

Gezocht: medewerker die de organisatie niet verlaat

Master Thesis Arbeid zorg en welzijn

- Een studie naar het behoud van Verpleegkundigen en Operatiekamer personeel bij de Maartenskliniek Woerden -



Universiteit Utrecht

Universiteit Utrecht

Faculteit sociale wetenschappen

Master Arbeid zorg en welzijn: beleid en interventie

Naam:

Martijn Folkerts

Studentnummer:

3535649

Begeleider:

Pretty Liem

Tweede beoordelaar:

Ruud Abma

Begeleider Maartenskliniek Woerden:

Janneke Stam

Voorwoord

Het is zover, het einde van mijn master ‘Arbeid, zorg en welzijn: beleid en interventie’ is gekomen. Met enige trots presenteer ik bij deze dan ook mijn masterthesis aan u. In het jaar pre-master en het jaar master heb ik geleerd dat met hard werken en zelfdiscipline veel kan worden bereikt. Het doen van dit onderzoek was een grote uitdaging, die me geleerd heeft wat het is om onderzoek te doen. Voor mijn onderzoek naar hoe verpleegkundigen en operatiekamer personeel bij de Maartenskliniek Woerden beter behouden kunnen worden wil ik een aantal mensen bedanken. Zonder hen was dit onderzoek namelijk niet tot stand gekomen en was dit resultaat nooit bereikt.

Allereerst wil ik mijn begeleider vanuit de Universiteit Utrecht Bedanken. Pretty Liem stond altijd voor mij maar ook voor mijn medegroepsleden klaar. Haar feedback, advies en kritische noten hebben voor veel nieuwe inzichten gezorgd die er toe geleid hebben dat dit rapport hier nu voor u ligt. Uiteraard was dit niet gelukt zonder de andere leden van de werkgroep. Daarom wil ik Pretty maar ook Faye, Karen, Marijke en Jessica bedanken. Ik was het misschien niet altijd met jullie eens, maar zonder jullie was ik er niet gekomen.

Tevens wil ik de Maartenskliniek Woerden bedanken voor de mogelijkheid tot het uitvoeren van dit onderzoek. Ik dank Afke Opmeer, Janneke Stam en Dorien Janssen voor hun adviezen, begeleiding en vertrouwen. Een onderzoek zonder participanten is geen onderzoek. In het bijzonder wil ik de participanten van dit onderzoek dan ook bedanken voor hun eerlijkheid, openheid en medewerking, die hebben gemaakt dat dit onderzoek deze diepgang en resultaten heeft bereikt.

Met dit rapport komt er een einde aan een drukke, inspannende en vermoeiende periode van afstuderen. In deze periode heb ik veel steun ontvangen van de mensen om mij heen. Zonder het doorzettingsvermogen dat mijn vader mij geleerd heeft was dit onderzoek en deze studie nooit tot een goed einde gekomen. Ik dank mijn moeder voor haar kritische noten en verfrissende blik. Tot slot dank ik Gert Jan voor zijn begrip en voor zijn Twentse nuchterheid die mij bij tijd en wijlen weer even met beide benen terug op de grond hielp.

Allemaal ontzettend bedankt!

Martijn Folkerts,

Juni 2011

Inhoudsopgave

<u>Samenvatting</u>	5
1. <u>Inleiding</u>	7
1.1. Doel- en vraagstelling	8
1.2. Definities en centrale begrippen	9
Leeswijzer	10
2. <u>Literatuurstudie</u>	11
Geboeide en verbonden medewerkers	11
Invalshoeken van het onderzoeksprobleem	12
Intenties	13
Werktevredenheid	14
Persoonlijke factoren	18
Kenmerken van de organisatie	21
Commitment	22
Conceptueel model	23
3. <u>Methodologische verantwoording</u>	25
Methode	25
Eenheden	26
Periode	26
Data analyse	26
Kwaliteit van de data	27
Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie	28
ASW verantwoording	28
4. <u>Resultaten</u>	30
4.1 Beantwoording van deelvraag 1	30
4.2 Beantwoording van deelvraag 2	39
4.3 Beantwoording van deelvraag 3	42
4.4 Beantwoording van deelvraag 4	43
5. <u>Conclusie</u>	48
Beantwoording van de centrale vraag	48
Beleidsaanbevelingen	51

Theoretische reflectie	53
Methodologische reflectie	54
Aanbevelingen voor vervolg onderzoek	55
<u>Literatuurlijst</u>	<u>57</u>
<u>Bijlage I Beschrijving van de organisatie</u>	<u>59</u>
<u>Bijlage II Topiclijst</u>	<u>62</u>
<u>Bijlage III Codeboom</u>	<u>64</u>

Samenvatting

Het aantal ouderen in de samenleving is de afgelopen jaren flink toegenomen, dit terwijl het aantal jongeren juist afneemt. Dit zorgt ervoor dat de behoefte aan zorg toeneemt terwijl er minder mensen zijn om zorg te leveren. Zorginstellingen hebben hierdoor te maken met een tekort aan personeel. Voor hen is het dan ook belangrijk om het personeel te behouden, omdat de werving en scholing van nieuwe medewerkers flinke kosten met zich meebrengt. Daarnaast gaat met het vertrek van personeel ook kennis verloren.

In opdracht van de Maartenskliniek Woerden is in de periode februari tot en met juni 2011 een kwalitatief onderzoek uitgevoerd naar hoe verpleegkundigen en operatiekamer medewerkers beter behouden kunnen worden. Hiervoor is specifiek gekeken naar factoren die medewerkers motiveren om bij de Maartenskliniek Woerden te blijven werken. Hiertoe is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd; *Welke factoren zijn volgens medewerkers van de Maartenskliniek Woerden van belang om bij de Maartenskliniek Woerden te blijven werken?*

Uit de literatuur blijken verschillende factoren van invloed op intenties waarom medewerkers blijven of vertrekken bij een organisatie. Lang werd gedacht dat de intenties om te blijven en te vertrekken de twee zijden van dezelfde medaille waren. Dit blijkt niet het geval. Intenties om te vertrekken kunnen niet altijd gebruikt worden om de intenties om te blijven te voorspellen. Beide bieden echter wel handsvaten om personeel te behouden. Uit de literatuur bleek dat werktevredenheid en commitment van invloed waren op beide intenties. Ook kenmerken van de organisatie en de medewerker bleken hierop van invloed. Gezien de beperkte tijd voor dit onderzoek is ervoor gekozen de kenmerken van de organisatie niet als uitgangspunt te nemen voor dit onderzoek en binnen persoonlijke factoren alleen te kiezen voor het al dan niet hebben van een partner, de generatie en de functie.

Het onderzoek heeft plaatsgevonden bij de Maartenskliniek Woerden. Aan de hand van een topiclijst zijn interviews afgenomen met 23 participanten werkzaam op de verpleegafdeling en de operatie kamer. In de beide groepen is een afspiegeling gemaakt van het al dan niet hebben van een partner gecombineerd met de verschillende generaties (zoals opgesteld door Wieck et al. 2009) waartoe medewerkers behoren.

Ten grondslag aan dit onderzoek lag de veronderstelling dat er verschillende soorten medewerkers waren. Deze veronderstelling blijkt te kloppen. De typologie van Bruel en Colsen (1998) stelt dat er twee typen medewerkers zijn. Uit dit onderzoek blijkt dat er niet alleen geboeide en verbonden medewerkers zijn maar ook medewerkers die zowel geboeid als verbonden zijn.

Het blijkt dat medewerkers erg veel waarde hechten aan goede communicatie met alle lagen van de organisatie, een goede sfeer en opleidingsmogelijkheden. De tevredenheid met de collega's kan in sommige gevallen zelfs punten waarover men minder tevreden is compenseren, wat leidt tot een lagere intentie om te vertrekken. Medewerkers blijken een organisatie bewust te kiezen op basis van

de missie, de visie en het specialisme. Als dit aansluit bij hun eigen visie en voorkeuren, maakt dit dat zij zich één voelen met de organisatie want ervoor zorgt dat men eerder geneigd is om te blijven bij een organisatie.

Het blijkt dat medewerkers een groot belang hechten aan goede communicatie. Hierin wordt met name benoemd dat dit gewenst is met alle lagen in de organisatie. Goede communicatie maar ook feedback, complimenten en waardering zorgen ervoor dat medewerkers bij een organisatie blijven. Verondersteld werd dat beloningen geen of weinig invloed zouden hebben op de intenties om te blijven. Dit blijkt niet uit de resultaten van dit onderzoek. Er wordt groot belang gehecht aan beloningen in de vorm van complimenten, vooral vanuit de patiënten maar ook vanuit het management. Medewerkers zijn zich bewust van het CAO gebonden salaris, maar geven aan dat een beter salaris elders reden is om te vertrekken.

Het rooster is ook een door medewerkers vaak benoemde factor. Het rooster met zijn onregelmatigheid en de problemen die het in combinatie met privé oplevert, is een reden om te vertrekken. Wanneer er in het rooster rekening wordt gehouden met persoonlijke wensen en de afstemming met het privé, is dit echter reden om te blijven voor medewerkers. Ook kenmerken van een organisatie als bereikbaarheid en ligging bepalen de intenties om te blijven en te vertrekken. Medewerkers die de organisatie makkelijk kunnen bereiken of een korte reisafstand ervaren zijn eerder geneigd om te blijven bij de organisatie

De invloed van een burnout op de intentie om te vertrekken blijkt anders dan in de literatuur werd verwacht. Medewerkers die nog geen burnout of soortgelijke klachten hebben ervaren, zeggen dat deze klachten reden zijn om te vertrekken. Medewerkers die deze klachten wel ervaren hebben zeggen juist dat dit geen reden is om te vertrekken. Een ander kenmerk van de medewerker dat van invloed blijkt te zijn is de gezinssituatie van de medewerker. Medewerkers zonder een partner hebben een hogere intentie om te vertrekken. Medewerkers met een partner maar zonder kinderen hebben deze hoge intentie ook. Een lage intentie om te vertrekken wordt gevonden bij medewerkers met kinderen, met name wanneer zij alleenstaand zijn of een partner hebben maar het gezin niet afhankelijk is van het inkomen van de medewerker.

1. Inleiding

Sinds een aantal jaren wordt de Nederlandse samenleving geconfronteerd met de vergrijzing. Dit komt doordat er na de tweede wereldoorlog sprake is geweest van een geboortegolf waarin veel kinderen werden geboren. In de jaren '60 en '70 daalde het geboortecijfer echter sterk, met als gevolg dat de verhouding ouderen in de samenleving ten opzichte van jongeren sterk is gestegen. Een tweede belangrijke oorzaak van de vergrijzing is de stijgende levensverwachting. Dit is onder andere het gevolg van verbeteringen in de gezondheidszorg en voeding. Het aantal ouderen met lichamelijke, psychische en sociale problemen of ongemakken zal daarmee ook verder toenemen, enerzijds door de stijgende levensverwachting, anderzijds door het stijgende aantal ouderen. De verwachting is dat door deze factoren de vergrijzing ook in de toekomst door zal zetten. De vergrijzing zorgt er op dit moment voor dat een groot aantal medewerkers de arbeidsmarkt verlaat of binnenkort zal verlaten omdat zij de pensioensgerechtigde leeftijd hebben bereikt.

Deze ontwikkelingen hebben er in de afgelopen jaren voor gezorgd dat de kosten van de gezondheidszorg gestegen zijn en naar verwachting ook zullen blijven stijgen in de toekomst. Daarnaast heeft de zorg de afgelopen decennia te maken gekregen met een schrijnend personeelstekort dat zich vooral kenmerkt in een tekort aan gekwalificeerd personeel (Engelen, Hemerijck en Trommel 2007). Dit tekort aan personeel wordt veroorzaakt door een uitstroom van personeel die de instroom van nieuw personeel overtreft. Deze uitstroom wordt deels veroorzaakt door de vergrijzing maar is ook het gevolg van het imago van de zorg en de salarissen in de zorg. Dit alles tezamen maakt dat er de laatste jaren veelal wordt gesproken over een personeelscrisis in de zorg.

Door deze crisis in de zorg staan ziekenhuizen voor de grote uitdaging om personeel aan te trekken en te behouden. Het grootste tekort aan personeel clustert zich landelijk in de groepen verpleegkundigen en medewerkers op de operatiekamer, voorts aangeduid met ok medewerkers. Ziekenhuizen worden geconfronteerd met een alsmaar stijgende vraag naar behandelingen en een steeds groter tekort aan verpleegkundigen. Nieuwe eisen aan kwaliteit en bezuinigingen maken dit tot een nog complexer probleem. Het personeelstekort in de zorg maakt dat ziekenhuizen moeite hebben om vacatures te vervullen. Daarnaast zijn medewerkers eerder geneigd om te vertrekken omdat zij sneller een andere baan kunnen vinden. Dit vertrek van medewerkers leidt naast hoge kosten in scholing en werving van nieuwe medewerkers, ook tot een lager moraal onder medewerkers en een lagere waardering van het werk. Dit kan op zijn beurt leiden tot een aantasting van de perceptie van kwaliteit bij de klanten (Gray et al. 2000, zoals weergegeven door Cho, Johanson, & Guchait 2009).

Daarom is het van belang te kijken hoe verpleegkundigen en ok medewerkers beter behouden kunnen worden. Om te kijken hoe dit gerealiseerd kan worden is het van belang na te gaan welke factoren medewerkers motiveren om bij organisatie te blijven werken en welke factoren hierbij belemmerend werken.

Binnen dit onderzoek staan de Maartenskliniek Woerden en haar medewerkers centraal. De Maartenskliniek Woerden kan gezien worden als een ziekenhuis in een ziekenhuis. De Maartenskliniek Woerden huurt ruimtes van het ZUWE Hofpoort ziekenhuis alwaar zij behandeling biedt aan orthopedische en reumatologische patiënten. Sinds het begin heeft de Maartenskliniek Woerden een snelle groei doorgemaakt. Dit heeft erin geresulteerd dat in het najaar van 2009 flink is uitgebreid en inmiddels heeft zij de beschikking over een eigen verpleegafdeling. De stijging in het aantal operaties en opnames heeft ook hierna nog verder doorgezet. De Maartenskliniek Woerden heeft de afgelopen twee jaar veel personeel aangetrokken maar is daarbij ook geconfronteerd met het vertrek van een aantal medewerkers. Een uitgebreidere beschrijving van de Maartenskliniek Woerden treft u in bijlage I waar u tevens een schematische weergave van de organisatiestructuur aantreft.

De Maartenskliniek is zich bewust van de invloed van vertrekkend personeel op de kwaliteit van zorg en de moraal onder medewerkers. Daarnaast merkt ook de Maartenskliniek Woerden dat de krapte aan gekwalificeerde medewerkers er voor zorgt dat vacatures moeilijk te vervullen zijn en dat hoge kosten voor promotie en werving gemaakt moeten worden. Net als andere organisaties in de gezondheidszorg merkt de Maartenskliniek Woerden tevens dat meer gedaan moet worden om medewerkers geïnteresseerd te houden. Medewerkers zoeken verdieping in hun werk en zijn bewust op zoek naar ontwikkelingsmogelijkheden binnen hun vak maar ook als persoon. Medewerkers lijken daarmee bewuster te kijken naar wat hun werkgever en andere werkgevers hun kunnen bieden. Op basis hiervan wordt een afweging gemaakt of medewerkers blijven of vertrekken.

Binnen dit onderzoek wordt daarom getracht de vraag te beantwoorden hoe bij de Maartenskliniek Woerden verpleegkundigen en ok-personeel beter behouden kunnen worden. Om medewerkers beter te behouden is het vooral zaak om de intentie om te blijven werken bij de organisatie te stimuleren. Echter kan om medewerkers te behouden ook de intentie om te vertrekken verminderd of tegengegaan worden, daarom zullen ook deze in het onderzoek worden besproken.

1.1 Doel- en vraagstelling

Doelstelling:

Het inzichtelijk maken van de factoren die medewerkers motiveren om bij de Maartenskliniek Woerden te blijven werken, ten einde de Maartenskliniek Woerden aanbevelingen te doen voor het behouden van personeel.

Vraagstelling:

Welke factoren zijn volgens medewerkers van de Maartenskliniek Woerden van belang om bij de Maartenskliniek Woerden te blijven werken?

Deelvragen:

1. Wat geven medewerkers van de Maartenskliniek Woerden aan als motiverend om bij de Maartenskliniek Woerden te blijven werken?
2. Wat is volgens medewerkers van de Maartenskliniek Woerden de invloed van commitment op de intentie om te blijven werken bij de Maartenskliniek Woerden?
3. Wat is volgens medewerkers van de Maartenskliniek Woerden de invloed van werktevredenheid op de intentie om te blijven werken bij de Maartenskliniek Woerden?
4. Welke invloed hebben de verschillende generaties waartoe medewerkers behoren, het al dan niet hebben van een partner en de functie van medewerkers op de intentie om te blijven werken bij de Maartenskliniek Woerden?

1.2 Definities en operationalisering van de centrale begrippen

Om de intentie om te blijven van medewerkers bij de Maartenskliniek Woerden te onderzoeken is het van belang concreet te maken hoe dit fenomeen zal worden onderzocht.

Commitment: De mate van verbondenheid met bijvoorbeeld de organisatie, weergegeven in het affective, continuance en normative commitment met de organisatie (Meyer en Allen 1991).

Affective commitment: De houding van medewerkers ten opzichte van de waarden en normen van de organisatie (Meyer en Allen 1991).

Continuance commitment: De behoefte om te blijven bij de organisatie; het belang dat mensen hechten aan het opbouwen van pensioenen, senioriteit, specialisaties, niet of moeilijk overdraagbare (meeneembare) kennis en vaardigheden, familie verbanden en lokale voorkeuren, baanaanbiedingen die men het afgelopen jaar heeft gehad binnen en buiten de verpleging en hoe snel men denkt een andere baan te kunnen vinden (Meyer en Allen 1991).

Normative commitment: De mate waarin medewerkers zich verplicht voelen om bij de organisatie te blijven werken; de mate waarin medewerkers geneigd zijn om loyaal te zijn aan de organisatie en mate waarin zij de organisatie aanbevelen bij potentiële nieuwe patiënten en medewerkers (Meyer en Allen 1991).

Werktevredenheid: De mate van voldoening met: de leidinggevende, de veelheid aan taken, Het aantal kansen om het werk van begin tot eind te voltooien, de compensatie, de collega's en het management en HR beleid (Wood, Chonko en Hunt 1986 en Purani en Sahadev 2007 zoals weergegeven door Masroor en Fakir 2010).

Generatie: De leeftijdscategorie waartoe iemand behoort, waarvoor het geboortjaar als indicator wordt gebruikt. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van de typologie van Wieck, Dols en Northam (2009); Veteranen (1922-1945), Baby Boomers (1946-1964), Generatie X (1965-1980) en Millennials (1981-2000).

Medewerkers: Medewerkers van de Maartenskliniek Woerden die werkzaam zijn op de verpleegafdeling orthopedie en op de operatie kamer van de Maartenskliniek Woerden.

Medewerkers op de verpleegafdeling: alle gediplomeerd verpleegkundigen.

Medewerkers op de operatiekamer: alle verpleegkundigen met een afgeronde specialisatie voor de operatiekamer.

Leeswijzer:

In hoofdstuk 2 worden de in de literatuur gevonden theorieën besproken, welke ten grondslag liggen aan dit onderzoek. Zo wordt in hoofdstuk twee onder andere het verschil tussen geboeide en gebonden medewerkers besproken, intenties om te blijven en te vertrekken en welke factoren hierbij van belang zijn. Daarnaast wordt baan- en werktevredenheid behandeld en besproken welke organisatie en persoonlijke factoren van belang zijn bij de intentie om te blijven bij een organisatie. In hoofdstuk 3 treft u de methodologische verantwoording van het onderzoek aan. Hierin wordt onder andere de methode, de eenheden, de periode en de relevantie van dit onderzoek besproken. Vervolgens treft u in hoofdstuk 4 de onderzoeksresultaten aan die worden gepresenteerd aan de hand van de deelvragen. In hoofdstuk 5 volgt de beantwoording van de centrale vraag, waaruit beleidsaanbevelingen volgen. Hierna wordt tevens gereflecteerd op de gebruikte theorieën en methoden, waarna de aanbevelingen voor vervolgonderzoek volgen. Tot slot treft u de literatuurlijst, waarna de bijlagen volgen.

2. Literatuurstudie

In dit hoofdstuk wordt de relevante literatuur rondom het behoud van personeel besproken aan de hand van de deelvragen. Ten grondslag aan dit onderzoek lag de assumptie dat er verschillende typen medewerkers zijn die om verschillend beleid vragen. Allereerst wordt dan ook ingegaan op de verschillende typen medewerkers. In de wetenschappelijke literatuur worden verschillende invalshoeken gebruikt om het behoud van personeel te onderzoeken, deze worden hierna besproken. Vervolgens wordt ingegaan op intenties, werktevredenheid en de kenmerken van de organisatie en de medewerker. Tot slot wordt het ‘commitment’ besproken en treft u aan het einde van dit hoofdstuk het conceptueel model van dit onderzoek.

Geboeide en verbonden medewerkers

Voor het behouden van medewerkers is het van belang rekening te houden met het type medewerker of professional. Bruel en Colsen (1998) maken in hun boek ‘De geluksfabriek’ een onderscheid in twee typen professionals met verschillende motieven en behoeften, namelijk professionals die verbonden willen worden en professionals die geboeid willen worden. Voor organisaties loont het volgens Bruel en Colsen (1998) om beide typen professionals in huis te hebben. Niet iedereen wordt namelijk op dezelfde manier gemotiveerd. Een geboeide medewerker is met name uit op competentieontwikkeling en goede, geïndividualiseerde arbeidsvoorwaarden. Deze medewerker maakt gebruik van de organisatie, dat wil zeggen dat deze medewerker de organisatie gebruikt om er zelf beter van te worden. Een verbonden medewerker wil onderdeel uitmaken van de cultuur (of gemeenschap) en de daarbij horende waarden en normen delen. Dat wil zeggen dat hij¹ zichzelf ziet als deel van de organisatie in plaats van dat hij van de organisatie gebruik maakt.

Bruel en Colsen (1998), stellen dat beide typen medewerkers om een andere benadering vragen omdat ze anders gemotiveerd willen worden. Typisch verbindende factoren zoals een sterke visie en of missie, normen en waarden of familiegevoel hebben nauwelijks effect op de geboeide medewerker. De verbonden medewerker daarentegen wordt weer minder aangesproken door bijvoorbeeld risicovolle innovatie, provisie en bonussen. Het gevaar is dan ook dat organisaties zich richten op één type medewerker. Wanneer een organisatie verbindende en boeiende factoren goed op elkaar zou afstemmen en zich daarmee zou richten op beide typen medewerkers is er volgens Bruel en Colsen (1998) sprake van een geluksfabriek.

De verbonden medewerker verbindt zich volgens hen aan de identiteit en de missie van een organisatie. Dit maakt dat er sprake is van een behoorlijke stabiele relatie waarbij de medewerker bereid is zijn eigenbelang voor korte of langere termijn ondergeschikt te maken aan die van de organisatie. Ook de verbonden medewerker is geïnteresseerd in arbeidsvoorwaarden en interessant

¹ Voor de leesbaarheid wordt in het verslag de mannelijke vorm gebruikt, hier kan zowel de mannelijke als vrouwelijke vorm gelezen worden.

werk, maar de zingeving komt voor hem met name uit het gevoel dat hij deel uit maakt van een gemeenschap.

De geboeide medewerker laat zich boeien door de organisatie. Dat wil zeggen dat deze medewerker kijkt en kiest voor het leuke werk, het succes op de markt, de ontwikkelings- en promotiemogelijkheden en bijvoorbeeld de arbeidsvoorwaarden. Ook is hij bereid zijn lot aan de organisatie te verbinden, maar is hiertoe alleen bereid zolang deze 'deal', die hij heeft met de organisatie voor hem lucratief genoeg is. Hierdoor is er sprake van een minder stabiele verbintenis omdat veranderde persoonlijke omstandigheden of veranderingen op de arbeidsmarkt continu kunnen leiden tot herbezinning over deze 'deal' aldus Bruel en Colsen (1998). Dit maakt dat het voor organisaties lastig om geboeide medewerkers vast te houden. Organisaties zullen zich continu moeten inspannen om te weten te komen wat hun medewerkers op dat moment willen en wat hun drijfveren zijn. Wanneer een organisatie dit doet en hierop inspeelt kunnen ook geboeide medewerkers langdurig bij een organisatie blijven.

Het boeien van medewerkers gebeurt in organisaties ook wel door loyaliteit af te dwingen of door ervoor te zorgen dat de drempel om de organisatie te verlaten zo hoog mogelijk wordt. Dit kan bijvoorbeeld door opleidingen of cadeaus aan de medewerker te verschaffen of door een concurrentiebeding in het contract op te nemen. Zo zijn er sectoren waar in het contract wordt opgenomen dat medewerkers binnen een straal van vijftwintig kilometer van de organisatie geen nieuwe baan aan mogen nemen.

Voor beide groepen medewerkers zijn er verschillende factoren die bepalen of men bij een organisatie wil komen en wil blijven werken. Het is van belang om binnen dit onderzoek naar het behouden van personeel ook te kijken naar deze twee groepen personeelsleden, zij vragen namelijk om een ander soort benadering.

Invalshoek van het onderzoeksprobleem

Onderzoek naar het behoud van medewerkers kan op verschillende manieren gebeuren en kent dan ook verschillende uitgangspunten. In de literatuur wordt veelal de invalshoek van zowel de intentie om te vertrekken, als de intentie om te blijven gebruikt. Pas sinds de laatste twee decennia wordt een onderscheid gemaakt in intenties om te blijven en intenties om te vertrekken. Daarvoor werd veelal alleen gekeken naar redenen van medewerkers om te vertrekken. Daarbij werd er volgens Johnston (1995, zoals weergegeven door Cho, Johansen en Guchait 2009) vanuit gegaan dat de intenties om te blijven en intenties om te vertrekken twee kanten waren van dezelfde medaille. Vanuit die assumptie ging men er dan ook lange tijd vanuit dat de voorspellende factoren voor de intentie om te vertrekken, ook gebruikt konden worden om de intentie van medewerkers om te blijven te voorspellen (Cho et al. 2009). In het onderzoek van Cho et al. (2009) wordt echter aangetoond dat de intentie om te blijven en de intentie om te vertrekken niet simpelweg gezien kunnen worden als twee kanten van dezelfde medaille.

Johnston (1995 zoals weergegeven door Cho et al. 2009) zegt dat er verschillende soorten factoren zijn. Hij zegt dat er factoren zijn die (1) ervoor zorgen dat mensen ontevreden raken, zo leidt bijvoorbeeld een gebrek aan ondersteuning vanuit het management tot ontevredenheid met het management. Dan zegt hij dat er ook nog factoren zijn die (2) leiden tot tevredenheid, bijvoorbeeld als er een erg vriendelijke sfeer heerst op het werk zijn mensen tevreden over de werkomgeving. Dan zijn er volgens hem ook nog factoren (3) die zowel tevredenheid als ontevredenheid beïnvloeden, die hij als ‘criticals’ bestempelt. Ten slotte zijn er ook nog factoren (4) die neutraal zijn. Deze factoren hebben geen invloed op de tevredenheid. Deze laatste soort factoren zullen in dit onderzoek dan ook niet besproken worden, daar zij voor geen van beide intenties van belang zijn.

Er kan dus niet automatisch van uit gegaan worden dat factoren die de intentie om te vertrekken verlagen, de intentie om te blijven verhogen en andersom. Daarom wordt er in het verslag van beide vormen van intenties gesproken. Het doel van dit onderzoek is aanbevelingen te doen voor het beter behouden van personeel. Dit kan op twee manieren gebeuren. Enerzijds zijn er factoren die de intentie om te vertrekken beïnvloeden, welke tegen gegaan kunnen worden. Anderzijds zijn er factoren die de intentie om te blijven beïnvloeden, deze kunnen bijvoorbeeld versterkt worden. Daarom zal er in de rest van het verslag zowel over de intentie om te blijven, als over de intentie om te vertrekken worden gesproken. Wanneer beide intenties beïnvloed worden, zullen beide intenties benoemd worden. Zo kan het bijvoorbeeld zijn dat de sfeer met de collega's zowel de intentie om te blijven als te vertrekken beïnvloed. In het geval van een goede sfeer beïnvloedt het de intentie om te blijven, in het geval van een slechte sfeer de intentie om te vertrekken.

Intenties:

De intentie om te vertrekken wordt door verschillende auteurs beschouwd als één van de belangrijkste voorspellers van daadwerkelijk vertrek. Zo zijn volgens Ajzen en Fishbein (1980) en Igharia en Greenhaus (1992 beide weergegeven door Masroor & Fakir 2010) intenties de beste determinanten van daadwerkelijk gedrag (Flinkman, Leino-Kilpi en Salanterä 2010; Simon, Muller en Hasselborn 2010; Kivimäki, Vanhala, Pentti, Lansisalmi, Virtanen, Elovainio en Vahtera 2007).

Om intenties om te vertrekken te verklaren wordt veelal de ‘Reasoned action theory’, ook wel rationale keuze theorie genoemd, gebruikt (Ajzen en Fishbein 1980, Fishbein 1980). Deze theorie ligt dan ook ten grondslag aan veel van de onderzoeken naar vertrekkend personeel. Lane, Mathews en Presholt (1987) beschrijven in hun artikel de theorie als volgt: ‘deze theorie gaat uit van de assumptie dat mensen de beschikbare informatie gebruiken op een rationale manier om tot de beslissing te komen om een baan of professie te verlaten’. Het proces wordt gezien als een hiërarchische lijn, die vanuit overtuigingen via attitudes, sociale normen en intenties tot uiteindelijk gedrag loopt (Lane et al. 1987). Volgens de theorie is de intentie van een persoon tot bepaald gedrag een directe voorspeller van daadwerkelijk gedrag (Lane et al. 1997; Collins, Jones, mc Donnell, Read, Jones en Cameron 2000; Cavanagh & Coffin 1992; Meyer en Allen 1991 en Masroor en Fakir 2010). De intentie om te

vertrekken refereert aan een subjectieve kansberekening van een individu ten aanzien van de waarschijnlijkheid dat hij de organisatie in de nabije toekomst zal verlaten aldus Mobley et al. (1978, zoals weergegeven door Cho et al. 2009). Deze intentie wordt echter wel beschouwd als een wens om de organisatie te verlaten en als een van de laatste stappen van het terugtrekkingproces uit een organisatie. Dit geeft aan dat er voorafgaand aan dit moment al een verandering in bijvoorbeeld de attitude heeft plaatsgevonden. Binnen dit proces zijn er volgens Carmeli en Weisberg (2006, zoals weergegeven door Cho et al. 2009) drie belangrijke elementen; de gedachten aan weggaan, de intentie om te zoeken naar een baan elders en de intentie om weg te gaan.

De intentie om te vertrekken kan negatieve gevolgen hebben op het werk, door onder andere een verslechterde houding en motivatie (Kivimaki et al. 2007). Wanneer mensen de intentie hebben om te vertrekken beïnvloedt dit hun motivatie om te werken (ze willen liever weg dan daar blijven werken). De lage motivatie van de medewerker om te werken heeft zijn uitwerking op de houding van de medewerker aldus Kivimaki et al. (2007).

Werktevredenheid

Onderzoek naar redenen van mensen om bij een organisatie te blijven kent verschillende invalshoeken. De meest gevonden relaties in onderzoek zijn die van baan- en of werktevredenheid² en die van de intentie om te blijven, dan wel te vertrekken. Deze intenties worden gezien als belangrijkste predictor voor daadwerkelijke actie. Auteurs veronderstellen volgens Johnston (1995, zoals weergegeven door Cho et al. 2009) veelal ook een wederzijds beïnvloedende relatie tussen werktevredenheid en de intentie om te blijven. Een hoge intentie om te vertrekken, gaat daarbij gepaard met een lage mate van werktevredenheid (Kivimaki et al. 2007).

Werktevredenheid (job satisfaction) wordt door Masroor & Fakir (2010) gedefinieerd als een attitude die individuen hebben ten opzichte van hun baan. Het gaat er daarbij om of men positief of negatief staat ten opzichte van aspecten van zijn baan. Zo vinden zij dat wanneer er tussen medewerkers onderling geen prettige sfeer heerst, of collega's niet collegiaal zijn, medewerkers eerder geneigd zijn om te vertrekken.

Werktevredenheid wordt volgens Wood, Chonko en Hunt (1986) en Purani en Sahadev (2007 zoals weergegeven door Masroor en Fakir 2010) bepaald door zes factoren. Allereerst gaat het om (1) de tevredenheid met de leidinggevende, de tevredenheid met de informatie en richtlijnen aangereikt door leidinggevendenden om hun werk uit te oefenen (2), de tevredenheid met het aantal kansen om het werk van begin tot eind te voltooien (3), de tevredenheid met de compensatie (4), de tevredenheid met de collega's (5) en tot slot de tevredenheid met het management en HR beleid en strategie (6).

² Voor de leesbaarheid wordt voortaan werktevredenheid gebruikt, waarmee zowel baantevredenheid als werktevredenheid bedoeld wordt.

Binnen *de tevredenheid met de leidinggevende (1)*, wordt door Collins et al. (2000) en Masroor & Fakir (2010) het belang benoemd van de communicatie met de leidinggevende. Medewerkers zijn bijvoorbeeld vaak ontevreden met de hoeveelheid feedback die zij over hun functioneren krijgen van hun leidinggevende. Niet alleen de feedback over het functioneren is van belang. Betrokkenheid van de leidinggevende wordt een belangrijke rol toegekend bij de intentie om te blijven. Cho et al. (2009) zeggen dat extra aandacht van leidinggevendens maakt dat medewerkers zich meer ondersteund voelen. Dit zorgt ervoor dat medewerkers zich begaan voelen met de organisatie, deze willen helpen bij het behalen van haar doelen en zich verbonden voelen met de organisatie (Eisenberg et al. 1986, zoals weergegeven door Cho et al. 2009). De mate van verbondenheid met de organisatie heeft een sterke invloed op de intentie om te vertrekken bij een organisatie aldus Cho et al. (2009). Volgens Eisenberg et al. (2002, zoals weergegeven door Cho et al. 2009) maar ook Korte et al. (1998) is de mate van ondersteuning door de leidinggevende sterk bepalend bij de intentie om te blijven.

Voor *de tevredenheid met de informatie en richtlijnen aangereikt door leidinggevendens aan medewerkers om hun werk uit te oefenen (2)* wordt veel ondersteuning gevonden, doordat hier veel elementen onder vallen. Een van de belangrijkste punten hierin zijn trainingen en bijscholingen. Simon et al. (2010) zeggen dat trainingen en bijscholingen leiden tot een hogere intentie om te blijven, wat ook gevonden wordt door Kivimaki et al. (2007) en Jenkins (1991, zoals weergegeven door Collins et al. 2000). Het blijkt zelfs dat mensen die voorafgaand aan het werk een goede voorbereiding hebben gehad op het werk, een hogere mate van werktevredenheid aangeven en blijven aangeven. Ook adequate training en begeleiding gedurende het werk dragen bij aan een hogere mate van werktevredenheid. Dit leidt tot een lagere intentie om te vertrekken en een hogere intentie om te blijven.

Een gebrek aan - of ontevredenheid met - promotie mogelijkheden, carrière vooruitzichten en uitdagingen leiden tot een hogere intentie om te vertrekken (Stordeur en D'Hoore 2006, Simon et al. 2010, Flinkman et al. 2010, Collins et al. 2000). Niet alleen de ontwikkelingsmogelijkheden binnen de organisatie zijn van belang volgens Simon et al. (2010). Hoe meer kansen medewerkers hebben om zich te verbreden in hun veld (buiten de organisatie), hoe minder kans er is dat ze blijven in hun huidige baan.

Over de richtlijnen aangereikt door leidinggevendens wordt minder geschreven. Collins et al. (2000) zeggen dat de mate van autonomie erg belangrijk is bij zowel de intentie om te vertrekken als bij de intentie om te blijven. Opvallend daarbij is dat het werken volgens protocollen een positieve invloed heeft op de werktevredenheid. Blijkbaar stelt een protocol duidelijk de grenzen vast van een professie en biedt het duidelijke richtlijnen en standaarden waarnaar gefunctioneerd moet worden (Jenkins 1991, zoals weergegeven door Collins et al. 2000).

Naar *de tevredenheid met het aantal kansen om het werk van begin tot eind te voltooien (3)* is veel onderzoek gedaan. Dit is met name afkomstig uit de eerder al benoemde autonomie die voor

zorgmedewerkers belangrijk is bij hun intentie om te blijven dan wel te vertrekken. Collins et al. (2000) zeggen dat het van essentieel belang is dat medewerkers zich in staat voelen de rol uit te voeren die er van ze verwacht wordt en dat de grenzen van hun beroep duidelijk gedefinieerd zijn. Voor medewerkers in de zorg is het daarbij van belang dat zij zelf controle kunnen uitoefenen over wat zij doen. Een lage mate van controle binnen een baan leidt tot een lagere intentie om te vertrekken (Kivimaki et al. 2007). Wanneer medewerkers dus zelf controle uitoefenen, wordt er veelal gesproken over een hoge mate van autonomie, wat vertrek van personeel tegen gaat (Stordeur et al. 2006).

Volgens Liou (2009) bepalen baan karakteristieken de intentie om te vertrekken. Dit lijkt een belangrijk punt te zijn. Zo wordt door verschillende auteurs aangegeven dat zorgmedewerkers vrijheid willen in de uitvoer van hun werk – autonomie - maar ook richtlijnen – protocollen - willen. Beide punten voorkomen volgens Stordeur et al. (2006) en Kivimaki et al. (2007) dat er stress wordt ervaren, wat er op zijn beurt voor zorgt dat er een lagere intentie om te vertrekken wordt aangegeven. Specifiek voor de zorg wordt er daarbij ook aangegeven dat weinig papierwerk en administratie leidt tot een lage intentie om te vertrekken (Jenkins 1991, zoals weergegeven door Collins et al. 2000).

Over de tevredenheid met de compensatie (4) wordt door Flinkman et al. (2010) gezegd dat er een directe relatie bestaat met de intentie om te vertrekken. Zo leidt ontevredenheid met het salaris en de beloningen volgens hen tot een hogere intentie om te vertrekken. Beloningen worden daarbij onder andere gezien in de vorm van salarissen, bonussen maar ook in de vorm van complimenten.

Door Wood, Chonko en Hunt (1986) en Purani en Sahadev (2007 zoals weergegeven door Masroor en Fakir 2010) wordt aangegeven dat de mate van werkdruk en de mogelijkheid tot het krijgen van een betere compensatie elders of in een andere sector van belang is. Simon et al. (2010) benadrukken dit en voegen hieraan toe dat de mate van status en baanaanbiedingen buiten de verpleging van belang zijn bij zowel de intentie om te blijven als de intentie om te vertrekken. Schader et al. (2001 zoals weergegeven door Stordeur et al. 2006) zegt dat ontevredenheid over of met lange diensten, overuren, weekenden, nachten en vakanties leiden tot een hogere intentie om te vertrekken.

Voor de invloed van *de tevredenheid met de collega's (5)* op de intentie om te blijven of te vertrekken wordt veel geschreven door verschillende auteurs. Zo wordt een slecht teamklimaat volgens Kivimaki et al. (2007) sterk geassocieerd wordt met de intentie om te vertrekken. Dit kan zowel het klimaat zijn met directe als indirecte collega's. Er wordt zelfs gevonden dat een slecht teamklimaat er uiteindelijk voor kan zorgen dat mensen die niet de intentie hadden om te vertrekken bij de start van het onderzoek, na een follow-up van 2 jaar toch waren vertrokken door het slechte team klimaat. Ook andere onderzoeken ondersteunen de relatie tussen een slecht organisatorisch klimaat en groepscohesie met de gedachten en gedrag van vertrekken.

Als punten die leiden tot een hoge intentie om te blijven worden onder andere genoemd: de onderlinge sfeer (Kivimaki et al. 2007), collegialiteit (Kivimaki et al. 2007), multi-professioneel teamwerk (Jenkins 1991, zoals weergegeven door Collins et al. 2000) en het geïntegreerd voelen met collega's (Collins et al. 2000).

Er worden echter meer punten genoemd die de intentie om te vertrekken beïnvloeden. Zo leidt een gebrek aan respect en erkenning, gebrek aan sociale integratie, arbeidsstress, de lage moraal en de manier waarop verpleegkundigen zichzelf zien tot een hogere intentie om te willen vertrekken uit de gezondheidszorg (Collins et al. 2000 en Kivimaki et al. 2007).

Over de sfeer met collega's wordt gezegd dat het geïntegreerd voelen met collega's leidt tot een hogere intentie om te willen blijven (Collins et al. 2000). Een hogere intentie om te vertrekken wordt daarentegen veroorzaakt door pesten op de werkvloer (Kivimaki et al. 2007), rolconflicten en de wens voor meer status (Jenkins 1991, zoals weergegeven door Collins et al. 2000).

Over *de tevredenheid met het management & HR beleid en strategie (6)* worden door auteurs verschillende factoren aangedragen als beïnvloedend. Liou en Cheng (2010) en Collins et al. (2000) zeggen dat het creëren van een goed organisatorisch klimaat het commitment van zorgmedewerkers kan verhogen en dat dit op zijn beurt de intentie om te vertrekken verkleint. Dat organisatorische klimaat moet aan een aantal voorwaarden voldoen. Zo is het volgens Collins et al. (2000) van belang dat de managementstijl eerlijk en rechtvaardig is, dat medewerkers worden betrokken bij beslissingen en dat er goed gecommuniceerd wordt (Jenkins 1991, zoals weergegeven door Collins et al. 2000).

Allen (2003, zoals weergegeven door Cho et al. 2009) argumenteren het volgende: 'een organisatie kan participatie in beslissingname bemoedigen en kan zelfs een formeel mechanisme hebben om dit mogelijk te maken. Maar als medewerkers niet ervaren dat de organisatie of zijn vertegenwoordigers open staan voor input of er wat mee doen, is het onwaarschijnlijk dat zij het gevoel hebben dat de organisatie daadwerkelijk participatie aanbiedt' aldus Allen et al. (2003, zoals weergegeven door Cho et al. 2009).

Het vertrek van personeel wordt volgens Stordeur et al. (2006) verder voorkomen door een ondersteunend en begripvol management dat werktevredenheid en samenhang promoot. Waarbij een gebrek aan organisatorische ondersteuning en lage werktevredenheid worden gezien als voorbode van stress en burnout, wat direct gekoppeld wordt aan intentie om te vertrekken (Collins et al. 2000). Dit komt overeen met wat Allen et al. (2003, zoals weergegeven door Cho et al. 2009) stellen.

Een lage mate van werktevredenheid en een gebrek aan organisatorische ondersteuning kunnen daarnaast leiden tot onder andere een hoge werkdruk, wat gezien wordt als een voorbode voor werkstress en burnout. Stress en Burnout worden veelal direct gekoppeld aan de intentie om te vertrekken (Kivimaki et al. 2007; Dolan 1987, zoals weergegeven door Collins et al. 2000). Waarbij een burnout of soortgelijke klachten veelal worden gezien als belangrijke voorspeller voor het verlaten van de baan (Krausz et al. 1995 en Morrel 2005, zoals weergegeven door Flinkman et al. 2010).

Collins et al. (2000) stellen echter dat er meer factoren van belang zijn bij de intentie om te willen blijven in de gezondheidszorg. Zij zeggen dat de volgende factoren van belang zijn: autonomie, respect en erkenning, sociale integratie, stress, organisatorische 'commitment', communicatie met de leidinggevende, mate van ervaren ondersteuning door de leidinggevende, routine, communicatie met leidinggevend, eerlijkheid of rechtvaardigheid en de management stijl. Hierin is duidelijk te zien dat

medewerkers in de gezondheidszorg waarde hechten aan bepaalde aspecten in de uitvoering van hun werk, maar ook in de manier waarop hun werk wordt 'begeleid'. De typologie van Wood et al. (1986) en Purani en Sahadev (2007 zoals weergegeven door Masroor en Fakir 2010) vertoont grote overlap met die van Collins et al. (2000). Volgens Masroor en Fakir (2010) is de typologie van Wood, Chonko en Hunt (1986) en Purani en Sahadev (2007 zoals weergegeven door Masroor en Fakir 2010) één van de meest uitgebreide, meest ondersteunde en meest gebruikte typologieën om werktevredenheid in kaart te brengen. Een verklaring hiervoor is dat de benadering van Collins et al. (2000) de verbondenheid met de organisatie bevat (het zo genaamde commitment), wat niet verder uiteengezet wordt. Dat is dan ook de voornaamste kritiek die geleverd wordt op deze benadering aldus Masroor en Fakir (2010). Het onderzoeken van de mate van verbondenheid met de organisatie is van belang om de intentie om te blijven, evenals de intentie om te vertrekken te begrijpen. De vorm van verbondenheid met de organisatie kan echter verschillen, waarbij het van belang is om te weten op wat voor manier mensen verbonden zijn met de organisatie om hierop in te spelen. Zoals eerder al benoemd hebben geboeide en verbonden medewerkers andere redenen om bij een organisatie te komen en te blijven werken. Er wordt dan ook gekozen om de typologie van Wood et al. (1986) en Purani en Sahadev (2007 zoals weergegeven door Masroor en Fakir 2010) te hanteren en deze aan te vullen met een uitgebreide benadering van commitment.

Er worden door de verschillende auteurs een aantal factoren aangegeven die niet onder eerder genoemde elementen van werktevredenheid vallen, die wel de werktevredenheid en of de intenties om te vertrekken of te blijven beïnvloeden. Sommige auteurs kennen een extra factor toe aan persoonlijke kenmerken, andere aan kenmerken van de organisatie en sommigen zelfs aan beide. Beide worden hieronder besproken.

Persoonlijke factoren:

Binnen persoonlijke factoren wordt alom aangegeven dat conflicten tussen werk en privé ervoor zorgen dat verpleegkundigen een hogere intentie hebben om te vertrekken (Flinkman et al. 2010; Stordeur et al. 2006 en Simon et al. 2010). Veelal wordt als reden hiervoor aangegeven, het lastig kunnen combineren van werktijden met die van de partner of kinderen (Flinkman et al. 2010, Lavoie-Trembley, Paquet, Duchesne, Santo, Gavranic, Courcy, en Gagnon 2010, Stordeur et al. 2006, Liou 2009, Simon et al. 2010 en McCarthy, Tyrell en Lehane 2007). Lange diensten, overuren, weekenden, nachten en vakanties zijn ook zwaarwegende factoren die in grote mate de intentie om te vertrekken bepalen (Schader et al. 2001, zoals weergegeven in Stordeur et al. 2006).

Verder stellen Flinkman et al. (2010) dat jongeren, hoger opgeleiden en mannelijke collega's vaker intenties hebben om te vertrekken. Daarnaast wordt in veel onderzoek het hebben gehad of ervaren van een burnout (of burnout klachten) sterk gerelateerd aan een hogere intentie om te vertrekken (Stordeur et al. 2006; Simon et al. 2010; Flinkman et al. 2010).

Een ander belangrijk punt wordt veelal gezien in het feit of medewerkers een partner hebben of een familie die afhankelijk is van de verpleegkundige. Mensen met verantwoordelijkheid om te zorgen voor een gezin of gezinsleden zijn minder geneigd om te vertrekken dan mensen die deze verantwoordelijkheden niet hebben (McCarthy et al. 2007; Simon et al. 2010 en Flinkman et al. 2010). Er worden hoge intenties om te vertrekken gevonden bij mensen die geen verantwoordelijkheid hebben voor een gezin en lage intenties om te vertrekken bij alleenstaande ouders.

Een ander kenmerk dat als beïnvloedend wordt gezien is de leeftijd van de medewerker. Lavoie-Trembley et al. (2010), Wieck et al. (2009) en Aiken et al. (2008) stellen dat leeftijdsgroepen vaak worden geassocieerd met verschillen in de intentie om werk te verlaten en in de waardering van werk. Generationele verschillen werden gevonden in stressscores en de jaren dat verpleegkundigen plannen om in een baan te blijven. McCarthy et al. (2007), vinden het hoogste percentage van medewerkers die de intentie hebben om weg te gaan in de leeftijdscategorie 31-41 jaar. Zij verklaren dit doordat medewerkers in deze leeftijdscategorie vaak kinderen hebben, aan kinderen beginnen, of wanneer dit niet het geval is beginnen aan een nieuwe stap in hun carrière. Daarnaast blijkt het dat oudere medewerkers minder vaak stress ervaren, maar dat jongere medewerkers vaker aangeven goed met stress om te kunnen gaan. De mate van stress die medewerkers ervaren, beïnvloedt de werktevredenheid aldus Wieck et al. (2009). Het blijkt dat medewerkers die veel stress ervaren minder tevreden zijn met hun werk en daardoor eerder geneigd zijn om te vertrekken (Aiken et al. 2008; Flanagan 2006, zoals weergegeven door Wieck et al. 2009).

Lavoie-Trembley et al. (2010) stelt dat de huidige arbeidspopulatie bestaat uit drie groepen medewerkers: Baby Boomers(geboren tussen 1946 en 1963), Generatie X (geboren tussen 1964 en 1980) en generatie Y (geboren tussen 1981 en 2000). Lavoie-Trembley et al. (2010) stellen dat er een relatie bestaat tussen het generationele profiel en de intentie om te vertrekken. Zo vinden zij tussen de leeftijdscategorieën opvallende verschillen in het werkklimaat namelijk; de mate van conflicten, de warmte - aangename werkomgeving - en de doelen die zij nastreven. Tevens vinden zij dat generatie Y verpleegkundigen een drie keer hogere intentie hebben om te vertrekken dan medewerkers van andere generaties in een ziekenhuis. De belangrijkste verklaring die Lavoie-Trembley et al. (2010) hiervoor geven is dat bij Generatie X (1965-1980) en Y (1981-2000) medewerkers, carrière mogelijkheden de belangrijkste reden zijn om te vertrekken, terwijl dit bij Baby Boomers (1946-1964) pensionering is. Zij stellen dan ook dat behoudbeleid (retention policy) voor alle medewerkers effectief is, maar dat betere resultaten behaald kunnen worden als er binnen dit beleid specifieke aandacht is voor de verschillende generationele groepen.

Volgens Wieck et al. (2009) bestaat het huidige personeelsbestand echter uit vier verschillende generaties: veteranen, baby boomers, Generatie X en millennials (zie figuur 1). Iedere generatie heeft andere kenmerken, attitudes, gedrag en verwachtingen ten aanzien van de werkomgeving, organisatie en het management. Wieck et al. (2009) halen daarbij Raines en Tulgan (2006) aan die stellen dat de

belangrijkste taak van managers tegenwoordig het optimaal benutten van sterkten en capaciteiten van elke generatie is.

Veteranen (1922-1945)	Baby Boomers (1946-1964)
Respect voor autoriteit Solide betrouwbare medewerkers die dingen doen zonder vragen Gedisciplineerd en gewend aan regels Willen respect voor leeftijd en ervaring Extreem trouw en loyaal aan de organisatie	Erg optimistisch Workaholics Willen aandacht voor eigen ideeën en bijdragen Hechten waarde aan groepscohesie en teamwork Werken hard en zijn bereid opofferingen te doen in het belang van de groep Verwachten betrokkenheid en hechten waarde aan bijeenkomsten / vergaderingen.
Generatie X (1965-1980)	Millenials (1981-2000)
Zelfvoorzienend Sceptisch over anderen die ouder zijn dan zij Eisen een balans tussen werk en privé Zijn er op hun gemak met techniek Willen plezier op het werk Hechten waarde aan informaliteit in relaties op het werk Richten zich op uitkomsten, in plaats van op het proces Zijn loyaal aan zichzelf en hun eigen doelen en niet aan het werk of de instelling	Zijn minder gemotiveerd door beloften van rijkdom of dreigingen van ontslag Zijn goede multitaskers Verwacht een technologie verrijkte omgeving Eisen een balans tussen werk en privé Werken goed in teamverband, maar verwachten inbreng uit de groep en dat hieraan waarde wordt gehecht.

Figuur 1 Generatie Typologie

Bron: Wieck et al. 2009.

Het verschil met de typologie van Lavoie-Trembley et al. (2010) is dat Wieck et al. (2009) ook medewerkers geboren voor 1945 opnemen in hun typologie. De typologie van Wieck lijkt meer inzicht te verschaffen in de verschillende generaties en wordt in recente literatuur vaker overgenomen dan de typologie van Lavoie-Trembley et al. (2010). De door Wieck et al. (2009) als Veteranen bestempelde categorie is geboren tussen 1922 en 1945 en begint uitermate schaars te worden, maar er kan nog niet uitgesloten worden dat er nog medewerkers uit deze categorie werkzaam zijn. Het is binnen de huidige pensioensregeling namelijk mogelijk om langer door te werken dan tot de pensioensgerechtigde leeftijd. Daarnaast wordt in ander onderzoek meer ondersteuning gevonden voor de eigenschappen die Wieck et al. (2009) toekennen aan de verschillende generaties. Voor dit onderzoek wordt dan ook gekozen voor de typologie van Wieck et al. (2009). Hierbij wordt rekening gehouden met het feit dat medewerkers uit de eerste generatie, geboren tussen 1922 en 1945 zeer lastig of zelfs niet te vinden zullen zijn.

Generationale verschillen werden gevonden in stresscores en de jaren dat verpleegkundigen plannen om hun huidige baan te vervullen. Stress is gerelateerd aan werktevredenheid, en werktevredenheid beïnvloedt het vertrek van personeel en de patiëntenuitkomsten. Verpleegkundigen die plannen om langer in hun baan te blijven zijn over het algemeen meer tevreden en minder gestrest. Verpleegkundigen van Generatie X (1965-1980) zijn meer gestrest dan Baby Boomers (1946-1964) en Millennials (1981-2000). Ondanks dat oudere verpleegkundigen vaker plannen met pensioen te gaan, blijven zij wel langer in een baan dan jongeren. Jongere verpleegkundigen zijn meer gestrest en zijn het meest waarschijnlijk om te vertrekken (Aiken et al. 2008 en Flanagan 2006 zoals weergegeven door Wieck et al. 2009).

Lavoie–Tremblay et al. (2010) vinden dat er tussen de leeftijdscategorieën opvallende verschillen bestaan in de beleving van het werkklimaat; de mate van conflicten, de warmte (aangename werkomgeving) en de doelen die zij nastreven, verschillen sterk. De belangrijkste verklaring die Lavoie – Tremblay et al. (2010) hiervoor geven is dat bij de Generatie X (1965-1980) en Y medewerkers de carrière mogelijkheden de belangrijkste redenen zijn om te vertrekken, terwijl dit bij Baby Boomers (1946-1964) (vervroegde) pensionering is. Zij stellen dan ook dat het behoud beleid (retention policy) voor alle medewerkers effectief is, maar dat betere resultaten kunnen worden behaald als er binnen dit beleid specifieke aandacht is voor de verschillende generationale groepen. Daarentegen stellen Simon et al. (2010) dat verschillen op basis van leeftijd verklaard worden door het toenemen van menselijk kapitaal gedurende de leeftijd en de carrière, wat leidt tot een hoger salaris en lagere mobiliteit.

Kenmerken van de organisatie:

Naast kenmerken van de medewerker benadrukken Simon et al. (2010) het door Klein en Kozlowski beschreven belang van de context van een organisatie. Deze context waar onder andere de ligging van het ziekenhuis onder valt, beïnvloedt zowel de intenties tot het vertrekken als de intenties om te blijven sterk. In landelijk gelegen ziekenhuizen wordt een beter organisatorisch klimaat ervaren dan in academische of regionale ziekenhuizen. Verpleegkundigen voelen zich daar beter begrepen door de opzet van de organisatie, ze ervaren eerlijk beleid in betaling en promotie, vinden dat hun werk uitdagingen bevat, voelen zich gewaardeerd als medewerker van hun organisatie en zijn bereid ‘opofferingen te maken in het belang van de organisatie. De belangrijkste redenen hiervoor zijn dat districtsziekenhuizen minder niveaus hebben in de organisatorische structuur dan regionale en academische of opleidingsziekenhuizen (Liou en Cheng 2010).

Daarnaast worden er lagere intenties om te vertrekken gevonden in landelijk gelegen ziekenhuizen, waar er maar één ziekenhuis is in vergelijking met stedelijk gelegen ziekenhuizen. Doordat er in de omgeving van stedelijke ziekenhuizen meer ziekenhuizen gelegen zijn, hebben medewerkers meer kansen op een andere baan. (Liou en Cheng 2010 en Simon et al. 2005).

Naast de context waarbinnen een organisatie zich bevindt, worden er ook kenmerken van de organisatie geassocieerd met de intentie om te vertrekken. Zo beïnvloeden de kwaliteit, tevredenheid en betrokkenheid bij beslissingname, het team klimaat en het organisatorisch klimaat de intentie om te vertrekken bij een organisatie (Simon et al. 2010).

Commitment:

De verschillende invalshoeken om het probleem van vertrekkend c.q. blijvend personeel te onderzoeken kunnen bijzonder behulpzaam zijn bij het benaderen van het probleem. De psychologische invalshoek van dit probleem is te vinden in de verschillende 'commitment' theorieën die stellen dat de mate van verbondenheid met de organisatie maakt of iemand wel of niet geneigd is om te blijven. Commitment werd ook door Wood et al. (1986) en Purani en Sahadev (2007, zoals weergegeven door Masroor en Fakir 2010) in hun benadering van werktevredenheid gezien als belangrijk element.

Ook volgens Cho et al. (2009) heeft de mate van commitment een sterke invloed op de intentie om te vertrekken uit een organisatie. Liou en Cheng (2010) vinden dat medewerkers die zich niet met de organisatie verbonden voelen, toch bij de organisatie blijven als er een goed werkklimaat is. Een positieve werkomgeving kan ervoor zorgen dat medewerkers zich identificeren en verbinden met de organisatie in het belang van de organisatie. Wat er voor zorgt dat er minder medewerkers vertrekken. Clugston (2000) zegt dat 'organisational commitment', de mate waarin men zich verbonden voelt met de organisatie, het meest gebruikte en tevens beste voorspellingsmiddel is om terugtrekkingsgedrag uit organisaties te voorspellen. Meyer en Allen (1991) stelden een drie componentenmodel voor van 'commitment'. Het construct commitment bevat volgens Meyer en Allen (1991) elementen van verlangen, behoefte en verplichtingen die gerepresenteerd worden in de drie elementen van Affective, Normative en Continuance commitment. Elementen hiervan zijn ook terug te vinden in de werktevredenheid en intentie benadering.

Affective commitment (*Affectieve verbondenheid*) is volgens Meyer en Allen (1991) een proces dat de attitude betreft waarbij mensen gaan nadenken over hun relatie met de organisatie in termen van waarde en doelen. Bij een hoge mate van affectieve verbondenheid blijven medewerkers bij een organisatie omdat ze *willen* blijven. Affectieve verbondenheid zal dan ook meer terug te vinden zijn bij verbonden medewerkers dan bij geboeide medewerkers. Verbonden medewerkers willen namelijk graag deel uit maken van de gemeenschap binnen de organisatie.

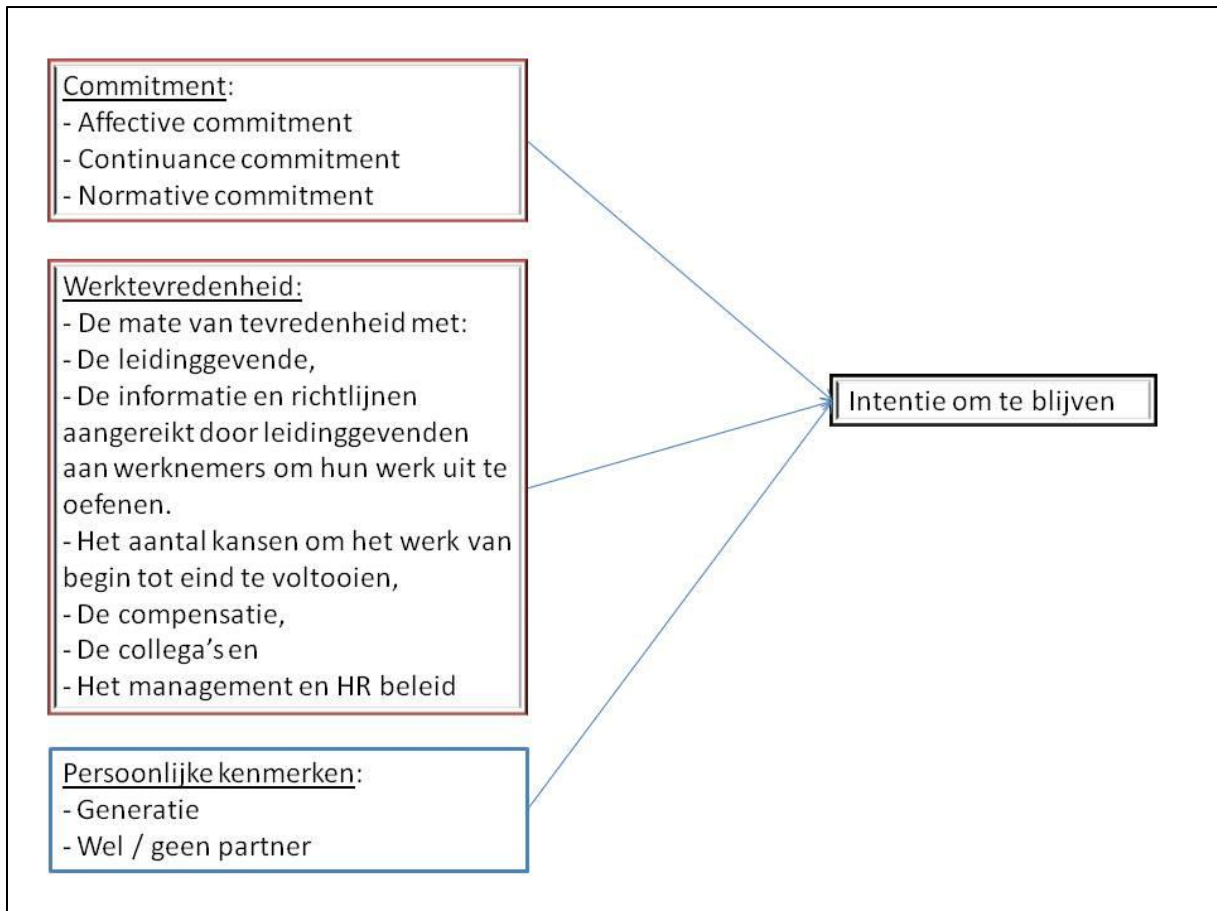
Continuance organisational commitment (*Continue of voortgezette verbondenheid met de organisatie*) is volgens Meyer en Allen (1991) de behoefte om te blijven in een organisatie, gebaseerd op de kosten om te vertrekken. Deze kosten presenteren zich op twee manieren: ten eerste wanneer individuen zich langere tijd in een organisatie bevinden, bouwen zij kredieten op in de vorm van pensioenen, senioriteit en lokale voorkeuren die opgeofferd moeten worden of beschadigd raken bij het wisselen van een baan. Daarnaast beschikt iedere medewerker over gespecialiseerde en niet of

moeilijk overdraagbare – meeneembare - kennis en vaardigheden die verloren gaan bij het wisselen van baan. Daarnaast kunnen medewerkers het als zwaar ervaren om te moeten blijven omdat er geen andere banen beschikbaar zijn. Bij een hoge mate van continue verbondenheid met een organisatie blijven medewerkers bij een organisatie omdat ze *moeten* blijven, wat gebaseerd is op de kosten om te vertrekken. Continue verbondenheid zal voor verbonden medewerkers een belangrijke factor zijn om te blijven dan voor geboeide medewerkers. De geboeide medewerker kiest na goed afwegen namelijk de optie die voor hem het voordeligste is.

Normative commitment (normatieve verbondenheid) met de organisatie, is volgens Meyer en Allen (1991) de wens om bij de organisatie te blijven die gebaseerd is op een gevoel van plicht, loyaliteit en morele plicht. Dit type van verbondenheid komt voort uit een individuele cultuur of werk ethiek die ervoor zorgt dat een individu zich verplicht voelt om te blijven bij een organisatie. In het geval van normatieve verbondenheid blijven medewerkers bij een organisatie omdat ze behoren te blijven. Vooral bij verbonden medewerkers zal normatieve verbondenheid een rol spelen om bij een organisatie te blijven werken. De verbonden medewerker voelt zich namelijk één met de organisatie. Daarentegen gebruikt de geboeide medewerker de organisatie als het ware om er zelf beter van te worden.

Conceptueel model:

Vanuit de literatuur is er een conceptueel model opgesteld, wat weergegeven is in figuur 2. Dit model geeft de uit de literatuur gebleken punten weer, die de basis vormen van dit onderzoek. Door middel van dit model wordt onderzocht wat de invloed van de verschillende vormen van commitment, de verschillende elementen van werktevredenheid en de generatie waartoe medewerkers evenals het als dan niet hebben van een partner hebben op de intentie om te blijven. De kenmerken van de organisatie zijn hierin niet opgenomen, daar deze geen bron waren van dit onderzoek.



Figuur 2. Conceptueel model

3. Methodologisch verantwoording

In dit hoofdstuk wordt besproken welke methode gebruikt is voor dit onderzoek, waarbij achtereenvolgens de eenheden, periode, data analyse en de kwaliteit van de data worden besproken. Tot slot wordt de relevantie van dit onderzoek besproken.

Methode

Dit onderzoek kenmerkt zich door zijn praktijk- en probleemgerichte aanpak. Deze dient er toe inzicht te verschaffen in de verwachtingen, behoeftes en ervaringen van medewerkers van de Maartenskliniek Woerden, teneinde de Maartenskliniek Woerden aanbevelingen te doen voor het beter behouden van personeel. Hierbij staan de beleving van de medewerker en de details van zijn belevingswereld centraal (Boeije, 'T Hart en Hox, 2005). Op deze manier draagt het onderzoek bij aan de theorie en begripsontwikkeling over het behouden van personeel.

Dit onderzoek is zoals eerder genoemd probleemgericht. Het probleem dat ten grondslag ligt aan dit onderzoek, het vertrekken van en tekort aan personeel, is een probleem dat in de praktijk speelt bij de Maartenskliniek Woerden. Om de benodigde informatie te verkrijgen vindt er een kwalitatief onderzoek plaats onder de medewerkers van de Maartenskliniek Woerden. Hiervoor is gekozen omdat door middel van een kwalitatief onderzoek, er op een interpretatieve en beschrijvende wijze inzicht kan worden verkregen in het probleem. De motieven om bij een organisatie te blijven zijn niet altijd bewust aanwezig. Om inzicht te verkrijgen in de verwachtingen, behoeften en ervaringen was het dan ook noodzakelijk om interviews af te nemen waarbij de interviewer doorvroeg op de antwoorden om op die manier zoveel mogelijk de meningen, ervaringen en achtergronden van de participanten inzichtelijk te krijgen.

Voor de data verzameling is gekozen voor een kwalitatieve methode, te weten een semigestructureerd interview. Alleen door middel van kwalitatief onderzoek kan een onderzoeker achter de achtergronden en meningen van respondenten komen en doorvragen om achter de echte betekenis voor respondenten te komen, het zogenaamde 'verstehen.' Om dit te doen zijn er interviews afgenomen met de participanten waarvoor een topiclijst als leidraad diende. Deze topiclijst is aangepast naarmate de interviews vorderden, wanneer bijvoorbeeld bleek dat bepaalde begrippen door de geïnterviewden vaak werden genoemd maar geen onderwerp waren van de topiclijst. Een topiclijst geeft de geïnterviewde ruimte antwoorden te geven op vragen en onderwerpen die opgesteld zijn om richting te geven aan het interview. De interviewer vraagt in ongeveer 60 minuten durende interviews door om dieper in te gaan op bepaalde onderwerpen. Tijdens de interviews is gebruikt gemaakt van audio opnames zodat de interviews na afloop uitgewerkt konden worden. Dit komt de kwaliteit van de verzamelde gegevens ten goede. De onderzoeker kan zich namelijk volledig richten op het interview en wordt niet afgeleid door het maken van aantekeningen. De interviews vonden plaats op de werkvloer van de medewerkers.

Eenheden:

Aangezien het grootste tekort aan personeel zich landelijk en tevens ook bij de Maartenskliniek Woerden clustert in de groepen verpleegkundigen en ok-personeel, vormen deze de onderzoekspopulatie van dit onderzoek. Zij zijn geselecteerd op basis van het personeelsbestand van de Maartenskliniek Woerden, waarbij deelname aan het onderzoek vrijwillig was. Binnen de beide groepen, verpleegkundigen werkzaam op de verpleegafdeling en de ok, werden medewerkers verdeeld in de verschillende leeftijdscategorieën, waarna alle groepen werden benaderd. Daarna werd in alle leeftijdscategorieën een medewerker geselecteerd met en een medewerker zonder partner. Voor het onderzoek zijn alleen gediplomeerd verpleegkundigen benaderd. Stagiaires en medewerkers die de opleiding tot verpleegkundige volgen zijn niet opgenomen in het onderzoek. Onder verpleegkundigen en ok medewerkers worden personen verstaan met een afgeronde mbo of hbo opleiding tot verpleegkundige of ok medewerker.

In eerste instantie zijn alle medewerkers via de mail benaderd over het onderzoek, middels deze mail is hun tekst en uitleg gegeven over het onderzoek. In een tweede mail en tevens middels een brief in hun postvak is hen gevraagd mee te werken aan het onderzoek. Er is ervoor gekozen 23 medewerkers te interviewen, omdat met dit aantal verzadiging van informatie werd bereikt. In alle groepen is tenminste één medewerker vertegenwoordigd.

Periode:

Voor totale het onderzoek is een periode van vijf maanden geselecteerd, die loopt van januari tot en met juni 2011. Daarbij is het onderzoeksproces opgedeeld in vijf fases. In eerste instantie vond de theoretische verkenning van het onderzoek plaats waarbij ook de kennismaking met de organisatie en het overleg met de organisatie plaatsvond. De tweede fase kenmerkte zich door de ontwikkeling van het masterthesisdesign, wat plaatsvond in samenwerking met de begeleiders van de universiteit Utrecht en de Maartenskliniek Woerden. Tevens werden in deze fase de onderzoeksgegevens verzameld. Tot slot vonden in mei en juni de derde en vierde fase plaats waarin het analyseren van de data en de rapportage plaatsvond.

Data analyse:

Na de data verzameling werden de interviews volledig uitgetypt en geïmporteerd in het programma MaxQDA. Dit is een software programma dat gebruikt kan worden bij kwalitatieve data analyse. Dit programma maakt het mogelijk teksten of delen hiervan te coderen en ze per onderwerp samen te voegen. Dit bevordert het overzicht en maakt de gegevens beter bruikbaar ter beantwoording van de verschillende hoofd en deel vragen. De gegevens kunnen namelijk per onderwerp bij elkaar worden gevoegd. Dit wordt gedaan door middel van codes op te stellen. Aan het begin van de analyse is er open gecodeerd, hierbij werd de tekst onderverdeeld in delen waarbij de delen voorzien werden van een code. Na het coderen van een aantal interviews zijn de codes geëvalueerd waarbij een aantal codes

zijn samengevoegd. Deze fase van axiaal coderen kenmerkt zich door het onderscheiden van hoofd en subcodes. Tot slot is overgegaan op selectief coderen waarbij de codes verder gestructureerd zijn en samenhang tussen de codes is aangebracht. Na het coderen is begonnen met het schrijfproces (Boeije, 2005). Zie bijlage III voor de codeboom.

Kwaliteit van de data:

Om de kwaliteit van de data te bewaken zijn er volgens Boeije et al. (2005) twee dingen van belang, te weten de betrouwbaarheid en de validiteit.

De betrouwbaarheid kan kort worden samengevat als de afwezigheid van toevallige fouten (Boeije et al. 2005). Door de vooraf opgestelde topiclijst zijn in ieder interview dezelfde onderwerpen besproken. Deze topiclijst maakt echter dat de vragen per interview niet gelijk gesteld zullen worden. Bij herhaling van het onderzoek door een andere onderzoeker zullen vragen dan ook weer anders gesteld worden. Daarnaast verandert de situatie waarin onderzoek gedaan wordt ook, wat de herhaling van het onderzoek lastig maakt. Transcriptie van de interviews draagt bij aan de betrouwbaarheid, omdat de onderzoeker tijdens het interview aandacht heeft voor het gesprek en de informatie achteraf interpreteert.

Bij de validiteit van onderzoek gaat het erom of er daadwerkelijk wordt onderzocht wat men wil onderzoeken. Hierbij heeft men het met name over systematische fouten. Systematische fouten zijn namelijk van invloed op de uitkomsten van het onderzoek. Voorbeelden van systematische fouten zijn sociaal wenselijke antwoorden, het niet bereiken van alle respondenten, respondenten die niet mee willen werken of het gebruiken van verkeerde methoden (Boeije et al. 2005). De diepte interviews zorgen ervoor dat de onderzoeker in staat is om door te vragen op de antwoorden van de participant om een zo duidelijk mogelijk beeld te krijgen. Om sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen zijn naast het doorvragen en controleren van interpretaties, vragen op andere manieren gesteld. Daarnaast zijn vrijwel alle medewerkers van beide afdelingen geïnterviewd. Dit zorgt voor een hoge populatievaliditeit. De generaliseerbaarheid naar andere populaties is echter laag. Het gaat hier om een specifieke groep medewerkers binnen een specifieke organisatie. In een andere organisatie zullen andere medewerkers werken en zal onherroepelijk tot andere gegevens gekomen worden. Dit is echter bij kwalitatief onderzoek onvermijdelijk.

De opzet van de interviews draagt ook bij aan de validiteit. De keuze voor een topiclijst die aan de hand van de literatuur is opgesteld komt de validiteit ten goede. De semigestructureerde interviews stellen participanten in staat onderwerpen naar voren te brengen die zij zelf van belang vinden en stellen de interviewer in staat door te vragen om sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen. Dit zorgt er ook voor dat er onderwerpen ingebracht konden worden die van te voren niet verondersteld werden. Daarnaast kan de interviewer in een interview controleren of hij de informatie goed heeft begrepen en waar nodig om verduidelijking vragen. Tevens biedt het de interviewer de

mogelijkheid om in te gaan op non-verbale communicatie van de participant. Dit zorgt ervoor dat de resultaten van het onderzoek uiteindelijk een zo goed mogelijk beeld geven van de werkelijke situatie.

Maatschappelijk en wetenschappelijke relevantie:

De laatste jaren zijn duidelijke veranderingen merkzaam in de samenleving en op de arbeidsmarkt. De samenleving wordt geconfronteerd met bezuinigingen op de gezondheidszorg door onder andere de financiële crisis. Daarnaast heeft de Nederlandse samenleving de laatste jaren te maken met de vergrijzing. Een groot aantal mensen verlaat de arbeidsmarkt nu en in de nabije jaren. Deze vergrijzing zorgt er ook voor dat er de laatste jaren steeds meer een beroep gedaan wordt op de gezondheidszorg, terwijl de uitstroom van personeel de instroom van nieuw personeel in de zorg overtreft. Naast de vergrijzing wordt er door de stijgende leeftijdverwachting en technologische vooruitgang ook steeds langer en vaker een beroep gedaan op de gezondheidszorg. Deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat de gezondheidszorg in verhouding meer zorg moet leveren, terwijl er bezuinigd moet worden.

Vertrekkend personeel brengt kosten met zich mee in de werving en opleiding, maar met vertrekkend personeel gaat ook kennis verloren. Daarom is het van belang dat medewerkers beter worden behouden. Wanneer medewerkers beter worden behouden hoeven er namelijk minder kosten gemaakt te worden in de werving en educatie van personeel. Met het behoud van personeel wordt daarnaast het verlies van kennis tegen gegaan, wat de kwaliteit van zorg ten goede komt. Dit maakt dat dit onderzoek maatschappelijk relevant is doordat het inhaakt op het personeelstekort in de zorg en de bezuinigingen in de zorg waar de samenleving de afgelopen jaren mee te maken heeft gekregen.

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek kenmerkt zich doordat het bijdraagt aan de theorievorming over het behouden van personeel. Dit onderzoek gebruikt hiervoor een combinatie van theorieën uit verschillende disciplines om het vertrek van personeel te verklaren. De combinatie van theorieën verschaft verder inzicht in het ontstaan en beheersen van het probleem, waarbij deze combinatie van theorieën in ander onderzoek nog niet het geval is. Het onderzoek is te kwalificeren als een onderzoek op micro en meso niveau, daar het onderzoek doet onder professionals binnen een organisatie. Daarbij draagt het onderzoek met zijn uitkomsten bij aan de aanpak van het personeelstekort in de zorg (het macro niveau).

ASW verantwoording (algemene sociale wetenschappen):

Binnen de studie Algemene Sociale wetenschappen staan de kernwaarden interdisciplinariteit, probleemgerichtheid en de erkenning van met micro, meso en macro niveau centraal. Dit onderzoek betreft theorieën vanuit verschillende disciplines op elkaar.

Aan de meeste benaderingen van het probleem van vertrekkend personeel ligt om intenties en daadwerkelijk vertrek te verklaren, vanuit de psychologie de Rationele keuze theorie ten grondslag. De theorie over intenties om te vertrekken van Collins et al. (2000) is hierop gebaseerd. Om de intenties om te vertrekken of te blijven bij een organisatie te verklaren, wordt vanuit de psychologische

invalshoek de ‘commitment’ theorie gebruikt, waarbij het onderzoek dan tevens de invalshoek van personeel en arbeid raakt. Vanuit de organisatiekunde zijn theorieën ontwikkeld over het behoud en management van personeel, de typologie van Bruel en Colsen (1998) en de theorie van Simon et al. (2010) zijn hier een voorbeeld van. Daarnaast wordt vanuit onder andere de organisatiekunde werktevredenheid gezien als belangrijke factor bij zowel de wens om te vertrekken als te blijven. Deze wordt dan ook gebruikt om samen met de andere invalshoeken het behoud van personeel te onderzoeken. Deze interdisciplinariteit dient ertoe tot een zo goed mogelijke analyse en begrip van het probleem te komen.

De probleemgerichtheid van dit onderzoek is terug te vinden in het probleem dat de Maartenskliniek Woerden ervaart in het behouden van personeel wat direct heeft geleid tot de opdracht voor dit onderzoek. De probleemgerichte aanpak in dit onderzoek zal uiteindelijk leiden tot aanbevelingen waarmee de Maartenskliniek Woerden beter in staat is medewerkers te behouden en waar mogelijk ook aan te trekken. De interdisciplinaire benadering dient er hierbij toe te kijken naar de wisselwerking tussen het individu (de medewerker) en de organisatie (de Maartenskliniek Woerden). Het individu moet namelijk in constante interactie gezien worden met de context, waarbij sprake is van wederzijdse beïnvloeding. Dit maakt dat onder andere de samenleving en de arbeidsmarkt invloed hebben op het vertrek van personeel.

Het macro niveau van dit onderzoek is terug te vinden in de veranderingen in de samenleving. De samenleving verandert zoals eerder gezegd door de vergrijzing. Dit zorgt ervoor dat de arbeidsmarkt in toenemende mate te maken krijgt met een uitstroom van personeel die de instroom van nieuw personeel overtreft. Daarmee raakt het meteen het meso niveau, het niveau van de organisatie. Organisaties krijgen in toenemende mate te maken met de uitstroom van medewerkers die in de geboortegolf net na de tweede wereld oorlog zijn geboren. Daarnaast is de instroom dus kleiner dan de uitstroom en heeft de zorg te maken met een groot personeelstekort. Dit maakt dat op microniveau, het individuele niveau, medewerkers kunnen kiezen tussen organisaties en ook eisen kunnen stellen aan de organisatie. Om hun intenties om te blijven of te vertrekken te onderzoeken wordt er gebruik gemaakt van onder andere de werktevredenheidsbenadering die ook elementen van het meso niveau in zich heeft.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek naar het behouden van verpleegkundigen en operatiekamer personeel bij de Maartenskliniek Woerden gepresenteerd. Deze resultaten zijn gebaseerd op de interviews die afgenomen zijn bij de medewerkers van de Maartenskliniek Woerden die werkzaam zijn op de verpleegafdeling orthopedie en medewerkers die werkzaam zijn op de operatie kamer. De resultaten uit de interviews zullen per deelvraag beantwoordt worden. Ter verduidelijking van de uitkomsten zullen citaten uit de interviews worden gebruikt, waarbij de participanten omwille van hun privacy met hun participantnummer worden weergegeven.

Deelvraag 1 kan gezien worden als alomvattende deelvraag. Hierin worden alle factoren die volgens participanten de intenties om te blijven en te vertrekken beïnvloeden besproken. Om dit te structureren worden de onderwerpen besproken aan de hand van de uit de literatuur gebleken punten. Zo veel mogelijk wordt hiervoor dezelfde volgorde aangehouden in als in de literatuurstudie. In deelvraag 2, 3 en 4 word de invloed van specifieke, uit de literatuur gebleken, punten besproken. Bij de beantwoording van de deelvragen wordt besproken wat zowel de invloed op de intentie om te blijven als te vertrekken is. In sommige gevallen beïnvloeden bepaalde zaken beide intenties, wanneer dit het geval is worden beide vermeld. Uiteindelijk zal de beantwoording van de deelvragen leiden tot de beantwoording van de hoofdvraag in hoofdstuk 5.

4.1 Beantwoording van deelvraag 1

De eerste deelvraag luidt: *‘Wat geven medewerkers van de Maartenskliniek Woerden aan als motiverend om bij de Maartenskliniek Woerden te blijven werken?’*

Ten grondslag aan dit onderzoek ligt de veronderstelling dat geboeide en verbonden medewerkers verschillende kenmerken hebben, die om ander beleid zouden vragen. Allereerst zullen deze resultaten voor deze twee typen medewerkers worden besproken. Daarna worden de verschillende kenmerken van werktevredenheid besproken. Uit de literatuur is verder naar voren gekomen dat kenmerken van de organisatie en ook persoonlijke kenmerken invloed hebben op de intenties om te vertrekken en te blijven. Binnen dit onderzoek vormde alleen de leeftijd, de functie en het wel of niet hebben van een partner bron van onderzoek. De invloed van deze eigenschappen en kenmerken wordt besproken bij de beantwoording van deelvraag 4. De invloed van een burnout of soortgelijke klachten wordt in deze paragraaf besproken, evenals het rooster dat ook invloed blijkt te hebben op de intenties om te blijven en te vertrekken.

Geboeide en verbonden medewerkers:

Onder de medewerkers van de Maartenskliniek Woerden bestaan verschillende redenen om bij de organisatie te blijven. Een deel van de participanten is uit op ontwikkeling en goede arbeidsvoorwaarden, een ander deel vindt het team en de cultuur het belangrijkste. Duidelijk hierbij is

dat voor de ene medewerker het gemis aan ontwikkelingsmogelijkheden reden is om te vertrekken, terwijl voor de andere medewerker het gemis aan collegialiteit en een vervelende sfeer als belangrijkste redenen worden aangegeven om te vertrekken. Deze bevindingen lijken overeen te komen met de typologie van Bruel en Colsen (1998) van geboeide en verbonden medewerkers.

'Met plezier naar je werk gaan geeft de beste kwaliteit. Je bent blijer en werkt beter, terwijl je ook bereid bent om een stapje extra te doen om tot een beter resultaat te komen. Maar om mezelf alert te houden en het werk niet saai te laten worden is het belangrijk dat ik mezelf ontwikkel.' (Participant2)

Verbonden medewerkers hebben bewust gekozen voor de Maartenskliniek Woerden op grond van haar visie en haar missie. Voor dit type medewerker is het belangrijk om zich daarin te kunnen vinden om het werk goed uit te kunnen voeren. Geboeide medewerkers zijn vooral uit op persoonlijke ontwikkeling. Ze zien cursussen en bijscholingen als middelen die hun geboeid kunnen houden. Veelal wordt aangegeven dat het gemis aan ontwikkelingsmogelijkheden reden zou kunnen zijn om te vertrekken.

'Ik vind persoonlijk individuele ontwikkeling erg belangrijk en ik ben hiernaar op zoek. Wanneer deze ontwikkeling mij niet of onvoldoende wordt geboden, dan zal ik snel geneigd zijn om te vertrekken. Andersom wanneer mij voldoende mogelijkheden worden geboden, dan zal ik eerder geneigd zijn om te blijven.' (Participant 1)

Ook een beter salaris of betere promotie mogelijkheden elders kunnen voor hun redenen zijn om te vertrekken. Veelal maakt de afweging tussen wat men nu heeft, en wat men elders zou kunnen krijgen dat men toch bij de organisatie blijft. Het vinden van een betere 'deal' lijkt daarmee niet eenvoudig te zijn.

Werktevredenheid:

Werktevredenheid wordt als één van de belangrijkste factoren gezien die de wens om te vertrekken of te blijven bij een organisatie beïnvloedt. Voor de bespreking van de resultaten ten aanzien van werktevredenheid wordt uitgegaan van de zes factoren die Wood, Chonko en Hunt (1986) en Purani en Sahadev (2007 zoals weergegeven door Masroor en Fakir 2010) genoemd hebben. De zes factoren zijn de tevredenheid met de leidinggevende, de tevredenheid met de informatie en richtlijnen aangereikt door leidinggevendenden aan medewerkers om hun werk uit te oefenen, de tevredenheid met het aantal kansen om het werk van begin tot eind te voltooien, de tevredenheid met de compensatie, de tevredenheid met de collega's en de mate van tevredenheid met het management, het HR beleid en de strategie.

De tevredenheid met de leidinggevende.

Bij de tevredenheid met de leidinggevende worden als belangrijkste factoren de communicatie en de onderlinge band met de leidinggevende genoemd. Er wordt groot belang gehecht aan de manier van en hoeveelheid aan communicatie met de leidinggevende. Men geeft aan behoefte te hebben aan communicatie met de leidinggevende op regelmatige basis, zowel één op één als in groepsverband of via digitale kanalen. Daarnaast wordt aangegeven dat de toegankelijke en gelijkwaardige houding van de leidinggevende maakt dat men eerder geneigd is om naar de leidinggevende toe te stappen, wat de wens om te blijven positief beïnvloedt. De band met de leidinggevende wordt in vrijwel alle gevallen genoemd als belangrijk punt. Wanneer er een goede band en goede communicatie is met de leidinggevende is men eerder geneigd om te blijven. Participanten geven aan dat ze dan het idee hebben op iemand terug te kunnen vallen en er niet alleen voor te staan.

‘Het contact met de leidinggevende is van groot belang voor mij. Als het contact niet prettig is, zal de samenwerking niet constructief zijn. Je moet iemand hebben waar je op terug kan vallen. Als je niet op je leidinggevende durft te vertrouwen en er valt bijvoorbeeld een conflict voor dan heb je het idee dat je er alleen voor staat, dat werkt niet en dan ben je eerder geneigd om te vertrekken.’ (Participant 3)

Een ander belangrijk punt blijkt de feedback te zijn van de leidinggevende. Hierin zijn zowel de complimenten, de hoeveelheid feedback als de mate waarin men het eens is met de feedback van belang. Complimenten over het werk dat men verricht door de leidinggevende blijken een positieve invloed te hebben op de werktevredenheid en op de wens om te blijven. Door het krijgen van feedback en complimenten voelen participanten zich gewaardeerd en ondersteund. Het helpt participanten hun werk te verbeteren. De andere kant hiervan is dat wanneer men het niet eens is met de feedback van de leidinggevende dit voor het merendeel van de participanten de wens om te vertrekken versterkt. Een goede feedback relatie en cultuur dragen volgens participanten bij aan een ‘open cultuur’, waarin men open staat voor de mening van een ander. Een goede relatie met de leidinggevende is hierin volgens participanten van cruciaal belang omdat met name zijn feedback de wens om te vertrekken beïnvloedt. Feedback waar men het niet mee eens is, leidt tot een hogere intentie om te vertrekken, wat versterkt wordt wanneer er een slechte relatie is met de leidinggevende. Feedback van collega’s waar men het niet mee eens is, beïnvloedt in veel mindere mate de wens om te vertrekken. Toch wordt ook aan feedback van collega’s een groot belang aan gehecht.

De tevredenheid met de informatie en richtlijnen aangereikt door leidinggevend en aan medewerkers om hun werk uit te oefenen.

De mate waarin participanten informatie en richtlijnen krijgen van leidinggevend en is van belang om hen in staat te stellen om hun werk goed uit te kunnen oefenen. Daarbij worden twee belangrijke punten genoemd; als eerste zijn de informatie over opleidingen en scholingen om door te groeien of

om zich te ontwikkelen. Als tweede worden protocollen en zorgpaden die aansturing geven bij het dagelijks handelen in de praktijk genoemd.

De informatie over scholingen maakt dat het merendeel van de participanten zich meer bewust is van de mogelijkheden die zij hebben om zich verder te ontwikkelen. De meeste participanten vinden het vervelend om er zelf achteraan te moeten gaan en om er achter te komen welke mogelijkheden er zijn. Wanneer bekend is welke mogelijkheden er zijn, zijn participanten eerder geneigd deze te benutten. Vooral bij participanten die zich willen ontwikkelen zorgt dit er voor dat zij eerder geneigd zijn om te blijven. Bij participanten die niet of in veel mindere mate de drang hebben om zich te ontwikkelen heeft dit geen invloed op de wens om te blijven, dan wel te vertrekken.

Het merendeel van de participanten geeft verder aan dat zij meer behoefte hebben aan scholing, bijvoorbeeld in de vorm van klinische lessen. De scholing ‘orthopedie in beweging’ wordt aangegeven als interessant en leerzaam en heeft hen in staat gesteld het werk beter uit te voeren. Enkelen van hen geven aan dat dit hun intentie om te blijven positief heeft beïnvloed. Anderen geven aan dat dit een stap in de goede richting is, maar dat hun behoefte om zich verder te ontwikkelen hiermee niet bevredigd is. Hiermee komen we bij het volgende punt: de promotie mogelijkheden en vooruitzichten. De ontwikkelingsmogelijkheden bepalen sterk de wens om te vertrekken. Hierbij worden twee vormen genoemd; de ontwikkelingsmogelijkheden binnen de organisatie in de vorm van scholingen en de promotie- en carrièremogelijkheden. De mate waarin er mogelijkheden zijn om door te groeien, bijvoorbeeld naar managementfuncties bepaalt sterk de wens om te blijven en te vertrekken. Dit geldt ook voor de individuele ontwikkelingsmogelijkheden in de vorm van scholingen. Wanneer hier weinig mogelijkheden voor zijn, is het merendeel van de participanten eerder geneigd om te vertrekken.

‘Ik heb zo mijn ideeën over de toekomst, ik wil me ontwikkelen en verder groeien. Als dat een probleem wordt, of niet gehonoreerd wordt of kan worden, is de uitdaging niet meer aanwezig. Dat zou een directe reden zijn om te vertrekken.’ (Participant 5)

De hoeveelheid informatie van leidinggevendenden wordt door bijna alle participanten op de verpleegafdeling vooral genoemd in de zorgpaden. Zorgpaden zijn een beschrijving van alle methoden en hulpmiddelen om richting te geven aan het zorgtraject. Alle individuele activiteiten staan hierin beschreven, waarbij de behandeling zo goed mogelijk op elkaar wordt afgestemd. De zorgpaden bevatten volgens vrijwel alle participanten voldoende informatie over wat er van hen verwacht wordt.

De mate van richtlijnen in bijvoorbeeld protocollen en zorgpaden blijkt een tweezijdige invloed te hebben op de werktevredenheid. Aan de ene kant maken de zorgpaden en protocollen dat participanten weten waar ze aan toe zijn en wat er van hen wordt verwacht. Aan de andere kant roept het voor een minderheid dubbele gevoelens op omdat het ook als beklemmend wordt ervaren. Toch

geven alle medewerkers aan dat zij het werken met de zorgpaden prettig vinden en deze niet kwijt zouden willen.

'Ik ervaar redelijk veel vrijheid, afgebakend door protocollen en zorgpaden, het werkt wel prettig. Je weet waar je aan toe bent en wat er van je verwacht wordt.' (Participant 5)

De tevredenheid met het aantal kansen om het werk van begin tot eind te voltooien.

Door het grote aantal patiënten dat de Maartenskliniek per jaar bezoekt, is het voor iedere medewerker mogelijk verschillende delen van het traject te vervullen. Het merendeel van de participanten op de verpleegafdeling geeft aan dat de zorgpaden maken dat zij makkelijk in kunnen stappen in de verschillende fases van het zorgtraject. Dit komt volgens hen omdat er duidelijk beschreven staat wat er van hen verwacht wordt. Het grote aantal patiënten dat voor eenzelfde operatie komt, maakt verder dat zij het eenvoudig vinden om op een bepaald punt in het zorgtraject van een patiënt in te stappen. Op dat bepaalde punt worden zij geholpen door de zorgpaden en kunnen zij zorg dragen voor dat specifieke deel van het zorgtraject. Op dat specifieke deel van het traject ervaren zij de vrijheid om zelf de verantwoordelijkheid te dragen voor de zorg. De zorgpaden zorgen er voor dat zij zich in staat voelen het deeltraject van de zorg van begin tot eind af te ronden. Op de vraag of zij het vervelend vinden niet alle facetten van de opname te kunnen vervullen, wordt in alle gevallen ontkennend geantwoord. Participanten geven aan dat dit inherent is aan de zorg en dat dit voor hen geen probleem vormt.

'De zorgpaden en protocollen geven je richtlijnen om je werk goed uit te voeren, natuurlijk stelt dat ook dat er bepaalde dingen moeten gebeuren op zo'n dag, maar mij helpt het juist om dingen niet te vergeten. Dus ja het perkt je in, maar zo moet je het eigenlijk niet zien, je kunt het op genoeg eigen manieren doen.' (Participant 1)

Als één van de belangrijkste redenen om voor het specialisme orthopedie te kiezen wordt door bijna alle participanten de snelle wisseling van patiënten genoemd. Patiënten kennen een korte opnameduur en zijn relatief gezond. Dit wordt alom als prettig ervaren en is tevens één van de meeste genoemde redenen waarom men vindt dat ze het werk van begin tot eind kunnen uitvoeren.

'Ik heb bewust voor orthopedie gekozen omdat de chirurgische zorgvrager een snelle turnover heeft. Patiënten komen en zijn snel weer thuis, dit maakt dat je veel verschillende mensen leert kennen, maar mensen niet te lang blijven liggen op de afdeling, dit zorg voor mij voor extra uitdaging.' (Participant 19)

Een kanttekening wordt echter vooral door participanten op de verpleegafdeling geplaatst bij de toename van het aantal 'nieuwe' operaties. De stijgende variatie aan operaties en bijbehorende technieken heeft volgens het merendeel van de participanten invloed op de werkdruk, wat niet door

iedereen als prettig wordt ervaren. Door deze ‘nieuwe’ of ‘andere’ operaties geven zij aan, enerzijds uitdaging te vinden, maar anderzijds een verhoogde werkdruk te ervaren. De werkdruk wordt ook als erg variërend ervaren. Bijna alle participanten op de verpleegafdeling spreken over ‘hollen en stilstaan’. Ze weten soms niet wat ze kunnen verwachten. Deze situatie zorgt voor een hogere intentie om te vertrekken.

De reden dat ik het niet naar mijn zin heb ik dat ik de patiëntenplanning te strak gepland vindt. Er zijn nog steeds dagen dat er teveel dubbel gepland wordt. De zorg is op zo’n moment geen kwaliteitszorg en is ook niet patiëntvriendelijk ’ (Participant 4)

Een ander punt dat door participanten is genoemd is dat het specialisme orthopedie een ‘apart’ specialisme is. Orthopedische patiënten zijn vaak gezonde patiënten die lichamelijk vrijwel niet ziek zijn. Veelal komen patiënten binnen voor een nieuw gewricht, bijvoorbeeld een nieuwe knie, wat in vrijwel alle gevallen met één opname te bewerkstelligen is. In die zin voelen zij zich goed in staat het werk van begin tot eind af te ronden. Zij hebben hiervoor de benodigde handvatten en hoeven maar zelden gebruik te maken van andere specialismen.

De tevredenheid met de compensatie.

Bij de tevredenheid met de compensatie worden verschillende factoren gevonden die de wens om te blijven en te vertrekken beïnvloeden. Allereerst wordt het salaris genoemd, hierin lijken twee groepen participanten te zijn. De ene groep, de minderheid, zegt dat het salaris niet van belang is omdat dit overal CAO gebonden is en dus gelijk is. Voor de andere groep, de meerderheid, is dit echter wel van belang. Zij geven aan dat een beter salaris voor hen reden is om te vertrekken en hierbij gaat het dan vaak om andere functies dan de functie die men nu vervult. Secundaire arbeidsvoorwaarden worden niet genoemd als factor die van invloed is op het blijven of vertrekken. Slechts een enkele participant geeft aan dat de secundaire arbeidsvoorwaarden een reden zijn om bij de Maartenskliniek Woerden te komen werken. Geen van de participanten geeft aan dat de secundaire arbeidsvoorwaarden reden zijn om te blijven of te vertrekken.

De mate van compensatie in de vorm van complimenten en cadeaus blijkt echter wel belangrijk te zijn voor het blijven en vertrekken van alle participanten. Participanten geven aan dat ze nu zeer tevreden zijn met de hoeveelheid complimenten en cadeaus, wat de intentie om te blijven bevordert. Alle participanten geven daarbij aan dat wanneer dit niet zo zou zijn, dit reden voor hen zou zijn om te vertrekken. De complimenten vanuit het management en de leidinggevende zijn belangrijk voor hen, maar belangrijker zijn de complimenten, bedankjes en tevredenheid van de patiënten en de collega’s. Alle participanten zeggen veel meer waarde te hechten aan de tevredenheid van de patiënten, aan hun complimenten en aan hun bedankjes, dan aan complimenten van het

management. Ook deze zijn van belang, maar het merendeel geeft aan dat men het juist doet voor de tevredenheid en de complimenten van de patiënten.

‘Complimenten en waardering bevestigen dat je het goed hebt gedaan en maakt dat je je nog weer op een andere manier gewaardeerd en bevestigd voelt. Kijk je gaat ervoor dat die patiënt snel weer op de ‘been’ is, dat is je doel. Daar wil je hem bij helpen en zoveel mogelijk de ongemakken wegnemen of verlichten. De waardering van patiënten in complimenten maakt dat je je bevestigd voelt in wat je doet, dat je het goed doet en dat ze er blij mee zijn. De waardering vanuit het management is ook belangrijk maar persoonlijk doe ik het meer voor de complimenten van uit de patiënt.’ (Participant 7)

De tevredenheid over de collega’s.

Alle participanten vinden de omgang met de collega’s het belangrijkste. Vooral de collegialiteit en de sfeer die er onderling heerst, worden als belangrijk ervaren. Het merendeel van de participanten geeft aan dat de goede sfeer onderling van sterke invloed is op hun wens om te blijven en te vertrekken. Een goede sfeer maakt dat de meeste participanten veel minder snel geneigd zijn om te vertrekken. Hierbij wordt zowel een belangrijke rol toegekend aan de sfeer met collega’s op de afdeling als die binnen de organisatie. Op de afdeling wordt aangegeven dat vooral de collegialiteit, het samenwerken en het helpen van elkaar bijdragen aan een goede sfeer. Het bereid zijn tot hulp verlenen en samenwerken, leidt voor de meeste participanten uiteindelijk tot een gevoel van samenwerken en een lager gevoel van stress.

‘Als je niets hebt met het team is het lastig om je te ontwikkelen als individu. Je leert tenslotte van elkaar. Het is fijn om te weten dat je bij je collega’s terecht kan als je iets niet weet, ergens niet uitkomt of tijd tekort komt’. (Participant 6)

Ook de mate waarin collega’s bereid zijn te ruilen wanneer er problemen ten aanzien van het rooster zijn, draagt voor bijna alle participanten bij aan de werktevredenheid. De collegialiteit en de sfeer kennen nog een ander punt. De mate waarin men voor elkaar klaar staat en behulpzaam is, maakt dat men zich verbonden voelt. Deze ‘verbondenheid’ met elkaar leidt voor een merendeel van de participanten tot een lagere intentie om te vertrekken. Er wordt zelfs gezegd dat deze verbondenheid met elkaar ervoor zorgt dat participanten toch blijven, terwijl ze het werk of de doelgroep minder leuk vinden. Hier wordt verder op in gegaan bij de beantwoording van deelvraag 2.

‘De verbondenheid met het team door de goede sfeer kan de behoefte aan individuele ontwikkeling tijdelijk naar de achtergrond drukken, denk ik.’ (Participant 14)

De mate van tevredenheid met het management en het HR beleid en strategie.

Binnen het onderzoek is gebleken dat het merendeel van de participanten vaak minder goed in beeld heeft wat ze vinden van het HR beleid. Men heeft wel een duidelijke mening over het management en de strategie die de organisatie heeft. Veelal is de keuze van het management voor een bepaalde strategie voor participanten onvoldoende duidelijk. Het merendeel van de participanten geeft dan ook aan meer duidelijkheid te wensen over de keuze van een bepaalde strategie en stellen het op prijs als zij mogen meedenken over de doelen en visie van de organisatie. De tevredenheid met het management heeft voor de meeste participanten wel invloed op de mate van werktevredenheid. Zo vonden de meeste participanten dat vooral de communicatie met het management en de mate waarin men zich gehoord voelt door het management van invloed zijn op de werktevredenheid.

‘Door het management wordt er echt geluisterd, ik mag meedenken over hoe we dingen zouden kunnen veranderen om tot betere resultaten te komen, dit maakt dat ik me met de instelling verbonden voel’ (Participant 2)

Het merendeel van de participanten geeft aan dat wanneer er wat gedaan wordt met hun meningen en feedback, zij zich gehoord voelen en eerder geneigd zijn om te blijven bij een organisatie. Ook de mate waarin men zich kan vinden in de visie en missie van de organisatie is voor het grootste deel van de participanten van invloed op de werktevredenheid. Voor de meeste participanten is het een bewuste keuze geweest om voor een organisatie te kiezen met een bepaalde missie en visie. Wanneer men zich hier niet in kan vinden, zijn participanten eerder geneigd om te vertrekken.

Kenmerken van de organisatie:

Een belangrijk punt dat aangegeven wordt, is de ligging van het ziekenhuis. Het gaat hierbij enerzijds om de bereikbaarheid, anderzijds om de reisafstand. De bereikbaarheid wordt in een groot aantal van de gevallen aangegeven als belangrijk punt bij zowel de intentie om te blijven als de intentie om te vertrekken. Voor sommigen is daarbij de bereikbaarheid met het openbaar vervoer van belang, voor anderen de files. Enkele participanten hechten ook waarde aan de parkeermogelijkheden bij de organisatie en de mogelijkheid om gratis te parkeren bij de organisatie.

‘Als ik zou verhuizen uit Woerden, of de Maartenskliniek verrekt uit Woerden, zou dat voor mij reden zijn om te vertrekken. Kijk het is nu heerlijk om zo dicht bij huis te werken, als ik dan weer een eind moet gaan reizen, nee dan zou ik waarschijnlijk wel weggaan.’ (Participant 3)

Het formaat van de organisatie heeft volgens een merendeel van de participanten grote invloed op hun wens om te blijven. De participanten hebben aangegeven dat ze bewust hebben gekozen voor een klein ziekenhuis omdat ze het prettig vinden iedereen te kennen. Deze ‘korte lijntjes’ bevorderen volgens

hen de werktevredenheid en de mogelijkheden om dingen snel en eenvoudig te regelen. De kleinschaligheid van de organisatie maakt volgens participanten echter wel dat de mogelijkheden om door te groeien beperkt zijn en bepaalt in die zin hun wens om te vertrekken wanneer zij promotie willen maken.

Een ander belangrijk punt dat door het merendeel van de participanten werd genoemd is het feit dat de organisatie flinke ambities heeft om zich verder te ontwikkelen en verder te groeien. De wens van de Maartenskliniek Woerden om verder te groeien was voor veel participanten reden om bij de Maartenskliniek Woerden te komen werken. Daarnaast is een groot aantal van de participanten op de verpleegafdeling begonnen ten tijde van het starten van de afdeling, waar zowel de afdeling als het grootste deel van de medewerkers nieuw waren. Het opzetten en ontwikkelen van deze nieuwe afdeling was voor velen een reden om bij de Maartenskliniek Woerden te komen werken.

'Het starten en opbouwen van een nieuwe afdeling leek mij een uitdaging en maakte dat ik bewust heb gekozen voor de Maartenskliniek.' (Participant 6)

Burnout of burnouts-klachten:

Vanuit de literatuur (Collins et al. 2000, Allen et al. 2003, zoals weergegeven door Cho et al. 2009) is verondersteld dat het hebben of ervaren hebben van een burnout of soortgelijke klachten van invloed zou zijn op de intentie om te vertrekken bij een organisatie.

Het merendeel van de participanten geeft aan dat zij deze klachten nog nooit hebben ervaren, of dat zij deze klachten wel ervaren hebben maar slechts gedurende een korte tijd en dat deze ook niet veroorzaakt werden door het werk. Participanten die nog nooit een burnout of soortgelijke klachten hebben gehad, dit slechts korte tijd hebben ervaren of waarbij de klachten niet afkomstig waren van het werk, zeggen dat als de klachten ten gevolge van het werk zouden optreden en aan zouden houden, zij zouden vertrekken bij de organisatie. Alle participanten die wel klachten van een burnout hebben gehad vinden dit daarentegen geen reden om te vertrekken.

'Ik heb het nog nooit ervaren, maar ik kan me wel voorstellen dat als je deze klachten ten gevolge van het werk ervaart dit je wens om te vertrekken beïnvloed. Ik denk dat het dat in mijn geval ook sterk zou doen' (Participant 1)

'Ik heb die klachten wel eens gehad ja, maar daar moet je wat aan doen. Voor mij is dat geen reden om te vertrekken.' (Participant 7)

Rooster:

Het rooster blijkt een grote invloed te hebben op de intentie om te vertrekken. Ook al is in de zorg het hebben van onregelmatige diensten haast onvermijdelijk, toch blijkt dit voor een merendeel van de

participanten grote invloed te hebben op de wens om te vertrekken. Hiervoor zijn meerdere redenen. Allereerst wordt door bijna alle participanten als belangrijkste reden aangegeven dat de wisselende diensten nogal eens problemen opleveren in het combineren van werk en privé. Voor een minderheid vormt dit nu geen probleem meer, maar dit was in het verleden wel het geval.

Het blijkt dat het merendeel van de participanten met kinderen (veelal jongere participanten) meer problemen ervaren in het combineren van werk en privé. Oudere participanten geven aan dat dit, toen hun kinderen jong waren, ook het geval was, maar dat nu de kinderen zelfstandig zijn dit veel minder problemen oplevert. Participanten die geen conflicten tussen werk en privé ervaren, zijn veel minder snel geneigd om te vertrekken dan participanten die deze conflicten wel ervaren.

‘Ja privé omstandigheden zijn af te stemmen qua studie en tijd. Dit vraagt soms wat creativiteit met plannen van afspraken, maar met die intentie ben ik ook aan deze baan begonnen. Met elke baan weet je dat het combineren ervan met andere zaken soms wat lastig zal zijn, maar op een gegeven moment wen je eraan.’
(Participant 17)

Daarnaast wordt door een meerderheid van de participanten aangegeven dat de wisselende diensten invloed hebben op de werktevredenheid. De mate waarin men ‘series’ van diensten kan draaien, lange tijd dezelfde dienst, maakt dat men meer tevreden is. Het steeds snel wisselen van diensten of slechts een enkele vrije dag tussendoor maakt dat men eerder geneigd is om te vertrekken. Ook de mate waarin er rekening wordt gehouden met roosterwensen bepaalt de mate waarin participanten geneigd zijn om te vertrekken of te blijven. Participanten die zich gehoord voelen in hun roosterwensen zijn minder snel geneigd om te vertrekken.

4.2 De beantwoording van deelvraag 2

De tweede deelvraag luidt: ‘Wat is volgens medewerkers van de Maartenskliniek Woerden de invloed van commitment op de intentie om te blijven werken bij de Maartenskliniek Woerden?’ De beantwoording van de deelvraag gebeurt aan de hand van de drie vormen van commitment zoals onderscheiden door Meyer en Allen (1991), namelijk affective commitment, continuance commitment en normative commitment.

De manier waarop men verbonden is met de organisatie, heeft invloed op mate waarin men geneigd is om te vertrekken bij een organisatie. De mate van verbondenheid met het team of de organisatie is volgens een meerderheid van de participanten soms zelfs belangrijker dan de werktevredenheid. Wanneer men zich sterk verbonden voelt met de organisatie neemt men zaken waar men minder tevreden over is eerder voor lief. Zo kan bijvoorbeeld ontevredenheid met het rooster of het management leiden tot een hogere intentie om te vertrekken. Volgens bijna alle participanten leidt de sterke verbondenheid met het team of de organisatie echter weer tot een lagere intentie om te vertrekken. De manier waarop men verbonden is met de organisatie verschilt echter sterk.

Affective commitment:

Participanten die hebben aangegeven dat zij bewust voor de organisatie hebben gekozen op basis van de visie en missie zijn een goed voorbeeld van affectief verbonden medewerkers. Zij hebben bewust gekozen voor de organisatie omdat zij het eens zijn met de doelen van de Maartenskliniek Woerden.

'Je moet het eens zijn met de visie en koers van een instelling, als dit niet zo is kun je beter weggaan of er niet gaan werken. Want wanneer je je hier niet in kunt vinden wordt het werk minder leuk omdat het eigenlijk tegen je eigen ideeën, visie en principes ingaat.' (Participant 3)

Veelal wordt door participanten genoemd dat zij het vooral eens zijn met de kwaliteit van zorg die de organisatie wil bieden aan de patiënten. Participanten kunnen zich daar goed in vinden net als in de focus op de patiënt. Voor veel participanten zijn dit specifieke doelen die maken dat zij geneigd zijn om te blijven. Deze participanten zijn het eens met dit doel, wat maakt dat ze zich hier voor in willen zetten en hier voor willen 'strijden'.

Continuance commitment:

De continue verbondenheid (*continuance commitment*) met de organisatie wordt vooral gevonden in het salaris dat participanten krijgen. Het overgrote deel van de participanten geeft aan dat het salaris, maar ook de mate waarin rekening wordt gehouden met hun wensen ten aanzien van het rooster, maken dat zij meer of minder geneigd zijn om te vertrekken. Men weet immers niet of zij elders ook het zelfde salaris zullen krijgen en of er rekening wordt gehouden met hun rooster wensen.

'Te onregelmatig werken en geen rekening houden met wensen ten aanzien van het rooster zijn voor mij redenen om te vertrekken, gelukkig wordt dit nu wel gedaan.' (Participant 8)

Het salaris heeft echter ook invloed op de wens om te vertrekken; het verkrijgen van een hoger salaris elders is voor bijna alle participanten reden om te vertrekken. Geboeide medewerkers zijn meer uit op persoonlijke ontwikkeling, zij kijken meer naar de kansen die een organisatie hen biedt. Zij geven aan dat het salaris minder van belang is en juist de ontwikkelingsmogelijkheden en promotiekansen meer van belang zijn. Toch geven juist geboeide medewerkers aan dat het salaris van belang is bij de wens om te vertrekken. Zij geven wel aan dat de ontwikkelingsmogelijkheden belangrijker zijn, maar kennen een groter belang aan het salaris toe dan verbonden medewerkers.

'Ik heb nu een vast contract, dat geeft me een veilig gevoel. Als ik nu een andere baan zou aannemen ben ik dat stukje zekerheid kwijt.' (Participant 11)

Vanuit de literatuur werd verondersteld dat het verloren gaan van kennis van belang zou zijn bij de wens om te blijven bij een organisatie. Dit wordt echter niet gevonden. Alle participanten die geboeid willen worden, geven aan dat het opdoen van nieuwe kennis en vaardigheden juist een reden kan zijn om te vertrekken bij een organisatie. Wanneer zij kiezen voor een nieuwe uitdaging elders is het verloren gaan van kennis volgens hen niet van belang voor hun wens om te blijven. Het gaat hen dan puur om de individuele ontwikkeling en niet om bijvoorbeeld de kwaliteit op de afdeling. Dit komt overeen met de karakteristieken van de geboeide medewerker (Bruel en Colsen, 1998).

Het aanbod van andere banen is hierbij slechts deels van belang. Het merendeel van de participanten geeft aan dat ze nog nooit te maken hebben gehad met een tekort aan banen. Door de schaarste op de arbeidsmarkt hebben ze het idee snel een andere baan te kunnen vinden wat maakt dat ze minder geneigd zijn om te blijven bij één organisatie. Als er een overschot op de arbeidsmarkt zou zijn, denken de meeste participanten wel meer geneigd te zijn om te blijven.

'Het maakt dat ik als het ware kan kiezen tussen de verschillende werkgevers, je voelt je in een luxe positie, je mag en kan kiezen. Dat maakt dat je eerder kan switchen en switchen dus ook makkelijker is, je bent dan ook eerder geneigd om te vertrekken.' (Participant 22)

Normative commitment:

Wat betreft normatieve verbondenheid met de organisatie hebben de meeste participanten het idee dat de organisatie hen vooral probeert te binden via opleidingen en cursussen. Het merendeel geeft echter aan zich door deze opleidingen niet verplicht te voelen om te blijven. Voor geboeide participanten maakt het volgen van een opleiding of de mogelijkheid tot het volgen van een opleiding dat zij wel eerder geneigd zijn om te blijven, maar bij het ontbreken hiervan of bij ontevredenheid hierover wordt de intentie om te vertrekken sterker.

'We krijgen veel scholing aangeboden. Daarnaast wordt in functionering gesprekken nagegaan wat de perspectieven van medewerkers zijn en of deze aansluiten bij de organisatie of wat daaraan gedaan kan worden om dit wel aan te laten sluiten.' (Participant 13)

Verbonden participanten geven aan dat niet de opleidingen maken dat ze geneigd zijn om te blijven bij een organisatie, maar dat meer de visie en missie van de organisatie van belang zijn. Geen van de participanten heeft aangegeven dat zij zich verplicht voelen om te blijven.

'De verbondenheid met het team is prettig, maar zeker niet bindend voor mij. De individuele ontwikkeling hangt af van toekomstige functies, de nieuwbouw en de ontwikkelingen van de organisatie. Zo vind ik persoonlijk individuele ontwikkeling erg belangrijk en ben ik op zoek hiernaar. Wanneer de Maartenskliniek mij deze ontwikkeling niet of onvoldoende zou kunnen bieden, dan zal ik snel geneigd zijn om te vertrekken. Andersom wanneer de Maartenskliniek mij voldoende ontwikkelingsmogelijkheden biedt, zal ik eerder geneigd

zijn om te blijven. Al blijft het een lastige afweging, soms biedt een instelling je genoeg uitdaging en ontwikkelingsmogelijkheden, soms zijn het niet de ontwikkelingsmogelijkheden die je zoekt, of lijken ze bij een ander beter te zijn'. (Participant 1)

Medewerkers zijn dus op verschillende manieren met de organisatie verbonden. De verschillende vormen van verbondenheid –commitment- maken dat medewerkers minder snel geneigd zijn om te vertrekken bij een organisatie en dus eerder geneigd zijn om te blijven. Vooral het één voelen met de organisatie en het kunnen vinden in de visie en missie van de organisatie zijn zaken die door medewerkers genoemd worden als belangrijke factoren om bij de organisatie te blijven.

4.3 Beantwoording van deelvraag 3

De derde deelvraag luidt: *Wat is volgens medewerkers van de Maartenskliniek Woerden de invloed van werktevredenheid op de intentie om te blijven werken bij de Maartenskliniek Woerden?*

Onder deelvraag 1 zijn al de verschillende elementen van werktevredenheid besproken. Werktevredenheid heeft volgens alle participanten grote invloed op de mate waarin zij wel of niet willen blijven werken bij de organisatie. Zo leidt de tevredenheid met de verschillende componenten tot werktevredenheid, wat ertoe leidt dat de intentie om te blijven groter is. Het grootste belang wordt gehecht aan de tevredenheid met de collega's. De tevredenheid met de collega's is voor het merendeel van de participanten zelfs van zulk groot belang dat ontevredenheid met de collega's en de sfeer grote invloed hebben op de intentie om te vertrekken. De tevredenheid hierover en de sfeer zorgen er zelfs voor dat wanneer er op bepaalde andere punten, bijvoorbeeld de tevredenheid met de leidinggevende, minder tevredenheid bestaat, dit gecompenseerd wordt door de goede onderlinge band en sfeer met collega's. Dit maakt voor het merendeel van de participanten dat wanneer zij zich gesteund voelen door collega's en een goede sfeer ervaren, maar wanneer zij een slechte band zouden hebben met hun leidinggevende, zij toch minder geneigd zijn om te vertrekken.

Verbondenheid met het team kan de behoefte aan individuele ontwikkeling naar de achtergrond brengen denk ik. Het maakt dat je minder snel geneigd bent om te vertrekken doordat je toch erg veel plezier in je werk ervaart'. (Participant 14)

Bijna alle participanten geven aan dat de band met de leidinggevende van groot belang is voor hun wens om te blijven en of te vertrekken. Er wordt gezegd dat deze 'band' nodig is om een goede feedback relatie te creëren en om het idee te hebben dat je er niet alleen voor staat en ergens terecht kunt. Als deze 'band' niet bestaat met de leidinggevende zijn de meeste participanten eerder geneigd om te vertrekken.

De werkdruk wordt ook als erg variërend ervaren. Een kleine meerderheid van de participanten op de verpleegafdeling spreekt over 'hollen en stilstaan'. Men weet soms niet wat men kunnen verwachten; dit beïnvloedt hun intentie om te vertrekken.

'De werkdruk is over het algemeen goed, soms zijn er echter weken van hollen en stilstaan. Dit werkt demotiverend doordat je niet weet waar je aan toe bent of wat je kunt verwachten. Toch is de werkdruk momenteel geen reden tot vertrek, de afdeling is druk bezig om dit te verbeteren. We hebben nu mensen in opleiding en ondersteunende krachten, dat verlicht het werk enorm.' (Participant 2)

Werktevredenheid lijkt een grote invloed te hebben op de wens om al dan niet bij de organisatie te blijven. Voor alle door Wood, Chonko en Hunt (1986) en Purani en Sahadev (2007 zoals weergegeven door Masroor en Fakir 2010) gevonden punten wordt ondersteuning gevonden. Het blijkt echter dat alleen de werktevredenheids-benadering de intentie om te vertrekken dan wel te blijven onvoldoende verklaart. De toevoeging van andere elementen, zoals commitment en persoonlijke factoren blijken hiervoor noodzakelijk. Een belangrijk punt dat bij meerdere factoren terug komt, is de tevredenheid met de communicatie met onder andere het management en de leidinggevende. Een meerderheid van de participanten geeft aan dat gebrekkige communicatie met collega's, leidinggevende of het management hun werktevredenheid beïnvloedt en uiteindelijk ook hun wens om te vertrekken. Uit de interviews blijkt dat werktevredenheid grote invloed heeft op de intentie om te blijven en dat ontevredenheid met bepaalde aspecten van het werk soms ook leidt tot een hogere intentie om te vertrekken. Werktevredenheid alleen blijkt echter onvoldoende basis om de intenties te verklaren.

4.4 De beantwoording van deelvraag 4

Deelvraag vier luidt als volgt: *“Welke invloed hebben de verschillende generaties waartoe medewerkers behoren, het al dan niet hebben van een partner en de functie van medewerkers op de intentie om te blijven of te vertrekken bij de organisatie?”*

Generaties:

Uit de literatuur is naar voren gekomen dat de leeftijd van een medewerker mogelijk van invloed is op de wens om al dan niet te vertrekken bij een organisatie (Lavoie-Trembley et al. 2010, Wieck et al. 2009 en Aiken et al. 2008). Dit blijkt te kloppen met de bevindingen van dit onderzoek. Oudere participanten blijken vaker de intentie te hebben om te blijven dan jongere participanten. De leeftijdscategorie Generatie X (1965-1980) blijkt het vaakst de intentie om te blijven te hebben. De beïnvloedende factor lijkt het hebben van een partner en kinderen te zijn. Hier wordt later op ingegaan.

De jongste generatie participanten (Millenials 1981-2000) blijken vaker geboeide participanten te zijn, die uit zijn op persoonlijke ontwikkeling. De groep daarboven Generatie X (1965-1980) blijkt vaak bewust te kiezen voor een organisatie vanwege zijn missie en visie, maar ook

een groot belang te hechten aan persoonlijke ontwikkeling. Binnen deze groep wordt echter de grootste groep gevonden met verantwoordelijk voor een gezin³. Deze groep is dan ook eerder geneigd om te blijven. Dit wordt door hen zelf vooral verklaard door de verantwoordelijkheid die zij hebben voor het gezin. Dit maakt dat zij minder snel geneigd zijn om te vertrekken.

Zoals eerder al verondersteld werd, was het vinden van participanten uit de groep Veteranen (1922-1945) moeilijk. Dit zal in de toekomst alleen nog maar moeilijker worden. De participanten die tot deze groep behoren hebben aangegeven dat zij niet meer uit zijn op individuele ontwikkeling. Deze participanten voelen zich sterk verbonden met de organisatie en zullen, mede gezien de opgebouwde tegoeden in de vorm van pensioenen en de mate waarin er rekening wordt gehouden met het rooster, niet meer kiezen voor een andere functie.

In de groep Generatie X (1965-1980) worden de meeste conflicten tussen werk en privé ervaren. Deze groep heeft het vaakst jonge kinderen of is pas kort aan het werk. De groep daarboven, de Baby Boomers (1946-1964), geeft aan deze conflicten minder te ervaren. Veelal is de reden hiervoor dat men aan het rooster en onregelmatigheid gewend is, of dat de kinderen al zelfstandig zijn. De groep Veteranen (1922-1945) ervaart deze conflicten zelfs helemaal niet. De reden die hiervoor genoemd worden, zijn de gewenning en de vele verlofdagen. Opvallend daarbij is dat er geen participant in deze groep is te vinden die een fulltime functie vervult.

Carrière mogelijkheden worden in de drie jongste groepen aangegeven als belangrijke reden om te vertrekken. Vooral in de groep Generatie X (1965-1980) zoekt men de uitdaging buiten de organisatie, terwijl de groep millennials (1981-2000) bewust lijkt te hebben gekozen voor een bepaalde organisatie vanwege het aanbod. Hierbij moet wel genoemd worden dat in de groep millennials de participanten veel korter werkzaam zijn bij de organisatie dan in de groep Generatie X (1965-1980).

Verbonden participanten worden vooral in de twee oudste groepen gevonden, terwijl geboiede participanten vooral in jongste groep te vinden zijn. Dit wordt kan vooral verklaard worden door dat jongere participanten vaker uit zijn op persoonlijke ontwikkeling en oudere participanten zich vaker loyaal voelen aan de organisatie.

Partner:

Uit de literatuur is naar voren gekomen dat het hebben van een partner van invloed is op de intentie om al dan niet te blijven bij de organisatie (Flinkman et al. 2010, Lavoie-Trembley et al. 2010, Stordeur et al. 2006, Liou 2009, Simon et al. 2010 en McCarthy et al. 2007). Dit blijkt overeen te komen met de bevindingen van dit onderzoek; participanten die een partner hebben waarmee zij samenwonen geven aan een minder grote druk te ervaren om te moeten zorgen voor een gezin. Zij zijn eerder bereid om risico's te nemen en bijvoorbeeld te wisselen van baan. Participanten met een partner

³ Met gezin worden alle mogelijke gezinssamenstellingen bedoeld

die hoofd kostwinnaar is, zijn dan ook vaker geboeide medewerkers dan participanten zonder partner of participanten die zelf hoofd kostwinnaar zijn. Participanten met een partner die hoofd kostwinnaar is, lijken zich te verdelen over twee groepen. Het ene deel geeft aan dat het gezin toch afhankelijk is van het inkomen van de participant. Deze groep geeft een lagere intentie aan om te vertrekken dan het deel participanten waarvan de partner hoofd kostwinnaar is en het gezin niet afhankelijk is van het inkomen van de participant. Het type medewerker dat men is lijkt dus niet alleen afhankelijk te zijn van persoonlijke kenmerken -wat voor persoon iemand is- maar ook van de thuissituatie: heeft de medewerker wel of geen partner, heeft hij wel of niet de verantwoordelijkheid voor een gezin, is de hij wel of geen hoofd kostwinnaar en in welke mate is het gezin afhankelijk van het inkomen van de participant als deze geen hoofd kostwinnaar is. Participanten zonder een partner maar met verantwoordelijkheid voor een gezin hebben wel meer moeite om werk en privé te combineren, maar zijn eerder geneigd om te blijven. Zij zijn dan ook vaker verbonden medewerkers. Participanten zonder partner en zonder een gezin geven aan meer belang te hechten aan persoonlijke ontwikkeling wat typerend is voor de geboeide medewerker. Deze participanten hebben een hogere intentie om te vertrekken. Niet geheel onverwacht is deze groep vaak jong. In toenemende mate hebben oudere participanten een partner. De jongste groep heeft veelal geen kinderen, naarmate men ouder wordt heeft men vaker kinderen, of wel kinderen maar hier geen verantwoordelijkheid meer voor.

'Ik kan mijn werk en privé prima combineren, mijn echtgenoot is veel thuis. Ik werk veel avonddiensten dit is beter te combineren met thuis. Vroeger gaf het rooster meer problemen maar nu de kinderen wat ouder en zelfstandiger zijn levert het minder problemen op. Plus dat je er zelf, net als je omgeving aan gewend bent geraakt'. (Participant 9)

Functie van de medewerker:

Het onderzoek heeft zich gericht op de groep medewerkers waaronder de grootste schaarste aan personeel bestaat, te weten verpleegkundigen en ok personeel. Tussen deze groepen bestaan verschillen, die aan de hand van de eerder besproken punten benoemd zullen worden.

Er blijkt weinig verschil in geboeide of verbonden participanten op de verschillende afdelingen. Op beide afdelingen zijn zowel verbonden als geboeide participanten, als participanten die zowel geboeid als verbonden zijn werkzaam. Opvallend is wel dat door participanten werkzaam op de verpleegafdeling, vaker wordt aangegeven dat een gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden en promotiekansen redenen zijn om te vertrekken. De tevredenheid met het aantal opleidingen ligt dan ook lager op de verpleegafdeling dan op de operatiekamer.

Ten aanzien van werktevredenheid zijn er slechts enkele punten waarop de groepen verschillen. Dit zijn de tevredenheid met de informatie en richtlijnen aangereikt door leidinggevenden aan medewerkers om hun werk uit te oefenen en het aantal kansen om het werk van begin tot eind te voltooien. Medewerkers op de verpleegafdeling zijn vaker tevreden over de informatie en richtlijnen

aangereikt door leidinggevenden aan medewerkers om hun werk uit te oefenen en ook medewerkers zijn vaker tevreden met hun kansen om het werk van begin tot eind te voltooien. Beide groepen zijn zeer tevreden met de collega's en het management. In beide groepen wordt daarbij genoemd dat een betere communicatie met het management zou leiden tot een nog grotere tevredenheid en tot een lagere intentie om te vertrekken.

In beide groepen wordt de ligging en bereikbaarheid van het ziekenhuis genoemd als belangrijk kenmerk om bij het ziekenhuis te komen werken, maar ook om bij het ziekenhuis weg te gaan. Voor veel participanten in beide groepen zou een baan dicht bij huis reden zijn om te vertrekken. In beide groepen wordt tevens de grootte van het ziekenhuis belangrijk gevonden. Het wordt als prettig ervaren collega's te kennen en 'korte lijntjes' te hebben.

Ten aanzien van de invloed van een burnout of soortgelijke klachten op de wens om te vertrekken bij een organisatie blijkt er geen verschil te zijn tussen de groepen. In beide gevallen zijn voor participanten die deze klachten nog nooit hebben ervaren, burnout klachten een reden om te vertrekken. Voor de participanten die deze klachten hebben ervaren is dit echter geen of niet meteen een reden om te vertrekken.

Het rooster veroorzaakt de grootste problemen op de verpleegafdeling. Dit was te verwachten omdat ook medewerkers bijvoorbeeld zelden of nooit in nachtdiensten hoeven te werken. Overuren worden echter wel genoemd op de ook als beïnvloedende factor, maar die zijn op de verpleegafdeling niet genoemd als beïnvloedende factor op de werktevredenheid. Op beide afdelingen is het rooster wel een belangrijke factor die de intentie om te vertrekken beïnvloedt.

De invloed van de verschillende vormen van verbondenheid met een organisatie is vooral terug te vinden in de redenen die participanten aangeven voor de keuze voor een organisatie. In beide groepen wordt gevonden dat participanten bewust hebben gekozen voor de visie en missie van de organisatie. Voor veel participanten is tevens de mogelijkheid om zich te ontwikkelen van belang. Zij geven aan dat ze de behoefte hebben om zich te ontwikkelen, en dat een gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden een reden voor hen zou zijn om te vertrekken.

'Als ik me niet verder zou kunnen ontwikkelen en de functies zouden blijven qua inhoud zoals ze nu zijn, dan zou ik vertrekken. Ik wil me graag verder ontwikkelen, als dat niet kan bij de Maartenskliniek, dan zou ik vertrekken.' (Participant 1)

Deze ontwikkelingsbehoefte die kenmerkend is voor normatieve verbondenheid heerst met name op de verpleegafdeling. De continue verbondenheid met de organisatie is vooral op de verpleegafdeling een reden om te blijven. Hierin vormt vooral de mate waarin rekening wordt gehouden met roosterwensen een belangrijke factor. Op geen van beide afdelingen wordt gevonden dat het salaris een reden was om bij de Maartenskliniek Woerden te komen werken, wat verwacht mag worden op basis van de CAO.

Het blijkt dat zowel de generatie waartoe iemand behoort en de gezinssamenstelling van een medewerker invloed hebben op de intenties om te blijven of te vertrekken bij een organisatie. De invloed van een partner moet breder gezien worden dan enkel en alleen het hebben van een partner. Het blijkt dat de gezinssamenstelling en de afhankelijkheid van het inkomen een betere verklaring bieden voor de intenties om te blijven en te vertrekken. Tussen de groep verpleegkundigen op de verpleegafdeling en de ok bleek weinig verschil. Werktevredenheid bestaat voor beide groepen grotendeels uit dezelfde punten, waarin kleine verschillen bestaat in de accenten.

5. Conclusie

In dit hoofdstuk zal de onderzoeksvraag worden beantwoord aan de hand van de resultaten die verkregen zijn uit de data-analyse, waaruit aanbevelingen zullen volgen voor vervolg onderzoek. Hierna wordt middels een reflectie teruggekeken op de gebruikte theorieën en methoden. Als laatste volgen beleidsaanbevelingen om medewerkers bij de Maartenskliniek Woerden beter te behouden. Dit alles om aan de doelstelling van dit onderzoek te voldoen. De doelstelling van dit onderzoek luidt als volgt: *‘Het inzichtelijk maken van de factoren die medewerkers motiveren om bij de Maartenskliniek Woerden te blijven werken, ten einde de Maartenskliniek Woerden aanbevelingen te doen voor het behouden van personeel’.*

Beantwoording van de centrale vraag:

De centrale vraag in dit onderzoek is: *Welke factoren zijn volgens medewerkers van de Maartenskliniek Woerden van belang om bij de Maartenskliniek Woerden te blijven werken?*

Volgens de participanten is er een groot aantal factoren die hen motiveren om bij de Maartenskliniek Woerden te blijven werken. Deze blijken grotendeels overeen te komen met de uit de literatuur gebleken punten. Allereerst worden de typen medewerkers besproken, daarna de werktevredenheid en het rooster. Tot slot worden de persoonlijke kenmerken en de kenmerken van de organisatie besproken.

Voorafgaand aan het onderzoek is verondersteld dat er twee typen medewerkers zouden zijn, te weten de geboeide en de verbonden medewerkers. Deze twee typen zijn grotendeels terug te vinden in de bevindingen van dit onderzoek. Het blijkt echter niet zo zwart-wit te zijn dat er slechts twee groepen zijn die totaal van elkaar verschillen. Er wordt gevonden dat niet de verbondenheid met de organisatie of de individuele ontwikkeling de belangrijkste redenen zijn om te blijven. Juist de combinatie van deze twee wordt genoemd als belangrijkste reden of voorwaarde om bij een organisatie te blijven. Er blijkt dan ook een derde type medewerker te zijn, namelijk één die tot beide groepen behoort. Één beleid dat zich uitsluitend op één type medewerker zou richten, doet zowel de meer verbonden medewerkers als de meer geboeide medewerkers tekort. In een beleid moet daarom aandacht zijn voor beide typen medewerkers. Binnen dat beleid kan een organisatie echter wel nadruk leggen op bepaalde kenmerken om zodoende juist verbonden of geboeide medewerkers aan te trekken of te behouden. Om medewerkers beter te behouden moet een organisatie zich continu inspannen om erachter te komen wat haar eigen behoefte is en wat die van haar medewerkers zijn om daarop het aanbod aan te passen.

Ten aanzien van werktevredenheid geven beide typen medewerkers aan dat met name de tevredenheid over de collega's en de onderlinge sfeer de belangrijkste redenen zijn om te blijven. Wanneer medewerkers ontevreden zijn over de omgang met collega's of de slechte sfeer wordt de

intentie om te vertrekken sterker. Een belangrijke rol hierbij wordt aan de communicatie toegekend. Volgens de participanten is goede communicatie met alle lagen in de organisatie van essentieel belang. Vooral het gehoord voelen en het daadwerkelijk zien dat er wat gebeurt met feedback, maakt dat medewerkers eerder geneigd zijn om te blijven. Hierin wordt de belangrijkste rol aan de leidinggevende toegekend. Na de band met de collega's vinden medewerkers de band met de leidinggevende het belangrijkste.

De collegialiteit in het samenwerken, bereidheid tot hulp verlenen en collegialiteit ten aanzien van het rooster zijn voor medewerkers de belangrijke redenen om bij een team en organisatie te blijven. Er wordt aangegeven dat een goede sfeer bijdraagt aan het plezier dat men heeft in het werk en dat heeft volgens medewerkers zijn uitwerking op het werk.

Verwacht werd dat de missie en visie van een organisatie grote invloed zouden hebben op de wens om te blijven dan wel te vertrekken bij een organisatie, maar dit blijkt niet overeen te komen met de bevindingen van dit onderzoek. De missie en de visie van een organisatie zijn met name van invloed op de beweegredenen om bij een organisatie te komen werken. Medewerkers kiezen bewust voor een organisatie waarbij zij het eens zijn met de missie en de visie. De missie en de visie van de organisatie maken dat men zich één voelt met de organisatie en dat men minder geneigd is om te vertrekken. Het één voelen met de organisatie zorgt er dus voor dat medewerkers bij de organisatie blijven, wat veroorzaakt wordt door de missie en de visie van de instelling die aansluit bij hun eigen visie. De missie en de visie blijken dus geen reden te zijn om bij een organisatie te blijven, maar wel hetgeen dat het teweeg brengt. Het één voelen met de organisatie blijkt namelijk wel een reden te zijn om te blijven bij een organisatie.

Een andere belangrijke reden om bij een organisatie te komen werken is volgens medewerkers het specialisme. Veelal wordt bewust gekozen voor de patiëntencategorie; deze motiveert medewerkers dan ook om te blijven. Voor het specialisme orthopedie wordt bewust gekozen omdat het een specialisme is waarin men over het algemeen patiënten treft met een korte opnameduur die relatief gezond zijn. Dit wordt door medewerkers alom aangegeven als een factor die bijdraagt aan de werktevredenheid en daarmee aan de intentie om te blijven bij de Maartenskliniek Woerden.

Vanuit de literatuur en uit gesprekken voorafgaand aan het onderzoek werd verwacht dat beloningen (met name in de vorm van salaris) geen of weinig invloed zouden hebben op de intentie om te vertrekken. Maar de resultaten van dit onderzoek weerleggen deze verwachting. Ook al lijkt een groot deel van de medewerkers zich bewust van het feit dat het salaris CAO⁴ gebonden is, toch is voor veel medewerkers een beter salaris elders een reden om te vertrekken. Veelal gaat het dan om een baan buiten de zorg of een andere functie in de zorg. Los van het salaris zijn er meerdere zaken die meespelen. Verwacht werd dat secundaire arbeidsvoorwaarden, bijvoorbeeld in de vorm van fietsplannen, medewerkers zouden motiveren om bij de organisatie te blijven; dit bleek niet het geval

⁴ CAO staat voor collectieve arbeids overeenkomst

te zijn. Waardering gegeven door patiënten en het management blijken echter wel een belangrijke reden om te blijven, waarbij waardering van de patiënten bovenaan staat. Het belang hiervan wordt door participanten vele malen groter geacht dan complimenten van het management. De waardering van patiënten in de vorm van cadeaus en waardering vanuit de organisatie, bijvoorbeeld in de vorm van afdelingsuitjes zijn voor medewerkers belangrijke redenen om te blijven.

Het rooster is een veelgenoemde reden door medewerkers om te blijven of te vertrekken. De intentie om te blijven wordt veelal veroorzaakt doordat er rekening wordt gehouden met specifieke wensen of dat men eenvoudig kan ruilen van dienst met collega's. De intentie om te vertrekken wordt echter veroorzaakt door overuren, onregelmatigheid, het gevoel dat er geen rekening wordt gehouden met wensen of wanneer er niet eenvoudig geruild kan worden. Een andere belangrijke factor is de werkdruk. Een lage werkdruk zorgt ervoor dat verbonden medewerkers een hogere intentie om te blijven hebben. Voor geboeide medewerkers werkt dit echter precies andersom. Geboeide medewerkers geven een hogere intentie aan om te vertrekken bij een lagere werkdruk, zij geven aan dan de uitdaging te missen. Een ander punt dat daarbij wordt aangemerkt is dat een stabiele werkdruk ook bevorderlijk is voor de intentie om te blijven. Het door sommige medewerkers aangegeven 'hollen en stilstaan' wordt niet als prettig ervaren en beïnvloedt de intenties om te vertrekken. Het rooster en de werkdruk kunnen wanneer zij in evenwicht zijn, er dus voor zorgen dat medewerkers eerder geneigd zijn om te blijven en minder geneigd zijn om te vertrekken.

Bij het rooster wordt daarnaast nog een ander punt aangegeven. Veel medewerkers hebben moeite om werk en privé op elkaar af te stemmen en ervaren daarbij conflicten. Deze conflicten beïnvloeden sterk hun wens om te vertrekken. Dit komt overeen met de theorieën van Flinkman et al. (2010), Stordeur et al. (2006) en Simon et al. (2010). Het is niet verwonderlijk dat jongere medewerkers en medewerkers met jonge kinderen veel vaker dit soort conflicten ervaren dan oudere medewerkers. Daarnaast blijkt er een verschil te bestaan tussen medewerkers met of zonder partner die hoofd kostwinnaar is voor een gezin. Het blijkt dat de afhankelijkheid van het gezin van het inkomen van de medewerker van invloed is. De groep medewerkers zonder partner met verantwoordelijkheid voor een gezin is veel minder geneigd om te vertrekken. Het rekening houden met schoolvakanties en roosters van kinderen of partner is voor deze medewerkers een reden om bij de organisatie te blijven.

Voor veel medewerkers is de reisafstand en bereikbaarheid van de organisatie een belangrijk punt die zowel de intentie om te blijven als de intentie om te vertrekken beïnvloeden. Veel medewerkers geven aan dat een kortere reisafstand of een betere bereikbaarheid van een andere organisatie reden voor hen is om te vertrekken. Een korte reisafstand en goede bereikbaarheid zijn dan ook factoren die de intentie om te blijven positief beïnvloeden en maken dat medewerkers bij de organisatie willen blijven werken. Dit komt overeen met de resultaten van Liou en Cheng (2010). Een ander kenmerk van de organisatie dat wordt aangegeven is de grootte van de organisatie. Medewerkers die bewust hebben gekozen voor een kleine organisatie, geven een sterke intentie om te blijven aan. Er

wordt gezegd dat de ‘korte lijntjes’ ervoor zorgen dat er meer werktevredenheid is en er voor zorgt dat medewerkers bij de organisatie willen blijven werken.

Voorafgaand aan het onderzoek werd verondersteld dat het hebben van een burnout of soortgelijke klachten direct zouden leiden tot een hogere intentie om te vertrekken. Volgens medewerkers die deze klachten nog niet, slechts gedurende een korte periode of niet ten gevolge van het werk hebben ervaren, zou dit reden zijn om te vertrekken. Volgens medewerkers die deze klachten wel hebben ervaren is het echter voor hen geen reden om te vertrekken. Het vermoeden van de onderzoeker is dat medewerkers die soortgelijke klachten niet hebben gehad, geen of onvoldoende inschatting kunnen maken van de situatie. Daarnaast zou het zo kunnen zijn dat medewerkers die deze klachten veel of lang hebben ervaren reeds vertrokken zijn. Het zou dus kunnen zijn dat de medewerkers die een burnout gehad hebben niet geïnterviewd zijn omdat deze al vertrokken waren. Het tegengaan van een burnout door het verminderen van werkstress is volgens medewerkers een goede stap die ervoor zou zorgen dat zij eerder geneigd zijn om te blijven bij de organisatie. Ook aandacht, goede opvang, begeleiding en preventie van deze klachten leiden volgens medewerkers tot een hogere intentie om te blijven bij de organisatie.

Het blijkt dus dat de werktevredenheidsbenadering, het commitment en de kenmerken van zowel de organisatie als de medewerker een duidelijker beeld verschaffen van de beweegredenen en achtergronden van medewerkers om te blijven of te vertrekken. Enkele vanuit de literatuur verwachte punten blijken niet geheel te kloppen, waaronder de invloed van een burnout. Daarnaast blijkt de invloed van onder andere het rooster groter dan vooraf verwacht werd. Zo blijkt de invloed van het rooster onderbelicht te zijn in de werktevredenheidsbenadering door Wood Chonko en Hunt (1986) en Purani en Sahadev (2007, zoals beide weergegeven door Masroor en Fakir 2010).

Beleidsaanbevelingen:

Het doel van dit onderzoek was onderzoeken hoe medewerkers beter behouden konden worden, dit resulteert in aanbevelingen op verschillende vlakken. Allereerst zijn er **verschillende typen medewerkers**. Zoals Bruel en Colsen (1995) onderscheiden zijn er medewerkers die verbonden en medewerkers die geboeid willen worden. Voor een organisatie is het van belang te weten wat voor type medewerkers zij graag wil aantrekken. Wil een organisatie veel aan kwaliteitsverbetering, innovatie en (persoonlijke) ontwikkeling doen, dan is het misschien beter om geboeide medewerkers aan te trekken.

Daarnaast geven medewerkers aan dat zij bewust voor een organisatie kiezen op basis van zijn **missie en visie**. Medewerkers geven aan dat ze zich daarin moeten kunnen vinden om prettig te werken. Wanneer dit niet zo is, kan men maar beter vertrekken vinden zij. Onherroepelijk gaat dit problemen opleveren omdat men zich niet kan vinden in beslissingen. Medewerkers die zich kunnen vinden in de missie en visie van de organisatie zijn minder snel geneigd om te vertrekken. Het is daarom van belang medewerkers te selecteren waarvan de visie aansluit bij die van de organisatie.

Een ander punt dat medewerkers aangeven zijn de **ontwikkelingsmogelijkheden en promotiekansen**. Medewerkers vinden het van belang om informatie te krijgen en kennis op te doen die hen in staat stelt het werk beter uit te voeren. Medewerkers die uit zijn op individuele ontwikkeling blijven bij een organisatie wanneer er voldoende ontwikkelingsmogelijkheden worden aangeboden. Ook hier lijkt het in kaart brengen van de wensen van medewerkers van belang. Dit om te kijken of dit aansluit bij de organisatie. In een gesprek waarin dit in kaart gebracht wordt, kunnen tevens de mogelijkheden binnen de organisatie besproken worden. Medewerkers geven namelijk aan dat de bekendheid met de mogelijkheden als een positieve stimulans wordt ervaren om een opleiding of scholing te volgen. Daarbij wordt aangegeven dat stimulans vanuit de leidinggevende ook bijdraagt om een opleiding te gaan volgen. Een goede band met de leidinggevende zorgt er daarnaast ook voor dat medewerkers eerder geneigd zijn om te blijven, met name individuele complimenten vanuit de leidinggevende en het management zorgen ervoor dat medewerkers blijven en een hogere werktevredenheid aangeven. Een aanbeveling is dan ook om specifieke aandacht te hebben voor de onderlinge band tussen collega's, met de leidinggevende en het management.

Een ander belangrijk punt hierbij zijn de **kosten** die gemaakt moeten worden om medewerkers geboeid te houden. Scholing en cursussen brengen kosten voor een organisatie met zich mee. Gesteld wordt dat vertrekkend personeel kosten met zich meebrengt omdat nieuwe medewerkers opgeleid moeten worden. De vraag is of deze kosten hoger zijn dan de kosten die gemaakt moeten worden om medewerkers geboeid te houden. Met andere woorden, loont het voor een organisatie om medewerkers geboeid te houden, of is het dan voor hen goedkoper om nieuwe medewerkers aan te trekken en die op te leiden. Als het laatste het geval blijkt zou een organisatie haar beleid daarop kunnen aanpassen.

Binnen de werktevredenheid die in dit onderzoek gebruikt werd om intenties om te blijven en te vertrekken te onderzoeken is er een groot aantal punten gebleken waar vanuit aanbevelingen kunnen worden gedaan. Een belangrijke aanbeveling is dat medewerkers het prettig vinden wanneer er een open sfeer heerst op de afdeling, waarin de verschillende functies op één lijn staan. Dit bevordert de feedback en maakt dat medewerkers prettiger werken. Hierin is **goede communicatie met alle lagen** van essentieel belang. Vooral het gehoord voelen en het daadwerkelijk zien dat er wat gebeurt met feedback maakt dat medewerkers eerder geneigd zijn om te blijven. Hierin wordt de belangrijkste rol aan de leidinggevende toegeschreven. Na de band met de collega's vinden medewerkers de **band met de leidinggevende** het belangrijkste. Een aanbeveling kan dan ook zijn te zorgen dat er aandacht wordt besteed aan de banden en sfeer tussen collega's maar zeker ook aan de banden met de leidinggevende. Hier zou in het beleid of vanuit het management specifieke aandacht aan besteed kunnen worden.

Een ander belangrijk punt dat door medewerkers wordt aangegeven, zijn problemen rondom het rooster en de conflicten tussen werk en privé die dit oplevert. Medewerkers geven aan dat wanneer er **binnen het rooster rekening wordt gehouden met hun wensen** en zij weinig conflicten ervaren tussen werk en privé, zijn minder geneigd zijn om te vertrekken. Een aanbeveling is dan ook hier waar

mogelijk rekening mee te houden. Medewerkers geven aan dat zij het prettig vinden als hier een gesprek over plaatsvindt, dat regelmatig herhaald wordt. Een aanbeveling is dan ook om waar mogelijk rekening te houden met de wensen van medewerkers ten aanzien van het rooster en met hen individueel in gesprek te gaan en te blijven over de mogelijkheden en onmogelijkheden van het rooster.

Het blijkt dat kenmerken van de medewerker en kenmerken van de organisatie invloed hebben op de intenties om te vertrekken bij een organisatie. Dit maakt dat er in de **werving en selectie** rekening kan worden gehouden met bepaalde eigenschappen van medewerkers naar gelang de wensen en kenmerken van de organisatie. In de werving van medewerkers kan bijvoorbeeld rekening worden gehouden met de invloed van reisafstand en bereikbaarheid van de organisatie op hun intenties. Daarnaast kan er ook gekeken worden naar de leeftijd, burgerlijke staat en het al dan niet hebben van kinderen. Binnen de verschillende generaties waartoe medewerkers behoren worden andere eigenschappen van medewerkers gevonden, dit kan een basis zijn om op te selecteren. Zo zouden eigenschappen van medewerkers van Generatie X, die geboren zijn tussen 1965 en 1980 beter kunnen aansluiten bij de organisatie. Daarnaast worden lagere intenties gevonden om te vertrekken bij oudere medewerkers. Als een organisatie het verloop van medewerkers laag zou willen houden, zou men dus bijvoorbeeld kunnen kiezen voor oudere medewerkers, of voor alleenstaande ouders met verantwoordelijkheid voor een gezin. Het in kaart brengen van de wens van de organisatie is dus noodzakelijk, om hier het personeels- en wervingsbeleid op aan te passen.

Ten aanzien van een burnout of soortgelijke klachten wordt door medewerkers aangegeven dat dit invloed zou kunnen hebben op de werktevredenheid en op de intenties om te vertrekken. Om te voorkomen dat medewerkers soortgelijke klachten ervaren en vertrekken bij de organisatie is het van belang in kaart te brengen of medewerkers deze klachten ervaren. Daarnaast is het van belang in kaart te brengen waardoor deze klachten veroorzaakt worden, om zo dit zoveel mogelijk te voorkomen. De organisatie kan hier dan waar mogelijk iets aan doen of begeleiding bieden zodat het vertrek van medewerkers wordt voorkomen.

Een algemene aanbeveling is dat medewerkers een beter salaris buiten de zorg aan geven als reden om te vertrekken. Door de CAO is hier echter weinig aan te veranderen binnen de organisatie. Op overheidsniveau geldt echter wel de aanbeveling dat de uitstroom van verpleegkundigen tegen gegaan kan worden door het verhogen van de salarissen.

Theoretische reflectie:

Aan de basis van dit onderzoek liggen verschillende theorieën die zouden kunnen verklaren waarom medewerkers bij de Maartenskliniek Woerden blijven werken. Voor de onderzoeksvraag is de theorie over werktevredenheid volgens Wood, Chonko en Hunt (1986) en Purani en Sahadev (2007 zoals weergegeven door Masroor en Fakir 2010) de belangrijkste theorie. Daarbij werden de rol van de verbondenheid (commitment) met de organisatie (Meyer en Allen 1991) en de invloed van

persoonlijke kenmerken (Aiken et al. 2008; Flinkman et al. 2010; Lavoie-Trembley et al. 2010; McCarthy et al. 2007; Stordeur et al. 2006 en Simon et al. 2010; Wieck et al. 2009) gebruikt om de intentie om te blijven, dan wel te vertrekken bij een organisatie te verklaren. Deze theorieën hebben een beter interdisciplinair inzicht verschaft in de redenen en achtergronden waarom medewerkers blijven bij een organisatie.

In dit onderzoek bleek dat medewerkers een groot belang hechten aan de sfeer op de afdeling en communicatie en band met de collega's, de leidinggevende en het management. Theorieën over rolconflicten en communicatie zouden hierin meer inzicht kunnen verschaffen en tot een beter begrip kunnen leiden van het vertrek of blijven van medewerkers. Het grote belang dat aan de band met de leidinggevende wordt toegekend, maakt dat er ook gekeken kan worden naar literatuur over de leiderschapsstijlen van leidinggevende.

In de literatuur werden veelal de intenties om te vertrekken of te blijven gebruikt om daadwerkelijk gedrag te voorspellen. Ook in de literatuur bleek er niet altijd consensus te bestaan over wat nu de intenties om te blijven en wat de intenties om te vertrekken beïnvloeden. Tevens bleek ook in de literatuur dat sommige factoren beide intenties beïnvloedde. Het lastige in dit onderzoek bleek te achterhalen of factoren een enkele intentie of beide intenties beïnvloedde. Theorieën uit de psychologie over intenties en gedrag zouden verder inzicht kunnen verschaffen in waarom zaken een enkele of beide intenties beïnvloeden.

Methodologische reflectie:

Binnen de gekozen methoden zouden nog enkele zaken kunnen leiden tot een hogere betrouwbaarheid en validiteit. De betrouwbaarheid zou vergroot kunnen worden door bijvoorbeeld naast individuele interviews ook groepsinterviews te houden, zodat er sprake is van methode triangulatie. Daarnaast is er binnen dit onderzoek gebruik gemaakt van één onderzoeker. Het gebruik maken van meer onderzoekers maakt dat onderzoekers samen kunnen overleggen over de gehanteerde systematiek en de consistentie van hun bevindingen. Daarnaast zouden ze elkaar kunnen trainen in het interviewen en verwerken van de uitkomsten. Dit zou de validiteit van het onderzoek kunnen vergroten (Boeije et al. 2009).

De validiteit van het onderzoek zou verder vergroot kunnen worden door bijvoorbeeld te kiezen voor meerdere methoden. De invloed van bepaalde elementen van werktevredenheid op de intentie om te vertrekken zou ook kwantitatief gemeten kunnen worden. In dit geval zou er dan sprake zijn van methode triangulatie. Methode triangulatie komt de validiteit van het onderzoek ten goede doordat men zeker weet dat de bevindingen niet alleen op basis van één manier worden gevonden, zo zou bijvoorbeeld ook een combinatie van een vragenlijst en interviews naar het behoud van personeel gedaan kunnen worden. Daarnaast zouden de resultaten van de interviews teruggekoppeld kunnen worden aan de participanten om te vragen of bepaalde dingen juist zijn begrepen, dit zou de validiteit verder vergroten

Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Allereerst bleek alleen de werktevredenheidsbenadering onvoldoende basis te zijn om de intenties van medewerkers te verklaren. Het toevoegen van onder andere persoonlijke kenmerken en kenmerken van de organisatie blijkt hiervoor nodig te zijn.

Binnen de persoonlijke kenmerken zijn alleen de leeftijd en het al dan niet hebben van een partner onderzocht in dit onderzoek. Binnen de leeftijden blijkt het vinden van medewerkers geboren in het oudste cohort (Veteranen, geboren tussen 1922-1945) lastig te zijn. Een groter onderzoek waarin meer medewerkers geraadpleegd worden zou daardoor aan te bevelen zijn. Medewerkers uit dit cohort zijn nu ouder dan 65 jaar en uiterst zeldzaam. Er valt dus te beargumenteren dat de indeling van Wieck et al. 2009 in praktijk niet meer haalbaar is. Een herziening van deze typologie zou een aanbeveling voor vervolgonderzoek zijn. Daarnaast zou tevens onderzocht kunnen worden of het simpelweg weglaten van het oudste cohort mogelijk is. In dat geval zou een herziening van de typologie niet nodig zijn maar zou deze gewoon aangepast kunnen worden door het de oudste leeftijdscategorie weg te laten.

Een ander punt binnen de persoonlijke kenmerken is of de medewerker al dan niet een partner heeft. In het onderzoek is gebleken dat niet alleen het hebben van een partner maar ook de verantwoordelijkheid voor een gezin en de afhankelijk van het gezin van het inkomen van de participant van belang zijn voor de intentie om te blijven. Zeker gezien het aantal gescheiden ouders lijkt een andere benadering hiervan op zijn plaats. Daarnaast blijkt ook de afhankelijkheid van het gezin van het inkomen van de medewerker van invloed op de intenties van medewerkers om te vertrekken. Een aanbeveling voor vervolg onderzoek zou dan ook zijn dat er een selectie van participanten wordt gemaakt op basis van verschillende gezinsvormen, waarbij ook gekeken wordt naar de afhankelijkheid van het gezin van het inkomen van de medewerker.

Bij het hebben of hebben ervaren van een burnout of soortgelijke klachten lijkt een relatie te bestaan met het ervaren van deze klachten en de intentie om te vertrekken. In de groep participanten blijkt echter geen of in onvoldoende mate een afspiegeling van medewerkers die deze klachten hebben ervaren ten gevolge van het werk. Een aanbeveling voor vervolgonderzoek is dan ook medewerkers te selecteren op basis van dit kenmerk om de invloed van een burnout of soortgelijke klachten op de intenties van medewerkers om te vertrekken te onderzoeken.

Binnen de persoonlijke kenmerken zijn er veel meer kenmerken waarop geselecteerd zou kunnen worden, zo werden in de literatuur onder andere opleidingsniveau, het aantal jaren werkzaam bij een organisatie, geslacht en etniciteit genoemd als mogelijk beïnvloedende factoren. Een aanbeveling voor vervolg onderzoek zou dan ook kunnen zijn om middels een kwantitatief onderzoek de invloed van opleidingsniveau, het aantal jaren werkzaam bij een organisatie, geslacht, leeftijd, ligging van het ziekenhuis, de grootte van de organisatie, de leeftijd van de organisatie en de invloed van het type ziekenhuis op de intenties om te vertrekken en te blijven te onderzoeken. Hierbij kan

tevens onderzoek gedaan worden onder medewerkers van verschillende afdelingen waarbij ook de rol van het specialisme kan worden bepaald. In dit onderzoek is namelijk gekozen voor een specifiek specialisme, het onderzoek doen onder meerdere specialismen kan een beter beeld verschaffen over de gehele groep verpleegkundigen en is daarmee een aanbeveling voor vervolgonderzoek.

Literatuurlijst

- Albrecht, M.H. (2001). *International HRM, Managing diversity in the workplace*. Oxford: Blackwell Business.
- Boeije, H., 't Hart, H. Hox, J. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Boomonderwijs
- Boselie, P., J. Paauwe & P. Jansen. 2001. Human resource and performance: lessons from the Netherlands'. *International Journal of Human Resource Management* 12 (7): 1107-1122
- Bruel, M. C., Colsen, C. (1998). *De geluksfabriek*. Schiedam: Scriptum management.
- MCCARTHY G., TYRRELL M. P. & LEHANE E. (2007) Intention to 'leave' or 'stay' in nursing. *Journal of Nursing Management* 15, 248–255
- CAVANAGH S J & COFFIN D A (1992) Staff turnover among hospital nurses *Journal of Advanced Nursing* 17, 1369-1376
- Cho, S.; Johanson, M.M.; Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: a comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International journal of hospitality management*, 28, 374-381
- Clugston, M. (2000). The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 477-486
- Collins K., Jones, M.L., mc Donnell, A., Read S., Jones, R. & Cameron, A. (2000) *Journal of K. Collins Nursing Management* 8, 3–12
- Dibble, S. (1999). *Medewerkers behouden, slag om de schaarste*. Schiedam: Scriptum Management.
- Engelen, E., Hemerijck, A., Trommel, W. (2007). *Van sociale bescherming naar sociale investering, zoektocht naar een andere verzorgingstaat*. Utrecht: Lemma.
- Flinkman, M., Leino-Kilpi, H., Salanterä, S. (2010). Nurses intention to leave the profession: integrative review. *Journal of Advanced Nursing* 66(7), 1422–1434.
- Kluytmans, F. (2001). *Leerboek Personeelsmanagement*. Groningen: Wolters Noordhoff
- Kivimäki, M., Vanhala, A., Pentti, J., Lämsä, H., Virtanen, M., Elovainio, M., Vahtera, J. (2007) Team climate, intention to leave and turnover among hospital employees: Prospective cohort study, *BMC Health Services Research* 2007, 7:170
- Korczynski, M. 2002. *Human Resource Management in Service Work*. Hampshire/ New York: Palgrave. Hoofdstuk 2: 19-29.

- Krausz, M., Koslowsky, M., Shalon, N., Elyakim, N. (1995), "Predictors of intention to leave the ward, the hospital and the nursing profession: a longitudinal study", *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 16, pp. 277-88
- Lane, I.M., Mathews, R.C., Presholdt, P.H. (1988). Determinants of Nurses' Intentions to Leave Their Profession. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 9, No. 4, pp. 367-372
- Lavoie-Tremblay, M., Paquet, M., Duchesne, M., Santo, A., Gavranic, A., Courcy, F., Gagnon, S. (2010). Retaining Nurses and Other Hospital Workers: An Intergenerational Perspective of the Work Climate. *Journal of Nursing Scholarship*, 2010; 42:4, 414–422.
- LIOU S-R. (2009) Nurses' intention to leave: critically analyze the theory of reasoned action and organizational commitment model *Journal of Nursing Management* 17, 92–99
- Liou, S., Cheng, C. (2010) Organisational climate, organisational commitment and intention to leave amongst hospital nurses in Taiwan. *Journal of Clinical Nursing*, 19, 1635–1644
- Manafa, O.; Mcauliffe, E.; Maseko, F.; Bowie, C.; Maclauchlan, M.; Normand, C. (2009). Retention of health workers in Malawi: perspectives of health workers and district management. *Human Resources for health*, 7:65
- Masroor A.M., Fakir M. J. (2009) - Level of Job Satisfaction and Intent to Leave Among Malaysian Nurses . *Business Intelligence Journal* - January, 2010 Vol.3 No.1
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A Three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Simon, M., Muller, B.H. Hasselborn, H.M. (2010) Leaving the organization or the profession – a multilevel analysis of nurses' intentions. *Journal of Advanced Nursing* 66(3), 616–626.
- Stordeur, S., D'Hoore, W. & THE NEXT-STUDY GROUP (2007) Organizational configuration of hospitals succeeding in attracting and retaining nurses. *Journal of Advanced Nursing* 57(1), 45–58
- Suiker, P. et al (2004) *het vinden en binden van de beste medewerkers*. Velp: TFC Trainingsmedia
- Wieck, K. L., Dols, J., Northam, S. (2009.) What Nurses Want: The Nurse Incentives Project. *NURSING ECONOMIC* \$/May-June 2009/Vol. 27/No. 3

Bijlage I Beschrijving van de organisatie

De Maartenskliniek Woerden

De Maartenskliniek⁵ is gespecialiseerd in houding en beweging en de aansturing daarvan. Patiënten kunnen er voor een behandeling op het gebied van orthopedie, reumatologie, revalidatiegeneeskunde en pijnbestrijding terecht. Op het gebied van orthopedie en reumatologie is zij de grootste van Nederland. Patiënten kunnen er terecht voor behandeling van aandoeningen volgens de nieuwste inzichten of voor revalidatie na bijvoorbeeld een ziekte of ongeval. Gestreefd wordt naar een landelijk netwerk van vier Maartensklinieken, welke ieder een zelfstandige locatie heeft met zijn eigen superspecialisatie.

De Maartenskliniek Woerden is in samenwerking met het ZUWE Hofpoort ziekenhuis⁶ van start gegaan. De behandeling en verzorging van patiënten vind nu nog plaats binnen het gebouw van het Hofpoort ziekenhuis, waarnaast een aantal patiënten na hun operatie herstellen in ZUWE Mariaoord. Hiertoe zijn daar een aantal klinische bedden gehuurd. De planning was binnen afzienbare tijd een nieuwe locatie te bouwen naast het ZUWE Hofpoort ziekenhuis. De voorbereidingen van de nieuwbouw zijn echter 'on hold' gezet vanwege de politieke onduidelijkheid rondom financiering van de groei in ziekenhuizen en vergoedingen voor operaties. Als huidige oplossing wordt er middels een intensievere samenwerking gezocht naar extra mogelijkheden om binnen het Hofpoort ziekenhuis verder te groeien. In 2011 wordt opnieuw de start van de nieuwbouw overwogen.

De Maartenskliniek Woerden kan gezien worden als een ziekenhuis in een ziekenhuis. Voor het grootste deel is de Maartenskliniek zelfstandig. Hiervoor maakt het echter gebruik van een aantal diensten van het Hofpoort ziekenhuis. Zo worden bijvoorbeeld diensten als anesthesiologie en radiologie ingekocht van het Hofpoort ziekenhuis. Daarnaast huurt de Maartenskliniek Woerden haar locatie van het Hofpoort ziekenhuis en maakt het ook gebruikt van bijvoorbeeld de technische dienst en educatiemogelijkheden van het Hofpoort ziekenhuis. Het merendeel van de medewerkers is in dienst van de Maartenskliniek Woerden. Alleen de medisch specialisten zijn hier uitzondering op, zij zijn in dienst van de Sint Maartenskliniek in Nijmegen⁷ en worden gedetacheerd. In 2009 waren er gemiddeld 99 personen werkzaam bij de Maartenskliniek Woerden, zij waren verdeeld over 69 FTE's. In 2009 zijn er 42 nieuwe personeelsleden ingestroomd (35,3 fte) en is er een personeelslid uitgestroomd (0,7 fte). De omzet groeide ten op zichte van 2008 in 2009 met 4,2 miljoen naar 18,3 miljoen.

⁵ Met Maartenskliniek wordt Maartenskliniek BV bedoeld, de overkoepelende organisatie waaronder onder andere de Maartenskliniek Nijmegen en de Maartenskliniek Woerden vallen

⁶ Voorts aangeduid met Hofpoort Ziekenhuis

⁷ Voorts aangeduid met Sint Maartenskliniek

In de Maartenskliniek Woerden zijn in 2009 circa 13.000 patiënten behandeld. Hiervoor zijn 2.945 operatieve verrichtingen gedaan, 1.742 klinische opnames en 3.483 dagopnames gedaan. Daarbij zijn er ongeveer 25.000 polibezoeken geweest. Er bestaat een intensieve samenwerking met het UMC Utrecht, welke zich richt op patiëntenzorg, onderzoek en opleiding. Daarnaast zijn er samenwerkingsverbanden met patiëntenadviesraden, huisartsenverenigingen, scholen en regionale huisartsenverenigingen.

In 2008 is een nieuwe strategische koers voor 2009 tot 2012 voor de Maartenskliniek Ontwikkeld.

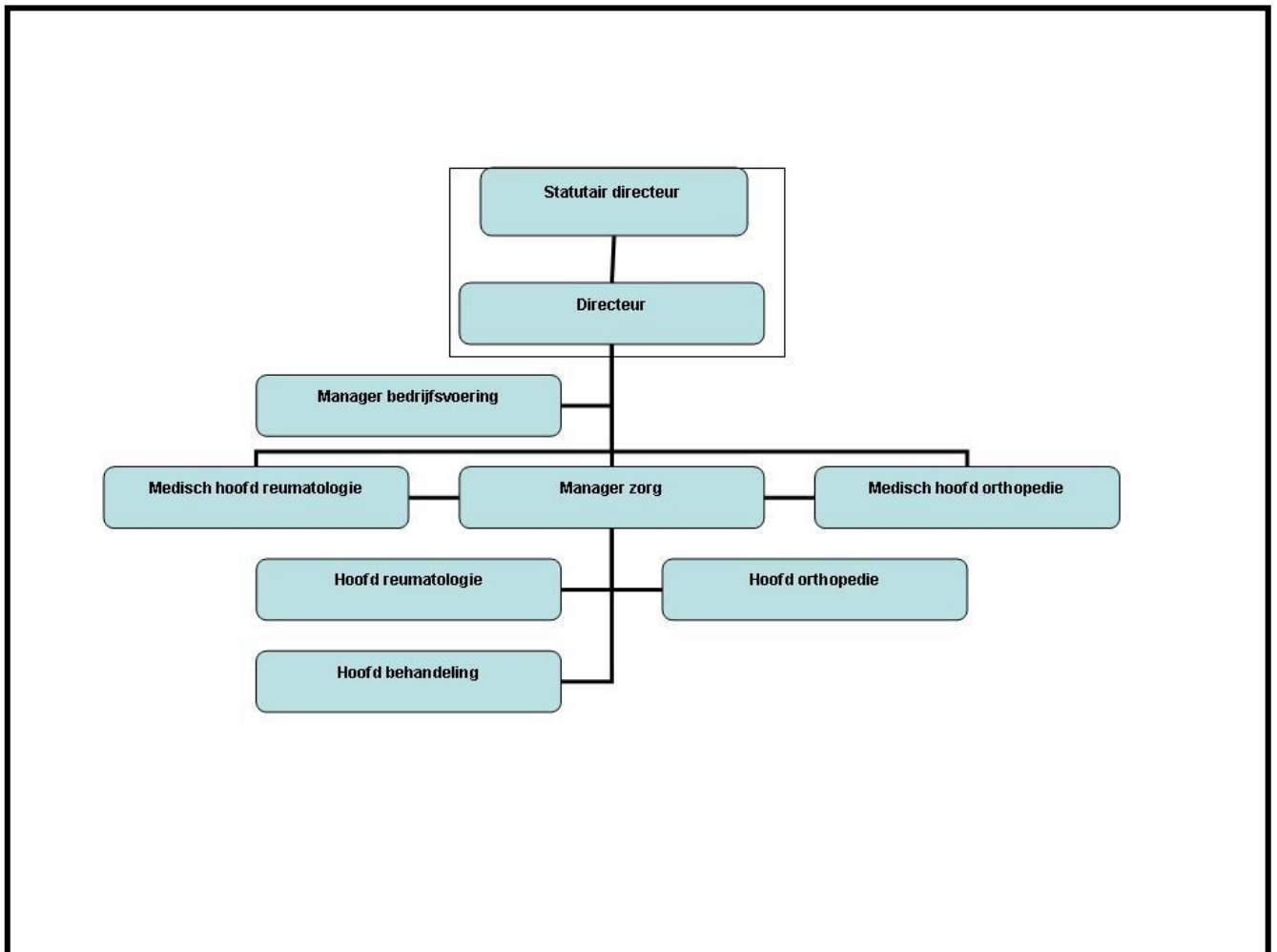
Deze bevat onder andere de missie en de visie;

Missie: De Maartenskliniek bevordert gezondheid en kwaliteit van leven van mensen met aandoeningen aan het houding- en bewegingssysteem en de aansturing daarvan. Wij zijn dé specialist in houding en beweging.

Visie: De Maartenskliniek diagnosticeert en behandelt patiënten; uitgaande van de vraag van de patiënt. Op basis van de laatste stand van de wetenschap, veilig, tijdig en efficiënt.

Om dat te doen heeft de Maartenskliniek competente en gedreven medewerkers nodig die continu bezig zijn met verbetering en vernieuwing. Binnen de organisatie wil de Maartenskliniek Woerden de medewerkers de ruimte geven om te groeien, excelleren en te innoveren. Hiervoor wil het een open cultuur bieden die gericht is op dialoog, en gelijkwaardigheid en waar respect is voor elkaar. Hiervoor hanteert de Maartenskliniek Woerden een personeelsbeleid dat een aantal kernpunten heeft. Ten eerste is er een opleidingsplan wat onder andere inhoudt dat er een scholingsprogramma is voor nieuwe medewerkers. Ten tweede vinden er jaargesprekken plaats met alle medewerkers. Ten derde is er een arbo-beleid (Jaarverslag 2010, Stichting Maartenskliniek Groep & Stichting Sint Maartenskliniek. Nijmegen: Raad van Bestuur Sint Maartenskliniek).

De organisatiestructuur van Maartenskliniek Woerden is als volgt:



Bijlage II Topiclijst

Persoonlijke kenmerken

 Leeftijd / dienstjaren

Partner / kinderen

Werk / privé conflicten / problemen

 Afdeling

 Beweegredenen orthopedie / mkw

Maartenskliniek

 Uitdaging in het werk

 Autonomie

 Protocollen / reglementen / zorgpaden

Verbondenheid met organisatie en het team (teamklimaat, sfeer, collegialiteit)

Opleidingen / verdieping / bijscholing, leren van collega's

 Orthopediescholing

Werkdruk (burnout klachten)

Leidinggevenden en management

Ervaarde behoud middelen

Gewenste behoud middelen (+ rol instelling hierin)

Werk

 Mate van tevredenheid met werk

 Redenen ontevredenheid werk

Redenen tevredenheid werk

Betrokkenheid / steun

Persoonlijke motivatie

Motivatie collega's

Invloed type instelling en specialisme op werktevredenheid (ziektebeelden)

Nieuwe afdeling

Intenties

Blijven nu / toekomst collega's (nu en verleden)

Vertrekken nu / toekomst collega's (nu en verleden)

Baanaanbiedingen / rol arbeidsmarkt

Beloningen

Salaris/ complimenten/ secundaire arbeidsvoorwaarden/ cadeaus / afdelings en instellings uitjes / feestjes

Bijlage III Codeboom

Communicatie		
Redenen om te vertrekken	<ul style="list-style-type: none"> Zoek redenen Redenen collega's Invloed baanaanbiedingen / arbeidsmarktcrapte 	
Bindingstrategie Maartenskliniek		
Verbeterpunten		
Reden om te blijven		
Beweegredenen Maartenkliniek	<ul style="list-style-type: none"> Specialisme Maartenskliniek 	
Persoonlijke kenmerken	<ul style="list-style-type: none"> Werk / privé Partner 	Verantwoordelijkheid gezinsleden
	<ul style="list-style-type: none"> Leeftijd 	
Rooster	<ul style="list-style-type: none"> Roosterwensen Overuren, weekenden, nachten vakanties Wisselende diensten 	
Commitment en binden en boeien	<ul style="list-style-type: none"> Binden en boeien Normatieve verbondenheid Continue verbondenheid Affectieve verbondenheid 	
Burnout of soortgelijke klachten	<ul style="list-style-type: none"> Invloed op intentie 	
Instellingskenmerken		
Werktevredenheid	<ul style="list-style-type: none"> Management en hr beleid Collega's 	<ul style="list-style-type: none"> Korte lijnen Collegialiteit Sfeer
	<ul style="list-style-type: none"> Compensatie 	<ul style="list-style-type: none"> Cadeaus Afdelingsuitjes Complimenten Salaris
	<ul style="list-style-type: none"> Aantal kansen om werk van begin tot eind te voltooien 	<ul style="list-style-type: none"> Autonomie Protocollen / zorgpaden Opleidingen / promotie mogelijkheden