

Bevlogenheid



Ronald Caminada
Hendrik van der Wijk

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Samenvatting	6
1. Introductie	7
1. Inleiding	7
1.2 Aanleiding	7
1.3 Probleemanalyse	9
1.4 Waarom sturen op bevlogenheid?	10
1.5 De doelstelling	12
1.6 De vraagstelling	12
1.7 De relevantie	13
1.8 Leeswijzer	13
2. Theoretische achtergrond en kader	15
2 Inleiding	15
2.1 Ontwikkeling vanuit de arbeidspsychologie	15
2.2 Burnout versus Bevlogenheid	16
2.3 Bevlogenheid	18
2.3.1 De definiëring van bevlogenheid	18
2.3.2 Aantal kritische kanttekeningen ten aanzien van bevlogenheid	20
2.3.3 Bevlogenheid en prestaties	21
2.4 Het continuüm	22
2.5 Bevlogenheid versus betrokkenheid	22
2.6 Bevlogenheid versus tevredenheid	23
2.6.1 Een typologie van welbevinden van werknemers	24
2.6.2 Verschillen bevlogen en tevreden werknemers?	25
2.7 Het Job Demands-Resources model	26
2.8 Hulpbronnen in relatie tot taakeisen	28
2.9 Belangrijke hulpbronnen	30
2.9.1 Sociale steun	30
2.9.2 Leiderschap	31
2.9.3 Autonomie	32
2.9.4 Feedback	32
2.10 De organisatieresultaten in relatie tot bevlogenheid	32
2.10.1 Verzuim in relatie tot bevlogenheid	33
2.10.2 Vertrek in relatie tot bevlogenheid	33
2.10.3 Klanttevredenheidsonderzoek in relatie tot bevlogenheid	34
2.10.4 Financiële prestatie in relatie tot bevlogenheid	34
2.11 Bevindingen uit de literatuurverkenning	35
3. De onderzoeksopzet	37
3 Inleiding	37
3.1 Het onderzoeksmodel	37
3.2 De relatie bevlogenheid en de harde organisatiefactoren	38
3.3 Het perspectief van de bestuurder in relatie tot hulpbronnen, bevlogenheid en resultaat	38
3.4 Beschrijving van de onderzoeksgroep	39
3.5 Herkomst van de gebruikte data	39
3.6 Operationalisatie van de variabelen	40
3.7 Data analyse	40

4.	De resultaten	42
4	Inleiding	42
4.1	Bevlogenheid in de organisatie	42
4.2	De relatie tussen tevredenheid, betrokkenheid en bevlogenheid	44
4.3	Hulpbronnen	46
4.4	Bevlogenheid in relatie tot de harde factoren	48
	4.4.1 Bevlogenheid met betrekking tot verzuim	48
	4.4.2 Bevlogenheid met betrekking tot vertrek	51
	4.4.3 Bevlogenheid met betrekking tot financiële resultaten	52
	4.4.4 Bevlogenheid met betrekking tot cliënttevredenheid	53
4.5	Het perspectief van bestuurders	54
5.	Beschouwingen	64
5.1	Beantwoording van de vraagstelling	64
5.2	Duiding van de overige resultaten	66
5.3	Het proces van inzicht	68
5.4	Persoonlijke beschouwing	70
	De kloof	71
5.5	Conclusie en aanbevelingen	72
	Literatuurlijst	74
	Bijlagen	78

Voorwoord

Voor u ligt onze thesis: met als onderwerp “Bevlogenheid”.

Hij vormt het sluitstuk van de opleiding MHBA van het CMDZ aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Dit bedrijfskundig masterprogramma heeft ons geïnspireerd en inzichten verschaft over besturen in de gezondheidszorg. Binnen ons werk als leidinggevende in de gezondheidszorg zien we dagelijks de bevlogenheid van vele professionals om ons heen. Deze bevlogenheid is naar ons idee de kurk waar de organisatie op drijft. Mensen maken in die zin het verschil, iets wat iedereen weet als hij eens in de positie van patiënt of cliënt heeft verkeerd.

Dit onderzoek bracht ons in contact met mensen en organisaties die ons de kans boden binnen hun organisatie te kijken naar dit fascinerende onderwerp wat bevlogenheid zeker is. De bestuurders van De Lichtenvoorde, Stichting ORO, Koninklijke Kentalis en de RIBW Nijmegen & Rivierenland, gaven ons toestemming om alle benodigde harde data op te vragen die we nodig hadden voor ons onderzoek. Tevens waren zij allen bereid om hun visie ten aanzien van bevlogenheid met ons te delen. Het waren open gesprekken. Wij hebben ervan genoten en willen de bestuurders en alle medewerkers die nodig waren voor het verzamelen van de juiste data ontzettend bedanken. Wij hebben de medewerking van deze mooie organisaties enorm gewaardeerd.

Twee jaar lang zijn we door onze organisaties in de gelegenheid gesteld om deze inspirerende opleiding te volgen. Het vertrouwen in ons, dat spreekt uit deze kans, en de ondersteuning die wij mochten ervaren heeft ons goed gedaan. We willen de Koninklijke Kentalis en de RIBW Nijmegen & Rivierenland dan ook bedanken voor deze mogelijkheid.

We willen Prof. Dr. Jan Moen, als onze thesis begeleider, bedanken voor zijn feedback op de concepten die we aanleverden. Ook Merel van de Lei, Hubert van Kooten en Arjen Twilt van Effectory willen we in het bijzonder bedanken. Vanaf het moment, dat we voorzichtig aan het verkennen waren welke mogelijkheden er met betrekking tot bevlogenheid zouden kunnen zijn, is er sprake geweest van een “bevlogen” samenwerking. Wij hebben niet alleen genoten van jullie prachtige ambiance aan de Singel in Amsterdam, maar vooral jullie meedenken en jullie enorme klantvriendelijke opstelling richting ons hebben we gewaardeerd.

De onderwijsgroep in al zijn diversiteit was een inspiratiebron op zichzelf. Dit in samenhang met, en onder, de bezielende leiding van: Prof. Dr. Aad de Roo, Prof. Dr. Jan Moen en Dr. Elly Breedveld, hebben een enorme kracht in ons naar boven gebracht. Wij hebben er van genoten.

Last but not least, willen wij de mensen in onze directe omgeving bedanken.

Voor Ronald geldt, heel speciale dank aan Rian, Daan en Carlijn. Daan, jouw kennis en vaardigheden met betrekking tot ICT maakten ons werk eenvoudiger, bedankt. Inge, jouw inspanningen om het document er goed uit te laten zien hebben we zeker gewaardeerd. Daarnaast mijn vrienden en collega's bedankt, voor het geduld, de interesse en mentale steun gedurende het opleidingstraject. Ik weet, dat ik soms niet de volle aandacht heb gehad voor jullie!

Voor Hendrik geldt, een wel hele speciale dank aan Aaffien, Ruben en Sanne. Jullie stonden steeds voor mij klaar. Ruben en Sanne als grote computerhulp en Aaffien altijd bereid tot ondersteuning op alle vlakken. Echt geweldig. Uiteraard niet te vergeten mijn moeder Ditzien, broer Frans en zus Janneke die er altijd voor me zijn. Nathalie, mijn goede vriendin. De meelezers op het werk, Marja, Marjon en Tessa en niet te vergeten mijn maatje in deze thesis, Ronald.

Hendrik van der Wijk
Ronald Caminada

Samenvatting

Het onderwerp bevlogenheid vormt het onderwerp van deze thesis. Met behulp van het JD-R model is onderzocht of harde organisatie factoren beïnvloed worden door de aanwezige bevlogenheid van medewerkers. De harde factoren bestonden uit: verzuim, vertrek, cliënttevredenheid en financieel resultaat. Er is gebruik gemaakt van een data analyse met betrekking tot de harde factoren en de bevindingen uit interviews met bestuurders. Uit de resultaten bleek, dat bevlogenheid beduidend meer voor komt in zorgorganisaties dan verwacht. Eveneens bleek dat bevlogenheid sterk verbonden is met de inhoud van het primaire zorgproces. Daarnaast bleken de hulpbronnen autonomie, sociale steun, leiderschap en feedback een belangrijke rol te spelen bij het bewerkstelligen van bevlogenheid.

De rol van autonomie wordt door medewerkers en bestuurders anders geduid. Daar waar de medewerker sterk gefocust is op de inhoud van het primaire proces en de randverschijnselen als versturende factor ervaart, blijken organisaties juist sterk op de randverschijnselen te sturen en blijkt er minder aandacht voor het primaire proces, waarmee de bevlogenheid niet versterkt wordt.

Bevlogenheid heeft een positieve bijdrage op de organisatie resultaten, met name verzuim en het financiële resultaat vallen daarbij op.

Hoofdstuk 1 Introductie

1 Inleiding

In dit hoofdstuk introduceren we onze interesse voor het onderwerp bevologenheid. De directe aanleiding en de probleemstelling worden geformuleerd, waarna de onderzoeksvragen gepresenteerd zullen worden. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een beschrijving van de relevantie van het onderzoek en een leeswijzer van deze rapportage.

1.2 Aanleiding

Het beeldmateriaal waarin Dr. Martin Luther King zijn fameuze toespraak hield met de legendarische zinsnede: “I have a dream” is voor vele mensen decennia later nog steeds een grote inspiratiebron. De bevologenheid die uit zijn woorden klonk heeft vele mensen over de hele wereld geïnspireerd. Het blijkt een grote bron van inspiratie en het genereert motivatie en energie bij mensen.

Een dergelijke energie en motivatie zou iedere organisatie zich toewensen. De invloed, die de bevologenheid van Martin Luther King op vele anderen heeft, is van onschatbare waarde en blijkt aanstekelijk te werken. Het zou toch fantastisch zijn als een dergelijke inspirator binnen je organisatie alle medewerkers tot op het bot zou kunnen inspireren, waarbij de bevologenheid zich uitstraalt over het collectief. Dat dit binnen de werkelijkheid van de meeste zorgorganisaties niet aan de orde is hoeft hier verder niet uiteengezet te worden. Toch kennen we allemaal mensen in onze omgeving die zichtbaar meer bevologen in het werk staan dan anderen. Ook bij hen ervaren we een vorm van energie, die overslaat op anderen. Het zijn vaak fijne mensen om mee te werken, ze geven de organisatie net dat extra dat zo hard nodig is. De vraag wordt daarmee interessant: wat zijn dat dan voor mensen, welke effecten hebben ze met hun gedrag op de organisatie en hoe kunnen organisaties een bijdrage leveren om deze bevologenheid te optimaliseren?

Wat is bevologenheid nu eigenlijk? In de theorie circuleren meerdere definities. Wij gebruiken in deze thesis de definitie van Schaufeli&Bakker (2006). Zij definiëren bevologenheid als een positieve psychologische toestand, die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie. In hoofdstuk 2 wordt de definitie van bevologenheid verder uitgewerkt.

Het zijn turbulente tijden in de gezondheidszorg. Grote structurele veranderingen zijn de afgelopen jaren voorbereid en krijgen de aankomende jaren hun invulling. Veranderingen die allemaal van invloed zijn op organisaties en hun medewerkers.

Te denken valt hierbij bijvoorbeeld aan de ontmanteling van de AWBZ structuur naar een romp AWBZ en de uitbouw van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning. Hierbij zullen grote delen van de zorgorganisaties betrokken worden en daarmee evenzoveel medewerkers, die in de betreffende sectoren werkzaam zijn. We weten dat het ‘anders’ gaat worden en ook moet worden, vooral ook, dat het efficiënter, goedkoper en slimmer moet. Veel van wat we in de huidige situatie gewend zijn zal de aankomende jaren ter discussie worden gesteld. Dit geldt voor de producten en diensten die geleverd worden, de financiering ervan, maar zeker ook voor de manier waarop het geheel tot stand komt. Daarmee is de medewerker in toenemende mate de bepalende factor geworden bij de toekomstige veranderingen.

Er wordt een krapte op de arbeidsmarkt voorspeld. Deze krapte is het gevolg van een krimp van de potentiële beroepsbevolking. Deze beroepsbevolking zal gaan afnemen van 10 miljoen in 2010 naar 9,5 miljoen in 2030. Wat deze krapte op de gehele arbeidsmarkt voor de gezondheidszorg gaat betekenen laat zich raden. Natuurlijk is er veelvuldig onderzoek gedaan en zijn er vele scenario’s uitgewerkt. In alle scenario’s krijgt de sector problemen met het vinden van voldoende gekwalificeerd personeel. Het behoud van goede medewerkers is daarmee van eminent belang. Medewerkers die hun vak op een hoogwaardige manier uitvoeren maar dit zeker ook op een wijze doen die vervuld is van energie en passie.

De maatschappelijke ontwikkeling, waarbij we met zijn allen langer gaan door werken, heeft zijn invloed op bovenstaande. Langer doorwerken kan natuurlijk een deeloplossing zijn voor het naderende personeelstekort. Het daagt echter ook zorgorganisaties uit de omstandigheden waaronder de medewerkers aan het werk zijn, veel meer dan nu, te wegen en positief te beïnvloeden. Hierdoor kunnen diezelfde medewerkers gezond en productief hun bijdrage blijven leveren aan de organisatiedoelstellingen. Dit vraagt om een aanpassing in het HRM denken. De cijfers van het CPB (2012) laten op het huidige moment in dit verband verontrustende uitkomsten zien. Het aantal medewerkers dat te maken krijgt met een burnout is voor het derde jaar op rij toegenomen. Inzicht krijgen en als organisatie beleid maken op de beïnvloedbare factoren, die verklaren dat sommige medewerkers vatbaarder zijn voor een burnout, terwijl anderen vol energie en optimisme naar hun werk gaan, zal organisaties helpen bij het creëren van een gezonder werkklimaat. Het is voor organisaties van groot belang om te weten hoe ze het oppositionele proces van burnout versus bevlogenheid kunnen stimuleren en faciliteren ten faveure van bevlogenheid.

De groei van de economie is tot stilstand gekomen. Sterker nog, op het moment van schrijven verkeren we in een ernstige recessie, waarvan het eind nog lang niet in zicht is.

Veel organisaties zijn aan het krimpen door bezuinigingen, waarbij er sprake is van toename van de ervaren werkdruk, baanonzekerheid, herstructurering en reorganisatie. Van de werknemer wordt verwacht op veel aspecten flexibel te zijn. Er komen steeds meer tijdelijke contracten, aan het ontslagrecht wordt getornd en ook binnen de inhoud van de functies worden hernieuwde eisen gesteld. Feit is dat we aan het zoeken zijn naar een nieuw evenwicht. Dit gaat niet zonder slag of stoot. We moeten ons losmaken uit oude paradigma's. Het nieuwe roept onzekerheid op. Dit vraagt gedegen kennis en ook aandacht om medewerkers van vandaag mee te nemen in deze veranderingen en in hun kracht te houden en te ondersteunen ten aanzien van hun werk, hun gezondheid en de bevlogenheid binnen hun werk.

De zorgvragen, als gevolg van de vergrijzing, gaan toenemen. De wijze waarop we een antwoord formuleren op deze vragen bepaalt of we hierbij meer of minder professionele medewerkers nodig hebben. De inzet van technische en andere hulpmiddelen kan een belangrijke bijdrage leveren aan een verminderende vraag naar medewerkers. Toch lijkt deze benadering slechts in beperkte mate bij te dragen aan het mogelijke personeelstekort in de zorg. We weten dat we iedereen hard nodig zullen hebben en doen er daarmee goed aan om stevig te investeren in inzichten die er toe bijdragen dat medewerkers in staat gesteld worden hun werk goed en gezond uit te voeren. De bijdrage die bevlogenheid bij medewerkers daarbij kan hebben verdient daarin toenemende aandacht.

1.3 Probleemanalyse

In deze thesis onderzoeken we het effect dat bevlogenheid heeft op harde factoren zoals verzuim, vertrek, cliënttevredenheid en financieel resultaat bij een viertal zorgorganisaties. De inzichten van uit het Job Demands en Resources model (Bakker, 2004) worden gecombineerd met de theoretische uitgangspunten van bevlogenheid (Schaufeli, 2004).

Een periode als op dit moment, waarin zorgorganisaties met grote structurele veranderingen te maken hebben, de financiële middelen afnemen en er voor de langere termijn personeelsproblemen voorspeld worden, betekent voor de zorgsector enorme uitdagingen. Dit maakt dat organisaties zich bewust zouden moeten worden van de bepalende rol, die medewerkers spelen bij het succesvol of niet succesvol zijn ten aanzien van al deze veranderingen.

Over het bewustzijn van organisaties met betrekking tot de crucialere rol die medewerkers spelen bij de uitvoer van de strategische koersaanpassingen lijkt nog veel af te dingen. Er zijn zeker positieve signalen te onderscheiden. Zo blijken steeds meer werkgevers hun best te doen voor goed werkgeverschap. De algemene trend laat een positieve stijging zien ten

aanzien van medewerkerstevredenheid. Hoe beter je naar werknemers luistert en hoe sterker je hun input ook daadwerkelijk gebruikt en omzet naar verbetering, hoe gelukkiger zij zich voelen op hun werkplek en hoe beter zij presteren. Het omgekeerde blijkt ook het geval. Wie niet met zijn medewerkers in gesprek gaat en hen niet betreft bij het vinden van oplossingen voor problemen en uitdagingen, toont zich mogelijk een minder goed werkgever (Effectory, 2012). Een voorbeeld: werkdruk blijkt een redelijk ongrijpbaar vraagstuk. Wat voor de ene medewerker een normale werkdag is, betekent voor de ander topdrukte. De perceptie van het individu bepaalt de beleving. Maatregelen om de werkdruk te verbeteren zijn dan ook niet voor alle situaties dezelfde. We weten dat de arbeidsproductiviteit negatief beïnvloed kan worden door een te hoge werkdruk, maar blijft de vraag, hoe dit dan werkt. Door de medewerkers in hun kracht te zetten en te stimuleren eigen oplossingen te bedenken voor hun problemen op het werk en deze ook door henzelf te laten uitwerken, wordt er gericht aan een herkenbare oplossing gewerkt. Het stimuleren en sturen op regie en autonomie werkt. De resultaten daarvan zijn terug te zien in de medewerkerstevredenheid en de resultaten van de organisatie (Effectory 2012).

1.4 Waarom sturen op bevlogenheid?

Welke meerwaarde bevlogen medewerkers de organisatie bieden is hetgeen wat ons al langer bezig houdt. De onderliggende maatschappelijke aanname daarbij is dat tevredenheid van medewerkers een positieve bijdrage levert aan de organisatiedoelstellingen. Echter, voortschrijdend inzicht laat zien, dat de focus op tevredenheid een mogelijk onjuiste is en zeker een onvolledig beeld schetst ten aanzien van de bijdrage die medewerkers leveren aan de organisatie doelstellingen. Hoe de concepten tevredenheid en bevlogenheid zich onderling verhouden volgt later. Zeker is, dat bevlogenheid een positieve bijdrage levert aan de organisatie.

Het concept bevlogenheid blijkt in toenemende mate, door onderzoek aangetoond, een betere voorspeller te zijn van de positieve bijdrage aan de organisatieperformance.

We hebben het dan over de volgende positieve bijdrage aan organisatiedoelstellingen:

- Hogere organisatietoewijding, (GallupConsulting, 2002)
- Lagere intentie tot verlaten van de organisatie (Bakker&Leiter, 2010)
- Extra rolgedrag, dit is het gedrag wat nuttig is binnen een organisatie, maar dat niet in de functieomschrijving is vastgelegd. Dus feitelijk meer doen dan wat van je gevraagd wordt, going the extra mile (Tanghe, Knippenberg, Flier, 2006)
- Minder verzuim (Schaufeli, Bakker & van Rhenen, 2009)
- Grotere focus op het dienstverleningsklimaat (Salanova, Agut&Peiro, 2005)
- Betere prestaties (Luthans, Norman, Avolio&Avey, 2008)

Als we deze positieve effecten in percentages duiden zijn deze indrukwekkend. Het verschil procentueel uitgedrukt in individuele casuïstiek betekent, dat bevlogen medewerkers 27% minder verzuimen, 62 % minder veiligheidsincidenten tonen, 18 % meer productiviteit leveren en 12 % meer klantengroei hebben (Gallup Consulting, 2002). Voldoende redenen om bevlogenheid te stimuleren en te borgen bij medewerkers.

Het vertrekpunt van deze thesis:

Zoals hierboven aangegeven, blijkt bevlogenheid aantoonbare positieve effecten te genereren en een goede voorspellende waarde te hebben op de organisatie-uitkomsten. Daar waar bevlogenheid van individuele medewerkers toeneemt en/of de groep bevlogen medewerkers groeit zien we dit positieve effect. Dit afgezet tegen het gegeven, dat het percentage bevlogen medewerkers in Nederland rond de 15% schommelt, laat ruimte over voor verbetering (Gallup Consulting 2002), waarmee mogelijkheden om de performance van organisaties te verbeteren tot de mogelijkheden behoren.

In de literatuur, zo blijkt uit bovenstaande, zijn er onderzoeken te vinden die koppelingen aantonen tussen geconstateerde bevlogenheid bij medewerkers en de effecten van bevlogenheid op harde factoren zoals verzuim, vertrek, cliënttevredenheid en het financieel resultaat. Echter binnen het zorglandschap in Nederland blijkt er nog maar zeer beperkte kennis over de relatie tussen bevlogenheid en de factoren rondom verzuim, vertrek, cliënttevredenheid en het financieel resultaat.

In deze thesis vormt dit het te onderzoeken object.

Organisaties bezitten een grote hoeveelheid data, die te maken hebben met tevredenheid, betrokkenheid en bevlogenheid van hun medewerkers. Deze data worden periodiek gegenereerd door onder andere de medewerkerstevredenheidsonderzoeken, hierna te noemen, MTO's. In deze onderzoeken blijken vragen met betrekking tot bevlogenheid al opgesloten en gevalideerd aanwezig te zijn. Daarnaast hebben veel organisaties de HRM instrumenten ter beschikking die data genereren met betrekking tot verzuim en vertrek. Ook wordt er periodiek onderzoek gedaan naar cliënttevredenheid bijvoorbeeld door middel van de Consumer Quality index (CQ index). De financiële resultaten zijn ook in iedere organisatie aanwezig. Al deze data zijn separaat voor handen, veelal op een redelijk laag aggregatieniveau. Deze schat aan informatie vraagt om ontsluiting en onderzoek. Dit is dan ook precies hetgeen we in deze thesis gaan doen.

De uitdaging wordt gevormd door het ontsluiten en verbinden van deze data. Hiervoor is het noodzakelijk om een aantal organisaties bereidt te vinden, die op genoemde harde factoren hun data beschikbaar willen stellen voor analyse en de analyses daadwerkelijk uit te voeren

om zo inzicht te krijgen in de effecten van bevlogenheid in zorgorganisaties op de harde factoren verzuim, vertrek, cliënttevredenheid en financiële resultaten.

Daarnaast willen we inzicht krijgen in welke factoren bestuurders van zorgorganisaties van invloed achten op de bevlogenheid in hun organisaties. Van belang is om te weten welke keuzes en motieven ten grondslag liggen aan ingezet beleid, dat direct met bevlogenheid verbonden is.

1.5 De doelstelling

Het doel van dit onderzoek is descriptief en analytisch van aard.

- Er wordt beschreven in welke mate bevlogenheid van de medewerkers invloed heeft op de harde factoren, verzuim, vertrek, cliënttevredenheid en financiële resultaten. Dit zou je ook de organisatieresultaten kunnen noemen.
- Er wordt beschreven in welke mate bestuurders van mening zijn dat de organisatie actief sturing geeft op belemmerende- en succesfactoren (hulpbronnen) ten aanzien van bevlogenheid in hun organisatie.

1.6 De vraagstelling

De centrale vraag van dit onderzoek is als volgt te omschrijven:

- **Wat zijn de effecten van bevlogenheid op de harde (organisatie) factoren: verzuim, vertrek, cliënttevredenheid en financieel resultaat?**

Om tot een goede beantwoording van de centrale vraagstelling te komen zijn er een aantal verklarende en beschrijvende deelvragen nodig die beantwoord worden vanuit de theorie dan wel uit de empirie. Deze deelvragen worden verder verbijzonderd, waarin het perspectief van de bestuurder van de zorgorganisatie meegenomen wordt.

Onderzoeksvragen:

1. Wat is bevlogenheid?
2. Welk relatie bestaat er tussen tevredenheid, betrokkenheid en bevlogenheid?
3. Hoe past bevlogenheid in het werkstress model (JD-R model)?
4. Hoe werkt bevlogenheid vanuit een theoretisch perspectief?
5. Wat is de rol/bijdrage van hulpbronnen in relatie tot bevlogenheid?

Onderzoeksvragen ten aanzien van het perspectief bestuurder:

1. Sturen bestuurders op integraal bevlogenheidsbeleid en zo ja, hoe?

2. Wat zien ze als resultaten daarvan?
3. Hoe toetsbaar zijn de resultaten uit het door hen gevoerde beleid ten aanzien van bevlogenheid?

Het beantwoorden van de onderzoeksvragen is nodig om het onderzoek in zijn context te kunnen plaatsen en de gebruikte begrippen eenduidig te kunnen definiëren. Er is gekozen om gebruik te maken van het wetenschappelijke dominante JD-R model (Bakker e.a. 2004). Om het effect op de organisatie zichtbaar te maken is er een keus gemaakt uit een aantal relevante outcome variabelen. Deze keus is beperkt en mede ingegeven door praktische factoren als haalbaarheid en voorhanden zijnde data in de gezondheidsinstellingen.

1.7 De relevantie

De relevantie van dit onderzoek is met name maatschappelijk en economisch van aard. De uitdagingen waar gezondheidsorganisaties voor staan zijn beschreven in de aanleiding van deze thesis. De focus van organisaties lijkt vooral gericht op het efficiënt inzetten van financiële middelen. Er mag geen cent verspild worden. Langzaam is er naast deze enkelvoudige financiële focus ook een bewustwording ontstaan dat er generieke winst te verwachten valt bij de inzet van bevlogen medewerkers. Met deze geïnspireerde inzet van medewerkers is het mogelijk met gelijkblijvende middelen meer te produceren van een hogere kwaliteit. En dat alles in een klimaat waar mensen het prettig vinden om zich in te zetten. Kortom, er is veel te winnen zo lijkt het. Dit vraagt wel een grote bewustwording, inspanning en interesse van diezelfde zorgorganisaties. De vraag is daarmee of diezelfde organisaties zich bewust zijn van de kansen die hier liggen ten aanzien van bevlogenheid.

Tot slot weten wij vanuit onze jarenlange ervaring als leidinggevend in zorgorganisaties, dat er ten aanzien van de integrale besluitvorming, gericht op verbetering van de organisatie performances, veelvuldig voor korte termijn en deeloplossingen gekozen wordt.

Ter illustratie een voorbeeld uit de praktijk. Nog steeds blijkt dat veel organisaties pas echt in actie komen wanneer het verzuim toeneemt. De aandacht en focus op het terugdringen van het percentage verzuim is dan veelal leidend. De gekozen interventies en oplossingen blijken in een latere fase schade te hebben toegebracht, juist vaak aan die aspecten die medewerkers van groot belang achten. Daar waar het lukt om inzicht te verkrijgen in die relaties tussen hetgeen mensen drijft en de mogelijke opbrengsten voor de organisatie kan dit leiden tot een heroverweging van geformuleerd beleid en de realisatie van een duurzame organisatie focus.

1.8 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk richten we ons op de theoretische inzichten die ten grondslag liggen aan bevlogenheid. We plaatsten deze inzichten in een gangbaar theoretisch model en werken de verschillende hulpbronnen verder uit.

In hoofdstuk 3 zetten we het onderzoek model uiteen, waarna we in hoofdstuk 4 de resultaten presenteren. We sluiten deze thesis af in hoofdstuk 5 met onze beschouwingen.

Hoofdstuk 2 Theoretische achtergrond en kader

2 Inleiding

De begrippen engagement en bevlogenheid kunnen zich toenemend op een groeiende mate van populariteit verheugen. De concepten worden ook veelvuldig door elkaar gebruikt, hetgeen we in deze thesis niet zullen doen. Hier wordt het concept bevlogenheid centraal gesteld.

De populariteit van het concept wordt goed zichtbaar bij een zoekopdracht op het internet; vele duizenden hits zijn het gevolg. Het risico is daarmee groot, dat het een containerbegrip wordt en meerdere betekenissen in zich gaat herbergen. Een duidelijke definiëring is dan ook van belang.

In dit hoofdstuk zullen we de ontwikkeling van het concept, de begripsbepalingen en de verbindingsconcepten ten aanzien van bevlogenheid zoals burnout uiteenzetten. Deze zijn van belang om de impact van bevlogenheid te kunnen duiden. Daarnaast zullen we het wetenschappelijk model dat ten grondslag ligt aan bevlogenheid uitwerken. Daarmee wordt bevlogenheid in een bredere context geplaatst.

2.1 Ontwikkeling vanuit de arbeidspychologie

Het begrip bevlogenheid mag zich in een positieve belangstelling verheugen vanuit management perspectief en vanuit de psychologie. Het begrip is zeker vanaf 2008 aan een stormachtige opmars bezig. De bron van deze ontwikkeling ligt bij de Amerikaanse psychologen Martin Seligman en Mihaly Csikszentmihalyi (2000), die beschouwd worden als de initiators van de positieve psychologie. Zij waren het, die bij de aanvang van het nieuwe millennium pleitten voor een vernieuwde focus binnen de psychologie.

Het begrijpen en bestuderen van vraagstukken als:

- Waarom het leven waard is om geleefd te worden?
- Waarom zijn werknemers gelukkig en tevreden?

Daarnaast was hun boodschap: “gelukkig zijn en optimistisch in het leven staan kun je leren”.

Dit betekende een nieuw geluid. De gangbare focus binnen de arbeids&gezondheids (A&G) psychologie tot 2000, zo blijkt uit een overzicht van Schaufeli (2004) hield zich voor 90% bezig met het bestuderen van ‘ongezondheid en onwelbevinden’. Verschijnselen als RSI, arbeidsongevallen, cardiovasculaire aandoeningen en burnout stonden vooral in de belangstelling. Deze eenzijdige focus op het disfunctioneren van werknemers is merkwaardig te noemen voor een discipline die zich ten doel stelde ‘het bestuderen en bevorderen van welzijn en gezondheid op het werk’. Daarmee werd er in het begin van het nieuwe millennium in toenemende mate gepleit voor nieuwe arbeids- en gezondheidspychologie

(Wright, 2003) waarbij het traditionele ‘negatieve ziekte’ denken werd aangevuld met positief gezondheidsdenken. Dit betekende een geheel nieuw onderzoeksveld en praktijkveld voor de A&G psychologie waarbij de positieve emoties zoals authenticiteit, bevlogenheid, zelfbepaling, centraal kwamen te staan. De traditionele benadering waarbij werknemers beschouwd werden als een middel om organisatiedoelen te halen, werd gecombineerd met een benadering die past bij gezondheid, groei, ontwikkeling en welbevinden van werknemers.

Het was Kahn (1990) die als eerste de term bevlogenheid gebruikte in het kader van arbeid. Vanuit zijn perspectief begreep hij, dat het traditionele onderzoek over werkmotivatie iets fundamenteels over het hoofd zag. Vanuit zijn waarneming constateerde hij dat werknemers bij een heel goede arbeidsprestatie in meerdere of mindere mate iets van zichzelf opgaven, bewust of onbewust. Bovendien is volgens de traditionele motivatiestudies iemand wel of niet gemotiveerd. Aan of uit, een tussenstand is er niet. In vervolgstudie wordt duidelijk gemaakt dat er meer complexiteit waar te nemen was (Kahn, 1992). Net zoals acteurs maken werknemers voortdurend de keuze in hoeverre ze iets van zichzelf willen inbrengen, in de rol die ze hebben op het werk. De mate waarin iemand in zijn (werk)rol acteert, bepaalt de mate van arbeidsprestatie. ‘Geëngageerde werknemers’ werden getypeerd als werknemers die zowel fysiek als cognitief en emotioneel volledig verbonden zijn met hun werkrollen. De werkwil en niet de werkactiviteit is het vertrekpunt vanuit deze inzichten. Bevlogenheid in samenhang met de werkwil kent twee dominante componenten (Rothbard, 2001):

- Attention (de mate waarin iemand nadenkt over zijn werkwil)
- Absorption (de intensiteit waarmee iemand zich focust op de werkwil)

2.2 Burnout versus Bevlogenheid

Het gedachtegoed waarbij de werkactiviteiten benadering centraal staat, is verder uitgewerkt en leidt ertoe dat bevlogenheid in eerste instantie oppositiek gemaakt wordt tot burnout (Maslach, 2001). Deze omkeerspanningswijze ten aanzien van bevlogenheid domineert de onderzoekswereld een lange tijd en verdient daarmee extra uitwerking.

Het was Herbert Freudenberger (1975), die het fenomeen van extreme demotivatie bij personen met een van oorsprong sterke intrinsieke motivatie beschreef. Na deze beschrijving volgde er een korte periode waarin veel praktijkmensen de toestandsoomschrijving meenden te herkennen en praktijkonderzoek naar gingen doen. Veelvuldig empirisch onderzoek volgde waarbij de ontwikkeling van een handzame vragenlijst de Maslach Burnout Inventory (MBI) om burnout te meten een nieuwe standaard opleverde (Maslach, 1982).

Burnout laat zich het best omschrijven als een driedimensioneel construct, bestaande uit;

- Emotionele uitputting (helemaal op zijn)

- Depersonalisatie (cynisme, afstandelijkheid naar cliënt/patiënt)
- Verminderde persoonlijk bekwaamheid (twijfel aan de eigen competenties)

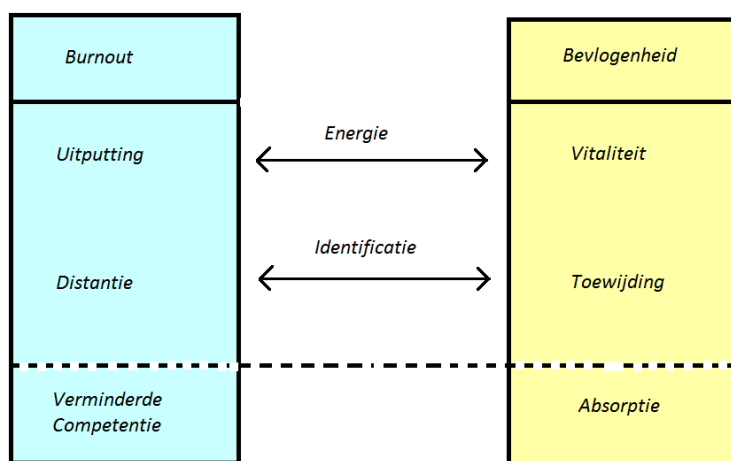
Burnout werd lange tijd gezien als een fenomeen, dat zich uitsluitend ontwikkelde bij beroepspersonen die intensief met andere mensen werkten. Voorbeelden daarbij zijn het onderwijs, de zorg en het welzijn. Na zeer intensief internationaal onderzoek bleek, dat de veel gehanteerde MBI te beperkt werd ingezet en dat burnout ook voorkwam bij andere beroepsgroepen zoals bij computerprogrammeurs, managers etc.

Het ompoolingsdenken maakte, dat burnout en bevlogenheid gezien werden als twee uiterste van hetzelfde continuüm, te weten; werkgerelateerd welbevinden. Hierbij wordt bevlogenheid als positieve pool gelabeld en burnout als negatieve pool. Dit denken kwam voort uit het intensieve gebruik van de MBI. Hierbij werden bevlogenheid en burnout met dezelfde vragenlijst gemeten. De implicatie van deze denkbeelden waarbij bevlogenheid en burnout verbonden waren, was dat strategieën die bevlogenheid bevorderen automatisch burnout zouden doen afnemen. Dit blijkt echter niet zo eenvoudig te werken.

Nuancering van het ompoolingsdenken wordt ingebracht door Schaufeli&Bakker (2001), door bevlogenheid en burnout als twee losstaande fenomenen te beschouwen. De onderbouwing hiervoor ligt in het ontbreken van een perfecte correlatie, maar van groter belang is het argument waarbij de MBI ter discussie gesteld wordt. Deze vragenlijst met veelal negatieve vraagstellingen wordt gebruikt om het positieve fenomeen bevlogenheid te meten. Dit blijkt niet houdbaar. De ontwikkeling van een specifiek op bevlogenheid gericht meetinstrument (de UBES) maakt het mogelijk om bevlogenheid los van burnout in kaart te brengen.

Bovenstaande discussie heeft echter nauwelijks invloed gehad op hoe het grote, met name HRM publiek, is blijven kijken naar bevlogenheid en burnout. Hierbij blijft in de 'beleving' het ompoolen een moeilijk uitwisbaar beeld.

Bij bevlogenheid gaat het om een situatie waarbij werknemers zich energiek voelen en effectief verbonden zijn met hun werk. Terwijl bij burnout de werknemers zich uitgeput voelen en zich distantiëren van het werk. Daar waar de belangrijkste elementen van beide constructen in beeld worden gebracht, ontstaat het volgende figuur.



Figuur 1: Burnout versus Bevlogenheid (Schaufeli & Bakker 2006)

De concepten *uitputting* en *vitaliteit* weergegeven in figuur 1, zijn de eindpunten als de energie centraal gesteld wordt. Daar waar de identificatiedimensie centraal staat is zichtbaar dat *distantie* en *toewijding* de uiterste vormen. Daarmee kan gesteld worden, dat medewerkers met burnout weinig tot geen energie hebben en zich zullen distantiëren van hun werk, terwijl bevlogen medewerkers juist het tegenovergestelde doen. Deze hebben veel energie en identificeren zich sterk met hun werk.

De derde dimensie van de verminderde competentie blijkt niet de directe tegenhanger van absorptie te zijn. Het ontbreken hiervan ondersteunt de boven weergegeven discussie met betrekking tot het ompoolingsdenken.

2.3 Bevlogenheid

Bevlogenheid kent meerdere omschrijvingen. In de gemeenschappelijkheid van dergelijke omschrijvingen gaat het om de concepten ‘bezieling en enthousiasme om een doel te willen bereiken’. De nadruk ligt steeds op een positieve gevoelsmatige toestand die werknemers motiveren om hun werkdoelen beter en sneller te halen/bereiken.

2.3.1 De definiëring van bevlogenheid

In deze thesis kiezen we voor de omschrijving van Schaufeli & Bakker (2006). Zij beschrijven bevlogenheid als:

Een positieve psychologische toestand die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie.

Vitaliteit heeft vooral te maken met energie. Een vitale werknemer heeft veel energie en raakt niet snel vermoeid, beschikt over een grote mentale veerkracht, getroost zich veel inspanning op het werk en zet door, ook wanneer het tegenzit.

Toewijding heeft vooral te maken met betrokkenheid. Een toegewijde werknemer is sterk betrokken bij het werk, is er enthousiast over en trots op, heeft het gevoel dat zijn werk nuttig en zinvol is en wordt door het werk uitgedaagd en geïnspireerd.

Absorptie tenslotte heeft vooral te maken met het geboeid en volledig gegrepen worden door het werk. Een werknemer die geabsorbeerd wordt door zijn werk is er op een plezierige manier in 'ondergedompeld', waarbij hij volledig opgaat in het werk, er niet van loskomt, andere dingen vergeet en ervaart dat de tijd voorbij vliegt.

Bevlogen medewerkers kennen een positieve houding en hoog activiteitsniveau, daarmee zijn ze in staat als werknemer hun eigen positieve feedback in de vorm van waardering, erkenning en succes te genereren. En natuurlijk worden ook bevlogen medewerkers na een dag van hard werken gewoon moe. Echter ze beleven deze vermoeidheid niet als negatief, maar juist als een positieve toestand, waarbij ze het gevoel hebben juist iets goeds te hebben bewerkstelligd.

Bevlogenheid bij medewerkers is geen statische situatie. Een bevlogen medewerker is niet voor de rest van zijn leven in dezelfde mate bevlogen. Hier zit fluctuatie in over tijd en in de mate van intensiteit. Toch blijkt, dat eenmaal bevlogen medewerkers wel vaker en langduriger bevlogen blijven.

De gemeten vitaliteit, toewijding en absorptie van medewerkers blijken van dag tot dag te kunnen veranderen en blijken ook afhankelijk van de dagelijkse gebeurtenissen op het werk. Een derde van de fluctuaties laat zich verklaren door de specifieke dag met de daarbij behorende specifieke situaties die men meemaakt. Twee derde van de fluctuaties blijkt toe te schrijven aan de verschillen tussen mensen (Xanthopoulou, 2009). De relatie tussen persoonlijkheid en bevlogenheid toont, dat bevlogen medewerkers in onderzoek hoger scoren op emotionele stabiliteit, extraversie en consciëntieusheid. Deze medewerkers zijn dus ontspannen en weinig emotioneel en zijn tevreden met zichzelf. Ze gaan normaal gesproken goed georganiseerd aan het werk en kennen een grote mate van doelgerichtheid. Daarnaast zijn ze actief en kennen ze een grote mate van sociaal gedrag. Deze persoonskenmerken worden ook wel persoonlijke hulpbronnen genoemd.

Het is duidelijk, dat er met de term bevlogenheid een trendy concept is gevonden. Dit blijkt wel uit de enorme belangstelling voor het onderwerp, de enorme hoeveelheid onderzoek en

literatuur die dit genereert. Algemene stellingname is, dat het om een nieuw inzicht en concept gaat. Echter de discussie in de literatuur of er hier sprake is van oude wijn in nieuwe zakken lijkt ons minder relevant. De relevantie zit hem in de steeds explicietere kennis met betrekking tot het concept. Hierbij blijkt dat de ‘oude’ onderzoekmodellen en instrumenten zijn vervangen door nieuwe inzichten, die een mogelijkheid bieden voor de exploratie van het onderwerp bevlogenheid. Deze inzichten stellen ons in staat het fenomeen beter te doorgronden en te gebruiken om de performance van organisaties en de mensen om wie het gaat, te verbeteren.

2.3.2 Aantal kritische kanttekeningen ten aanzien van bevlogenheid

Criticasters zullen bevlogenheid eerder duiden als een hype, waar ook risico's aan kleven.

Is het niet zo dat te weinig, maar ook teveel motivatie de efficiëntie van het gedrag ondermijnt? Er bestaan voldoende publicaties waarbij het bekend is, dat een deel van de als burnout gediagnosticeerde cliënten daarvoor bevlogen was. Het werk was alles, er waren geen heldere grenzen tussen professie en privé, men draaide met plezier lange werkweken zonder rustmomenten, men verrichtte werkzaamheden ver buiten de eigen taakomschrijving en identificeerde zich sterk met de belangen van het hele bedrijf of de hele afdeling.

Onzorgvuldig inzetten op bevlogenheid kan bijdragen aan een werkomgeving, die als een ‘hyperzone’ functioneert; waar mensen over de toppen van hun kunnen worden gepusht, met een grote kans op langdurig verzuim. Bevlogenheid kan ook zeker een zwarte keerzijde hebben (Schmidt, 2009).

Bevlogenheid kan gezien worden als een hype waarin minder positieve bedrijfsresultaten of personeelsproblemen al te gemakkelijk worden gereduceerd tot onvoldoende bevlogenheid. Dit leidt de aandacht af van het belang van structurele, positieve werkbeleving bevorderende maatregelen, zoals die in de “klassieke” motivatie theorieën worden genoemd; bijvoorbeeld een adequate werkdruk, regelmogelijkheden, sociale steun, feedback, ervaren verantwoordelijkheid, werkoverleg en inspraakmogelijkheden.

Als je bevlogenheid als onderdeel van een persoonlijkheidstrek ziet zullen allerlei stress reducerende maatregelen niet tot méér bevlogen werknemers leiden. Als je geen spruitjes lust, smaken ze ook niet van een gouden bord. Overigens: ook een niet-bevlogen medewerker kan een uitstekende kracht zijn, die kwalitatief goed werk levert, maar minder “manische trekken” vertoont dan de bevlogene. De vraag is ook of een bedrijf met louter bevlogen werknemers niet aan chaos ten onder zal gaan (Sprintum, 2012).

Een andere kanttekening, die te maken is ten aanzien van bevlogenheid, heeft betrekking op het gebruik van de hulpbronnen. Wanneer werknemers ervoor kiezen om hun werk zo in te richten, dat hun hulpbronnen vergroot worden, kan dit negatief voor hun collega's uitpakken. Bevlogenheid kan negatieve gevolgen hebben wanneer werknemers focussen op omgevingen

die leiden tot positieve uitkomsten ten koste van minder gewenste aspecten van hun werk of taken die vervelend of moeizaam zijn. De cultuur, de normen die in een organisatie heersen doen er zeker toe. Een sterke organisatiecultuur waar de normen en waarden bevlogenheid ondersteunen is nodig en zullen de werknemers helpen om beslissingen te nemen over hun eigen werkactiviteiten. Bevlogenheid zal eerder tot stand komen in een gunstige context, zoals een sterke organisatiecultuur, waarin de hulpbron feedback goed is ontwikkeld. Ook bij een heel eenduidige, gezamenlijk gedragen visie zal bevlogenheid meer voedingsbodem krijgen. Te denken valt hierbij aan ideologische organisaties, waarbij het geheel aan waarden en overtuigingen de organisatie onderscheidt van anderen.

2.3.3 Bevlogenheid en prestaties

Er bestaan verschillende verklaringen dat bevlogen medewerkers komen tot betere prestaties. Veelal zijn deze prestaties op individueel niveau te duiden. Daar waar in een organisatie veel individuen tot betere prestaties komen zal dit het collectiefresultaat zeker ten goede komen. Mogelijk zelfs dat hier de organisatieresultaten in sterkere mate door worden bepaald dan een simpele optelsom van de bijdrage per individu. Hieronder een aantal verklaringen.

- Bevlogen werknemers nemen het heft in eigen handen en wachten niet af tot iemand hen aanspoort of hen vertelt wat ze moeten doen. Bevlogen werknemers zijn dus proactief en een dergelijke proactieve instelling vergroot vanzelfsprekend de kans op een betere prestatie (Salanova, Schaufeli, 2008).
- Bevlogen medewerkers stellen zichzelf en anderen hogere doelen, streven die energiek na en geven niet snel op wanneer het tegen zit. Dit komt omdat zij zich competent voelen en intrinsiek gemotiveerd zijn. Daardoor stoppen ze veel energie in hun werk en richten al hun aandacht op het behalen van de gestelde doelen, en dat heeft op zijn beurt weer een positief effect op de arbeidsprestatie (Llorens, Schaufeli, Bakker, Salanova, 2007).
- Bevlogen medewerkers tonen zogenoemd pro-sociaal gedrag, dat wil zeggen dat ze vriendelijk en behulpzaam zijn en zich coöperatief opstellen in contacten met anderen. Het spreekwoord “wie goed doet, goed ontmoet” is hierbij van toepassing. Als reactie hierop zullen zij daarop makkelijker hulp en steun van anderen op het werk ontvangen. En dat wederom stelt hen in staat hun werk beter te doen (Chughtai, Buckley, 2009).
- Bevlogen werknemers ervaren positieve emoties. Hetgeen zowel op indirecte als directe wijze van invloed is op hun arbeidsprestatie. Wanneer werknemers namelijk actieve, positieve gevoelens ervaren stellen ze zich meer open voor hun werkomgeving, zijn ze meer bereid om te leren, om nieuwe dingen te ontdekken. Alternatieven uit te proberen etc. Hierdoor breiden ze hun kennis en hun

actierepertoire uit en verbeteren hun competenties, waardoor ze hun werk (nog) beter kunnen doen. Maar er is ook een direct effect. Positieve emoties leiden tevens tot een betere informatieverwerking. Waardoor bevlogen werknemers een beter en dieper inzicht krijgen in de taken die moeten gebeuren. Daardoor kunnen deze (nog) efficiënter uitgevoerd worden (Schaufeli, Van Rhenen, 2006).

In alle situaties gaat het om een actieve opstelling die kenmerkend is voor bevlogen medewerkers en veel minder voor tevreden medewerkers. Juist vanwege deze actieve opstelling presteren bevlogen medewerkers beter dan hun collega's die 'slechts' tevreden zijn. Zij gaan actief op zoek naar nieuwe uitdagingen, zijn zeer gemotiveerd en staan bereidwillig open voor anderen en voor nieuwe ervaringen en uitdagingen.

2.4 Het continuüm

Onderscheid moet gemaakt worden tussen tevreden, betrokken en bevlogen medewerkers. Het gaat hier om verschillende concepten die aan elkaar gerelateerd zijn en te positioneren zijn in een continuüm.

- Tevredenheid is het gevoel dat werknemers hebben over hun werk. Dit kan in deelaspecten zijn maar ook in zijn totaliteit. Het wordt bereikt door aan de basisbehoefte van medewerkers te voldoen: leuk werk, eerlijke beloning, de juiste faciliteiten, prettige leiding en een constructieve werksfeer.
- Betrokkenheid heeft te maken met de beoordeling waarin het werk en de werkplek zinvol en goed zijn. Het heeft betrekking op de relatie en de afhankelijkheid met de werkomgeving. Het heeft daarmee een duidelijke verbinding met autonomie en regelmogelijkheden in de organisatie. Het gaat daarmee over werknemerschap.
- Bevlogenheid laat zich omschrijven als een situatie waarin medewerkers zich vitaal en energiek voelen, ze zijn toegewijd en betrokken en gaan volledig voor hun werk, ze worden er door geabsorbeerd (Schaufeli&Bakker 2010).

2.5 Bevlogenheid versus betrokkenheid

De betrokkenheid van medewerkers verwijst naar een psychologische binding tussen werknemer en de arbeidsplaats of organisatie waardoor het minder waarschijnlijk is dat de medewerker de organisatie zal verlaten.

Het gaat hierbij dus niet alleen om de tevredenheid met het werk, maar zeker ook de loyaliteit en de identificatie met de organisatie. De betrokkenheid verwijst naar de interne wil van de medewerker om trouw te blijven aan de organisatie. Het gaat om het gevoel deelgenoot te zijn van diezelfde organisatie en de organisatie niet te willen verlaten.

Er worden drie componenten onderscheiden bij betrokkenheid (Meyer e.a., 1991)

- Affectieve betrokkenheid; de werknemer heeft het gevoel deel uit te maken van de organisatie en raakt emotioneel gehecht aan de organisatie.
- Calculatieve betrokkenheid; hier is het uitgangspunt de economische verbondenheid. Medewerkers maken een kosten-baten analyse.
- Normatieve betrokkenheid; hierbij gaat het om het gevoel van verplichting bij de medewerker om bij de organisatie te blijven. Het gaat om de morele afweging. Het is onfatsoenlijk de werkgever te verlaten.

Betrokkenheid gaat dus wel degelijk over innerlijke afwegingen van medewerkers. Echter deze zijn gericht op en verbonden met de organisatie en niet met het werk. De organisatie in zijn hoedanigheid is hetgeen waar men mee verbonden is, dan wel wil zijn.

Een betrokken medewerker is daarmee niet per definitie bevlogen. Zijn positieve belevingen zijn direct met de organisatie verbonden en duidelijk minder met zijn persoonlijke innerlijke drivers.

2.6 Bevlogenheid versus tevredenheid

Bevlogenheid is wat anders dan arbeidstevredenheid. In beide begrippen gaat het om een positieve, plezierige toestand van psychologisch welbevinden. Echter, daar waar tevredenheid wordt gekenmerkt door verzadiging en passiviteit, gaat het bij bevlogenheid juist om activiteit. Dit onderscheid betreft de mate van activiteit, deze is niet louter theoretisch van aard, maar ook in praktische zin zijn bevlogenheid en arbeidstevredenheid van elkaar te onderscheiden. Beide begrippen kunnen worden gemeten met verschillende korte vragenlijsten.

Het hebben van alleen tevreden medewerkers blijkt niet voldoende; bevlogen werknemers voegen pas echt iets toe aan de organisatie (Schaufeli, 2013). Met andere woorden, bevlogenheid en tevredenheid zijn niet over één kam te scheren. Dat neemt niet weg dat beide begrippen wel enige overlap vertonen, hetgeen niet verwonderlijk is omdat het immers in beide gevallen om een positieve toestand gaat (zie figuur 2).

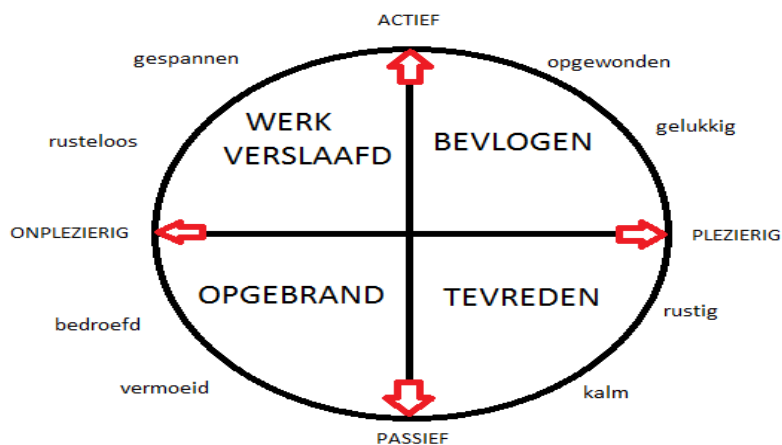
Het blijkt, dat bevlogenheid positief samenhangt met tal van prestatie-indicatoren en dat deze samenhang gemiddeld genomen sterker is dan die met arbeidstevredenheid. Er bestaan sterke aanwijzingen dat bevlogen werknemers beter presteren omdat ze zich proactiever gedragen, zich competentier voelen, meer gemotiveerd zijn, zich hulpvaardiger en coöperatiever ten opzichte van anderen opstellen, en meer positieve gevoelens ervaren (Schaufeli, 2004). Dit is een belangrijk motief om te stellen dat bevlogenheid van groot belang is en tevredenheid mogelijk niet genoeg is.

Organisaties zouden zich dus niet tevreden moeten stellen met tevredenheid maar zouden moeten streven naar het vergroten van de bevologenheid van hun medewerkers.

De meeste organisaties houden periodiek een MTO, in de regel eens per twee of drie jaar, soms zelfs ieder jaar. In een dergelijk MTO komt een heel scala aan meningen, verwachtingen en oordelen van het personeel over een groot aantal zaken naar voren. In de meeste MTO's komen allerlei aspecten van het werk aan bod zoals: arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden, werkdruk, waardering door de leidinggevende, samenwerking en organisatiecultuur. Maar ook de motivatie, gezondheid en het welbevinden van de medewerkers. Bij dit alles staat de arbeidstevredenheid centraal. De gedachte daarbij is, dat een tevreden werknemer ook een productieve werknemer is.

2.6.1 Een typologie van welbevinden van werknemers

Er zijn verschillende termen in omloop voor het welbevinden van werknemers. Dat wil zeggen, om aan te geven hoe ze zich op hun werk voelen. In de psychologie wordt daar op een systematische manier naar gekeken. Dat maakt het mogelijk om een indeling in vier verschillende typen welbevinden te maken (Schaufeli, 2011). Het basisidee is, dat aan het welbevinden van mensen twee min of meer onafhankelijke dimensies ten grondslag liggen. De combinatie van beide dimensies bepaalt hoe iemand zich voelt. Die beide dimensies lopen respectievelijk van 'actief naar passief' en van 'onplezierig naar plezierig' (zie figuur 2). Door beide dimensies te kruisen ontstaan er vier kwadranten, waarvan elk overeenkomt met een bepaald type welbevinden. Er wordt van een circumplex model gesproken omdat de gevoelens die met die vier typen welbevinden samenhangen op een cirkel geplaatst kunnen worden die de omtrek van beide dimensies vormt, zoals blijkt uit figuur 2.



Figuur 2: De circumplex van welbevinden (Naar Russell, 2003)

Aldus wordt bevlogenheid gekenmerkt door activiteit en plezier en heeft het te maken met gevoelens van opwinding en geluk. Tevredenheid wordt eveneens gekenmerkt door plezier. Maar tevens door passiviteit en het uit zich in gevoelens van rust en kalmte. Het verschil is duidelijk, in beide gevallen is er van een positieve toestand sprake, maar bij bevlogenheid gaat dat gepaard met activiteit terwijl het bij tevredenheid gepaard gaat met verzadiging en inactiviteit. Bevlogen medewerkers staan op scherp en gaan er voor, terwijl tevreden werknemers gewoon hun werk doen en het verder wel goed vinden. Bevlogen medewerkers gaan een stapje verder en tevreden medewerkers maken pas op de plaats.

2.6.2 Verschillen bevlogen en tevreden werknemers?

Inmiddels heeft onderzoek naar de vier typen zoals aangegeven in figuur 2 met betrekking tot welbevinden aangetoond, dat deze inderdaad van elkaar verschillen (Langelaan e.a., 2006). Bevlogenheid en een vorm van opgebrand zijn komen oppositioneel van elkaar te staan. Daarnaast blijken werkverslaafden vooral ontevreden; ze hebben een onweerstaanbare drang om te werken, zelfs wanneer ze dat eigenlijk niet willen. Spaans onderzoek onder bijna 800 werknemers bevestigt deze bevindingen (Salanova e.a., 2010). Zij vulden een vragenlijst in waarin de beide dimensies uit de circumplex waren opgenomen. Op basis van hun scores werden de vier typen welbevinden duidelijk zichtbaar:

- workaholics (31%),
- bevlogen werknemers (29%),
- tevreden werknemers (22%)
- opgebrande werknemers (18%).

Let wel, niet iedereen in de “bevlogen” groep zal even bevlogen zijn; sommigen bevinden zich dicht bij het centrum van de circumplex dan anderen. Waar het om gaat is echter dat op basis van de twee onderliggende dimensies van de circumplex in de praktijk wel degelijk vier typen welbevinden kunnen worden onderscheiden.

Daarmee kan gesteld worden, dat bevlogenheid en tevredenheid twee enigszins positief met elkaar samenhangende begrippen zijn, die desalniettemin van elkaar kunnen worden onderscheiden. Met andere woorden, tot op zekere hoogte zijn bevlogen werknemers ook tevreden werknemers, en vice versa. Maar tegelijkertijd is bevlogenheid toch wat anders dan tevredenheid. Bevlogen medewerkers laten zich veel meer met hun werk en hun organisatie identificeren dan tevreden medewerkers, ook vinden ze hun werk veel minder routinematig en uitdagender. Verder zijn bevlogen werknemers vooral intrinsiek gemotiveerd en minder geneigd om ergens anders een baan te zoeken dan tevreden werknemers. Tenslotte geven ze aan vaker een transformationele leider te hebben, iemand met visie die uitdagende doelen

stelt. Al met al komen deze resultaten dus overeen met het gegeven dat bevlogen werknemers actiever zijn dan tevreden werknemers.

2.7 Het Job Demands-Resources model

Het Job Demands-Resources (JD-R) model is een (heuristiek) model dat zich erop toelegt op methodische en systematische wijze tot inzicht te komen op welke wijze werkomstandigheden kunnen leiden tot bevlogenheid (Bakker e.a., 2008). In het Nederlands staat het ook bekend onder de naam WEB model (Werkstressoren en EnergieBronnen). Het is een internationaal erkend model dat veelvuldig wordt gebruikt voor Human Resources Management.

Uitgangspunt in het model is, dat iedere werkomgeving gekenmerkt wordt door bepaalde taakeisen (job demands) en hulpbronnen (job resources).

- Taakeisen verwijzen naar die fysieke, psychologische, sociale of organisationele aspecten van het werk die een voortdurende fysieke en/of mentale inspanning vereisen en daardoor met bepaalde fysiologische kosten gepaard gaan.
- Hulpbronnen verwijzen naar de aspecten van het werk die bevorderend zijn voor de verwezenlijking van de doelen, het stimuleren van persoonlijke ontwikkeling en de vermindering van de taakeisen en de daarbij horende fysiologische en psychologische kosten.

Het JD-R model veronderstelt, dat er twee verschillende onderliggende psychologische processen zijn, die een belangrijke rol spelen in de ontwikkeling van werkstress en werkmotivatie.

1. Het uitputtingsproces;

In het uitputtingsproces leiden de hoge taakeisen tot een aantasting van de mentale en fysieke energiereserves van medewerkers. Indien een dergelijke situatie lang aanhoudt kan dit leiden tot uitputting van de medewerker. Gezondheidsklachten zoals burnout, maar ook disfunctioneren in de werkomgeving kunnen daarmee realiteit worden.

De fysioloog Selye (1956) beschreef al lang geleden de reactie van de mens op stress als zijnde een proces. In zijn stress-adaptie model maakte hij duidelijk dat stress een manier is van ons lichaam om zichzelf te beschermen. Bij gevaar produceert het lichaam hormonen die ons voorbereiden op actie. Deze voorbereidende actie vindt plaats in bijvoorbeeld onze spieren maar ze vergroten ook onze snelheid van denken. Deze fysieke en psychologische aanpassingen zijn natuurlijk erg nuttig wanneer er daadwerkelijk sprake is van gevaar, maar worden schadelijk als ze doorlopend worden ervaren. Wanneer dit toch gebeurt worden mensen gespannen en raken ze na verloop van tijd uitgeput. De permanente blootstelling aan

hoge taakeisen kan een overbelasting van het lichaam veroorzaken en leiden tot gezondheidsklachten en disfunctioneren van de persoon.

2. Het motivationele proces;

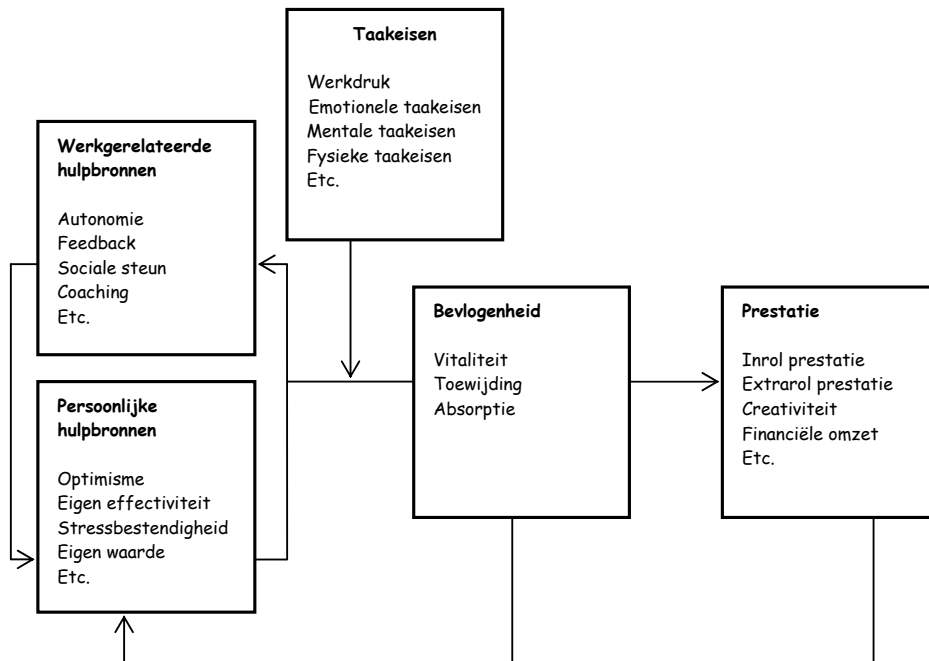
Bij het motivationele proces bepaalt de aan- of afwezigheid van hulpbronnen in belangrijke mate de motivatiebereidheid van medewerkers om hun doelstellingen te bereiken. Wat vervolgens weer kan leiden tot bevlogenheid, een laag cynisme en goede prestaties. Binnen dit proces staan de aan- en/of afwezigheid van hulpbronnen centraal. Bij een gebrek aan hulpbronnen wordt het behalen van doelen gefrustreerd, hierdoor komen falen en frustratie naar boven. Het gevolg op de langere termijn is een bepaalde afstandelijkheid ten aanzien van het werk. Deze vorm van cynisme ten aanzien van het werk ontstaat als medewerkers geen hulpbronnen aangereikt krijgen vanuit de werkomgeving. Daarmee kunnen ze de potentieel negatieve invloed van de taakeisen niet verminderen en daarnaast hun beoogde werkdoelen niet realiseren. Volgens het JD-R model zijn het verminderen van de motivatie en het terugtrekgedrag in de bovengenoemde situatie nu juist belangrijke mechanismen om tot zelfbescherming te komen. Daarmee wordt de persoon beschermd ten aanzien van de frustratie, die het niet behalen van de gestelde doelen met zich meebrengt. Deze afstandelijke houding van de medewerker leidt tot een verminderde betrokkenheid, verloop van personeel, inefficiëntie binnen het werk en risico tot een hoger verzuim. Echter wanneer de organisatie in staat is voldoende en de juiste hulpbronnen aan te reiken, zijn medewerkers toenemend gemotiveerd, toegewijd en bereid collega's en klanten te helpen (Schaufeli & Buunk, 2002). Deze hulpbronnen blijken een enorme kracht in zich te dragen die medewerkers uitdaagt om zich op een goede manier in te zetten en te komen tot goede resultaten.

Volgens het JD-R model hebben bevlogen mensen een goede balans gevonden tussen de taakeisen waarmee ze geconfronteerd worden en de hulpbronnen die hen daarbij ten dienst staan (Bakker e.a., 2003).

Tevens veronderstelt het JD-R model, dat hulpbronnen het ongewenste effect van de taakeisen op stressreacties kunnen opvangen en dat hoge taakeisen (werkstressoren) het gewenste effect van de hulpbronnen op bevlogenheid kunnen ondermijnen.

Het JD-R model stelt, dat allerlei soorten werkstressoren en hulpbronnen kunnen interacteren en daarmee werkstress of juist verminderde bevlogenheid kunnen veroorzaken.

In onderstaand model zijn de onderliggende processen en relaties aangegeven.



Figuur 3: Het JD-R model van bevlogenheid (Bakker&Demerouti, 2008)

De werkgerelateerde hulpbronnen en persoonlijke hulpbronnen blijken elkaar wederzijds te beïnvloeden (Xanthopoulou, 2009). Daarnaast blijkt, dat persoonlijke hulpbronnen onafhankelijke voorspellers zijn van bevlogenheid. Hogere scores op optimisme, eigeneffectiviteit en eigenwaarde duiden op een betere wijze van het benutten van de werkgerelateerde hulpbronnen en leiden daarmee tot een hogere mate van bevlogenheid in het werk. Het JD-R model laat zien dat de werkgerelateerde- en persoonlijke hulpbronnen onafhankelijk of in samenhang bevlogenheid kunnen voorspellen.

Daarnaast blijkt, dat de hulpbronnen vooral een positief effect hebben op bevlogenheid als het er daadwerkelijk om gaat. In dat geval zijn de taakeisen hoog. Bevlogenheid heeft daarmee op zijn beurt weer een positief effect op de prestaties.

2.8 Hulpbronnen in relatie tot taakeisen

Hulpbronnen blijken steeds opnieuw positief samen te hangen met bevlogenheid. Deze hulpbronnen zijn intrinsiek motiverend als er wordt voldaan aan basisbehoeften. Het gaat dan onder meer om de behoefte van autonomie, competentie, feedback, coaching en sociale steun. Naast intrinsieke hulpbronnen bestaan er ook extrinsieke hulpbronnen die motiverend werken. Ze zijn dan instrumenteel voor het bereiken van de werkgerelateerde doelen. De bereidheid van medewerkers om inspanningen te leveren om de werkgerelateerde doelen te halen worden

sterk beïnvloed door de werkomgeving, die een veelheid van hulpbronnen beschikbaar heeft. Je kunt hierbij denken aan een situatie waarbij het succesvol kunnen afronden van een complexe taak, de feedback en de sociale steun van collega's stimulerend en noodzakelijk is. Er bestaat daarmee geen twijfel meer over de positieve samenhang tussen de werkgerelateerde hulpbronnen en bevlogenheid (Bakker, 2009).

Binnen het JD-R model wordt er onderscheid gemaakt tussen:

1. Werkgerelateerde hulpbronnen
(loopbaan perspectief, werkzekerheid, sociale steun van collega's, teamsfeer, leidinggevend, feedback op het functioneren, autonomie, benutten van vaardigheden).
2. Persoonlijke hulpbronnen
(stress bestendigheid, eigen waarde, eigen effectiviteit, optimisme etc.).

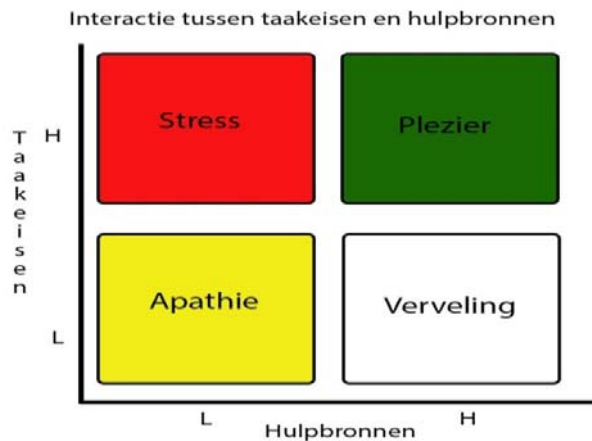
Waarbij beide hulpbronnen op elkaar interacteren en er sprake is van wederkerigheid en dus beïnvloeding.

De taakeisen verwijzen naar die specifieke fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten van het werk die voortdurend fysieke en/of psychologische inspanning vragen. Ze gaan daarmee dus samen met psychologische en fysiologische kosten. Als voorbeelden kan hierbij gedacht worden aan:

- een hoge werkdruk,
- mondige cliënten en/of veeleisende klanten,
- rolconflicten,
- ongunstige fysieke werkomgeving (hitte /koude).

Mensen hebben een veelheid aan hulpbronnen zowel fysiek, sociaal als persoonlijk. Deze hulpbronnen worden ingezet om ook om te kunnen gaan met tegenslag en weerstand. Het blijkt dat dergelijke hulpbronnen aan belang winnen wanneer het 'moeilijk' wordt. Steeds blijkt, dat werknemers heel veel werk aankunnen, zolang ze maar gecompenseerd worden met voldoende hulpbronnen (Hakanen e.a., 2005). De taakeisen, die objectief mogelijk als zwaar getypeerd kunnen worden, blijken als uitdagingen te worden beleefd. De werknemers worden juist onder moeilijke omstandigheden bevlogen, wanneer er extra veel van hen wordt gevraagd. Daarmee mag gesteld worden, dat organisaties er verstandig aan doen hun medewerkers voldoende uit te rusten met hulpbronnen. Deze maken het mogelijk dat medewerkers ver boven zichzelf kunnen uitstijgen.

De interactie tussen de taakeisen en de hulpbronnen wordt in onderstaand figuur weergegeven.



Figuur 4: interactie taakeisen & hulpbronnen

2.9 Belangrijke Hulpbronnen

Uit onderzoek blijkt steeds weer dat een aantal dominante hulpbronnen met betrekking tot bevlogenheid naar voren komen. Dit betreft: sociale steun, leiderschap, autonomie en feedback.

2.9.1 Sociale steun

Veel onderzoekers gebruiken ten aanzien van sociale steun de onderverdeling van House (1981) tussen emotionele betrokkenheid, instrumentele hulp, informationele steun en waardering.

- Emotionele betrokkenheid houdt in dat werknemers het idee hebben dat hun collega's en leidinggevenden aandacht hebben voor hun gevoelens en problemen.
- Instrumentele hulp heeft betrekking op de praktische hulp die wordt geboden bij de taakuitvoering.
- Informationele steun gaat in op advies over de taakuitvoering zodat werknemers zichzelf kunnen helpen.
- Waardering heeft betrekking op de feedback en informatie die werknemers ontvangen die relevant zijn voor hun zelfevaluaties.

Sociale steun speelt een intrinsieke motiverende rol binnen het motivatieproces, omdat het de "need to belong" vervult en daarmee bijdraagt aan een motiverend gevoel van verbondenheid op het werk (Bakker en Demetouri, 2008).

Sociale steun speelt daarnaast ook een extrinsieke motiverende rol, omdat het een instrumentele bijdrage levert aan het bereiken van werkdoelstellingen. Steun van collega's en leidinggevenden vergroot de kans dat een werknemer zijn taken succesvol volbrengt (Bakker

en Demerouti, 2008). In beide gevallen, ofwel door het vervullen van basisbehoeften, ofwel door het helpen behalen van werkdoelstellingen, is de uitkomst van sociale steun positief en worden werknemers eerder bevlogen (Schaufeli e.a., 2004).

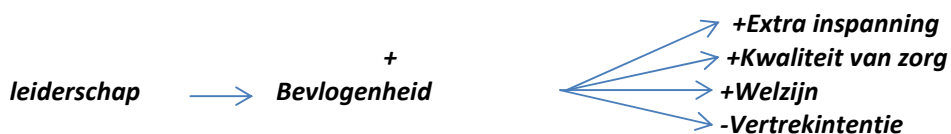
2.9.2 Leiderschap

De leidinggevend, op welk niveau in de organisatie dan ook, hebben een grote invloed op de bevlogenheid van hun werknemers. Zij beïnvloeden in hoge mate de perceptie van de medewerker of het werk ‘ertoe doet’. Zij bepalen of iemand zich veilig voelt of niet. Zij zorgen ervoor dat er respect is of niet. Zij zijn het rolmodel, dienen voorbeeldgedrag te laten zien en zijn de cultuurdragers van de organisatie.

Transformationeel en bevlogen leiderschap legt de nadruk op wat de leider kan doen voor de werknemer. Hij laat de werknemers vrij, is oprecht geïnteresseerd, bevordert samenwerking, initiatief en moedigt experimenteel gedrag aan. Daarnaast geeft de transformationeel bevlogen leider richting en visie en inspireert mensen van binnen en buiten de organisatie.

Bevlogen leiderschap kent de volgende factoren:

- ❖ oprecht zorg dragen voor anderen,
- ❖ netwerken en bereiken: het inspireren en communiceren van de visie en de doelen,
- ❖ anderen in staat stellen,
- ❖ eerlijk en consistent zijn,
- ❖ benaderbaar zijn en
- ❖ besluitvaardig zijn.



Figuur 5: leiderschapsmodel Kleij 2012

Uit onderzoek (Kleij, 2012) is naar voren gekomen dat zowel bevlogen leiderschap als bevlogenheid een positieve samenhang heeft met de uitkomstvariabelen die bijdragen aan het beter benutten van personeel. Bevlogen leiderschap bleek vooral een grote invloed te hebben op de mate van extra inspanning die de werknemers bereid waren te leveren. De relatie tussen bevlogen leiderschap en de uitkomstvariabelen ‘kwaliteit van zorg’, ‘werktevredenheid’ en ‘intentie om ander werk te zoeken’ kwam gedeeltelijk tot stand via bevlogenheid. Het effect van bevlogen leiderschap op de mate van werkgerelateerde stress komt zelfs helemaal door

bevlogenheid tot stand. De mate van self-efficiency, oftewel het vertrouwen in eigen kunnen, wordt alleen verklaard door bevlogenheid en niet door bevlogen leiderschap.

Het onderzoek heeft laten zien dat leidinggevendens invloed kunnen uitoefenen op bevlogenheid en andere uitkomsten die bijdragen aan het, op gezonde wijze, beter benutten en behouden van zorgpersoneel. Het toont ook aan dat het nuttig kan zijn voor organisaties om in te zetten op bevlogen personeel. Dit kan zeker door te investeren in bevlogen leiders.

2.9.3 Autonomie

Een andere hulpbron is autonomie. Autonomie is een basale behoefte van de mens (Schaufeli en Bakker, 2004b). De behoefte aan autonomie bij werknemers wordt bevredigd wanneer werknemers het gevoel hebben dat de dingen die ze doen, vrij gekozen zijn en passen bij hun kernwaarden (Deci, Ryan, 2000). Het beschikken over regelmogelijkheden is een vorm van autonomie en is een bron voor professionele ontwikkeling. Bij de uitvoering van ingewikkeld werk zal verruiming van die regelmogelijkheden aanzetten tot werkmotivatie en leren. Autonomie heeft een positieve relatie met de mate van bevlogenheid van de werknemer (Xantholoupou e.a., 2009).

2.9.4 Feedback

Feedback vergroot de bevlogenheid bij mensen, omdat zij waardering en erkenning ervaren voor hun werk en kwaliteiten. Het geven en ontvangen van feedback heeft een positieve invloed op onderlinge betrokkenheid, samenwerking, groei en prestaties. Medewerkers leren nieuwe dingen en zijn beter toegerust voor de hoge taakeisen in het werk.

Bevlogenheid heeft weer een positief effect op de duurzame inzetbaarheid van enerzijds medewerkers en anderzijds de organisatie als geheel (Huitema e.a., 2013). Feedback is een moment waarop iemand terugkoppeling krijgt over hoe zijn gedrag of prestaties worden waargenomen, begrepen en ervaren. Collega's onderling hebben grote invloed op elkaars bevlogenheid. Met onder meer open communicatie en constructieve feedback kunnen ze elkaar "aansteken". Teamleden versterken elkaar op deze wijze en verbeteren daarmee hun inzetbaarheid. Vanuit onze eigen ervaringen kunnen we zeggen dat het geven van constructieve feedback in de regel te weinig gebeurt. Gezien de effecten van het geven van opbouwende feedback is hierin nog een hoop te winnen.

2.10 De organisatieresultaten in relatie tot bevlogenheid

Bevlogenheid wordt sterk beïnvloed door de individuele en werkgerelateerde hulpbronnen, zo zagen we voorafgaand. De taakeisen kennen op hun beurt weer een sterke interactie op de

relatie van hulpbronnen en bevlogenheid. Dat bevlogenheid de organisatieprestaties of resultaten beïnvloed is hetgeen dat we in deze thesis onderzoeken, het gaat om de factoren:

- verzuim
- vertrek
- cliënttevredenheid
- financieel resultaat

Eén van de centrale assumpties in de arbeids- en gezondheidspsychologie is, dat werknemers waarmee het goed gaat in hun werk, gemiddeld genomen productiever zijn en/of betere prestaties leveren dan anderen (Harter e.a., 2002).

2.10.1 Verzuim in relatie tot bevlogenheid

Er bestaat een sterke relatie tussen bevlogenheid en gezondheidsklachten (Hallberg, 2006). De duidelijkste samenhang is daarbij te zien ten aanzien van stemmingswisselingen zoals depressiviteitsklachten, lichamelijke klachten (velerlei aard) en slaapstoornissen. Latere studies bevestigen deze relatie tussen bevlogenheid, gezondheidsklachten en verzuim. Vanuit deze constatering lijkt het daarmee van belang te komen tot duurzame inzetbaarheid van medewerkers door aandacht te schenken aan hun totale werknemerschap. Dus met alleen sturen op de ziekteverzuimgegevens of alleen sturen op resultaten is niet voldoende. Het gaat om de integraliteit en afstemming van de taakeisen in verhouding met de verschillende hulpbronnen. Deze aandacht zal bevlogenheid doen toenemen, wat vervolgens weer een positieve invloed kan hebben op het verzuim en de aanwezigheid op het werk.

2.10.2 Vertrek in relatie tot bevlogenheid

Het vertrek van een medewerker kent verschillende dimensies. Vertrek van medewerkers kost een organisatie per definitie geld en energie. Een vertrekkende medewerker vormt dus in principe altijd een schadepost. Natuurlijk kan daarbij het argument van doorstroom en vernieuwing van inzichten als belangrijke positieve redeneertrend genoemd worden. Belangrijker nog zijn de gevaren die vertrekkende medewerkers voor de organisatie kunnen genereren. In zorgorganisaties is er sprake van veelal hoog opgeleide professionals die met hun kunde en kennis klanten tegemoet treden. Vaak is er veel tijd en geld geïnvesteerd in de specifieke kennis die een medewerker moet hebben om de cliënt zo optimaal mogelijk te bedienen. Naast de financiële derving is er ook de relationele component. De persoonlijke, vertrouwelijke en deskundige relaties die in de zorg ontstaan, zijn veelal uniek en niet direct inwisselbaar. De kwetsbaarheid van zorgorganisaties wordt zichtbaar bij een mogelijk vertrek van deze professional. Het risico van vertrekkende cliënten als gevolg van de vertrekkende medewerker, verstoring van de continuïteit, terugloop van de kwaliteit zijn in dit verband als mogelijke risico's te onderkennen.

2.10.3 Klanttevredenheidsonderzoek in relatie tot bevlogenheid (CQ index)

Het bieden van een hoge - en vooral te verwachten kwaliteit van dienstverlening wordt cruciaal voor het langere termijn succes van zorgorganisaties. Omdat de perceptie van de klant op de geleverde kwaliteit in hoge mate samenhangt met de ervaren interactie tussen klant en medewerker neemt dit element een belangrijke positie in met betrekking tot de ervaren tevredenheid van de klant met de organisatie. Het bepalende fenomeen waarbij de klanttevredenheid in belangrijke mate bepaald wordt door de beleefde interactie van klant en medewerker (Wangenheim, 2007) blijkt groter dan verwacht. Met name de mate waarin medewerkers zelf toenemend bevlogen zijn in hun werk heeft een directe verbinding met de ervaringen van de klant. Tevens blijkt, dat de toenemende klanttevredenheid een positieve bijdrage levert aan de beleving van de medewerker die op zijn beurt hier meer bevlogen van wordt. In hoeverre dit fenomeen zich ook voordoet in de zorg is niet geheel duidelijk. De verrichte studies zijn met name uitgevoerd binnen de commerciële dienstverlening. Er zijn geen aanwijzingen om te veronderstellen dat dit in de zorgsector anders zou zijn.

Het systematisch meten van de klanttevredenheid in de gezondheidszorg gebeurt nog niet zo lang. Het gaat hierbij dan om de mate waarin aan de individuele zorgbehoefte van cliënten tegemoet gekomen wordt. Zorgaanbieders zullen zich daarmee meer inzetten om een goed antwoord te vinden op deze vraag van de klant, zo is de verwachting. De mate waarin zij daarin slagen is een bepalende factor van succes voor de zorgaanbieder geworden.

Vanuit het klantperspectief gaat het dan vooral om de kwaliteit en de bejegening van de dienstverlening. Hierbij zijn de feitelijke ervaringen van klanten met de daadwerkelijk ontvangen zorg of dienstverlening het uitgangspunt.

Op deze manier kan er ten aanzien van de uitkomsten dan rekening worden gehouden met de belangen die klanten hechten aan bepaalde aspecten van de zorg (Clery, 1997).

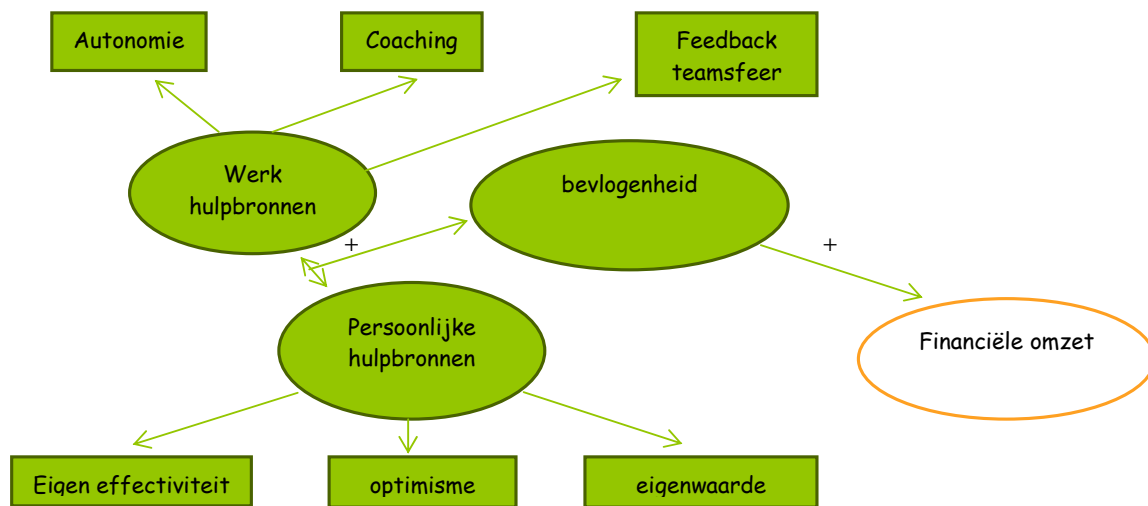
Door de ervaringen, die cliënten hebben met zorgorganisaties, systematisch en gestandaardiseerd te meten met de Consumer Quality-index, wordt het mogelijk vergelijkbare informatie te verkrijgen op landelijk niveau. Omdat de sectoren binnen de cure en care verschillend zijn, wordt er gespecificeerd binnen de sectoren.

2.10.4 Financiële prestatie in relatie tot bevlogenheid

De veronderstelling dat bevlogen werknemers tot hogere financiële prestaties komen is in meerdere onderzoeken aangetoond. In een onderzoek van Xanthopoulou e.a.(2009b) is er een link gelegd tussen dagelijkse bevlogenheid en objectieve financiële prestaties. Personeel van fastfood restaurants werd gevraagd om een vragenlijst in te vullen en een dagboekje bij te houden gedurende vijf opeenvolgende werkdagen. In overeenstemming met de hypothesen

lieten de resultaten zien dat de medewerkers meer bevlogen waren op de dagen die werden gekenmerkt door veel werk gerelateerde hulpbronnen zoals, feedback en steun van collega's, en coaching door de leidinggevende. Door te investeren op de werk gerelateerde hulpbronnen bleek dit ook effecten te hebben op de persoonlijke hulpbronnen van de medewerker, zoals dagelijkse optimisme, eigeneffectiviteit en eigenwaarde. Deze persoonlijke hulpbronnen leverden weer een bijdrage aan de dagelijkse bevlogenheid.

Een cruciale bevinding in deze studie was dat de restaurants meer omzet behaalden op de dagen dat het personeel zeer bevlogen was. Blijkbaar werden de klanten op die dagen het meest efficiënt geholpen en maakte het aanstekelijk enthousiasme van de medewerkers dat de klanten geneigd waren om extra eten te bestellen. We kunnen concluderen dat bevlogenheid bij medewerkers meer omzet zal genereren, geïllustreerd door eigen onderstaand schema.



2.11 Bevindingen uit de literatuurverkenning

Het concept bevlogenheid is aan een enorme opmars bezig. Het betreft een onderwerp dat interessant is voor organisaties. Het kent een enorme positieve drive. Zeker in een tijd waarin zorgorganisatie moeten excelleren, lijkt de medewerker in toenemende mate de meerwaarde voor de klant te bepalen. Aandacht om deze medewerker in zijn kracht te krijgen en te houden levert alle betrokkenen een groot voordeel op. Dat er nog veel te winnen is blijkt wel uit het huidige zeer geringe percentage aan bevlogen medewerkers (< 20%). Medewerkers die bevlogen zijn hebben een organisatie iets positiefs te bieden. En zo blijkt, organisaties hebben invloed middels het beschikbaar stellen van hulpbronnen om de medewerkers ook echt te ondersteunen in hun bevlogenheid. Deze hulpbronnen zijn op grond van onderzoek bekend en te duiden zo blijkt. Het motivationeel proces, dat met name een positieve bijdrage levert ten aanzien van bevlogenheid blijkt beïnvloedbaar met de juiste hulpbronnen. Hulpbronnen die in

mindere en meerdere mate door organisaties beschikbaar worden gesteld. Te denken valt hierbij aan goed leiderschap, feedback, autonomie en sociale steun. Daarnaast toont onderzoek in belangrijke mate aan, dat bevlogenheid de organisatieresultaten positief beïnvloedt. Het belang van de organisatie, de klant en de medewerker zijn hier allen zeer bij gebaat.

Het merendeel van de onderzoeken heeft plaatsgevonden in andere sectoren dan in de zorg. Daarmee is het ook van belang om te bezien of ook de zorg zijn voordeel kan doen met de aangetoonde inzichten.

In ons onderzoek ligt een veelheid aan data op ontsluiting te wachten. Deze data worden gevormd door reeds uitgevoerde MTO's in combinatie met separate data van zorginstellingen met betrekking tot verzuim, vertrek, klanttevredenheid en financieel resultaat.

Daar waar we weten welke invloed bevlogenheid op de organisatieresultaten heeft zijn we er nog niet. Het perspectief, dat de organisatie heeft op de mate waarin ze de hulpbronnen op een goede manier ter beschikking stelt aan de medewerker, is zeker zo belangrijk. Want, zo bleek uit bovenstaande literatuurstudie, deze hulpbronnen maken het mogelijk, dat medewerkers ver boven zich zelf uitgroeien en los van stress met juist veel energie hun werk in gezondheid en plezier uitvoeren. Je zou kunnen zeggen dat WAT de organisatie bevlogen maakt in deze literatuurstudie duidelijk is geworden. Het HOE is daarin echter even belangrijk. Immers alleen het weten maakt medewerkers niet bevlogen.

Het HOE, ligt besloten in het beleid, de visie van de organisatie. Naast het ontsluiten van de eerder genoemde harde data, gaan we deze beleidsvisievragen ook afnemen middels een gestructureerd interview met de bestuurders van de door ons geselecteerde instellingen.

Hoofdstuk 3 De onderzoekopzet

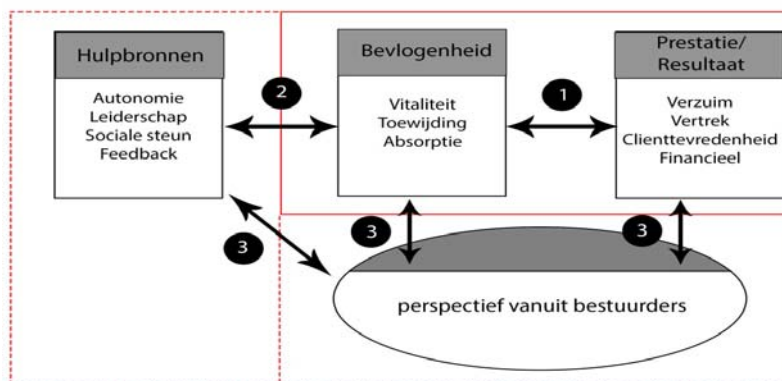
3 Inleiding

De literatuurstudie gaf ons inzicht in de factoren die een rol spelen ten aanzien van bevlogenheid. De belangrijkste factoren hebben we ingebracht in ons onderzoeksmodel dat in dit hoofdstuk gepresenteerd wordt. De onderzochte variabelen worden geoperationaliseerd en verduidelijkt evenals de gehanteerde onderzoeksmethoden. In paragraaf 3.1 wordt het onderzoeksmodel uitgewerkt, in de daaropvolgende paragrafen wordt er gefocust op de relatie tussen bevlogenheid en de harde organisatiefactoren en wordt het perspectief van de bestuurder in relatie tot hulpbronnen, bevlogenheid en resultaten uitgewerkt. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een beschrijving van de data analyse.

3.1 Het onderzoeksmodel

In onderstaand onderzoeksmodel zijn de verschillende onderzoeksvragen te onderscheiden. De relatie tussen bevlogenheid en de prestatie of het resultaat vormt de focus. Er wordt verondersteld, dat bevlogen medewerkers tot betere resultaten komen. Dit is de primaire onderzoeksvraag en wordt weergegeven met pijl 1.

Daarnaast wordt onderzocht welke relatie bestaat tussen werkgerelateerde hulpbronnen en bevlogenheid, pijl 2. We zijn daarbij op zoek naar de hulpbronnen die van invloed zijn op bevlogenheid. De literatuurstudie in hoofdstuk 2 levert een duidelijk patroon op met



Figuur 6: Het onderzoeksmodel

betrekking tot de verwachtingen. We zullen zien of deze verwachtingen bewaarheid worden. De relatie die aangegeven wordt met pijl 3 betreft het perspectief van de bestuurder (sturingsfactoren) ten aanzien van de hulpbronnen (zachte factoren), bevlogenheid (literatuur) en resultaat (output parameters). In het schema geven de pijlen de wederkerigheid van beïnvloeding aan. Wij hebben hierin de keuze gemaakt om de *persoonlijke* hulpbronnen

zoals weergegeven in het model van Bakker & Demerouti (zie figuur 3) niet mee te nemen in dit onderzoek. Deze waarden zijn voor ons niet te toetsen en daardoor onbruikbaar.

Het beleid dat zorgorganisaties voeren, bepaalt voor een belangrijk deel de inzet van de hulpbronnen. Dit beleid is in meer of mindere mate succesvol. Daar waar een actief en integraal beleid bestaat ten aanzien van het stimuleren van de hulpbronnen op bevlogenheid, zou dit een positief effect hebben op de bedrijfsresultaten.

3.2 De relatie bevlogenheid en de harde organisatiefactoren

Het bovenstaand onderzoeksmodel is een zelf gemaakt ontwerp gebaseerd op het JD-Rmodel van Bakker en Demerouti (2008). In dit model starten we vanuit het theoretische kader, de definitie van Schaufeli en Bakker (2006). Zij beschrijven bevlogenheid als een positieve psychologische toestand, die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie. Bevlogenheid zal conform dit uitgangspunt onderzocht worden op zijn relatie met betrekking tot de harde organisatiefactoren. Dit doen we door de data van het MTO te verbinden met data met betrekking tot verzuim, vertrek, cliënttevredenheid en financieel resultaat.

De taakeisen en persoonlijke hulpbronnen worden niet verder onderzocht in het onderzoek.

De kern van het onderzoek ligt in de beschrijving van de relatie tussen bevlogenheid en de harde organisatie factoren.

In de praktijk blijkt dat de relatie onder pijl 1 op te delen is in vier deel relaties, te weten:

- De wederkerige relatie tussen bevlogenheid van medewerkers in een zorgorganisatie en verzuim.
- De wederkerige relatie tussen bevlogenheid van medewerkers in een zorgorganisatie en vertrek.
- De wederkerige relatie tussen bevlogenheid van medewerkers in een zorgorganisatie en cliënttevredenheid.
- De wederkerige relatie tussen bevlogenheid van medewerkers in een zorgorganisatie en de productiviteit.

3.3 Het perspectief van de bestuurder in relatie tot hulpbronnen, bevlogenheid en resultaat.

Het tweede deelonderwerp van onderzoek wordt gevormd door de relatie, die weergegeven is onder pijl 3. Deze onderzoeksrelatie wordt niet primair onderzocht, maar maakt deel uit van ondersteunende informatie, wat verkregen wordt uit de gestructureerde interviews met bestuurders over hun perspectief van de aanwezigheid en het gebruik van hulpbronnen in hun organisatie. Hier gaat het om een kwalitatieve vorm van data verzameling.

De rol en visie van de leidinggevenden blijken van groot belang. De bestuurder als eindverantwoordelijke voor de uitwerking van dat geformuleerde beleid, drukt met zijn visie en strategische keuzen een belangrijke stempel op het geheel.

We vinden het daarom van belang, om naast de data analyse van de harde organisatie factoren, ook het perspectief van de bestuurder te verwerken in deze thesis. We zien het als een meerwaarde dit bestuurdersperspectief te kennen naast het perspectief dat de dataverwerking toont. De overeenkomsten en verschillen geven inzicht in mogelijke blinde vlekken en bieden daarmee een mogelijkheid tot verbetering.

Om aspecten van bevlogenheid te kunnen identificeren is de Q12 van consultantbureau Gallup (2012) een goed te gebruiken instrument. Dit instrument identificeert met behulp van 12 stellingen de mate waarin personen en organisaties aandacht schenken aan die hulpbronnen waarmee bevlogenheid ondersteund wordt.

We kiezen er in deze thesis voor om deze 12 stellingen als uitgangspunt te gebruiken bij de interviews. We hebben de stellingen aangepast aan de situatie, waarbij we niet het individu als focus nemen, maar vragen de bestuurder de onderwerpen te beantwoorden voor zijn organisatie. De gestelde vragen zijn direct verbonden met de 12 items van Gallup. Het gaat om het perspectief van de bestuurders in relatie tot de wijze waarop de organisatie een klimaat ontwikkelt waarin bevlogenheid gestimuleerd wordt (zie bijlage A).

Door de Q12 in te zetten als structurerend model zijn we in staat de interviews beter te ordenen en af te bakenen, hetgeen de inzichten zal vergroten.

3.4 Beschrijving van de onderzoeksgroep

De onderzoeksgroep bestaat uit vier zorgorganisaties. Het zijn de organisaties waarin we zelf werkzaam zijn en organisaties die ons op een enthousiaste wijze lieten blijken graag te participeren in het onderzoek. Het gaat daarbij om de volgende organisaties:

1. Koninklijke Kentalis, alleen de zorgsector
2. De Lichtenvoorde
3. Stichting ORO
4. Regionale Instelling voor Begeleiding bij Wonen Nijmegen & Rivierenland

3.5 Herkomst van de gebruikte data

Uitgangspunt is de gegenereerde data uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) geweest. Dit MTO wordt in alle Nederlandse zorgorganisaties periodiek uitgevoerd. In ons onderzoek maken we gebruik van het MTO, dat is uitgevoerd door de organisatie Effectory. Binnen het MTO is door Effectory systematisch data verzameld ten aanzien van bevlogenheid op het niveau van de individuele medewerker. Dit lage aggregatieniveau maakt het mogelijk

om medewerkers, teams en locaties met elkaar te vergelijken en te analyseren op de relatie met de harde organisatie factoren.

Het jaar waarin het MTO werd uitgevoerd vormt het vertrekpunt. De data met betrekking tot de harde factoren werd gegenereerd uit hetzelfde jaar als het MTO. De data gegenereerd uit het MTO en het cliënttevredenheidsonderzoek worden slechts zelden in organisaties in hetzelfde jaar gehouden. Om die reden is er gekozen om met een maximale range van 20 maanden te werken tussen MTO en cliënttevredenheidsonderzoek. Daarmee ontstaan er geen al te grote verschillen, die de data kunnen beïnvloeden.

3.6 Operationalisatie van de variabelen

Alle variabelen zijn gemeten op het laagst mogelijke aggregatieniveau, wat beschikbaar was. Er is steeds gezocht naar de bevindingen op individueel niveau. Indien dit niet beschikbaar was, werd opgeschaald naar team, locatie en eventueel naar organisatie niveau.

- Bevlogenheid: Een positieve psychologische toestand die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie (Schaufeli&Bakker, 2006).
- Verzuim: het aantal dagen dat een medewerker afwezig was ten gevolge van ziekte gedurende 1 jaar (meetjaar = jaar van het uitgevoerde MTO).
- Vertrek: het aantal medewerkers dat vertrokken is gedurende het onderzoeksjaar.
- Cliënttevredenheid: de mate waarin cliënten hun oordeel hebben gegeven met betrekking tot de geleverde zorg. De CQ –index resultaten diende als bron.
- Productiviteit: de gekapitaliseerde productieresultaten (omzet) gedeeld door het aantal fte's.

3.7 Data analyse

Het gaat om een vorm van exploratief en analyserend onderzoek. Door anderen (Effectory) verzamelde kwantitatieve gegevens werden geanalyseerd en aangevuld met kwalitatieve gegevens vanuit de bevindingen uit gestructureerde interviews met de bestuurders. Voor de statistische analyse van de data zijn de gegevens van de MTO's die Effectory heeft uitgevoerd, gecombineerd met de Kritieke Prestatie Indicatoren-gegevens, die zijn aangeleverd door de deelnemende organisaties. Hierin is een verschil gemaakt tussen de data op verzuim en de data op financiële resultaten. De verzuimdata zijn geanalyseerd op respondentniveau en de financiële data zijn geanalyseerd op afdelings-/locatieniveau. Uit de MTO's zijn alleen de data die op interval of ratioschaal gemeten meegenomen zijn in de dataset.

Deze data zijn vervolgens twee keer geanalyseerd, eenmaal voor de organisaties afzonderlijk en eenmaal voor alle organisaties bij elkaar. Hiervoor is in SPSS (Statistical Package for the

Social Sciences) een correlatieanalyse gedaan. SPSS is een programma dat functionaliteiten bevat voor het lezen, bewerken en visualiseren van data. Omdat er een lineair verband verwacht werd is Pearsons product-moment correlatiecoëfficiënt gebruikt om de correlatie te berekenen. Men spreekt van correlatie als er tussen de beide grootheden een zekere lineaire samenhang is, in die zin dat waarden van beide grootheden dezelfde of een tegengestelde tendens vertonen. Een voorbeeld: er is sprake van een correlatie tussen de grootheden lengte en gewicht bij volwassen mensen. Met toenemende lengte neemt gemiddeld gezien ook het gewicht toe.

Missende waarden in de dataset zijn uitgesloten omdat er geen reden was aan te nemen, dat een missende waarde op een bepaalde variabele zou betekenen dat de overige waarden van de respondent/afdeling niet betrouwbaar of representatief zouden zijn.

Uit de resultaten van de correlatieanalyses zijn vervolgens alle significante correlaties ($p < .05$) gehaald en deze zijn in een lijst gezet voor nadere inhoudelijke analyse. Ook zijn enkele correlaties op $p < .10$ meegenomen omdat deze in het licht van het onderzoek interessant zouden kunnen zijn. P staat hier voor waarde (value). Hier is echter duidelijk de kanttekening bij geplaatst, dat dit resultaten op een betrouwbaarheidsniveau van 90% waren. De gevonden correlaties geven met name een indicatie voor de sterkte en richting van een verband en zegt niets over mogelijke causaliteit van dit verband.

De eenduidige aanlevering van de data, die de vergelijkbaarheid van de data mogelijk maakte vormde een majeure uitdaging op zichzelf. Het bleek voor organisaties nog niet zo eenvoudig een dergelijke dataset te kunnen leveren. De elementen CQ (Consumer Quality Index) en financieel resultaat bleken het meest complex. Dit wordt nog toegelicht.

Met behulp van het gestructureerde interview inventariseren we tenslotte de opinies van bestuurders ten aanzien van bevlogenheid in relatie tot gebruik van hulpbronnen, bevlogenheid en resultaten.

Het kwantitatieve deel wordt gevormd door de data koppeling vanuit bevlogenheid aan de harde organisatie factoren. De relaties, die daar wel/niet gevonden worden zijn bepalend. De motivatie om met leden van de Raad van Bestuur te spreken over de resultaten in relatie tot de hulpbronnen, bevlogenheid en resultaat zijn gelegen in het gegeven dat juist zij de positie bekleden om tot integrale beleidslijnen te komen/initiëren en er een directe relatie naar de propositie van de instelling te maken is.

Het zal gaan om diepte interviews waarbij Raad van Bestuur uitgedaagd wordt om de vraag achter de vraag te beantwoorden.

Hoofdstuk 4 De resultaten

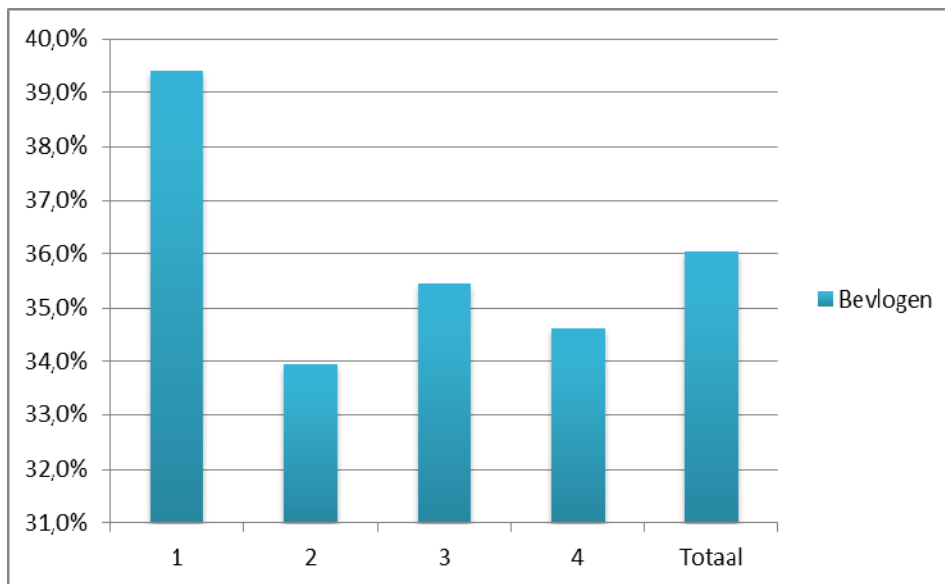
4 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten weergegeven. De resultaten zijn afkomstig van de data analyse, aangevuld met de bevindingen, die we verkregen hebben uit de gestructureerde interviews met de vier bestuurders. De resultaten zijn veelal als totaal van de onderzochte instellingen weergegeven. Daar waar relevant is er een verbijzondering gemaakt naar individuele instellingen. De individuele instellingen hebben we geanonimiseerd door een cijfer van 1 t/m 4 per organisatie toe te kennen. Iedere paragraaf start met een beeld van het onderzoeksmodel. In dit model is aangegeven welke de onderzoeksfocus is van de betreffende paragraaf.

4.1 Bevlogenheid in de organisatie

Bevlogenheid hebben we voor de verschillende organisaties kunnen meten. Dit hebben we gedaan met behulp van de dataresultaten van de MTO's voor de verschillende organisaties. We hebben per organisatie een percentage bevlogen medewerkers kunnen vaststellen. De medewerkers, die buiten deze bevlogenheidsduiding vallen zijn per definitie niet volledig onbevlogen. Voor hen geldt, dat er sprake is van een verminderde score op de bevlogenheidsschaal en daarmee vallen zij buiten de resultaten.

De mate waarin bevlogenheid voorkomt in een organisatie, zou conform de theoretische inzichten een positieve bijdrage hebben ten aanzien van de resultaten. Onderstaande tabel toont de mate van bevlogenheid aan in de verschillende organisaties.



Grafiek 1: Bevlogenheid% per instelling, voortkomend uit het MTO

De percentages zoals weergegeven in bovenstaande tabel laten een aantal opmerkelijke elementen zien:

- De aanwezigheid van het aantal bevlogen medewerkers wijkt positief af van wat in Nederland als gemiddeld gezien kan worden. Daar waar in Nederland de gemiddelde percentages bevlogen medewerkers tussen de 15% en de 20% schommelt worden hier beduidend hogere percentages zichtbaar, gemiddeld totaal op 36%, met een uitschieter naar bijna 40%. Organisatie 1 laat in die zin een zeer positief beeld zien, waarbij er sprake is van bijna een verdubbeling van het aantal bevlogen medewerkers in vergelijking van het landelijk gemiddelde.

Vanuit de literatuur zouden er twee verklarende elementen een rol kunnen spelen.

De eerste is verbonden met de intrinsieke motivatiebronnen, die het werken in de zorg met zich meebrengt. De aard van de zorgverlening zou in die zin een positieve bijdrage leveren aan de mate van bevlogenheid van deze medewerkers. Zeker als we kijken naar de percentages van de vier instellingen die allemaal actief zijn in de zorg zou dit kunnen verklaren waarom de percentages positief afwijken van de landelijke gemiddelden, gemeten over alle sectoren.

Een tweede element, dat vanuit de literatuur een rol zou kunnen spelen is de verbondenheid met het inhoudelijk werk. Juist organisaties die medewerkers inhoudelijk in het werk binden en boeien laten hogere bevlogenheidspercentages zien. In de onderzoeksgroep werd verwacht, dat juist de organisatie die te kenschetsen valt als expertise-organisatie in die zin meer bevlogen medewerkers zou hebben. Dit kenniselement als onderscheidend vermogen ten opzichte van de andere organisaties zou zich dienen te vertalen in een hoger percentage bevlogen medewerkers. Dit bleek niet het geval. Organisatie 1 toont vanuit haar reguliere focus op zorgtaken, in staat te zijn bovengemiddelde bevlogenheidspercentages te leveren, zonder dat er sprake is van een expertise functie dan wel expertise centrum functie. Blijkbaar is de motivationele “zorg” bron ook een element dat de bevlogenheid positief kan beïnvloeden.

Uit de interviews bleek, dat geen van de organisaties integraal op bevlogenheid stuurde. Er is een voorzichtig bewustzijn, dat bevlogenheid een positieve bijdrage zou kunnen leveren aan het realiseren van organisatie prestaties. Eén van de bestuurders verwoordde het als volgt. “Wat intrinsiek in onze medewerkers zit is heel bevlogen, maar ik denk niet, dat ze allemaal het gevoel hebben dat de organisatie ze daar voldoende in ondersteunt. Als ze nou puur en alleen met cliënten bezig zouden zijn, zou het dichtbij de 100% komen. Ik verwacht in het geheel een percentage van zo’n 30%. Bevlogenheid wordt erg beïnvloedt hoe een organisatie werkt, die allerlei hobbels heeft ingebouwd die bevlogenheid tegen werken”.

In onderstaande tabel is weergegeven hoe bestuurders inschatten dat bevrologenheid in hun organisatie scoort bij de medewerkers.

Bestuursperspectief	1	2	3	4
Bevrologenheids %	25 %	30%	30> 100%	75%

Tabel 1 : Inschatting bestuurders met betrekking tot % bevrologen medewerkers.

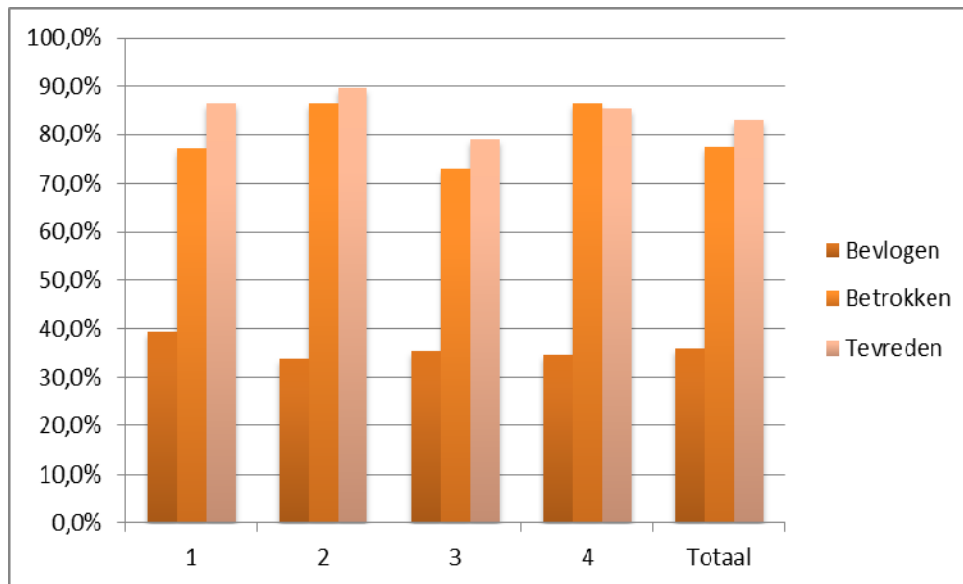
4.2 De relatie tussen tevredenheid, betrokkenheid en bevrologenheid

De concepten hebben we in hoofdstuk 2 gedefinieerd en van elkaar onderscheiden. Bij de vergelijking van de organisaties hebben we de concepten zichtbaar gemaakt met als resultaat onderstaande grafiek. In deze grafiek wordt zichtbaar hoe de mate van tevredenheid, betrokkenheid en bevrologenheid binnen de verschillende organisaties is opgebouwd.

Bij tevredenheid gaat het om het gevoel dat medewerkers hebben over hun werk. Het wordt bereikt door aan de basisbehoefte van medewerkers te voldoen, zoals: leuk werk, eerlijke beloning, de juiste faciliteiten, prettige leiding en een constructieve werksfeer. Totale gemiddelde score is hier 83%. Hierin zitten ook duidelijke verschillen per organisatie. Organisatie 2 met 89,7% als hoogst gemeten en organisatie 3 met 79,1% als laagst gemeten. Een range van 10.6 % tussen de meest tevreden en minst tevreden organisatie is in deze te constateren.

Betrokkenheid heeft betrekking op de relatie en de afhankelijkheid met de werkomgeving. Het heeft een duidelijke verbinding met autonomie en regelmogelijkheden in de organisatie. Het gaat over werknemerschap, de beoordeling waarin het werk en de werkplek zinvol en goed is. Ook hier bestaan er tussen de organisaties behoorlijke verschillen. Organisatie 2 met 86,5% als hoogst gemeten en organisatie 3 met 73,1% als laagst gemeten score. Opvallend is dat beide hoogste en laagste gemeten scores bij tevredenheid en betrokkenheid bij dezelfde organisaties horen.

Organisatie 2 kenmerkt zich blijkbaar als een organisatie waar medewerkers zich nadrukkelijk verbonden voelen met de organisatie. Ze voelen zich op de plek van het werk en de organisatie duidelijk meer op hun gemak als de medewerkers van Organisatie 3. De verschillen in uitkomst laten zich vrij eenvoudig verklaren als we kijken naar de organisaties die er achter zitten en de kenmerken en procesgangen van diezelfde organisaties.



Grafiek 2.

Organisatie 2 laat zich kenmerken als een stabiele organisatie in het niet verstedelijkte gebied en die in de breedte van de zorg actief is.

Organisatie 3 laat zich kenmerken als een landelijk opererende kennis organisatie die afgelopen jaren door fusies gestalte kreeg.

Een specifieke landelijke expertise organisatie, die nog niet zo lang gefuseerd is zit in een heel ander proces dan een organisatie die al jaren in dezelfde regio actief is. Bij deze fusie organisatie zie je lagere scores op tevredenheid en betrokkenheid, waarbij de bevlogenheid gemiddeld scoort. De aanname is dat het fusieproces invloed heeft op de ervaringen van medewerkers en dat ze min of meer vervreemden van de nieuwe organisatie. Het fusieproces moet bij wijze van spreken nog indalen. Medewerkers moeten opnieuw eigenaar worden van de “nieuwe” organisatie. Bevlogenheid wordt geduid als een meer intrinsieke motivatie, die daardoor minder organisatorisch afhankelijk is. Ook in de interviews bij de bestuurders kwam naar voren, dat onrust in de organisatie met name op de tevredenheids- en betrokkenheidscijfers drukt en minder op bevlogenheid. Dit komt overeen met de uitkomsten van het onderzoek.

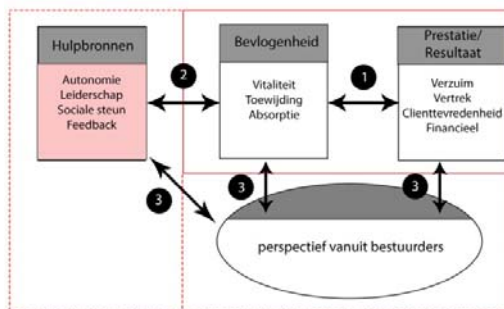
Bevlogenheid laat zich omschrijven als een situatie waarin medewerkers zich vitaal en energiek voelen, ze zijn toegewijd en betrokken en gaan volledig op in hun werk (absorbtie). Organisatie 1 onderscheidt zich in die zin van de andere organisaties op grond van significant hogere scores op bevlogenheid. In deze organisatie is het complete pallet van bevlogen, betrokken en tevreden aan de bovenkant gesitueerd. De organisatie heeft een breed pallet van

dienstverlening dat kennisintensief maar ook algemeen van aard is. De organisatie is stabiel en beperkt stedelijk georiënteerd.

Het specifieke van bevlogenheid komt hier ten dele naar voren. Organisaties waar kennis en expertisegebruik en inzet in toenemende mate aan de orde zijn, laten een kans op bevlogenheid zichtbaar worden. Organisaties, die gericht zijn op standaardisatie en uitvoering van zorg kennen een minder individueel uitdagend klimaat om de inhoud van het werk steeds te willen en kunnen perfectioneren. Bovenstaande is beperkt terug te vinden in de resultaten. De organisatie vormt hier niet de motivatiebron voor de medewerker, nog de basisbehoefte van de medewerker. De echte motivator is de inhoud van het werk en de verdieping die daarin aan te brengen is. In die zin wordt aangetoond dat juist ook de inhoudelijke “zorg” component, die veelal intrinsiek met de medewerker verbonden is een belangrijke bron is van bevlogenheid bij deze medewerkers. Het betreft geen nieuw inzicht, eerder om een inzicht dat de literatuur ten aanzien van dit element wordt bevestigd.

4.3 Hulpbronnen

De hulpbronnen hebben een belangrijke invloed op de mate van bevlogenheid zo werd aangegeven in hoofdstuk 2. In deze paragraaf worden de resultaten van de data analyse uiteengezet met betrekking tot de hulpbronnen. In onderstaande figuur vormt het rode vlak het onderwerp van deze paragraaf.



Vanuit de data analyse hebben we onderzocht welke onderwerpen het sterkst correleren met bevlogenheid. Er blijken 7 elementen nadrukkelijk van invloed.

Van de totalen van de vier organisaties zijn dit de bepalende variabelen, die bevlogenheid tot stand brengen (zie ook bijlage 6).

1. Autonomie. Ik heb de ruimte om mijn werk op mijn manier uit te voeren. (0,573)
2. Sociale steun. Ik word door mijn directe collega's gemotiveerd. (0,491)
3. Leiderschap. Ik heb een prettig contact met mijn leidinggevende. (0,398)

4. Sociale steun. Als mijn directe collega's mijn hulp nodig hebben, kunnen ze bij me terecht. (0,319)
5. Leiderschap. Mijn direct leidinggevende motiveert me in mijn werk. (0,272)
6. Leiderschap. Ik ben tevreden over mijn direct leidinggevende. (0,266)
7. Feedback. Als ik het goed doe, dan hoor ik dat van mijn leidinggevende. (0,203)

Uiteraard is het van belang, dat medewerkers een goede fit hebben met de taakeisen van de organisatie. Als de leidinggevende of bestuurder wil sturen op bevlogenheid in de organisatie, is het verstandig om te sturen op bovenstaande hulpbronnen. Hiermee schep je optimaal de voorwaarden dat medewerkers zichzelf kunnen ontplooien en gaan excelleren in hun vak, waardoor de bevlogenheid zal toenemen. Autonomie correleert met 0,573 op bevlogenheid (zie bijlage 3).

Duidelijk is dat ruimte krijgen op het werk, om zo het inhoudelijke werk op je eigen wijze uit te voeren, sterk bijdraagt aan de mate van bevlogenheid. Het kunnen meepraten, meedenken, je eigen werk kunnen invullen op de wijze die jij als professional goed vindt en daar de ruimte voor hebben is van grote invloed op de mate van bevlogen zijn.

Ook de mate van sociale steun draagt in belangrijke mate bij aan bevlogenheid. Het element waarbij de directe collega's hulp nodig hebben en daarbij een beroep kunnen doen op een andere medewerker correleert met 0,319 op bevlogenheid. Het element waarbij de motivatiebronnen van directe collega's op de medewerker invloed hebben, correleert met 0,491 op bevlogenheid (zie bijlage 2). Deze correlaties geven aan, dat sociale steun inderdaad gezien wordt als een belangrijke hulpbron om tot bevlogenheid te komen.

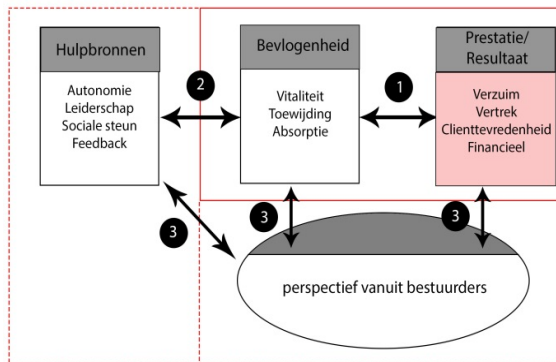
Leiderschap blijkt daarnaast eveneens van belang met betrekking tot bevlogenheid, het element komt drie keer voor in de top 7.

Het motivationele element blijkt van belang (0,272), maar ook de mate waarin de medewerker een oordeel heeft over het functioneren van de leidinggevende (0,266) en de mate waarin het contact met de leidinggevende beoordeeld wordt (0,398) blijken gecorreleerd met de mate van bevlogenheid (zie bijlage 4). De correlatie tussen feedback met bevlogenheid is aangetoond (0,203), echter er is geen sprake van een sterke kracht die bevlogenheid stimuleert. Wanneer we feedback correleren aan betrokkenheid en bevlogenheid wordt de correlatie sterker. Het gaat hier dan met name om de rol die de leidinggevende in de feedback speelt (0,426) en het aangeven van verbeterpunten door de leidinggevende (0,429). Binnen dit onderzoek kan de conclusie getrokken worden, dat de correlatie van feedback meer gericht is op betrokkenheid en in iets mindere mate op bevlogenheid (zie bijlage 5).

4.4 Bevlogenheid in relatie tot de harde factoren

Bevlogenheid zou volgens onze verwachtingen een positieve relatie kennen met de organisatie resultaten; verzuim, vertrek, cliënttevredenheid en financieel resultaat.

In volgende figuur vormt het rode vlak het onderwerp van deze paragraaf.



4.4.1 Bevlogenheid met betrekking tot verzuim

Bevlogenheid kent een duidelijk positieve correlatie met verzuim in dit onderzoek (.575**).

Dit is ook kloppend in lijn met hetgeen we verwacht hadden. In die zin kan men concluderen, dat de medewerkers in de onderzochte organisaties niet afwijken van hetgeen er in ander onderzoek met betrekking tot deze materie is gevonden.

Dit betekent dat bevlogen medewerkers in mindere mate verzuimen dan de medewerkers die niet bevlogen zijn. Daarmee is niet gezegd, dat bevlogen medewerkers niet verzuimen. Natuurlijk geldt ook voor hen, dat er dagen van verzuim aan te merken zijn. Echter het verzuim van deze bevlogen medewerkers is significant lager dan van de niet bevlogen collega's.

Verklaring voor dit lagere verzuim ligt vooral in het aanwezig zijn van voldoende en juiste hulpbronnen, waardoor het verzuim lager is, zoals eerder bij het motivationele proces beschreven is.

Gekeken naar de hulpbronnen die van invloed zijn op het verzuim komen we tot de volgende elementen.

Autonomie met betrekking tot verzuim

- de ruimte om werk op eigen manier uit te voeren
- prioriteiten kunnen stellen
- duidelijkheid ten aanzien van werkzaamheden

Autonomie is de meest bepalende factor in relatie tot verzuim. Deze kent een overduidelijke correlatie tot verzuim (.699**). Blijkbaar is de mate van zelfregie in de uitvoering in combinatie met duidelijkheid ten aanzien van de verwachtingen in het werk en de uitvoer van de werkzaamheden van grote invloed op het verzuim.

Leidinggevenden met betrekking tot verzuim

- positieve reactie op functioneren
- motivering
- tevredenheid t.a.v. leidinggevende
- doelgerichtheid

Er blijkt een relatie te bestaan tussen het verzuim en de wijze waarop de leidinggevende in staat is de medewerker positief te benaderen en te motiveren. Richting bepalen is minder van invloed, belangrijker blijkt de mate waarin de leidinggevende in staat is om de medewerkers uit te dagen en te motiveren (.607**).

Sociale steun met betrekking tot verzuim

De hulpbron sociale steun van collega's draagt bij aan de verzuimbestedigheid (.453**). Waardering en erkenning van collega's brengt een verbindend en saamhorigheidsgevoel teweeg, hetgeen een beschermend element vormt ten aanzien van het verzuim melden. Men maakt de keuze voor het werk in tegenstelling tot de keuze voor verzuim. Onduidelijk is of het hier nu gaat om iemand die daadwerkelijk minder ziek is of dat het gaat om een situatie waarbij men de ziekte anders beleeft en de sociale steun beschermend werkt.

Naast de generieke data hebben we ook op individueel organisatieniveau gekeken naar aspecten die specifiek een rol spelen ten aanzien van het thema verzuim.

Daar waar de verschillende organisaties dieper geanalyseerd zijn, bleek er met name ten aanzien van het verzuim een aantal interessante bevindingen waar te nemen, die inzicht geven waar de organisatie mee bezig is in relatie tot bevlogenheid.

Voor drie van de vier organisaties werd er een duidelijk dominante thematiek gevonden. Voor de vierde organisatie bleek dit niet te gelden. Deze organisatie liet ten aanzien van geen enkele thematiek een dominante relatie zien. Deze thematiek moet gezien worden tegen het licht van het verzuim in de betreffende organisatie. Daartoe hebben we het aantal verzuimdagen toegevoegd. In onderstaande tabellen wordt dit weergegeven. Van belang is om te weten, dat hier geen causale verbanden worden weergegeven. Het gaat er om, dat er binnen deze organisaties bepaalde thema's actueel zijn die kennelijk een wezenlijke rol spelen in relatie tot verzuim.

	ORGANISATIE 1: werkzaamheden & ontwikkelingsmogelijkheden in relatie tot verzuim	
1	Ik ben tevreden over mijn werkzaamheden	-.181**
2	Ik ben tevreden over het werken in de organisatie	-.167**
3	Tevredenheid	-.167**
4	Voldoende kans om te doen waar ik goed in ben	-.165**
5	Aandacht voor mijn persoonlijke ontwikkeling	-.153**
6	Ervaring met ongewenst gedrag door collega's	-.152**

Tabel 2: thematiek organisatie 1

Toelichting:

Bij deze organisatie gaat het om 17,4 verzuimdag op jaarbasis. De centrale thematiek blijkt in deze organisatie verbonden met de werkinhoud en de ontwikkelmogelijkheden. De beleving van de medewerkers in deze organisatie met betrekking tot deze thematiek bepaalt in belangrijke mate de hoeveelheid verzuimdagen. Wil deze organisatie de verzuimbestedigheid positief beïnvloeden, doet ze er verstandigheid dit thema in relatie tot bevlogenheid verder uit te werken.

ORGANISATIE 2: Er is geen significante correlatie gevonden ten aanzien van verzuim.

Tabel 3: Thematiek organisatie 2

Toelichting:

Bij deze organisatie gaat het om 24,2 verzuimdag op jaarbasis. Voor deze organisatie is geen centrale thematiek te herleiden, waarbij verzuim en bevlogenheid samenkomen.

	ORGANISATIE 3: Vitaliteit in relatie tot verzuim	
1	Ik voel me fit	-.245**
2	Fysieke vitaliteit	-.214**
3	Ik kan mijn werk lichamelijk goed aan	-.196**
4	Mentale vitaliteit	-.164**
5	Ik ervaar voldoende mogelijkheid mee te praten over ontwikkeling/besluitvorming	-.147**

Tabel 4: Thematiek organisatie 3

Toelichting:

Bij deze organisatie gaat het om 19,6 verzuimdag op jaarbasis. In deze organisatie is zowel lichamelijke als mentale vitaliteit een dominante factor t.a.v. sturen op verzuim. Blijkbaar is dit binnen deze organisatie een thema, dat aandacht zou moeten krijgen daar waar het

verzuimbeleid aan de orde is. Daar waar vitaliteit een belangrijk onderdeel vormt van bevlogenheid zou hier een belangrijk thema voor deze organisatie liggen.

	ORGANISATIE 4: productie in relatie tot verzuim	
1	Prestatie algemeen	-.185
2	Mijn afdeling presteert goed	-.174
3	Leuk om met directie collega's samen te werken	-.162
4	Mijn directe collega's zijn productief	-.161
5	Productiviteit	-.160
6	Ervaren goede samenwerking binnen de afdeling	-.144

Tabel 5: Thematiek organisatie 4

Toelichting:

In deze organisatie gaat het om 'slechts' 13,4 verzuimdag op jaarbasis. Ondanks dat het hier om duidelijk het laagste percentage verzuim gaat, geeft de centrale thematiek wel een duidelijke focus op de toekomstige risico's. Het gaat bij deze organisatie om presteren en productiviteit als zijnde de belangrijkste factoren, die verbonden zijn met verzuim. Blijkbaar is dit binnen deze organisatie een thema wat aandacht zou moeten krijgen daar waar het verzuimbeleid in relatie tot bevlogenheid aan de orde is.

4.4.2 Bevlogenheid met betrekking tot vertrek

De mate waarin een organisatie het risico loopt dat medewerkers vertrekken is te onderscheiden in de mate waarin medewerkers actief op zoek gaan naar ander werk vanuit het perspectief dat het elders beter zal zijn. Echter het inzicht waarbij een organisatie kennis heeft van de verloopbestendigheid van de medewerkers, blijkt van belang. Hier gaat het om het inzicht waarbij een medewerker wel of niet open staat voor een mogelijk vertrek.

In dit onderzoek blijkt de correlatie tussen bevlogenheid en vertrek (.215*) aanwezig. Echter de correlatie tussen betrokkenheid en een mogelijk vertrek, blijkt beduidend sterker (.603**).

Bevlogenheid en vertrek laten zich minder sterk verbinden dan een betrokken medewerker met mogelijk vertrek. Op zichzelf geen verrassende constatering en ook geheel conform de verwachtingen die in de literatuur gevonden werden. De binding met de organisatie blijkt vooral tot stand te komen op deze betrokkenheidsfactor. Bevlogenheid blijkt nadrukkelijker verbonden met de inhoud van het werk en veel minder verbonden met de organisatie.

Hetzelfde inhoudelijk werk bij een andere organisatie doen is voor een bevlogen medewerker blijkbaar geen grote belemmering. De mate waarin iemand openstaat voor een mogelijk vertrek heeft daarmee logischerwijs ook een sterk verband met de tevredenheid over

ontwikkelingsmogelijkheden en loyaliteit ten aanzien van de organisatie. In onderstaande tabel zijn de variabelen van bevlogenheid in relatie tot verloopbestendigheid weergegeven.

	Verloopbestendigheid	
1	Loyaliteit	.745**
2	Tevredenheid over ontwikkelingsmogelijkheden	.615**
3	Betrokkenheid	.603**
4	Mogelijkheid tot kennisvergarig	.552**
5	Mate van baanzekerheid	.540**

Tabel 6: Bevlogenheid in relatie tot verloop

Als we verder kijken naar die personen in de organisatie, die niet willen vertrekken en daartoe geen actie ondernemen blijken met name ontwikkelingsmogelijkheden en sociale steun, als specifieke hulpbronnen een belangrijke rol te spelen. Wanneer de organisatie bevlogen medewerkers wil behouden, doet men er verstandig aan met name mogelijkheden te creëren waarbij de medewerker zich kan ontwikkelen, zijn kennis kan verbreden en zich verdiepen en dat in een goede sociale inbedding met anderen.

Ontwikkelingsmogelijkheden.

Hier gaat het om de mate waarin mensen de beleving hebben, dat ze binnen de organisatie voldoende mogelijkheden krijgen om zich verder te ontwikkelen. Het wordt met name ingevuld door de volgende bevindingen.

- Tevredenheid over de ontwikkelingsmogelijkheden binnen de organisatie.
- In mijn werk kan ik voldoende nieuwe kennis opdoen.
- Mogelijkheden om bottom-up mee te praten en beïnvloeden.

Sociale steun

Dit gaat met name over de beleving die medewerkers hebben dat ze binnen de organisatie voldoende verbonden zijn met collega's.

- Ervaring door directe collega's gemotiveerd te worden.
- Het is leuk met de collega's te werken.
- Ik heb een prettig contact met mijn leidinggevende.

4.4.3 Bevlogenheid met betrekking tot financiële resultaten

De bevindingen met betrekking tot het financiële resultaat zijn opmerkelijk. Natuurlijk hadden we gehoopt en gedacht, dat deze relatie te onderkennen en goed te duiden zou zijn.

De resultaten laten het volgende zien:

De relatie tussen het financiële resultaat van een organisatie en de mate van bevlogenheid in een organisatie kent een relatie (.266**). Deze kunnen we dus positief duiden en komt overeen hetgeen de literatuur aangeeft. Echter daar waar een direct leidinggevende de doelstellingen van de afdeling duidelijker benadrukt, nemen de resultaten af (-.288**). Hetzelfde blijkt aan de orde ten aanzien van de beleefde tevredenheid ten aanzien van de direct leidinggevende (-.278**). Ook blijken de omstandigheden waaronder het werk gedaan wordt en de beoordeling van het leiderschap negatief te correleren aan de financiële resultaten (-.260**).

Blijkbaar werkt het voor medewerkers als volgt: hoe meer er op de resultaten gestuurd wordt door een leidinggevende hoe minder omzet er gehaald wordt. Stuur je op bevlogenheid en de daarmee verbonden onderliggende hulpbronnen, dan zal de omzet positief correleren.

We moeten erkennen, dat we dit niet helemaal verwacht hadden. Het sturen op resultaat, het verduidelijken van hetgeen verwacht wordt en vooral duidelijke targets aangeven volgens verwachting zou mensen (bevlogen of niet) tot grotere prestaties aanzetten. Dit blijkt niet zo te werken. De kracht van bevlogenheid is sterker en zit daarmee echt in mensen zelf. Het gaat eerder om een goed evenwicht tussen werkdruk en het goed organiseren van de hulpbronnen, willen organisaties komen tot verbeterde resultaten.

4.4.4 Bevlogenheid met betrekking tot cliënttevredenheid

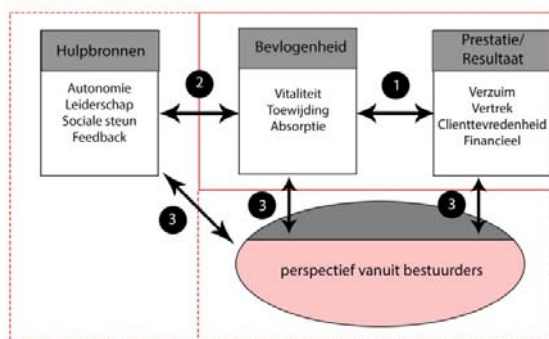
Dit is het onderwerp, dat ons enorme hoofdbrekens heeft gekost. Mogelijk de meest belanghebbende harde factor op resultaat gebied die we graag hadden willen duiden. We moeten constateren, dat ondanks al onze inspanningen het niet gelukt is, de benodigde data bij elkaar te krijgen. In de participerende instellingen, bleken de gegevens van de CQ index slechts in zeer kleine hoeveelheden voorhanden. Daar waar in een MTO aanzienlijke percentages deelnemers zijn, blijkt dit binnen de gehouden CQ index toch heel anders te liggen. Gevolg was, dat de beperkte data steeds opnieuw terug te herleiden waren naar individuen en van te laag volume om de significantie ervan aan te tonen. Deze herleiding naar individuen maakt, dat de data op grond van de regelgeving vanuit CQ eisen niet gebruikt mochten worden. Een teleurstellend resultaat, zeker omdat ook vanuit het bestuurdersperspectief juist deze factor op de nodige belangstelling mocht rekenen. Vanuit de literatuur is het duidelijk, dat er een direct verband is tussen bevlogen medewerkers en positieve waarderingen van de cliënt. Dit hadden we graag middels praktijkonderzoek aan willen tonen, echter dit is ons niet gelukt.

4.5 Het perspectief van de bestuurders

De bestuurder van de organisatie is in belangrijke mate verantwoordelijk voor het strategisch beleid en de daaruit voortvloeiende resultaten.

Een totaal perspectief waarbij de inzet van middelen moet komen tot de gewenste resultaten is de focus. Bevlogenheid is in die zin de resultante van de inzet van hulpbronnen, die moeten gaan leiden tot organisatieresultaten.

In de onderstaande paragraaf worden de resultaten weergegeven van het perspectief vanuit de bestuurder. In onderstaand model is de focus van deze paragraaf rood gekleurd. Het perspectief wordt gevormd door 12 deelperspectieven geordend door de gezichtspunten van Gallup (bijlage1).



Het betreft hier een kwalitatieve vorm van data verzameling.

De rol en visie van de leidinggevenden blijken van groot belang. De bestuurder als eindverantwoordelijke voor de uitwerking van het geformuleerde beleid drukt met zijn visie en strategische keuzes een belangrijke stempel op het geheel. Van de vier geïnterviewde bestuurders hebben wij de resultaten samengevoegd en verbonden aan de resultaten van de harde data. We hebben de vier organisaties onderling niet vergeleken, want we zijn uit op een generiek beeld dat aangeeft hoe bestuurders in hun beleid sturen op bevlogenheid.

Welk resultaatgebied wordt door bevlogenheid het sterkst beïnvloed?

Alle bestuurders hebben de overtuiging, dat bevlogenheid met name grote invloed heeft op de kwaliteit van de dienstverlening. Binnen de zorg gaan de relatiecontacten tussen klant en medewerkers vaak één op één. De klant zal direct merken, wanneer een medewerker bevlogen is en de ruimte heeft om hem zo goed mogelijk te helpen. Naast ruimte om besluiten te nemen zal ook in de bejegening de klant merken, dat hij te maken heeft met een bevlogen medewerker. Vanuit dat perspectief hebben bestuurders met name interesse in de relatie tussen de CQ index en het MTO. Geen van de instellingen heeft er voor gekozen juist deze twee tevredenheidsonderzoeken in samenhang te onderzoeken. Het ontbreken van een integrale kijk op tevredenheid van cliënten en medewerkers werd in een aantal gesprekken

direct benoemd als een belangrijke stap in kwaliteitsverbetering. De wettelijke verplichtingen ten aanzien van de onderzoeken zo werd gesteld, maakt misschien de verantwoordelijke afdelingen sterker gericht op de uitvoer van de onderzoeken dan op hetgeen de onderzoeken daadwerkelijk kunnen opleveren.

Welk belangrijkste middel zetten de bestuurders in om bevoegdheid te beïnvloeden?

Alle bestuurders geven aan, dat autonomie in de vorm van zelfsturing, zelforganisatie, ruimte geven om verantwoordelijkheid te nemen, van belang is, zodat medewerkers zelf hun keuzes kunnen maken. Vanuit bestuurdersoptiek, de meest bepalende factoren om bevoegdheid te stimuleren en te onderhouden. Dit inzicht bleek bij een aantal bestuurders extern gefundeerd te worden. Voortschrijdend inzicht met betrekking tot resultaten van het MTO, andere instellingen of theoretische inzichten vormden veelal de bron. Eén bestuurder gaf aan hoe hij de organisatie visionair wilde gaan neerzetten, waarbij het huidig noodzakelijke proces als een vertragende factor ervaren wordt om tot meer autonomie op de werkvloer te komen. Hij benoemde dat veel processen, zoals functieharmonisatie, doelgroep afbakening, eenduidige huismerkenbeleid, centraal werden aangestuurd waardoor medewerkers achterover gingen leunen en zich terugtrokken op hun afdeling en zich daardoor niet of weinig committeerden aan de organisatie. Er wordt ingezet op een tegenovergestelde beweging 'Colour locale'. De medewerker in zijn kracht. Binnen deze organisatie wordt hier specifiek op gestuurd.

Inzicht in hoe het in de eigen organisatie feitelijk werkt, werd slechts beperkt getoond. Ook de koppelingen naar de resultaten van eerdere MTO's of andere onderzoeken blijken slechts zeer beperkt de directe aanleiding om tot organisatie aanpassingen te willen komen. In alle organisaties worden middels verschillende beleidslijnen en projecten momenteel acties uitgezet om met name de autonomie van medewerkers te vergroten. Opvallend daarbij is, dat het dan met name gaat om de herdefiniëring van de leidinggevende posities ten opzichte van de medewerker. Autonomie in relatie tot zelforganisatie vormt veelal de primaire focus. Uit de resultaten van de data analyse blijkt echter, dat met name vanuit de medewerker het element waarop hij zelf kan besluiten HOE hij zijn werk uitvoert een zeer bepalende factor is om tot bevoegdheid te komen. Het gaat daarbij dan met name om de autonomie binnen het primaire proces en de rand voorwaardelijke procedures. De intentie vanuit organisaties lijkt, zo bleek uit de gesprekken, hier maar zeer beperkt op gericht te zijn. Dit roept dan ook de vraag op of de bestuurders met hun streven naar autonomie voor de werker het over dezelfde elementen hebben als daar waar de medewerker behoefte aan heeft.

Bij de interviews met de bestuurders hebben we gebruik gemaakt van de inzichten van Gallup (zie § 3.3). Dit resulteerde in het gebruik van de Q12 met de daarbij behorende onderwerpen die in onderstaande tekst is uitgewerkt.

1 Wat doet de organisatie om medewerkers duidelijk te maken wat er van het verwacht wordt in het werk?

Alle bestuurders geven aan de technische HR zaken goed te hebben geregeld, zoals taak-functiebeschrijving, roostering, planning etc.

Alle vier de bestuurders zijn in hun beleid en visie gericht op tevredenheid van de klant, deze visie wordt generiek gedeeld. Ook vinden ze, dat tussen de relatie professional klant zo min mogelijk belemmeringen moeten zitten.

De professional moet kunnen aangeven wat hij nodig heeft om die relatie tussen professional en klant zo optimaal mogelijk vorm te geven.

In een enkele organisatie werd gekozen sterk te werken met een vorm van socialisatie. Een ‘buddy’ (collega die als leermeester fungeert) vormt de spil in het verduidelijken en verdiepen van de verwachtingen en de ‘manieren’ van de organisatie.

Het geven van goede feedback wordt door bestuurders onderkend. Opvallend is wel de focus, die er bij hen ligt op de feedback die de leidinggevende geeft. Hieruit blijkt de aandacht, die er binnen organisaties is, voor met name het kijken naar feedback als een vorm om verbeteringen te bewerkstelligen vanuit organisatieperspectief. Het onderling geven van feedback in zorgteams bleek wenselijk, maar blijkt in de uitvoering complex. Gevolg was, zo werd aangegeven, dat juist deze onderwerpen periodiek in de organisatie naar voren worden geschoven (vaak op incidentniveau) en als belangrijke voorwaarden worden gezien om de organisatie beter te laten functioneren, maar even makkelijk weer van de agenda verdwijnen zonder, dat dit opgemerkt wordt. Op zichzelf heel bijzonder en interessant als je kijkt naar de beleidslijnen, die men in wil gaan zetten naar zelfsturing en organisatie. In de beleids- of opleidingsplannen zijn organisaties niet specifiek actief in het leren geven van goede feedback. Dit terwijl feedback geven een belangrijk element is in zowel betrokkenheid als bevlogenheid.

2 Wat doet de organisatie om te bewerkstelligen dat medewerkers de juiste middelen/materialen beschikbaar heeft om het werk goed te doen?

Het merendeel van de bestuurders was in eerste instantie geneigd aan te nemen dat de medewerkers beschikken over de gewenste middelen. Bij een poging om te achterhalen welke middelen het betreft, bleek het lastiger te worden. Een aantal bestuurders gaf aan ook geen duidelijk beeld te hebben van wat medewerkers nodig hebben. Deze blinde vlek intrigeerde henzelf ook. Vooral de aanname, dat het wel goed zou zitten en het ontbreken van

een instrument waarmee dat in de organisatie periodiek getoetst kon worden bleek een blinde vlek. Een duidelijk voorbeeld in deze context bleek de behoefte en beschikbaarheid met betrekking tot een Ipad voor ambulante medewerkers. Het gegeven, dat de bestuurder moest opmerken nog nooit de vraag van de ambulante medewerker met betrekking tot de Ipad te hebben ontvangen maakte, dat hij zich de vraag stelde waar een dergelijke vraag dan blijft hangen in de organisatie. Wie houdt zich hiermee bezig? In al zijn oprechtheid wist hij zelf natuurlijk ook wel dat een dergelijke eigentijdse behoefte zeker gewenst is en hoogst waarschijnlijk ook uitgesproken was in de organisatie. Juist de openheid en de directheid in het vragen en bevragen van medewerkers met betrekking tot de door hen gewenste middelen is hierbij van belang. Lukt het de vraag/wens direct te verbinden met de gebruiker dan zal er een positief signaal vanuit gaan. Dat organisaties hier nog veel in te winnen hebben, werd bij de beantwoording van deze vraag duidelijk. Ook was het frappant om vast te stellen, dat bestuurders hierin ieder hun eigen richting bepalen. Zo gaf de bestuurder van een andere organisatie het volgende antwoord: “Belangrijkste materiaal bij de kennis organisatie is kennis. Ze hebben een zeer uitvoerig opleidingstraject, waarin veel mogelijkheden zijn om op te leiden. Voor de kennisorganisatie is dat het belangrijkste materiaal. Management moet de medewerkers in staat stellen om dat te doen, management moet de medewerkers ook uitdagen om kennis te vergaren. Voor alle medewerkers is er een basisleertraject waarin medewerkers intern opgeleid worden tot een bepaald bekwaamheidsniveau. Er wordt fors geïnvesteerd in een elektronische leeromgeving, zodat kennis en opleidingstrajecten divers plaats kunnen vinden op de tijd dat het de medewerker past, medewerkers kunnen bijvoorbeeld onderzoek doen”. Hij noemde hierin heel specifiek zijn visie, dat je als medewerker de ruimte krijgt om je te ontwikkelen, maar dat het ook van je verwacht wordt, dat je je ontwikkeld. Als je niet bereid bent een eigen investering te doen omtrent het jezelf te ontwikkelen en een investering te doen in jezelf, zit je uiteindelijk niet op de beste plek in deze organisatie. Dit is dus zeker niet vrijblijvend en wordt ook in de wervings- en selectieprocedure en in de jaargesprekken meegenomen.

3 Wat doet de organisatie om te bewerkstelligen dat een medewerker iedere dag de mogelijkheid heeft dat te doen waar hij goed in is?

Bestuurders zaten bij deze vraag veelal op dezelfde lijn. In de kern ervan uit gaan, dat het tussen een individuele professional en de cliënt gebeurt. Oftewel daar waar de professional in interactie met de cliënt de hulpverleningsrelatie legt en opbouwt. Het uitgangspunt moet daarin zijn dat er in dat contact zo min mogelijk obstakels opgewerkt worden. Het is vervolgens aan het management, de professional, het team, om dat tot uitvoering te brengen. De medewerker zelf heeft hier een essentiële rol in. Deze moet aangeven wat hij nodig heeft om zijn werk zo goed mogelijk te doen. Het beleid is er, het gedrag van medewerkers en

management bepaalt uiteindelijk het resultaat. Het individueel verantwoordelijkheid nemen van mensen is net zo belangrijk als het beleid van de organisatie. Het beleid dient er toe om dit proces zo goed mogelijk uit te dragen en de richting te geven.

Alle organisaties houden zich bezig met een vorm van talentmanagement. Kern is dat ze zich in min of meerdere mate bewust zijn dat medewerkers talenten hebben en dat deze talenten te gebruiken zijn voor de doelstellingen van de organisatie. Het grote verschil in de organisaties zit hem in de onderkenning en het gebruik van talenten in de breedte. Het merendeel van de organisaties richt zich op de bruikbare talenten in het werk. Een enkele organisatie kijkt breder en stimuleert en gebruikt talent voor niet specifieke organisatiedoelen. De worsteling hoe dit te doen is wel sterk voelbaar. Het lijkt vooral om een ideologische koers te gaan, die nog veel praktische ontwikkeling en discussie vraagt.

Het merendeel van de organisaties benoemt twee formele momenten met betrekking tot de talent herkenning. De eerste ligt in het jaargesprek, de tweede als vervolgtraject bij het doorlopen van sollicitatieprocedures. In beide situaties gaat de organisatie er vanuit dat de wisselwerking tussen medewerker en leidinggevende het talent bespreekbaar maakt.

Proactiviteit van de medewerker in deze is in alle organisaties de voorwaarde om te komen tot activiteit.

Het periodiek op onorthodoxe manier opzoek gaan naar intern talent gebeurt nergens, zeker niet in de volle breedte over de organisatie. Een aantal van de organisaties is meer bezig met talentmanagement. “Onze sterren ontdekken, medewerkers die goed zijn en potentieel de mogelijkheid hebben om door te ontwikkelen, zodat de organisatie zoveel mogelijk zijn eigen talenten de kans geeft zich te ontwikkelen binnen de eigen organisatie”. Dit beleid staat nog in de kinderschoenen en het lijkt er ook op dat de vastgestelde taak- en functiebeschrijvingen talentmanagement wat in de weg staat. Dit vraagt dus om creatieve oplossingen, waarin organisaties moeten leren om meer out of the box te gaan denken.

4 Wat doet de organisatie om er zorg voor te dragen dat medewerkers erkenning krijgen voor de uitvoer van het werk?

Opvallend is, dat geen van de bestuurders in beleid bezig is met de erkenning voor de uitvoer van het werk, anders dan in de jaargesprekken. Er werd wel de hoop uitgesproken, dat er schouderklopjes gegeven worden, maar dit blijft een zachte organisatie factor. De eigen rol en uitvoer bleken redelijk terughoudend. Het lijkt erop, dat het niet in onze cultuur zit, dat we hier niet op trainen en het zeker niet bestendigen in het beleid. Alle bestuurders geven hierin aan, dat de uitvoer van het werk de alles bepalende factor is binnen de organisatie. De uitvoering van het werk brengt alle inspanningen van de organisatie bij elkaar. Ook, zo blijkt, wordt er nergens structureel actie ondernomen om de uitvoerders van het werk hun erkenning te geven. Het lijkt erop, dat er in alle organisaties een vorm van cultuur heerst waarbij je zou

kunnen stellen, dat het in de lijn van de verwachting ligt, dat je je werk goed uitvoert. Je wordt er tenslotte voor betaald. Bestuurders bleken zich wel bewust van deze mogelijk oer Hollandse mentaliteit en dat ze daarmee kansen misten.

‘De bewustwording om successen te vieren is er steeds meer in onze organisatie’, zo stelde een bestuurder, maar om nu juist erkenning te hebben waar medewerkers de gehele dag mee bezig zijn en belangrijk te vinden, gaat een stap verder. Als voorbeeld werd genoemd: “vreemd we hebben alle aandacht voor de opening van een nieuw centrum, maar nooit voor de succesvolle begeleiding van een cliënt. Een stap waarvoor ik dan ook weer meer bewustwording nodig heb om hem als zeer belangrijk te erkennen”.

Het gaat hierbij om een organisatiecultuur, maar mogelijk ook om een meer Nederlandse cultuur, die dit aspect lastig maakt voor organisaties.

Zo is het culturele aspect van sociale steun in dit verband van groot belang. Het gaat tenslotte niet alleen om wat de ‘organisatie’ vindt, eveneens van belang is de steun, die ervaren wordt in de directe werkomgeving. De samenhang tussen teamleden en de wijze waarop men elkaar aanspreekt en steunt, wordt gezien als een belangrijke voorwaarde om te kunnen functioneren. Integraal beleid wordt er nergens met betrekking tot dit thema geformuleerd. Het gaat veelal om omgangsvormen die impliciet in de organisatie aanwezig zijn. Het lijkt een onderwerp, dat ver van bestuurders weg staat en lastig te beïnvloeden is. Zo stelt een bestuurder: “Het cultuur aspect van bijvoorbeeld een specifieke plattelandsetting maakt, dat wij geen complimenten geven”, maar ook: “doe je werk maar gewoon”. Allemaal uitingen die op zichzelf geen grote waarde kennen, maar in een groter verband van positieve bekrachtiging van de inhoud van het werk van grote invloed blijken te zijn. Bevlogenheid wordt juist gevoed door erkenning van het dagelijkse werk.

5 Welke rol heeft de leidinggevende met betrekking tot ondersteuning van medewerkers op het meer persoonlijke vlak?

Met betrekking tot de rol van de leidinggevende is er op het persoonlijk vlak geen specifiek beleid ontwikkeld. Wel zie je in de cultuur van de geïnterviewde zorgorganisaties, dat ze allen zorg voor elkaar hebben. Zonder beleid ervaren medewerkers bij heftige gebeurtenissen veel steun van directe collega’s en/of management. Dit zit meer in de cultuur van de organisatie waar ze zich geen zorgen over maken. Bestuurders zagen dit punt ook niet als aandachtspunt. Ook in de MTO’s scoorden de steun van collega’s hoog.

Het onderwerp leiderschap is iets, dat alle bestuurders naar de toekomstsituatie stevig bezig houdt. Opvallend is de enorme tweestrijdigheid, die bestuurders hierin tonen.

Enerzijds lijkt er in toenemende mate geen plaats meer voor leidinggevendenden binnen de organisaties. Aan de andere kant bleek in hun plannen steeds opnieuw, dat juist de leidinggevende de alles bepalende factor wordt daar waar het gaat om teams, die de

ontwikkeling moeten gaan maken naar meer zelforganisatie. Ook binnen de datagegevens zie je deze tweestrijdigheid terug. De dominantie van de invloed van leidinggevende op onderwerpen zoals bevlogenheid en aan de andere kant de leidinggevende, die de medewerker frustreert in een prettige uitvoer van zijn werk. De interviews lieten in die zin wel iets bijzonders zien. Veel organisaties worstelen blijkbaar al wat langer met de rol van de leidinggevende. Vanuit de organisatie-eisen wordt de leidinggevende gevraagd steeds dwingender positie te kiezen om harde organisatiedoelstellingen te bewerkstelligen in lijn met de focus van de organisatie. Echter, de medewerkers ervaren deze inzet van de leidinggevende juist als demotiverend en frustrerend. Dit vertaalt zich in mindere resultaten, zoals de data in de vorige paragraaf aangeven. Vanuit de interviews met de bestuurders is hier niet of nauwelijks bewustzijn in. Dit verklaart de beleving en het gevoel van dat het anders moet enigszins, echter zonder dat de organisaties kennis hebben van het dieperliggende proces.

6 Hoe wordt de ontwikkeling van medewerkers gestimuleerd?

Ook hier zie je de verschillen in de organisaties terug. Jaargesprekken, opleidingsjaarplannen, intervisievakgroepen, onderzoek doen, ideeën aanleveren voor onderzoek. Iedere organisatie is bezig om de ontwikkeling van medewerkers te stimuleren en heeft hier specifiek beleid op ontwikkeld, passend bij de kernpropositie van de organisatie.

Een verschil met de organisatie die zich profileert als kennisorganisatie is, dat deze op de specifieke kennis, daar ook meer beleid op ontwikkeld heeft, waarin de leidinggevende ook de resultaten via de elektronische leer omgeving kan volgen. De medewerker en leidinggevende heeft dan zicht op zijn voortgang in de eigen portfolio.

In een andere organisatie is er een actief beleid om medewerkers op grond van bewezen competenties uit te nodigen te participeren in werkgroepen, die stichtingbreed opereren. De onderliggende gedachte daarbij is dat de organisaties medewerkers wil stimuleren en uitdagen om actief mee te denken en doen.

7 Hoe wordt de mening/opinie van medewerkers ten aanzien van aspecten in het werk meegenomen.

Dit blijkt een thema, dat in alle organisaties speelt. Bijna overal is de constatering, dat dit in het verleden niet altijd goed is gegaan. Er is, zo wordt aangegeven, een te grote afstand geweest tussen het beleid en de uitvoer van de organisatie. Daarbij wordt ook direct opgemerkt, dat ook lang niet alle medewerkers mee willen denken en praten over beleid. Voor bijna alle organisaties blijken eerder uitgevoerde onderzoeken zoals het MTO een bron van inspiratie te zijn geweest om met dit onderwerp in de organisatie aan de gang te gaan. Het blijkt wel overal een lastig onderwerp. Vele werkvormen zijn actief in organisaties. De

tendens lijkt vooralsnog vooral het organiseren van gespreksmomenten met de diverse geledingen uit de organisatie. Het proces van luisteren en uitleggen. De zoektocht in organisaties om vooral meer bottom-up te werken is gemeengoed. Ook hier blijkt steeds weer, dat de gekozen onderwerpen veelal de onderwerpen van de organisatie zijn en in veel mindere mate de onderwerpen, die medewerkers van belang vinden. Het spanningsveld van waar de organisatie naar toe moet/wil en de ontwikkelingen, die de medewerker in zijn vak wil/moet, blijken in die zin twee lastig te combineren grootheden. Dit wordt door bijna alle bestuurders ook herkend en erkend. De worsteling van oprecht geïnteresseerd zijn in de mening van de medewerker maar ook het uitvoeren van een ‘rituele dans’ werd genoemd.

Meerdere organisaties zijn bezig om de uitkomsten van het MTO en de CQ-index met en Onderling door medewerkers te bespreken op afdelingsniveau en op medewerkersniveau waarna iedere afdeling ook zijn eigen speerpunten formuleert. Ook zijn er binnen verschillende organisaties vormen van visiedagen gepland om gezamenlijk de ontwikkelingen van en in de organisatie vorm te geven. Er is dus bij de bestuurders wel een beweging op gang gekomen om de mening en input van medewerkers serieus te nemen. Ook worden medewerkers in één van de organisaties uitgedaagd om te reageren op stellingen omtrent organisatie en zorgvraagstukken. Op deze wijze kunnen medewerkers ook hun stem laten horen. Bestuurders lijken veel waarde aan de opinie van medewerkers te hechten, maar zijn zoekende naar de juiste wijze en blijken al een invulling te hebben in plaats van open te vragen wat medewerkers nodig hebben om hun werk optimaal uit te voeren.

8 Wordt de missie en visie van de organisatie gedeeld en gewaardeerd door de medewerkers?

In alle organisaties krijgt dit element aandacht. De vorm en uitvoering blijkt zeer divers maar lijkt wel sterk verbonden met de culturele en inhoudelijke waarden van de organisatie.

Variatie van grote gezamenlijke op instellingsniveau uitgevoerde bijeenkomsten ten aanzien dit onderwerp laten zich afwisselen met zeer individuele trainingen.

Alle bestuurders vinden het belangrijk, dat de missie en visie van de organisatie in de voegen van het bedrijf zit. De dominante filosofie van het merendeel van de bestuurders hierbij is, dat dit element de kracht van de organisatie vormt. Daar waar hier discussie en twijfel over ontstaat gaat er veel energie in de organisatie verloren hetgeen direct terug te vinden is in de uitvoering van het werk.

Als complicerende factor geeft een enkele bestuurder aan, dat juist in de huidige tijd met de ontmanteling van de AWBZ naar de WMO het voor de organisatie ingewikkeld wordt om de huidige missie en visie van de organisatie in stand te houden. De missie en visie van de organisatie vraagt in die zin een bijna permanente aandacht binnen het strategisch beleid. De

medewerkers vragen juist om bestendiging en voorspelbaarheid. Een lastig bestuurlijk dilemma, zo wordt aangegeven.

9 Zijn de medewerkers gecommiteerd aan het werk en doen ze hun werk goed?

Alle bestuurders geven aan, dat hun medewerkers zeer gecommiteerd zijn in hun werk. Medewerkers kiezen specifiek voor dit werk. Medewerkers zijn in de zorg betrokken te noemen. Nergens wordt deze commitment specifiek gemeten of is er beleid om dit commitment te ondersteunen. De overtuiging lijkt te bestaan, dat het commitment van medewerkers uit hen zelf komt en nauw verbonden is met de interne motivatie voor het beroep. In die zin lijkt het erop, dat bestuurders het hebben over de intrinsieke beroepsmotivatie. Een bestuurder gaat verder en denkt, dat juist ook het commitment met de organisatie van essentieel belang is. De combinatie van inhoudelijk commitment en organisatiecommitment maakt een krachtige combinatie. Deze overtuigingen hebben echter niet geleid tot een specifiek beleid binnen de organisatie om dit te ondersteunen.

10 Is er beleid binnen de organisaties om vriendschappelijke relaties tussen collega's te ondersteunen (in teams)?

Opvallend zijn de generieke negatieve scores op ondersteuning vriendschappelijke relaties. Anders dan het hebben van personeelsfeesten, een personeelsvereniging of gezamenlijk lunchen is er niet. Er wordt hier geen specifiek beleid op geformuleerd en de effecten worden niet gevolgd. Dit zien bestuurders meer als de verantwoordelijkheid van de eigen medewerkers. Eigenlijk vinden alle bestuurders eerder, dat er beleid zou moeten worden ontwikkeld om dergelijke relaties in goede banen te leiden. De ervaringen blijken met name gericht op die relaties waarbij er problemen ontstaan binnen de organisaties. De kracht, die vriendschappelijke relaties binnen de organisatie kunnen opleveren, is bij de geïnterviewde organisaties nooit een onderwerp van gesprek geweest. Een aantal bestuurders ziet de meerwaarde van een dergelijke vriendschappelijk vriendelijke omgeving. Informeel zijn er wel vriendschappelijke relaties, echter dit onttrekt zich aan de aandacht en invloed van de bestuurders.

11 Is er beleid dat waarborgt dat persoonlijke ontwikkeling bewerkstelligd wordt?

De persoonlijke ontwikkeling van de medewerker is veelal onder gebracht in de directe aandachtsrelatie met de leidinggevende. Vormen van coaching en begeleiding vinden overal plaats. Een aantal organisaties heeft een eigen interne vorm van opleiden gerealiseerd. Het gaat hierbij dan om een eigen MBO tot post HBO opleidingen en ook een volledig zelf ontwikkeld Intern Scholingsbureau, dat cursussen organiseert voor en door medewerkers en cliënten.

Opleiding wordt overal van belang gevonden. Soms is dit ook sterk transparant gemaakt door een vast scholingsbudget van 3% op jaarbasis. Soms lijkt het beleid nog meer te zitten in plannen en blijken de ontwikkelmogelijkheden toch zeer beperkt.

Eén organisatie maakt zich sterk door zich te profileren middels innovatieve ICT. Het beleid van de gehele organisatie inclusief dat van de mogelijkheden van medewerkers zich hierop te ontwikkelen is hiermee verbonden. Deze expliciete keuze geeft de organisatie en de medewerker de mogelijkheid om zich in de gewenste richting te ontwikkelen en trekt daarnaast een type medewerker aan met een gewenst profiel. Bij de vragen omtrent persoonlijke ontwikkeling en de ruimte tot groei en ontwikkeling in het vak zijn er verschillende opleidingsmogelijkheden binnen alle vier de organisaties. Veel trajecten zijn doorgaans gestoeld op het zich verder ontwikkelen van de eigen expertise en niet gericht op employability, waardoor medewerkers met name uit het primaire proces weinig mogelijkheden hebben om door te groeien.

12 Hebben medewerkers voldoende ruimte om te groeien en bij te leren?

De meeste bestuurders geven aan, dat dit binnen de organisatie goed geregeld is. Er wordt gerefereerd aan een goed opleidingsbeleid en klimaat. Er is voldoende budget en een eigen opleidingscentrum. Daar waar er verder gesproken wordt, blijkt dat een aantal organisaties zich goed bewust is, dat er als gevolg van de stelsel wijzigingen, de veranderende zorgvragen en vooral als gevolg van een aantal grote maatschappelijke aanpassingen een grote uitdaging wacht. Eén van de bestuurders formuleerde het als volgt: “met hetgeen wat er op ons afkomt hebben we een mega uitdaging aan te gaan om al onze medewerkers in hun attitude te laten veranderen. Dit is zo fundamenteel, dat een opleiding of cursus niet voldoet. Het gaat om een paradigma shift in ons bedrijf en vooral in onze medewerkers. Het vak zal zo fundamenteel veranderen, dat hier het echte probleem voor de toekomst ligt”. Naast deze organisatie, die bezig is met een totale omwenteling in zijn financieringsvorm en zich realiseert, dat dit een enorme impact zal hebben op de cliënten en de medewerkers, zijn er ook andere ervaringen. Een bestuurder formuleert het als volgt: “er zijn meer dan voldoende mogelijkheden. Of de medewerkers voldoende ruimte krijgen heeft erg te maken met, krijg je de tijd, lukt het voldoende om goede vervanging te regelen”. In de organisatie is dit bovenste een belangrijk item wat actueel is en waar op gestuurd wordt. Hoe draag je zorg dat medewerkers zich continu ontwikkelen en zich bijscholen en hoe draag je daarbij zorg voor voldoende continuïteit richting de cliënt? Zo spelen er per organisaties op dit gebied verschillende dilemma's.

Hoofdstuk 5 Beschouwingen

Bevlogenheid is een concept, dat veel organisaties op de een of andere manier bezig houdt, zo blijkt uit onze ervaringen bij de uitwerking van deze thesis. Blijkbaar spreekt het tot de verbeelding. Een belangrijke reden daarvoor ligt waarschijnlijk in het gegeven, dat het om een zeer positief geladen concept gaat. Het motiverende en inspirerende, dat in de thematiek opgesloten zit, is voor veel organisaties een motief om voortvarend met bevlogenheid aan de slag te gaan. In onze voorbereidingen kwamen we in contact met organisaties, die binnen alle geledingen probeerden om bevlogenheid te maken tot het leidende organisatieprincipe. Bijzonder in die zin is het vertrekpunt van onze thesis geweest. Via de ARBO organisatie 'ZIN 365' werden we inhoudelijk geïnspireerd met betrekking tot de mogelijkheden. Echter onze arbeidsomgeving wees ons ook duidelijk op het tendentieuze van dit onderwerp. Vragen als: "gaat het niet om een containerbegrip, of is dit niet een boterzacht concept" bleven ons achtervolgen.

Nu we de materie beter bestudeerd hebben is het moment aangebroken om te kijken wat het concept bevlogenheid ons opgeleverd heeft en vooral te duiden welke mogelijkheden het concept in zich draagt. Daarnaast willen we de onderwerpen die nauw verbonden zijn met bevlogenheid en als gevolg van onze gesprekken met bestuurders naar voren kwamen delen met de lezer in deze slot beschouwing.

5.1 Beantwoording van de vraagstelling

De volgende vraagstelling staat centraal: wat zijn de effecten van bevlogenheid op de harde (organisatie) factoren: verzuim, vertrek, cliënttevredenheid en financieel resultaat?

Allereerst blijkt bevlogenheid beduidend meer voor te komen in zorgorganisaties dan we verwacht hadden. Een percentage van ongeveer 15-20% lag in de lijn van de verwachting. We troffen een percentage van gemiddeld 36% aan, bijna een verdubbeling. Dit betekent dat ruim een derde van de medewerkers van de organisaties, die we onderzocht hebben, als bevlogen te typeren zijn. Bestuurders van de organisaties bleken een redelijk reëel beeld te hebben ten aanzien van dit percentage.

De intrinsieke motivaties ten aanzien van de beroepskeuze en de beroepsuitvoering blijkt een belangrijke bron van inspiratie te zijn bij de medewerkers. Blijkbaar speelt de intrinsieke "zorg" motivatie bij veel medewerkers een belangrijke rol. Verwacht werd, dat juist medewerkers van de kennis specifieke organisaties geraakt zouden zijn door de inhoud van het werk en dat dit direct verbonden zou zijn met bevlogenheid. Dit blijkt ook zeker te

gebeuren. Echter veel opvallender is, dat juist ook bij de algemene zorgorganisaties de bevlogenheid nauwelijks onder doet en soms zelfs positief afwijkt. De specifieke “zorg” motivatie blijkt een zeker zo grote inspiratiebron als het kenniselement met betrekking tot bevlogenheid.

Dit betekent dat zorgorganisaties een belangrijke bron naar bevlogenheid in deze intrinsieke motivatie kunnen vinden en dit kunnen uitbouwen.

Dat bevlogenheid een positieve bijdrage levert aan de organisatieresultaten is zichtbaar gemaakt. Met name de factoren verzuim, vertrek en financiële resultaten bleken positief beïnvloed te worden door bevlogenheid. De factoren verzuim en financieel resultaat bleken daarbij de sterkste correlatie te hebben. Vertrek bleek in belangrijke mate verbonden met de organisatiebetrokkenheid. Op zichzelf geen spectaculaire nieuwe inzichten. Echter opvallend zijn de uitkomsten omtrent het financieel resultaat. Bij bevlogen medewerkers is het behalen van een verbeterd resultaat nadrukkelijk niet verbonden met het formuleren van doelstellingen en het ‘opjagen’ door een leidinggevende op productie of financieel resultaat. Sterker nog, het blijkt juist het tegenovergestelde te bewerkstelligen, ze remmen het financiële resultaat. Bij medewerkers in het algemeen en bij bevlogen medewerkers in het bijzonder blijkt het resultaat positief beïnvloed te worden door de ervaren sociale steun van collega’s en de leidinggevende. Daarmee doet de organisatie er verstandig aan bij het aanscherpen van de financiële doelstellingen zeer nadrukkelijk in gesprek te gaan met de medewerkers over de mogelijkheden en de uitvoeringsrichting. Het benoemen van streefpercentages en doelstellingen blijkt, in hetgeen we in dit onderzoek vinden, averechts te werken.

Nergens, zo bleek, wordt er binnen de organisaties integraal gestuurd op bevlogenheid. Het concept spreekt bestuurders zeker aan, echter er wordt ingestoken op deelaspecten. Er is onwetendheid in hoeverre de beleidslijnen synergie bewerkstelligen met betrekking tot bevlogenheid. Hulpbronnen worden periodiek positief dan weer negatief ingezet, afhankelijk van een te realiseren organisatiedoelstelling. Bestuurders zijn zich hier van bewust, maar willen en/of kunnen de integraliteit van beleid ten aanzien van bevlogenheid niet tot een leidend principe maken.

Om het concept bevlogenheid goed te kunnen duiden, bleken de concepten betrokkenheid en tevredenheid goede ondersteunende informatie te genereren. Bevlogenheid is fantastisch om in de organisatie in grote hoeveelheden aanwezig te hebben. Echter, zeker zo van belang is, om deze bevlogenheid te borgen in de organisatie. Bevlogen medewerkers blijken zich vooral te verbinden met de inhoud van het werk, zowel op het inhoudelijk kennisniveau als op het inhoudelijk zorgniveau.

Dezelfde bevlogen medewerkers zijn daarmee niet per definitie verbonden met de werkplek of organisatie. Ze zijn verbonden met de inhoud van het werk. Van belang is dat deze medewerkers zich ook betrokken weten bij de organisatie zodat deze medewerkers de organisatie niet gaan verlaten. Uit de resultaten bleek nadrukkelijk, dat deze bevlogen medewerkers met name veel waarde hechten aan hun ontwikkelingsmogelijkheden en sociale steun in brede zin. Beide elementen zouden voor organisaties ten aanzien van deze bevlogen medewerkers in een apart individueel ontwikkelprogramma kunnen resulteren. Bestuurders herkennen en erkennen deze belangen, echter de oplossingsrichting blijkt in de meeste organisaties collectief ingezet te worden. De ontwikkeling van individueel talentmanagement in plaats van collectieve scholingsprogramma's, zou juist de bevlogen medewerkers meer inspireren en aanzetten tot een grotere mate van betrokkenheid bij de organisatie. We spreken hier van een tijdelijke betrokkenheid, omdat het in de lijn van de verwachting ligt, dat deze medewerkers hun organisatiebetrokkenheid zullen behouden zolang de ontwikkelingsmogelijkheden er zijn. Stoppen deze om welke reden dan ook, dan zal de organisatiebetrokkenheid ook weer afnemen. Een klimaat van permanente mogelijkheden tot ontwikkeling lijkt dan ook essentieel om bevlogen medewerkers te binden aan de organisatie.

5.2 Duiding van overige resultaten

Er blijken een aantal resultaten heel nadrukkelijk in alle onderzochte organisaties te spelen. Het duiden van de resultaten doen we op grond van de data, de interviews en de gesprekken die we met betrekking tot de onderwerpen voerden.

- **Positie leidinggevende**

De leidinggevende bevindt zich in een complexe positie. De rol, die de leidinggevende heeft ten aanzien van bevlogenheid, is ambivalent. Duidelijk is geworden, dat de medewerker de rol en de inzet van de leidinggevende zwaar weegt. De leidinggevende kan een aanzienlijk positieve bijdrage leveren aan het resultaat, als deze de positie van ondersteuner en facilitator op zich kan en mag nemen (coachend, dienend leiderschap). In situaties waarbij de organisatie de leidinggevende positioneert als de persoon, die de resultaten moet bewerkstelligen, direct sturend op het resultaat, blijkt een averechts effect te hebben.

In de gesprekken met de bestuurders is de ambivalentie in koers opgevallen. Bestuurders zijn duidelijk op zoek naar een nieuwe positie van de leidinggevende, wetende dat het vergroten van de autonomie een positieve bijdrage levert aan de medewerkers. Echter, deze visie bleek niet of nauwelijks verbonden met hetgeen medewerkers echt vragen met betrekking tot autonomie. Autonomie voor de medewerker betekent namelijk dat de organisatie hen in staat stelt zonder belemmeringen de inhoud van het werk goed te doen (zoals hierboven

uiteengezet). De visie van bestuurders bleek sterk verbonden te zijn met juist de randverschijnselen. Daarnaast bleken juist de bestuurders steeds opnieuw aan te geven, dat de rol van de leidinggevende op veel gebieden cruciaal is binnen de organisatie. Het vinden van een hernieuwde visie op leidinggeven in relatie tot zelfsturing binnen het primaire proces lijkt voor de meeste organisaties van eminent belang, indien ze de bevologenheid van de medewerkers willen behouden of uitbreiden.

- Uitvoer van het primaire proces

De uitvoer van het werk wordt door de medewerkers en de bestuurders als het allerbelangrijkste gezien binnen de organisatie. Hier bestaat geen enkele twijfel of terughoudendheid over. Echter, hier is binnen organisaties heel weinig aandacht en waardering voor. Uit de data analyse komt naar voren dat medewerkers dit signaal afgeven en vanuit de interviews bevestigen de bestuurders dit. Juist waar bevologenheid zo sterk verbonden is met de inhoud van het werk, ligt hier een prachtig aangrijpingspunt om de organisatie te versterken. Het gaat hierbij niet om grote structurele aanpassingen. Het gaat hier vooral om de bewustwording dat dit aspect aandacht vraagt met betrekking tot culturele- en gedragsaanpassingen binnen de gehele organisatie. Het is daarom van belang de successen te herdefiniëren naar de inhoud van het werk en niet naar de randvoorwaarden van het werk. Vier de (inhoudelijke) successen en geef complimenten of schouderklopjes.

Een onderwerp dat hier sterk mee verbonden is, betreft de focus op het primaire proces. Alle organisaties geven aan dat het primaire proces leidend is in de organisaties. Echter uit talloze voorbeelden van bestuurders en de gegevens van medewerkers blijkt dat dit in werkelijkheid anders beleefd wordt. Er wordt een grote discrepantie ervaren tussen beleid van de organisatie en datgene dat echt nodig is op de werkvloer. Het blijkt een frustratiebron bij medewerkers. Organisaties weten dit, maar blijken zeer beperkt in staat om het primaire proces ook echt leidend te maken.

Hier komen de bepalende elementen met betrekking tot bevologenheid voor de medewerker bij elkaar. De aandacht voor het primaire proces, de mate waarin de organisatie ondersteunt (beleid) en de ervaren autonomie ten aanzien van het primaire proces.

- Clienttevredenheid

In de prestaties neemt de cliënttevredenheid ten opzichte van bevologenheid een bijzondere positie in. Alle bestuurders spraken hun verwachting uit, dat dit resultaatgebied omtrent cliënttevredenheid het sterkst beïnvloed wordt door bevologenheid. Het is dan ook teleurstellend om te moeten constateren, dat het niet gelukt is voldoende data van een juiste kwaliteit te genereren. Vanaf 2006 zijn organisaties opeenvolgend verplicht om onderzoek te doen naar cliënttevredenheid (CQ index). In deze periode is er binnen de verschillende sectoren zo

blijkt, heel divers omgegaan met deze verplichting. Daar waar de sector GGZ een door ontwikkeld meetinstrument ter beschikking heeft en al jaren cliënttevredenheid meet, blijkt bijvoorbeeld de verstandelijk gehandicaptensector pas heel recent een instrument ter beschikking te hebben gekregen, dat nog volop in de testfase zit. In de zintuiglijk gehandicaptenzorg blijkt een dergelijk instrument nog niet voorhanden. Het gevolg van bovenstaande is, dat we te weinig en vooral geen vergelijkbare data konden genereren. De data bleken daardoor te kwetsbaar om er significante resultaten uit te genereren, waarbij ook het aspect van de privacy en anonimiteit niet te waarborgen was. De betrokken onderzoeksbureaus hadden dan ook om deze reden bezwaren om de gewenste data beschikbaar te stellen. Dit is de reden dat we het element clienttevredenheid niet hebben kunnen meenemen in dit onderzoek.

5.3 Het proces van inzicht

We hebben ons afgelopen periode op veel manieren verdiept in de materie van bevlogenheid in organisaties. Dit heeft ons een aantal inzichten opgeleverd die we hieronder uiteen zetten.

- Integraliteit

Het blijkt dat organisaties positief ingesteld zijn op het doen van onderzoek. De MTO's worden in alle organisaties stevig opgepakt en ook daar waar de resultaten bekend zijn, verder op een laag aggregatieniveau uitgewerkt. Helaas is er weinig tot geen integraliteit tussen de onderzoeken. Het integraal verbinden van het MTO en de CQ-index wordt door de organisaties als heel wenselijk gezien. Toch maakt geen van de organisaties gebruik van de mogelijkheid om bijvoorbeeld de onderzoeken bij hetzelfde onderzoeksbureau onder te brengen of nog verstrekkender bij hetzelfde onderzoeksbureau en uitgevoerd binnen dezelfde tijdspanne.

Een aantal bestuurders benoemde deze meerwaarde direct. De oorzaak dat nu niet zo gewerkt wordt, blijkt met name te liggen in dat de verantwoordelijkheid hiervoor bij de diverse stafafdelingen is belegd. De focus op de uitvoer van de wettelijke verplichting lijkt daarmee meer aandacht te krijgen dan hetgeen de onderzoeken inhoudelijk betekenen en opleveren. Het integraal denken over de grenzen van het eigen domein, vraagt blijkbaar nog aandacht. Het integraliteitsvraagstuk gaat echter verder dan bovengenoemd voorbeeld. Het is allesbepalend indien de organisatie zich verder wil voorbereiden op meer bevlogenheid. De synergie in beleid moet de meerwaarde genereren. Nog teveel, zo blijkt uit ons onderzoek, worden er losse beleidslijnen uitgewerkt. Er blijkt onvoldoende samenhang en mogelijk belangrijker, noch aandacht te zijn voor de mogelijk negatieve gevolgen van ingezet beleid met betrekking tot het primaire proces.

- Hulpbronnen

De bijdrage die de hulpbronnen bieden ten aanzien van bevlogenheid blijken in de lijn van de verwachtingen te liggen. Uit literatuur onderzoek bleken met name de hulpbronnen autonomie, sociale steun, leidinggevende en feedback de meest bepalende te zijn. In ons onderzoek vinden we een vergelijkbaar resultaat, met die uitzondering dat feedback minder dominant naar voren komt dan verwacht.

Autonomie blijkt een heel belangrijke hulpbron. Deze hulpbron heeft vanuit het perspectief van de medewerker echter wel een duidelijke focus. Het gaat bij deze hulpbron om autonomie gericht op de eigen uitvoering van het inhoudelijk werk. Opvallend is dat de bestuurders deze autonomie vooral verbinden met de organisatie van het werk. Wij hebben geen enkele aanwijzing kunnen vinden, dat dit de voorkeur van de medewerker heeft. De medewerker laat met name een sterke voorkeur zien, dat de organisatie hem in staat stelt zonder belemmeringen de inhoud van zijn werk goed te doen, wat een geheel ander uitgangspunt is.

- Bottom-up

Er blijkt een bewustwording in alle organisaties, dat er een grote afstand ervaren wordt tussen de beleidsvorming en de uitvoer van de organisatie. In alle organisaties blijkt het een onderwerp tot verbetering te zijn. Overal wordt er gezocht naar vormen waarbij er meer bottom-up gewerkt kan worden. Dit is ook een essentiële voorwaarde om medewerkers bevlogen en betrokken te houden bij de organisatie. Zichtbaar wordt dat de gekozen onderwerpen veelal de onderwerpen van de organisatie zijn en in veel mindere mate de onderwerpen die medewerkers van belang vinden. De moeite met het tonen van oprechte interesse vanuit de organisatie in de opinie van de medewerker zorgt ervoor dat het risico ontstaat op de uitvoer van een 'rituele medezeggenschapsdans'. Organisaties zouden medewerkers mogelijk nadrukkelijker ontmoeten als ze in staat zijn het beleid steeds terug te herleiden naar wat we hierboven noemden de 'uitvoer van het werk'. Dit vraagt met name van leidinggevende en beleidsafdelingen een grote interesse, bekendheid en kennis van dit primaire proces.

- Relativering van het concept

Bevlogenheid heeft als concept zo blijkt ook zijn beperkingen. Het is conceptueel breed en draagt daarmee als nadeel met zich mee dat het als 'vaag' gezien kan worden. Dit nadelig element speelt nadrukkelijker bij de lijn van de organisatie dan bij de medewerker. Medewerkers, is gebleken, zijn beduidend positiever ten aanzien van het concept. De genoemde 'vaagheid' is mogelijk een belangrijke component die organisaties terughoudend maakt om bevlogenheid tot het leidend principe in de organisatie te maken.

Daarnaast, zo blijkt uit de vele discussies die gevoerd zijn met betrekking tot dit onderwerp, dat bevlogenheid het oproept om steeds uit elkaar gehaald te worden. We onderkennen de logica om het concept te willen splitsen, maar zijn van mening, dat hierbij sturen op alle hulpbronnen die tot bevlogenheid leiden de juiste weg is om tot een zo optimaal mogelijk resultaat te komen. Vaak wordt juist het beleavingsaspect van medewerkers in het geheel onvoldoende meegenomen. Zij bezien de materie voornamelijk vanuit hetgeen zij beleven en herkennen dit concept.

Daarnaast blijft de maatvoering een belangrijke bron tot relativering. Heel veel bevlogenheid in een organisatie lijkt mooi, maar kan naar ons idee ook nadelige kanten hebben als een soort van ‘verschroeïend’ effect. Te denken valt daarbij aan de risicovolle scheidslijn tussen bevlogen zijn en steeds maar verder of meer werken en het moment waarop je de grens van het gezonde bent gepasseerd en het bevlogen werken overgaat in ongezonde roofbouw op zichzelf. Er is nog weinig bekend ten aanzien van deze materie, onderzoek is schaars, maar we veronderstellen vanuit ons gezond verstand dat hier een risico kan liggen.

Ook de samenwerkingscomponent die onder druk komt bij het inzetten van gewilde hulpbronnen is nauw verbonden met de maatvoering. Organisaties kunnen dit beïnvloeden door er zorg voor te dragen dat juist de gewenste hulpbronnen altijd voorradig zijn en dat er een hoge mate van feedback heerst in betreffende zorgonderdelen. Echter, hier zitten voor organisaties grenzen aan. Mogelijk dat dit fenomeen de grenzen van bevlogenheid op deze wijze bepaalt. Hoe deze processen precies werken, blijft in dit onderzoek onduidelijk. We hebben ons hier niet op gericht. Het lijkt voor de volledigheid van de inzichten van belang om naast de positieve effecten van bevlogenheid nu ook aandacht te schenken aan de mogelijke risico's. Het is dan ook teleurstellend, dat hier heel weinig onderzoek naar wordt gedaan. Voor de meeste organisaties blijken genoemde risico's niet direct een probleem. Met percentages die leiden tot ongeveer een derde van de medewerkers, die te kenmerken zijn als bevlogen blijven bevlogen medewerkers in organisaties zwaar in de minderheid en de daarmee genoemde risico's klein.

5.4 Persoonlijke beschouwing

We hebben een aantal bevindingen gepresenteerd. Deze bevindingen liggen voor een deel in de lijn van de verwachting. Bestuurders en organisaties staan voor een enorme opgave om hun organisaties gezond en vanuit klantperspectief uit te bouwen. Hierbij kunnen de inzichten met betrekking tot bevlogenheid naar ons idee een bijdrage leveren.

Flexibiliteit, snelheid en adequaat en accuraat kunnen meebewegen en reageren op tendensen in de (maatschappelijke) zorgmarkt en op de politieke ontwikkelingen met het cliëntperspectief als centraal uitgangspunt, vormt de grote uitdaging voor organisaties. In de

interviews onderkenden alle bestuurders deze trend en zijn allen bezig om deze aanpassing in hun organisaties vorm te geven. Het verruimen van de autonomie bij medewerkers speelt daarbij overal een belangrijke rol.

Daarmee komen we in deze persoonlijke beschouwingen bij de ‘kloof’ die we hebben gesignaleerd tussen de uitkomsten van de harde data en de interviews met de bestuurders.

De kloof

Er bestaat een ‘kloof’ tussen de gehanteerde besturingsfilosofie en de praktijk. Alle bestuurders gaven gedurende de interviews een doorkijkje met betrekking tot de huidige en de gewenste, te ontwikkelen nieuwe besturingsfilosofie. Kern daarbij is overal de wil om de verantwoordelijkheden zo dicht mogelijk bij de cliënt te organiseren.

De bestuurders willen toe naar een flexibele organisatie waar, dichtbij de klanten de beste afwegingen gemaakt kunnen worden over inzet van mensen, middelen en kennis (expertise). De gedachte is, dat door de verantwoordelijkheden en bevoegdheden met betrekking tot de inzet van mensen en middelen zo dicht mogelijk in het primaire proces te beleggen, er aan de besturingsfilosofie daadwerkelijk invulling gegeven wordt. Autonomie in relatie tot zelforganisatie vormt veelal de primaire focus. Uit de resultaten van de data analyse blijkt echter, dat met name vanuit de medewerker het element waarop hij zelf kan besluiten hoe hij zijn werk uitvoert een zeer bepalende factor is om tot bevlogenheid te komen. Het gaat daarbij dan met name om de autonomie binnen het primaire proces en in mindere mate de randvoorwaardelijke procedures en processen. De intentie vanuit organisaties lijkt, zo bleek uit de interviews, hier maar zeer beperkt of zelfs niet op gericht te zijn. Dit roept de vraag op of de bestuurders met hun streven naar autonomie voor de werker het over dezelfde elementen hebben, als daar waar de medewerker behoefte aan heeft. De discrepantie die er te constateren is, blijkt toegedekt te worden in organisaties. Wij denken dat dit element voor heel veel verwarring en frustratie zorgt in organisaties en daarmee grote invloed heeft op de bevlogenheid van medewerkers.

Zijn de resultaten die we vonden slechts van toepassing op de onderzochte organisaties? Wij denken van niet. De resultaten blijken herkenbaar en veelal duidelijk vanuit de literatuur en ook vanuit hetgeen wij ervaren in de praktijk. Het gaat daarmee waarschijnlijk om een fenomeen dat in heel veel zorgorganisaties speelt. Het fenomeen waarbij alignement tussen organisatie en de medewerkers niet optimaal is en waarbij er nog teveel voor elkaar ingevuld wordt in plaats van met elkaar.

Bij alle vier de organisaties wordt geprobeerd om aanpassingen te doen in de cultuur. Een dergelijke cultuurverandering is veelal complex en vraagt een lange adem. Het lijkt hier te gaan om een verandering van de tweede orde (De Witte 2012). Een veranderende visie die

voortschrijdend is en continu aandacht nodig heeft. Er is hier sprake van een permanente dynamiek, van leerproces en ontdekkingen. De kern van deze ‘reizende’ benadering is dat het eigenlijk nooit klaar is. Een aantal organisaties lijkt de aanpassing echter op te willen pakken als een afgekaderd project of organisatieverandering. Dit zal naar ons idee veel problemen gaan opleveren. Alle bestuurders zijn bezig om hun organisatie klaar te maken voor de toekomst en zijn bezig is om de organisatie te kantelen naar een verbindingsorganisatie, waar gestalte wordt gegeven aan een aangepaste of nieuwe besturingsfilosofie. Bij de terugkoppeling met de bestuurders zullen we onze persoonlijke beschouwingen delen, opdat zij er hun voordeel mee kunnen doen.

5.5 Conclusie en aanbevelingen:

Bevlogenheid is naar ons idee een prachtig concept om in organisaties te gebruiken om organisatiedoelen nadrukkelijker te bewerkstelligen. Het heeft een positieve insteek, die vooral bij medewerkers positief gewaardeerd wordt. Veel van de medewerkers blijken bevlogen. Organisaties zouden hun beleid er meer op moeten richten om meer medewerkers bevlogen te krijgen, meer gebruik moeten maken van deze bevlogen medewerkers en hen te koesteren en te behouden voor de organisatie. Naast de te verwachte hogere cliënttevredenheid, zal ook het verzuim afnemen, het financieel resultaat toenemen en de vertrekintentie dalen.

De inzet van de hulpbronnen blijkt alles bepalend te zijn om dat vorm te geven.

De hulpbronnen met de sterkste correlatie met bevlogenheid hebben we geïdentificeerd.

Organisaties houden zich veelal op dezelfde terreinen en met dezelfde beleidsonderwerpen bezig. Opvallend daarbij is, dat dit niet altijd de onderwerpen zijn waar de medewerkers mee bezig zijn. Deze discrepantie zou een heel zinvolle insteek zijn om gezamenlijk uit te werken om hier meer synergie in te krijgen. Het zou waarschijnlijk in belangrijke mate leiden naar de essentie van bevlogenheid. Bevlogenheid zit namelijk in mensen, die actief zijn met de inhoud van hun werk. Al het andere blijkt van ondergeschikt belang. Daar waar het frustrateert neemt de bevlogenheid af. Lukt het met medewerkers dit essentiële gesprek te voeren en te vertalen naar de inzet van de juiste hulpbronnen dan heeft de organisatie heel veel gewonnen.

Aanbevelingen

Vanuit dit onderzoek zijn de volgende aanbevelingen te doen:

- Durf te sturen op bevlogenheid. Dit zorgt voor een beter rendement van de organisatie en medewerkers die graag aan het werk zijn en minder verzuim kennen.
- Stuur op inhoud van het primair proces, dit blijkt sterk verbonden met bevlogenheid en resultaat.

- Stuur op hulpbronnen, draag er zorg voor dat deze kloppend zijn met de inhoud van het werk. De resultaten nemen daarna als vanzelfsprekend toe.
- Draag zorg dat je naast bevlogen medewerkers ook werkt aan betrokken medewerkers. Betrokkenheid in de organisatie draagt ertoe bij dat deze bevlogen medewerkers zich verbinden met de organisatie. Verloop en vertrek neemt daarmee af.
- Draag zorg voor een integrale benadering. Nog teveel wordt er gewerkt met deeloplossingen.
- Genoemde integraliteit verdient de voorkeur, verbind de cliënt- en medewerkersresultaten en analyseer ze in samenhang.
- Draag zorg voor coachende en dienende leiderschapsstijl. Stuur op autonomie en dan wel die autonomie die medewerkers de ruimte geeft en hen in staat stelt zonder belemmeringen de inhoud van het werk goed te doen. Verwar dit niet met sturing op autonomie verbonden met organisatie en beheersvraagstukken.
- Draag zorg voor een klimaat waarbij het vieren van (inhoudelijke) successen en het geven van complimenten of schouderklopjes onderdeel is van de cultuur van de organisatie.
- Breng taakeisen en energiebronnen in kaart. Pop- en functioneringsgesprekken zijn uitstekende momenten om dit te bespreken.
- Zorg voor voldoende uitdaging. Wanneer werk een sleur wordt en geen uitdaging meer biedt, ligt verveling op de loer. Vertrek ligt dan voor de hand. Een alternatief kan functieverdieping of verbreding (carving) zijn.
- Werk aan weerbaarheid van medewerkers. De omgang met werkdruk bepaalt voor een groot gedeelte het plezier in het werk. Weerbaarheid bij medewerkers leidt tot zelfvertrouwen, assertiviteit en proactief gedrag.
- Versterk de groepsband, het WIJ gevoel. Een goede sfeer en teamspirit zijn belangrijk voor medewerkers om zich bevlogen te voelen. Sfeer bevorderende ideeën zijn hierin belangrijk. Vier je successen.
- Ga als organisatie in gesprek met je medewerkers over de uitvoer van het leidende primaire proces in je organisatie. Draag er zorg voor dat dit echt 'leidend' wordt in alles wat de organisatie doet. Verwar dit niet met wat jij denkt dat medewerkers van belang vinden. Hier zit een grote frustratiebron bij medewerkers.
- Stuur als organisatie op de ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerkers. Dit blijkt een belangrijke positieve impuls ten aanzien bevlogenheid.

Literatuurlijst

1. Aon Hewitt (2011). Trends in Global Employee Engagement.
2. Bakker A.B. (2009) Bevlogen van beroep. Rotterdam; Erasmus Universiteit Rotterdam.
3. Bakker A.B., Demerouti E. (2008) The Job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*; 22: 309-328.
4. Bakker A.B., Demerouti E., De Boer, E. & Schaufeli, W.B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of vocational Behavior*.
5. Bakker A.B., Demerouti, E. (2004). Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83-104.
6. Bakker A.B., Demerouti E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13, 209-223.
7. Bakker, A.B. & Leiter, M.P. (2010). Work engagement; A handbook of essential theory and research. New York; Psychology Press.
8. Chughtai, A.A., Buckley, F. (2009). Linking trust in the principal to school outcomes. The mediating role of organizational identification and work engagement. *International journal of educational management*, 23, 574-589.
9. Cleary P., Edgman-Levitan S. (1997), Health care quality. Incorporating consumer perspectives. *JAMA*, 19: 1608-12.
10. Deci, R.M., Ryan, E.L. (2000) self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
11. Effectory (2012) Beste werkgever VNU media.
12. Freudenberg, H. (1985) The staff burn-out syndrome in alternative institutions *Psychotherapy*, 12, (1), 73-82.
13. Gallup Consulting (2012), Well-Being in the workplace and its relationship to business outcomes. A review of the Gallup studies.
14. Gallup 2002, website www.retentie-management.com/wat-betekent-bevlogenheid-voor-jouw-organisatie/
15. Hakanen, J.J., Bakker, A.B., Demerouti, E., (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged. *European Journal of Oral sciences*, 113, 479-487.
16. Halberg, U.E. Schaufeli, W.B. (2006). 'Same same' but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*; 11: 119-127.

17. Harter, J., Schmidt, F., Keyes, C. (2002). Well-Being in the Workplace and its Relationship to Business Outcomes; A Review of the Gallup Studies; Flourishing; The Positive Person and the Good Life pp.205-224 American Psychological Association.
18. House, J.S., (1981). Work stress and social support. Reading, M.A: Addison-Wesley.
19. Huitema, N., Vogel-de Groot, E. (2013). Buitenhekplus, Bevlogen mensen in een vitale organisatie, 4.
20. Kahn, W.A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human relations*, 24, 321-349.
21. Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 22(4); 692-724.
22. Kleij, van der, K. (2012). Bevlogenleiders in de zorg, 4-7
23. Langelaan, S., Bakker, A.B., Van Doornen, U.P. & Schaufeli, W.B. (2006). Burnout and work engagement: Do individuals.
24. Lorens, S., Schaufeli, W.B., Bakker, A., Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in human behavior*, 23, 825-841.
25. Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J., Avey, J.B. (2007). Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology* 60, 541-572.
26. Macey, W.H., Schneider, B., Barbera, K.M., Young, S.A. (2009). Employee engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage. Malden, MA; Wiley.
27. Marrewijk, M. (2011). Zicht op organisatieontwikkeling en performance verbetering. *Virtu et Fortuna*.
28. Maslach, C. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
29. Maslach, C. (1982). Burnout the cost of caring. Engelwood Cliffs: Prentice-Hall.
30. Maslach, C., Leiter, M.P. (2001). Job Burnout. *Annual review of Psychology*, 52; 397-422.
31. Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991) A Three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1, 61-89.
32. Newman, D.A., Harrison D. (2008) Been there, bottled that: are state and behavioral work engagement new and useful construct 'wines'? *Industrial and Organizational Psychology*; 1, 31/35.
33. Oosterhout, M, van, (2013). www.carieretijger.nl Functioneren Persoonlijke eigenschappen.
34. PWC maatschappij rapportage 2011.

35. Rhenen, W.van, (2011). Engagement en productiviteit, elke dag belangrijk. Inaugurele rede. Nyenrode Business Universiteit.
36. Rothbard, N.P.(2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4); 655-684.
37. Russel, J.A.(2003). Core Affect and the Psychological Construction of Emotion. *Psychological Review*; 110: 145-172.
38. Salanova, M., de Libano, M., Llorens, S. & Schaufeli, W.B. (2010). Feeling Good or Feeling Bad? Toward a Typology of Employee Well-Being.
39. Salanova, M., Schaufeli, W.B., Xanthopoulou, D., Bakker, A.B. (2010). The gain spiral of resources and work engagement. A handbook of Essential Theory and Research. New York; Psychology Press.
40. Salanova, M. Agut, S., Peiro, J.M. (2005) Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*; 90: 1217-1227.
41. Salanova, M. Schaufeli, W.B. (2008). A cross national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour: *The international journal of human resource management*, 19, 116-131.
42. Schaufeli, W.B. (2004). De psychologie van arbeid en Gezondheid Gedrag & Organisatie. (5), 327-341.
43. Schaufeli, W.B. (2013) www.vitaliteitcentrum.nl/nieuws, 9 januari 2013, tevreden werknemers blijkt niet voldoende bevlogen medewerkers voegen pas echt iets toe aan de organisatie.
44. Schaufeli, W.B., Bakker A.B., (2001), Werk en welbevinden. Naar een positieve benadering in de Arbeids & Gezondheidspsychologie. *Gedrag & Organisatie*, 14, 229-253.
45. Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2004b). Job demands, job resources and their relationship with engagement. A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
46. Schaufeli, W.B., Bakker A.B., (2006). Defining and measuring work engagement; Bringing clarity to the concept. New York; Psychology.
47. Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., (2010). The conceptualization and measurement of work engagement: A handbook of essential theory and research. New York: Psychology Press.
48. Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & van Rhenen (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917.

49. Schaufeli, W.B., van Rhenen, W. (2006) Rol van positieve en negatieve emoties en welbevinden. *Gedrag en Organisatie*, 19, 323-344.
50. Schaufeli, W.B.&Buunk,B.P.(2002). Burnout ; An overview of 25 years of research and theoretizing. The Handboek of Work&Health Psychology 2e Edition, 383-425 Chichester: Wiley.
51. Schouten en Nelissen, Inzicht (2012).
52. Seligman A.E.P.&Csikszentmihalyi,M. (2000). Positive psychology; an introduction. *American psychologist*, 55,5-14.
53. Selye, H.(1956). The stress of life. New York; MCGraw-Hill.
54. Smith, K.K., Berg, D.N., (1987). Paradoxes of group life. San Francisco, CA; Jossey-Bass.
55. Website Sprintum. www.sprintum.nl
56. Tanghe,J.A.L., Knippenberg, B.M. van, Flier, H. van der. (2009). De relatie tussen identificatie, het ontstaan van groepsaffect en extra-rol gedrag. *Gedrag & organisatie*, 4, 368-386.
57. Thackray, J., The Gallup Q12 (2012).*Management Journal*, Feedback for Real
58. Wangenheim, F.von, Schitzky, H. Wunderlich, M.(2007). Does the employee-customer satisfaction link hold for employee groups? *Journal of Business Research*, 60, 690-697.
59. Website Ministerie SZW. www.duurzameinzetbaarheid.nl
60. Wharton Businesschool; referaat 2010.
61. Whright, T.A. (2003). Positive organizational behavior; an idea whose time has truly come. *Journal of organizationalBehavior*, 24, 437-442.
62. Witte, M. de, Jonker, J., Vink, M. (2012). *Essenties van verandermanagement*. Kluwer.
63. Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., Schaufeli, A.B. (2009b). Work engagement and Financial returns; A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82,183-200.
64. Xanthopoulou, D., Bakker,A.B.,Demerouti, E. &Schaufeli,W.B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of vocationalBehavior*74, 235-244.

Bijlage A

DE VRAGENLIJST VOOR BESTUURDERS:

Uitgangspunt binnen de opbouw van de vragenlijst is het perspectief, dat beginnende medewerkers andere eisen en voorwaarden kennen met betrekking tot een klimaat dat bevlogenheid stimuleert als zeer ervaren medewerkers met een grote mate van taakvolwassenheid. Wil een organisatie voor medewerkers in het algemeen een bevlogenheidsklimaat creëren dan moet met de verschillende aspecten rekening gehouden worden

Deel 1:

Als uitbreiding op de inzichten van Gallup vragen we bestuurders kort naar hun inzichten en inschattingen met betrekking tot de volgende onderwerpen:

- I. Hoeveel medewerkers zijn binnen uw organisatie bevlogen naar uw schatting (%)?
- II. Heerst er naar uw mening een klimaat dat bevlogenheid stimuleert in uw organisatie?
- III. Op welk resultaat heeft bevlogenheid naar uw idee de grootste invloed (noem er 1)?
- IV. Welk belangrijkste middel zet u in om bevlogenheid te beïnvloeden (noem er 1)?

Deel 2:

De volgende onderwerpen vormen de inhoud van de interviews:

1. Wat doet de organisatie om medewerkers duidelijk te maken wat er van hen verwacht wordt in het werk?
 - Is hier formeel beleid voor geformuleerd?
 - Wordt het resultaat gemeten?
2. Wat doet de organisatie om te bewerkstelligen dat medewerkers de juiste middelen/materialen beschikbaar hebben om het werk goed te doen?
 - Is hier formeel beleid toe geformuleerd?
 - Op welke manier wordt dit inzichtelijk gemaakt?
 - Wordt de medewerker bevraagd op zijn wensen?
3. Wat doet de organisatie om te bewerkstelligen dat een medewerker iedere dag de mogelijkheid heeft dat te doen waar hij goed in is?
 - Is hier formeel beleid toe geformuleerd?
 - Op welke manier wordt dat inzichtelijk gemaakt?
4. Wat doet de organisatie om er zorg voor te dragen dat medewerkers erkenning krijgen voor de uitvoer van het werk?

- Is hier formeel beleid toe geformuleerd?
 - Hoe wordt er omgegaan met complimenten?
 - Wie deelt de complimenten uit?
5. Welke rol heeft de leidinggevende met betrekking tot ondersteuning van medewerkers op het meer persoonlijke vlak?
 - Is hier formeel beleid toe geformuleerd?
 - Hoe wordt het effect getoetst?
 6. Hoe wordt de ontwikkeling van medewerkers gestimuleerd?
 - Is hier formeel beleid toe geformuleerd?
 - Worden resultaten bijgehouden, hoe?
 7. Hoe wordt de mening/opinie van medewerkers ten aanzien van aspecten in het werk meegenomen?
 - Is hier formeel beleid toe geformuleerd?
 - Welke waarde wordt hier aan gehecht?
 - Beleven medewerkers gehoord te worden, waar blijkt dat uit?
 8. Wordt de missie en visie van de organisatie gedeeld en gewaardeerd door de medewerkers?
 - Waar blijkt dat uit?
 9. Zijn de medewerkers gecommitteerd aan het werk en doen ze hun werk goed?
 - Welk beleid is er geformuleerd om dit te bewerkstelligen?
 10. Is er beleid binnen de organisaties om vriendschappelijke relaties tussen collega's te ondersteunen (in teams)?
 - Hoe wordt het effect gevolgd?
 11. Is er beleid dat waarborgt dat persoonlijke ontwikkeling bewerkstelligt wordt?
 - Hoe vaak vinden voortgangsgesprekken plaats?
 12. Hebben medewerkers voldoende ruimte om te groeien en bij te leren? Waar blijkt dat uit?
 - Hoe worden deze uitgangspunten bepaalt?

Bijlage B

1. Correlatie overzicht
2. Sociale steun
3. Autonomie
4. Leiderschap
5. Feedback
6. Geheel

Bijlage 1

Correlatie overzicht

OMZET PER FTE

Variabele	Label	Correlatie
	Mijn direct leidinggevende geeft duidelijk aan welke doelen ik moet behalen	-,288**
Q18516		
Q53	Ik ben tevreden over mijn direct leidinggevende	-,278**
Bv10	Bevlogen	,266**
Q52	Ik ben tevreden over mijn directe collega's	,262**
Q57	Ik ben tevreden over de omstandigheden waaronder ik mijn werk doe	-,260**
Th14	Leiderschap	-,253*
Q2823	Als er verbeterpunten voor mij zijn, dan hoor ik het van mijn direct leidinggevende	-,248*
Q18892	Ik vind dat er voldoende mogelijkheden zijn om mee te praten over organisatiebrede onderwerpen (bottom-up communicatie)	-,242*
Q56	Ik ben tevreden over ORGANISATIE als organisatie	-,240*
Q18893	Ik ben tevreden over de communicatie binnen ORGANISATIE	-,237*
Q3540	Ik word door mijn directe collega's gemotiveerd	,222*
Q8083	Ik heb een prettig contact met mijn direct leidinggevende	-,216*
Q18505	Ik raad ORGANISATIE aan als werkgever bij anderen	-,210*
Q18538	Ik word in staat gesteld om binnen ORGANISATIE efficiënt te werken	-,199*
Q8019	Ik doe zinvol werk	,198*

VERZUIMBESTENDIGHEID

Variabele	Label	Correlatie
Q125	Ik heb de ruimte om mijn werk op mijn manier uit te voeren	,699**
Q51	Ik ben tevreden over mijn werkzaamheden binnen ORGANISATIE	,669**
Q50	Ik ben, alles overziende, tevreden over het werken bij ORGANISATIE	,661**
Th1	Tevredenheid	,661**
Th4	Effectiviteit	,628**
Th14	Leiderschap	,607**
Q32107	Ik weet wat de prioriteiten in mijn werk zijn	,603**
Q57	Ik ben tevreden over de omstandigheden waaronder ik mijn werk doe	,585**
Q2822	Als ik het goed doe, dan hoor ik dat van mijn direct leidinggevende	,584**
Th25	Bevlogenheid	,575**
Q200	Mijn direct leidinggevende motiveert me in mijn werk	,573**
Q53	Ik ben tevreden over mijn direct leidinggevende	,561**
Q18537	Het is mij duidelijk hoe ik mijn werkzaamheden moet uitvoeren	,550**
Q18509	Mensen binnen mijn afdeling houden zich met de juiste dingen bezig	,544**
Q2823	Als er verbeterpunten voor mij zijn, dan hoor ik het van mijn direct leidinggevende	,544**
Th5	Efficiëntie	,541**
Q130	Het is mij duidelijk welke werkzaamheden ik voor mijn functie moet uitvoeren	,534**
Bv8	Bevlogen en betrokken	,527**
Q176	Ik weet welke resultaten van mij worden verwacht	,515**
Q18516	Mijn direct leidinggevende geeft duidelijk aan welke doelen ik moet behalen	,498**
Q18538	Ik word in staat gesteld om binnen ORGANISATIE efficiënt te werken	,497**
Q8019	Ik doe zinvol werk	,497**
Th12	Rolduidelijkheid	,483**
Th6	Klantgerichtheid	,470**
Q18510	Binnen mijn afdeling wordt efficiënt gewerkt	,454**
Q3540	Ik word door mijn directe collega's gemotiveerd	,453**
Q18892	Ik vind dat er voldoende mogelijkheden zijn om mee te praten over organisatiebrede onderwerpen (bottom-up communicatie)	,420**
Q55	Ik ben tevreden over de beloning die ik voor mijn werk ontvang	,409**
Q8162	In mijn werk kan ik voldoende nieuwe kennis opdoen	,407**
Q18513	De werkzaamheden van mijn afdeling dragen bij aan het succes van ORGANISATIE	,402**
Q8138	Ik sta achter de doelstellingen van ORGANISATIE	,396**
Th23	Betrokkenheid	,396**
Q56	Ik ben tevreden over ORGANISATIE als organisatie	,391**
Th8	Loyaliteit	,387**
Q54	Ik ben tevreden over mijn ontwikkelingsmogelijkheden binnen ORGANISATIE	,375**
Q60004	Klant-/cliëntgericht werken heeft prioriteit binnen ORGANISATIE	,363**
Q84	ORGANISATIE biedt mij voldoende baanzekerheid	,358**
Q18530	Ik heb het gevoel dat ik bij ORGANISATIE pas	,357**
	Ik vind het leuk om de komende 1 tot 2 jaar bij ORGANISATIE te blijven werken	,344**
Q18500		
Q18505	Ik raad ORGANISATIE aan als werkgever bij anderen	,343**
Q18540	Ik zet me in om mijzelf voortdurend te verbeteren	,333**
Q18512	Binnen mijn afdeling staat 'de klant/cliënt' voorop	,332**
Bv11	Niet bevlogen en niet betrokken	-,318**
Q52	Ik ben tevreden over mijn directe collega's	,309**
Q18541	Ik doe graag iets extra's om bij te dragen aan het succes van ORGANISATIE	,303**

Q18893	Ik ben tevreden over de communicatie binnen ORGANISATIE	,302**
Th10	Verloopbestendigheid	,299**
Q6410	Ik kan mijn werk lichamelijk goed aan	,290**
Q3587	Ik wil me ontwikkelen binnen mijn vakgebied	,270**
AAW1	Actie ander werk - nee	,260**
Q441	Ik heb in de afgelopen 3 maanden concrete actie ondernomen om ander werk te krijgen of ga dat de komende 3 maanden doen	,251*
AAW2	Actie ander werk - ja binnen ORGANISATIE	-,230*
Bv13	Betrokken vertrekkers	-,215*
AAW3	Actie ander werk - ja buiten ORGANISATIE	-,214*
Q18508	Als mijn directe collega's mijn hulp nodig hebben, kunnen ze bij me terecht	,202*

VERLOOPBESTENDIGHEID

Variabele	Label	Correlatie
Th8	Loyaliteit	,745**
	Ik ben tevreden over mijn ontwikkelingsmogelijkheden binnen	,615**
Q54	ORGANISATIE	
Bv15	Niet bevlogen en niet betrokken vertrekkers	-,612**
Th23	Betrokkenheid	,603**
Q8162	In mijn werk kan ik voldoende nieuwe kennis opdoen	,552**
Q84	ORGANISATIE biedt mij voldoende baanzekerheid	,540**
Q18530	Ik heb het gevoel dat ik bij ORGANISATIE pas	,532**
Q50	Ik ben, alles overziende, tevreden over het werken bij ORGANISATIE	,528**
Th1	Tevredenheid	,528**
Q18505	Ik raad ORGANISATIE aan als werkgever bij anderen	,514**
Bv14	Bevlogen vertrekkers	-,461**
Q56	Ik ben tevreden over ORGANISATIE als organisatie	,456**
Q175	Ik heb plezier in mijn werk	,423**
Q18892	Ik vind dat er voldoende mogelijkheden zijn om mee te praten over organisatiebrede onderwerpen (bottom-up communicatie)	,414**
Bv12	Bevlogen en betrokken vertrekkers	-,412**
Q51	Ik ben tevreden over mijn werkzaamheden binnen ORGANISATIE	,386**
Bv9	Betrokken	,353**
Bv8	Bevlogen en betrokken	,341**
Th4	Effectiviteit	,337**
Bv13	Betrokken vertrekkers	-,336**
Th6	Klantgerichtheid	,311**
Th9	Verzuimbestedigheid	,299**
Q18509	Mensen binnen mijn afdeling houden zich met de juiste dingen bezig	,286**
Q3540	Ik word door mijn directe collega's gemotiveerd	,278**
Th14	Leiderschap	,271**
Q18516	Mijn direct leidinggevende geeft duidelijk aan welke doelen ik moet behalen	,265**
Th12	Rolduidelijkheid	,265**
Q18893	Ik ben tevreden over de communicatie binnen ORGANISATIE	,260**
Q18510	Binnen mijn afdeling wordt efficiënt gewerkt	,257**
Q18537	Het is mij duidelijk hoe ik mijn werkzaamheden moet uitvoeren	,254*
Q8083	Ik heb een prettig contact met mijn direct leidinggevende	,248*
Q57	Ik ben tevreden over de omstandigheden waaronder ik mijn werk doe	,243*
Q200	Mijn direct leidinggevende motiveert me in mijn werk	,241*
Th5	Efficiëntie	,238*
Q52	Ik ben tevreden over mijn directe collega's	,237*
Q53	Ik ben tevreden over mijn direct leidinggevende	,234*
Q2822	Als ik het goed doe, dan hoor ik dat van mijn direct leidinggevende	,230*
Q125	Ik heb de ruimte om mijn werk op mijn manier uit te voeren	,228*
Q60004	Klant-/cliëntgericht werken heeft prioriteit binnen ORGANISATIE	,227*
Wd2	Werkdruk - te laag	-,220*
Th25	Bevlogenheid	,215*
	Het is mij duidelijk welke werkzaamheden ik voor mijn functie moet uitvoeren	,212*
Q130		
Q2819	Ik vind het leuk om met mijn directe collega's samen te werken	,212*
Q2823	Als er verbeterpunten voor mij zijn, dan hoor ik het van mijn direct leidinggevende	,207*
Q3556	ORGANISATIE biedt mij een uitdagende werkomgeving	,205*

Bv11	Niet bevlogen en niet betrokken	-,199 [*]
Q8138	Ik sta achter de doelstellingen van ORGANISATIE	,199 [*]
Q8019	Ik doe zinvol werk	,196 [*]

THEMA BETROKKENHEID

Variabele	Label	Correlatie
Th8	Loyaliteit	,774**
Q56	Ik ben tevreden over ORGANISATIE als organisatie	,761**
Q18505	Ik raad ORGANISATIE aan als werkgever bij anderen	,755**
Q18892	Ik vind dat er voldoende mogelijkheden zijn om mee te praten over organisatiebrede onderwerpen (bottom-up communicatie)	,640**
Th10	Verloopbestendigheid	,603**
Th1	Tevredenheid	,556**
Q50	Ik ben, alles overziende, tevreden over het werken bij ORGANISATIE	,556**
Q60004	Klant-/cliëntgericht werken heeft prioriteit binnen ORGANISATIE	,550**
Q84	ORGANISATIE biedt mij voldoende baanzekerheid	,542**
Q54	Ik ben tevreden over mijn ontwikkelingsmogelijkheden binnen ORGANISATIE	,510**
Q8162	In mijn werk kan ik voldoende nieuwe kennis opdoen	,491**
Q18538	Ik word in staat gesteld om binnen ORGANISATIE efficiënt te werken	,477**
Q57	Ik ben tevreden over de omstandigheden waaronder ik mijn werk doe	,442**
Q51	Ik ben tevreden over mijn werkzaamheden binnen ORGANISATIE	,430**
	Als er verbeterpunten voor mij zijn, dan hoor ik het van mijn direct leidinggevende	,429**
Q2823		
Q2822	Als ik het goed doe, dan hoor ik dat van mijn direct leidinggevende	,426**
Q18893	Ik ben tevreden over de communicatie binnen ORGANISATIE	,400**
Th5	Efficiëntie	,398**
Th9	Verzuimbestedigheid	,396**
Th6	Klantgerichtheid	,368**
Q18516	Mijn direct leidinggevende geeft duidelijk aan welke doelen ik moet behalen	,368**
Q3527	Ik heb voldoende tijd om mijn taken naar behoren uit te voeren	,354**
Wd5	Werkdruk - veel te hoog	-,339**
Q55	Ik ben tevreden over de beloning die ik voor mijn werk ontvang	,339**
Q441	Ik heb in de afgelopen 3 maanden concrete actie ondernomen om ander werk te krijgen of ga dat de komende 3 maanden doen.	,339**
Q125	Ik heb de ruimte om mijn werk op mijn manier uit te voeren	,339**
Th14	Leiderschap	,332**
Q53	Ik ben tevreden over mijn direct leidinggevende	,310**
Q32107	Ik weet wat de prioriteiten in mijn werk zijn	,308**
Th4	Effectiviteit	,289**
Q200	Mijn direct leidinggevende motiveert me in mijn werk	,284**
Wd3	Werkdruk - goed	,248*
Q49	Ik vind mijn werkdruk	,244*
Q8083	Ik heb een prettig contact met mijn direct leidinggevende	,241*
Q18537	Het is mij duidelijk hoe ik mijn werkzaamheden moet uitvoeren	,229*
Q176	Ik weet welke resultaten van mij worden verwacht	,214*

THEMA BEVLOGENHEID

Variabele	Label	Correlatie
Th9	Verzuimbestedigheid	,575**
Q125	Ik heb de ruimte om mijn werk op mijn manier uit te voeren	,573**
Q133	Ik ben tevreden over mijn werktijden	,539**
Q51	Ik ben tevreden over mijn werkzaamheden binnen ORGANISATIE	,539**
Q2816	Ik kan mijn werk emotioneel gezien goed aan	,503**
Q3540	Ik word door mijn directe collega's gemotiveerd	,491**
Q6410	Ik kan mijn werk lichamelijk goed aan	,472**
Q18537	Het is mij duidelijk hoe ik mijn werkzaamheden moet uitvoeren	,456**
Q176	Ik weet welke resultaten van mij worden verwacht	,421**
Q18509	Mensen binnen mijn afdeling houden zich met de juiste dingen bezig	,411**
Q32107	Ik weet wat de prioriteiten in mijn werk zijn	,405**
Q8083	Ik heb een prettig contact met mijn direct leidinggevende	,398**
Q57	Ik ben tevreden over de omstandigheden waaronder ik mijn werk doe	,359**
Q8162	In mijn werk kan ik voldoende nieuwe kennis opdoen	,359**
Th6	Klantgerichtheid	,345**
	Ik ben tevreden over mijn ontwikkelingsmogelijkheden binnen ORGANISATIE	,337**
Q54	Het is mij duidelijk welke werkzaamheden ik voor mijn functie moet uitvoeren	,335**
Q130		
Th4	Effectiviteit	,295**
Q3527	Ik heb voldoende tijd om mijn taken naar behoren uit te voeren	,293**
Q18513	De werkzaamheden van mijn afdeling dragen bij aan het succes van ORGANISATIE	,289**
Q18538	Ik word in staat gesteld om binnen ORGANISATIE efficiënt te werken	,287**
Q18512	Binnen mijn afdeling staat 'de klant/cliënt' voorop	,276**
Q200	Mijn direct leidinggevende motiveert me in mijn werk	,272**
Q53	Ik ben tevreden over mijn direct leidinggevende	,266**
Wd5	Werkdruk - veel te hoog	-,261**
Th14	Leiderschap	,258**
Th5	Efficiëntie	,258**
Q60004	Klant-/cliëntgericht werken heeft prioriteit binnen ORGANISATIE	,250*
Q50	Ik ben, alles overziende, tevreden over het werken bij ORGANISATIE	,249*
Th1	Tevredenheid	,249*
Q8138	Ik sta achter de doelstellingen van ORGANISATIE	,244*
Q18530	Ik heb het gevoel dat ik bij ORGANISATIE pas	,243*
Q2819	Ik vind het leuk om met mijn directe collega's samen te werken	,236*
Q441	Ik heb in de afgelopen 3 maanden concrete actie ondernomen om ander werk te krijgen of ga dat de komende 3 maanden doen	,217*
Th10	Verloopbestedigheid	,215*
Q2822	Als ik het goed doe, dan hoor ik dat van mijn direct leidinggevende	,203*

ACTIE ANDER WERK - NEE

Variabele	Label	Correlatie
Q54	Ik ben tevreden over mijn ontwikkelingsmogelijkheden binnen ORGANISATIE	,567**
Q8162	In mijn werk kan ik voldoende nieuwe kennis opdoen	,499**
Bv15	Niet bevlogen en niet betrokken vertrekkers	-,484**
	Ik vind het leuk om de komende 1 tot 2 jaar bij ORGANISATIE te blijven werken	,471**
Q18500		
Bv13	Betrokken vertrekkers	-,470**
Bv12	Bevlogen en betrokken vertrekkers	-,441**
Q84	ORGANISATIE biedt mij voldoende baanzekerheid	,435**
Th8	Loyaliteit	,432**
Q175	Ik heb plezier in mijn werk	,404**
Q50	Ik ben, alles overziende, tevreden over het werken bij ORGANISATIE	,389**
Th1	Tevredenheid	,389**
Q51	Ik ben tevreden over mijn werkzaamheden binnen ORGANISATIE	,371**
Th23	Betrokkenheid	,346**
Bv8	Bevlogen en betrokken	,313**
Q3540	Ik word door mijn directe collega's gemotiveerd	,308**
Q18509	Mensen binnen mijn afdeling houden zich met de juiste dingen bezig	,306**
Th4	Effectiviteit	,305**
Q18505	Ik raad ORGANISATIE aan als werkgever bij anderen	,287**
Q18892	Ik vind dat er voldoende mogelijkheden zijn om mee te praten over organisatiebrede onderwerpen (bottom-up communicatie)	,276**
Q18530	Ik heb het gevoel dat ik bij ORGANISATIE pas	,268**
Bv14	Bevlogen vertrekkers	-,261**
Th9	Verzuimbestedigheid	,260**
Q52	Ik ben tevreden over mijn directe collega's	,249*
Q130	Het is mij duidelijk welke werkzaamheden ik voor mijn functie moet uitvoeren	,241*
Q2819	Ik vind het leuk om met mijn directe collega's samen te werken	,238*
Q18537	Het is mij duidelijk hoe ik mijn werkzaamheden moet uitvoeren	,234*
Q8083	Ik heb een prettig contact met mijn direct leidinggevende	,229*
Q133	Ik ben tevreden over mijn werktijden	,228*
Q2818	Ik heb plezierige directe collega's	,225*
Th25	Bevlogenheid	,225*
Th12	Rolduidelijkheid	,221*
Q18513	De werkzaamheden van mijn afdeling dragen bij aan het succes van ORGANISATIE	,220*
Bv9	Betrokken	,196*

WERKDRUK – GOED

Variabele	Label	Correlatie
Q3527	Ik heb voldoende tijd om mijn taken naar behoren uit te voeren	,669**
Th9	Verzuimbestedigheid	,609**
Q50	Ik ben, alles overziende, tevreden over het werken bij ORGANISATIE	,533**
Th1	Tevredenheid	,533**
Th5	Efficiëntie	,494**
Q18510	Binnen mijn afdeling wordt efficiënt gewerkt	,448**
Q2822	Als ik het goed doe, dan hoor ik dat van mijn direct leidinggevende	,428**
Th12	Rolduidelijkheid	,424**
Q18538	Ik word in staat gesteld om binnen ORGANISATIE efficiënt te werken	,421**
Q2823	Als er verbeterpunten voor mij zijn, dan hoor ik het van mijn direct leidinggevende	,416**
Q18893	Ik ben tevreden over de communicatie binnen ORGANISATIE	,385**
Q18516	Mijn direct leidinggevende geeft duidelijk aan welke doelen ik moet behalen	,364**
Q32107	Ik weet wat de prioriteiten in mijn werk zijn	,361**
Q56	Ik ben tevreden over ORGANISATIE als organisatie	,339**
Th4	Effectiviteit	,339**
Th14	Leiderschap	,329**
Q18892	Ik vind dat er voldoende mogelijkheden zijn om mee te praten over organisatiebrede onderwerpen (bottom-up communicatie)	,327**
Q84	ORGANISATIE biedt mij voldoende baanzekerheid	,321**
Q125	Ik heb de ruimte om mijn werk op mijn manier uit te voeren	,318**
Q53	Ik ben tevreden over mijn direct leidinggevende	,310**
Q200	Mijn direct leidinggevende motiveert me in mijn werk	,306**
Th8	Loyaliteit	,305**
Q57	Ik ben tevreden over de omstandigheden waaronder ik mijn werk doe	,281**
Q3556	ORGANISATIE biedt mij een uitdagende werkomgeving	,277**
Q18505	Ik raad ORGANISATIE aan als werkgever bij anderen	,275**
Q175	Ik heb plezier in mijn werk	,267**
Q18500	Ik vind het leuk om de komende 1 tot 2 jaar bij ORGANISATIE te blijven werken	,264**
Q60004	Klant-/cliëntgericht werken heeft prioriteit binnen ORGANISATIE	,258**
Q55	Ik ben tevreden over de beloning die ik voor mijn werk ontvang	,251*
Th23	Betrokkenheid	,248*
Q18530	Ik heb het gevoel dat ik bij ORGANISATIE pas	,241*
Q130	Het is mij duidelijk welke werkzaamheden ik voor mijn functie moet uitvoeren	,219*
Th6	Klantgerichtheid	,215*
Q18509	Mensen binnen mijn afdeling houden zich met de juiste dingen bezig	,211*
Q176	Ik weet welke resultaten van mij worden verwacht	,204*
Q8083	Ik heb een prettig contact met mijn direct leidinggevende	,198*

ORG. A

Onderwerp	Variabele	Label	Correlatie
Verzuimperc.	Th7	Prestatie	-,185
Verzuimperc.	Q6o	Mijn afdeling presteert goed	-,174
Verzuimperc.	Q6d	Ik vind het leuk om met mijn directe collega's samen te werken	-,162
Verzuimperc.	Q6r	Mijn directe collega's zijn productief	-,161
Verzuimperc.	Th16	Productiviteit	-,160
Verzuimperc.	Q6l	Ik ervaar een goede samenwerking binnen mijn afdeling	-,144
Verzuimperc.	Q9f	Ik ben voldoende opgeleid om mijn werk goed uit te voeren	-,143
Verzuimperc.	Q6h	Ik word door mijn directe collega's gemotiveerd	-,137
Verzuimperc.	Q2a	Ik ben tevreden met mijn werkzaamheden binnen RIBW	-,131
Verzuimperc.	Th23	Betrokkenheid en bevlogen	-,131
Verzuimperc.	Q9b	In mijn werk kan ik voldoende nieuwe kennis opdoen	-,130
Verzuimperc.	Th24	Betrokkenheid	-,130
Verzuimperc.	Q2b	Ik heb plezier in mijn werk	-,128
Verzuimperc.	Q6b	Ik heb plezierige directe collega's	-,128
Verzuimperc.	Q8j	Ik vind het belangrijk om te weten hoe de organisatie RIBW in elkaar steekt	-,128
Verzuimperc.	Q2f	Ik heb voldoende de kans om onafhankelijk te werken	-,122
Verzuimperc.	Q6m	Mensen binnen mijn afdeling houden zich met de juiste dingen bezig	-,121
Verzuimperc.	Q2h	Mijn huidige werkzaamheden sluiten aan op mijn capaciteiten	-,118
Verzuimperc.	Th4	Effectiviteit	-,117
Verzuimperc.	Th15	Werksfeer	-,114

Prestatie - productie

ORG. B

Onderwerp	Variabele	Label	Correlatie
Verzuimdagen	Q3i	Ik voel me fit	-,245**
Verzuimdagen	Th20	Fysieke vitaliteit	-,214**
Verzuimdagen	Th18	Vitaliteit	-,196**
Verzuimdagen	Q3c	Ik kan mijn werk, lichamelijk gezien, goed aan	-,164**
Verzuimdagen	Th19	Mentale vitaliteit	-,147**
Verzuimdagen	Q9c	Ik ervaar voldoende ruimte om mee te praten over (centrale) ontwikkelingen en besluitvorming	-,142**
Verzuimdagen	Q3j	Ik kan goed omgaan met spanningen	-,133**
Verzuimdagen	Th9	Verzuimbestedigheid	-,133**
Verzuimdagen	Q3e	Er is voldoende aandacht voor een goede balans tussen werk en prive	-,123**
Verzuimdagen	Q1a	Ik ben tevreden over het werken bij Kentalis	-,120**
Verzuimdagen	Th1	Tevredenheid	-,120**
Verzuimdagen	Q3d	Ik kan mijn werk, emotioneel gezien, goed aan	-,114**
Verzuimdagen	Q2b	Ik heb plezier in mijn werk	-,108**
Verzuimdagen	Q4a	Ik ben tevreden over de omstandigheden waaronder ik mijn werk doe	-,107**
Verzuimdagen	Q3f	Ik ervaar een goede balans tussen werk en privé	-,104**
Verzuimdagen	Q3h	Mijn werk geeft mij energie	-,103**
Verzuimdagen	Q2i	Ik heb de ruimte om mijn werk op mijn manier uit te voeren	-,099**
Verzuimdagen	Th10	Verloopbestedigheid	-,099**
Verzuimdagen	Q12a	Ik ben tevreden over Kentalis als organisatie	-,094**
Verzuimdagen	Q12i	Ik blijf de komende tijd graag bij Kentalis werken	-,093**
Verzuimdagen	Q12c	Ik ben tevreden over de manier waarop Kentalis veranderingen doorvoert	-,091**
Verzuimdagen	Th8	Loyaliteit	-,088**
Verzuimdagen	Q8c	In mijn werk kan ik voldoende nieuwe kennis opdoen	-,084**

Vitaliteit

ORG. C

Onderwerp	Variabele	Label	Correlatie
Verzuimdagen	Q2h	Ik heb de ruimte om mijn werk op mijn manier uit te voeren	-,097*
Verzuimdagen	Q3a	Ik ben tevreden over de omstandigheden waaronder ik mijn werk doe	-,162**

NVT

ORG. D

Onderwerp	Variabele	Label	Correlatie
Verzuimdagen	Q2a	Ik ben tevreden over mijn werkzaamheden binnen ORO	-,181**
Verzuimdagen	Q1a	Ik ben tevreden over het werken bij ORO	-,167**
Verzuimdagen	Th1	Tevredenheid	-,167**
Verzuimdagen	Q2i	Ik krijg voldoende de kans om te doen waar ik goed in ben	-,165**
Verzuimdagen	Q9d	Er is aandacht voor mijn persoonlijke ontwikkeling binnen ORO	-,153**
Verzuimdagen	Q4a	Ik heb het afgelopen jaar te maken gehad met ongewenst door collega's (zoals verbaal geweld, fysiek geweld)	,152**
Verzuimdagen	Q5d	Ik kan mijn werk lichamelijk goed aan	-,150**
Verzuimdagen	Q9a	Ik ben tevreden over mijn ontwikkelingsmogelijkheden binnen ORO	-,146**
Verzuimdagen	Q5f	Er is voldoende aandacht voor een goede balans tussen werk en prive	-,142**
Verzuimdagen	Q2h	Ik heb de ruimte om mijn werk op mijn manier uit te voeren	-,141**
Verzuimdagen	Q5e	Ik kan mijn werk, emotioneel gezien, goed aan	-,129**
Verzuimdagen	Q8e	ORO biedt mij een uitdagende werkomgeving	-,128**
Verzuimdagen	Th15	Werksfeer	-,125**
Verzuimdagen	Q8a	Ik ben tevreden over ORO als organisatie	-,124**
Verzuimdagen	Q8d	Ik voel dat ik gewaardeerd word door ORO	-,124**
Verzuimdagen	Q9b	In mijn werk kan ik voldoende nieuwe kennis opdoen	-,123**
Verzuimdagen	Q2b	Ik heb plezier in mijn werk	-,121**
Verzuimdagen	Q5h	Mijn werk geeft mij energie	-,120**
Verzuimdagen	Th11	Motivatie	-,119**
Verzuimdagen	Th9	Verzuimbestedigheid	-,115**
Verzuimdagen	Q3a	Ik ben tevreden over de omstandigheden waaronder ik mijn werk doe	-,107**

Tevredenheid werkzaamheden en ontwikkelingsmogelijkheden

TOTAAL

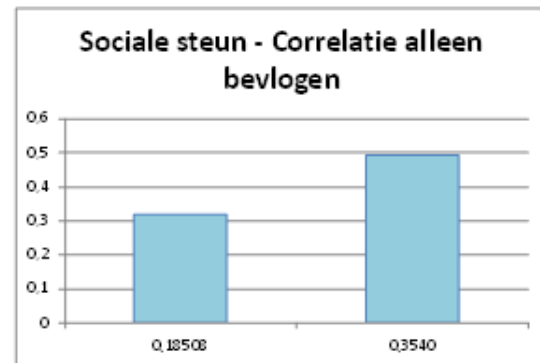
Onderwerp	Variabele	Label	Correlatie
Verzuimdagen	Th9	Verzuimbestendigheid	-,119**
Verzuimdagen	Th1	Tevredenheid	-,117**
Verzuimdagen	Th8	Loyaliteit	-,073**
Verzuimdagen	Q18892	Ik vind dat er voldoende mogelijkheden zijn om mee te praten over organisatiebrede onderwerpen (bottom-up communicatie)	-,072**
Verzuimdagen	Th23	Betrokkenheid & Bevlogenheid	-,072**
Verzuimdagen	Th10	Verloopbestendigheid	-,065**
Verzuimdagen	Q57	Ik ben tevreden over de omstandigheden waaronder ik mijn werk doe	-,062**
Verzuimdagen	Th6	Klantgerichtheid	-,049**
Verzuimdagen	Th14	Leiderschap	-,044*
Verzuimdagen	Q125	Ik heb de ruimte om mijn werk op mijn manier uit te voeren	-,037*
Verzuimdagen	Th4	Effectiviteit	-,037*

** = 99% significantie

* = 95% significantie

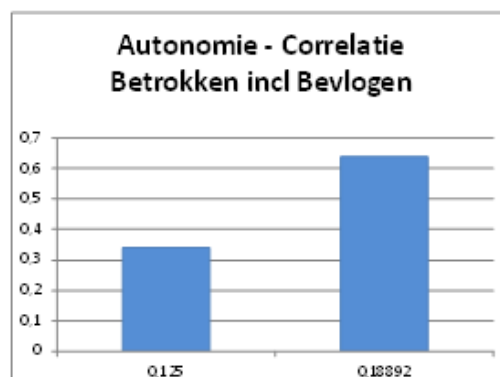
Bijlage 2

Sociale steun		Sociale steun - Correlatie betrokken inclusief bevlogen	Sociale steun - Correlatie alleen bevlogen
Variabele	Var-tekst		
Q18508	Als mijn directe collega's mijn hulp nodig hebben, kunnen ze bij me terecht		0,319
Q3540	Ik word door mijn directe collega's gemotiveerd		0,491



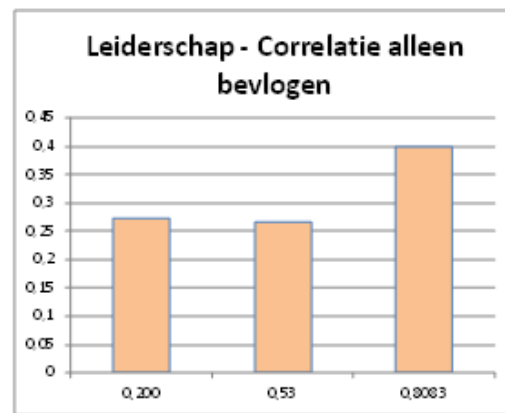
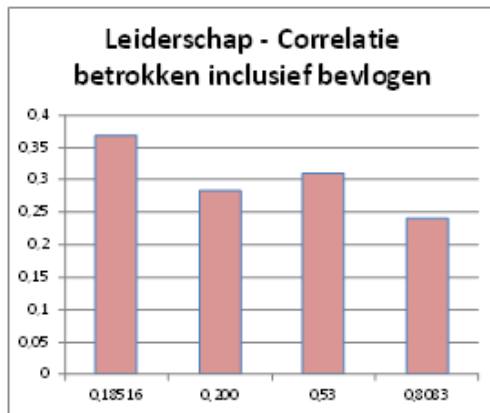
Bijlage 3

Autonomie		Autonomie - Correlatie Betrokken inclusief bevlogen	Autonomie - Correlatie alleen bevlogen
Variabele	Var-tekst		
Q125	Ik heb de ruimte om mijn werk op mijn manier uit te voeren	0,339	0,573
Q18892	Ik vind dat er voldoende mogelijkheden zijn om mee te praten over organisatiebrede onderwerpen (bottom-up communicatie)	0,64	



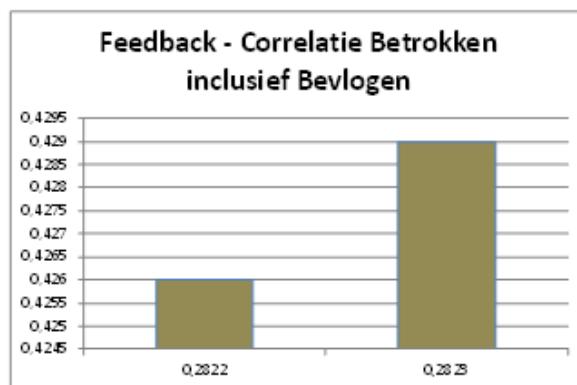
Bijlage 4

Leiderschap			
Variable	Var-tekst	Leiderschap - Correlatie betrokken inclusief bevlogen	Leiderschap - Correlatie alleen bevlogen
Q18516	Mijn direct leidinggevende geeft duidelijk aan welke doelen ik moet behalen	0,368	
Q200	Mijn direct leidinggevende motiveert me in mijn werk	0,284	0,272
Q53	Ik ben tevreden over mijn direct leidinggevende	0,31	0,286
Q8083	Ik heb een prettig contact met mijn direct leidinggevende	0,241	0,398



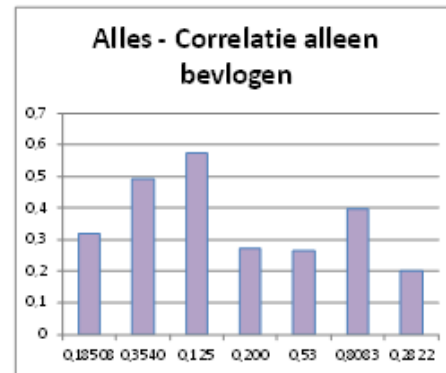
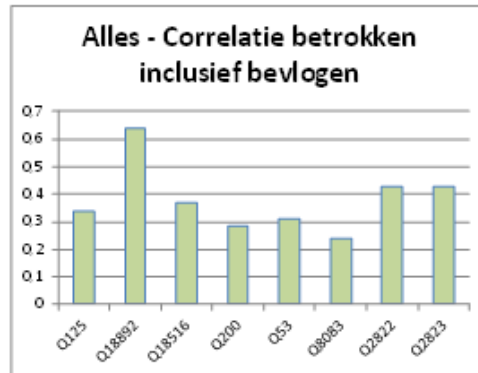
Bijlage 5

Feedback			
Variable	Var-tekst	Feedback - Correlatie Betrokken inclusief bevlogen	Feedback - Correlatie alleen bevlogen
Q2822	Als ik het goed doe, dan hoor ik dat van mijn direct leidinggevende	0,426	0,203
Q2823	Als er verbeterpunten voor mij zijn, dan hoor ik het van mijn direct leidingge	0,429	



Bijlage 6

Alles Variabele	Var-tekst	Alles - Correlatie Betrokken inclusief bevlogen	Alles - Correlatie alleen bevlogen
Q18508	Als mijn directe collega's mijn hulp nodig hebben, kunnen ze bij me terecht		0,319
Q3540	Ik word door mijn directe collega's gemotiveerd		0,491
Q125	Ik heb de ruimte om mijn werk op mijn manier uit te voeren	0,339	0,573
Q18892	Ik vind dat er voldoende mogelijkheden zijn om mee te praten over organisati	0,64	
Q18516	Mijn direct leidinggevende geeft duidelijk aan welke doelen ik moet behalen	0,368	
Q200	Mijn direct leidinggevende motiveert me in mijn werk	0,284	0,272
Q53	Ik ben tevreden over mijn direct leidinggevende	0,31	0,266
Q8083	Ik heb een prettig contact met mijn direct leidinggevende	0,241	0,398
Q2822	Als ik het goed doe, dan hoor ik dat van mijn direct leidinggevende	0,428	0,203
Q2823	Als er verbeterpunten voor mij zijn, dan hoor ik het van mijn direct leidingge	0,429	





Ronald Caminada



Hendrik van der Wijk