

Dweilen met de kraan dicht

Een onderzoek naar de invloed van vrijwillig verloop op de achterblijvende medewerkers



N. Zoontjens
Masterthesis Bestuurskunde
Radboud Universiteit Nijmegen

Afbeelding voorblad: Aangepast overgenomen uit "Dweilen met de kraan dicht: hoe het in de toekomst anders kan" van Maarten Stoffers training & coaching, 2016, (<https://www.maartenstoffers.nl/blog.php?id=180>). Copyright 2016, M. Stoffers.

Dweilen met de kraan dicht

*Een onderzoek naar de invloed van vrijwillig verloop op de achterblijvende
medewerkers*

Radboud Universiteit



VIVENT
zorgt!

Auteur: Noor Zoontjens (studentnummer: 4657012)

Opleiding: Master Bestuurskunde
Organisatie en Management
Faculteit der Managementwetenschappen
Radboud Universiteit Nijmegen

Begeleider: dr. P.M. Kruyen

Stagebegeleider: A. van der Biezen MSc

Datum: 18 juli 2017

Voorwoord

In juli 2015, na het schrijven van mijn HBO-scriptie dacht ik: ‘Dit nooit meer!’ Maar omdat ik continu het gevoel had meer uit mezelf te kunnen halen, heb ik destijds toch de stap gezet om de master Bestuurskunde te gaan volgen. En voor u ligt dan het eindresultaat. Met deze masterthesis sluit ik mijn studententijd van zes jaar af. Ik ben blij dat ik destijds de keuze heb gemaakt om door te studeren en ben trots dat ik deze periode met dit stuk mag afsluiten. Een aantal personen hebben me hierbij ontzettend geholpen, die ik daar dan ook graag voor wil bedanken.

Allereerst wil ik mijn thesisbegeleider Peter Kruyen bedanken voor de begeleiding en ondersteuning. De bijeenkomsten en de feedback hebben me enorm geholpen bij het schrijven van deze thesis.

Daarnaast wil ik Vivent bedanken voor de mogelijkheid om mijn masterthesis bij deze organisatie te schrijven. In het bijzonder wil ik hierbij Agnes van der Biezen bedanken voor haar energieke begeleiding, samenwerking en ideeën. Ondanks haar volle agenda, was er altijd een mogelijkheid om de voortgang te bespreken en mijn rapport na te lezen. Ook wil ik Erna van Helvoirt en Jojanneke Hermes bedanken voor de gezelligheid op de afdeling. Verder wil ik alle respondenten bedanken voor hun inzichten en tijd. Zonder hun medewerking had dit onderzoek niet tot stand kunnen komen.

Ten slotte wil ik ook mijn ouders bedanken voor de betrokkenheid tijdens mijn studietijd. Naast het nalezen van mijn thesis hebben zij mij de mogelijkheid gegeven om verder te studeren, waarvoor ik ze heel dankbaar ben.

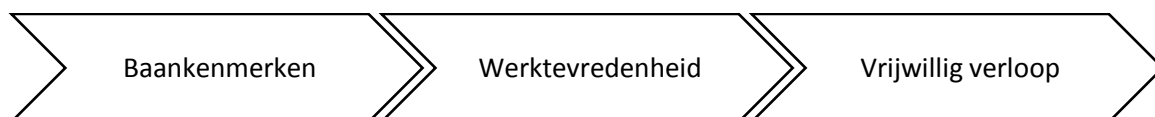
Veel leesplezier!

Noor Zoontjens

Juli 2017

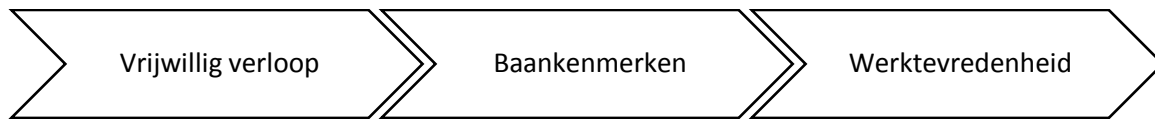
Samenvatting

In de literatuur is veel onderzoek gedaan naar determinanten van vrijwillig verloop. Zo is de beslissing van een medewerker om de organisatie te verlaten grotendeels afhankelijk van de werktevredenheid (Jacobs et al., 2013). De baankenmerken van een medewerker verklaren maar liefst 40 tot 60 procent van de variantie in de werktevredenheid en hebben daarmee ook de grootste invloed op de werktevredenheid van de medewerkers in een organisatie (Arvey et al., 1991). Uit specifiek onderzoek naar baankenmerken die de werktevredenheid van verplegenden en verzorgenden beïnvloeden, blijken autonomie, loopbaanmogelijkheden, werkdruk en leiderschap het vaakst naar voren te komen (o.a. Hayes et al., 2006; Coomber en Barribal, 2007). De reeds bekende relatie vanuit de literatuur tussen de baankenmerken, werktevredenheid en vrijwillig verloop is in dit onderzoek gedefinieerd als het theoretisch perspectief en is schematisch weergegeven in figuur 1.



Figuur 1. *Theoretisch perspectief*

In dit onderzoek staat echter de andersom relatie centraal. Dit houdt in dat is gezocht naar de invloed van vrijwillig verloop op de baankenmerken en de werktevredenheid van de achterblijvende medewerkers in een organisatie. Omdat werktevredenheid vanuit de literatuur een robuuste voorspeller van verloop blijkt te zijn (o.a. Lum et al., 1998; Griffeth et al, 2000; Tzeng, 2002; Hayes et al., 2006), zou een significante relatie tussen vrijwillig verloop en werktevredenheid namelijk inhouden dat vrijwillig verloop op zich zelf ook een oorzaak kan zijn van vrijwillig verloop in een organisatie. Deze relatie is in dit onderzoek gedefinieerd als het onderzoeksperspectief en is schematisch weergegeven in figuur 2.



Figuur 2. Onderzoeksperspectief

Vanuit het onderzoeksperspectief is de volgende centrale vraagstelling ontstaan:

“Wat is de invloed van vrijwillig verloop, via de baankenmerken autonomie, loopbaanmogelijkheden, werkdruk en leiderschap, op de werktevredenheid van de achterblijvende medewerkers?”

Om tot een antwoord op de centrale vraagstelling te komen zijn interviews uitgevoerd met 21 verzorgenden-IG. Binnen de interviews is gebruik gemaakt van de inductieve *causal mapping* methode. Door middel van deze methode zijn kaartjes met de concepten vrijwillig verloop, autonomie, loopbaanmogelijkheden, werkdruk, leiderschap en werktevredenheid aan de respondenten laten zien. De kaartjes werden zowel in het theoretisch perspectief als in het onderzoeksperspectief aan de respondenten getoond, waarna aan de respondenten is gevraagd in hoeverre ze zich in de getoonde relatie herkennen. Deze methode van kwalitatief onderzoek bood tevens de mogelijkheid aan respondenten om gedurende het onderzoek extra baankenmerken toe te voegen die samenhangen met vrijwillig verloop en werktevredenheid. Dit zorgde ervoor dat bij voorbaat eventuele relaties met andere baankenmerken niet werden uitgesloten (Scardava et al., 2006).

Uit de resultaten van het onderzoek, door middel van de causale mappen, blijkt dat vrijwillig verloop een negatieve invloed heeft op de autonomie, werkdruk en leiderschap. Omdat tevens vanuit de analyse is gebleken dat autonomie, werkdruk en leiderschap daadwerkelijk bepalend zijn voor de werktevredenheid van zorgmedewerkers, leidt vrijwillig verloop via autonomie, werkdruk en leiderschap tot een lagere werktevredenheid bij achterblijvende medewerkers. Een uitzondering hierop is het baankenmerk loopbaanmogelijkheden. Vrijwillig verloop leidt, door een toename aan loopbaanmogelijkheden, tot een positieve invloed op dit baankenmerk. Omdat een goed aanbod aan

loopbaanmogelijkheden bepalend is voor de werktevredenheid van de medewerkers, heeft vrijwillig verloop via de loopbaanmogelijkheden een positieve invloed op de werktevredenheid van de achterblijvende medewerkers. Het gebruik van de *causal mapping* methode heeft tevens geresulteerd in de twee aanvullende baankenmerken 'collega's/team' en 'tevredenheid van de cliënten'. Op beide baankenmerken heeft vrijwillig verloop een negatieve invloed en beiden blijken daarnaast ook bepalend te zijn voor de werktevredenheid van de achterblijvende medewerkers. Deze twee baankenmerken zijn toegevoegd aan het uiteindelijke model.

Omdat vrijwillig verloop via bijna alle baankenmerken een negatieve invloed heeft op de werktevredenheid van de achterblijvende medewerkers, kan worden geconcludeerd dat vrijwillig verloop in een organisatie kan leiden tot extra vrijwillig verloop.

Dit onderzoek levert met deze resultaten en conclusies nieuwe inzichten op voor de wetenschappelijke literatuur binnen het HRM-vakgebied. Zo levert dit onderzoek een specifieke bijdrage aan theorieën rondom strategisch HRM en gedragsmanagement, waarbij organisaties moeten waarborgen dat individuen handelen op een manier die ondersteuning biedt aan de organisatiestrategie. Ook levert dit onderzoek een bijdrage aan de zogeheten *black box* binnen de HRM literatuur waarbij nog veel onduidelijkheid is over hoe werktevredenheid leidt tot bepaalde prestaties (Jiang et al., 2012). Zo is gebleken dat werktevredenheid via de baankenmerken wel degelijk invloed heeft op de prestaties van een organisaties. Ontevredenheid leidt namelijk tot extra vrijwillig verloop.

Dit onderzoek levert tevens een bijdrage aan twee, in de literatuur bekende, theorieën. Ten eerste voegt dit onderzoek informatie toe aan de intrinsieke factoren binnen de *motivatie-hygiëne theorie* van Herzberg (1959). Zo kunnen de factoren 'collega's/team' en 'tevredenheid van de cliënten' worden toegevoegd aan de zogeheten *satisfiers* binnen dit model.

Daarnaast voegt dit onderzoek informatie toe aan de institutionele theorie doordat in dit onderzoek wordt bevestigd dat de relatie tussen formele regels en gedrag wordt gemedieerd door werktevredenheid.

Dit onderzoek biedt tevens handvaten voor HRM'ers in de praktijk om hedendaagse uitdagingen in de (semi)publieke sector aan te pakken. Binnen het HRM-beleid van zorginstellingen kan aansluiting worden gezocht bij de medewerkers in de organisatie door extra aandacht te besteden aan de baankenmerken die een grote invloed hebben op de werktevredenheid. Naast een hogere werktevredenheid, biedt het organisaties kansen om het vrijwillig verloop te minimaliseren.

Ten slotte levert dit onderzoek een bijdrage aan het publieke debat over hoe publieke organisaties aantrekkelijk als werkgever kunnen worden, dan wel blijven. De uitkomsten van dit onderzoek bieden inzicht in datgeen dat door zorgpersoneel belangrijk wordt gevonden. Dit stelt publieke organisaties beter in staat om in de toekomst potentiële (jonge) kandidaten te werven. Dit zorgt ervoor dat een evenwichtig personeelsbestand kan worden opgebouwd en dat de spreekwoordelijke kraan kan worden dichtgedraaid.

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Samenvatting	5
Hoofdstuk 1: Inleiding	12
1.1 Aanleiding.....	12
1.2 Probleemstelling.....	16
1.3 Relevantie.....	16
1.4 Methodologische vooruitblik.....	17
1.5 Leeswijzer	18
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	19
2.1 Onderzoeksperspectief.....	19
2.2 Vrijwillig verloop.....	19
2.3 Werktevreedenheid	21
2.4 Baankenmerken	22
2.4.1 Autonomie.....	24
2.4.2 Loopbaanmogelijkheden	27
2.4.3 Werkdruk.....	29
2.4.4 Leiderschap	30
2.5 Vrijwillig verloop, baankenmerken en werktevreedenheid: de relaties	32
Hoofdstuk 3: Methodologisch kader	34
3.1 Achtergrond onderzoek.....	34
3.2 Casebeschrijving	35

3.3 Selectie van onderzoekseenheden	36
3.4 Dataverzameling.....	38
3.5 Operationalisatie	40
3.5.1 Opzet interviews.....	42
3.6 Data-analyse	45
3.6.1 Coderen	46
3.6.2 Analyse	47
3.7 Betrouwbaarheid en validiteit	47
Hoofdstuk 4: Resultaten en analyse	50
4.1 Autonomie.....	51
4.1.1 Invloed vrijwillig verloop op autonomie	51
4.1.2 Invloed autonomie op werktevredenheid	53
4.2 Loopbaanmogelijkheden	55
4.2.1 Invloed vrijwillig verloop op loopbaanmogelijkheden	55
4.2.2 Invloed loopbaanmogelijkheden op werktevredenheid	57
4.3 Werkdruk.....	58
4.3.1 Invloed vrijwillig verloop op werkdruk	58
4.3.2 Invloed werkdruk op werktevredenheid	59
4.4 Leiderschap	61
4.4.1 Invloed vrijwillig verloop op leiderschap	61
4.4.2 Invloed leiderschap op werktevredenheid	62
4.5 Vrijwillig verloop.....	65

4.6 Werktevredeheid	69
4.7 Synthese	76
Hoofdstuk 5: Conclusie.....	79
Hoofdstuk 6: Discussie	81
Referenties	91
Bijlage 1. Bericht werving respondenten.....	99
Bijlage 2. Opzet interview.....	100
Bijlage 3. Weergave antwoorden per respondent	106

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Aanleiding

Het verloop van een medewerker in de zorg leidt tot veel ongewenste effecten. Zo kunnen de verloopkosten van één verzorgende op niveau 3 IG oplopen tot maar liefst 16 procent van het bruto jaarsalaris. Buiten dat de organisatie kosten moet maken voor de afhandeling van de uitstroom, worden ook vervangingskosten gemaakt voor het werven en opleiden van een nieuwe medewerker (Boushey en Glynn, 2012). De invloed van ongewenst verloop op de organisatie is grotendeels bekend, maar welke invloed heeft ongewenst verloop op de achterblijvende medewerkers? De uitstroom van een collega zou van invloed kunnen zijn op de werktevredenheid van de achterblijvende medewerkers doordat zij gaan nadenken over vertrekmotieven (Griffeth en Hom, 1995). Dit kan leiden tot extra uitstroom waar de organisatie niet direct invloed op heeft. Een onderzoek met de focus op de achterblijvende medewerkers is cruciaal. Zij zijn immers de medewerkers die nog wel voor de organisatie werkzaam zijn en waar de organisatie nog invloed op kan uitoefenen.

De veronderstelling dat verloop van invloed is op de werktevredenheid van de achterblijvende medewerkers lijkt binnen de organisatie Vivent van toepassing. Vivent is een ouderenzorgorganisatie in de regio 's-Hertogenbosch en bestaat uit de drie divisies Thuiszorg, Wonen en zorg en Expertisecentrum. De thuiszorg is gericht op de verpleging, verzorging en begeleiding in de thuissituatie. Vivent beschikt over vijf woonzorgcentra die kleinschalig wonen met zorg bieden en allen een eigen karakter en zorgaanbod kennen. Vanuit het expertisecentrum levert Vivent zorg op het gebied van de expertises: dementie, jonge mensen met dementie, geriatrische revalidatie, complexe neurologische aandoeningen en niet aangeboren hersenletsel. Bij deze expertises wordt specialistische verpleging, verzorging, behandeling en begeleiding aangeboden. In totaal werken er 1500 medewerkers en 700 vrijwilligers bij Vivent (Vivent, 2017). Binnen Vivent is sprake van een hoog personeelsverloop. Dit hoge verloop is voornamelijk van toepassing op de functiegroep verzorgenden-IG. De verzorgende-IG verleent basiszorg, overlegt met andere beroepsbeoefenaren zoals artsen en

fysiotherapeuten en voert werkzaamheden uit die zijn vastgelegd in het zorg(leef)plan. Daarnaast mag de verzorgende-IG de verpleegtechnische handelingen uitvoeren, zoals bijvoorbeeld het inbrengen van katheters, het geven van injecties en het inbrengen van neussondes (SVOZ, 2017). Er is een groot tekort aan de functiegroep verzorgenden-IG. Dit wordt bevestigd door de huidige openstaande vacatures bij Vivent, waarbij binnen 31 vacatures een opleiding verzorgende-IG is vereist. Dit betreft ruim 72 procent van de totale openstaande vacatures (gegevens: 8 maart 2017, Vivent, 2017). Medewerkers lijken één voor één de organisatie uit te stromen, waardoor het lijkt dat vertrekkende collega's daadwerkelijk invloed hebben op de werktevredenheid van achterblijvende medewerkers doordat zij zelf gaan nadenken over vertrekmotieven. Het hoge verloop van het personeel kan beschreven worden als 'het dweilen met de kraan open': elke nieuwe medewerker die wordt aangenomen gaat gepaard met een vertrekkende medewerker. Het is tijd dat deze kraan wordt dicht gedraaid en dat het daadwerkelijke probleem achter het vrijwillige verloop wordt opgelost zodat een waardevol personeelsbestand kan worden opgebouwd.

De veronderstelde invloed van vrijwillig verloop op de werktevredenheid van de achterblijvende medewerkers is in de literatuur nog onbekend. Deze relatie is andersom echter wel bekend. Vanuit de literatuur blijkt namelijk dat werktevredenheid invloed heeft op het ongewenste verloop in een organisatie (Jacobs, Cuyper, Heylen en Rick, 2013). Bij het toelichten van deze relatie is het allereerst belangrijk dat bij het definiëren van ongewenst personeelsverloop vanuit het perspectief van een medewerker onderscheid wordt gemaakt tussen vrijwillig en onvrijwillig verloop. Bij een vrijwillig verloop, of *turnover*, hebben medewerkers zelfstandig de keus gemaakt om de organisatie te verlaten, bijvoorbeeld omdat zij elders een baan hebben gevonden die beter aansluit bij hun wensen. Een onvrijwillig verloop betreft een medewerker die geen keus heeft wat betreft het verlaten van de organisatie, zoals bij een gedwongen ontslag (Steijn en Groeneveld, 2009). Binnen de relatie tussen werktevredenheid en het verloop gaat het specifiek over vrijwillig personeelsverloop. Vrijwillig personeelsverloop is het verloop dat wordt beïnvloed door de werktevredenheid en tevens ongewenst

is omdat hierbij door de organisatie niet wordt gekozen voor het vertrek van een medewerker (Griffeth en Hom, 2001).

De beslissing van een medewerker om de organisatie vrijwillig te verlaten, is voor het grootste gedeelte afhankelijk van de werktevredenheid (Jacobs et al., 2013). Werktevredenheid wordt in dit onderzoek gedefinieerd als: *'een positieve of emotionele toestand, als gevolg van de beoordeling van iemands baan of ervaring'* (Locke, 1969, p. 316). Een gebrek aan werktevredenheid leidt tot verloopintenties, wat uiteindelijk leidt tot vrijwillig verloop in organisaties (Mobley, 1977).

De factoren die werktevredenheid beïnvloeden, kunnen in drie categorieën worden onderverdeeld: organisatiekenmerken, persoonskenmerken en baankenmerken (Furnham, 1992). Uit verschillende studies (o.a. Arvey, Carter en Buerkley, 1991; Coomber en Barribal, 2007) blijken baankenmerken de grootste invloed te hebben op de werktevredenheid van medewerkers in een organisatie (Arvey et al., 1991). Uit specifiek onderzoek naar factoren die van invloed zijn op de verloopgeneigdheid van verplegenden en verzorgenden blijken ook baankenmerken de grootste invloed te hebben op de werktevredenheid van de medewerkers (Coomber en Barribal, 2007). Concreet betekent dit dat baankenmerken en de daaruit vloeiende werktevredenheid bepalend zijn voor het personeelsverloop in een organisatie. Buiten het feit dat baankenmerken de meest bepalende factor zijn voor de werktevredenheid van medewerkers, zijn ze voor organisaties ook het makkelijkst te beïnvloeden. Persoonskenmerken zijn daarentegen het minst makkelijk te beïnvloeden (Knoop en Schouteten, 2006).

De baankenmerken autonomie, loopbaanmogelijkheden, werkdruk en leiderschap komen het vaakst in de wetenschappelijke literatuur naar voren als factoren die van invloed zijn op de werktevredenheid en verloopgeneigdheid van verplegenden en verzorgenden (o.a. Hayes et al., 2006; Coomber en Barribal, 2007; Tummers, Groeneveld en Lankhaar, 2012).

Autonomie betreft de mate waarin een baan grote vrijheid, onafhankelijkheid en beoordelingsruimte biedt bij het individueel inroosteren van de werkzaamheden en het bepalen van de procedures die worden toegepast in de uitvoering (Hackman en Oldman, 1976, p. 258). Individuen met een hoge mate van autonomie zijn afhankelijk van eigen inspanningen en kunnen zelfstandig beslissingen nemen in plaats van dat het werk door instructies van de baas of een handleiding wordt opgelegd (Hackman en Oldman, 1976). Het baankenmerk loopbaanmogelijkheden betreft de mogelijkheden tot na- en bijscholing en doorstroming naar andere functies. Het gaat hier om het vergroten van kennis door het volgen van opleidingen, cursussen of andere activiteiten om op die manier het huidige werk beter te kunnen uitvoeren of te kunnen doorstromen naar een andere functie (Veer, Francke en Poortvliet, 2004). Het derde baankenmerk betreft de werkdruk. Werkdruk gaat simpelweg over het doen van teveel werk in een te korte tijd. Een hoge werkdruk betekent dat medewerkers niet of nauwelijks binnen de beschikbare tijd aan de normen of eisen kunnen voldoen (Smulders en Houtman, 2004). Een constant hoge werkdruk vermindert de werktevredenheid (Hayes et al., 2006). Ten slotte is ook leiderschap van grote invloed op de werktevredenheid en de vertrekintenties van de medewerkers (Coomber en Barribal, 2007). Leiderschap gaat over het beïnvloeden van het gedrag van (een groep) medewerkers om doelen te bereiken, door een persoon die ten opzichte van die medewerkers een formele positie inneemt (Stoker, 2005).

Bovenstaande baankenmerken hebben een significante invloed op de werktevredenheid van medewerkers in een organisatie. Omdat de werktevredenheid bepalend is voor het vrijwillig verloop, kan kortweg dus worden gesteld dat de baankenmerken autonomie, loopbaanmogelijkheden, werkdruk en leiderschap bepalend zijn voor het vrijwillig verloop in een zorgorganisatie.

In de eerder benoemde relatie waarbij wordt verondersteld dat vrijwillig verloop ook een invloed heeft op de werktevredenheid van de achterblijvende medewerkers is het interessant om de

baankenmerken, vanwege hun grote samenhang met werktevredenheid, mee te nemen in het onderzoek. De relatie tussen de baankenmerken en de werktevredenheid is bekend. De invloed van vrijwillig verloop op zowel de baankenmerken als de werktevredenheid van de medewerkers is onbekend. Interessant is dus om te onderzoeken welke invloed dit vrijwillig verloop heeft op de eerder benoemde baankenmerken autonomie, loopbaanmogelijkheden, werkdruk en leiderschap om zo te concluderen of vrijwillig verloop daadwerkelijk invloed heeft op de werktevredenheid van de achterblijvende medewerkers.

1.2 Probleemstelling

Het doel van dit onderzoek is om de invloed van vrijwillig verloop, via de baankenmerken autonomie, loopbaanmogelijkheden, werkdruk en leiderschap, op de werktevredenheid van de achterblijvende medewerkers te achterhalen. Dit leidt tot de volgende probleemstelling:

“Wat is de invloed van vrijwillig verloop, via de baankenmerken autonomie, loopbaanmogelijkheden, werkdruk en leiderschap, op de werktevredenheid van de achterblijvende medewerkers?”

1.3 Relevantie

Wetenschappelijke relevantie

In de wetenschappelijke literatuur is veel bekend over determinanten van vrijwillig verloop. Zo hebben verschillende studies (o.a. Mobley, 1977; Arvey et al., 1991; o.a. Coomber en Barribal, 2007; Jacobs et al., 2013) aangetoond dat werktevredenheid als een belangrijke oorzaak van vrijwillig verloop kan worden beschouwd. Ook is bekend dat baankenmerken van invloed zijn op deze werktevredenheid en daarmee dus bepalend zijn voor het vrijwillig verloop in een organisatie (Knoop en Schouteten, 2006).

Onbekend is echter of het vrijwillig verloop op zichzelf ook invloed heeft op de werktevredenheid van de achterblijvende medewerkers. Of te wel: bekend is dat A (werktevredenheid) invloed heeft op B (vrijwillig verloop). Dit onderzoek gaat in op de vraag of B (vrijwillig verloop) ook invloed heeft op A (werktevredenheid). Deze relatie is in de literatuur nog onbekend. Doordat de baankenmerken worden meegenomen in het onderzoek, kan bij een significante relatie tussen vrijwillig verloop en werktevredenheid, worden geconcludeerd welke baankenmerken hier op van invloed zijn.

Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek geeft een antwoord op de vraag of vrijwillig verloop invloed heeft op de werktevredenheid van de achterblijvende medewerkers. Wanneer blijkt dat vrijwillig verloop leidt tot een lagere werktevredenheid, zou dat kunnen betekenen dat vrijwillig verloop op zich zelf kan leiden tot extra vrijwillig verloop. Organisaties zouden dit moeten voorkomen. Wanneer ook duidelijk is welke baankenmerken van invloed zijn op de lagere werktevredenheid, kunnen organisaties hier gericht rekening mee houden. Zo kunnen organisaties met een hoog personeelsverloop ervoor zorgen dat de baankenmerken zo worden ingericht dat ze in ieder geval niet leiden tot een lagere werktevredenheid en extra vrijwillig verloop.

1.4 Methodologische vooruitblik

In dit onderzoek wordt op zoek gegaan naar de mogelijke invloed van vrijwillig verloop op de achterblijvende medewerkers. Om dit te onderzoeken wordt gebruik gemaakt van individuele interviews waarin wordt gewerkt met de zogeheten *Collective Causal Mapping Methodology* (Scardava, Bouzdine-Chameeva, Goldstein, Hays en Hill, 2006). Deze methode maakt het mogelijk om betekenissen aan begrippen te koppelen (Weick, 1995). Door middel van deze inductieve werkwijze kan op zoek worden gegaan naar de mogelijke relaties tussen de variabelen vrijwillig verloop, autonomie, loopbaanmogelijkheden, werkdruk, leiderschap en werktevredenheid, zonder dat bij voorbaat eventuele relaties met andere variabelen, zoals bijvoorbeeld andere baankenmerken,

worden uitgesloten (Scardava et al., 2006). Juist ook doordat doorvragen middels deze kwalitatieve werkwijze mogelijk is, kan precies worden vastgesteld welke invloed vrijwillig verloop heeft op de werktevredenheid van de achterblijvende medewerkers en hoe deze relatie tot stand komt.

1.5 Leeswijzer

Het volgende hoofdstuk bestaat uit het theoretisch kader. In dit hoofdstuk wordt middels de literatuur een voorlopig antwoord gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek. In hoofdstuk 3 worden de onderzoeksmethoden voor het empirisch onderzoek beschreven. Hoofdstuk 4 bestaat uit een weergave van de resultaten van het onderzoek. In het daarop volgende hoofdstuk (hoofdstuk 5) worden de conclusies van dit onderzoek beschreven waarbij een antwoord op de centrale vraag wordt geformuleerd. Dit onderzoek sluit af met een discussiehoofdstuk (hoofdstuk 6), waarin wordt gereflecteerd op de gebruikte theorie, onderzoeksmethode en analyse. Ook worden hierin de betekenissen van de resultaten voor de theorie en praktijk beschreven.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

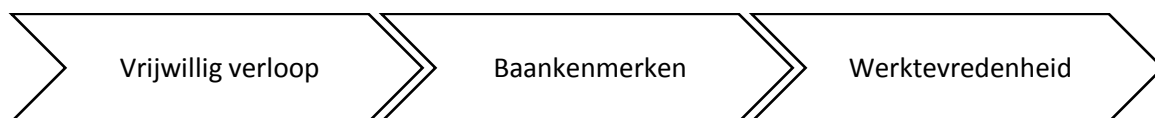
2.1 Onderzoeksperspectief

Het vrijwillig verloop in een organisatie wordt bepaald door de werktevredenheid van een medewerker. De werktevredenheid wordt beïnvloed door de baankenmerken. Dit perspectief vanuit de theorie is schematisch weergegeven in figuur 1.



Figuur 1. *Relatie baankenmerken, werktevredenheid en vrijwillig verloop (theoretisch perspectief)*

Er wordt verondersteld dat er echter ook andersom een relatie is. Dit betekent dat het vrijwillige verloop in een organisatie, via baankenmerken, van invloed is op de werktevredenheid van de achterblijvende medewerkers. Deze veronderstelling staat in dit theoretisch kader centraal en is schematisch weergegeven in figuur 2.



Figuur 2. *Relatie baankenmerken, werktevredenheid en vrijwillig verloop (onderzoeksperspectief)*

In de volgende paragrafen worden deze concepten nader toegelicht.

2.2 Vrijwillig verloop

Dit onderzoek richt zich specifiek op het vrijwillig verloop in een organisatie. Vrijwillig verloop leidt tot veel ongewenste effecten voor de organisatie. Zo gaat vrijwillig verloop gepaard met hoge kosten. Deze kosten kunnen worden onderverdeeld in drie categorieën: separatiekosten, vervangingskosten en trainingskosten. Separatiekosten ontstaan direct na de uitstroom van een medewerker, zoals de

kosten voor een exit interview. Onder vervangingskosten vallen onder andere wervingskosten die worden gemaakt om de vertrekkende medewerker te vervangen. Tenslotte worden trainingskosten gemaakt om ervoor te zorgen dat de nieuwe medewerker op het niveau van de voorganger kan presteren (Griffeth en Hom, 2001). Al deze kosten leiden er toe dat één vertrekkende medewerker gemiddeld 21 procent van het bruto jaarsalaris kost. Bij een vertrekkende zorgmedewerker zijn de kosten van het vertrek ongeveer gelijk aan 16 procent van het bruto jaarsalaris (Boushey en Glynn, 2012).

Vanuit de literatuur wordt erop gewezen (o.a. Griffeth en Hom, 1995; Steijn en Groeneveld, 2009) dat de uitstroom van medewerkers zorgt voor een verlaagde productiviteit. Zo zijn medewerkers die weten dat ze de organisatie gaan verlaten vaker afwezig en veelal langzamer in de uitvoering van hun werk. Ook kan de productiviteit van collega's achteruit gaan omdat zij in hun werkzaamheden afhankelijk kunnen zijn van de vertrekkende medewerker of taken van deze medewerker moeten overnemen. Door de uitstroom van de medewerker kunnen achterblijvers ontmoedigd raken omdat zij relaties uit hun sociale netwerk kwijtraken of de vertrekmotieven van de collega gaan opvatten als kritiek (Steijn en Groeneveld, 2009). Daarnaast kan de productiviteit van de organisatie afnemen omdat nieuwe medewerkers nog onbekend zijn met de werkzaamheden en de organisatie en veelal in de beginfase de werkzaamheden moeten combineren met een training (Griffeth en Hom, 1995).

De kwaliteit van de dienstverlening in een organisatie kan ten slotte achteruit gaan omdat de uitstroom kan zorgen voor een onderbezette afdeling die waarschijnlijk niet dezelfde kwaliteit dienstverlening kan bieden als in een situatie van volledige bezetting (Griffeth en Hom, 1995).

Vanuit de theorie (o.a. Griffeth en Hom, 2005; Steijn en Groeneveld, 2009) is veel bekend over de negatieve effecten van vrijwillig verloop op de organisatie. De invloed van vrijwillig verloop op de werktevredenheid van de achterblijvende medewerkers, zoals weergegeven in het

onderzoeksperspectief, blijkt vanuit de literatuur echter nog vrijwel onbekend. Juist zij kunnen ook mogelijk negatieve gevolgen ervaren van het vrijwillige verloop in een organisatie omdat ze het vertrek van een collega kunnen opvatten als kritiek (Steijn en Groeneveld, 2009). Op die manier kunnen ze gaan nadenken over de tevredenheid met betrekking tot de eigen functie. Dit wordt in de volgende paragrafen verder toegelicht.

2.3 Werktevredenheid

Werktevredenheid is in de literatuur een veelvoorkomend begrip wanneer op zoek wordt gegaan naar mogelijke voorspellers van vrijwillig verloop. Hierin wordt ook aangetoond dat werktevredenheid onder andere gerelateerd is aan prestaties op het werk, motivatie, gewenst gedrag en het psychologische welbevinden van een medewerker (Burke, Noblet en Cooper, 2013). En ondanks dat er mediërende en modererende factoren zijn, zoals bijvoorbeeld de verwachtingen van een toekomstige baan, die de directe relatie tussen werktevredenheid en vrijwillig verloop verzwakken (Mobley, 1977), blijkt werktevredenheid een robuuste voorspeller van vrijwillig verloop (Griffeth, Hom en Gaertner, 2000).

Specifieke studies naar vrijwillig verloop in de zorg (Lum, Kervin, Clark, Reid en Sirola, 1998; Tzeng, 2002) bevestigen dat werktevredenheid vaak is geïdentificeerd als de reden waarom zorgmedewerkers hun baan verlaten (Lum et al., 1998; Tzeng, 2002). Werktevredenheid heeft binnen de zorg de grootste invloed op het vrijwillige verloop. Ontevredenheid leidt tot een hoger vrijwillig verloop in de organisatie (Hayes et al., 2006). Deze beschreven relatie heeft betrekking op het theoretisch perspectief in figuur 1.

Om te bepalen of vrijwillig verloop daadwerkelijk invloed heeft op de werktevredenheid van achterblijvende medewerkers, zoals vanuit het onderzoeksperspectief wordt verondersteld, is het belangrijk eerst de factoren te benoemen die deze werktevredenheid beïnvloeden. Deze factoren zijn

namelijk in te delen in de drie categorieën: organisatiekenmerken, persoonskenmerken en baankenmerken (Furnham, 1992). De baankenmerken verklaren maar liefst 40 tot 60 procent van de variantie in de werktevredenheid en hebben daarmee de grootste invloed op de werktevredenheid van de medewerkers in een organisatie. Daarnaast wordt 10 tot 30 procent verklaard door persoonskenmerken en 10 tot 20 procent door de organisatiekenmerken (Arvey et al., 1991). Naast het feit dat baankenmerken een grote invloed uitoefenen, zijn ze het makkelijkst te beïnvloeden. Persoonskenmerken zijn daarentegen juist het minst makkelijk te beïnvloeden (Knoop en Schouteten, 2006).

Het belang van deze baankenmerken wordt in de theorie onder andere benadrukt door het *Job Characteristics model* (Hackman en Oldman, 1976). In dit model verloopt de relatie tussen baankenmerken en werktevredenheid via zogeheten *critical psychological states* (Hackman en Oldman, 1976). Het *Job Demands-Control model* (Karasek, 1979) legt een directe relatie tussen baankenmerken en werktevredenheid. De baankenmerken worden in dit model beschreven als de balans tussen de *job demands* en *job control* (Karasek, 1979).

Om erachter te komen of vrijwillig verloop daadwerkelijk invloed heeft op de werktevredenheid is het van belang in te gaan op de baankenmerken. Door de invloed van vrijwillig verloop op de baankenmerken te beschrijven, ontstaat meer informatie over de invloed van vrijwillig verloop op de werktevredenheid van de achterblijvende medewerkers.

2.4 Baankenmerken

Zoals in de vorige paragraaf beschreven, hebben baankenmerken de grootste invloed op de werktevredenheid van medewerkers in een organisatie. In deze paragraaf wordt nader ingegaan op de inhoud van deze baankenmerken, waarbij rekening wordt gehouden met de specifieke baankenmerken van zorgmedewerkers.

De vier baankenmerken leiderschap, loopbaanmogelijkheden, stress en beloning komen het vaakst in de wetenschappelijke literatuur naar voren als factoren die van invloed zijn op de werktevredenheid en de verloopgeneigdheid van verplegenden en verzorgenden (Coomber en Barribal, 2007). Vergelijkbare factoren die naar voren komen zijn managementstijl, loopbaanmogelijkheden, werkdruk, naast autonomie/zelfstandigheid en dienstroosters (Hayes et al., 2006). Ook deze baankenmerken zijn van invloed op de werktevredenheid van zorgmedewerkers binnen de verpleging, verzorging en thuiszorg (Tummers et al., 2012).

In dit onderzoek is het belangrijk dat de baankenmerken een directe invloed hebben op de werktevredenheid. Door de invloed van vrijwillig verloop op de baankenmerken te beschrijven, kan later namelijk worden geconcludeerd of vrijwillig verloop daadwerkelijk invloed heeft op de werktevredenheid van de achterblijvende medewerkers. De baankenmerken zorgen ervoor dat deze eventuele invloed kan worden verklaard.

Autonomie is een baankenmerk dat in de wetenschappelijke literatuur (o.a. Hackman en Oldman, 1976; Hayes et al., 2006; Coomber en Barribal, 2007) vaak naar voren komt als voorspeller van werktevredenheid. Vanzelfsprekend wordt autonomie daarom meegenomen als eerste baankenmerk in het onderzoek.

Het baankenmerk loopbaanmogelijkheden wordt in beide bovenstaande theorieën benoemd als een factor die van invloed is op de werktevredenheid. Daarnaast blijkt uit verder onderzoek dat voor een derde van de verzorgenden en de verpleegkundigen het gebrek aan loopbaanmogelijkheden een doorslaggevende reden kan zijn om ontslag te nemen (Veer, Francke en Vogel, 2008). Om die reden wordt loopbaanmogelijkheden als tweede baankenmerk meegenomen in het onderzoek.

Werkdruk en stress zijn vrijwel vergelijkbare baankenmerken. In dit onderzoek wordt specifiek gekozen voor het baankenmerk werkdruk omdat dit vooraf gaat aan mogelijke werkstress (Veldhoven,

Meijman, Broersen en Fortuin, 2002). Daarnaast kan het eerder benoemde *Job Demands-Control model* van Karasek (1979) worden gebruikt voor het definiëren van de werkdruk en de mate waarin dat invloed heeft op de werktevredenheid van een medewerker.

Andere vergelijkbare baankenmerken uit de onderzoeken naar baankenmerken van zorgmedewerkers zijn leiderschap en managementstijl. Managementstijl gaat grotendeels over het beheersen en controleren van de processen in de organisatie. Leiderschap is daarentegen meer gericht op de emotionele en gedragsmatige aspecten (Emmerik, 2012). Daarom wordt gekozen om specifiek het baankenmerk leiderschap mee te nemen in het onderzoek. Samengevat betekent dit dat de volgende baankenmerken in het onderzoek worden meegenomen:

1. Autonomie
2. Loopbaanmogelijkheden
3. Werkdruk
4. Leiderschap

De baankenmerken worden in de volgende paragrafen apart van elkaar nader toegelicht. Vanuit de literatuur wordt gezocht naar de mogelijke invloed van vrijwillig verloop op het desbetreffende baankenmerk.

2.4.1 Autonomie

Autonomie gaat over de mate waarin een baan grote vrijheid, onafhankelijkheid en beoordelingsruimte biedt bij het individueel inroosteren van de werkzaamheden en het bepalen van de procedures die worden toegepast in de uitvoering (Hackman en Oldman, 1976, p. 258).

Bij een hoge mate van autonomie heeft de medewerker vrijheid in de uitvoering van het werk en het bepalen van het tempo. Medewerkers die een hoge mate van autonomie ervaren, voelen zich tevens verantwoordelijk voor de kwaliteit en de uitkomsten van hun werk. Individuen met een hoge mate van autonomie zijn afhankelijk van eigen inspanningen en kunnen zelfstandig beslissingen nemen in plaats

van dat het door instructies van de baas of een handleiding wordt opgelegd (Hackman en Oldman, 1976).

Autonomie in de zorg

In veel studies (o.a.: Scott, Sochalski en Aiken, 1999; Blegen et al., 1993; Finn, 2001) wordt autonomie gezien als een van de belangrijkste determinanten voor werktevredenheid. Een gebrek aan autonomie leidt tot een lagere werktevredenheid en een hoger vrijwillig verloop (Iliopoulou en While, 2010). Voornamelijk bij beslissingen rondom patiëntenzorg wordt de voorkeur gegeven aan onafhankelijke besluitvorming omdat in een kritieke zorgomgeving een hoog niveau van verantwoording, verantwoordelijkheid en autonomie nodig is om de resultaten van kritieke onstabiele patiënten te optimaliseren (Iliopoulou en While, 2010).

Vanuit het onderzoeksperspectief kan vrijwillig verloop ten eerste, via een kleinere *span of control*, leiden tot een negatieve invloed op de autonomie. Zo is het maken van individuele keuzes door beperkte instructies vanuit de baas een centraal thema binnen autonomie (Hackman en Oldman, 1976). Vrijwillig verloop leidt in eerste instantie kortweg tot minder medewerkers in de organisatie. De zogeheten *span of control* van leidinggevendenden wordt kleiner. De *span of control*, ofwel spanwijdte, gaat over het aantal rechtstreeks ondergeschikten aan wie effectief leiding kan worden gegeven (Rycke, 2002). Een kleinere *span of control* betekent dus dat het aantal ondergeschikten van de leidinggevende afneemt. Voor de achterblijvende medewerkers betekent dit dat de manager dichterbij staat. Dit kan een negatieve invloed hebben op het maken van individuele beslissingen, omdat teveel toezicht de bruikbaarheid en het bevorderen van autonome beslissingen beperkt (Schwab, 2006). Omdat door zorgmedewerkers de voorkeur wordt gegeven aan onafhankelijke besluitvorming (Iliopoulou en While, 2010), leidt dat tot een negatieve invloed op de werktevredenheid van de achterblijvende medewerkers.

Vrijwillig verloop kan tevens een negatieve invloed hebben op de autonomie doordat achterblijvende medewerkers de vertrekmotieven van uitstromende collega's opvatten als kritiek en deze betrekken op hun eigen functie. Zij blijven dan achter in de wetenschap dat de uitstromende collega elders een betere baan heeft (Griffeth en Hom, 1995; Steijn en Groeneveld, 2009). Dit heeft voornamelijk betrekking op het concept zelfsturing dat binnen steeds meer gezondheids- en welzijnsorganisaties is geïntroduceerd. Zelfsturing houdt in dat de leidinggevende zich minder bemoeit met het beleid van de teams en dat de verantwoordelijkheid meer verschuift naar de teams zelf. Dit betekent dat het team niet alleen de uitvoerende taken op zich neemt, maar ook het regelen en coördineren van die taken oppakt (Tjepkema, 2003). Zelfsturing vergroot de autonomie van de medewerkers omdat zij in staat worden gesteld om meer zelfstandige beslissingen te kunnen nemen (Rycke, 2002). Tussen (zorg)organisaties is echter wel een grote diversiteit in toepassingen en verschijningsvormen van zelfsturende teams. Zo is er verschil in grootte en de mate van autonomie tussen verschillende teams. Sommige organisaties kiezen ervoor om teams een grote mate van autonomie te geven, terwijl deze in andere organisaties weer veel beperkter is (Tjepkema, 2003). Door zorgmedewerkers wordt de voorkeur gegeven aan onafhankelijke besluitvorming en een grote mate van autonomie (Iliopoulou en While, 2010). Bij een beperkte autonomie binnen de zelfsturing kan een vertrekkende collega ervoor zorgen dat achterblijvende medewerkers meer gaan beseffen dat de huidige autonomie een negatieve invloed heeft op de werktevredenheid. Bekend is immers dat achterblijvende medewerkers de vertrekmotieven van uitstromende collega's kunnen opvatten als kritiek (Steijn en Groeneveld, 2009). Op die manier heeft vrijwillig verloop een negatieve invloed op de werktevredenheid van de achterblijvende medewerkers.

Daarnaast kan vrijwillig verloop een negatieve invloed hebben op de autonomie door onduidelijke kaders in zelfsturende teams. Om ervoor te zorgen dat autonomie binnen zelfsturende teams leidt tot een hogere werktevredenheid, is het namelijk van belang dat de kaders binnen de zelfsturing glashelder zijn en keer op keer worden gecommuniceerd aan de medewerkers. Het is belangrijk

condities te creëren waaronder medewerkers zelf beslissingen kunnen nemen. Leidinggevendens moeten sturen op de kaders en ervoor waken dat precies duidelijk is welke autonomie waar ligt (Laarakkers en Jaarsveld, 2014). Dit houdt in dat voor medewerkers duidelijk moet zijn welke vrijheden, keuzes en onafhankelijkheden zij hebben. Vrijwillig verloop in een organisatie leidt tot een andere samenstelling binnen teams waardoor onduidelijkheid ontstaat over de autonomie en de daaruit voortvloeiende vrijheden, keuzes en onafhankelijkheden voor de medewerkers. Omdat blijkt dat juist helderheid en duidelijke kaders met betrekking tot de autonomie van belang zijn voor een hogere werktevredenheid (Laarakkers en Jaarsveld, 2014), heeft vrijwillig verloop via de autonomie een negatieve invloed op de werktevredenheid van de achterblijvende medewerkers.

Anderzijds is er ook de mogelijkheid dat de daling van het aantal medewerkers, als gevolg van vrijwillig verloop, leidt tot een positieve invloed op de autonomie omdat medewerkers in hun keuzes en beslissingen met minder collega's hoeven te overleggen. Dit leidt tot een positieve invloed op de werktevredenheid van achterblijvende medewerkers omdat zorgmedewerkers een voorkeur hebben voor onafhankelijke besluitvorming (Iliopoulou en While, 2010).

2.4.2 Loopbaanmogelijkheden

Loopbaanmogelijkheden zijn de mogelijkheden tot na- en bijscholing en doorstroming naar andere functies. Het gaat hierbij om het volgen van opleidingen, cursussen of andere activiteiten om zo kennis te vergroten en op die manier het huidige werk beter uit te voeren of door te kunnen stromen naar een andere functie (Veer et al., 2004).

Loopbaanmogelijkheden in de zorg

Grote groepen verpleegkundigen en verzorgenden vinden het belangrijk dat er ontwikkelingsmogelijkheden zijn in hun vak. Voor ruim een derde is een gebrek aan loopbaanmogelijkheden een doorslaggevende reden voor het zoeken naar een andere baan. Onder

deze groep vallen voornamelijk verzorgenden en HBO verpleegkundigen. Slechts acht procent van de verzorgenden en verpleegkundigen vinden loopbaanmogelijkheden niet belangrijk (Veer et al., 2008).

In eerste instantie lijkt vrijwillig verloop geen invloed te hebben op de loopbaanmogelijkheden. Uiteraard, zoals bij elk baankenmerk geldt, kan het vertrek van een medewerker ervoor zorgen dat achterblijvende medewerkers gaan nadenken over de eigen baankenmerken en de daaruit voortvloeiende werktevredenheid. Bekend is immers dat achterblijvende medewerkers de vertrekmotieven van een vertrekkende collega kunnen opvatten als kritiek (Steijn en Groeneveld, 2009). Dit zou ertoe kunnen leiden dat achterblijvende medewerkers gaan nadenken over meer en betere loopbaanmogelijkheden elders. In dat geval heeft de vertrekkende collega invloed op de loopbaanmogelijkheden en de daaruit voortvloeiende werktevredenheid van de achterblijvende medewerkers. Vrijwillig verloop leidt dan tot een negatieve invloed op de loopbaanmogelijkheden en de werktevredenheid van de achterblijvende medewerkers.

Een negatieve invloed van vrijwillig verloop op de loopbaanmogelijkheden kan tevens ontstaan door een verschuiving van kosten. Voor het creëren van loopbaanmogelijkheden is vanuit de organisatie tijd en geld nodig (Veer et al., 2004). Vrijwillig verloop gaat echter ook gepaard met veel kosten (Griffeth en Hom, 2001). De kosten die ontstaan door het vrijwillig verloop kunnen ervoor zorgen dat er minder geld en aandacht uitgaat naar de loopbaanmogelijkheden in de organisatie. Wanneer gekeken wordt naar de andere baankenmerken, is loopbaanmogelijkheden namelijk het enige baankenmerk dat niet kan worden gerealiseerd zonder kosten te maken. Een gebrek aan loopbaanmogelijkheden leidt tot een lagere werktevredenheid (Veer et al., 2008). Dit betekent dat vrijwillig verloop een negatieve invloed heeft op de loopbaanmogelijkheden en de werktevredenheid.

Vrijwillig verloop kan middels een toename van openstaande vacatures ook een positieve invloed hebben op de loopbaanmogelijkheden. Om als organisatie loopbaanmogelijkheden voor medewerkers

te creëren is het namelijk belangrijk dat er binnen de organisatie een scholingsaanbod is en dat aan medewerkers eventuele andere functies worden aangeboden (Veer et al., 2004). Vrijwillig verloop in een organisatie leidt tot meer openstaande vacatures. Op die manier wordt het voor een werkgever mogelijk gemaakt om huidige medewerkers een openstaande interne functie aan te bieden. Echter is hierbij natuurlijk ook de vraag of de medewerker op dat moment geïnteresseerd is om een vacature in te vullen die is ontstaan vanuit een vrijwillig vertrek van een medewerker.

2.4.3 Werkdruk

Werkdruk wordt in dit onderzoek beschouwd als een baankenmerk en gaat in negatieve zin over het doen van teveel werk in een te korte tijd. Bij een hoge werkdruk kunnen medewerkers niet of nauwelijks binnen de beschikbare tijd aan de gestelde eisen of normen voldoen (Smulders en Houtman, 2004). Een constant hoge werkdruk verhoogt de spanning in het werk en vermindert de werktevredenheid, wat leidt tot een hogere kans op vrijwillig verloop (Hayes et al., 2006).

Werkdruk in de zorg

Binnen de zorg is er een duidelijke negatieve samenhang tussen werkdruk en werktevredenheid. Slechts 27 procent van de zorgverleners denkt in staat te zijn het huidige werk tot hun 65^e levensjaar voort te zetten. Dit lage percentage is te verklaren door de hoge werkdruk in de zorg en de ontevredenheid die daarmee gepaard gaat (Maurits, de Veer en Francke, 2012). Werkdruk in de zorg is, via werktevredenheid, een veel bepalende determinant van vrijwillig verloop. Binnen de zorg gaat werkdruk voornamelijk over het gevoel voortdurend tijd te kort te hebben voor cliënten (Maurits et al., 2012).

Toch blijkt werkdruk, na verder onderzoek in de literatuur, niet per definitie negatief te zijn. De theoretische onderbouwing hiervoor komt terug in het *Job Demands-Control model* van Karasek (1979). In dit model worden twee aspecten van het werk benadrukt: de hoogte van de taakeisen

(*demands*) en de eigen ruimte voor sturings- en beslissingsmogelijkheden (*control*). In combinatie met sturingsmogelijkheden kan werkdruk resulteren in uitdagend werk. Pas wanneer hoge taakeisen worden ervaren in combinatie met weinig sturingsmogelijkheden, leidt dat tot werkstress en ontevredenheid (Karasek, 1979).

Werkdruk heeft dus een negatieve invloed op de werktevredenheid wanneer de taakeisen hoger zijn dan de sturingsmogelijkheden en er niet binnen de beschikbare tijd aan de gestelde norm kan worden voldaan. Vrijwillig verloop leidt tot minder medewerkers in de organisatie. Wanneer medewerkers uitstromen, komt het werk van de uitstromende medewerker veelal op de schouders van de directe, achterblijvende collega's terecht (Steijn en Groeneveld, 2009). Binnen de zorg betekent dit dat het aantal verzorgenden op een groep cliënten afneemt en de achterblijvende zorgmedewerkers in verhouding tot voorheen meer cliënten te verzorgen hebben in dezelfde hoeveelheid tijd. In dat geval nemen de taakeisen (*demands*) toe, terwijl de sturings- en beslissingsmogelijkheden (*control*) onveranderd blijven (Karasek, 1979). Dit betekent dat vrijwillig verloop via de werkdruk een negatieve invloed heeft op de werktevredenheid van de achterblijvende medewerkers.

2.4.4 Leiderschap

Leiderschap gaat over het beïnvloeden van het gedrag van (een groep) medewerkers om doelen te bereiken door een persoon die ten opzichte van die medewerkers een formele positie inneemt. Dit kan worden gedefinieerd in termen van motiveren en inspireren, richting geven en mensen op een lijn brengen (Stoker, 2005). In de wetenschappelijke literatuur is veelvuldig onderzoek gedaan naar de invloed van leiderschap op de werktevredenheid (o.a. Tzeng, 2002, Yin and Yang, 2002, Hayes et al, 2006) en ondanks dat leiderschap verschillend werd gedefinieerd in de studies, wezen alle studies erop dat leiderschap een grote invloed heeft op de werktevredenheid en vertrekintenties van de medewerkers (Coomber en Barribal, 2007).

Leiderschap in de zorg

In de zorgsector heeft de mate waarin de kwaliteit van leiderschap wordt ervaren invloed op de werktevredenheid van de zorgmedewerkers (McNeese-Smith, 1995; Stordeur, D'hoore en Vandenberghe, 2001). De werktevredenheid wordt grotendeels bepaald door het gedrag van de leidinggevende. Wanneer leidinggevendens gemeenschappelijke waarden en houdingen delen, heeft dat een positieve invloed op de werktevredenheid van de medewerkers. Op die manier worden interesses uitgewisseld en hebben medewerkers het gevoel dat ze minder snel worden buitengesloten. De leidinggevende kan de werktevredenheid ook bevorderen door middel van ondersteuning en feedback. Door deze ondersteuning worden medewerkers in staat gesteld om persoonlijke doelen te behalen (Noe, Hollenbeck, Gerhart en Wright, 2008).

Vrijwillig verloop kan door minder medewerkers een positieve invloed hebben op het leiderschap en de daaruit voortvloeiende werktevredenheid van de zorgmedewerkers. Vrijwillig verloop leidt tot minder mensen in de organisatie en een kleinere teamsamenstelling. Leiderschap wordt in de zorg als kwalitatief goed leiderschap ervaren wanneer leidinggevendens gemeenschappelijke waarden en houdingen delen en voldoende ondersteuning en feedback geven (Noe et al., 2008). Wanneer de *span of control* van de leidinggevende kleiner wordt door het vrijwillige verloop, heeft de leidinggevende meer tijd voor de overige medewerkers. Dit zou kunnen betekenen dat voor een leidinggevende meer tijd is voor ondersteuning en feedback omdat er minder medewerkers zijn voor wie de leidinggevende tijd moet vrij maken.

Dit argument is tevens van invloed op de situatie met zelfsturende teams. De rol van de leidinggevende is dan niet meer zozeer sturen en controleren, maar vooral een richting uitzetten en het team ondersteunen bij het behalen van doelstellingen (Stoker, 1999; Tjepkema, 2003). Door een minder grote teamsamenstelling, als gevolg van een hoog vrijwillig verloop, hebben leidinggevendens meer tijd om medewerkers te ondersteunen. Dit komt ten goede aan de kwaliteit van leiderschap die door

zorgmedewerkers wordt ervaren. Op die manier heeft vrijwillig verloop via het leiderschap een positieve invloed op de werktevredenheid van de achterblijvende medewerkers.

In bovenstaande argumenten wordt geen rekening gehouden met eventuele andere taken die de leidinggevende krijgt door het vrijwillig verloop. Wellicht leidt het verloop juist tot minder tijd en aandacht voor achterblijvende medewerkers omdat de leidinggevende zijn handen vol heeft aan het vinden van geschikte nieuwe medewerkers. In dit laatste geval heeft de leidinggevende minder tijd voor het delen van gemeenschappelijke waarden en houdingen, waardoor de werktevredenheid van achterblijvende medewerkers daalt (Noe et al., 2008).

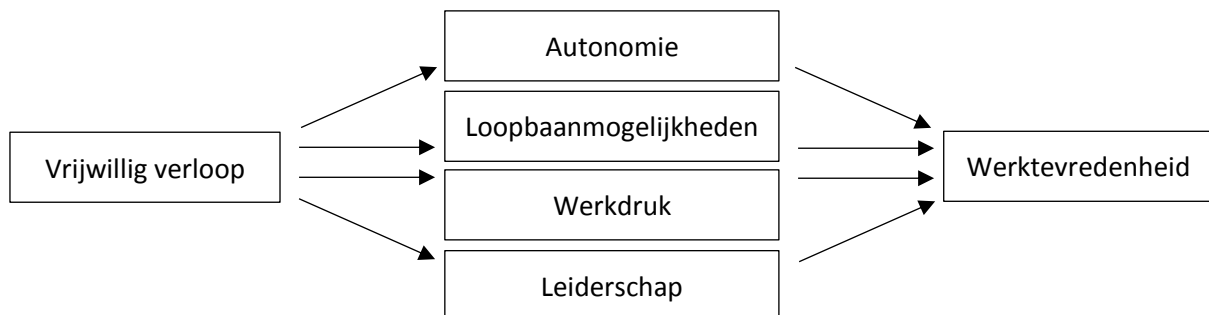
2.5 Vrijwillig verloop, baankenmerken en werktevredenheid: de relaties

In dit theoretisch kader zijn twee relaties beschreven. Enerzijds de relatie tussen de baankenmerken, werktevredenheid en het vrijwillig verloop in een organisatie. Dit is de relatie die aan het begin van dit hoofdstuk is weergegeven in figuur 1, het theoretisch perspectief. Anderzijds wordt verondersteld dat vrijwillig verloop via de baankenmerken ook invloed heeft op de werktevredenheid van de achterblijvende medewerkers. Dit betreft het onderzoeksperspectief uit figuur 2. Aan de hand van de theorie is geprobeerd de causale relaties rondom vrijwillig verloop te beschrijven. De baankenmerken zijn vanwege hun samenhang met werktevredenheid bij dit onderzoek betrokken, zodat een gerichte verklaring kan worden gegeven voor de relatie tussen vrijwillig verloop en de werktevredenheid van achterblijvende medewerkers.

Vanuit het theoretisch kader wordt verwacht dat vrijwillig verloop voornamelijk een negatieve invloed heeft op de werktevredenheid van de achterblijvende medewerkers. Deze verwachting ontstaat door de grotendeels negatieve invloed van vrijwillig verloop op de baankenmerken autonomie, loopbaanmogelijkheden, werkdruk en leiderschap. Hierbij blijft echter onduidelijk hoe deze invloed van vrijwillig verloop precies tot stand komt en welk baankenmerk mogelijk de meeste gevolgen

ervaat van het vrijwillig verloop in een organisatie. Ook is onduidelijk of andere baankenmerken een rol spelen in de relatie tussen vrijwillig verloop en de werktevredenheid van de achterblijvende medewerkers.

Bij de relatie die werktevredenheid heeft op het verloop in een organisatie, zoals in het theoretisch perspectief, is duidelijk dat de baankenmerken daarop van invloed zijn. Echter kan nog niet worden vastgesteld of deze baankenmerken ook binnen het onderzoeksperspectief het meest van invloed zijn op de werktevredenheid. Deze onduidelijkheden tussen de variabelen moeten door middel van empirisch onderzoek worden vastgesteld. Figuur 3 bestaat uit een schematische weergave van de veronderstelde relaties tussen de variabelen. Dit figuur vormt de basis voor het empirische onderzoek. De methode en aanpak van dit empirische onderzoek worden beschreven in het volgende hoofdstuk.



Figuur 3. Veronderstelde relaties tussen de variabelen

Hoofdstuk 3: Methodologisch kader

In dit hoofdstuk wordt de gebruikte methodologie toegelicht en verantwoord. Allereerst wordt de achtergrond van het onderzoek beschreven, waarbij wordt ingegaan op de aard van het onderzoek en de verantwoording van de onderzoeksmethode. De daarop volgende paragraaf bestaat uit een casebeschrijving waarin de onderzoekssetting wordt besproken. Paragraaf 3 bestaat uit een beschrijving van de onderzoekseenheden. Hierin staat vermeld welke respondenten hebben deelgenomen aan het onderzoek en op welke manier zij zijn geselecteerd en benaderd. De concepten uit de centrale vraagstelling worden vervolgens in de daarop volgende paragraaf geoperationaliseerd, waarna wordt beschreven hoe de data is verzameld en hoe de analyse hiervan is aangepakt. De laatste paragraaf van dit hoofdstuk bestaat uit een toelichting op de verantwoording van de betrouwbaarheid en de validiteit.

3.1 Achtergrond onderzoek

In dit onderzoek wordt verondersteld dat vrijwillig verloop via de baankenmerken een invloed heeft op de werktevredenheid van de achterblijvende medewerkers in de organisatie. Er is veel theorie over de invloed van baankenmerken op de werktevredenheid en de invloed van werktevredenheid op vrijwillig verloop. Er is echter niet tot nauwelijks literatuur over de invloed van vrijwillig verloop op de achterblijvende medewerkers in de organisatie. Omdat dit een nieuw onderwerp is waarover weinig literatuur bestaat, duidt het onderzoek op een inductieve benadering (Saunders, Lewis, Thornhill, Booij en Verckens, 2011).

Voor de uitvoering van het empirisch onderzoek is gekozen voor een kwalitatieve benadering. Dit past bij het inductieve karakter van dit onderzoek waarbij door middel van empirisch onderzoek wordt gezocht naar de mogelijke invloed van vrijwillig verloop op de achterblijvende medewerkers (Saunders et al., 2011).

Daarnaast maakt kwalitatief onderzoek door middel van analytische generalisatie het mogelijk om het vrijwillig verloop op een gedetailleerde wijze in beeld te brengen en vanuit daar patronen te ontdekken (Bleijenbergh, 2013). De algemene patronen die aan het vrijwillig verloop ten grondslag liggen kunnen worden gegeneraliseerd. Middels kwalitatief onderzoek kan op die manier naast het onderzoeken van een mogelijke relatie tussen vrijwillig verloop en werktevredenheid via de baankenmerken ook worden onderzocht hoe deze relatie werkt. Vanuit deze gedetailleerder informatie kan worden gezocht naar patronen, die bijdragen aan het vormen van nieuwe theorie (Bleijenbergh, 2013).

Ten slotte ligt bij kwalitatief onderzoek een grote nadruk op de aansluiting bij het veld van het onderzoek. De medewerkers dienen als databron bij de beantwoording van de centrale vraag. Kwalitatief onderzoek biedt de mogelijkheid om de baankenmerken en de concepten vrijwillig verloop en werktevredenheid toe te lichten, waardoor vragen door respondenten uit hetzelfde perspectief worden beantwoord (Bleijenbergh, 2013).

3.2 Casebeschrijving

Het kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd binnen de zorgorganisatie Vivent. Er is gekozen om het empirisch onderzoek binnen de functiegroep verzorgenden-IG uit te voeren, omdat het vrijwillig verloop hier het hoogst is. Met de gestelde onderzoeksvraag wordt namelijk beoogd een uitspraak te kunnen doen over de invloed van vrijwillig verloop op de werktevredenheid van de achterblijvende medewerkers.

In totaal heeft Vivent rond de 300 medewerkers met de functie verzorgende-IG in dienst. Het doel van het kwalitatieve onderzoek is om alle informatie boven tafel te krijgen die nodig is om de invloed van vrijwillig verloop op de werktevredenheid van de achterblijvende medewerkers te bepalen. Het aantal interviews is afhankelijk van de informatie die wordt verkregen. Gedurende het empirisch onderzoek is net zolang doorgegaan met interviewen totdat geen nieuwe informatie meer boven tafel kwam,

ofwel wanneer sprake is van inhoudelijke verzadiging of saturatie (Baarda, 2013). Uiteindelijk bleek dit punt na ongeveer driekwart van de interviews (circa 16 interviews) bereikt te zijn.

3.3 Selectie van onderzoekseenheden

De selectie en de werving van de onderzoekseenheden kenden een aantal fases. Allereerst is voor de werving van respondenten gebruik gemaakt van het interne web binnen Vivent. Hier is een bericht geplaatst waarin informatie over het onderzoek vermeld stond en waarbij een oproep werd gedaan aan alle verzorgenden-IG. Het daadwerkelijk geplaatste bericht, is opgenomen in bijlage 1.

Omdat het geplaatste bericht geen reacties opleverde, zijn e-mails gestuurd naar alle potentiële respondenten. Potentiële respondenten zijn respondenten die op het moment van het interview een functie als verzorgende-IG hebben. Daarnaast was het van belang dat de respondenten minstens twee jaar binnen de organisatie werkzaam zijn, waardoor ze daadwerkelijk mogelijke gevolgen hebben kunnen ervaren van het vrijwillig verloop in de organisatie. Ook zijn potentiële respondenten van zoveel mogelijk verschillende locaties benaderd. Dit houdt in dat de interviews zijn afgenomen bij zowel verzorgenden-IG die intramuraal (woonzorgcentra) werken, als verzorgenden-IG die extramuraal (thuiszorg) werkzaam zijn. Er is gekozen om de flexmedewerkers uit te sluiten. Deze groep is niet werkzaam in een vast team waardoor gevolgen van vrijwillig verloop minder goed kunnen worden vastgesteld.

In totaal zijn 127 potentiële respondenten per e-mail benaderd. 21 personen hebben op deze e-mail gereageerd. Alle medewerkers die hebben gereageerd zijn meegenomen in het onderzoek. Dit houdt in dat uiteindelijk 21 respondenten aan het onderzoek hebben deelgenomen. Om de anonimiteit van de ondervraagden te waarborgen, worden in dit onderzoek geen namen van respondenten vermeld. Uit praktische overwegingen is aan elke respondent een nummer toegewezen. De deelgenomen respondenten met bijbehorende afdelingen zijn opgenomen in tabel 1. De rangschikking van de

respondenten is gebaseerd op de datum van afname. Tabel 2 en 3 bevatten een weergave van de dienst- en functie jaren van de respondenten. Ook hier is gekozen voor het waarborgen van de anonimiteit door de dienst- en functie jaren apart van de afdeling waarop de respondent werkzaam is te vermelden.

Tabel 1. *Respondenten gerangschikt op datum interview*

Respondentnummer	Datum interview	Afdeling
1	3 mei 2017	De Hooghe Clock
2	9 mei 2017	Thuiszorg Hambaken
3	9 mei 2017	Thuiszorg Clockentuin
4	10 mei 2017	Thuiszorg Maaspoort-Empel
5	10 mei 2017	Thuiszorg Maaspoort-Empel
6	11 mei 2017	Mariaoord
7	12 mei 2017	De Hooghe Clock
8	15 mei 2017	Mariaoord
9	16 mei 2017	Thuiszorg Schijndel Noord
10	16 mei 2017	Thuiszorg Zuid
11	17 mei 2017	Mariaoord
12	18 mei 2017	Thuiszorg Bostel Oost
13	18 mei 2017	Thuiszorg Vught Zuid
14	18 mei 2017	Thuiszorg Berlerode
15	18 mei 2017	Thuiszorg Boschveld
16	23 mei 2017	Hof van Hintham
17	23 mei 2017	Thuiszorg Hintham
18	24 mei 2017	Thuiszorg Boxtel Centrum

19	29 mei 2017	Hof van Hintham
20	31 mei 2017	Hof van Hintham
21	1 juni 2017	Thuiszorg Boschveld

Tabel 2. *Leeftijd respondenten*

Leeftijdscategorie	Aantal respondenten
25 t/m 30 jaar	1
31 t/m 35 jaar	2
36 t/m 40 jaar	-
41 t/m 45 jaar	4
46 t/m 50 jaar	3
51 t/m 55 jaar	7
56 t/m 60 jaar	4

Tabel 3. *Dienstjaren respondenten*

Dienstjaren	Aantal respondenten
0 t/m 5 jaar	4
6 t/m 10 jaar	1
11 t/m 15 jaar	5
16 t/m 20 jaar	2
21 t/m 25 jaar	7
26 t/m 30 jaar	-
31 t/m 35 jaar	2

3.4 Dataverzameling

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van individuele interviews door middel van causale mappen. Deze methode van dataverzameling is in de literatuur geïntroduceerd als de zogeheten *Collective Causal Mapping Methodology* (Scardava et al., 2006). Middels deze methode kan worden gezocht naar de diepere oorzaken van een probleem en de juiste causale verbanden. De *causal mapping* methode leent zich voor dit onderzoek, omdat getracht wordt te verklaren welke invloed vrijwillig verloop via de baankenmerken heeft op de werktevredenheid van de achterblijvende medewerkers. Deze relatie, zoals in het onderzoeksperspectief weergegeven, is in de literatuur deels verondersteld maar kan door middel van empirisch onderzoek verder worden uitgediept. Dit type kwalitatief onderzoek zorgt er tevens voor dat andere variabelen, zoals bijvoorbeeld andere baankenmerken die samenhangen met de mogelijke relatie tussen vrijwillig verloop en werktevredenheid, niet worden uitgesloten (Scardava

et al., 2006). De inductieve werkwijze biedt, mede door de gelegenheid tot doorvragen, de mogelijkheid om precies te onderzoeken hoe de relatie tussen vrijwillig verloop en werktevredenheid werkt en tot stand komt. Dit zorgt ervoor dat, door middel van de causale mappen, betekenissen aan een begrip kunnen worden gekoppeld waardoor de betekenis rondom vrijwillig verloop gedetailleerd in kaart kan worden gebracht (Weick, 1995).

Voor de uitvoering van deze methode van dataverzameling zijn de concepten vrijwillig verloop, werktevredenheid, autonomie, loopbaanmogelijkheden, werkdruk en leiderschap op kaartjes geschreven. Daarnaast zijn pijlen gemaakt die mogelijke relaties tussen de concepten kunnen weergeven. Ten slotte is ook gebruik gemaakt van lege kaartjes waarop respondenten nieuwe concepten konden schrijven die volgens hen te maken hebben met het vrijwillig verloop in een organisatie en hun werktevredenheid. Om ervoor te zorgen dat medewerkers vanuit hetzelfde perspectief de relaties leggen, is de operationele definitie van de concepten op de kaartjes geschreven. De operationele definities van de variabelen zijn in de volgende paragraaf, in tabel 4, beschreven.

Gedurende de dataverzameling zijn de gegevens geregistreerd door middel van audio opname. Dit heeft het mogelijk gemaakt om de informatie uit de interviews in een later stadium te transcriberen.

Voor het begin van de daadwerkelijke dataverzameling heeft een pilot van de onderzoeksmethode plaatsgevonden. Deze pilot is uitgevoerd bij een medewerker die voorheen heeft gewerkt als verzorgende-IG. Deze medewerker heeft gefungeerd als proefpersoon en kon controleren of de onderzoeksmethode aansluit bij de doelgroep. Door middel van de pilot kon ook worden vastgesteld of de onderzoeksmethode daadwerkelijk datgene meet dat wordt beoogd. Na het testen van de onderzoeksmethode is geconcludeerd dat de methode goed aansluit doordat de antwoorden van de proefpersoon goed aansloten op de vragen. Er is daarom ook gekozen om geen aanpassingen meer te verrichten in de onderzoeksmethode.

3.5 Operationalisatie

Om de causale mappen methode op een goede manier te kunnen uitvoeren, is het van belang dat de centrale concepten in dit onderzoek meetbaar worden gemaakt. De centrale concepten zijn de concepten die in de hoofdvraag worden benoemd: vrijwillig verloop, autonomie, loopbaanmogelijkheden, werkdruk, leiderschap en werktevredenheid. De concepten zijn eerst beschreven aan de hand van de wetenschappelijke definitie. Deze wetenschappelijke definitie is verkregen vanuit het theoretische onderzoek in het vorige hoofdstuk. De wetenschappelijke definities zijn vervolgens vertaald naar operationele definities. Bij de operationele definitie is ervoor gekozen om definities in meer gangbare taal te presenteren, waardoor de kans wordt vergroot dat een begrip door respondenten vanuit hetzelfde perspectief wordt bekeken omdat duidelijk is wat ermee wordt bedoeld. Beide definities zijn weergegeven in tabel 4.

Tabel 4. *Operationalisatie van de concepten*

Concept	Wetenschappelijke definitie	Operationele definitie
Vrijwillig verloop	Medewerkers die op basis van hun eigen keuze de organisatie verlaten (Griffeth en Hom, 2001, p. 4).	Medewerkers die er zelf voor kiezen om de organisatie te verlaten.
Autonomie	De mate waarin een baan grote vrijheid, onafhankelijkheid en beoordelingsruimte biedt bij het individueel inroosteren van de werkzaamheden en het bepalen van de procedures die worden toegepast in de uitvoering (Hackman en Oldman, 1976, p. 258).	De mate waarin je zelf vrijheid, onafhankelijkheid en keuze hebt bij het inroosteren van je werk en zelf mag bepalen hoe je werk eruit ziet.

Loopbaanmogelijkheden	De mogelijkheden tot na- en bijscholing en doorstroming naar andere functies door het volgen van opleidingen, cursussen of andere activiteiten om zo kennis te vergroten en op die manier het huidige werk beter uit te voeren of door te kunnen stromen naar een andere functie (Veer et al., 2004).	De mogelijkheden die je hebt om opleidingen, cursussen of andere activiteiten te volgen waardoor je beter wordt in je huidige werk of door kunt stromen naar een andere functie.
Werkdruk	Binnen de beschikbare tijd niet of nauwelijks aan de gestelde eisen of normen kunnen voldoen (Smulders en Houtman, 2004, p. 92).	Je werk niet of niet volledig kunnen afmaken in de tijd die je daarvoor krijgt.
Leiderschap	Het beïnvloeden van het gedrag van (een groep) medewerkers om doelen te bereiken, door een persoon die ten opzichte van die medewerkers een formele positie inneemt. Leiderschap wordt daarbij gedefinieerd in termen van motiveren en inspireren, richting geven en mensen op één lijn brengen (Stoker, 2005).	De mate waarin jouw directe leidinggevende je helpt bij het behalen van jouw doelen door jou te motiveren en inspireren, richting te geven en jou op één lijn brengt met andere collega's.
Werktevredenheid	Een positieve of emotionele toestand, als gevolg van de beoordeling van iemands baan of ervaring (Locke, 1969, p. 316).	Jouw allesomvattende houding ten opzichte van het werk.

3.5.1 Opzet interviews

Voor de opzet van de interviews is gebruik gemaakt van een gedetailleerde interviewgide. Deze interviewgide is opgenomen in bijlage 2. Het gebruik van een interviewgide zorgt ervoor dat in elk interview op exact dezelfde manier wordt gehandeld; elk interview bevat dezelfde vragen die bij elk interview in dezelfde volgorde worden gesteld. Daarnaast wordt op die manier het interview bij elke respondent ook op gelijke wijze gepresenteerd doordat dezelfde informatie voorafgaand en tijdens het interview aan de respondenten wordt gegeven.

De interviewgide voor dit onderzoek bevat een introductie, inhoudelijk gedeelte en een afsluiting. De introductie diende ter uitleg over het doel van het interview, de onderzoeksmethode *causal mapping* en de concepten van het onderzoek uit tabel 4. Op die manier is gestreefd naar gelijke perspectieven van de respondenten met betrekking tot het onderzoek.

Binnen het inhoudelijke gedeelte is eerst, indien nog onbekend, gevraagd naar de leeftijd en het aantal dienstjaren van de respondent. Aan de hand van deze informatie konden later meer gedetailleerde conclusies worden gegeven.

Daarna is in het inhoudelijke gedeelte de methode *causal mapping* daadwerkelijk toegepast. Door middel van kaartjes, waarop alle concepten uit tabel 4 staan geschreven, is per baankenmerk gevraagd naar de verhoudingen tussen het desbetreffende baankenmerk, de werktevredenheid en het vrijwillig verloop. Aan de respondent is gevraagd of zij de relatie tussen het desbetreffende baankenmerk, werktevredenheid en vrijwillig verloop herkennen. Deze vraag heeft betrekking op het theoretisch perspectief (figuur 1). Er is bewust gekozen om de kaartjes eerst vanuit het theoretisch perspectief te stellen ter verduidelijking van de variabelen. Ten eerste kon op die manier aan de respondent precies duidelijk worden gemaakt wat het begrip vrijwillig verloop inhoudt en hoe dat, vanuit de literatuur, in verhouding staat met de baankenmerken en werktevredenheid. Tevens werd verondersteld dat een

vraag over de invloed van een baankenmerk op de werktevredenheid en daarmee op het vrijwillig verloop makkelijker begrepen werd dan de invloed van vrijwillig verloop op een baankenmerk en daarmee op de werktevredenheid. Wanneer met een dergelijke vraag vanuit het theoretisch perspectief wordt gestart heeft de respondent kennis kunnen nemen van de betekenissen van de variabelen en wordt de kans vergroot dat latere vragen vanuit het onderzoeksperspectief door de respondenten vanuit hetzelfde perspectief worden beantwoord. Tevens diende deze vraag om te peilen welke baankenmerken daadwerkelijk invloed hebben op de werktevredenheid.

De kaartjes zijn bij deze vraag neergelegd zoals te zien in figuur 4. Dit voorbeeld heeft betrekking op het baankenmerk autonomie. Uiteraard zijn afzonderlijk ook de baankenmerken loopbaanmogelijkheden, werkdruk en leiderschap voor werktevredenheid geplaatst.



Figuur 4. Volgorde kaartjes zoals in theoretisch perspectief

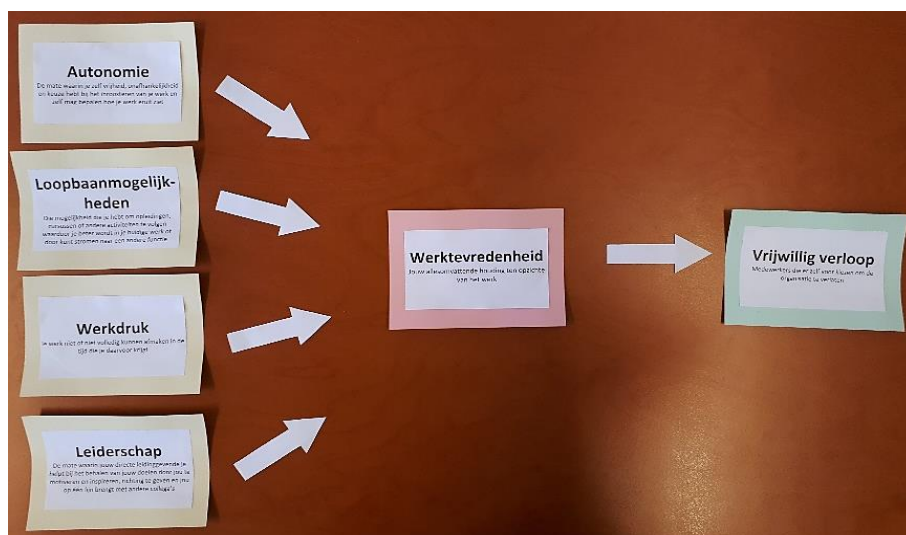
Na deze vraag is het kaartje met vrijwillig verloop geplaatst vóór het desbetreffende baankenmerk. Aan de respondenten is aan de hand hiervan de vraag gesteld of het vrijwillig verloop ook invloed heeft op het desbetreffende baankenmerk en daarmee op de werktevredenheid. Deze vragen hebben betrekking op het onderzoeksperspectief (figuur 2), waarbij kon worden achterhaald welke invloed vrijwillig verloop heeft op de baankenmerken en daarmee op de werktevredenheid van de achterblijvende medewerkers. De kaartjes zijn neergelegd zoals in figuur 5.



Figuur 5. Volgorde kaartjes zoals in onderzoeksperspectief

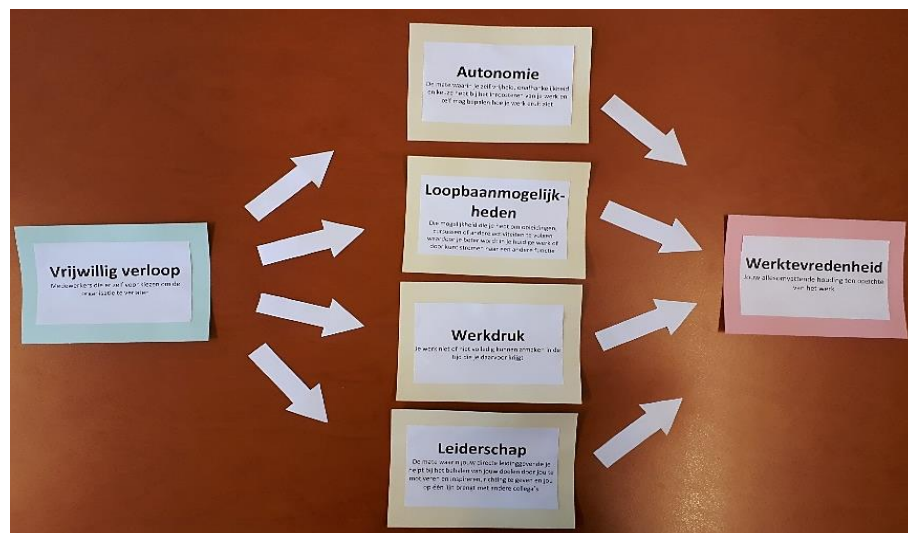
Er is gekozen om precies dezelfde vragen bij de baankenmerken te stellen. Op die manier wordt niet één baankenmerk vanuit de ervaring van de medewerker bijvoorbeeld meer belicht.

Nadat alle baankenmerken zijn behandeld, is aan de hand van de kaartjes gespeeld welk baankenmerk de meeste invloed heeft op de werktevredenheid. De kaartjes zijn weer geplaatst zoals in het theoretisch perspectief, waarbij dit keer alle baankenmerken zijn neergelegd. De kaartjes zijn geplaatst zoals weergegeven in figuur 6. Aan de hand hiervan is ook aan de respondenten gevraagd of er nog variabelen, en dus kaartjes, moesten worden toegevoegd. Dit bood de respondenten de mogelijkheid om vanuit hun beleving variabelen toe te voegen die samenhangen met werktevredenheid en vrijwillig verloop. Ook hier is bewust gekozen om eerst de vragen vanuit het theoretisch perspectief te stellen om zo de structuur van het interview te bewaken.



Figuur 6. Alle baankenmerken zoals in theoretisch perspectief

Daarna zijn alle variabelen neergelegd zoals in het onderzoeksperspectief, zie figuur 7. Hierbij kon worden achterhaald op welk baankenmerk vrijwillig verloop de grootste invloed heeft. Ook is aan de hand hiervan gevraagd welke baankenmerken daadwerkelijk veranderd zijn sinds veel medewerkers de organisatie verlaten. Later had de respondent tevens de mogelijkheid om hier kaartjes aan toe te voegen met andere baankenmerken waarop vrijwillig verloop invloed heeft.



Figuur 7. Alle baankenmerken zoals in onderzoeksperspectief

In het afsluitende gedeelte van het interview is aan de respondent gevraagd of er nog dingen vergeten zijn en of de respondent nog dingen wil benoemen die nog niet zijn benoemd. Dit gaf de respondent de mogelijkheid om extra informatie toe te voegen die niet direct aan een interviewvraag was gekoppeld.

3.6 Data-analyse

De individuele interviews zijn opgenomen waarna ze zijn getranscribeerd en gecodeerd. Het coderen is gebeurd aan de hand van de concepten uit tabel 4. Deze concepten vormden de codes. De operationele definitie van de concepten is gebruikt bij het opsporen van deze codes.

3.6.1 Coderen

Voor de codering is gebruik gemaakt van het programma ATLAS.ti. De codering bestond uit twee fases. In de eerste fase zijn de interviewtranscripten enerzijds gecodeerd aan de hand van een codeboek en anderzijds aan de hand van de inductieve benadering. In de tweede fase is gezocht naar trends en patronen in deze codes (Mortelmans, 2001).

Fase 1: Ruwe data coderen

De interviewtranscripten vormden de primaire documenten binnen ATLAS.ti. Bij het coderen is in de basis gebruik gemaakt van de a-priori benadering. Dit betekent dat er is gecodeerd aan de hand van een codeboek. De concepten uit tabel 4 vormden de codes voor dit codeboek. Dit codeboek is ingevoerd in ATLAS.ti, waarna tekstfragmenten zijn gelabeld met de bijpassende code. Omdat in dit onderzoek gebruik is gemaakt van de *causal mapping* methode waarbij respondenten zelf kaartjes konden toevoegen, is tevens gewerkt met de inductieve benadering waarbij tijdens het coderen nieuwe codes zijn aangemaakt. Deze nieuwe codes zijn de (baan)kenmerken die door respondenten zijn toegevoegd.

Fase 2: Axiaal coderen

In de reeds gecodeerde interviewtranscripten zijn de codes, voortkomend uit de inductieve benadering, met elkaar vergeleken en zijn bij elkaar horende codes samengevoegd tot een overkoepelende code. Dit heeft onder andere betekend dat de codes 'herverdeling van taken' en 'andere taken' zijn samengevoegd tot de code: takenpakket. Deze overkoepelende code wordt in ATLAS.ti een super-code genoemd. De super-code bevindt zich op een hoger niveau van abstractie (Mortelmans, 2001).

3.6.2 Analyse

Ook voor de analyse is gebruik gemaakt van het programma ATLAS.ti. Na het coderen zijn de primaire documenten geanalyseerd. Dit is gebeurd door in de interviewtranscripten zogeheten families te maken van de codes, waardoor bij elkaar horende teksten zijn gegroepeerd. Dit houdt in dat uit alle interviewtranscripten bijvoorbeeld alle codes rondom autonomie zijn gegroepeerd, waardoor een inhoudelijk overzicht ontstaat van de variabele autonomie. Vanuit hier is gezocht naar de overeenkomsten en verschillen tussen de respondenten met betrekking tot bepaalde variabelen. De codes die voort zijn gekomen uit de inductieve benadering zijn tevens gebruikt bij de analyse. Door ATLAS.ti werd het mogelijk te bekijken hoe vaak een toegevoegde code door respondenten is benoemd. Dit bepaalt tevens de zogeheten *groundedness*, of te wel het bewijs voor een code. Hoe hoger de *groundedness* van een code, hoe meer 'bewijzen' voor de code gevonden zijn (Mortelmans, 2001). Omdat dit ook de betrouwbaarheid van een code weergeeft, zijn de hoeveelheden waarin een code is benoemd ook meegenomen in de resultaten en de analyse.

Om in de analyse een meer uitgebreide vergelijking te kunnen maken waarbij rekening wordt gehouden met de achtergrondkenmerken van de respondenten, is tevens een overzicht gemaakt waarin alle antwoorden van de respondenten per relatie beknopt onder elkaar staan beschreven. Dit is opgenomen in bijlage 3. De leeftijd en het aantal dienstjaren zijn later uit de tabellen gehaald, zodat de anonimiteit van de respondenten blijft gewaarborgd.

3.7 Betrouwbaarheid en validiteit

Middels verschillende keuzes en maatregelen wordt beoogd een hoge betrouwbaarheid en validiteit te bereiken, wat betekent dat het onderzoek herhaalbaar en controleerbaar is voor andere onderzoekers (Van Thiel, 2013). Deze paragraaf geeft een toelichting op de belangrijkste keuzes die qua onderzoeksmethode zijn gemaakt ter waarborging van deze betrouwbaarheid en validiteit.

In dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatieve benadering. Dit heeft ervoor gezorgd dat tijdens de interviews kan worden aangesloten bij de doelgroep verzorgenden-IG die als databron dienen in dit onderzoek. Deze aansluiting is tevens zoveel mogelijk geoptimaliseerd door een pilot uit te voeren bij een medewerker die voorheen heeft gewerkt als verzorgende-IG. Bovenstaande keuzes zijn gemaakt ter waarborging van de validiteit. Omdat de groep verzorgenden-IG als databron wordt gebruikt, is de kans op systematische fouten kleiner. De kans wordt namelijk vergroot dat daadwerkelijk datgeen dat in de onderzoeksvraag is beoogd, wordt gemeten doordat verzorgenden-IG de mogelijke gevolgen van vrijwillig verloop hebben ervaren. De keuze om zoveel mogelijk respondenten van verschillende locaties te benaderen is een bewuste keuze geweest ter waarborging van de externe validiteit (Van Thiel, 2013). Tot slot is gedurende de interviews, ter waarborging van de interne validiteit, geprobeerd om sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen door de anonimiteit van de respondent te garanderen (Boeijs, 2014). In het onderzoek zijn daarom alle achtergrondkenmerken van de respondenten apart van elkaar beschreven, zodat antwoorden niet herleidbaar zijn naar een bepaalde respondent.

Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek zoveel mogelijk te waarborgen, zijn alle stappen van dit onderzoek zo nauwkeurig mogelijk vastgelegd. Dit maakt het onderzoek voor lezers controleerbaar, omdat duidelijk is welke keuzes zijn gemaakt in het onderzoeksproces en hoe het volledige onderzoek is aangepakt (Boeijs, 2014). Zo is mede om die reden ook een uitgebreide interviewgids vastgelegd. Binnen deze interviewgids is gewerkt met causale mappen, waarbij de operationele definities van de centrale concepten op de kaartjes zijn geschreven. Deze keuzes zorgen ervoor dat de omstandigheden van de interviews zoveel mogelijk gelijk zijn en dat vragen door respondenten vanuit hetzelfde perspectief worden beantwoord. De kans wordt vergroot dat causale relaties hierdoor beter aantoonbaar zijn, wat ten goede komt aan de interne validiteit (Bryman, 2015).

Gedurende de dataverzameling zelf is ervoor gekozen om de gegevens automatisch te registreren en niet alleen door middel van aantekeningen. Dit ter waarborging van de betrouwbaarheid (Baarda, de

Goede en van der Meer-Middelburg, 2007). Hierdoor werd het ook mogelijk om de interviews letterlijk te transcriberen, wat ten goede komt aan de kwaliteit en controleerbaarheid van het onderzoek (Bleijenbergh, 2013).

Ten slotte is er een bewuste keuze gemaakt om bij de data-analyse gebruik te maken van het programma ATLAS.ti. Door dit programma wordt een systematische aanpak mogelijk gemaakt, waardoor de resultaten ook op een systematische manier kunnen worden geanalyseerd. Dit leidt tot meer betrouwbare resultaten doordat bij herhaling van het onderzoek de resultaten op dezelfde manier geanalyseerd kunnen worden (Van Thiel, 2013).

Hoofdstuk 4: Resultaten en analyse

Dit hoofdstuk bestaat uit de resultaten van het onderzoek. De resultaten worden beschreven aan de hand van de baankenmerken autonomie, loopbaanmogelijkheden, werkdruk en leiderschap. Elk baankenmerk vormt hierbij een aparte paragraaf. Ook zijn voor de concepten vrijwillig verloop en werktevredenheid aparte paragrafen opgenomen, waarin duidelijk wordt welke (andere) (baan)kenmerken samenhangen met vrijwillig verloop en werktevredenheid. Op die manier ontstaat een overzichtelijke weergave van alle resultaten en kunnen later gedetailleerde conclusies aan de resultaten worden verbonden. Dit hoofdstuk sluit af met een synthese waarin de invloed van vrijwillig verloop op de werktevredenheid van de achterblijvende medewerkers wordt beschreven. In deze paragraaf worden resultaten aan elkaar verbonden waardoor een beknopte weergave ontstaat van de belangrijkste resultaten uit het empirisch onderzoek.

In de resultaten worden de belangrijkste en meest opvallende bevindingen van dit onderzoek beschreven. De antwoorden van de respondenten uit de interviews worden vergeleken met de theorie om op die wijze tot een eindoordeel te komen. Een meer uitgebreide en aanvullende weergave van de resultaten per respondent is opgenomen in bijlage 3, waarbij elke tabel behoort tot een paragraaf in dit hoofdstuk. Binnen de resultaten wordt tevens rekening gehouden met de achtergrondkenmerken van de respondenten, welke zijn weergegeven in tabel 1, 2 en 3 van hoofdstuk 3. Deze achtergrondkenmerken worden alleen benoemd indien ze opvallen of indien ze iets toevoegen aan de resultaten. Vanwege praktische redenen wordt geen rekening gehouden met functie en geslacht. De respondenten zijn ten eerste namelijk allemaal werkzaam als verzorgenden-IG. Daarnaast zijn de interviews afgenomen met twintig vrouwen en één man, waardoor geen goede vergelijking in geslacht kan plaatsvinden.

De antwoorden van de respondenten die tijdens de interviews zijn gegeven vormen de belangrijkste bron van informatie in dit hoofdstuk. Gedurende het afnemen van de interviews is geconstateerd dat

het zogeheten saturatiepunt na ongeveer driekwart van de interviews is bereikt. Dit geeft aan dat voldoende interviews zijn afgenomen en dat genoeg informatie is verzameld voor een betrouwbare weergave van de antwoorden. De enige nieuwe informatie die is ontstaan na driekwart van de interviews is voortgekomen uit de toegevoegde kaartjes van de respondenten. Deze worden in de paragrafen vijf en zes daarom allemaal apart benoemd.

4.1 Autonomie

4.1.1 Invloed vrijwillig verloop op autonomie

Vanuit de theorie werd zowel een positieve als negatieve invloed van vrijwillig verloop op de autonomie verondersteld. De kleinere *span of control* en de veranderingen in het zelfsturend team zouden kunnen zorgen voor een negatieve invloed. Bij zelfsturende teams zou autonomie echter juist ook kansen kunnen bieden voor achterblijvende medewerkers omdat zij in hun besluitvorming en keuze met minder collega's rekening hoeven te houden. Op basis van de analyse kan worden gesteld dat het merendeel van de respondenten (15 van de 21) vinden dat vrijwillig verloop een negatieve invloed heeft op de autonomie door de extra diensten die open komen te staan en de veranderende teamsamenstelling.

Door de toename van openstaande diensten, neemt de vrijheid, onafhankelijkheid en keuze in het werk af: *“De autonomie verandert ja. Door vrijwillig verloop moet ik al meer op komen draven”*. (Respondent 12, Persoonlijke communicatie, 18 mei 2017). Door het vrijwillig verloop ontstaan gaten in de planning, die door achterblijvende medewerkers moeten worden opgelost. Hierdoor wordt minder keuzevrijheid ervaren: *“Ja je kunt dan niks bepalen want de cliënt moet toch verzorgd worden.”* (Respondent 13, Persoonlijke communicatie, 18 mei 2017).

Daarnaast zorgt de veranderde teamsamenstelling ervoor dat de autonomie op negatieve wijze verandert: *“Ja door vrijwillig verloop wordt het team kleiner en ja... (...) dan moet je heel het rooster*

weer om gaan gooien en er komt gewoon weer een hoop bij kijken.” (Respondent 11, Persoonlijke communicatie, 17 mei 2017). De achterblijvende medewerkers moeten door de veranderde teamsamenstelling continu opnieuw op zoek naar ‘de juiste plek in het team’: *“Als hier veel zelf weglopen hé, dan zit je eerste met ja: hoe vang je het op met collega’s? Je bent nu best een hecht team onder elkaar. Dus je weet, iedereen heeft zijn taken daarin en het loopt heel goed. Dus als daar een gedeelte weg zal gaan, dan krijg je een hele andere soort afdeling waar je weer tegen veel nieuwe dingen aanloopt.”* (Respondent 7, Persoonlijke communicatie, 12 mei 2017). Deze veranderende teamsamenstelling komt overeen met de veronderstellingen uit de theorie. Vanuit daar werd verwacht dat bij vrijwillig verloop onduidelijkheid ontstaat over de verdeling van de autonomie, terwijl juist duidelijke kaders in zelfsturende teams cruciaal zijn voor een positieve invloed op de autonomie (Laarakkers en Jaarsveld, 2014).

Deze veranderde teamsamenstelling kan echter volgens enkele respondenten (2 van de 21) ook een positieve invloed hebben op de autonomie: *“Ja nu heeft het vrijwillig verloop wel positief uitgedaakt ja omdat ik het zo zelf bedacht had natuurlijk. Doordat zij wegging, kon ik naar haar dagen verschuiven en dat geeft wel wat meer rust. Nou zit er een vrijdag vrij tussen, dus dat is ook wel een ontspanning weer.”* (Respondent 15, Persoonlijke communicatie, 18 mei 2017). Rondom het onderwerp teamsamenstelling en autonomie, blijkt het ook afhankelijk te zijn van de persoon die vertrekt en de extra diensten die daardoor ontstaan. Dit kan zowel leiden tot een positieve of negatieve invloed. Tevens werd ook benoemd dat een eventuele verandering in de autonomie pas afhangt van degene die je ervoor terug krijgt: *“Ik denk niet dat de autonomie direct verandert door vrijwillig verloop. Ik denk dat het pas gaat veranderen als je kijkt naar degene die ervoor terug komt. Is het een dominanter figuur? Of is dat iemand die juist heel erg voor die autonomie staat?”* (Respondent 14, Persoonlijke communicatie, 18 mei 2017).

Ten slotte werd door vijf respondenten geen positieve én geen negatieve invloed van vrijwillig verloop op de autonomie ervaren. Volgens deze groep verandert er niks in de vrijheden, onafhankelijkheden en keuzes die zij hebben. Opvallend hierbij is dat deze respondenten allemaal tussen de 46 en 60 jaar zijn. Het aantal dienstjaren van deze respondenten lopen zeer uiteen, maar wellicht heeft leeftijdservaring dus ook invloed op de manier waarop gevolgen worden ervaren.

Kortom, de meningen wat betreft de invloed van vrijwillig verloop op de autonomie zijn niet volledig eenzijdig maar wel heeft veruit de grootste groep aangegeven dat vrijwillig verloop een negatieve invloed heeft op de autonomie. De kansen die ontstaan in zelfsturende teams, zoals in de theorie beschreven, wordt maar door één respondent herkend. Het grootste gedeelte is het er echt over eens dat vrijwillig verloop, via extra openstaande diensten en een verandering van de teamsamenstelling, een negatieve invloed heeft op de werktevredenheid.

4.1.2 Invloed autonomie op werktevredenheid

Nagenoeg alle respondenten (20 van de 21) vinden autonomie belangrijk en gaven aan dat autonomie een (zeer) grote invloed heeft op de werktevredenheid. Voor het merendeel van de respondenten (11 van de 21) heeft autonomie, van alle baankenmerken, ook daadwerkelijk de grootste invloed op de werktevredenheid. Acht van hen zijn werkzaam in de thuiszorg en de meeste vertelden ook bewust voor de thuiszorg te hebben gekozen omdat de mate van autonomie hier groter is dan in de verpleeghuizen. Dat voor de meeste thuiszorgmedewerkers autonomie de grootste invloed heeft op de werktevredenheid, is hier dan ook door te verklaren.

Veel medewerkers vinden het fijn dat ze zelf keuze en vrijheid hebben bij het inroosteren van de diensten: *“Wat is daarin het belangrijkste? Ja de planning is daarin heel belangrijk; bepalen hoe je rooster eruit ziet, dat je dat in eigen hand hebt. Uiteraard wel in overleg met je collega’s uit je team.”* (Respondent 3, Persoonlijke communicatie, 9 mei 2017). Toch blijken de collega’s in een team soms

ook een belemmering te zijn voor de autonomie en de werktevredenheid: *“Vrijheid bij het inroosteren van je werk, dat is heel moeilijk als je in een team werkt. Want je moet toch rekening houden met de mogelijkheden van de collega’s. Wij kunnen wel aangeven waar de voorkeur naar uit gaat en daar wordt naar gekeken... Maar ja, dat is niet altijd mogelijk.”* (Respondent 13, Persoonlijke communicatie, 18 mei 2017). Respondenten vinden het hierin belangrijk dat er goed wordt samengewerkt en dat iedereen hierin iets kan bepalen.

Vrijheid, onafhankelijkheid en keuze bij het inroosteren van het werk leidt volgens veel respondenten ook tot een goede werk-privé balans: *“Ja als die autonomie goed is, dus de mate waarin je vrijheid, onafhankelijkheid en keuze hebt bij het inroosteren van je werk, dat is natuurlijk heel belangrijk. Want je hebt natuurlijk ook een privé leven, je hebt familie en meer dingen om je heen.”* (Respondent 18, Persoonlijke communicatie, 24 mei 2017). Een hoge mate van autonomie heeft volgens deze respondent een positieve invloed op de werk-privé balans en daarmee op de werktevredenheid. Maar liefst tien respondenten hebben het belang van een goede werk-privé balans in het interview benoemd. Tevens zijn alle respondenten die dit belangrijk vinden minimaal vijf jaar in dienst bij de organisatie.

Op het gedeelte ‘zelf mogen bepalen hoe het werk eruit ziet’ binnen autonomie is nauwelijks ingegaan. Volgens de respondenten is hier in de huidige functie niet echt mogelijkheid toe: *“Over het zelf bepalen hoe je diensten eruit zien, de inhoud van het werk... Ik denk dat dat niet mogelijk is, want ik ben bevoegd en bekwaam voor een aantal dingen. En ja, je hebt routes naar gelang er cliënten zijn, dus daar worden de routes naar gevormd”.* (Respondent 13, Persoonlijke communicatie, 18 mei 2017). De respondenten geven aan dit niet belangrijk te vinden en ervaren dan ook geen negatieve invloed op de werktevredenheid.

Geen van de respondenten heeft aangegeven dat autonomie geen of een negatieve invloed heeft op de werktevredenheid. Autonomie wordt belangrijk gevonden en een hoge mate van autonomie gaat ook gepaard met een hogere werktevredenheid. Hierin zijn de keuze, onafhankelijkheid en vrijheid bij het inroosteren van het werk het meest belangrijk voor de zorgmedewerkers en voornamelijk voor thuiszorgmedewerkers. Bevestigd kan dus worden dat, net zoals de theorie beschrijft, autonomie een grote invloed heeft op de werktevredenheid. Vanuit de vorige paragraaf is geconcludeerd dat vrijwillig verloop een negatieve invloed heeft op de autonomie. Vanuit deze analyse kan dus worden gesteld dat vrijwillig verloop een negatieve invloed heeft op de autonomie en daarmee leidt tot een lagere werktevredenheid bij achterblijvende medewerkers.

4.2 Loopbaanmogelijkheden

4.2.1 Invloed vrijwillig verloop op loopbaanmogelijkheden

De theorie beschrijft een negatieve invloed van vrijwillig verloop op de loopbaanmogelijkheden door een verschuiving van kosten. Door deze verschuiving van kosten zijn er voor de medewerkers minder mogelijkheden om een opleiding, cursus of andere activiteit te volgen. Een eventuele positieve invloed zou kunnen ontstaan doordat vrijwillig verloop leidt tot meer openstaande vacatures, waardoor intern meer mogelijkheden ontstaan om door te stromen naar een andere functie. Voornamelijk deze positieve invloed is door de respondenten bevestigd. Zo wordt verteld dat de loopbaanmogelijkheden toenemen voor de groep één niveau onder het niveau van de vertrekkende medewerkers. Slechts vier respondenten beschrijven een daadwerkelijke negatieve invloed van vrijwillig verloop op de loopbaanmogelijkheden. Daarnaast zijn er nog een aantal medewerkers die voor zichzelf geen invloed van vrijwillig verloop op de loopbaanmogelijkheden ervaren.

Een toename van de loopbaanmogelijkheden door vrijwillig verloop is door tien respondenten benoemd. Een respondent benoemd: *“Ik denk dat er meer loopbaanmogelijkheden zijn voor collega’s. Want aan collega’s die lager geschoold zijn, zal eerder worden aangeboden om een opleiding IG of*

hoger te gaan doen”. (Respondent 13, Persoonlijke communicatie, 18 mei 2017). Een andere respondent vult hier op aan: *“Sterker nog: de loopbaanmogelijkheden zijn alleen maar gegroeid doordat, nou ja veel mensen weg zijn gegaan en er een behoorlijk tekort is ontstaan bijvoorbeeld aan verzorgenden-IG.”* (Respondent 3, Persoonlijke communicatie, 9 mei 2017). Volgens velen nemen de loopbaanmogelijkheden toe voor de groep die één niveau onder het niveau van de vertrekkende medewerkers zitten, omdat zij worden geschoold voor de functie van de vertrekkende collega’s. Alle medewerkers die hebben aangegeven dat de loopbaanmogelijkheden groeien, zijn werkzaam in de thuiszorg of op Mariaoord.

De vier respondenten die benoemden dat vrijwillig verloop negatieve gevolgen heeft voor de loopbaanmogelijkheden, verklaarden dit voornamelijk door de verschuiving van aandacht naar onder andere het oplossen van de reeds ontstane openstaande diensten: *“Stel dat ik nou bij een opleiding zou zijn begonnen, wat natuurlijk ook weer even een andere input van jezelf vraagt. (...) Je weet dan dat wanneer enkele goede collega’s weggaan er gewoon dingen blijven liggen op de afdeling en dat er daardoor minder tijd is voor de opleiding.”* (Respondent 11, Persoonlijke communicatie, 17 mei 2017). Hierbij speelt ook het verantwoordelijkheidsgevoel een rol, waarbij achterblijvende medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor de extra taken die ontstaan door het vrijwillig verloop: *“Als je natuurlijk weer verloop krijgt, heb je natuurlijk weer een personeelstekort. En als je opleidingen gaat volgen of cursussen of andere activiteiten gaat doen, gaat dat weer ten koste van je werk hé. (...) een dag of twee dagen kun je minder op de werkvloer aanwezig zijn.”* (Respondent 5, Persoonlijke communicatie, 10 mei 2017). Slechts één respondent benoemt de verschuiving van kosten, zoals ook in de theorie werd voorspeld: *“Ligt er ook aan wat ervoor terug komt en hoe ze er financieel voor staan denk ik ja. Als het teveel kost allemaal, zullen er minder loopbaanmogelijkheden zijn, zullen minder mensen een cursus kunnen doen.”* (Respondent 7, Persoonlijke communicatie, 12 mei 2017). Er zijn geen duidelijke overeenkomsten tussen deze respondenten qua afdeling, leeftijd en dienstjaren.

Gesteld kan worden dat vrijwillig verloop voornamelijk een positieve invloed heeft op de loopbaanmogelijkheden. Deze positieve invloed wordt veroorzaakt door, zoals ook in de theorie werd verondersteld, een toename van de loopbaanmogelijkheden door het ontstaan van interne vacatures die door collega's worden opgevuld.

4.2.2 Invloed loopbaanmogelijkheden op werktevredenheid

De meningen over de invloed van loopbaanmogelijkheden op de werktevredenheid zijn vrijwel gelijk. Zo benoemden alle respondenten een positieve invloed van loopbaanmogelijkheden op de werktevredenheid. Ongeveer de helft hiervan geeft daarbij wel aan momenteel geen behoefte te hebben aan loopbaanmogelijkheden.

De respondenten zijn het erover eens dat het aanbod qua loopbaanmogelijkheden binnen de organisatie goed is en spreekt daarbij over een positieve invloed van loopbaanmogelijkheden op de werktevredenheid: *"We hebben best wel loopbaanmogelijkheden om verder te leren. Zelf ben ik nu pas toegelaten tot de opleiding Verpleegkundige, dus dat is super. (...) Dus qua mogelijkheden om door te stromen, die zie ik best wel maar je moet wel zelf gemotiveerd zijn en aangeven dat je het heel graag wilt."* (Respondent 16, Persoonlijke communicatie, 23 mei 2017).

Er zijn geen respondenten die spraken over een negatieve invloed van loopbaanmogelijkheden op de werktevredenheid. Opvallend is wel dat gedurende de interviews het minst gesproken is over het onderwerp loopbaanmogelijkheden. Loopbaanmogelijkheden zijn gedurende alle interviews 84 keer naar voren gekomen en benoemd. Dit is een stuk minder in vergelijking met de andere baankenmerken (autonomie: 112, werkdruk: 143, leiderschap 119). Ook heeft voor niemand de loopbaanmogelijkheden, van alle baankenmerken, de grootste invloed op de werktevredenheid. Vanuit de theorie werd verwacht dat deze invloed groter zou zijn, omdat hieruit bleek dat een gebrek

aan loopbaanmogelijkheden voor ruim een derde van de zorgmedewerkers een doorslaggevende reden zou zijn om te zoeken naar een andere baan (Veer et al., 2008).

De loopbaanmogelijkheden zijn belangrijk voor de respondenten, maar niet het allerbelangrijkst ten opzichte van de andere baankenmerken. Ze hebben daarmee voor bijna iedereen tevens geen of een positieve invloed op de werktevredenheid. Voor dit baankenmerk kan worden geconcludeerd dat vrijwillig verloop een positieve invloed heeft op de loopbaanmogelijkheden door het toenemende aanbod. Dit toenemende aanbod heeft tevens een positieve uitwerking op de werktevredenheid van de achterblijvende medewerkers omdat een aanbod aan loopbaanmogelijkheden vanuit de organisatie belangrijk wordt gevonden.

4.3 Werkdruk

4.3.1 Invloed vrijwillig verloop op werkdruk

Alle respondenten zijn het erover eens dat vrijwillig verloop leidt tot een hogere werkdruk. Daarnaast vinden 18 van de 21 respondenten dat vrijwillig verloop ook de grootste invloed heeft op het baankenmerk werkdruk. Hierbij wordt vaak benoemd dat de vertrekkende collega ervoor zorgt dat er een gat ontstaat in de planning. Dit gat moet worden opgevuld door de achterblijvende medewerkers. Dit zorgt voor meer werk voor de achterblijvende medewerkers, terwijl de tijd die daarvoor beschikbaar is, gelijk blijft. Deze informatie komt exact overeen met de veronderstellingen die in de theorie zijn beschreven, waarin werd verwacht dat de taakeisen (*demands*) toenemen, terwijl de sturings- en beslissingsmogelijkheden (*control*) onveranderd blijven (Karasek, 1979).

Volgens een paar respondenten staat de werkdruk in verband met andere (baan)kenmerken, zoals het takenpakket: *“Als mensen weggaan verandert het takenpakket.. Het is dan vaak onduidelijk wie wat doet zeg maar... Ja en dat takenpakket heeft dan ook weer invloed op die werkdruk.”* (Respondent 12, Persoonlijke communicatie, 18 mei 2017). Ook verandert de sfeer in het team door de toenemende

werkdruk: *“Ja het mopperen op elkaar wordt meer wanneer veel medewerkers uit het team gaan. De sfeer in het team wordt minder want er zijn altijd mensen die wel extra dingen doen en mensen die geen extra dingen doen. Ja we zijn wel hard aan het bouwen omdat weer beter te krijgen, maar het komt ook door die werkdruk denk ik. Want die ervaar ik niet alleen, die ervaren anderen ook.”* (Respondent 13, Persoonlijke communicatie, 18 mei 2017). Bijna alle respondenten spraken van een negatieve invloed van vrijwillig verloop op de werkdruk.

Slechts één respondent sprak echter ook over kansen die ontstaan door vrijwillig verloop: *“Laatst hebben we ervaren dat een vrouw met een groot contract ging die extra dingen deed. In het begin is het even van help en dan merk je wel even dat de druk groter is. Nu zijn we verder en dan denk ik: het is wel goed geweest. Wij hebben dan ook weer kansen hé. Veel mensen zijn heel dominant in het pakken. (...) En als onverwachts ineens iemand wegvalt, dan komt dat naar ons toe en krijgen wij ook kansen om die planning te doen bijvoorbeeld.”* (Respondent 18, Persoonlijke communicatie, 24 mei 2017). In een dergelijke situatie nemen zowel de taakeisen, als de sturings- en beslissingsmogelijkheden toe omdat er ruimte is voor de achterblijvende medewerkers om de planning te doen. In dit voorbeeld kan dit voor achterblijvende medewerkers resulteren in uitdagend werk.

Gesteld kan worden dat vrijwillig verloop een grote invloed heeft op de werkdruk in de organisatie. Voor bijna alle respondenten wordt dit beschouwd als een negatieve invloed. Een enkele respondent spreekt van een positieve invloed die kan ontstaan door een toename van de taakeisen en de sturings- en beslissingsmogelijkheden, maar ervaart daarnaast ook de negatieve effecten van vrijwillig verloop op de werkdruk.

4.3.2 Invloed werkdruk op werktevredenheid

Naast dat vrijwillig verloop volgens de respondenten een grote invloed heeft op de werkdruk, vinden veel respondenten (8 van de 21) dat werkdruk ook de grootste invloed heeft op de werktevredenheid.

Volgens de meeste respondenten is er ook een direct verband tussen werkdruk en ontevredenheid: *“Ja als je veel werkdruk hebt, wordt je ook automatisch ontevreden ja.”* (Respondent 12, Persoonlijke communicatie, 18 mei 2017). Ook hier wordt een aantal keer de werk-privé balans benoemd, waarbij deze balans volgens sommige respondenten wordt verstoord door de werkdruk en daardoor leidt tot werkontevredenheid.

Ongeveer zes respondenten zijn het erover eens dat de werkdruk pas echt een negatieve invloed op de werktevredenheid heeft als deze langdurig hoog is en blijft aanhouden: *“Als de werkdruk continu hoog blijft en de hele samenloop loopt dan niet... Dat mensen op een gegeven moment zoiets hebben van, ja houdoe. Ik hou het voor gezien.”* (Respondent 2, Persoonlijke communicatie, 9 mei 2017). Een andere respondent bevestigt dit: *“Ik ervaar niet gauw werkdruk. Soms is er een tijdelijke zorgtoename en bijvoorbeeld weinig personeel. Ja, dan voel je die druk wel eens. (...) Maar het is niet zo dat ik vaak onder werkdruk moet presteren. (...) Als de werkdruk grotendeels van je werkdagen hoog is, dan heeft dat wel invloed op mijn werktevredenheid.”* (Respondent 3, Persoonlijke communicatie, 9 mei 2017).

Slechts een respondent benoemt dat de invloed van de werkdruk op de werktevredenheid afhangt van jezelf: *“Het is afhankelijk van jezelf. Als je een chaoot bent, ja dan heb je gewoon heel veel meer druk. Ja.. Dan moet je wel aan jezelf werken en niet aan de organisatie want die kan daar niks aan doen.”* (Respondent 1, Persoonlijke communicatie, 3 mei 2017).

Ten slotte is het opvallend dat het baankenmerk werkdruk gedurende alle interviews het vaakst naar voren is gekomen. Door de respondenten is het baankenmerk 143 keren benoemd of aangehaald. In vergelijking met de andere baankenmerken (autonomie: 112, loopbaanmogelijkheden: 84, leiderschap 119) is dit hoog. Het baankenmerk werkdruk kan worden gezien als het zogenaamde middelpunt van de baankenmerken. Uit de interviews blijkt namelijk dat veel andere (baan)kenmerken samenhangen met werkdruk. Het feit dat werkdruk continu terugkomt in de interviews bevestigt dit.

Vanuit deze analyse rondom werktevredenheid kan worden gesteld dat vrijwillig verloop een negatieve invloed heeft op de werkdruk. Een hoge werkdruk staat volgens de respondenten direct in verband met werktevredenheid. Daarmee kan worden geconcludeerd dat vrijwillig verloop een negatieve, maar daarnaast ook de grootste, invloed heeft op de werkdruk en leidt tot een lagere werktevredenheid bij achterblijvende medewerkers.

4.4 Leiderschap

4.4.1 Invloed vrijwillig verloop op leiderschap

De invloed van vrijwillig verloop op het leiderschap was vanuit de theorie niet eenduidig vast te stellen. Enerzijds kan vrijwillig verloop een positieve invloed hebben op het leiderschap doordat leidinggevend, door een kleinere teamsamenstelling als gevolg van vrijwillig verloop, meer tijd hebben voor de achterblijvende medewerkers. Echter werd ook verwacht dat door vrijwillig verloop juist minder tijd is voor deze medewerkers omdat de aandacht vanuit de leiding verschuift naar het opvullen van de vacatures. Enkel dit laatste is door een aantal respondenten bevestigd.

Omdat de manager binnen de organisatie op afstand staat, worden geen extreem grote gevolgen van vrijwillig verloop op het leiderschap ervaren. De aandacht van de manager verschuift enigszins naar het opvullen van vacatures, maar deze hulp wordt wel gewaardeerd: *“De manager die wij nu hebben, die denkt ook wel echt mee van hoe kunnen we de vacatures opvullen die er nog zijn, en dat is dan wel fijn. Vooral omdat je weet dat er weinig mensen hebben gereageerd en die wel hebben gereageerd, die passen niet binnen het team of hebben geen feeling met de doelgroep. Op dat moment is het fijn dat je terug kunt vallen op iemand die er toch net boven staat”*. (Respondent 11, Persoonlijke communicatie, 17 mei 2017). In dit voorbeeld wordt bevestigd dat ondersteuning vanuit het leiderschap, zoals dat in de theorie staat beschreven, wordt gewaardeerd. Door medewerkers wordt een grote waarde gehecht aan hulp vanuit het leiderschap.

Alle vragen rondom leiderschap leidden in de meeste interviews tot het onderwerp zelfsturing. Vaak werden vragen ook beantwoord vanuit het leiderschap zoals dat is ingevuld in het zelfsturende team. Zo vertelden zeven respondenten dat de teamsamenstelling verandert door het vrijwillig verloop. Hierdoor vallen medewerkers met bepaalde eigenschappen en taken weg, waardoor dit opnieuw moet worden herverdeeld in het team: *“Ja vrijwillig verloop kan invloed hebben op het leiderschap. Vooral bij medewerkers met bepaalde eigenschappen die heel sterk zijn hé in het leiderschap of een sterk aandeel hebben in dat zelfsturende teams. Als die gaan lopen, dan kan dat wel een behoorlijke invloed hebben.”* (Respondent 3, Persoonlijke communicatie, 9 mei 2017). Volgens deze respondent werd de invloed van vrijwillig verloop op het leiderschap daarmee ook als negatief ervaren.

Volgens de meeste respondenten verandert het leiderschap niet bij vrijwillig verloop omdat de manager te ver van het team afstaat. De respondenten die wel gevolgen ervaren zeggen dat dit ligt aan de aandacht van de manager die verschuift naar het werven van nieuw personeel. Wel worden veranderingen in de zelfsturende teams door de respondenten ervaren, die worden veroorzaakt door aanpassingen in het team en andere collega's. Dit ervaren de respondenten als negatief.

4.4.2 Invloed leiderschap op werktevredenheid

Voor slechts drie respondenten heeft leiderschap de grootste invloed op de werktevredenheid. Toch leidden ook hier de vragen rondom leiderschap in de meeste interviews tot het onderwerp zelfsturing, waarbij respondenten doelden op de collega's uit het team. Een respondent die aangaf dat leiderschap het meest bepalend is voor de werktevredenheid vertelde: *“Vooral de collega's, die staan hier ook een beetje centraal toch? Dit is dan wel een beetje waar het omgaat, de collega's, maar ook de hulp die we vanuit de leiderschap krijgen, dus de managers. (...) Hun helpen ons om de doelen te halen en om ons te motiveren, maar andersom ook. Het is een wisselwerking vind ik.”* (Respondent 18, Persoonlijke communicatie, 24 mei 2017).

Een leidinggevende die helpt bij het behalen van doelen door te motiveren, inspireren, richting te geven en de collega's met elkaar op een lijn brengt, werd niet tot nauwelijks door de respondenten herkend. Een aantal respondenten gaf aan hier ook geen behoefte aan te hebben. Voor hen heeft de huidige manier van leiderschap een positieve invloed op de werktevredenheid. Dit waren tevens de respondenten die tevreden zijn met het zelfsturende team: *"Dat je gewoon met je team weet waar je voor gaat en waar je voor staat. En dat het gewoon allemaal geregeld is. Als dat allemaal goed gaat hoeft daar niet persé een manager bij te staan."* (Respondent 11, Persoonlijke communicatie, 17 mei 2017). Ook door een andere respondent wordt bevestigd dat bij een stabiel team niet per definitie een manager nodig is: *"Ja wij zijn een redelijk stabiel team op het moment. (...) Iedereen luistert naar elkaar en probeert elkaar te helpen. Dus eigenlijk hebben wij de manager op dit moment niet zo heel erg hard nodig."* (Respondent 15, Persoonlijke communicatie, 18 mei 2017).

Opvallend is dat ontevredenheid over de zelfsturing bij veel respondenten leidt tot de behoefte aan een manager. Deze behoefte is er bij de respondenten vooral bij bepaalde taken of problemen in het team. Een respondent benoemde: *"De managers, die heb je nodig in heel veel opzichten. (...) Ik hoor een collega niet aan te spreken over wat ze in haar vrije tijd doet of met zieken en dergelijke, of als er iets niet loopt; dat vind ik de taak van de manager. (...) En we kunnen dan zelfsturende teams zijn, maar op dat punt vind ik dat een manager dat moet doen en dat er niet continu moet teruggegeven worden: je moet het zelf oplossen"* (Respondent 21, Persoonlijke communicatie, 1 juni 2017). Daarnaast is zeer vaak door respondenten de behoefte benoemd aan betrokkenheid vanuit de manager en een luisterend oor: *"Het is voor iedereen denk ik heel belangrijk. Dat je gehoord wordt, dat er naar je geluisterd wordt en dat ze je ook helpen (...) Daar heb ik best wel heel veel moeite mee. (...) Doordat je zoiets hebt van, zeker als er heel veel dingen spelen in het team door onder andere werkdruk of door afname van personeel en door ziekte, dat je je dan toch niet gesteund voelt... Dat geeft je dan toch weer werktevredenheid."* (Respondent 5, Persoonlijke communicatie, 10 mei 2017). Ook wordt het

belangrijk gevonden dat de manager betrokken is, waarbij sommige voorstander zijn van een manager die dichterbij staat: *“Ja ik denk dat als die dichtbij staat, dat dit allemaal veel beter gaat. Hoe dichterbij, hoe.. je weet wat er speelt. (...) Ik ben ook echt een voorstander dat de leider mee op de werkvloer staat. (...) Ja, meer betrokkenheid.”* (Respondent 6, Persoonlijke communicatie, 11 mei 2017).

De meningen over de zelfsturende teams zijn zeer verdeeld over de respondenten. Ongeveer de helft is tevreden met het huidige team en de manier waarop de zelfsturing is geregeld. De meeste respondenten vinden het fijn dat door zelfsturing meer keuzevrijheid is ontstaan. Juist omdat de autonomie voor het grootste aantal respondenten van grote invloed is op de werktevredenheid, heeft de keuzevrijheid binnen de zelfsturing ook een positieve invloed op de werktevredenheid. Een respondent zei hierover: *“Het is ook wel fijn want je kan wel meer je wensen bekend maken als voorheen zeg maar.”* (Respondent 12, Persoonlijke communicatie, 18 mei 2017). De andere helft ondervindt echter ook nadelen van de zelfsturing. Enerzijds zit dat in het feit dat de beslissingsruimte alsnog te beperkt is: *“Ze zeggen zelfsturend, maar uiteindelijk moet je nog voor heel veel dingen toestemming vragen.”* (Respondent 12, Persoonlijke communicatie, 18 mei 2017). Volgens deze respondent zou een zelfsturend team wat vaker de eindbeslissing moeten kunnen nemen.

Het leiderschap, zoals omschreven in het theoretisch kader, werd nauwelijks herkend door de respondenten. Wel werd bevestigd dat vrijwillig verloop ertoe leidt dat de aandacht van de manager meer verschuift naar het opvullen van de vacatures. Veel respondenten hebben gedurende de interviews aangegeven behoefte te hebben aan een luisterend oor en een manager die dichterbij staat. Hieruit kan worden geconcludeerd dat vrijwillig verloop een negatieve invloed heeft op het leiderschap omdat de aandacht vanuit de leider verschuift naar het opvullen van vacatures. Juist omdat vanuit de medewerkers meer behoefte is aan een betrokken leider, leidt het op afstand staan van de manager tot een negatieve invloed op de werktevredenheid van de achterblijvende medewerkers. Binnen het baankenmerk leiderschap speelt echter zelfsturing een dusdanige grote rol, waardoor dit onderwerp

zeker niet genegeerd mag worden in dit onderzoek. De respondenten ervaren namelijk een negatieve invloed van vrijwillig verloop op de zelfsturende teams door de verandering in de teamsamenstelling. Deze veranderende teamsamenstelling in de zelfsturende teams heeft, via de autonomie, een negatieve invloed op de werktevredenheid van de achterblijvende medewerkers. Ook vanuit het onderwerp zelfsturing kan dus worden gesteld dat vrijwillig verloop een negatieve invloed heeft op het leiderschap en de werktevredenheid van de achterblijvende medewerkers.

4.5 Vrijwillig verloop

Zoals in paragraaf 3 beschreven, heeft vrijwillig verloop volgens bijna alle respondenten (18 van de 21) de grootste invloed op de werkdruk. Opvallend hierbij is dat de andere drie baankenmerken autonomie, loopbaanmogelijkheden en leiderschap niet benoemd zijn. Voor de respondenten was tijdens het interview ook de mogelijkheid om kaartjes toe te voegen. Dit heeft ertoe geleid dat respondenten ook veel andere (baan)kenmerken hebben benoemd die door vrijwillig verloop worden beïnvloedt. Een overzicht hiervan is weergegeven in tabel 5. Hierbij is ook opgenomen hoeveel verschillende en welke respondenten een bepaald (baan)kenmerk hebben benoemd. De kenmerken die door ten minste drie respondenten zijn benoemd, worden onder de tabel uitgebreider toegelicht. Ook worden andere opvallendheden, zoals patronen in de baankenmerken, nader toegelicht.

Tabel 5. *(Baan)kenmerken die door vrijwillig verloop worden beïnvloed*

(Baan)kenmerken	Toelichting vanuit respondent(en)	Aantal respondenten dat baankenmerk heeft benoemd
Collega's/team	De medewerkers zelf en het aantal medewerkers veranderen wanneer medewerkers gaan	7 respondenten (5, 8, 11, 12, 15 en 18)

Tevredenheid cliënten	Tevredenheid cliënten daalt doordat ze door invalskrachten worden geholpen die de cliënt minder goed kent	5 respondenten (1, 2, 6, 17 en 18)
Zelf nadenken over werk in andere organisaties	Zelf kritischer gaan nadenken over de organisatie wanneer collega's vertrekken naar andere organisaties, erover nadenken of het werk ergens anders leuker/beter is	4 respondenten (2, 3, 5 en 6)
Andere taken naast zorgtaken erbij gekregen	Extra nevenactiviteiten zoals administratie, contact met verzekeraars en het maken van zorgplannen	3 respondenten (4, 12 en 14)
Sfeer in het team / wrijving in het team	Sfeer in het team wordt minder; er ontstaan wrijvingen over wie de gaten van de vertrekkende collega gaat opvullen	3 respondenten (9, 13 en 18)
Hoog ziekteverzuim	Via de werkdruk ontstaat door vrijwillig verloop een steeds hoger ziekteverzuim	2 respondenten (4 en 5)
Meer gemopper	Meer gemopper binnen het team over hoe openstaande diensten, ontstaan vanuit het vertrek van een collega, moeten worden opgevuld	2 respondenten (15 en 17)
Takenpakket (wie doet wat)	Taken moeten opnieuw verdeeld worden waardoor het takenpakket verandert	2 respondenten (12 en 15)
Verantwoordelijkheid	Dit hangt samen met de extra taken die erbij komen doordat medewerkers gaan,	2 respondenten (4 en 6)

	achterblijvende medewerkers krijgen meer verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de taken	
Minder personeel aan het bed	Minder mensen daadwerkelijk aanwezig op de werkvloer in verhouding tot voorheen	1 respondent (8)
Zorg voor de cliënten	De zorg voor de cliënten wordt minder doordat continuïteit verdwijnt en er steeds invallers worden ingezet	1 respondent (9)

Opvallend is het kenmerk ‘collega’s/team’. Volgens respondenten ontstaat na vrijwillig verloop een zoektocht naar de juiste plek in het team. Een respondent benoemt: *“De teamsamenstelling verandert, je bent continu op zoek naar: wat is mijn plek in het team? (...) Wie is mijn maatje? Wie is dit? Een kleine vaste kern zit er nog. En als je dan net gewend bent, dat zie je natuurlijk ook bij veel jonge mensen, gaan ze weer.”* (Respondent 5, Persoonlijke communicatie, 10 mei 2017). Het onderwerp collega’s/team is ook vaak benoemd rondom het onderwerp autonomie, waarbij de veranderende teamsamenstelling leidt tot minder onafhankelijkheid en keuzevrijheid. Een aantal andere (baan)kenmerken in tabel 5 hebben ook te maken met het team en de collega’s. Zo wordt er volgens de respondenten meer gemopperd, verandert de sfeer en ontstaan wrijvingen in het team. De respondenten ervaren deze kenmerken als negatieve gevolgen van vrijwillig verloop.

Ook verandert volgens vijf respondenten, waarvan drie werkzaam in de thuiszorg, de ‘tevredenheid van de cliënten’ door vrijwillig verloop. Twee van hen vinden ook dat vrijwillig verloop de grootste invloed heeft op de tevredenheid van de cliënten. Drie respondenten benoemen hierbij als oorzaak de uitzend- en invalskrachten die de diensten van de vertrekkende collega opvullen. Een respondent benoemt: *“Er komen allemaal uitzendkrachten, nieuwe mensen. En die gaan dan allemaal mopperen...”*

(...) Als een uitzendkracht bijvoorbeeld medicijnen is vergeten... Ja daar kan ik dan zelf niks aan doen."

(Respondent 1, Persoonlijke communicatie, 3 mei 2017). Een andere respondent vult hier op aan:

"Waardoor invalskrachten moeten komen... waardoor mensen toch mopperen. Want dan hebben ze zoiets van: oh die weer, komt niet op de juiste tijd, weet niet precies wat hij moet doen." (Respondent

18, Persoonlijke communicatie, 24 mei 2017). De derde respondent herkent deze situatie en benoemt

tevens de negatieve invloed van vrijwillig verloop op de tevredenheid van de cliënten: *"Daardoor heb*

je ook te maken met collega's die geen feeling hebben met jouw bewoners. En dan krijg jij het dus weer terug op je bordje want bewoners worden dan ontzettend onrustig, wantrouwig of wat dan ook."

(Respondent 16, Persoonlijke communicatie, 23 mei 2017).

Een ander opvallend kenmerk dat vaak is benoemd als gevolg van vrijwillig verloop is het 'zelf

nadenken over werk in andere organisaties'. Vier respondenten gaven eerlijk toe door het verloop in

het team zelf vaker na te denken over beter en leuker werk in andere organisaties. Een respondent

vertelde hierover: *"Iemand gaat natuurlijk niet voor niks weg als hij vrijwillig weg gaat. (...) Je moet*

dan bij jezelf ook positief blijven en je motivatie blijven houden en je moet blijven inspireren want je

gaat ook wel eens denken van: ik ga ook die kant op." (Respondent 5, Persoonlijke communicatie, 10

mei 2017). De respondenten vertelden ook hierdoor meer na te denken over de huidige tevredenheid

ten opzichte van de baankenmerken. Dit kenmerk komt ook overeen met een gedeelte uit de theorie,

waarin werd verondersteld dat de uitstroom van een collega invloed heeft op de werktevredenheid

van de achterblijvende medewerkers doordat zij gaan nadenken over vertrekmotieven (Griffeth en

Hom, 1995). Wat hierbij wel opvalt, is dat alle respondenten die dit hebben benoemd al minimaal 23

jaar werkzaam zijn bij de organisatie. De leeftijd van deze respondenten varieert van 43 tot en met 51

jaar. Wellicht dat juist dit hoge aantal dienstjaren en de leeftijd meespelen in het nadenken over werk

in andere organisaties. De dienstjaren zouden ertoe kunnen leiden dat de uitdaging in het werk is

afgezwakt, terwijl de medewerker nog wel minimaal 15 jaar moet werken tot aan het pensioen.

Opvallend is dat vrijwillig verloop een grote invloed heeft op baankenmerken die samenhangen met de sociale verhoudingen in een organisatie waarbij het gaat om het intermenselijke verkeer en de manier waarop dit verkeer plaats vindt. 'Collega's/team', 'tevredenheid cliënten', 'sfeer in het team/wrijving in het team' en 'meer gemopper' zijn kenmerken die te maken hebben met de sociale verhoudingen met directe collega's en cliënten.

Door de respondenten zijn veel kenmerken toegevoegd die beïnvloed worden door vrijwillig verloop. Toch kan gesteld worden dat vrijwillig verloop duidelijk de grootste invloed heeft op de werkdruk van de zorgmedewerkers. Kortweg wordt deze werkdruk namelijk veroorzaakt door de openstaande diensten van de vertrekkende collega die door achterblijvende medewerkers moeten worden ingevuld. Daarnaast wordt deze werkdruk volgens de respondenten indirect door andere gevolgen van vrijwillig verloop veroorzaakt zoals: 'extra andere taken naast zorgtaken' en 'minder personeel aan het bed'. Ook deze 'extra taken naast zorgtaken' worden volgens de respondenten veroorzaakt doordat de administratieve taken van de vertrekkende collega bij de achterblijvende medewerkers komen te liggen. De toegevoegde baankenmerken die volgens respondenten worden beïnvloed door vrijwillig verloop, hebben grotendeels betrekking op de sociale verhoudingen binnen een organisatie. 'Collega's/team' en 'tevredenheid cliënten' zijn hierbij het meest opvallend omdat ze door meer dan de helft van de respondenten zijn benoemd.

4.6 Werktevredenheid

De werktevredenheid wordt volgens het merendeel van de respondenten (11 van de 21) het meest beïnvloed door de autonomie. Binnen de autonomie vinden respondenten het voornamelijk belangrijk dat er vrijheid, onafhankelijkheid en keuze is bij het inroosteren van het werk. Op de tweede plek staat de werkdruk. Voor 8 van de 21 respondenten heeft werkdruk de grootste invloed op de werktevredenheid. Ook omtrent het onderwerp werktevredenheid hadden de respondenten de mogelijkheid om kaartjes met (baan)kenmerken toe te voegen die bepalend zijn voor de

werktevredenheid. Alle extra benoemde (baan)kenmerken zijn weergegeven in tabel 6. Hierbij is het aantal respondenten vermeld dat het baankenmerk heeft benoemd. De baankenmerken die door ten minste vier respondenten zijn benoemd en opvallende patronen in de benoemde baankenmerken, worden onder de tabel nader toegelicht.

Tabel 6. *(baan)kenmerken die van invloed zijn op de werktevredenheid*

(Baan)kenmerken	Toelichting vanuit respondent(en)	Aantal respondenten dat baankenmerk heeft benoemd
Werk-privé balans	Het werk goed kunnen combineren met de thuissituatie	10 respondenten (4, 6, 8, 11, 12, 13, 15, 18, 19 en 20)
Collega's/team	Leuke collega's en team waar je goed mee kunt samenwerken, waarbij collega's ook voor je klaar staan	8 respondenten (7, 11, 14, 15, 16, 17, 18 en 21)
Tevredenheid cliënten	De tevredenheid van de cliënten bepaalt de tevredenheid van de medewerker	8 respondenten (1, 2, 6, 8, 15, 16 en 18)
Luisterend oor	Het gevoel hebben dat er naar je geluisterd wordt, dat je gehoord wordt	8 respondenten (3, 5, 6, 8, 9, 14, 15 en 17)
Open/transparante communicatie	Directe communicatie van persoon tot persoon en zeggen waar het op staat	7 respondenten (2, 4, 9, 14, 16, 17 en 21)
Wet- en regelgeving	Veel regels en veranderingen in deze wet- en regelgeving worden als belemmerend ervaren	7 respondenten (2, 6, 7, 10, 12 en 15)

Betrokkenheid vanuit organisatie/manager	Betrokkenheid zou groter mogen door meer aanwezigheid vanuit manager en de manager minder op afstand	4 respondenten (5, 6, 12 en 17)
Aandacht vanuit de organisatie	Meer aansluiting bij de mensen op de werkvloer	3 respondenten (3, 5 en 8)
Hulpmiddelen	Beschikbare hulpmiddelen binnen de organisatie die helpen bij de uitvoering van het werk, bij sommige zorgappartementen zijn deze verouderd	3 respondenten (7, 8 en 9)
Waardering	Beloond worden, een complimentje krijgen voor het werk dat wordt uitgevoerd	4 respondenten (5, 8, 12 en 21)
Cliëntenbestand	Afwisselende cliënten en cliënten die passen bij de functie	2 respondenten (15 en 16)
Voldoening in het werk	Het gevoel hebben dat het werk naar behoren wordt uitgevoerd	2 respondenten (1 en 6)
Extra administratieve taken	(Te)veel administratief werk	1 respondent (7)
Bereikbaar Kennisplein	Kennisplein is slecht bereikbaar; vaak langer dan een week op antwoord wachten	1 respondent (9)
Budget voor uitstapjes	Uitstapjes moeten door personeel zelf worden betaald, zou fijn zijn als daar een potje voor was	1 respondent (20)

Communicatie vanuit opleidingsfunctionaris	Vervelende ervaring gehad met een opleidingsfunctionaris waarbij volgens de respondent verkeerd is gecommuniceerd	1 respondent (20)
Duidelijkheid vanuit manager	Meer duidelijkheid over aankomende veranderingen en ontwikkelingen	1 respondent (17)
Eisen vanuit de organisatie	Er wordt steeds meer geëist zoals het continu bijhouden van de opleiding door e-learning	1 respondent (15)
Goed contact met de cliënten	Een goede relatie met de cliënt binnen de grenzen van je professionaliteit	1 respondent (13)
Salaris	Het salaris moet passen bij de functie	1 respondent (8)

De ‘werk-privé balans’ is een zeer vaak benoemd kenmerk. De werk-privé balans hangt volgens bijna alle respondenten samen met het baankenmerk autonomie. Concreet hangt de werk-privé balans af van de mate waarin de medewerker autonomie, of te wel keuze, vrijheid en onafhankelijkheid bij het inroosteren van het werk heeft. Volgens de respondenten wordt een goede werk-privé balans namelijk gevormd door een gezond rooster dat past bij de thuissituatie. Ook het aantal werkuren is op deze balans van invloed. Een respondent benoemt: *“Ja je kiest op een gegeven moment voor een bepaald aantal uren dat jouw werk en privé in evenwicht houden. En als je constant maar over je contracturen gaat, ja dan wordt die werktevredenheid wel minder.”* (Respondent 13, Persoonlijke communicatie, 18 mei 2017). De werk-privé balans is op de vier hoofdbaankenmerken na, het meest benoemd in de interviews (namelijk twintig keer). Gesteld kan dus worden dat binnen de autonomie het bepalen van het dienstrooster het meest belangrijk wordt gevonden door de respondenten, omdat dit een positieve invloed heeft op de werktevredenheid.

Acht van de 21 respondenten hebben in het interview benoemd het team en de collega's belangrijk te vinden. Voor bijna de helft van de respondenten is dit van grote invloed op de werktevredenheid. Hierbij wordt door een respondent benoemd: *"Wij hebben de beste collega's, die als er iets is voor je klaar staan en dat is heel belangrijk vind ik hoor want dat heb ik niet op alle afdelingen gehad."* (Respondent 7, Persoonlijke communicatie, 12 mei 2017). Daarnaast vertelt een andere respondent hierover: *"Collegialiteit (...) Ja elkaar ook helpen en niet over maar met elkaar praten vind ik eigenlijk ook wel een hele belangrijke."* (Respondent 14, Persoonlijke communicatie, 18 mei 2017). Het belang van fijne collega's en een leuk team is niet afhankelijk van locatie, leeftijd en dienstjaren; voor allerlei verschillende soorten respondenten heeft dit kenmerk een grote invloed op de werktevredenheid. Het is opvallend dat dit kenmerk ook vaak is benoemd als kenmerk dat verandert door vrijwillig verloop.

Voor acht respondenten is de 'tevredenheid van de cliënten' zeer bepalend voor de eigen werktevredenheid. Een respondent vertelt: *"Dat ik het gevoel heb dat de bewoners tevreden zijn"*. (Respondent 1, Persoonlijke communicatie, 3 mei 2017). Een andere respondent zegt over dit onderwerp: *"Ja voor mij is het zo, als die cliënt geholpen is, dan is het voor mij ook goed. Ik heb zoiets van: hun tevreden, ik ook tevreden."* (Respondent 2, Persoonlijke communicatie, 9 mei 2017). Opvallend hierbij is dat dit kenmerk door veel respondenten ook benoemd is als een kenmerk waar vrijwillig verloop een grote invloed op heeft. Dit zijn overigens, op één na, allemaal dezelfde respondenten die dit hebben benoemd.

Een vierde opvallend kenmerk is het 'luisterend oor'. Respondenten vinden het hierbij belangrijk dat ze gehoord worden. Dit onderwerp wordt door het grootste gedeelte van de respondenten ook in combinatie met leiderschap benoemd, waarbij het belangrijk wordt gevonden dat vanuit het leiderschap geluisterd wordt naar de medewerkers op de werkvloer. Een respondent zegt hierover: *"De manager hoeft niet altijd lijfelijk aanwezig te zijn. (...) Maar dat geeft je ook weer werktevredenheid, dat er echt iemand naar je luistert, dat mensen met je meedenken en voelen."*

(Respondent 5, Persoonlijke Communicatie, 10 mei 2017). Een andere respondent vult hierop aan: *“Wij kunnen altijd terecht bij de manager en dat helpt je gewoon vooruit. En ook gewoon het idee dat er naar je geluisterd wordt. Dan hoeft er nog geen oplossing te zijn, maar wel het idee dat jouw probleem serieus genomen wordt.”* (Respondent 9, Persoonlijke communicatie, 16 mei 2017). Drie van de respondenten die een luisterend oor belangrijk vinden, benoemden ook graag meer betrokkenheid vanuit de organisatie en manager te willen. Volgens hen hangen deze twee kenmerken ook met elkaar samen. Van de respondenten die dit benoemden zijn zes werkzaam in de thuiszorg. De andere twee zijn werkzaam op Mariaoord. Vanuit hier blijkt ook dat thuiszorgmedewerkers meer behoefte hebben aan een luisterend oor en betrokkenheid.

Een ander veel benoemde kenmerk is ‘open/transparante communicatie’. Volgens zeven respondenten wordt hier ook de werktevredenheid door beïnvloed. Respondenten vinden het hierbij belangrijk dat direct naar elkaar toe gesproken kan worden en dat eerlijk aan elkaar kan worden verteld waar het op staat. Een respondent benoemde dit kenmerk als een oorzaak van vrijwillig verloop: *“Ja en nu ben ik in een team gekomen waar heel open gecommuniceerd wordt en waar het absoluut niet aanvallend is. Ik kom uit een team waar dat niet was. Daar was een vaste kern en die werkte er al 10-15 jaar en het moest gaan zoals hun het wilde. En als jij maar enigszins afwijkt... Ja dat was absurd. Maar daar zijn er ook ineens zeven mensen weggegaan, ja dat zegt ook genoeg.”* (Respondent 17, Persoonlijke communicatie, 23 mei 2017). Dit kenmerk hangt volgens zes respondenten samen met ‘collega’s/team’. Een andere respondent doelde bij dit onderwerp op het leiderschap waarbij een open en transparante communicatie leidt tot een hogere werktevredenheid. Van alle respondenten die open en transparante communicatie noemden, zijn er zes werkzaam in de thuiszorg. In de thuiszorg wordt een grote waarde gehecht aan open en transparante communicatie. Wellicht is dit te verklaren vanuit het feit dat medewerkers in de thuiszorg, in vergelijking met medewerkers in woonzorgcentra, minder direct contact hebben met hun collega’s.

De 'wet- en regelgeving' en de veranderingen hierin hebben voor zeven respondenten een negatieve invloed op de werktevredenheid. Twee respondenten benoemen deze wet- en regelgeving en de veranderingen hierin als oorzaak van de werkdruk. Een respondent zegt hierover: *"Bij wat ik mee heb gemaakt, is de regelgeving doorslaggevend geweest. Door regelgeving krijg je werkdruk, vrijwillig verloop is bij ons daardoor gebeurd."* (Respondent 10, Persoonlijke communicatie, 16 mei 2017). Wel zijn de medewerkers zich ervan bewust dat veel van deze wet- en regelgeving wordt bepaald door de overheid en daardoor niet anders is in een andere organisatie.

Ook vanuit tabel 6 valt op dat veel kenmerken betrekking hebben op de sociale verhoudingen binnen de organisatie. De kenmerken die hierbij aansluiten zijn 'collega's/team', 'tevredenheid cliënten', 'luisterend oor', 'open/transparante communicatie', 'betrokkenheid vanuit de organisatie', 'aandacht vanuit de organisatie', 'waardering', 'communicatie vanuit opleidingsfunctionaris', 'duidelijkheid vanuit manager' en 'goed contact met cliënten'. Bij deze baankenmerken gaat het om zowel de verhoudingen met directe collega's en de cliënten, als de verhoudingen met de managers in de organisatie. Alle respondenten hebben minimaal één kenmerk benoemd dat aansluit bij de categorie sociale verhoudingen. Ook gezien het aantal (baan)kenmerken die onder deze categorie vallen en het aantal keren dat deze baankenmerken zijn benoemd, kan worden gesteld dat aan sociale verhoudingen binnen zorgorganisaties een grote waarde wordt gehecht.

Daarnaast hebben een aantal kenmerken te maken met de inhoud van het werk. Dit zijn de kenmerken voldoening in het werk en extra administratieve taken. Maar ook kenmerken als wet- en regelgeving en hulpmiddelen bepalen de inhoud van het werk. Wet- en regelgeving en hulpmiddelen zijn tevens twee uitgebreide kenmerken die redelijk vaak zijn benoemd. En ondanks het besef onder de medewerkers dat deze kenmerken grotendeels vanuit de overheid worden bepaald, beïnvloeden deze kenmerken wel de werktevredenheid.

Ten slotte hebben een aantal baankenmerken betrekking op de categorie arbeidsvoorwaarden. Dit zijn kenmerken als budget voor uitstapjes en salaris. Baankenmerken rondom arbeidsvoorwaarden zijn echter niet vaak benoemd door de respondenten. Hieruit kan worden geconcludeerd dat kenmerken rondom arbeidsvoorwaarden een minder grote invloed hebben op de werktevredenheid van de zorgmedewerkers.

Vanuit deze analyse kan worden gesteld dat autonomie de grootste invloed heeft op de werktevredenheid. Binnen de autonomie is de mate waarin er keuze, vrijheid en onafhankelijkheid is bij het inroosteren van het werk het belangrijkste. Volgens veel respondenten heeft dit namelijk een grote invloed op de werk-privé balans. Deze werk-privé balans is alsmede erg bepalend voor de werktevredenheid van bijna de helft van de respondenten. Op de tweede plaats heeft werkdruk een grote invloed op de werktevredenheid van de respondenten (voor 8 respondenten heeft dit de grootste invloed op de werktevredenheid). Naast autonomie en werkdruk, zijn 'betrokkenheid vanuit de organisatie/luisterend oor' (9 van de 21 respondenten heeft dit benoemd), 'tevredenheid cliënten' (8 van de 21 respondenten heeft dit benoemd) en 'collega's/team' (8 van de 21 respondenten heeft dit benoemd) zeer bepalend voor de werktevredenheid van de zorgmedewerkers. Deze laatste kenmerken hebben betrekking op de sociale verhoudingen binnen de organisatie en hebben voor alle zorgmedewerkers een grote invloed op de werktevredenheid.

4.7 Synthese

In de voorafgaande paragrafen van dit hoofdstuk zijn de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. Naast de beschrijving van de invloed van vrijwillig verloop op de werktevredenheid via de vier hoofdbaankenmerken autonomie, loopbaanmogelijkheden, werkdruk en leiderschap, zijn er door de respondenten ook veel andere (baan)kenmerken toegevoegd.

Uit de analyse blijkt dat vrijwillig verloop de grootste negatieve invloed heeft op de werkdruk. Daarnaast heeft vrijwillig verloop een grote negatieve invloed op de sociale verhoudingen met de collega's en cliënten. Dit blijkt onder andere uit de vaakst toegevoegde (baan)kenmerken 'collega's/team' en 'tevredenheid cliënten'.

Ook op de andere drie hoofdbaankenmerken autonomie, loopbaanmogelijkheden en leiderschap heeft vrijwillig verloop invloed. Waarbij deze invloed op de baankenmerken autonomie en leiderschap negatief is, terwijl deze invloed op het baankenmerk loopbaanmogelijkheden als positief kan worden beschouwd.

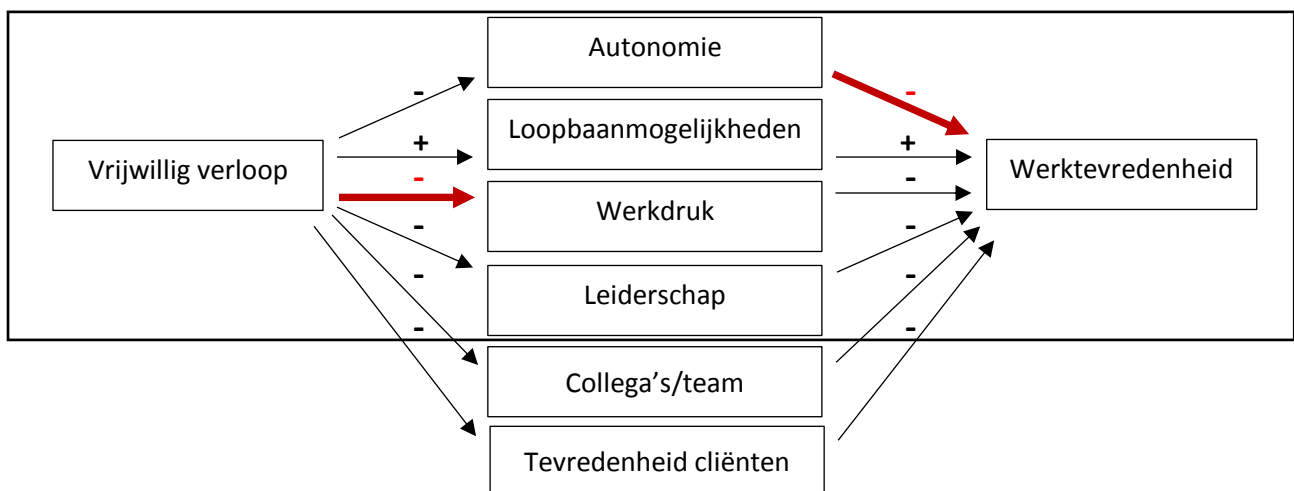
De werktevredenheid wordt het meest bepaald door de autonomie en de werkdruk. Binnen de autonomie vinden de respondenten het vooral belangrijk vrijheid, onafhankelijkheid en keuze te hebben in het dienstrooster waardoor een prettige werk-privé balans kan worden gecreëerd. Een hoge mate van autonomie heeft een positief effect op de werk-privé balans en daarmee op de werktevredenheid van de achterblijvende medewerkers.

De sociale verhoudingen blijken ook voor de werktevredenheid bepalend te zijn. De sociale verhoudingen betreffen hier zowel de collega's, cliënten als de verhoudingen met de manager. Zo worden de kenmerken 'collega's/team' en 'tevredenheid cliënten' ook hier benoemd. Tevens zijn de 'betrokkenheid vanuit de organisatie' en 'luisterend oor' toegevoegd. Volgens de medewerkers hebben deze laatste twee kenmerken betrekking op het baankenmerk leiderschap. Ten slotte zijn ook loopbaanmogelijkheden van invloed op de werktevredenheid, maar dit kenmerk wordt door de respondenten, in vergelijking tot de andere baankenmerken, als minder belangrijk ervaren. Deze informatie bevestigt tevens dat alle gevonden baankenmerken uit de theorie, daadwerkelijk van invloed zijn op de werktevredenheid van de zorgmedewerkers.

Enkele opvallende verschillen, rekening houdend met de achtergrondkenmerken van de respondenten hebben voornamelijk betrekking op de locatie waar de medewerker werkzaam is. Hierbij kan een

onderscheid worden gemaakt tussen intramuraal en extramuraal. Zo heeft een hoge mate van autonomie voor thuiszorgmedewerkers (extramuraal) over het algemeen een grotere positieve invloed op de werktevredenheid dan voor medewerkers werkzaam in een woonzorgcentra (intramuraal). Medewerkers werkzaam in een woonzorgcentra ervaren een grotere, negatieve invloed van de werkdruk op hun werktevredenheid. Andere duidelijke opvallendheden zijn niet tot nauwelijks uit de analyse gekomen. Antwoorden bleken steeds verdeeld te zijn over de locaties, leeftijdsgroepen en dienstjaren.

Alle resultaten van dit onderzoek zijn schematisch weergegeven in figuur 8. Vanwege de invloed op beide relaties zijn de kenmerken 'Collega's/team' en 'tevredenheid cliënten' hieraan toegevoegd. De rode symbolen en pijlen wijzen op de grootste invloed.



Figuur 8. De relaties tussen de variabelen

Hoofdstuk 5: Conclusie

Vanuit de theorie blijken de baankenmerken autonomie, loopbaanmogelijkheden, werkdruk en leiderschap een grote invloed te hebben op de werktevredenheid en daarmee op de verloopgeneigdheid van verplegenden en verzorgenden (o.a. Hayes et al., 2006; Coomber en Barribal; 2007). Deze vanuit de literatuur bekende relatie is in dit onderzoek geschetst als het zogeheten theoretisch perspectief.

In dit onderzoek is echter gezocht naar een eventuele andersom relatie waarbij vrijwillig verloop invloed heeft op de baankenmerken en daarmee op de werktevredenheid van de achterblijvende medewerkers. Deze relatie is gedefinieerd als het onderzoeksperspectief en vertaald in een centrale vraagstelling:

“Wat is de invloed van vrijwillig verloop, via de baankenmerken autonomie, loopbaanmogelijkheden, werkdruk en leiderschap, op de werktevredenheid van de achterblijvende medewerkers?”

Op basis van de verzamelde data kan worden geconcludeerd dat vrijwillig verloop de grootste negatieve invloed heeft op de werkdruk van de achterblijvende medewerkers. Daarnaast heeft vrijwillig verloop ook een negatieve invloed op de baankenmerken autonomie en leiderschap. Door de mogelijkheid voor respondenten om kaartjes toe te voegen, is tevens gebleken dat vrijwillig verloop een negatieve invloed heeft op de kenmerken ‘collega’s/team’ en ‘tevredenheid cliënten’. Omdat is gebleken dat al deze baankenmerken ook een grote invloed hebben op de werktevredenheid, kan worden geconcludeerd dat vrijwillig verloop via de (baan)kenmerken autonomie, werkdruk, autonomie, collega’s/team en tevredenheid cliënten een negatieve invloed heeft op de werktevredenheid van de achterblijvende medewerkers.

Een uitzondering hierop is het baankenmerk loopbaanmogelijkheden. Door de extra loopbaanmogelijkheden die ontstaan door openstaande vacatures, heeft vrijwillig verloop via de loopbaanmogelijkheden een positieve invloed op de werktevredenheid van de achterblijvende medewerkers.

Gebleken is dat alle baankenmerken die zijn gevonden vanuit de theorie daadwerkelijk van invloed zijn op de werktevredenheid van de zorgmedewerkers. Omdat uit de theorie is gebleken dat werktevredenheid een grote determinant van vrijwillig verloop onder zorgmedewerkers blijkt te zijn (o.a. Lum et al., 1998; Griffeth et al, 2000; Tzeng, 2002; Hayes et al., 2006), kan worden geconcludeerd dat vrijwillig verloop, via de negatieve invloed op de baankenmerken en de lagere werktevredenheid bij de achterblijvende medewerkers, kan leiden tot extra vrijwillig verloop in een organisatie.

Hoofdstuk 6: Discussie

In dit laatste hoofdstuk wordt gereflecteerd op de theorie, methoden en analyse, waarbij de mogelijkheden voor vervolgonderzoek worden beschreven. Ook bestaat dit hoofdstuk uit een beschrijving van de betekenissen van de resultaten voor de theorie en de praktijk.

Reflectie op theorie en methoden

Tijdens de interviews is gebleken dat de onafhankelijke variabele 'leiderschap', zoals gedefinieerd vanuit de theorie, niet volledig aansluit op de situatie van de respondenten. Vanuit de literatuur blijkt leiderschap een belangrijke invloed te hebben op de werktevredenheid van zorgmedewerkers (o.a. Hayes et al., 2006; Coomber en Barribal, 2007). Leiderschap is in dit onderzoek vanuit de theorie gedefinieerd als de mate waarin een directe leidinggevende helpt bij het behalen van doelen door te motiveren, inspireren, richting te geven en mensen op een lijn brengt (Stoker, 2005). Binnen Vivent is geen sprake van direct leiderschap, maar van zelfsturende teams met een manager op afstand. Toch heeft de keuze voor deze variabele nieuwe inzichten opgeleverd voor dit onderzoek. Zo bleek dat aan het type leiderschap, zoals gedefinieerd werd in het interview, juist behoefte is. Respondenten herkenden de beschrijving op het kaartje niet, maar konden daardoor wel vertellen in hoeverre dit type leiderschap werd gemist. Vanuit hier zijn kaartjes als 'luisterend oor', 'betrokkenheid vanuit de manager' en 'aandacht vanuit de organisatie' in een later stadium toegevoegd. Hieruit blijkt dat de baankenmerken binnen kwalitatief onderzoek niet volledig te hoeven worden afgestemd op de situatie waarin het onderzoek wordt uitgevoerd. Door het empirisch onderzoek zijn extra inzichten ontstaan, die wellicht bij een 'meer aansluitende' variabele niet waren ontdekt.

Daarnaast was bij de keuze voor kwalitatief onderzoek ook een praktische reden van toepassing. Zo zijn er in de afgelopen tijd een aantal enquêtes binnen de organisatie verspreid. Ook zou er, nog voor de start van dit empirisch onderzoek, een enquête worden verstuurd. De verwachting ontstond dat een kwantitatieve onderzoeksmethode door middel van enquêtes een lage respons zou opleveren,

waardoor geen betrouwbare conclusies aan de hoofdvraag konden worden gekoppeld (Verhoeven, 2014). Deze praktische reden heeft er mede toe geleid dat is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. In eerste instantie leek deze methode minder geschikt omdat wellicht minder goed kon worden vastgesteld of veronderstelde causale relaties vanuit de theorie daadwerkelijk kloppen. In de theorie is namelijk gezocht naar baankenmerken die van invloed zijn op de werktevredenheid van zorgmedewerkers en de invloed van vrijwillig verloop op deze baankenmerken. Omdat werd gezocht naar een causale relatie, of wel een oorzaak-gevolg verband, kende het onderzoek ook een deductief karakter (Saunders et al., 2011). Toch heeft de keuze voor kwalitatief onderzoek er uiteindelijk toe geleid dat nieuwe inzichten met betrekking tot het onderwerp vrijwillig verloop konden worden verkregen. Vanuit de theorie zijn vier baankenmerken gedefinieerd. Door het empirisch onderzoek konden (baan)kenmerken worden toegevoegd. Dit heeft ertoe geleid dat de variabelen 'collega's/team' en 'tevredenheid cliënten' zijn toegevoegd aan het uiteindelijke model. Deze inzichten hadden niet verkregen kunnen worden wanneer gebruik was gemaakt van een kwantitatieve onderzoeksmethode. Tevens bieden de uitkomsten mogelijkheden voor een eventueel vervolgonderzoek. De extra gevonden variabelen 'collega's/team' en 'tevredenheid cliënten' kunnen als interessante input dienen om in een vervolgonderzoek verder uit te diepen.

Omdat er in dit onderzoek gebruik is gemaakt van de *causal mapping* methode, zijn voor de interviews kaartjes gemaakt waarop alle variabelen met de bijbehorende operationele definities stonden vermeld. Gedurende het uitwerken van de interviews is echter geconstateerd dat respondenten vaak gebruik hebben gemaakt van woorden als 'dit' en 'dat' als aanduiding van een variabele, waarbij de desbetreffende respondent vermoedelijk ook wees naar een kaartje met een variabele. Tijdens de interviews is gewerkt met audio opname zodat de interviews op een later tijdstip konden worden uitgewerkt. Bij het uitwerken bleek echter dat niet alle informatie te achterhalen was omdat variabelen enkele keren niet hardop zijn benoemd. Gelukkig zijn de meeste interviews direct na afname getranscribeerd waardoor in een vroegtijdig stadium van het onderzoek bekend werd dat het

belangrijk is om variabelen hardop te herhalen wanneer respondenten naar een kaartje wezen. Desondanks zijn sommige delen bij de eerste respondenten gedurende het empirisch onderzoek niet meer te achterhalen. Hierdoor missen sommige transcripten kleine delen aan informatie die wellicht nog meer hadden toegevoegd aan de resultaten van het onderzoek. Bij een eventueel vervolgonderzoek waarin ook gebruik wordt gemaakt van causale mappen, wordt daarom aangeraden om consequent vanaf het eerste interview antwoorden van respondenten te herhalen wanneer antwoorden niet hardop door de respondent worden benoemd of wanneer antwoorden niet duidelijk zijn.

Een ander punt van reflectie met betrekking tot de methode van dit onderzoek kan als positief worden beschouwd. Zo is na circa driekwart van de interviews geconstateerd dat het zogeheten saturatiepunt is bereikt. Dit betekent dat na ongeveer zestien interviews nauwelijks nieuwe informatie is verkregen over de relevante onderwerpen van dit onderzoek. Vooral met betrekking tot de vier hoofdbaankenmerken autonomie, loopbaanmogelijkheden, werkdruk en leiderschap betekent dit dat betrouwbare conclusies aan deze variabelen kunnen worden verbonden.

In dit onderzoek is gekozen om de kaartjes vanuit de *causal mapping* methode eerst in het theoretisch perspectief (figuur 1) te plaatsen, waarbij vragen over deze relatie aan de respondent zijn gesteld. Na deze vraag zijn de kaartjes in het onderzoeksperspectief geplaatst. Dit behoeft de nodige reflectie omdat het onderzoeksperspectief juist overeenkomt met de centrale vraagstelling uit dit onderzoek en het daarom wellicht logisch lijkt vragen vanuit dit perspectief eerst te stellen. Het feit dat vragen eerst vanuit het theoretisch perspectief zijn gesteld heeft kunnen leiden tot het risico dat respondenten zijn beïnvloed in hun antwoorden. Dit onderzoek is namelijk gericht op de invloed van vrijwillig verloop op de werktevredenheid van de achterblijvende medewerkers via de baankenmerken. Het risico is ontstaan dat vragen in de gebruikte werkwijze anders zijn beantwoord dan wanneer de vragen vanuit het onderzoeksperspectief als eerste werden gesteld. Dit kan een

bedreiging vormen voor de validiteit van het onderzoek (Boeije, 2014). Toch is voor de huidige manier gekozen ter verduidelijking van de variabelen. Door eerst de vraag vanuit het theoretisch perspectief te stellen, hadden respondenten de mogelijkheid om alvast goed na te denken over de betekenissen van de variabelen op de kaartjes. Hierdoor werd de kans vergroot dat vragen vanuit het onderzoeksperspectief door respondenten vanuit hetzelfde perspectief werden beantwoord. Gedurende de interviews is ook gebleken dat het concept 'vrijwillig verloop' soms nog onduidelijk was voor de respondenten. Uiteraard hebben alle respondenten de benodigde uitleg gekregen over de concepten, maar de kans ontstond dat een directe vraag vanuit het onderzoeksperspectief zou leiden tot niet valide antwoorden.

Ten slot is voor de onderzoeker geen mogelijkheid geweest de respondenten daadwerkelijk zorgvuldig te selecteren op dienstjaren, leeftijd en locatie. Voor de werving van de onderzoekseenheden is in eerste instantie gebruik gemaakt van een bericht op het interne web. Vanuit hier volgden geen reacties, waardoor de noodzaak ontstond om e-mails te sturen naar potentiële respondenten. In de eerste 25 e-mails die zijn verstuurd is rekening gehouden met alle achtergrondkenmerken (leeftijd, dienstjaren en locatie). Hierbij zijn zoveel mogelijk verschillende respondenten benaderd ter waarborging van de externe validiteit (van Thiel, 2013). Na de eerste ronde verstuurd e-mails bleek dat er niet tot nauwelijks werd gereageerd op de e-mails. Ook e-mails waarin een herinnering van de uitnodiging voor het empirisch onderzoek werd verstuurd hadden geen effect op de reactie van de potentiële respondenten. Uiteindelijk is ervoor gekozen om alle potentiële respondenten die voldeden aan de eisen met betrekking tot de onderzoekseenheden te benaderen. Deze potentiële respondenten waren respondenten met een functie verzorgende-IG die werkzaam zijn in een vast team en al minimaal twee jaar bij de organisatie werken. Uiteindelijk zijn 126 potentiële respondenten benaderd, waarvan 21 respondenten hebben gereageerd. Om de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek te waarborgen, zijn alle respondenten die hebben gereageerd meegenomen in het onderzoek. Er is voor de onderzoeker echter geen volledige gelegenheid geweest om respondenten

zorgvuldig te selecteren op achtergrondkenmerken. Dit levert risico's op voor de externe validiteit omdat de generaliseerbaarheid van het onderzoek hierdoor minder goed te garanderen is (Van Thiel, 2013). Wel is gebleken dat de locaties waar de respondenten werkzaam zijn bij toeval zeer verschillen van elkaar. Ook dienst- en functiejaren zijn redelijk goed over de respondenten verspreid. Bij volledige keuze uit de onderzoekseenheden, was ervoor gekozen om de onderzoekseenheden zorgvuldig te selecteren op basis van deze achtergrondkenmerken waardoor de achtergrondkenmerken optimaal zouden zijn verspreid.

Reflectie op de analyse

Vanuit de analyse zijn ook punten van reflectie naar voren gekomen. Zo is gebleken dat enkele antwoorden van respondenten rondom het baankenmerk autonomie niet altijd aansloten bij het concept autonomie en de manier waarop autonomie in dit onderzoek is gedefinieerd. Veel antwoorden van respondenten rondom het baankenmerk autonomie hebben een grote samenhang met het baankenmerk werkdruk. Zo is een aantal keren benoemd dat achterblijvende medewerkers vaker moeten opdraven en dat door vrijwillig verloop gaten in de planning ontstaan. Deze antwoorden komen overeen met de definitie van werkdruk, wat inhoudt dat niet binnen de beschikbare tijd aan de gestelde normen en eisen kan worden voldaan. De taken (*demands*) nemen namelijk toe, terwijl de sturingsmogelijkheden (*control*) onveranderd blijven (Karasek, 1979). Respondenten benoemden niet specifiek het woord werkdruk, maar veel antwoorden komen veelal overeen met de beschrijving van werkdruk vanuit de theorie. Wel is specifiek benoemd dat juist de werkdruk zoals gedefinieerd in dit onderzoek leidt tot een afname van de vrijheid, onafhankelijkheid en beoordelingsruimte binnen het werk.

Daarnaast bleek gedurende de analyse dat er niet veel opvallende overeenkomsten, verschillen en patronen zijn tussen de antwoorden van de respondenten wanneer rekening wordt gehouden met achtergrondkenmerken. Vanuit het theoretisch onderzoek en de literatuur werden wel

overeenkomsten en verschillen verwacht. Zo werd onder andere verwacht dat de werkdruk voor jongere werknemers een minder grote invloed heeft op de werktevredenheid. Uit een onderzoek naar de tevredenheid met de arbeidsvoorwaarden is namelijk gebleken dat verzorgenden naarmate ze ouder worden meer fysieke klachten hebben, meer werkdruk ervaren en meer emotioneel belast zijn (Heyen en Vandenbrande, 2005). Vanuit de analyse is echter geen onderscheid gevonden in leeftijd. Binnen dit punt van reflectie speelt ook het eerder benoemde discussiepunt met betrekking tot het geringe respons van potentiële respondenten een belangrijke rol. Bij een mogelijkheid tot zorgvuldige selectie van onderzoekseenheden was ervoor gekozen om meer jongere medewerkers te interviewen. Wellicht waren de verschillen tussen de respondenten, rekening houdend met de achtergrondkenmerken, op die wijze wel naar voren gekomen.

Ten slotte zijn vanuit de analyse een aantal patronen gevonden in de toegevoegde baankenmerken. Tegen de verwachtingen in hebben arbeidsvoorwaarden echter een geringe invloed op de werktevredenheid van de zorgmedewerkers. Vanuit de theorie blijken arbeidsvoorwaarden, vooral salaris, namelijk een directe invloed te hebben op de werktevredenheid van medewerkers (Koppes et al., 2011). Enerzijds bestaat hier het risico dat respondenten sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven waardoor arbeidsvoorwaarden zoals salaris niet zijn benoemd. Anderzijds bevestigt andere literatuur dat arbeidsvoorwaarden zoals financiële beloningscomponenten in de (semi)publieke sector een minder grote invloed hebben op de werktevredenheid van de medewerkers (Steijn en Groeneveld, 2009). Juist intrinsieke factoren hebben, met name in de zorg, de grootste invloed op de werktevredenheid. Medewerkers in de zorg vinden het sociale aspect van hun werk van groot belang. Hierbij wordt onder andere een grote waarde gehecht aan het leveren van een bijdrage aan de maatschappij door zwakkere mensen in de samenleving te helpen en te ondersteunen (Van Berkel en Gijsbers, 2009). Het toegevoegde baankenmerk 'tevredenheid cliënten' bevestigt deze informatie. Uiteraard valt de waarheid te betwisten, maar de laatst benoemde argumenten uit de literatuur sluiten wel aan bij de resultaten van dit onderzoek. Hierdoor kan het inderdaad mogelijk zijn dat

arbeidsvoorwaarden zoals salaris een minder grote invloed hebben op de werktevredenheid van de zorgmedewerkers.

Betekenen resultaten voor theorie en praktijk

Dit onderzoek heeft een bijdrage geleverd aan het vergroten van de kennis rondom het HRM-vakgebied. Veel literatuur richt zich op de gevolgen van vrijwillig verloop op de organisatie. Met dit onderzoek is echter meer inzicht verkregen in de gevolgen van vrijwillig verloop op de achterblijvende medewerkers. Dit onderzoek heeft zich gericht op het gedrag van mensen in een organisatie, er is namelijk onderzocht hoe zij reageren op vrijwillig verloop en in hoeverre dit leidt tot extra vrijwillig verloop in een organisatie. Daarmee levert dit onderzoek specifiek een bijdrage aan theorieën rondom strategisch HRM en gedragsmanagement, waarbij organisaties moeten waarborgen dat individuen handelen op een manier die ondersteuning biedt aan de organisatiestrategie (Wright en McMahan, 1992).

Dit onderzoek levert tevens een bijdrage aan het zogeheten *perceived HRM*, of wel de wijze waarop medewerkers iets ervaren. De manier waarop medewerkers iets ervaren, beïnvloedt hun houding en gedrag en daarmee de prestaties van de organisaties (Nishii en Wright, 2007). In dit onderzoek lag de focus op de gevolgen van vrijwillig verloop in een organisatie. Zo is onderzocht hoe achterblijvende medewerkers de mogelijke veranderingen op hun baankenmerken en werktevredenheid ervaren als gevolg van vrijwillig verloop. De uitkomsten wijzen uit dat vrijwillig verloop leidt tot een lagere werktevredenheid. Dit onderzoek geeft meer inhoudelijke details over hoe vrijwillig verloop in een organisatie door medewerkers wordt ervaren en wat de uitkomsten daarvan zijn voor de organisatie.

Daarnaast voegt dit onderzoek informatie toe aan de zogeheten *black box* van HRM waarin nog veel onduidelijkheid is over hoe werktevredenheid daadwerkelijk leidt tot bepaalde prestaties in een organisatie (Jiang, Lepak, Hu en Baer, 2012). Gebleken is namelijk dat vrijwillig verloop, via

baankenmerken en werktevredenheid, kan leiden tot extra vrijwillig verloop in een organisatie. Uit dit onderzoek blijkt dat werktevredenheid, via een verandering in de baankenmerken, wel degelijk invloed heeft op de prestaties van een organisatie. Waarbij ontevredenheid dus leidt tot extra vrijwillig verloop.

Dit onderzoek levert een bijdrage aan de twee-factoren theorie, ofwel *motivatie-hygiëne theorie*, van Herzberg (1959). In deze theorie wordt een onderscheid gemaakt tussen intrinsieke en extrinsieke aspecten van het werk. De intrinsieke aspecten zijn de motiverende factoren (*satisfiers*) en dragen direct bij aan de werktevredenheid. De extrinsieke factoren hebben betrekking op de hygiënefactoren (*dissatisfiers*), of wel de omstandigheden waaronder iemand zijn werk uitvoert, en kunnen zorgen voor werkontevredenheid (Herzberg, Mausner en Synderman, 1959). Dit onderzoek voegt informatie toe aan de intrinsieke factoren die direct leiden tot een hogere werktevredenheid. Zo zijn 'tevredenheid cliënten' en 'collega's/team' naar voren gekomen als factoren die bepalend zijn voor de werktevredenheid van zorgmedewerkers. Binnen de *motivatie-hygiëne theorie* van Herzberg (1959) kunnen deze kenmerken worden toegevoegd aan de *satisfiers*.

Dit onderzoek voegt tevens informatie toe aan de institutionele theorie. In deze theorie wordt verondersteld dat gedrag van individuen binnen een organisatie een patroon heeft en verklaard kan worden vanuit formele, normatieve of cognitieve regels (Scott, 1995). Wet- en regelgeving is in dit onderzoek naar voren gekomen als een kenmerk dat van grote invloed is op de werktevredenheid van de medewerkers. Dit onderzoek voegt informatie toe aan de relatie tussen formele regels en werktevredenheid. Gebleken is namelijk dat formele regels de werktevredenheid beïnvloeden en daarmee het gedrag van medewerkers in een organisatie bepalen. Voor de institutionele theorie betekent dit dat de relatie tussen formele regels en gedrag wordt gemedieerd door de werktevredenheid.

Daarnaast biedt het onderzoek handvaten voor HRM'ers in de praktijk. Hedendaagse uitdagingen voor HRM'ers in de (semi)publieke sector liggen onder andere in het feit dat (semi)publieke organisaties zich als 'modelwerkgever' dienen te gedragen (Steijn en Groeneveld, 2009). Een lage werktevredenheid en een hoog vrijwillig verloop passen hier niet bij. Dit onderzoek stelt HRM'ers in de praktijk in staat om dit vrijwillig verloop aan te pakken door in te spelen op de baankenmerken die door medewerkers belangrijk worden gevonden. Binnen het HRM-beleid van zorginstellingen kan aansluiting worden gezocht bij de medewerkers in de organisatie door extra aandacht te besteden aan de baankenmerken die een grote invloed hebben op de werktevredenheid. Naast een hogere werktevredenheid, biedt het organisaties kansen om het vrijwillig verloop te minimaliseren. HRM'ers in (semi)publieke organisaties worden op die manier beter in staat gesteld om daadwerkelijk modelgedrag te vertonen.

Ook biedt dit onderzoek een bijdrage aan het publieke debat over hoe publieke organisaties aantrekkelijk als werkgever kunnen worden, dan wel blijven. De uitstroom bij publieke organisaties is vanwege de vergrijzing momenteel, maar ook blijvend in de toekomst, ontzettend hoog. Het wervingsprobleem speelt in veel publieke organisaties een grote rol en de kans is groot dat dit probleem in de nabije toekomst nog groter wordt. Veel publieke organisaties kampen met een vergrijsde personeelsopbouw; een gevolg van bezuinigingen in het verleden die ervoor hebben gezorgd dat weinig jongeren zijn geworven. Een evenwichtige leeftijdsopbouw is goed voor alle organisaties en daarom is het ook belangrijk dat publieke organisaties inspelen op de wensen en behoeften van potentiële toekomstige (jongere) kandidaten (Steijn, Groeneveld en Parre, 2010). Dit onderzoek biedt inzicht in datgeen dat door zorgpersoneel belangrijk wordt gevonden. Organisaties kunnen in de wervingsprocedures aantrekkelijk werkgeverschap tonen door juist datgeen te promoten dat belangrijk wordt gevonden door zorgmedewerkers. Zo kan bijvoorbeeld in de vacatures meer aandacht worden besteed aan de autonomie binnen de functie om op die manier (jonge) kandidaten

aan te trekken. Dit zorgt ervoor dat een evenwichtig personeelsbestand kan worden opgebouwd en dat de spreekwoordelijke kraan kan worden dichtgedraaid.

Referenties

Arvey, R.D., G.W. Carter, & D.K. Buerkley (1991). Job satisfaction: Dispositional and situational influences. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6: 359-383.

Baarda, D.B. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Baarda, D.B. de Goede, N.P.M. en van der Meer-Middelburg, A.G.E., (2007). *Basisboek interviewen*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Blegen, A.M., Goode, C., Johnson, M., Maas, M. Chein, L. en Moorhead, S. (1993). Preferences for decision-making autonomy. *Journal of nursing scholarship*, 25(4), pp. 339-344.

Bleijenbergh, I. (2013). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers

Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers

Boushey en Glynn (2012). *There are significant business costs to replacing employees*. Geraadpleegd op 17 maart 2017, (<https://www.americanprogress.org/wp-content/uploads/2012/11/CostofTurnover.pdf>).

Bryman, A. (2015). *Social research methods*. Oxford: University Press.

Burke, R., Noblet, A., en Cooper C. (2013). *Human Resource Management in the Public Sector*. United Kingdom: Edward Elgar Publishing Limited.

Coomber, B., & Barriball, K. L. (2007). Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: a review of the research literature. *International journal of nursing studies*, 44(2), 297-314.

Emmerik, H. (2012). *Management control systeem: Houdt u rekening met managementstijl?*
Geraadpleegd op 14 juli 2017, (<http://executivefinance.nl/wp-content/uploads/2015/02/FC201203051.pdf>.)

Finn, C.P. (2001). Autonomy: an important component for nurses satisfaction. *International journal of nursing studies*, 38, pp. 349-357.

Furnham, A. (1992). *Personality at work: The role of individual differences in the workplace*.
London/New York: Routledge.

Griffeth, R.W. en Hom, P.W. (1995). *Employee turnover*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Pub.

Griffeth, R.W. en Hom, P.W. (2001). *Retaining valued employees*. California: Sage Publications, Inc.

Griffeth, R.W., Hom, P.W. en Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 3, 463-488.

Hackman, J. R. en Oldman, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, volume 16, issue 2, pp. 250-279.

Hayes, L, O'Brien-Pallas, L, Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., Laschinger, H., North, N. en Stone, P. (2006).. *International Journal of Nursing Studies*, volume 43, issue 2, pp. 237-263.

Herzberg, F., Nurse turnover: A literature review Mausner, B. en Synderman, B. S. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.

Heyen, W. en Vandenbrande, T. (2005). Werken in de gezinszorg: kwaliteit van de arbeid van de verzorgenden. Leuven: Hoger instituut voor de arbeid.

Iliopoulou, K.K. en While, A.E. (2010). Professional autonomy and job satisfaction: survey of critical care nurses in mainland Greece. *Journal of advanced nursing*, 66(11), pp. 2520-2531.

Jacobs, L., De Cuyper, P., Heylen, V. en De Rick, K. (2013). *Verloop in de socioculturele sector. Kenmerken en determinanten in kaart gebracht*. Leuven: HIVA.

Jiang, K. Lepak, D. P., Hu, J. en Baer, J. C. (2012) How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, volume 55, nummer 6, pp. 1264-1294.

Karasek. R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, volume 24, nummer 2, pp. 285-308.

Knoop, F., & Schouteten, R. L. J. (2006). Arbeidstevredenheid als maat voor kwaliteit van de arbeid. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, (22), 4, pp. 310-327.

Koppes, L. L. J., Vroome, E. M. M., Mol, M. E. M., Janssen, B. J. M., Zwieten, M. H. J. en van den Bossche, S. N. J. (2011). *Nationale enquête arbeidsomstandigheden*. Zwolle: Zalsman.

Laarakkers, H. en Jaarsveld, J. (2014). Titel Zelfsturing: paradox of panacee? *Zorgmanagementtools*, jaargang 1, nummer 1, BSL.

Locke, A.L. (1969). Wat is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, volume 4, issue 4, pp. 309-336.

Lum, L., Kervin, J. Clark, K., Reid, F. en Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction or organizational commitment. *Journal of Organizational Behaviour*, 19 (3) (1998), pp. 305-320.

Maurits, E.E.M, Veer, A.J.E. de, Francke, A.L. (2012). *Werkdruk en werktevredenheid van belang voor kunnen doorwerken tot pensioen*. Utrecht: NIVEL.

McNeese-Smith, D. (1995). Job satisfaction, productivity and organizational commitment. The result of leadership. *Journal of Nursing Administration*, 25, (9), pp. 17-26

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 2, pp. 237-240.

Mortelmans, D. (2001). *Atlas-TI: Een inleiding*. Antwerpen: Universiteit van Antwerpen.

Nishii, L. H. en Wright, P. M. (2007). *Variability within organizations: Implications for strategic human resource management*. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.

Noe, R.A., Hollenbeck, J.R. Gerhart, B. en Wright, P.M. (2008). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. New York: Mc-Graw-Hill/Irwin

Ryckie, R. (2002). *Strategisch management voor de gezondheids- en welzijnssector*. Tiel: Lannoo.

Saunders, M. Lewis, P. Thornhill, A. Booi, M. en Verckens, J.P. (2011). *Methoden en technieken van onderzoek*. Amsterdam: Pearson Education.

Scardava, A., Bouzdine-Chameeva, T.B., Goldstein, S.M., Hays, J.M. en Hill, A.V. (2006). A methodology for constructing collective causal maps. *Decision Sciences*, 37 (2), pp. 236-283.

Schwab, A.P. (2006). Formal and effective autonomy in healthcare. *Journal of medical ethics*, volume 32, issue 10.

Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks: Sage.

Scott, J.G., Sochalski, J. en Aiken, L. (1999). Review of magnet hospital research: findings and implications for professional nursing practice. *Journal of nursing administration*, 29, pp. 9-19.

Smulders, P.G.W. en Houtman, I.L.D. (2004). Oorzaken van werkdruk: een onderbelicht thema. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 2004-20, nummer 1.

Steijn, B. en Groeneveld, S. (2009). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.

Steijn, B., Groeneveld, S. en van der Parre, P. (2010). Een vak apart? Dilemma's en uitdagingen voor strategisch HRM in de publieke sector. *Tijdschrift voor HRM*, 13 (2), 29-49.

Stoffers, M. (2016). Dweilen met de kraan dicht [online afbeelding]. Geraadpleegd op 17 april 2017, (<https://www.maartenstoffers.nl/blog.php?id=180>).

Stoker, J.I. (1999). *Leiding geven aan zelfsturende teams*. Assen: Van Gorcum.

Stoker, J.I. (2005). Leiderschap in verandering. *Gedrag en organisatie*, 18(5), 277-293

Stordeur, S., D'hoore, W. en Vandenberghe, C. (2001). Leadership, organizational stress and emotional exhaustion among nursing hospital staff. *Journal of Advanced*, volume 35, Issue 4, pp. 533-542.

SVOZ (2017). *Verzorgende-IG, niveau 3*. Geraadpleegd op 7 maart 2017, (<http://www.svoz.nl/opleidingen/mbo-college/verzorgende-ig-niveau-3/>).

Tjepkema, S. (2003). Verscheidenheid in zelfsturende teams. In Remmerswaal, J. (Red.), *Werken, leren en leven met groepen*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

Tummers, L.G., Groeneveld, S.M. en Lankhaar, M. (2012). Binding en diversiteit van zorgmedewerkers. Een grootschalige analyse binnen de Verpleging, Verzorging en Thuiszorg. *Tijdschrift voor HRM*, 15(3), 32-55.

Tzeng, H.M. (2002). The influence of nurses' working motivation and job satisfaction on intention to quit: an empirical investigation in Taiwan. *International Journal of Nursing Studies*, 39 (8) (2002), pp. 867-878.

Van Berkel, F. en Gijsbers, L. (2009). *ZorgWerk en zorgwerkers in 2025: de 'Z-generatie' als wenkend toekomstperspectief*. Utrecht: Prismant.

Van Thiel, S. (2013). *Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Veer, A.J.E. de, Francke, A.L., Poortvliet, E.P. (2004) *Aandacht voor scholing en loopbaanmogelijkheden blijft nodig*. Utrecht: NIVEL.

Veer, A.J.E. de, Francke, A.L., Plas. M. en Vogel, B. (2008). *Goede loopbaanmogelijkheden belangrijk voor verpleegkundigen en verzorgenden*. Utrecht: NIVEL

Veldhoven, M., Meijman, T.F., Broersen, J.P.J. en Fortuin, R.J. (2002). *Handleiding VBBA*. Amsterdam: SKB Vragenlijst Services.

Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma Uitgevers

Vivent (2017). *Nu is van u*. Geraadpleegd op 7 maart 2017, (file:///C:/Users/noorz/Downloads/61714%20folder_algemeen%20zs%20(2).pdf).

Vivent (2017). *Vacatures*. Geraadpleegd op 8 maart 2017, (<https://www.vivent.nl/vacatures>).

Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. California: SAGE Publications.

Wright, P. M. en McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, vol. 18, no. 2, 295-320.

Yin, J.-C.T., Yang, K.-P.A. (2002). Nursing turnover in Taiwan: a meta-analysis of related factors. *International Journal of Nursing Studies*, 39, pp. 573-581

Bijlage 1. Bericht werving respondentent

Geplaatst op: 28 april 2017

Titel: Wat vind jij als verzorgende-IG nu echt belangrijk in jouw werk?

Ben jij verzorgende-IG en wil jij Vivent helpen om nog beter bij jouw wensen aan te sluiten? Dan ben ik op zoek naar jou!

Mijn naam is Noor Zoontjens en momenteel ben ik bezig met een afstudeeronderzoek binnen Vivent naar de belangrijkste kenmerken die ervoor zorgen dat medewerkers bij een organisatie blijven werken. Gezien de krappere arbeidsmarkt en het grote aantal openstaande verzorgende-IG vacatures, is het voor Vivent belangrijk dat zij kan inspelen op de wensen en behoeften die jij als verzorgende-IG hebt.

In een interview wil ik graag met jou op zoek gaan naar de kenmerken in jouw werk die jij belangrijk vindt.

Het interview zal ongeveer een half uur duren en zal plaatsvinden op een voor jou geschikte tijd en locatie. Heb je interesse of heb je nog vragen/opmerkingen/suggesties, aarzel dan niet en neem contact met mij op via n.zoontjens@vivent.nl of via 0681778896. Alvast bedankt en hopelijk tot binnenkort!

Met vriendelijke groet,

Noor Zoontjens

Bijlage 2. Opzet interview

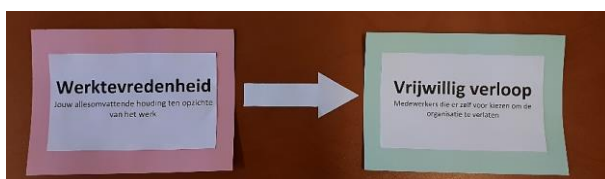
Introductie

Voorstellen

Welkom bij dit interview. Ik zal me even kort voorstellen: ik ben Noor Zoontjens en op dit moment ben ik bezig met mijn afstudeerscriptie binnen Vivent waarbij ik onderzoek doe naar de belangrijkste kenmerken die ervoor zorgen dat medewerkers bij een organisatie blijven werken.

Doel van het interview uitleggen

Zoals je waarschijnlijk ook op Viventweb hebt gelezen wil ik het vandaag met jou gaan hebben over wat jij belangrijk vindt in het werk. Concreet wil ik met jou gaan kijken naar de baankenmerken die een verband hebben met de werktevredenheid en daarmee met vrijwillig verloop. Vrijwillig verloop betekent dat medewerkers er zelf voor kiezen om de organisatie te verlaten. Ik leg het kaartje met **vrijwillig verloop** neer. Ik denk dat werktevredenheid van invloed is op het vrijwillig verloop. Werktevredenheid gaat over jouw allesomvattende houding ten opzichte van het werk. Ik leg het kaartje **werktevredenheid** neer. Ook leg ik een **pijl** van werktevredenheid naar vrijwillig verloop neer.



Door middel van dit soort kaartjes wil ik jou zo meteen vier verschillende baankenmerken laten zien en wil ik aan jou vragen in hoeverre je denkt dat ze samenhangen met de werktevredenheid en daarmee met het vrijwillig verloop in een organisatie. Ook heb ik lege kaartjes meegenomen, waarop jij zelf nog factoren kunt schrijven die volgens jou samenhangen met het feit dat medewerkers er zelf voor kiezen om de organisatie te verlaten. Hierbij wil ik je ook vragen om zoveel mogelijk hardop te denken. Deze methode met kaartjes wordt *causal mapping* genoemd.

Praktische informatie

Ik hoor heel graag van je wanneer ik te snel ga in mijn uitleg en verhaal of wanneer vragen of kaartjes niet begrepen worden. Ik vind het fijn als je dat tegen me zegt, want dan kan ik het nogmaals uitleggen en daar rekening mee houden.

Tot slot wil ik nog tegen je zeggen dat het interview ongeveer een half uur gaat duren en dat ik het graag, uiteraard met jouw goedkeuring wil opnemen zodat ik het later kan uitwerken. Uiteraard blijft alle informatie hierbij anoniem.

Inhoud

Optioneel (wanneer nog niet bekend) persoonskenmerken

- Leeftijd
- Aantal dienstjaren

Autonomie

We beginnen met het eerste baankenmerk autonomie. Autonomie gaat over de mate waarin je zelf vrijheid, onafhankelijkheid en keuze hebt bij het inroosteren van je werk en zelf mag bepalen hoe je werk eruit ziet. Ik verwacht dat autonomie bepalend is voor de werktevredenheid en daarmee het vrijwillig verloop in een organisatie. Ik leg het kaartje **autonomie** neer met een **pijl** naar werktevredenheid toe.



Vraag 1. In hoeverre herken jij je hierin?

- a. Kun je dit toelichten?

(Ik verplaats het kaartje vrijwillig verloop naar voren met een pijl naar autonomie)



Vraag 2. In hoeverre denk jij dat vrijwillig verloop ook invloed kan hebben op de autonomie?

a. Kun je dit toelichten?

(Ik verplaats het kaartje vrijwillig verloop hierna weer terug achter werktevredenheid)

Loopbaanmogelijkheden

Het tweede baankenmerk zijn de loopbaanmogelijkheden. Loopbaanmogelijkheden zijn de mogelijkheden die je hebt om opleidingen, cursussen of andere activiteiten te volgen waardoor je beter wordt in je huidige werk of door kunt stromen naar een andere functie. Ik verwacht dat ook loopbaanmogelijkheden bepalend zijn voor de werktevredenheid en daarmee het vrijwillig verloop in een organisatie. Ik leg het kaartje **loopbaanmogelijkheden** neer met een **pijl** naar werktevredenheid toe.



Vraag 3. In hoeverre herken jij je hierin?

a. Kun je dit toelichten?

(Ik verplaats het kaartje vrijwillig verloop naar voren met een pijl naar loopbaanmogelijkheden)



Vraag 4. In hoeverre denk jij dat vrijwillig verloop ook invloed kan hebben op de loopbaanmogelijkheden?

(Ik verplaats het kaartje vrijwillig verloop hierna weer terug achter werktevredenheid)

Werkdruk

Het derde baankenmerk is werkdruk. Werkdruk betekent hier dat je jouw werk niet of niet volledig kunt afmaken in de tijd je daarvoor krijgt. Ik denk dat ook werkdruk de werktevredenheid beïnvloedt en daarmee het vrijwillig verloop. Ik leg het kaartje **werkdruk** neer met een **pijl** naar werktevredenheid toe.



Vraag 5. In hoeverre herken jij je hierin?

- a. Kun je dit toelichten?

(Ik verplaats het kaartje vrijwillig verloop naar voren met een pijl naar werkdruk)



Vraag 6. In hoeverre denk jij dat vrijwillig verloop ook invloed kan hebben op de werkdruk?

(Ik verplaats het kaartje vrijwillig verloop hierna weer terug achter werktevredenheid)

Leiderschap

Het laatste kenmerk is leiderschap. Leiderschap gaat over de mate waarin jouw directe leidinggevende je helpt bij het behalen van jouw doelen door jou te motiveren en inspireren, richting te geven en jou op één lijn te brengen met collega's. Ik verwacht dat ook leiderschap de werktevredenheid en daarmee

het vrijwillig verloop beïnvloedt. Ik leg het kaartje met **leiderschap** neer met een **pijl** naar werktevredenheid toe.



Vraag 7. In hoeverre herken jij je hierin?

a. Kun je dit toelichten?

(Ik verplaats het kaartje vrijwillig verloop naar voren met een pijl naar leiderschap)

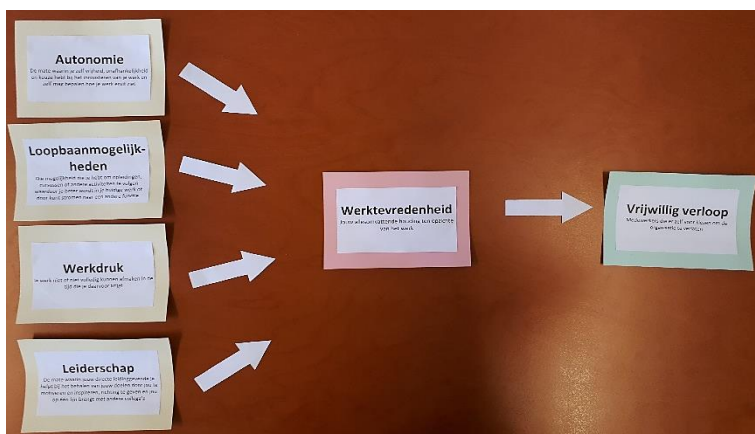


Vraag 8. In hoeverre denk jij dat vrijwillig verloop ook invloed kan hebben op leiderschap?

(Ik verplaats het kaartje vrijwillig verloop hierna weer terug achter werktevredenheid)

Overige vragen

(Ik leg nu alle kaartjes neer zoals in het theoretisch perspectief)

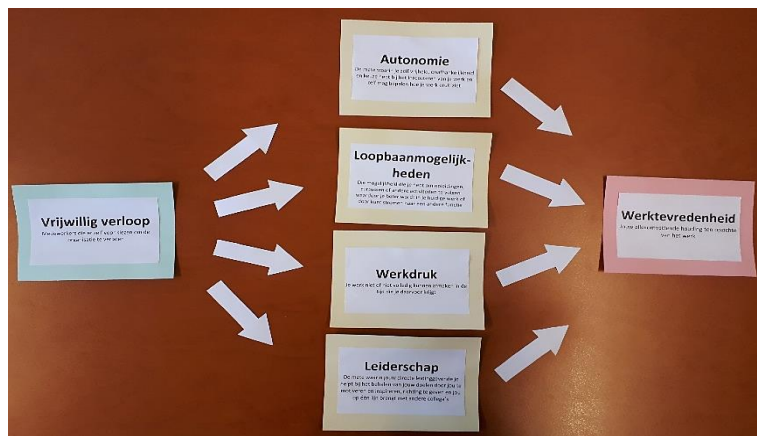


Vraag 9. Welke van deze baankenmerken heeft de meeste invloed op jouw werktevredenheid en op het vrijwillig verloop?

Vraag 10. Zijn er, buiten deze vier baankenmerken, voor jou nog andere baankenmerken die jouw werktevredenheid bepalen en daarmee het vrijwillig verloop?

a. Moet er nog een kaartje worden toegevoegd?

(Ik verplaats het kaartje vrijwillig verloop naar voren met een pijl naar alle baankenmerken (inclusief eventuele toegevoegde baankenmerken) zoals in het onderzoeksperspectief)



Vraag 11.. Op welk baankenmerk denk jij dat vrijwillig verloop de meeste invloed heeft?

Vraag 12. In hoeverre merk jij dat de baankenmerken veranderd zijn sinds dat veel medewerkers de organisatie verlaten?

a. Kun je dit toelichten?

Vraag 13. Zijn er nog andere baankenmerken die veranderd zijn sinds dat veel medewerkers de organisatie verlaten?

a. Moet er een kaartje worden toegevoegd?

Afsluiting

- Afsluitende vraag: Ben ik nog dingen vergeten of zijn er nog dingen die je wilt benoemen en nog niet eerder zijn benoemd?
- Dit waren de vragen. Ik wil je hartelijk bedanken voor dit interview.

Bijlage 3. Weergave antwoorden per respondent

Tabel 1. Invloed vrijwillig verloop op autonomie (paragraaf 4.1.1)

Respon- dent	Afdeling	Antwoord
1	De Hooghe Clock	Geen invloed.
2	Thuiszorg Hambaken	Geen invloed op mijzelf. Wel invloed op team → we zijn naar een kleiner team gegaan.
3	Thuiszorg Clockentuin	Ligt aan de collega. Opnieuw plek zoeken in het team. Welke diensten etc.
4	Thuiszorg Maaspoort- Empel	Indirect veranderd de autonomie door verandering in teamsamenstelling. Betekent ook dat er taken bijkomen, vrijheden worden minder.
5	Thuiszorg Maaspoort- Empel	Grote invloed. Onafhankelijkheid, vrijheid en keuze bij inroosteren worden minder omdat er grote gaten vallen. Meer druk om diensten op te lossen.
6	Mariaoord	Je gaat zelf nadenken over eigen diensten en of het ergens anders beter is.
7	De Hooghe Clock	Ja heeft invloed. Je krijgt hele andere soort afdeling waar je weer tegen nieuwe dingen aanloopt.
8	Mariaoord	Ja grote invloed. Er ontstaan gaten, die moet je opvullen en je rooster wordt anders. Minder vrijheden hierin.
9	Thuiszorg Schijndel Noord	Grote invloed, autonomie wordt een stuk lastiger (negatief). Diensten moeten worden herverdeeld worden.

10	Thuiszorg Zuid	Grote invloed als er geen invallers zijn. Met zijn allen moeten we het dan oplossen en dat is moeilijk want je moet met nog meer dingen rekening houden (minder autonomie).
11	Mariaoord	Invloed is groot. Bijvoorbeeld behoud van vaste vrije avond wordt moeilijk.
12	Thuiszorg Bostel Oost	Ja veranderd. Je moet alleen al meer op komen draven. Grote invloed. Werk-privé in onbalans.
13	Thuiszorg Vught Zuid	Verandering; veel openstaande diensten. Zelf neem je snel een dienst toch maar weer op je. Beslissingsruimte wordt minder.
14	Thuiszorg Berlerode	Ligt aan degene die ervoor terug komt. Bijv. als een dominanter figuur terug komt.
15	Thuiszorg Boschveld	Teamsamenstelling veranderd. Dagen worden weer anders, alles moet worden herverdeeld.
16	Hof van Hintham	Geen invloed. Blijft hetzelfde voor mij.
17	Thuiszorg Hintham	Blijft hetzelfde, geen invloed.
18	Thuiszorg Boxtel Centrum	Ja heeft invloed. Teamsamenstelling veranderd, toch opnieuw alles bekijken.
19	Hof van Hintham	Vooraf bij komst nieuwe collega. Je moet weer meer schipperen, samen diensten oplossen. Niet zeker of je dan ook je vrije dagen kan behouden.
20	Hof van Hintham	Meer werken. Vrijheid wordt moeilijker, je moet werken terwijl je eigenlijk vrij zo willen zijn bijvoorbeeld.

21	Thuiszorg Boschveld	Geen invloed.
----	------------------------	---------------

Tabel 2. *Invloed autonomie op werktevredenheid (paragraaf 4.1.2)*

Respon- dent	Afdeling	Antwoord
1	De Hooghe Clock	Herken me erin. Flexibiliteit qua inroosteren. Autonomie is heel belangrijk.
2	Thuiszorg Hambaken	Belangrijk dat je vrijheid hebt om de cliënt op een goede manier te helpen. Cliënt tevreden, dan ben ik ook tevreden.
3	Thuiszorg Clockentuin	Zeer herkenbaar. Draait een groot deel om. Planning is daarin heel belangrijk, hoe je rooster eruit ziet.
4	Thuiszorg Maaspoort- Empel	Grote invloed, want dan klopt werk en privé.
5	Thuiszorg Maaspoort- Empel	Heel belangrijk en bepalend. Voor 80% bepalend voor werktevredenheid.
6	Mariaoord	Heel belangrijk, grote invloed. Belangrijk dat rooster is te combineren met thuissituatie.
7	De Hooghe Clock	Belangrijk, grote invloed.
8	Mariaoord	Belangrijk, grote invloed want dan is balans werk-privé goed.

9	Thuiszorg Schijndel Noord	Hele grote invloed. Niet alles van bovenaf bepaalt, zelf veel doen is belangrijk.
10	Thuiszorg Zuid	Grote invloed. Vrijheid is er niet altijd, je moet rekening houden met team.
11	Mariaoord	Belangrijk. Bijvoorbeeld vaste avond vrij. Grote invloed op werktevredenheid.
12	Thuiszorg Bostel Oost	Is heel belangrijk, maar niet altijd ruimte voor. Grote invloed. Goede werk-privé balans vind ik belangrijk.
13	Thuiszorg Vught Zuid	Vrijheid is moeilijk als je werkt in een team. Wel invloed op werktevredenheid. Geen mogelijkheid tot beslissing inhoud werk, maar is ook niet erg.
14	Thuiszorg Berlerode	Gehoord worden en mening geven is belangrijk, heeft grote invloed op werktevredenheid. Is nu niet altijd aan de orde.
15	Thuiszorg Boschveld	Belangrijk dat je je eigen wensen en keuze kunt uitspreken (kan ook wel). Grote invloed heeft dat op werktevreden.
16	Hof van Hintham	Heel belangrijk, grote invloed op werktevredenheid. Moet wel kunnen blijven aangeven wat ik fijn vind qua diensten.
17	Thuiszorg Hintham	Niet veel te zeggen, maar ook geen last van. Geen grote invloed op werktevredenheid.
18	Thuiszorg Boxtel Centrum	Heel belangrijk, grote invloed. Belangrijk dat werk-privé in balans is. Teamsamenwerking is belangrijk/rekening houden met elkaar, is nu ook goed.
19	Hof van Hintham	Heel belangrijk. Een goede werk-privé balans leidt tot werktevredenheid. Je kan dit wel zelf aangeven.

20	Hof van Hintham	Belangrijk dat ik vrije dagen kan aangeven, leidt tot hogere werktevredenheid. Lukt soms, afhankelijk van degene die roostert.
21	Thuiszorg Boschveld	Heel bepalend voor werktevredenheid.

Tabel 3. Invloed vrijwillig verloop op loopbaanmogelijkheden (paragraaf 4.2.1)

Respon- dent	Afdeling	Antwoord
1	De Hooghe Clock	Geen invloed. Kan zelfs groter worden bij nieuwe medewerkers.
2	Thuiszorg Hambaken	Geen invloed.
3	Thuiszorg Clockentuin	Geen invloed. Sterker nog: zijn gegroeid doordat mensen weg zijn gegaan en er tekort is ontstaan aan verzorgende-IG.
4	Thuiszorg Maaspoort- Empel	Loopbaanmogelijkheden stijgen omdat je kan doorgroeien naar andere functie (van collega die is gegaan).
5	Thuiszorg Maaspoort- Empel	Ja heeft invloed. Je hebt personeel tekort en dat gaat ten kosten van je opleiding of cursus (je moet meer op de werkvloer zijn, waardoor minder tijd voor opleiding).
6	Mariaoord	Worden groter, komen banen vrij.
7	De Hooghe Clock	Ja heeft invloed. Als het vrijwillig verloop teveel kost, zijn er minder loopbaanmogelijkheden.
8	Mariaoord	Mogelijkheden worden groter.

9	Thuiszorg Schijndel Noord	Onrust in het team. Minder aandacht voor loopbaanmogelijkheden.
10	Thuiszorg Zuid	Aanbod loopbaanmogelijkheden stijgt. Mensen omscholen tot lege vacatures.
11	Mariaoord	Grote invloed. Opleiding blijft achter omdat je werk van collega's moet overnemen.
12	Thuiszorg Bostel Oost	Worden meer. Verzorgenden krijgen opleiding aangeboden.
13	Thuiszorg Vught Zuid	Er komen meer loopbaanmogelijkheden. Lager geschoolde krijgen opleiding IG aangeboden.
14	Thuiszorg Berlerode	Loopbaanmogelijkheden worden groter door invullen van vacatures van vertrekkende collega's.
15	Thuiszorg Boschveld	Nee geen invloed.
16	Hof van Hintham	Geen invloed.
17	Thuiszorg Hintham	Geen invloed.
18	Thuiszorg Boxtel Centrum	Geen invloed.
19	Hof van Hintham	Geen invloed.

20	Hof van Hintham	Geen invloed.
21	Thuiszorg Boschveld	Veranderen alleen als ik het wil. Ik kan veranderen van bepaalde aandachtsvelden, ik kan iets overnemen van vertrekkende collega's.

Tabel 4. Invloed loopbaanmogelijkheden op werktevredenheid (paragraaf 4.2.2)

Respon- dent	Afdeling	Antwoord
1	De Hooghe Clock	Momenteel geen opleiding/cursus (mee gestopt). Mogelijkheden om iets te regelen, proberen overal informatie vandaan te halen (lukt goed). Grote invloed op werktevredenheid.
2	Thuiszorg Hambaken	Prima. Fijn dat ik een aantal cursussen heb kunnen volgen.
3	Thuiszorg Clockentuin	Minder belangrijk. Niet zo bepalend voor werktevredenheid.
4	Thuiszorg Maaspoort- Empel	Ik ben niet carrièregericht, alles is toevallig op pad gekomen. Niet echt bepalend voor werktevredenheid. Aanbod is er wel.
5	Thuiszorg Maaspoort- Empel	Goed aanbod. Momenteel geen behoefte. Maar blij dat ik opleiding heb mogen doen. Was altijd heel belangrijk, nu vind ik het niet meer zo belangrijk.
6	Mariaoord	Loopbaanmogelijkheden zijn er nu meer als vroeger. Nu te laat. Gemiddelde invloed.
7	De Hooghe Clock	Je krijgt de kansen, het aanbod is er. Dat is fijn, gemiddelde invloed op werktevredenheid.

8	Mariaoord	Wel belangrijk dat ik mezelf kan ontwikkelen, mogelijkheden is er ook. Nu nog niet echt behoefte aan.
9	Thuiszorg Schijndel Noord	Goede loopbaanmogelijkheden, maar momenteel geen behoefte. Geen grote invloed.
10	Thuiszorg Zuid	Aanbod is er zeker. Invloed op werktevredenheid gemiddeld.
11	Mariaoord	Wat meer vanuit organisatie presenteren welke opleidingen er zijn. Grote invloed op werktevredenheid, veel behoefte aan doorgroei.
12	Thuiszorg Bostel Oost	Mogelijkheden zijn er. Mag wel een stukje waardering tegenover staan. Wel invloed op werktevredenheid.
13	Thuiszorg Vught Zuid	Grote invloed. Hoe breder geschoold, hoe meer je inzetbaar maakt, hoe aantrekkelijker het werk.
14	Thuiszorg Berlerode	Belangrijk. Aanbod is er, maar zelf momenteel geen ambitie. Het is wel verdieping en verbreding. Allemaal prima.
15	Thuiszorg Boschveld	Geen grote invloed op werktevredenheid. Niet belangrijk voor mij. Op dit moment is het goed (aanbod is er, maar geen verplichting).
16	Hof van Hintham	Veel mogelijkheden bij Vivent. Zelf toegelaten tot opleiding verpleegkundige. Positieve invloed op werktevredenheid.
17	Thuiszorg Hintham	Voorheen was ik heel tevreden. Tegenwoordig wat minder omdat we steeds moeten bijscholen, het kost veel tijd.
18	Thuiszorg Boxtel Centrum	Veel opleidingen gedaan. Heel belangrijk. Mogelijkheden pak ik. Grote invloed op mijn werktevredenheid.

19	Hof van Hintham	Aanbod is er, momenteel geen behoefte. Niet echt bepalend voor werktevredenheid.
20	Hof van Hintham	Er is aanbod, maar geen behoefte. Prima zo. Niet echt bepalend voor werktevredenheid. Wel bepalend voor werktevredenheid is dat je steeds verpleegtechnische handelingen opnieuw moet doen.
21	Thuiszorg Boschveld	Wel belangrijk, want ik heb uitdagingen nodig.

Tabel 5. *Invloed vrijwillig verloop op werkdruk (paragraaf 4.3.1)*

Respon- dent	Afdeling	Antwoord
1	De Hooghe Clock	Werkdruk wordt groter.
2	Thuiszorg Hambaken	Werkdruk wordt groter. Meer open routes, meer gaan inschuiven.
3	Thuiszorg Clockentuin	Werkdruk wordt groter. Vooral neventaken oppakken wordt moeilijk.
4	Thuiszorg Maaspoort- Empel	Werkdruk wordt groter.
5	Thuiszorg Maaspoort- Empel	Werkdruk wordt groter.
6	Mariaoord	Wordt alleen maar groter. (onplezierig).

7	De Hooghe Clock	Werkdruk wordt hoger want het wordt drukker. Diensten overnemen en invalskrachten nieuwe dingen leren.
8	Mariaoord	Werkdruk wordt groter (minder tevreden).
9	Thuiszorg Schijndel Noord	Werkdruk wordt groter.
10	Thuiszorg Zuid	Werkdruk wordt groter.
11	Mariaoord	Werkdruk wordt hoger.
12	Thuiszorg Bostel Oost	Werkdruk wordt groter.
13	Thuiszorg Vught Zuid	Werkdruk wordt hoger, werktevredenheid minder.
14	Thuiszorg Berlerode	Werkdruk wordt hoger want werk van collega moet worden overgenomen.
15	Thuiszorg Boschveld	Grotere werkdruk, door meer diensten en meer continuïteit. Meer gemopper, minder tevredenheid.
16	Hof van Hintham	Grotere werkdruk, meer werk komt bij jou te liggen.
17	Thuiszorg Hintham	Werkdruk wordt hoger, wij moeten meer werk doen.
18	Thuiszorg Boxtel Centrum	Werkdruk wordt hoger, vooral als iemand met een groot contract gaat. Maar we krijgen ook kansen.

19	Hof van Hintham	Meer druk door inwerken nieuwe collega's. Daar wordt je niet blij van. Werk-privé balans wordt slechter.
20	Hof van Hintham	Werkdruk wordt hoger. Ook regelmatig aan de orde. Dat is niet fijn.
21	Thuiszorg Boschveld	Ik moet wel voor sommige dingen harder werken. Maar ik ervaar niet persé meer werkdruk.

Tabel 6. Invloed werkdruk op werktevredenheid (paragraaf 4.3.2)

Respon- dent	Afdeling	Antwoord
1	De Hooghe Clock	Geen grote invloed. Dit is iets wat je zelf voelt en zelf bepaalt (ligt aan je persoonlijkheid/afhankelijk van jezelf).
2	Thuiszorg Hambaken	Als de werkdruk continu te hoog blijft heeft dat een grote invloed op mijn werktevredenheid.
3	Thuiszorg Clockentuin	Persoonlijk niet snel last van werkdruk bepalend voor werktevredenheid. Pas invloed als hij langdurig hoog is.
4	Thuiszorg Maaspoort- Empel	Heel erg bepalend voor werktevredenheid.
5	Thuiszorg Maaspoort- Empel	Gemiddelde invloed werktevredenheid. Bij hoge werkdruk, wordt het negatief.
6	Mariaoord	Grote, negatieve invloed.
7	De Hooghe Clock	Grote invloed op werktevredenheid, voornamelijk als het langdurig hoog is.

8	Mariaoord	Extreem hoge werkdruk momenteel, maakt me heel ontevreden.
9	Thuiszorg Schijndel Noord	Heel herkenbaar. Grote invloed. Bij een hoge werkdruk, lage werktevredenheid (je zit niet lekker in je vel).
10	Thuiszorg Zuid	Geen last van, geen invloed. Werkdruk is er wel altijd.
11	Mariaoord	Werkdruk heel wisselend. Hoge werkdruk heeft grote negatieve invloed op werktevredenheid. Verstoord werk-privé balans.
12	Thuiszorg Bostel Oost	Werkdruk leidt automatisch tot ontevredenheid. Werkdruk is groot, je bent nooit afgewerkt.
13	Thuiszorg Vught Zuid	Wel werkdruk, werk-privé in onbalans dan ontevreden. Werkdruk veroorzaakt door uitstromend personeel, leidt tot ontevredenheid.
14	Thuiszorg Berlerode	Ervaar geen werkdruk, geen invloed op werktevredenheid.
15	Thuiszorg Boschveld	Heel veel invloed op werktevredenheid. Vooral met vakantieperioden is er veel werkdruk. Dat is niet leuk, is niet fijn.
16	Hof van Hintham	Wel werkdruk, op zich niet direct invloed op werktevredenheid. Soms wel het gevoel dat je bewoners tekort doet. Als dit langdurig aanhoudt, dan negatieve invloed op werktevredenheid.
17	Thuiszorg Hintham	Grote invloed op werktevredenheid, vooral als de werkdruk lang blijft aanhouden.
18	Thuiszorg Boxtel Centrum	Werkdruk is met pieken. Huidige werkdruk weinig invloed op werktevredenheid. Soms zelfs positief: je denkt dat het niet gaat, maar aan het einde is het toch goed gekomen. Dan ben je extra tevreden. Als de werkdruk langdurig aanhoudt, word ik ontevreden.

19	Hof van Hintham	Hoge werkdruk. Invloed op werktevredenheid is wisselend. Als het dusdanig hoog is en langdurig; negatieve invloed op werktevredenheid. Grote werkdruk, meer ontevredenheid.
20	Hof van Hintham	Grote werkdruk, meer ontevredenheid.
21	Thuiszorg Boschveld	Ja er is werkdruk, maar ik maak me daar niet zo druk om. Geen grote invloed op werktevredenheid.

Tabel 7. Invloed vrijwillig verloop op leiderschap (paragraaf 4.4.1)

Respon- dent	Afdeling	Antwoord
1	De Hooghe Clock	Hangt af van de nieuwe die erbij komen.
2	Thuiszorg Hambaken	Wordt gekeken hoeveel mensen tekort komen.
3	Thuiszorg Clockentuin	Kan invloed hebben. Als medewerkers met bepaalde leiderschapseigenschappen weggaan.
4	Thuiszorg Maaspoort- Empel	Ligt eraan. Als directe collega's je manager worden waar je geen klik mee hebt, dan is de invloed groot.
5	Thuiszorg Maaspoort- Empel	Geen invloed. Manager staat er daar te ver voor af.
6	Mariaoord	Ligt eraan wie er gaat. Dat is heel persoonlijk. Teamsamenstelling veranderd, maar negatief/positief ligt aan de persoon.

7	De Hooghe Clock	Aandacht van leider verschuift meer naar opvullen vacatures. Minder betrokken bij medewerkers (niet fijn).
8	Mariaoord	Ligt eraan wie gaat. We hebben een leuk team.
9	Thuiszorg Schijndel Noord	Waarschijnlijk wel invloed. Je moet nog extra meer sturen en steunen in het team om boel op de rit te krijgen.
10	Thuiszorg Zuid	Leiderschap is meer bezig met invullen van vacatures.
11	Mariaoord	Ja veranderd. Minder tijd voor leiderschap, meer bezig met gaten opvullen.
12	Thuiszorg Bostel Oost	Geen invloed.
13	Thuiszorg Vught Zuid	Geen invloed. Zijn wel vacatures die via manager lopen.
14	Thuiszorg Berlerode	We zouden naar niks van moeten merken bij de teammanager. Maar merken wel dat ze het drukker heeft.
15	Thuiszorg Boschveld	Heeft negatieve invloed op zelfsturend team. Teamsamenstelling veranderd, taken moeten worden herverdeeld.
16	Hof van Hintham	Denk ik wel. Ligt ook aan de collega of het positief/negatief is.
17	Thuiszorg Hintham	Leiders zouden kunnen gaan nadenken waarom mensen gaan, aandacht verschuift daar naartoe. Minder aandacht voor medewerkers.
18	Thuiszorg Boxtel Centrum	Nee, geen invloed.

19	Hof van Hintham	Teamsamenstelling veranderd. Moet met elkaar weer opnieuw alles herverdelen. Dat is wel even lastig.
20	Hof van Hintham	Geen invloed.
21	Thuiszorg Boschveld	Managers moeten meer hun best doen om medewerkers te behouden.

Tabel 8. *Invloed leiderschap op werktevredenheid (paragraaf 4.4.2)*

Respon- dent	Afdeling	Antwoord
1	De Hooghe Clock	Leiderschap heel belangrijk. Heeft karduwfunctie en vind dit heel leuk.
2	Thuiszorg Hambaken	We zijn zelfsturend en hebben een fijn team. Coach geeft richtlijnen.
3	Thuiszorg Clockentuin	Coach staat langs zijlijn. We hebben een manager, is niet echt een leidinggevende. Zelfsturende team bepalend voor werktevredenheid.
4	Thuiszorg Maaspoort- Empel	Geen fan van zelfsturende teams. Wil directe leidinggevende terug. Grote invloed op werktevredenheid.
5	Thuiszorg Maaspoort- Empel	Grote invloed. Meer steun/complimenten/waardering/betrokkenheid zou fijn zijn.
6	Mariaoord	Grote invloed. Huidige leiderschap negatieve invloed. Hoe dichterbij, hoe beter.

7	De Hooghe Clock	Grote invloed op werktevredenheid. Leider moet meer tijd hebben voor medewerkers.
8	Mariaoord	Niet tevreden, grote invloed. Meer betrokkenheid is nodig vanuit manager.
9	Thuiszorg Schijndel Noord	Is heel belangrijk, grote invloed.
10	Thuiszorg Zuid	Soms liever een manager dichterbij. Zelfsturend teams heeft meer kader nodig. Werktevredenheid gemiddeld.
11	Mariaoord	Mis soms wel direct leiding. Moet wel kansen krijgen, dan is het positief. Als zelfsturend team goed is, geen manager nodig.
12	Thuiszorg Bostel Oost	Weinig betrokkenheid vanuit leiderschap, maar is ook niet nodig. Zelfsturend ook niet altijd fijn, maar wel beter.
13	Thuiszorg Vught Zuid	Korte lijntjes met manager, dat is positief. Manager moet wel vaker achter medewerker staan.
14	Thuiszorg Berlerode	Grote invloed op werktevredenheid. Huidige leiderschap is goed.
15	Thuiszorg Boschveld	Zijn een stabiel team, dat is fijn.
16	Hof van Hintham	Huidige leiderschap leidt tot niet zo'n hoge werktevredenheid. Zou een goed gesprek moeten komen met het team. Nu bepaalt het heel erg de werktevredenheid.
17	Thuiszorg Hintham	Meer communicatie vanuit manager zou nodig zijn voor hogere werktevredenheid.

18	Thuiszorg Boxtel Centrum	Huidige leiderschap heeft grote invloed op werktevredenheid (heel tevreden). Komt door fijn team. En prima dat manager op afstand staat.
19	Hof van Hintham	Gaat goed in het team. Manager dichterbij is niet nodig.
20	Hof van Hintham	Leiderschap is op zich goed zo. We zouden als zelfsturend team wel vaker de eindbeslissing willen nemen.
21	Thuiszorg Boschveld	De managers heb je nodig bij bepaalde dingen zoals aanspreken collega op ziek zijn. Het is een wisselwerking. Manager moeten minder teams onder zich hebben.