Leidt goed personeelsbeleid tot effectieve zorg?

Een onderzoek naar werkzame factoren van beleid voor het leveren van effectieve zorg

Naam student: Petra Gale-Dijkstra

Studentnummer: S4929519

Masteropleiding: Orthopedagogiek

Faculteit der Gedrags-en Maatschappijwetenschappen Rijksuniversiteit Groningen

-Eerste beoordelaar en begeleider: Dr. Steffie van der Steen

-Tweede beoordelaar: Katrien Helmerhorst

-Datum: 24-06-2022

-Aantal woorden: 10.930

Samenvatting

Recent onderzoek wijst uit dat de betrokkenheid van medewerkers in de GGZ-sector in de afgelopen jaren is gedaald en dat de medewerkers minder loyaal zijn aan hun werkgever. Het is een uitdaging voor werkgevers binnen de GGZ om naast de ontwikkelingen in deze sector ook oog te hebben voor de medewerkers, vanuit de overtuiging dat dit bijdraagt aan de kwaliteit van de zorg. Hierbij is het belangrijk om aandacht te hebben voor de arbeidsomstandigheden. Hoewel veel organisaties het belang onderkennen van goede arbeidsomstandigheden, blijkt dat het in de praktijk best uitdagend is om deze te creëren. Juist omdat die plannen lastig vertaald kunnen worden naar de praktijk was dit onderzoek gericht op de dagelijkse praktijk van het personeelsbeleid van Molendrift en de motivatie van de medewerkers van Molendrift. Dit onderzoek had als onderzoeksvraag; ”Welke factoren van het beleid van Molendrift motiveren de werknemers voor het leveren van kwalitiatief hoogstaande zorg?”. Het onderzoek bestond uit drie fases waarbij kwalitatief onderzoek voorafging aan kwantitatief onderzoek, waarbij gebruik gemaakt werd van Q-methodologie. Ook werden in dit onderzoek drie thema’s onderzocht. Als eerste persoonlijke aandacht en waardering, ten tweede ontwikkelingsmogelijkheden en het inzetten van de eigen vaardigheden, en ten derde betrokkenheid van de werknemers en ruimte om mee te denken over de organisatie. Naar aanleiding van dit onderzoek bleek dat de visie van Molendrift namelijk; “Zorg bieden zoals we die zelf zouden willen ontvangen en met elkaar omgaan zoals we graag zouden willen dat er met onszelf omgegaan wordt”, voor iedereen erg belangrijk was. De medewerkers wilden gezien worden als persoon en gewaardeerd worden en daarnaast ontwikkelingsmogelijkheden hebben. In de vele behoeftes van de medewerkers kwam terug dat het belangrijk is dat het management transparant communiceert. Daarnaast gaven de medewerkers aan vertrouwen te hebben in de keuzes die het management maakt.

Abstract

Recent research shows that the involvement of employees in the mental health sector has decreased in recent years and that employees are less loyal to their employer. It is a challenge for employers within the GGZ to maintain the developments in this sector and at the same time pay attention to the needs of the employees. This is based on the conviction that this contributes to the quality of care. It is important to pay attention to working conditions. Although many organizations recognize the importance of good working conditions, it is quite challenging to put it into practice. For this reason this research focused on the daily practice op Molendrift's policy and the motivation of Molendrift's employees. The main question of this research was; "Which factors of Molendrift's policy are important to employees and motivate employees to provide high-quality care?". The research was divided into three phases in which qualitative research prior to quantitative research, using Q-methodology. Three themes were also examined in this study. First "personal attention and appreciation", second "development opportunities and the use of one's own skills", and third "employee involvement and the change to participate in the policy development of the organization. As a result of this research, it appeared that Molendrift's vision; "Providing care as we would like to receive it ourselves and treat each other as we would like ourselves to be treated" was important to everyone. The employees wanted to be seen as human, to be valued and to have development opportunities. The most important need of the employees is that the management communicates transparently to them. Beside this the employees declared to have confidence in the management to make the right choices.

Inhoudsopgave

1.0 Inleiding **5**
1.1 Persoonlijke aandacht en waardering 7
1.2 Ontwikkelingsmogelijkheden en het inzetten van de eigen vaardigheden 7
1.3 Betrokkenheid van de werknemers en ruimte om mee te denken over de organisatie 8
2.0 Methode **10**
2.1 Fase 1 11
2.2 Fase 2 12
2.3 Fase 3 15
3.0 Resultaten **17**
3.1 Fase1 18
3.2 Fase 2 en 3 21
4.0 Discussie **27**
4.1 Wat motiveert de medewerkers, volgens het management, in het algemeen om bij Molendrift te werken? 27
4.2 Welke factoren zijn voor de medewerkers van Molendrift het meest belangrijk in hun werk? 28
4.3 Wat maakt dat deze meest belangrijke factoren de motivatie verhogen, volgens de medewerkers van Molendrift? 29
4.4 Discussie thema's 30
4.5 Beperkingen onderzoek 31
4.6 Aanbevelingen voor de praktijk 32
5.0 Literatuurlijst **33**
6.0 Bijlagen **37**
Bijlage 1: Koersdocument Molendrift 37
Bijlage 2: informed consent management fase 1 43
Bijlage 3: interviewprotocol management fase 1 44
Bijlage 4: informed consent medewerkers fase 2 46
Bijlage 5: Instructie voor de Q-sort fase 2 48
Bijlage 6: invulformulier Q-sort fase 2 51
Bijlage 7: interviewprotocol flits-interview fase 3 54

1.0 Inleiding

GGZ-instelling Molendrift is een hulpverleningsinstelling gericht op diagnostiek en ambulante behandeling voor zowel kinderen als volwassenen. Molendrift heeft als hoofddoel het bieden van kwalitatief hoogstaande zorg. Naar de mening van de Sociaal Economische Raad (2012) is goede zorg gepaste zorg. Dit is zorg die bewezen werkzaam, doeltreffend en doelmatig is. Deze zorg sluit aan bij de specifieke behoeften en omstandigheden van de individuele cliënt. Uit onderzoek blijkt dat een aantal factoren beslissend is voor het slagen van een hulptraject. Dat zijn de gekozen methode, de kennis en ervaring van de hulpverlener en de samenwerking met de cliënt en zijn omgeving. Hulp bieden is teamwerk, waarbij cliënt en hulpverlener de doelen van een behandeling gezamenlijk bepalen en vastleggen (Sociaal Economische Raad, 2012). Ryan en Deci (2008) beweren dat het hebben van aandacht voor de cliënt en gericht zijn op het proces, in plaats van op het resultaat, de autonomie van de cliënt verbeteren. Bovendien vergroot de ondersteuning van deze autonomie door de therapeut, de kans dat de behandeldoelen worden bereikt. De kracht van Molendrift is de stabiliteit en kwaliteit in methodiek en de primaire focus op de client. In essentie is dit: ‘Zorg willen bieden zoals we die zelf zouden willen ontvangen en met elkaar omgaan zoals we graag zouden willen dat er met onszelf omgegaan wordt’ (Koersdocument Molendrift, zie bijlage 1).

Om de kwaliteit van de hulpverlening te kunnen waarborgen worden, bij Molendrift, aan de ene kant doorlopend evaluaties van geleverde zorg uitgevoerd. Hierbij is de tevredenheid van de cliënten een graadmeter voor succes. Aan de andere kant dienen ook de randvoorwaarden voor werknemers, wat betreft de arbeidsomstandigheden, in kaart te worden gebracht (Molendrift, 2021). Deze arbeidsomstandigheden zijn cruciaal voor het verminderen van werkstress en zijn hierdoor essentieel voor het kunnen leveren van effectieve zorg (Grant, 2007; Karasek & Theorell, 1990; Van Wingerden & Kraus-Hoogeveen, 2018). Volgens Van Wingerden en Kraus-Hoogeveen (2018) is werkstress in Nederland beroepsziekte nummer één. Het is één van de belangrijkste redenen voor verzuim. Bovendien is het leveren van een hoge inspanning op het werk en het ontvangen van weinig beloning, in de vorm van salaris, promotie of waardering, een risicofactor voor een slechte gezondheid (Siegrist, Peter, Junge, Cremer & Seidel, 1990). Bukach, Ejaz, Dawson en Gitter (2015) beweren hierover dat beginnende medewerkers vaak lagere lonen ontvangen, wat deze medewerkers kwetsbaar maakt voor verzuim.

In het branchemagazine GGZ Online (2018) wordt beschreven dat het creëren van de juiste randvoorwaarden medewerkers productief maakt. Hierbij wordt gedacht aan goede arbeidsomstandigheden, een prettige werksfeer en een gezonde balans tussen werk en privé. Uit wetenschappelijk onderzoek zijn diverse factoren uit de werkomgeving bekend die de arbeidsomstandigheden negatief beïnvloeden (De Cuyper, Notelaers & De Witte, 2009; Bowling & Beehr, 2006; Hoel, Glasø, Hetland, Cooper & Einarsen, 2010), zoals een te hoge werkdruk, zware taakeisen, weinig autonomie en invloed op het werk. Binnen de GGZ-sector maakt de hoge werkdruk, onder nadelige arbeidsomstandigheden, medewerkers kwetsbaar voor langdurig ziekteverzuim (Rössler, 2012). Volgens Gagné en Deci (2005) zijn autonomieondersteunende, in plaats van controlerende, werkomgevingen bevorderend voor de intrinsieke motivatie en dat leidt op vervolgens weer tot effectieve prestaties, werktevredenheid, positieve werkattitudes, organisatorische betrokkenheid en psychologisch welzijn. Goossens en Smid (2016) suggereren dat het belang van goede arbeidsomstandigheden in het algemeen onderkend wordt door werkgevers. Goede arbeidsomstandigheden zijn belangrijk voor een gezonde werkomgeving voor werknemers, die meer productiviteit leveren omdat ze minder ziek en beter gemotiveerd zijn (Majoor, 2017). Bovendien leiden investeringen in verbetering van de arbeidsomstandigheden tot een betere gezondheid en minder risico's voor werknemers, een betere werkmotivatie, een hogere productie en minder ziekteverzuim (Goossens & Smid, 2016). Ongunstige arbeidsomstandigheden kunnen aanleiding zijn voor geestelijke gezondheidsproblemen. Cottini en Lucifora (2010) hebben hier onderzoek naar gedaan en laten zien dat het uitvoeren van complexe en intensieve taken en het hebben van beperkte werkautonomie leiden tot een hogere kans op het melden van psychische problemen.

In het recente onderzoek van Effectory (branchemagazine GGZ Online, 2018) komen de meest opvallende trends in de werkbeleving van medewerkers binnen de GGZ in beeld, namelijk dat de bevlogenheid, betrokkenheid en tevredenheid afnemen twee jaar in dienst te zijn van de GGZ. Daarnaast is het opvallend dat het ervaren van waardering niet zozeer betrekking heeft op de hoogte van het salaris, als wel om persoonlijke aandacht, ontwikkelingsmogelijkheden en de ruimte om mee te denken over organisatie brede onderwerpen. Medewerkers willen graag gezien en gehoord worden. Ook worden in de literatuur meerdere factoren beschreven die invloed hebben op de medewerker en die daardoor de kwaliteit van het werk beïnvloeden, zoals de manier van werken, beloning, ontwikkelingsmogelijkheden en participatiemogelijkheden (Hesket et al., 1997; Korcynski, 2002; Van Wijk, 2007). Op grond van het recente onderzoek van Effectory (branchemagazine

GGZ Online, 2018) en de literatuur worden in dit onderzoek, naar werkzame factoren van beleid voor het leveren van effectieve zorg, drie thema's onderzocht.

1.1 Persoonlijke aandacht en waardering

Een belangrijke voorwaarde voor goede arbeidsomstandigheden, is persoonlijke aandacht en waardering voor de medewerkers. Als de organisatie de medewerker het gevoel geeft dat wat hij doet belangrijk is voor de organisatie en bijdraagt aan succes, heeft dit een positieve invloed op betrokkenheid (Effectory, 2021). In het branchemagazine GGZ Online (2018) wordt benoemd dat veel GGZ-medewerkers zich niet voldoende gewaardeerd voelen door hun organisatie. Er zijn verschillende mogelijkheden om als organisatie de medewerkers te waarderen. Hierbij is het belangrijk om binnen de organisatie de juiste manier te vinden om de medewerkers aan te moedigen en te belonen. Die waardering kan de vorm hebben van salaris. Pink (2020) en Tingting en Minhua (2019) suggereren dat een materiële beloning niet altijd de beste motivator is. Volgens Pink (2020) gaan de meeste werknemers op hun best presteren als ze autonomie ervaren, en de overtuiging hebben dat hun werk zinvol is. Hierbij is het belangrijk dat er aandacht is voor de medewerker. Volgens Porter en Lawler (1968) is de waardering in de vorm van salaris een externe prikkel, waarbij werknemers 'van buitenaf' gestimuleerd worden. Dit wordt extrinsieke motivatie genoemd, omdat het een externe prikkel is die hun drijft. De tevredenheid van de werknemer komt daarmee niet (alleen) van de prestatie zelf, maar eerder van de gevolgen waartoe de prestatie leidt (Portner & Lawler, 1968). Onderzoek heeft aangetoond dat extrinsieke motivatie, voor oninteressante taken die gedisciplineerde taakbetrokkenheid vereisen, kan leiden tot de meest effectieve prestaties (Gagné & Deci, 2005). Daarentegen houdt intrinsieke motivatie in dat mensen een activiteit doen omdat ze het interessant vinden en spontane voldoening halen uit de activiteit zelf. Mensen handelen hierbij uit eigen wil. Als medewerkers waarnemen dat in ruil voor extra inspanning extra waardering en beloning van de organisatie ontvangen, dan zullen de medewerkers als gevolg daarvan meer doen voor de organisatie dan wat de functie strikt vereist (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004).

1.2 Ontwikkelingsmogelijkheden en het inzetten van de eigen vaardigheden

Mensen zijn van nature actief en hebben de neiging zichzelf te ontwikkelen om efffectief te kunnen functioneren. Taken die mensen interessant vinden leiden ertoe dat mensen intrinsiek gemotiveerd zijn en actief betrokken zijn. Dit bevordert vervolgens weer de ontwikkeling (Deci & Ryan, 2000). Dergelijke taken worden gekenmerkt door nieuwheid en door optimale

uitdaging (Csikszentmihalyi, 1975; Danner & Lonky, 1981; Deci, 1975). Wanneer mensen doelen hebben, zoeken ze deze uitdagingen en krijgen ze zelfrespect door volledig betrokken te zijn bij de activiteit (Deci & Ryan, 2000). Betrokken zijn bij een taak heeft betrekking op het verbeteren van iemands vaardigheden en het uitbreiden van iemands competenties. Ze gebruiken deze vaardigheden om datgene te bereiken en zichzelf te kunnen verbeteren. Zo suggereerde Csikszentmihalyi (1990), net als Deci (1975), dat intrinsiek gemotiveerd gedrag optimale uitdaging vereist. Daarnaast suggereerde Deci (1975) bovendien dat intrinsiek gemotiveerd gedrag betekent dat mensen activiteiten op natuurlijke en spontane wijze doen wanneer ze zich vrij voelen om hun innerlijke interesses te volgen. Tingting en Minghua (2019) beweren dat werknemers verwachten hun persoonlijke vaardigheden en interesses te combineren met het werk, zodat ze hun vaardigheden volledig kunnen benutten ten behoeve van de eigenwaarde (Tingting & Minghua, 2019). Deze eigenwaarde speelt een belangrijke rol als het gaat om het wel of niet bereiken van doelen en zet mensen aan tot gedrag (Brown & Dutton, 1995). Gebrek aan controle over hoe een werknemer zijn vaardigheden kan gebruiken, veroorzaakt spanning die het leren of werken belemmert. Deze belemmering tast het zelfvertrouwen en het gevoel van eigenwaarde aan (Karasek & Theorell, 1990). Volgens Deci en Ryan (2000) hebben mensen de behoefte, een aangeboren neiging, om optimaal en effectief te kunnen functioneren. Hiervoor is het belangrijk voor de medewerker zich competent, autonoom en verbonden voelt. Dit alles is de basis voor een gezonde ontwikkeling.

1.3 Betrokkenheid van de werknemers en ruimte om mee te denken over de organisatie

Recent onderzoek wijst uit dat de betrokkenheid van medewerkers in de GGZ-sector in de afgelopen jaren is gedaald en dat de medewerkers minder loyaal zijn aan hun werkgever (branchemagazine GGZ Online, 2018). Een logisch gevolg daarvan is dat de intentie om ander werk te zoeken toeneemt. Daarnaast is er een groeiend aantal medewerkers binnen de GGZ-sector die een te hoge werkdruk ervaart, wat vervolgens weer leidt tot minder motivatie en minder betrokkenheid. Volgens Vaas en Kraan (2008) is deze hoge werkdruk waarschijnlijk een beperking waaronder veel werknemers moeten werken en die ze waarschijnlijk weinig ruimte laat voor vernieuwing door inflexibiliteit in de organisatie en door beperkte beslissingsruimte. Betrokken zijn bij een organisatie betekent dat de medewerker achter de doelstellingen van de organisatie staat (Effectory, 2021. Elke organisatie heeft zo zijn eigen doelstellingen. Het hoofdoel van Molendrift is het bieden van kwalitatief hoogstaande zorg. Daarnaast hebben medewerkers vaak ook eigen doelen. Uit onderzoek blijkt dat veel medewerkers het doel van hun werk beschrijven in termen van het maken van een positief

verschil in het leven van anderen (Ruiz-Quintanilla & England, 1996). Deze motivatie om een prosociaal verschil te maken wordt vaak aangeduid als een hoger doel van de organisatie (Grant 2007). Daarnaast hebben betrokken werknemers een hoge energie en zijn ze doeltreffend in hun werk (Wilmar, Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006). Deze betrokkenheid is een krachtige bron van motivatie die richting geeft aan gedrag. Als mensen actief betrokken worden bij interessante taken, zijn ze intrinsiek gemotiveerd om deze taken uit te voeren (Deci & Ryan, 2000). In een organisatie is het dus belangijk om medewerkers te betrekken bij de organisatie door ze regelmatig uit te nodigen mee te laten denken. Vaas en Oeij (2011) geven in hun boek aan dat directe participatie van werknemers vernieuwend werkt. Bovendien leidt dit tot verbeterde prestaties en verbeterde kwaliteit van het beroepsleven (Eeckelaert et al., 2012).

Uit dit alles blijkt hoe belangrijk het is om als werkgever de juiste arbeidsomstandigheden te creëren, omdat dit belangrijke voorwaarden zijn waaraan voldaan moet worden om de doelen van de organisatie te bereiken. Het uiteindelijke doel van Molendrift is het bieden van kwalitatief hoogstaande zorg. Dit is allereerst van groot belang voor de cliënten van Molendrift. Daarnaast is het ook van belang voor de medewerkers van Molendrift, omdat het maken van een positief verschil in het leven van anderen voor veel medewerkers het doel is van hun werk (Ruiz-Quintanilla & England, 1996). Om dit doel te bereiken is het belangrijk om zicht te krijgen op de arbeidsomstandigheden binnen Molendrift, omdat goede arbeidsomstandigheden cruciaal zijn voor het kunnen leveren van effectieve zorg. Daarnaast is het belangrijk om te onderzoeken hoe de werknemers betrokken worden bij deze arbeidsomstandigheden. Deze betrokkenheid is immers een krachtige bron van motivatie, die het gedrag van de werknemer stuurt (Wilmar, Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006). Hoewel veel organisaties het belang onderkennen van goede arbeidsomstandigheden, blijkt dat het in de praktijk best uitdagend is om deze te creëren. Op beleidsniveau is vaak alles prima in orde maar in de praktijk vinden deze plannen met moeite de weg naar de praktijk (Van Wingerden & Kraus-Hoogeveen, 2018). Juist omdat die plannen lastig vertaald kunnen worden naar de praktijk is dit onderzoek gericht op de dagelijkse praktijk van het personeelsbeleid van Molendrift en de motivatie van de medewerkers van Molendrift. Op deze manier krijgt men inzicht in hoe er binnen het bestaande beleid van Molendrift aandacht is voor onderstaande drie thema’s en welke factoren van dit beleid belangrijk zijn voor de motivatie van de werknemers, zodat zij kwalitatief hoogstaande zorg leveren.

Naar aanleiding van het literatuuronderzoek en het onderzoek in het branchemagazine van de GGZ worden in dit onderzoek de drie thema’s, die benoemd zijn in de inleiding, over de arbeidsomstandigheden van Molendrift onderzocht:

1. Persoonlijke aandacht en waardering.
2. Ontwikkelingsmogelijkheden en het inzetten van de eigen vaardigheden.
3. Betrokkenheid van de werknemers en ruimte om mee te denken over de organisatie.

Het doel van dit onderzoek is zicht krijgen op de arbeidsomstandigheden van Molendrift, die de medewerkers van Molendrift motiveren voor het leveren van kwalitatief hoogstaande zorg. Bovenstaande doel leidt tot mijn volgende centrale onderzoeksvraag; *"Welke factoren van het beleid van Molendrift motiveren de werknemers voor het leveren van kwalitiatief hoogstaande zorg?"*. De volgende deelvragen zijn geformuleerd om antwoord te geven op de centrale onderzoeksvraag;

1. Wat motiveert de medewerkers, volgens het management, in het algemeen om bij Molendrift te werken?
2. Welke factoren zijn voor de medewerkers van Molendrift het meest belangrijk in hun werk?
3. Wat maakt dat deze meest belangrijke factoren de motivatie verhogen, volgens de medewerkers van Molendrift?

In dit toegepaste wetenschappelijk onderzoek wordt door middel van Q-methodologie het beleid van Molendrift onderzocht en geanalyseerd. Dit is een kwalitatieve methode met behulp van kwantitatieve technieken. Het onderzoek bestaat uit drie fasen, die in de methode worden belicht.

2.0 Methode

In dit toegepaste wetenschappelijk onderzoek werd door middel van Q-methodologie het beleid van Molendrift onderzocht en geanalyseerd. Q-methodologie is een mix van kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Volgens Jedeloo en van Staa (2009) is Q-methodologie geschikt voor onderzoek naar opvattingen, belevingen en interpersoonlijke relaties. Het is een small sample methodologie, waarin de inhoudelijke generaliseerbaarheid het primaire doel is (Dinklo, 2006). Dit betekent dat deze Q-methodologie een lijst oplevert van alle mogelijke meningen binnen Molendrift en dat deze lijst van meningen niet te generaliseren is naar een bredere populatie. Het doel van dit onderzoek was om, door middel van stellingen, de verschillende meningen over de arbeidsomstandigheden, binnen de groep medewerkers van Molendrift, te achterhalen. Deze stellingen werden in fase één aan de hand van het theoretisch kader, de beleidsstukken en de interviews met het management vastgesteld. In fase twee, het kwantitatieve vervolgonderzoek, werden deze stellingen door de werknemers gesorteerd op de

Q-sort tabel. Tenslotte werden in fase drie nog diepte-interviews gehouden over deze sortering op de Q-sort tabel. Per fase worden de verschillende onderdelen verder belicht.

2.1 Fase 1

In deze eerste fase werd een semigestructureerd interview gehouden met het management over het beleid van Molendrift, waarbij het van belang was om informatie te krijgen over wat de medewerkers, volgens het management motiveert om bij Molendeift te werken. Dit semigestructureerd interview bood mogelijkheden voor zowel het verkrijgen van gestructureerde antwoorden op de gestelde vragen, als ruimte voor de respondent om verdiepende informatie te geven op de onderzoeksvragen (Flick, 2018). Door het afnemen van interviews bij het management, werd informatie verkregen over het beleid van Molendrift en hoe dit beleid tot stand is gekomen.

Participanten

In deze fase werden twee medewerkers uit het managementteam, van Molendrift geïnterviewd. Deze twee medewerkers werden benaderd door de de contactpersoon die zelf verbonden is aan GGZ-Molendrift. De inclusiecriteria waren dat zij ten tijde van afname van het interview werkzaam waren binnen het managementteam van Molendrift.

Procedure

Het onderzoek werd allereerst ter goedkeuring voorgelegd aan de ethische commissie van de faculteit voor Gedrags- en Maatschappijwetenschappen van Rijksuniversiteit Groningen. Daarna werd gekozen voor een gemaks-steekproef vanwege praktische overwegingen, waaronder het korte tijdspad, voor de werving van twee medewerkers uit het managementteam. De medewerkers kregen een brief en er werd een voorstel gedaan voor een afspraak, rekening houdend met hun agenda’s. De afspraak duurde 90 minuten en vond plaats binnen een ruimte van Molendrift. Er werden geluidsopnames gemaakt. Dit werd vooraf besproken met de medewerkers. Ook werd er vooraf aan het interview door de medewerkers een informed consent ondertekend, waarin aangegeven werd dat ze zich ten alle tijde terug konden trekken (zie bijlage 2). De onderzoeker had vooraf een interviewprotocol opgesteld, waarbinnen de medewerkers volledig vrij konden antwoorden en de interviewer verder op door kon vragen.

Meetinstrumenten

In deze fase werd een semigestructureerd interview gehouden. Hiervoor waren 21 vragen opgesteld, naar aanleiding van het lezen van het kwaliteitsstatuut en het theoretisch kader. Eerst werden er een paar algemene vragen gesteld over het beleid van Molendrift, zoals bijvoorbeeld; "Wat *maakt Molendrift als organisatie aantrekkelijk voor werknemers?"* (zie bijlage 3). Vervolgens werd verder ingegaan op de drie thema's die genoemd werden in de inleiding, namelijk; "persoonlijke aandacht en waardering", "ontwikkelingsmogelijkheden en het inzetten van de eigen vaardigheden" en "betrokkenheid van de werknemers en ruimte om mee te denken over de organisatie".

Analyse

De interviews die gehouden werden met het managementteam van Molendrift werden opgenomen. Er werd hierbij gebruik gemaakt van de audiorecorders van Molendrift. De geluidsfragmenten van de interviews werden anoniem getranscribeerd en bewaard op een beveiligde schijf van de Rijksuniversiteit Groningen, waar alleen de projectleider en beide onderzoekers toegang tot hadden. Vervolgens werden de audiorecorders weer gewist. Na het transcriberen, van beide interviews, werden de interviews gecodeerd aan de hand van de drie thema's. Hierbij waren de tekstfragmenten door beide onderzoekers in een tabel, individueel en afzonderlijk van elkaar, verdeeld onder de drie thema's van dit onderzoek. Vervolgens hebben de onderzoekers dit samen besproken en was er volledige overeenstemming over de verdeling. Op basis van de tekstfragmenten binnen de drie thema's werden vervolgens 25 stellingen opgesteld voor fase 2 van het onderzoek. Hierdoor werden alle mogelijke factoren die, volgens het management, leiden tot motivatie van medewerkers meegenomen en was deelvraag één op deze manier beantwoord. Daarnaast werden ook het kwaliteitsstatuut en het theoretisch kader meegenomen als basis voor het maken van de stellingen, zodat alle factoren die voor de medewerkers van Molendrift het meest belangrijk zouden kunnen zijn, meegenomen.

2.2 Fase 2

In de tweede fase werd een sortering op de Q-sort tabel gedaan en kwantitatieve data verzameld voor dit onderzoek. Door middel van deze sortering werd duidelijk welke stellingen de medewerkers persoonlijk het meest en het minst belangrijk vinden in hun werk bij Molendrift.

Participanten

In deze fase werden 53 medewerkers benaderd om mee te doen aan het onderzoek, waarbij het belangrijk was dat alle medewerkers ook cliënten behandelen, omdat de stellingen mede hierop gericht waren. In de praktijk betekende dit dat psychiaters, verpleegkundigen, GZ-psychologen en orthopedagogen uitgenodigd waren om mee te doen aan het onderzoek. Uiteindelijk hadden 43 van de 53 medewerkers de sortering op de Q-sort tabel gedaan. De meeste medewerkers waren vrouw, in de leeftijd tussen de 20 en de 40 jaar, waarbij de meeste wetenschappelijk onderwijs genoten hadden en een gemiddelde werkervaring van vijf jaar of langer hadden. Er was veel spreiding in het aantal dienstjaren bij Molendrift. In tabel 1 zijn de demografische gegevens van de medewerkers af te lezen.

Tabel 1

Leeftijd	*n*	Werkervaring	*n*	Werkzaam bij Molendrift	*n*	Opleidingsniveau	*n*
20-30 jaar	16	0-02 jaar	3	0-02 jaar	14	HBO	3
30-40 jaar	18	03-05 jaar	9	03-05 jaar	8	WO	25
40-50 jaar	7	05-10 jaar	13	05-10 jaar	12	GZ+	14
>50 jaar	1	>10 jaar	17	>10 jaar	8		
onbekend	1	onbekend	1	onbekend	1	onbekend	1

Demografische gegevens

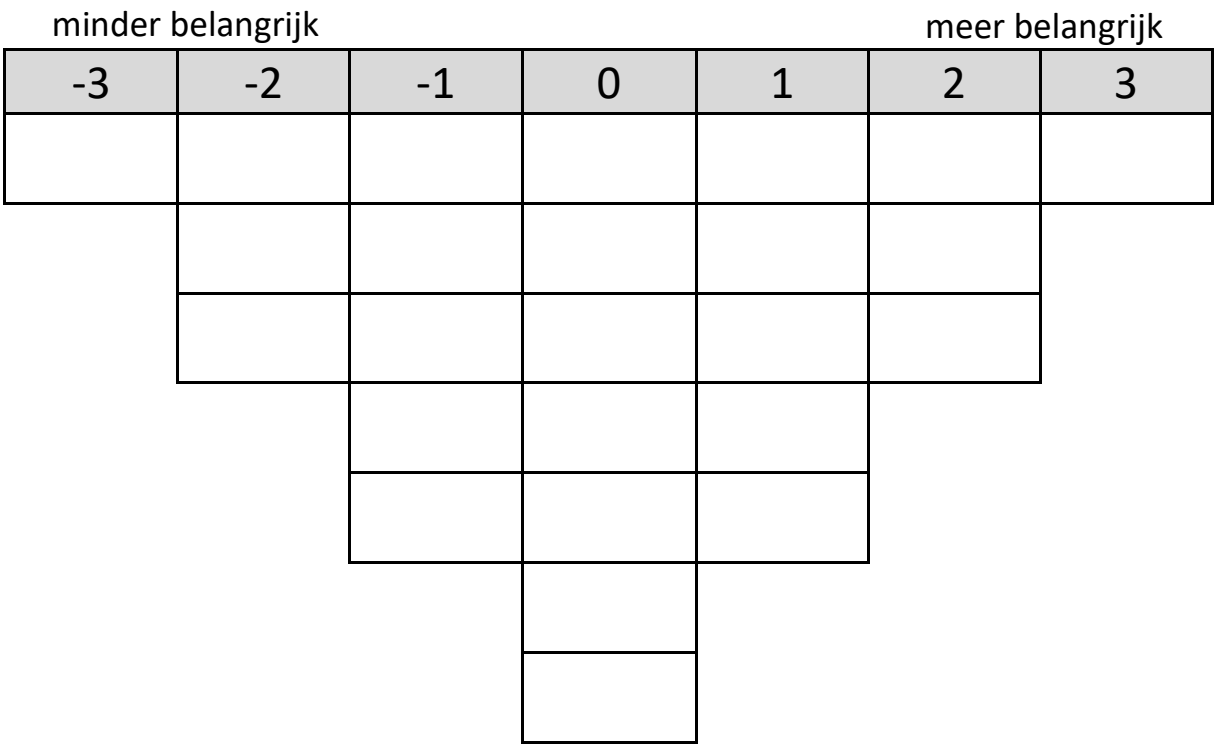
Procedure

Door de onderzoekers werden 53 medewerkers gevraagd om stellingen individueel te sorteren binnen de Q-sort-tabel. Van deze medewerkers werden eerst 32 medewerkers persoonlijk benaderd door de contactpersoon bij Molendrift. De overige 21 medewerkers kregen een persoonlijke uitnodiging van de contactpersoon via de mail. Vervolgens kregen alle 53 medewerkers een mail met daarin drie bijlages; een informed consent, de instructie voor het sorteren van de stellingen en het invulformulier voor het sorteren van de stellingen (zie bijlage 4, 5 en 6). In het informed consent gaven de medewerkers toestemming voor het verwerken van de gegevens die ze verstrekken. Daarnaast stond hierin vermeld dat de medewerkers zich ten alle tijde terug konden trekken uit dit onderzoek. In de instructie werd beschreven hoe de medewerkers 25 stellingen konden sorteren naar belangrijkheid. Hiervoor moesten ze steeds een keuze maken naarmate hoe belangrijk zij persoonlijk de stelling vonden in relatie tot de

andere stellingen. De stellingen werden gesorteerd op een schaal van minst belangrijk (-3) naar neutraal (0) en naar meest belangrijk (3). De medewerkers sorteerden de stelling met het bijbehorende nummer in één van de 25 vakjes van de Q-sort piramide (zie figuur 1). Hierbij was het belangrijk dat alle stellingen een eigen plek kregen in de piramide en dat er één stelling per vak werd gesorteerd. Het nummer dat voor de stelling stond werd hierbij genoteerd in het vak. De medewerkers werden gevraagd om uiterlijk 13 mei de informed consent en de ingevulde Q-sort tabel op te sturen naar de contactpersoon van Molendrift of naar één van de onderzoekers. De medewerkers die niet voor 13 mei de ingevulde Q-sort tabel met het informed consent opgestuurd hadden, werden ter herinnering persoonlijk of via de mail door de contactpersoon bij Molendrift benaderd. De medewerker had de keus om de Q-sort anoniem of niet-anoniem in te vullen. Als de medewerker anoniem wilde blijven, kon de Q-sort uitgeprint en ingevuld worden op papier, zonder naam en andere persoonlijke gegevens, en in een dichte envelop ingeleverd worden bij de contactpersoon. De medewerker die niet anoniem wilden blijven kon het ook digitaal invullen en opsturen naar de contactpersoon of naar één van de onderzoekers. Deze medewerkers konden hierbij aangeven of ze nog in aanmerking wilden komen voor een flitsinterview, die plaats vond in fase drie.

Meetinstrumenten

In deze fase werd, voor het sorteren van de 25 stellingen, de Q-sort-tabel gebruikt (zie figuur 1). Deze Q-sort-tabel had het patroon van een quasi-normale verdeling. De tabel zorgde ervoor dat de respondenten een keuze moesten maken en de verschillende stellingen ten opzichte van elkaar moesten afwegen. De tabel had een schaal van -3 (minst belangrijke stellingen) tot +3 (meest belangrijke stellingen). Volgens Jedeloo en van Staa (2009) geeft het sorteren van uitspraken op deze manier een individueel standpunt weer en is iedere individueel gesorteerde set per definitie een valide weergave van iemands mening. De betrouwbaarheid van het sorteren is in verschillende test-hertest procedures overigens goed gebleken (Akhtar-Danesh, Baumann & Cordingley, 2008).



Figuur 1

Analyse

De Q-sort data werden voorafgaand aan de analyse gepseudonimiseerd en ingevoerd in de analyse software PQ Method. Dit is een veel gebruikt softwareprogramma dat speciaal is ontwikkeld voor onderzoek waarin Q methodologie gebruikt wordt (Schmolck, 2002). Vervolgens werd door middel van factoranalyse bepaald hoeveel verschillende groepen medewerkers, die de stellingen op een gelijke manier sorteerden, te onderscheiden waren in deze dataset. Elke factor representeerde hierbij een groep medewerkers met een gelijksoortige mening over de stellingen, dus op basis van correlaties van de sorteringen van de verschillende medewerkers (Jedeloo & van Staa, 2009). Deze gelijksoortige behoeften op werkgebied werden geïnterpreteerd en samen met de beschrijving van de groepen weergegeven in het hoofdstuk resultaten. Hierdoor werd antwoord gegeven op deelvraag twee en werd duidelijk welke factoren voor de medewerkers het meest belangrijk waren.

2.3 Fase 3

In de derde en laatste fase werden flits-interviews gehouden met een aantal medewerkers. Dit waren diepte-interviews die meer inzicht gaven in de sortering van de belangrijkste factoren.

Participanten

In deze fase werden alle 43 medewerkers, die mee hadden gedaan aan de sortering op de Q-Sort tabel, en die in het formulier toestemming hadden gegeven voor deelname aan de flits-interviews, persoonlijk via de mail uitgenodigd om mee te doen aan het flitsinterview. Deze 43 medewerkers kregen hierbij allemaal een eigen respondentnummer. Van deze 43 medewerkers hadden uiteindelijk 20 medewerkers zich aangemeld voor de flitsinterviews (zie tabel 2).

Tabel 2

Geslacht	*n*	Leeftijd	*n*	Werkervaring	*n*	Werkzaam bij Molendrift	*n*		*n*
Man	3	20-30 jaar	7	0-02 jaar	1	0-02 jaar	5	HBO	1
Vrouw	13	30-40 jaar	6	03-05 jaar	3	03-05 jaar	3	WO	10
		40-50 jaar	2	05-10 jaar	5	05-10 jaar	4	GZ+	5
		>50 jaar	1	>10 jaar	6	>10 jaar	4		

Demografische gegevens flitsinterviews

Procedure

Alle medewerkers die de sortering op de Q-sort tabel hadden gedaan en daarbij aan hadden mee te willen doen aan flits-interviews, werden door de onderzoekers via de mail persoonlijk uitgenodigd voor een flits-interview. Hierbij hadden de medewerkers in de mail een eigen respondentnummer gekregen waarmee ze zichzelf konden intekenen op een tijdschema, die toegevoegd was aan de mail. Het interview werd online afgenomen via een beveiligd systeem van Molendift (Mobilea) en duurde maximaal 20 minuten. Hierbij werden geluidsopnames gemaakt, waar de medewerkers toestemming voor hadden gegeven. Om de validiteit en de betrouwbaarheid te vergroten, had de onderzoeker vooraf een interviewprotocol opgesteld (zie bijlage 7).

Meetinstrumenten

In deze fase werden de groepen die gemaakt zijn in fase 2 door middel van flits-interviews, dit is een kort interview met de respondent, beoordeeld op hun inhoudelijke relevantie en betekenis. Voor het afnemen van dit interview werd een interviewprotocol opgesteld. In het interview werden ook een aantal schaalvragen gesteld, zodat duidelijk werd hoe belangrijk de meest belangrijke stelling voor de medewerker was. Bijvoorbeeld; "U vindt stelling X heel belangrijk. Van alle stellingen die we genoemd hebben, is dat het allerbelangrijkste voor u in uw werk. Maar we weten uit de sortering niet *hoe* belangrijk de stelling precies voor u is. Kunt u aangeven, met een cijfer van 1-10 hoe belangrijk deze stelling voor u is, waarbij 1 staat voor niet zo belangrijk en 10 voor heel belangrijk?" Daarnaast werd er per thema gekeken hoe er doorgevraagd kon worden, bijvoorbeeld; "Hoe tevreden bent u met hoe Molendrift de ruimte geeft om een eigen invulling te geven aan de behandelingen, op een schaal van 1-10".

Analyse

De flits-interviews werden opgenomen en de geluidsfragmenten anoniem getranscribeerd. Er werd hierbij gebruik gemaakt van de audiorecorders van Molendrift. De geluidsopnames en het transcript werden na het maken van de stellingen bewaard op een beveiligde schijf van de Rijksuniversiteit Groningen, waar alleen de projectleider en de onderzoekers toegang tot hadden. Vervolgens werden de audiorecorders weer gewist. Door middel van deze flits-interviews kregen de onderzoekers kwalitatieve informatie. Deze informatie werd door de onderzoekers gecodeerd, door de tekstfragmenten te selecteren die betrekking hadden op de drie verschillende thema's van dit onderzoek. Op die manier konden de onderzoekers de kwantitatieve data van de Q-sort-tabel interpreteren en verbanden leggen. Zo ontstond een diepgaand beeld van de meningen en werd duidelijk waarom deze stellingen het meest belangrijk waren voor de medewerkers.

3.0 Resultaten

In dit toegepaste wetenschappelijk onderzoek werd het beleid van Molendrift door middel van Q-methodologie onderzocht en geanalyseerd. Deze Q-methodologie is een mix van kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Het onderzoek bestond uit drie fasen. Elke fase had zijn eigen deelvraag. Deze resultaten worden hieronder per deelvraag beschreven.

3.1 Fase1

Deelvraag 1; Wat motiveert de medewerkers, volgens het management, in het algemeen om bij Molendrift te werken?

Over het eerste thema "persoonlijke aandacht en waardering" noemde het management de volgende belangrijke aspecten met betrekking tot persoonlijke aandacht; een gedeelde visie met aandacht voor elkaars behoeften, verbondenheid met collega's en aandacht voor werkbegeleiding. Over de gedeelde visie met aandacht voor elkaars behoeften gaf het management aan dat het een vrij plat bedrijf is met een belangrijke visie, waarbij de cliënten zorg voorop staat; 'Zorg willen bieden zoals we die zelf zouden willen ontvangen en met elkaar omgaan zoals we graag zouden willen dat er met onszelf omgegaan wordt'. Hierbij is het belangrijk dat de medewerker deze visie op hulpverlening deelt en dat alle medewerkers cliënten blijven houden. Het management gaf hierbij aan dat dit ook vaak de behoefte van de medewerker is. De medewerkers van Molendrift zijn gedreven en hebben dezelfde blik op zorg. Binnen deze visie past ook dat het management aandacht heeft voor zijn medewerkers en weet hoe het met de medewerkers gaat. Er is ruimte voor een gesprek met het management waarin de medewerkers kunnen aangeven wat wenselijk is, maar ook welke problemen ze ervaren. Het management zoekt dan samen met de medewerker naar een oplossing.

Molendrift probeert "verbondenheid met collega's en aandacht voor elkaar" te ondervangen door het creëren van een goede sfeer en oog te hebben voor elkaar. Dit past in de cultuur van Molendrift. In het kader hiervan worden zomerdagen georganiseerd, en worden er activiteiten gedaan met elkaar of in groepen omdat het anders te groot wordt. Bij Molendrift is het belangrijk dat er voor alle medewerkers ruimte is op het hoofdkantoor in Groningen, waar de medewerkers minimaal één dag in de week zijn. Daarnaast houden de medewerkers contact met elkaar via de app en eten de medewerkers tussen de middag op alle vestigingen samen. De organisatie zet hiervoor elke dag een lunch klaar, zodat er ruimte is voor ontmoeting.

Een laatste aspect van persoonlijke aandacht wordt gewaarborgd door de aandacht die er is voor de werkbegeleiding. Door het systeem van werkbegeleiding is elke medewerker en per casus gekoppeld aan een werkbegeleider. Door dit systeem weet de organisatie goed hoe het met de medewerkers gaat. Als er dingen spelen die van belang zijn voor de cliënt of voor de werkrelatie, dan is er altijd ruimte om dit te bespreken met de werkbegeleider of met het management. In het kader van openheid en transparantie wil Molendrift uitdragen dat het belangrijk is om de problemen in de werkrelatie altijd te bespreken met de persoon waar het

over gaat. Openheid en transparantie zijn belangrijk factoren in de organisatie. Daarnaast is er een laagdrempeligheid om binnen te stappen bij het management om dingen te bespreken.

Wat betreft waardering noemde het management twee punten die zij belangrijk vinden, namelijk een goed betaald salaris en het verkrijgen van aandelen. Molendrift heeft een eigen CAO en de medewerker verdient naargelang de taken die werknemer verricht binnen de organisatie en niet naargelang de opleiding die hij heeft gedaan. Dit is in tegenstelling tot andere GGZ-organisaties, waar voor de hoogte van het salaris vaak gekeken wordt naar de hoogte van de opleiding. Naast dit salaris krijgen alle medewerkers vijf aandelen van Molendrift, waardoor ze mede-eigenaar van Molendrift zijn.

Op basis van het interview met het management konden uiteindelijk vijf stellingen geformuleerd worden die betrekking hebben op persoonlijke aandacht en waardering. Dit zijn stelling 1, 4, 9, 12 en 20 (zie tabel 4).

Over het tweede thema "ontwikkelingsmogelijkheden en het inzetten van de eigen vaardigheden" gaf het management de volgende twee aspecten van ontwikkelingsmogelijkheden aan: ontwikkeling op de werkvloer en opleidingsmogelijkheden. Wat betreft de ontwikkeling op de werkvloer gaf het management aan dat elke medewerker begint als basisorthopedagoog. Naarmate de medewerker meer ervaringsjaren heeft, wordt hij/zij vak-volwassen. De medewerker krijgt cliënten toegewezen, die passen bij de ervaringsjaren van de medewerker. Samen met de werkbegeleider wordt besproken in welke problematiek de medewerker zich nog verder kan ontwikkelen, waarbij de werkbegeleider ondersteunt en vaardigheden aanreikt waar de medewerker weer verder mee kan. Sommige vak-volwassen medewerkers hebben een extra ontwikkeltaak. Deze medewerkers zien waar de kansen liggen voor Molendrift om verder in te ontwikkelen en hoe hier vorm aan gegeven kan worden, waardoor Molendrift nog beter hulpverlening kan bieden. In samenspraak met het managementteam ontwikkelen deze medewerkers iets voor de organisatie, bijvoorbeeld het bijhouden van nieuwe behandelmethodieken, literatuur en kennis voor een bepaald stukje van het vakgebied. De medewerkers kunnen op die manier van elkaar leren en zich verder ontwikkelen.

Over het andere aspect, namelijk opleidingsmogelijkheden, vertelde het management het belangrijk te vinden dat alle medewerkers een gelijke kans op scholing hebben. Daarbij zijn sommige interne scholingen vrij en anderen op verzoek van het managementteam. De medewerkers kunnen zelf kenbaar maken of ze een opleiding willen doen, dit gaat op volgorde van medewerkers en op behoefte van Molendrift. Als de medewerker aan de beurt is, wordt er

samen gekeken welke opleiding het beste past. Hierbij zijn de competenties die de medewerker heeft en de match met wat de medewerker binnen de organisatie doet leidend.

Over het "inzetten van de eigen vaardigheden", noemde het management het belangrijk te vinden dat er ruimte is voor eigen kwaliteiten**.** De medewerkers zijn vrij om binnen de visie en de kaders van Molendrift een eigen behandelmethode te kiezen die passend is bij de cliënt en bij de eigen manier van hulpverlenen van de medewerker. Er wordt gewerkt vanuit de verklarende analyse, die gebaseerd op een heldere concrete formulering van de problematiek. Het is aan de medewerker om deze verklarende analyse te maken en de keuze te maken welke behandelmethode in de zetten binnen de visie van Molendrift. Elke werknemer heeft zijn eigen kwaliteiten, waarbij opleiding niet bepalend is, maar wel de vaardigheden en de affiniteit die de medewerker heeft met de behandelmethode.

Op basis van het interview met het management konden uiteindelijk acht stellingen geformuleerd worden die betrekking hebben op ontwikkelingsmogelijkheden en het inzetten van de eigen vaardigheden. Dit zijn stelling 5, 7, 10, 13, 14, 17, 22 en 24 (zie tabel 4).

In het derde en laatste thema "betrokkenheid van de werknemers en ruimte om mee te denken over de organisatie", zijn de volgende aspecten benoemd; betrokkenheid van medewerkers bij de ontwikkelingen van de organisatie en ruimte om mee te denken in de ontwikkelingen van de organisatie. Wat betreft de betrokkenheid van medewerkers bij de ontwikkeling van de organisatie gaven de managers aan dat Molendrift een innovatief bedrijf is en constant in ontwikkeling is. Net als in de hele GGZ is ook de werkdruk bij Molendrift hoog. Toch kent Molendrift geen groot verloop van personeel binnen hun eigen organisatie en is er nog steeds ruimte voor vernieuwing. In het inhoudelijk managementteam worden de ontwikkelingen besproken en waar de organisatie op aan wil koersen. De medewerkers worden hiervan op de hoogte gebracht in de organisatie- en methodiekvergadering die één keer in de zes weken wordt gehouden. Daarnaast zijn er ook het intranet en de cliëntvergaderingen één keer per week, waarin de minder grote en minder belangrijke dingen worden besproken. Als laatste benoemde het management nog dat ze zelf ook op de werkvloer werken en daardoor goed op de hoogte zijn van wat de medewerkers bezighoudt. Dit kan het management meenemen in de keuzes die ze maken met betrekking tot de organisatie.

Dit sluit aan op de het tweede aspect van dit thema, namelijk de ruimte om mee te denken over de organisatie. Hierover gaf het management aan dat binnen de vergaderingen ruimte is om vragen te stellen of dingen aan de orde te stellen. Soms worden medewerkers expliciet gevraagd om mee te denken. De ondernemingsraad heeft hierbij een belangrijke rol en kan vragen ophalen bij de medewerkers en ook antwoord geven op de vragen. Daarnaast zijn

het vooral de vak volwassen medewerkers met een ontwikkeltaak, die wat meer die het beleid uitdragen en ook meedenken in de ontwikkelingen. Samen met het managementteam bespreken zij hoe de medewerkers betrokken kunnen worden en hoe de medewerkers een rol te geven in het proces van die ontwikkeling. Aan één kant is de organisatie sturend en aan de andere kant wordt samen met de medewerkers gekeken naar wie welke taak leuk vindt of wie geschikt is voor deze taak. Het management gaf aan dat er op een logische manier gewogen wordt, zonder verborgen agenda's en gericht op cliëntkwaliteit. Naarmate de organisatie groter wordt, kunnen medewerkers afstand voelen naar het managementteam. Hierbij is het een uitdaging voor het managementteam om goed en transparant te communiceren over de ontwikkelingen binnen de organisatie.

Op basis van het interview met het management konden uiteindelijk vijf stellingen geformuleerd worden die betrekking hebben op betrokkenheid van de werknemers en ruimte om mee te denken over de organisatie. Dit zijn stelling 6, 8, 11, 18 en 21 (zie tabel 4).

3.2 Fase 2 en 3

Deelvraag 2 en 3; Welke factoren zijn voor de medewerkers van Molendrift het meest belangrijk in hun werk en wat maakt dat deze factoren de motivatie verhogen?

Naar aanleiding van de analyse in het softwareprogramma PQ method, hebben de onderzoekers gekozen voor drie factoren, die samen 50% van de totale variantie verklaarden (zie tabel 3).

Tabel 3

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Eigenvalue	14.9737	3.8111	2.4262
% expl.Var.	35	9	6

Per factor de "eigen value" en de cumulatieve verklaarde variantie

Van de 43 medewerkers associeerden 33 significant met één van de factoren, wat betekende dat tien medewerkers niet geassocieerd werden met één bepaalde factor. De correlatie tussen de factoren was redelijk hoog en varieerde van 0,41 tot 0,67, wat aangaf dat de drie factoren onderling met elkaar samenhingen en er geen aanzienlijk grote verschillen waren tussen de drie groepen. De gewogen gemiddelde Q-sorteringen van de 43 participanten, die een overzicht gaven van de typische rangschikking van factoren die in meer of mindere

mate belangrijk werden gevonden binnen elke factor, zijn weergegeven in tabel 4. Behoeftes die significant verschilden tussen de factoren, de zogenoemde onderscheidende factoren, zijn vetgedrukt weergegeven.

Tabel 4

In mijn werk bij Molendrift vind ik het in meer of minder belangrijke mate belangrijk dat..	Factor 1	Factor 2	Factor 3
1 Ik mijn eigen agenda kan plannen	0	0	2
2 Ik mij thuis voel bij Molendrift	3	1	2
3 Ik voldoende tijd krijg om mijn taken uit te voeren	1	-2	0
4 Ik mij verbonden voel met mijn collega's	2	1	1
5 Ik mij persoonlijk kan ontwikkelen	1	2	1
6 Ik kan aangeven dat ik het ergens oneens mee ben.	0	0	-1
7 Er gelijke kansen zijn op scholing	-1	-1	-1
8 Ik een stem heb in de keuzes die het MT maakt over de ontwikkelingen binnen Molendrift	-2	0	-2
9 Mijn salaris niet alleen gebaseerd is op opleiding	-1	-1	-3
10 Ik naast de cliëntbehandelingen ook andere taken heb	0	2	-2
11 Ik op de hoogte word gebracht van de ontwikkelingen binnen Molendrift	**-2**	**0**	**-1**
12 Ik de cliënt help zoals ik zelf ook geholpen wil worden	**1**	3	2
13 Ik mijn persoonlijke interesses kwijt kan in mijn werk	-2	-2	**0**
14 Er een stimulerende werksfeer is	1	**1**	1
15 Molendrift oog heeft voor mijn gezondheid	0	**-3**	0
16 Ik als individu verantwoordelijk ben voor mijn werkzaamheden	**-3**	-1	-2
17 Ik mijn vaardigheden in de praktijk kan verbeteren	-1	-1	**1**
18 Ik het bespreekbaar kan maken als ik iets wil veranderen aan mijn werk	0	0	0
19 Het duidelijk is wat er van mij als medewerker wordt verwacht	-1	**-2**	-1
20 Ik mijn werk leuk vind	2	**1**	3
21 Ik mijn grenzen aan kan geven.	**2**	**0**	**0**
22 Ik de ruimte heb om een eigen invulling te geven aan de behandelingen	**0**	**1**	**0**
23 Er ruimte is voor ontspanning in mijn werk	-1	-1	-1
24 Ik uitdaging heb in mijn werk	1	**2**	0
25 Ik de mogelijkheid heb tot collegiale intervisie	**0**	0	1

Gewogen gemiddeldes

Aan de hand van tabel 4 en de flitsinterviews werd een kwalitatieve interpretatie van de drie factoren gegeven. De positie van de stelling binnen elke factor werd aangegeven door dit in de tekst als volgt te noemen; wanneer stelling 1 het belangrijkst werd gevonden (positie 3), werd dit '#1/3' genoemd.

Factor 1; "Thuis komen op een plek waar ik me veilig en verbonden voel" n=14

Binnen deze factor viel de grootste groep medewerkers, namelijk 14 van de 33 medewerkers. Voor de medewerkers van Molendrift die geassocieerd werden met de deze factor was hun belangrijkste behoefte dat ze zich thuis voelen binnen Molendrift (#2/3). Daarbij viel het op in de flits-interviews dat een aantal medewerkers hierbij aangaven dat ze "thuis voelen" associeren met een gevoel van veiligheid. Eén van de medewerkers gaf aan dat de werkzaamheden belangrijk zijn, maar dat het gevoel van thuis zijn en je veilig voelen voorop staat (pp11). De medewerker noemt hierbij: "Ik kan altijd bij mijn collega's aankloppen, dat voelt heel veilig voor mij. Een andere medewerker gaf aan "thuis voelen" een paraplu begrip te vinden (pp28); "Namelijk dat ik achter de visie en de werkwijze staat, mij gewaardeerd voel, mijn collega's leuk vind, goed met mijn baas op kan schieten en de werkzaamheden aan kan.". Pp34 noemde "thuis voelen" het basisgevoel van Molendrift: "Dat je zorgt dat iemand zich gezien en gehoord voelt". Daarnaast gaven de medewerkers aan het belangrijk te vinden dat ze zich verbonden te voelen met collega's (#4/2) en dat het voor hen belangrijk is om hun werk leuk te vinden (#20/2). Om die verbondenheid met collega's te voelen zijn er initiatieven om contact met elkaar te houden, door middel van uitjes die geïnitieerd worden en de lunch die in de middag wordt klaargezet voor alle collega's. Eén van de medewerkers gaf aan het wel heel individueel werk te vinden; "Werk-technisch zou ik het toch echt leuk vinden om meer samen te werken met collega's om die verbondenheid met collega's nog meer te voelen" (pp27). "Daarnaast belemmert de werkdruk het soms om binnen te lopen bij collega's" vertelde een andere medewerker (pp11). Ten opzichte van de andere stellingen vonden de medewerkers het minst belangrijk dat ze als individu verantwoordelijk zijn voor de werkzaamheden (#16/-3) en persoonlijke interesses kwijt kunnen in het werk (#13/-2). Eén van de medewerkers gaf hierbij aan dit niet zo belangrijk te vinden: "Ik vind het prima om mijn persoonlijke interesses buiten werktijd te doen, maar ik vind het wel belangrijk dat ik mijn behandelingen in kan vullen op mijn eigen manier" (pp3). Een andere medewerker gaf aan: "Mijn persoonlijke interesse is ook gewoon überhaupt dit werk". Molendrift laat zijn werknemers vrij in hoe ze de behandeling vormgeven, waarbij wel protocollen en richtlijnen" (pp27). Naast deze twee minst belangrijke behoeftes vinden medewerkers het minder belangrijk een stem te hebben in de keuzes van het management (#8/-2) en dat de medewerkers op de hoogte worden gebracht van de ontwikkelingen binnen Molendrift (#11/-2). Samengevat zijn de belangrijkste behoeften van deze groep dat de medewerkers zich veilig voelen in de groep en dat ze verbondenheid

belangrijk vinden in het contact met collega's. De medewerkers missen door de werkdruk wel eens de ruimte om meer met elkaar samen te werken.

Factor 2; "Alles uit mijzelf halen" n=9

De negen medewerkers binnen deze factor werden gekenmerkt door de behoefte aan uitdaging, stimulering en persoonlijke ontwikkeling. De belangrijkste behoefte van de medewerker is de visie van Molendrift, namelijk de cliënt helpen zoals zij zelf ook geholpen willen worden (#12/3). In de interviews kwam deze visie en belangrijkste behoefte niet specifiek aan de orde. Wel gaven de medewerkers aan hoe ze zelf behandeld willen worden door de organisatie. Pp26 gaf aan dat Molendrift goed is in matchen, zowel de cliënt bij de hulpverlener. Als een project bij de hulpverlener en weet daarnaast goed waar de kwaliteiten van de medewerker liggen. En daarnaast; "Het zou mooi zijn dat er nog wat meer gekeken wordt naar de specifieke behoeften en interesses alle medewerkers", aldus pp26. "Molendrift zou kunnen dit kunnen optimaliseren door de medewerkers gelijke kansen of mogelijkheden te bieden". Een andere medewerker gaf aan; "Het staat hier voorop dat het helpt voor je eigen motivatie dat je iets doet wat je leuk vindt" (pp14). "Dus je kan hier kiezen wat voor doelgroep cliënten en problematiek je het leukst vindt en welke neventaken je graag wil doen". Wat nog zou kunnen helpen is dat de organisatie transparant maakt wat al die verschillende neventaken dan zijn en hoe de keuzes gemaakt worden wie wat gaat doen (pp14). "Daarbij is de organisatie altijd aan het afwegen wat het persoonlijke belang is en wat de vraag vanuit de organisatie, de cliënt en de wachtlijst is. En dat moeten ze ook blijven doen", aldus pp14. Wat voor de medewerkers binnen deze factor ook heel belangrijk is dat de medewerker zich persoonlijk kan blijven ontwikkelen (#5/2) en uitdaging heeft in het werk (#24/2). Pp19 gaf aan dat als er geen meer persoonlijke ontwikkeling meer zou zijn, er dan een onrustig gevoel zou ontstaan: "Ik zou het gevoel willen hebben dat ik nog doorgroeimogelijkheden zou hebben op verschillende gebieden". Pp26 gaf hierover aan ambitieus te zijn en het belangrijk te vinden om zichzelf te ontwikkelen en nieuwe dingen te doen. Daarbij is Molendrift constant in ontwikkeling waardoor er heel veel kansen zijn en altijd genoeg aanbod om je als medewerker te ontwikkelen. Daarnaast gaf pp19 aan dat andere opleidingsmogelijkheden, bijvoorbeeld ook de opleiding tot psychotherapeut, seksuoloog, relatietherapeut van toegevoegde waarde zouden kunnen zijn. Het krijgen van gelijke kans en mogelijkheden binnen Molendrift kwam ook terug in de behoefte dat de medewerkers naast het geven van behandelingen ook andere taken hebben (#10/2). Andere onderscheidende uitspraken toonden aan dat deze medewerkers het belangrijk

vinden op op de hoogte te worden gebracht van de ontwikkelingen binnen Molendrift (#11/0) en om een stem heb in de keuzes die het MT maakt over de ontwikkelingen (#8/0).

De minst belangrijke behoefte, ten opzichte van de andere behoeftes, is dat Molendrift oog heeft voor de gezondheid van de medewerker. Deze behoefte scoort opvallend laag ten opzichte van de andere groepen (#15/-3). Pp13 gaf aan dat het belangrijk dat de medewerker goed gezien wordt en dat de organisatie in de gaten houdt hoe het met je is, maar dat je hier zelf ook verantwoordelijk voor bent". Naast deze minst belangrijke behoefte zijn er nog drie behoeftes die laag scoorden in deze groep. Ten eerste dat de medewerker voldoende tijd krijgt om de taken uit te voeren (#3/-2). Hierover gaf pp13 aan het belangrijk te vinden dat je zelf verantwoordelijk bent voor dingen die je doet en dat Molendrift ook niet heel erg aanstuurt op tijd. Molendrift legt de verantwoordelijkheid bij jou, maar kan wel samen met jou kijken wat het werk van jou vraagt en wat de organisatie hierin kan doen". Ten tweede dat de medewerker persoonlijke interesses kwijt kan in het werk (#13/-2). Net als de medewerkers in factor 1, vonden ook de medewerkers in factor twee het minder belangrijk om hun persoonlijke interesse kwijt te kunnen in hun werk. Verschillende medewerkers gaven aan dat er ruimte is voor persoonlijke interesses als dit past binnen de visie en mogelijkheden van Molendrift. Ten derde is het minder belangrijk dat het duidelijk is wat er van de medewerker wordt verwacht (19/-2). Hierover gaven de medewerkers aan dat het bij Molendrift in het algemeen duidelijk is wat er verwacht wordt en dat het daardoor niet als zo heel belangrijk werd gevonden. Eén medewerker gaf hierover aan: "Ik kan het zelf goed invullen, het bedenken. Ik vind het ook fijn dat daar wat vrijheid in is, dat het niet zo gekaderd is" (pp9).

Factor 3; "Ik wil als persoon gezien worden passend bij de visie van Molendrift" n=10

De tien medewerkers, die binnen factor drie vielen, vonden het belangrijkste dat ze hun werk leuk vinden (#20/3). Daarnaast vonden de medewerkers het belangrijk om de hun eigen agenda te kunnen plannen (#1/2), zich thuis te voelen bij Molendrift (#2/2) en dat de cliënt geholpen wordt zoals de medewerker zelf geholpen wil worden (#12/2). In eerste instantie leek dit op de medewerkers die binnen factor één vielen, maar er is een duidelijk verschil. De medewerkers in factor drie gaven aan dat ze graag gezien worden als persoon en dat er ruimte is voor autonomie. Pp12 gaf aan het heel belangrijk te vinden dat je het gevoel hebt dat je je mag ontwikkelen, vragen kan stellen en daarin dicht bij jezelf kan blijven. Deze medewerker voelt zich dan ook echt thuis, omdat de medewerker op zijn plek zit, doet wat hij/zij leuk vindt met een team waarin mensen elkaar kennen en gezien worden. Pp35 gaf aan dat "thuis voelen" de basis is voor je werk. Daarnaast gaf pp12 aan; "Ik vind het belangrijk dat cliënten de zorg

krijgen die ze nodig hebben, dat ik in staat ben om dat uit te voeren en vragen kan stellen als ik het niet zo goed weet". De visie van Molendrift is dat de cliënt geholpen wordt zoals je zelf ook geholpen wilt worden. "Als je dat idee steeds vasthoudt, dan heb ik wel het gevoel dat je echt doet wat nodig is" (pp12). Pp25 zei hierover: "Een belangrijk kernwaarde van Molendrift is; "Wie ben jij en hoe werkt het bij jou? Wat kunnen wij vanuit daar voor jou betekenen?" Dit zit diep verweven in hoe Molendrift de problematiek van de cliënt aanpakt. Het dwingt je om na te denken over wat het beste is om te doen in die situatie (pp25). Deze visie van Molendrift zou in de communicatie naar buiten toe nog beter benadrukt kunnen worden, juist omdat het zo'n mooie kernwaarde is, aldus pp25. "We zijn soms te bescheiden, het is een kracht dat je mensen helpt zoals je zelf geholpen zou willen worden". Het is daarnaast ook belangrijk dat het management oog heeft voor deze mogelijke kwetsbaarheid in combinatie met de werkdruk van medewerkers omdat het ook een valkuil kan zijn dat medewerkers overmatig betrokken raken bij hun werk (pp25). Andere onderscheidende stellingen toonden aan dat deze medewerkers ook de voorkeur gaven aan dat ze hun vaardigheden in de praktijk kunnen verbeteren (#17/1) Hierin scoorden ze hoger dan de medewerkers die in factor één of factor twee vallen. De minst belangrijke behoefte, ten opzichte van de andere behoeftes, is dat het salaris niet alleen gebaseerd is op opleiding (#9/-3). Bij Molendrift kijken ze naar wat past bij jou als persoon en bij jouw ontwikkelingstaken (pp12). "Ze kijken echt naar het hele plaatje en niet alleen nar je CV of je werkervaring. Ik vind het belangrijk dat ze dat transparant doen, en dat je het gevoel hebt dat iedereen qua werk hetzelfde verdient en dit niet afhangt van jouw onderhandelingen (pp12). Dit maakt het gelijkwaardig. Ook is een minder belangrijke behoefte dat de medewerker een stem heeft in de keuzes die het managementteam maakt over de ontwikkelingen (#8/-2), maar is nog steeds heel belangrijk geven de medewerkers aan. Pp25 gaf aan: "Ik vind het belangrijk om mee te kunnen denken en inspraak te hebben, en daarnaast is er vertrouwen in het management, die de grote lijnen in de gaten houden en weten wat er nodig is". Pp35 ondersteunde dit door te zeggen: "Ik heb heel veel vertrouwen in het MT waardoor ik geloof dat zij de goede dingen kiezen. Zij hebben meer kennis van beleid van een heleboel dingen waar ik minder in zit". In het algemeen gaven de medewerkers aan dat bij Molendrift de ruimte is om aan te geven hoe je er als medewerker over denkt en wordt er veel terug gekoppeld over wat het managementteam beslist en wat er speelt. Dit vergroot het vertrouwen in het managementteam. Kortom; de medewerkers van factor drie vinden het belangrijk dat ze als persoon worden gezien bij Molendrift, passend binnen de visie van Molendrift. Ze gaven daarbij aan vertrouwen te hebben in het management en de ruimte te voelen om hun stem te laten horen.

4.0 Discussie

Dit onderzoek ging over de arbeidsomstandigheden van Molendrift. Om zicht te krijgen op deze arbeidsomstandigheden was dit onderzoek gericht op de dagelijkse praktijk van het personeelsbeleid van de medewerkers van Molendrift. Het onderzoek bestond uit drie deelvragen. In de eerste deelvraag stond centraal wat de medewerkers, volgens het management, in het algemeen motiveert om bij Molendrift te werken. Hiervoor werd een semigestructureerd interview gehouden met het management over het beleid van Molendrift. De tweede deelvraag sloot hierop aan door te onderzoeken welke factoren voor de medewerkers het meest en het minst belangrijk zijn in hun werk. Voor de derde en laatste deelvraag werden flitsinterviews gehouden. De deelvraag die hierbij centraal stond was; "Wat maakt dat deze meest belangrijke factoren de motivatie verhogen?", want investeringen in verbetering van de arbeidsomstandigheden leiden tot een betere werkmotivatie (Goossens & Smid, 2016).

4.1 Wat motiveert de medewerkers, volgens het management, in het algemeen om bij Molendrift te werken?

Over het eerste thema "persoonlijke aandacht en waardering" gaf het management aan dat het belangrijk is dat er aandacht is voor de medewerkers en dat het management weet hoe het met de medewerkers gaat. Molendrift probeert "verbondenheid met collega's en aandacht voor elkaar" te ondervangen door het creëren van een goede sfeer en oog te hebben voor elkaar. Hierin is het belangrijk om contact met elkaar te hebben, zowel tijdens het werk in de vorm van werkbegeleiding als tijdens medewerkersdagen. Wat betreft waardering noemde het management twee punten, namelijk het salaris en het verkrijgen van aandelen. De medewerker verdient naargelang de taken die werknemer verricht binnen de organisatie en niet naargelang de opleiding die hij heeft gedaan. Daarnaast krijgt elke medewerker vijf aandelen. Dit maakt de medewerker mede-eigenaar van Molendrift.

Over het tweede thema "ontwikkelingsmogelijkheden en het inzetten van de eigen vaardigheden" gaf het management de volgende twee aspecten van ontwikkelingsmogelijkheden aan: ontwikkeling op de werkvloer en opleidingsmogelijkheden. De medewerkers beginnen als basisorthopedagoog en naarmate de medewerker meer ervaringsjaren opbouwt wordt de medewerker vak volwassen en is er ruimte voor extra (ontwikkel) taken. De medewerkers krijgen de ruimte om van elkaar te leren en zich te ontwikkelen, mede de ondersteuning van de werkbegeleider. Wat betreft de opleidingsmogelijkheden gaf het management aan dat iedereen een gelijke kans op scholing heeft. Dit gaat op volgorde van de medewerker en op behoefte van de organisatie. Daarnaast

noemt het management dat er binnen Molendrift gewerkt wordt binnen duidelijke kaders, waarbij ruimte is voor eigen kwaliteiten**.**

Over het derde en laatste thema “betrokkenheid van de werknemers en ruimte om mee te denken over de organisatie” gaf het management aan dat binnen de organisatie ruimte is voor vernieuwing, waarbij de medewerkers betrokken worden door ze op de hoogte te brengen van deze ontwikkelingen tijdens vergaderingen. Het management gaf aan op de hoogte te zijn van wat de medewerkers belangrijk vinden omdat ze zelf op de werkvloer aanwezig zijn. Daarnaast is er ruimte om mee te denken en als medewerker je stem te laten horen in de vergadering. Ook heeft de ondernemingsraad hier een rol in, door informatie op te halen bij de medewerkers. Nu de organisatie groeit is het een uitdaging om goed en transparant te communiceren over de ontwikkelingen binnen de organisatie.

4.2 Welke factoren zijn voor de medewerkers van Molendrift het meest belangrijk in hun werk?

Over het eerste thema gaven alle medewerkers aan de visie van Molendrift belangrijk te vinden, waarbij ze het vooral belangrijk vinden om goed aan te sluiten bij de vraag en de motivatie van de cliënt. Daarnaast is het belangrijk dat Molendrift goed weet waar de kwaliteiten van de medewerkers liggen, zodat de organisatie goed kan aansluiten bij de behoeftes van de medewerkers. Hierbij is het belangrijk dat de medewerker gezien wordt als persoon, dat er ruimte is voor autonomie en dat er waardering is. De hoogte van het salaris werd niet genoemd door de medewerkers. Verschillende medewerkers gaven aan dat er wel ruimte is voor persoonlijke interesses, zolang dit past binnen de visie en mogelijkheden van Molendrift. Hoewel de medewerkers dit in het algemeen niet heel belangrijk vinden, geven ze aan het wel belangrijk te vinden dat ze de vrijheid hebben om de behandelingen in te vullen zoals ze dit zelf willen.

Wat betreft het tweede thema gaven alle medewerkers aan ontwikkelingsmogelijkheden en uitdaging belangrijk te vinden in hun werk. Ze gaven aan doorgroeimogelijkheden en nieuwe dingen leren belangrijk te vinden. De medewerkers gaven aan gelijke kansen en mogelijkheden hierbij belangrijk te vinden. Molendrift kijkt naar wat past bij de medewerker als persoon en bij de ontwikkelingstaken. De medewerkers vindt het hierbij belangrijk dat het management dit transparant doet en dat de ontwikkelingen en de mogelijkheden niet afhangen van de eigen onderhandelingen. Dit maakt het gelijkwaardig. Wat betreft de taken is het belangrijk dat de taken passend zijn bij de medewerker waardoor de medewerker uitgedaagd en gestimuleerd

wwordt.

Als derde en laatste thema, namelijk de betrokkenheid van de werknemers en ruimte om mee te denken over de organisatie. De medewerkers geven aan het belangrijk te vinden dat ze betrokken zijn bij de organisatie en bij de collega's. De werkdruk belemmert het soms om binnen te lopen bij collega's of samen te werken. De ruimte om mee te denken in de organisatie werd in het algemeen niet heel hoog gescoord op belangrijkheid, maar kwam echter wel vaak aan de orde in de interviews in de vorm van meegroeien in de ontwikkelingen van de organisatie, waarbij transparante communicatie belangrijk is. De medewerkers gaven hierbij aan het belangrijk te vinden om mee te kunnen denken, inspraak te hebben en dat het mangagement goed afstemt op de medewerkers.

4.3 Wat maakt dat deze meest belangrijke factoren de motivatie verhogen, volgens de medewerkers van Molendrift?

Over het eerste thema gaven alle medewerkers aan de visie van Molendrift belangrijk te vinden, waarbij ze het vooral belangrijk vinden om goed aan te sluiten bij de vraag en de motivatie van de cliënt. Daarnaast is het belangrijk dat Molendrift goed weet waar de kwaliteiten van de medewerkers liggen, zodat de organisatie goed kan aansluiten bij de behoeftes van de medewerkers. Hierbij is het belangrijk dat de medewerker gezien wordt als persoon, dat er ruimte is voor autonomie en dat er waardering is. De hoogte van het salaris werd niet genoemd door de medewerkers. Verschillende medewerkers gaven aan dat er wel ruimte is voor persoonlijke interesses, zolang dit past binnen de visie en mogelijkheden van Molendrift. Hoewel de medewerkers dit in het algemeen niet heel belangrijk vinden, geven ze aan het wel belangrijk te vinden dat ze de vrijheid hebben om de behandelingen in te vullen zoals ze dit zelf willen.

Wat betreft het tweede thema gaven alle medewerkers aan ontwikkelingsmogelijkheden en uitdaging belangrijk te vinden in hun werk. Ze gaven aan doorgroeimogelijkheden en nieuwe dingen leren belangrijk te vinden. De medewerkers gaven aan gelijke kansen en mogelijkheden hierbij belangrijk te vinden. Molendrift kijkt naar wat past bij de medewerker als persoon en bij de ontwikkelingstaken. De medewerkers vindt het hierbij belangrijk dat het management dit transparant doet en dat de ontwikkelingen en de mogelijkheden niet afhangen van de eigen onderhandelingen. Dit maakt het gelijkwaardig. Wat betreft de taken is het belangrijk dat de taken passend zijn bij de medewerker waardoor de medewerker uitgedaagd en gestimuleerd wordt.

Als derde en laatste thema, namelijk de betrokkenheid van de werknemers en ruimte om

mee te denken over de organisatie. De medewerkers geven aan het belangrijk te vinden dat ze betrokken zijn bij de organisatie en bij de collega's. De werkdruk belemmert het soms om binnen te lopen bij collega's of samen te werken. De ruimte om mee te denken in de organisatie werd in het algemeen niet heel hoog gescoord op belangrijkheid, maar kwam echter wel vaak aan de orde in de interviews in de vorm van meegroeien in de ontwikkelingen van de organisatie, waarbij transparante communicatie belangrijk is. De medewerkers gaven hierbij aan het belangrijk te vinden om mee te kunnen denken, inspraak te hebben en dat het mangagement goed afstemt op de medewerkers.

4.4 Discussie thema's

In de gesprekken met het management en de medewerkers viel op dat beide de visie van Molendrift belangrijk vinden, namelijk "Zorg bieden zoals we die zelf zouden willen ontvangen en met elkaar omgaan zoals we graag zouden willen dat er met onszelf omgegaan wordt". Deci en Ryan (2008) beweren hierover dat het hebben van aandacht voor de cliënt en gericht zijn op het proces, in plaats van op het resultaat, de autonomie van de cliënt verbeteren. Daarnaast is het volgens French, Ikenwilo en Scott (2007) belangrijk om goed aan te sluiten bij de behoeften van de cliënt, dit maakt dat de kwaliteit van zorg tot uiting komt. En investeringen in verbetering van deze arbeidsomstandigheden leiden tot een betere werkmotivatie (Goossens & Smid, 2016).

Molendrift is constant in ontwikkeling, met veel kansen en genoeg en aanbod voor de medewerkers, erkenden zowel medewerkers als het management. Deci en Ryan (2000) beweren ook dat mensen de neiging hebben zichzelf te ontwikkelen om efffectief te kunnen functioneren. Hierbij vonden de medewerkers het belangrijk dat iedereen evenveel kans heeft op deze ontwikkelingsmogelijkheden en scholingskansen. Dit lijkt een rode draad te zijn in dit onderzoek. Het komt terug in de vele behoeftes van de medewerkers. De medewerkers vonden het hierbij belangrijk dat het management transparant keuzes maakt en dat de ontwikkelingen en de mogelijkheden niet afhangen van de eigen onderhandelingen. Branham (2018) suggereert dat gebrekkige communicatie kan bijdragen aan ontevredenheid. Volgens Gagné en Deci (2005) zijn het juist de autonomieondersteunende werkomgevingen die bevorderend zijn voor de intrinsieke motivatie en uiteindelijk voor de werktevredenheid. Dit geldt met name voor functies met een hoger niveau, waarbij professionele autonomie een belangrijke voorwaarde is in het werk (Ward, 2007). Deze autonomie heeft te maken met de mogelijkheden van werknemers tot het hebben van inspraak, verantwoordelijkheid en het nemen van besluiten (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000). Naast de ruimte die een medewerker wordt geboden door een organisatie, gaat het ook om de beleving van de medewerker over deze ruimte

die geboden wordt (Methorst et al, 2004).

Wat betreft de taken is het belangrijk dat deze passend zijn bij de medewerker waardoor de medewerker uitgedaagd en gestimuleerd wordt. Tingtin en Minghua (2019) geven aan dat werknemers niet alleen tevreden zijn met het krijgen van loon, maar dat werknemers verwachten hun persoonlijke vaardigheden te kunnen combineren met het werk. De werknemers van Molendrift gaven echter aan dit niet heel belangrijk te vinden. Er is ruimte voor het inzetten van eigen kwaliteiten, met als voorwaarde dat dit past binnen de visie van Molendrift. Hierbij is het belangrijk dat de organisatie dit doet in samenwerking met de medewerkers, zodat de medewerker controle heeft over hoe deze kwaliteiten gebruikt worden (Karasek & Theorell, 1990). Dit leidt ertoe dat mensen intrinsiek gemotiveerd zijn en actief betrokken zijn, wat vervolgens weer de ontwikkeling bevordert (Deci & Ryan, 2000).

De medewerkers gaven aan het belangrijk te vinden dat ze betrokken zijn bij de organisatie en bij de collega's en noemden hierbij dat de werkdruk dit soms belemmert. Deze werkdruk is waarschijnlijk een beperking waaronder veel werknemers moeten werken en die ze waarschijnlijk weinig ruimte laat voor vernieuwing door inflexibiliteit in de organisatie en door beperkte beslissingsruimte (Vaas & Kraan, 2008). Bij Molendrift is in het algemeen de vrijheid en de ruimte om aan te geven hoe de medewerkers over bepaalde onderwerpen denkt en hoe ze hun werk doen. Daarnaast behoudt het managementteam zich de vrijheid om eigen keuzes te maken. De medewerkers hebben hier begrip voor en vertrouwen in, maar vinden het hierbij belangrijk dat er open en transparant gecommuniceerd wordt naar hen. Eeckelaert et al (2012) geeft echter hierbij wel aan dat het belangijk is om medewerkers te blijven betrekken bij de organisatie door ze regelmatig uit te nodigen en mee te laten denken. Daarnaast geeft Eeckelaert et al (2012) aan dat veel managers niet toegerust zijn voor deze participatieve benadering en ze bang zijn om de macht te delen met hun medewerkers. Vaas en Oeij (2011) geven in hun boek aan dat het belangrijk is dat de medewerkers mee kunnen denken en praticiperen in de organisatie, juist omdat bij de medewerkers veel kennis zit en directe participatie van medewerkers vernieuwend werkt.

4.5 Beperkingen onderzoek

Uit eerdere onderzoeken bleek dat hoewel veel organisaties het belang onderkennen van goede arbeidsomstandigheden, maar in de praktijk vinden deze plannen met moeite de weg naar de praktijk (Van Wingerden & Kraus-Hoogeveen, 2018). Deze arbeidsomstandigheden zijn essentieel voor het kunnen leveren van effectieve zorg (Grant, 2007; Karasek & Theorell, 1990; Van Wingerden & Kraus-Hoogeveen, 2018). Door gebruik te maken van de Q-methodologie

konden de factoren van het beleid, die medewerkers belangrijk vinden voor het leveren van de zorg, in kaartgebracht worden. Echter zijn er wel enkele andere beperkingen in dit onderzoek die belicht worden. Ten eerste waren de interviews met het management gekozen door middel van een gemaks-steekproef. De keuze voor deze twee specifieke participanten vanuit het vierkoppige management kan de betrouwbaarheid van het onderzoek beïnvloed kunnen hebben, omdat de data afhangen van deze twee participanten (Scheepers, Toby & Boeije, 2016). Hierbij is het de vraag of dezefde data verzameld zou zijn als de twee andere leden van het management geïnterviewd waren. Ten tweede kunnen de interviews met het management ook het onderzoek naar de factoren van het beleid en daardoor mogelijk de stellingen, die uit het interview zijn voortgekomen, beïnvloeden. De steekproef is daardoor niet representatief, omdat het zich richt op een specifieke groep, namelijk het management, die het beleid maakt. (Scheepers, Toby & Boeije, 2016). Hoewel het goed is voor het onderzoek dat er 43 medewerkers uit alle verschillende functies en niveaus, meegedaan hebben aan de sortering op de Q-sort tabel hebben we hierin ook medewerkers gemist. Het onderzoek was alleen gericht op de medewerkers die ook behandelaar zijn. Daarmee waren de medewerkers in de ondersteunenende diensten niet meegenomen in het onderzoek. Echter zou dit wel interessant kunnen zijn, aangezien ook zij werken binnen deze organisatie.

4.6 Aanbevelingen voor de praktijk

Er is een groeiend aantal medewerkers dat binnen de GGZ-sector een te hoge werkdruk ervaart, wat vervolgens weer leidt tot minder motivatie en minder betrokkenheid (Branchemagazine GGZ online, 2018). Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat diverse factoren uit de werkomgeving de arbeidsomstandigheden negatief beïnvloeden (De Cuyper et al., 2009; Bowling & Beehr, 2006; Hoel et al., 2010). Ons onderzoek om zicht te krijgen op de arbeidsomstandigheden van Molendrift toonde zichtbare verschillen en overeenkomsten aan in behoeftes, die ervoor zorgen dat medewerkers gemotiveerd blijven voor het leveren van kwalitatief hoogstaande zorg. Het is een uitdaging voor werkgevers binnen de GGZ om naast de ontwikkelingen in de GGZ-sector ook oog te hebben voor de medewerkers, vanuit de overtuiging dat dit bijdraagt aan de bevlogenheid van medewerkers en dus ook aan de kwaliteit van de zorg (Branchemagazine GGZ online). Wij bevelen dan ook breder onderzoek aan, zodat de GGZ-sector weer aantrekkelijk wordt en medewerkers gemotiveerd zijn om kwalitatief goede zorg te leveren.

5.0 Literatuurlijst

Akhtar-Danesh, N., Baumann, A. & Cordingley, L. (2008). Q-Methodology in nursing research: a promising method for the study of subjectivity. *Western Journal of Nursing Research 30*(6), 759-773. doi: 10.1177/0193945907312979

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P.K. & Kalleberg, A.L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off.* Ithaca: Cornell University Press.

Bakker, A.B., Demerouti, E. & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83-104. doi.org/10.1002/hrm.20004

Bowling, N.A., Beehr, T.A. & Lepisto, L.R., 2006. Beyond job satisfaction: A five-year prospective analysis of the dispositional approach to work attitudes. *Journal of Vocational Behavior, 69*(2), 315-330. doi.org/10.1016/j.jvb.2006.04.004

Branchemagazine Geestelijke Gezondheidszorg (2018). *GGZ medewerkers aan het woord*. Geraadpleegd op https://www.oofggz.nl/wp-content/uploads/2019/06

Brinkman, E. & Molenveld, A. (2020). *Q-methodologie als methode om beleid te beschrijven, te ontwikkelen of te evalueren.* doi:10.5553/BO/221335502020000001001

Brown J.D. & Dutton, K.A. (1995). The Thrill of Victory, the Complexity of Defeat: Self-Esteem and People's Emotional Reactions to Success and Failure. *Journal of Personality and Social Psychology, 68*(4), 712-722. doi.org/10.1037/0022-3514.68.4.712

Bukach, A.M., Ejaz, F.K., Dawson, N. & Gitter, R.J. (2015). Turnover among Community Mental Health workers in Ohio. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research, 44*(1), 115-122. Doi.org/10.1007/s10488-015-0706

Cottini, E. & Lucifora, C. (2013) Mental Health and Working Conditions in European countries. *Industrial and Labor Relations Review 66*(4). Doi:10.1177/001979391306600409

Csikszentmihalyi, M. (1990). Literacy and Intrinsic Motivation. *Literacy in America, 119*(2), 115-140. Geraadpleegd op https://www.jstor.org/stable/20025303

Cuyper, N. de, Notelaers, G., & Witte, H. de (2009). Job insecurity and employability in fixed-term contractors, agency workers, and permanent workers: Associations with job satisfaction and affective organizational commitment. *Journal of Occupational Health Psychology, 14*(2), 193–205. doi.org/10.1037/a0014603

Danner, F.W., & Lonky, E. (1981). A cognitive-developmental approach to the effects of rewards on intrinsic motivation. *Child Development, 52*(3), 1043–1052. doi.org/10.2307/1129110

Deci, E.L. 1975. *Intrinsic Motivation*. doi.org/10.1007/978-1-4613-4446-9

Dinklo, I. van (2006). Fabels en feiten over kwalitatieve onderzoeksresultaten. Hardnekkige misverstanden over generaliseren van kwalitatieve onderzoeksuitkomsten. *Kwalon 32, 11*(2), 35-44. Geraadpleegd op https://docplayer.nl/9860296-Fabels-en-feiten-over-kwalitatieve-onderzoeksresultaten.html

Eeckelaert, L., Dhondt, S., Oeij, P., Pot, F., Nicolescu, G.I., Webster, J. & Elsler, D (2012). *Review of workplace innovation and its relation with occupational safety and health*. Bilbao: European Agency for Safety and Health at Work.

Flick, U. (2018). *An Introduction to Qualitative Research*. Los Angeles: Sage Publications LTD

French, F., Ikenwilo, D. & Scott, A. (2007). What influences the job satisfactions of staff and associate specialists hospital doctors. *Health Services Management Research, 20*, 153-161. doi: 10.1258/095148407781395982

Gagné, M. & Deci, E., L (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior (26)*4, 331–362. doi:10.1002/job.322

Goossens, H.P., Smid, T. (2016). Bedrijfsgezondheidszorg, arbeidsomstandigheden en verzekeringsgeneeskunde, 1399-1426. doi.org/10.1007/978-90-368-1629-8_44

Graef, R., Csikszentmihalyi, M. & McManama Gianinno, S. (2006). Measuring intrinsic motivation in everyday life. *The Journal of the Leisure Studies Association, 2*(2), 155-168. doi.org/10.1080/02614368300390121

Grant, A.M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review, 32*, 393-417. https://doi.org/10.2307/20159308

Heezen, G. (2019). *Wat is betrokkenheid?* Geraadpleegd op https://www.effectory.com/nl/kennis/wat-is-betrokkenheid/

Hoel, H., Glasø, L., Hetland, J., Cooper, C.L. & Einarsen, S. (2010) Leadership Styles as Predictors of Self-reported and Observed Workplace Bullying. *British Journal Management 21*(2), 453-468. doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00664.x

Jedeloo, S. & Staa, A. van (2009*). Q-Methodology, a True Mix of Qualitative and Quantitative Research.* Geraadpleegd op https://www.researchgate.net/publication/313674030

Karasek, R.A. & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life.* New York: Basic Books

Korczynski, M. (2002). *Human Resource Management in Service Work*. Palgrave, New York: ISBN

Majoor, P. (2017). *Het belang van goede arbeidsomstandigheden*. Geraadpleegd op https://ciberjuristen.nl/het-belang-van-goede-arbeidsomstandigheden/

Methorst, J., Wijngaarden P. van, Poell, R.F., Wagenaar, S., Dekker, H. & Klink, M. van der (2004). *De nieuwe professional: het belang van autonomie en persoonlijk ondernemerschap.* Deventer: Kluwer

Molendrift (2021). Geraadpleegd op https://nestor.rug.nl/bbcswebdav/pid-11489385-dt-content-rid-36190835_2/courses/PAMA5166.2021-2022/NESTOR_Overzicht%20MA-thesisonderwerpen%20sept.%2021%20-%20aug.%2022_JAAR_29.09.21.pdf

Pink, D., H. (2018) *Drive. The Surprising Truth About What Motivates Us*. Canongate Books Ltd.

Porter, L.W. & Lawler, E.E. (1968). *What job attitudes tell about motivation*. Opgevraagd van http://pzacad.pitzer.edu/~jlewis/Sakai%20articles/What%20job%20attitudes%20tell%20about%20motivation%20-%20Porter%20and%20Lawler%20(1968)_.PDF

Rössler, W. (2012). Stress, burnout, and job dissatisfaction in mental health workers. *European Archives of Psychiatry and Clinical Neuroscience, 262*(2), 65-69

Ruiz-Quintanilla, S., A. & England, G., W. (1996). How working is defined: Structure and stability. *Journal of Organizational Behavior, 17*(1), 515-540. doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199612)17:1+%3C515::AID-JOB821%3E3.0.CO;2-G

Ryan, R. M. & Deci, E., L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology, 25*(1), 54-67. doi.org/10.1006/ceps.1999.1020

Ryan, R. M. & Deci, E., L. (2008) Self-Determination Theory Approach to Psychotherapy: The Motivational Basis for Effective Change. *Canadian Psychology, 49*(3), 186–193. doi.org/10.1037/a0012753

Sasser, W.E., Schlesinger, L.A. & Heskett, J.L. (1997). *The service profit chain: how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value*. New York: The Free Press

Scheepers, P., Tobi, H. & Boeije, H. (2016). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom uitgevers

Schmolck, P. (2002). PQMethod (Version 2.11) [Computer software]. Neubiberg: University of the Bundeswehr Munich. Geraadpleegd van http://www.lrzmuenchen.de/~schmolck/qmethod/downpqx.htm

Siegrist, J., Peter, R., Junge, A., Cremer, P. & Seidel, D.(1990). Low status control, high effort at work and ischemic heart disease: prospective evidence from blue-collar men. *Social Science & Medicine, 31*(10): 1127-1134. doi: 10.1016/0277-9536(90)90234-j

Sociaal economische raad (2012). *Naar een kwalitatief goede, toegankelijke en betaalbare zorg.* Geraadpleegd van https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2012/toegankelijke-betaalbare-zorg.pdf

Tingting Y. & Minghua F. (2019) The Effect of Developmental Feedback on Employee Job Crafting: The Mediating Role of Learning Goal Orientation. *Open Journal of Social Sciences 7* (8) doi: 10.4236/jss.2019.78009

Vaas, F. & Kraan, K. (2008). *Ruimte voor innovatief gedrag van werknemers*. Opgevraagd van http://resolver.tudelft.nl/uuid:9e6e6cbf-839f-4ed7-91ce-30a917fbf0be

Vaas, F. & Oeij, P. (2011). *Innovatie die werkt: Praktijkvoorbeelden van netwerk-innoveren. Leren van innovaties die werken*. Geraadpleegd op https://www.researchgate.net/publication/316988741_Leren_van_innovaties_die_werken

Wilmar, B., Schaufeli, A., B. Bakker & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement 66*(4),701-716. Geraadpleegd op https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/251.pdf

Wingerden, J. van & Kraus-Hoogeveen, S. (2018). *Grip op een positief werkklimaat*. Geraadpleegd op https://betonhuis.nl/system/files/2019-03

Wingerden, J. & Stoep, J., van der (2018). The motivational potential of meaningful work: Relationships with strengths use, work engagement, and performance. *PLoS ONE 13*(6). doi.org/10.1371/journal.pone.0197599

6.0 Bijlagen

Bijlage 1: Koersdocument Molendrift

Koersdocument Molendrift

Concept, MT, 18 feb 2021

1. Uitgangspunten

Kracht van Molendrift is de stabiliteit en kwaliteit in methodiek en de primaire focus op de client. In essentie: *'Zorg willen bieden zoals we die zelf zouden willen ontvangen en met elkaar omgaan zoals we graag zouden willen dat er met onszelf omgegaan wordt'.* Een stap verder: werken vanuit een gedegen verklarende analyse, actuele kennis en bijpassende competenties.

Dat is niet altijd even makkelijk en soms lukt het niet. Maar de kracht is gelegen in deze focus, die telkens opnieuw centraal staat bij alle keuzes die we maken. Telkens terug gaan naar die kern. Het houdt ons bij de les.

Het willen ontwikkelen, het vandaag iets beter willen doen dan gisteren, en die kennis in het werkveld willen overbrengen, zit in onze genen. Het bepaalt ons werkplezier. De kern is de hulpverlening aan cliënten op het hoogste kennisniveau, de specialistische ggz, alle ontwikkeling is op basis daarvan of vindt plaats in de vorm van taakdifferentiatie daarnaast: *met de voeten in de klei*.

Bijpassend hebben we het hier niet over een nieuwe koers, maar over logische stappen in de verdere ontwikkeling. Aansluitend bij wie we zijn, waar we goed in zijn en waar we nog beter in willen worden.

2. Context

We zullen geen concessies doen op het voorgaande maar worden wel beïnvloed door onze omgeving: door hetgeen de Rijksoverheid, zorgverzekeraars, gemeenten en cliënten van de (jeugd) ggz verwachten of gaan vragen.

Dat botst niet. In feite zijn er alleen maar kansen omdat het gaat over zaken die wij ook voorstaan: effectiviteit, integraliteit, beweging van nul, transitiepsychiatrie, preventie, positieve gezondheid, toegankelijkheid, kostenbewustzijn. Met de daaruit volgende aspecten, zoals contractering, budgetten, concurrentie, toegevoegde waarde en onderscheidend vermogen, redden we ons dan wel.

In feite zijn we hierop al zo zichtbaar, en hebben een zo goede naam, dat we voor meer zaken gevraagd worden dan we aan kunnen. Dit brengt keuzes met zich mee: Waar doen we wel mee en waar niet? In het verleden maakten we die keuzes voornamelijk op 'klik en overeenkomst in visie' met de opdrachtgevers. Inmiddels bereiken we een omvang waarin we organisatorische aspecten mee moeten gaan wegen: willen we verder groeien? wat zou dat betekenen?

3. Vier pijlers

Er liggen vier pijlers onder de identiteit en kwaliteit van Molendrift:

1. De **'specifiek werkzame elementen' van Molendrift**:[1]
    - Een MT dat primair uit behandelaren bestaat, die zelf cliënten behandelen, werkbegeleiding geven, opleiden en op de werkvloer aanwezig zijn.
    - Alle zorginhoudelijke en organisatorisch ontwikkeling en innovatie als taakdifferentiatie van medewerkers in het primaire proces.
    - De breedte in deskundigheid (en leveringsovereenkomsten) waardoor we 'geen verwijskantoor' hoeven te zijn en ook in gezinssituaties en multiprobleem situaties vaak nog uit de voeten kunnen
    - Medewerkers die de integraliteit begrijpen van zorg, organisatie en financiën en daar werkenderwijs goede keuzes in maken
    - De methodiek startend vanuit een gedegen verklarende analyse (IT), vormgegeven binnen de algemeen werkzame factoren en per client verder specifiek gevuld.
    - De basis van alle medewerkers in de specialistische ggz én in de hoofd locatie Groningen
    - De structuur en invulling van de clientvergaderingen
    - De rol en invulling van de contactpersonengroepen
    - De meervoudige ontwikkeling van medewerkers via werkbegeleiding, clientverdeling, opleiding en taakdifferentiatie aansluitend bij interesses en competenties
    - De transparante puur kwaliteit gerichte insteek in overleggen met zorginkopers, beleidsmakers en collega zorgaanbieders.
    - Verbondenheid met onderzoek en innovatie zodat we blijven werken uit kennis en onderzoekende en ontwikkeling gerichte instelling houden

2. De **integraliteit van de hulpverlening bij 'meervoudige' problematiek**.
   Dit verklaart bijvoorbeeld onze inzet op Samen1Plan.nl, en op samenwerkingen met specifieke partners (Barkema&de Haan, Horizon, SpoedvoorJeugdGroningen, @ease, etc., zie verderop).

3. **Nabijheid van aanbod** omwille van de toegankelijkheid van zorg.
   Dit verklaart de keuze voor nevenvestigingen, aanwezigheid in lokale teams en huisartsenpraktijken en voor projecten zoals de Schoolpoli, Jongeren Aan Zet en @ease.

4. **Verbeteren van de kwaliteit van het zorglandschap** buiten Molendrift.
   Dit uit zich onder andere in actieve deelname in beroepsverenigingen, landelijke en gemeentelijke werkgroepen, deelname in Spoedvoorjeugdgroningen.

De specifiek werkzame elementen zijn met geduld ontwikkeld, over de jaren steeds beter vormgegeven en behoeven voortdurend aandacht; eventuele organisatie aanpassingen moeten altijd getoetst worden op deze werkzame elementen. Het geheel van 1 t/m 4 maakt onze kwaliteit. De mogelijkheden 3 en 4 goed in te kunnen vullen wordt echter bepaald door de financiële marge die we weten te halen op de punten 1 en 2.

4. Analyse

[1] 'zeven ingrediënten, de constante van Molendrift' (zie jubileumboeken) beschrijft dit meer vanuit het 'wat en hoe' voor de client terwijl we met voorliggend willen toewerken schrijven naar de onderliggende organisatorische-aspecten.

Onze kracht ligt in de combinatie van deze 4 kernkwaliteiten en in het bijzonder in de benoemde werkzame elementen. De kernkwaliteiten vormen het fundament onder Molendrift en kwaliteitsbehoud op de pijlers vraagt voortdurend (opnieuw) aandacht.

Groei was vaak een gevolg van 'veelgevraagd zijn' en 'wachtlijsten willen verkorten'. Van 2010 - 2018 zat het ook vooral in de noodzaak om te kunnen gaan met de toenemende overheadkosten. Eerst doordat de zorgverzekeraars het representatiemodel verlieten en vervolgens door de decentralisatie van de jeugd-ggz. Dit verklaarde de groei van 40 naar 80 medewerkers.

Inmiddels hebben we 95 medewerkers en een schaalgrootte die financieel voldoende zekerheid geeft. We zijn groot genoeg om voldoende te kunnen investeren ín de kernkwaliteiten en onmisbaar te zijn in het werkveld. Tegelijk zijn we klein genoeg om, behalve een heel goede zorgaanbieder, ook een flexibele, intelligente ontwikkelpartner te zijn[2].

We menen dat de kernkwaliteiten in het gedrang komen als we te groot worden. Er is dan een andere organisatiestructuur nodig: met toenemende bureaucratie en inflexibiliteit, toenemende verwijdering tussen hulpverleners en ondersteuners, introductie van teamleiders en middenmanagement etc.

Ook het belangrijke uitgangspunt '*iedereen in deeltijd in de sggz op 1 locatie in Groningen'* is dan niet langer houdbaar. Hoe groter we worden hoe meer we zullen gaan lijken op anderen als bijvoorbeeld InterPsy, OCRN, Forte, Jonx en Accare en hoe minder we onze onderscheidende kwaliteiten zullen weten te behouden.

De enige manier om dat te voorkomen is splitsen en het 'model Groningen' te kopiëren tot (bijvoorbeeld) 'model Veendam'. Dat zou kunnen, maar de ontwikkel-energie gaat dan naar het organiseren van een goede kopie (verdubbelen van omvang) in plaats deze te richten op verdere verbetering van het origineel.

Op basis van het voorgaande kiezen wij expliciet en primair voor doorontwikkeling op onze kernkwaliteiten. Het herkennen van de knelpunten daarbinnen en het daaraan werken. Alle energie daarop gericht. Focus. We willen daarbij nog meer inzetten op 2, 3 en 4, maar niet door (veel) verder te groeien, maar door gericht in te zetten op doorontwikkeling van Molendrift tot …..

….. maatschappelijke netwerkorganisatie: een organisatie die inzet op het ontwikkelen van sterke samenwerkingsrelaties met strategische partners in het zorgveld. Met als doel het zorglandschap verder te verbeteren. ……

5. Molendrift als maatschappelijke netwerkorganisatie[3]

Met de keuze ons te positioneren en te versterken als maatschappelijke netwerkorganisatie maken we de keuze niet veel verder in omvang te groeien, maar wel in maatschappelijke betekenis. Door strategische samenwerkingen aan te gaan met andere zorgaanbieders en -inkopers, er op gericht structurele verbeteringen in het zorglandschap aan te brengen.

[2] Deze analyse (omvang vs. mogelijkheden) blijft doorgaand van belang en bepaalt de minimale omvang van Molendrift.

[3] Ik denk dat we dit beter niet kunnen doen: DEMN (De Eerste Maatschappelijke Netwerkorganisatie) Het bekt wel lekker ….

Hiermee maken we de expliciete keuze niet te kiezen voor groei en *'zelf ook erbij gaan doen'* als strategie om meer invloed te krijgen. In plaats daarvan kiezen we ervoor anderen te gaan helpen het samen met ons nog) beter te gaan doen als strategie om maatschappelijk nog meer van betekenis te kunnen zijn.

'Anderen helpen verbeteren' kan arrogant overkomen. Zo is het niet bedoeld. De strategische samenwerkingen zijn wederzijds en het leren en verbeteren is ook wederzijds. Echter:

- ✓ We werken vanuit het topsegment qua kennis (de specialistische ggz en onze banden met onderzoeksinstellingen en onderwijs)
- ✓ We spreken de ambitie uit een dergelijke maatschappelijke netwerkorganisatie te laten ontstaan, vanuit een gedegen visie en doelstelling, als organisator en inhoudelijk drijvende kracht
  Hierdoor is deze ontwikkeling vooralsnog meer als aanbod van Molendrift aan het werkveld te zien dan andersom: *Kennisoverdragend samenwerken.*

Zoals duidelijk zal zijn is dit geen grote koerswijziging maar het explicieter maken én versterken van een in feite al veel eerder ingezette richting. Een koers die logisch volgt uit de keuzes die we in het verleden maakten. Maar waarbij we daar nu explicieter voor kiezen, in de verdere inrichting van Molendrift en in externe positionering.

Netwerkorganisaties zijn niet nieuw. Er gaan verschillende definities rond. Wij hanteren deze[4]:

Een netwerkorganisatie bestaat uit niet hiërarchisch verbonden instellingen die een eigen relatie hebben met de omgeving en gezamenlijk inspelen en snel en gezamenlijk inspelen op veranderingen in die omgeving en vragen van klanten. Waarbij de betrokken organisaties ieder autonoom werken en de maatschappelijke samenwerking eerder wordt gefaciliteerd dan aangestuurd.

Waarbij Molendrift:

- ✓ bereid is een voortrekkersrol te nemen als inhoudelijk drijvende kracht en organisator
- ✓ maatschappelijk relevant is
- ✓ een bijdrage levert aan groei van effectieve zorg en kennis, door verbinding aan te gaan met anderen die een bijdrage kunnen en willen leveren aan diezelfde doelstelling en aanvulling leveren aan het totaal
- ✓ flexibel naar buiten gericht kan invoegen en uitvoegen op die doelstelling met de eigen kennis als basis en aanvulling op anderen
- ✓ netwerken vormt naar een gezamenlijk doel en dit doel centraal houdt in alle beslissingen.
- ✓ met anderen effectief inspeelt op relevante vraagstukken in het werkveld met een grote impact op de kwaliteit van het zorglandschap.

6. Uitdagend en relevant

Er zijn nog niet veel werkelijk succesvolle netwerkorganisaties. Er is wel een algemeen geloof dat het een van de organisatievormen van de toekomst is. Zeker in de zorg met het belang van integraliteit

[4] Gaandeweg te verbeteren, eerste versie van de beschrijving

van werken en de vele betrokken domeinen en specialismen. Je telkens opnieuw in andere optimale samenstellingen verhouden tot een client of maatschappelijk probleem.

Het is een pad dat we feitelijk al jaren terug insloegen. Denk aan het thema van het 25 jarige jubileumcongres en aan onze historie met Samen1Plan. We hebben er best veel ervaringen in opgedaan en kennen een aantal valkuilen en oplossingen. De weg naar een goed functionerend netwerk zal niet eenvoudig zijn maar we geloven in de meerwaarde en zien het als de stip op de horizon. Waarbij we de succeskans vergroten door deze koers expliciet te benoemen. Zodat we de interne organisatie en de externe contacten nog beter richten.

Een netwerkorganisatie vraagt krachtige samenwerkingen. We weten (Kaats en Opheij, eigen ervaringen) dat samenwerking pas kansrijk is wanneer mensen en organisaties zich met elkaar weten te verbinden in een betekenisgevend proces op een betekenisgevende ambitie. *Werk dat nuttig is, duidelijk toegevoegde waarde heeft, waar je trots op kunt zijn en wat bijdraagt aan je werkplezier.*

7. Voordelen voor Molendrift

Los van de benoemde relevantie voor het werkveld en voor Molendrift zijn de voordelen samengevat:

- ✓ De aandacht kan van de ontwikkeling van Molendrift kan volledig liggen op de doorontwikkeling van de kernkwaliteiten. Er gaat geen energie verloren in het organiseren van een grotere organisatie of in de concurrentie met anderen.
- ✓ Sluit aan op het uitgangspunt ‘alle ontwikkeling als taakdifferentiatie, naast de hulpverlening aan cliënten’. Immers samenwerking is vaak het beste ‘dicht op’ gezamenlijke cliënten vorm te geven.
- ✓ Goede zorg in doorgaande trajecten voor iedere client die dat nodig heeft
- ✓ Taakdifferentiatie: noodzakelijk om hoogwaardige en goede medewerkers te behouden en uit te dagen:
- ✓ Ontwikkeling van het soort medewerkers dat we juist nodig hebben om het werk goed te kunnen doen
- ✓ Kennisontwikkeling waarmee de zorg verbeterd wordt in de meest brede opvatting: maatschappelijk en op individueel clientniveau
- ✓ Maatschappelijk ondernemen: we voegen iets toe aan het zorglandschap en doen wat de maatschappij van ons vraagt: *lever zorg en verbeter de zorg*. Gezamenlijke verbetering voegt meer toe dan concurrentie ‘op hetzelfde’.
- ✓ Duidelijker profileren wie we zijn, wat we doen, waar we voor staan, vanuit welke onderliggende principes we werken (onderscheidend naar andere zorgaanbieders)
- ✓ Door deelname in het netwerk over brede kennis beschikken waarmee je beter kunt inspelen op de behoeftes en daarop aanbod kunt ontwikkelen
- ✓ De eigen kerncompetenties beter ontwikkelen, doordat anderen over competenties beschikken die jij niet hebt; en de optelsom van goede competenties geeft een hoger kennisniveau.

8. Risico’s

Er is ook een aantal risico’s, waarmee we voldoende rekening zullen moeten houden:

- ✓ Te ruim selecteren van netwerkpartners en vooral het doorgaan op een samenwerkingen die alleen energie vragen
- ✓ Onvoldoende rekening houdend met de capaciteit gegeven de keuze: alle ontwikkeling als taakdifferentiatie

Intermezzo: de keuze voor taakdifferentiatie bepaalt de omvang

Molendrift heeft nu 95 medewerkers. We weten niet precies waar de grenzen in omvang liggen in relatie tot die werkzame elementen. Maar we denken in de buurt van 120 medewerkers.

We denken dat ook na de Corona het thuiswerken zal blijven bestaan. Hoe en hoeveel moet later blijken, maar 1 dag per week thuisweken gemiddeld lijkt ons reëel.
Als dit werkelijkheid wordt bieden de huidige vestigingen ook ruimte voor 120 medewerkers.
Als die 120 medewerkers samen 70 FTE[1] aan behandelaren zijn en je bij een aanstelling van 1 fte (36 uur per week) uitgaat van gemiddeld 1 dag per week in een nevenvestiging en 1 dag per week

- ✓ Complexiteit binnenhalen die zoveel energie vraagt dat dit niet meer opweegt tegen de inspanning
- ✓ Medewerkers vinden het niet leuk, of te weinig betrokken waardoor ze vertrekken of functioneren los van Molendrift (detacheringsgevoel) en stappen over.
- ✓ Onduidelijk beeld van Molendrift: ze zitten overal. Kerncompetentie wordt niet meer gezien
- ✓ Ons eigen inhoudelijk beeld komt niet over bij onze belangrijke partners. Wordt in plaats van als meerwaarde ervaren als Irritant en lastig gezien de snelle ontwikkeling en verbetering die (bij ons haalbaar is) en wordt ervaren als bedreiging.
- ✓ Demotivatie vanwege onvoldoende snelheid bij de andere partner; ook bij de medewerkers.
- ✓ Afspraken worden ingewikkeld, bureaucratisch en contractueel ingevuld en vastgelegd i.p.v. effectief werkend aan de bedoeling op basis van wederzijds vertrouwen en inzet[5]
- ✓ Wie kunnen onderdeel zijn van zo'n maatschappelijke netwerkorganisatie?

Gemeenten, inkooporganisaties jeugdhulp, zorgverzekeraars, scholen, zorginstellingen, woonvoorzieningen, huisartsen, opleidingsinstellingen, werkvoorziening, kenniscentra, beroepsverenigingen, leveranciers.

9. Hoe bepaal je dat, hoe evalueer je

Model voor maken. Eerste versie beschikbaar. Werkbaar maken.

Instelling	Inhoudelijke potentie	Continuiteit	Cruciale plek in het veld	Actuele svz samenwerking

Er is een ingevulde versie op MT share. Heel kort samengevat: wie zijn (nu) in beeld:

1. Gemeentes: Groningen, Veendam, Heerenveen, Hogeland (?), Midden-Groningen, Oldambt en Westerwolde,
2. Inkooporganisaties: Rigg SDF
3. Verzekeraars: Menzis
4. Scholen: Bladergroen, Simon van Hasselt, Bolster, SWV ommelanden, SWV Primair onderwijs, SWV Stad.
5. Zorginstellingen: Accare(?), Spoed4Jeugd, Horizon(?), Barkema en de Haan, @ease, BuurtzorgT, team050(?), MeeGroningen, Samenhuis, Fier,
6. Woonvoorzieningen: De Vosseburcht Winschoten, Golden Raand, Dekkers nest,
7. Huisartsen: Loyds terras ,alle POH huisartsen, GHC (?)
8. Opleidingsinstellingen; RUG Ortho, TP, Hanze.
9. Werkvoorziening: Werk op Maat, AFeer Winschoten en Oude Pekel.
10. Kenniscentra en beroepsverenigingen; SKJ , NVO, NKD, SDN, NJI, Movisie,
11. Leveranciers: Aksi, Nedap, Mobilea(?)

[5] Genoemd maar dit moet nog ergens anders geplaatst, is geen risico maar tips and trics dan wel riscobeperkende maatregel / truuc die we beheersen

10. Hulpmiddelen (te ontwikkelen)

Willen we dit goed doen dan vraagt dat aandacht voor specifieke competenties en vaardigheden en voor een aantal hulpmiddelen. Dit vraagt verdere uitwerking van (in elk geval)

1. Uitwerken leidende principes van dit gedachtengoed
2. Aanpassen professionaliseringsmatrix, aanpassen functiemodel (meer differentiatie in de ontwikkeling van voor behandelaren dan Basis, VV en VV+), (her)verdeling van taken
3. Onderbouwde invulling op basis van actuele kennis op gebied van organisatie-ontwikkeling (Choy, Van Delden, etc.) gecombineerd met eigen ervaringen en eigen capaciteiten
4. Kader bepalen om vast te stellen wie we als strategische partners (zouden willen) zien en waarmee we dat doorgaand kunnen evalueren. Zoals in voorgaande tabel.
5. Misschien ook een soort ‘ladder’ voor het meten van de voortgang in de ontwikkeling van de individuele kwaliteit van de samenwerkingen en van de netwerkorganisatie als geheel.
6. Logische stappen in de ontwikkeling naar deze stip op de horizon
7. Logische stappen in het samen op weggaan, evalueren en verbeteren.

Daarbij is het intern belangrijk de medewerkers vanaf hier actief te betrekken: eerste stap: de medewerkersdag. Maar misschien al daarvoor de VV+ en de OR?

Extern is het belangrijk toe te werken naar een overzichtelijke set duidelijke ‘figuren’, praatplaten over het idee en over ontwikkeling (van samenwerkingen) -> veel te vinden in de S1P presentatie voor de Belgen. Evt nog achterin dit stuk plakken.

Bijlage 2: informed consent management fase 1

Toestemmingformulier

Voor deelname aan het project ’’De werkzame factoren van het beleid van Molendrift voor het leveren van effectieve zorg’’

Naam management medewerker
Molendrift:……

Ik stem toe om deel te nemen aan bovenstaand onderzoeksproject, dat als doel heeft om de werkzame factoren van het beleid van Molendrift voor het leveren van effectieve zorg in kaart te brengen.

Ik ben mij ervan bewust dat deelname aan dit project geheel vrijwillig is. Op elk moment kan ik zonder opgave van een reden stoppen met het onderzoek en mijn gegevens terugkrijgen, of laten verwijderen uit de database, door een e-mail te sturen naar s.van.der.steen@rug.nl.

Ik verklaar dat ik de aan mij verstrekte informatiebrief over het project heb gelezen en heb begrepen. De volgende punten zijn mij duidelijk:

1. Het doel van dit project is om de werkzame factoren van het beleid van Molendrift voor het leveren van effectieve zorg in kaart te brengen
2. Deelname houdt in dat ik in fase 1 van het onderzoek deelneem aan een semigestructureerd interview over het beleid van Molendrift.
3. Uit deze semigestructureerde interviews worden stellingen opgesteld voor de toepassing van Q-methodologie. Medewerkers van Molendrift zullen in fase 2 deze stellingen gaan sorteren naar mate van belangrijkheid, waarna subgroepen worden gevormd waarin de medewerkers de stellingen ongeveer even belangrijk hebben bevonden. In fase 3 zullen diepte-interviews worden afgenomen met deelnemers van de Q-methodologie over de uitkomsten van het sorteren van de stellingen.
4. Het semigestructureerde interview in fase 1 duurt maximaal 130 minuten.
5. De gegevens die verkregen worden in dit project zullen vertrouwelijk worden behandeld. De gegevens worden anoniem gerapporteerd en persoonlijke gegevens zijn alleen voor de projectmedewerkers beschikbaar.
6. De projectmedewerkers zijn bij wet verplicht alle gegevens te bewaren, zodat gecontroleerd kan worden of zij het project correct uitgevoerd hebben. Opslag van deze gegevens is anoniem.
7. De projectmedewerkers zullen alle verdere vragen over dit project beantwoorden, nu of gedurende het verdere verloop van het project.
8. Met mijn handtekening druk ik uit op de hoogte te zijn van mijn vrijwillige deelname, de mogelijkheid om mij zonder opgave van reden terug te trekken en het anoniem verwerken van mijn datagegevens.

Bij vragen kan ik mij richten tot de projectleiders Marieke Boelhouwer(m.boelhouwer@molendrift.nl, Tel: 06-17750484) of Steffie van der Steen (s.van.der.steen@rug.nl, Tel: 0653872403).

Handtekening:

…….

Bijlage 3: interviewprotocol management fase 1

Kennismaking en introduceren van ons onderzoek naar het beleid omtrent werknemerstevredenheid en arbeidsomstandigheden binnen GGZ Molendrift. Vervolgens moet het informed consent ondertekend worden en vragen we toestemming of het interview opgenomen mag worden.

Thema's die terugkomen in ons interview. Dit hoeft niet specifiek benoemd te worden, maar we beginnen met algemene vragen en kunnen daarna benoemen wat het 2e deel van ons interview

inhoudt.
1. Algemene vragen over het medewerkersbeleid van Molendrift
2. Bedrijfscultuur bij Molendrift en randvoorwaarden
3. Ontwikkelingsmogelijkheden en medezeggenschap in de organisatie

Algemene vragen over het medewerkersbeleid van Molendrift. Hierbij goed aangeven welke werknemers wij bedoelen. Daarnaast goed doorvragen naar andere werknemers als het bv over 1 soort werknemers gaat.

1. ***Wat maakt GGZ Molendrift als organisatie aantrekkelijk voor werknemers?***
   Subvraag; Wat heeft Molendrift te bieden ten opzichte van andere organisaties?
2. ***Wat vindt GGZ Molendrift in het algemeen belangrijk om te bereiken?***
   Subvraag; Welke eisen stelt GGZ Molendrift aan zijn medewerkers om dit te bereiken? Wat verwacht GGZ Molendrift van zijn medewerkers? Waar is GGZ Molendrift naar op zoek, wat betreft kwaliteiten werknemers, normen/waarden enz.?
3. ***Hoe zorgt het management ervoor dat medewerkers hieraan kunnen voldoen?***

Betrokkenheid in de GGZ sector is gedaald en is gemiddeld lager dan in andere sectoren.

4. ***Wat doet GGZ Molendrift om zijn eigen werknemers te behouden?***
5. ***Wat denkt u dat werknemers belangrijk vinden naast het krijgen van loon?***
6. ***Op welke manier kunnen werknemers hun persoonlijke vaardigheden en interesses inzetten ?***

Bedrijfscultuur bij Molendrift en randvoorwaarden

Betrokkenheid bij de organisatie wordt versterkt door een gunstige bedrijfscultuur en de juiste randvoorwaarden.

7. ***Wat typeert de werksfeer bij Molendrift?***
8. ***Op welke manieren wordt de verbondenheid tussen collega's bevorderd?***
9. ***Is er sprake van een open aanspreek cultuur?***
   Subvraag; Wat zijn de voordelen van een open aanspreek cultuur? Wat zijn de uitdagingen van een open aanspreek cultuur?
10. ***Hoe wordt bij Molendrift omgegaan met conflicten op de werkvloer?***
11. ***Hoe flexibel zijn de medewerkers in hun werktijden, gehanteerde methoden, uren per cliënt, en bv meetinstrumenten?***
12. ***Wat doet GGZ Molendrift om te gezondheid van de werknemers te behouden en te bevorderen? Dit gaat om zowel de lichamelijke als de geestelijke gezondheid.***
13. ***Welke steun kan een medewerkers verwachten als een casus te ingewikkeld blijkt?***

Ontwikkelingsmogelijkheden en medezeggenschap in de organisatie

Molendrift ziet er op toe dat zorgverleners bevoegd en bekwaam zijn.

14. ***Hoe ziet Molendrift erop toe dat de medewerkers bevoegd en bekwaam blijven?***

Binnen Molendrift wordt een onderscheid gemaakt in verschillende fasen van beroepsbekwaamheid bij medewerkers. Dit is vastgelegd in een professionaliseringsschema, dat als uitgangspunt dient voor evaluaties en functioneringsgesprekken.

15. ***Hoe ziet het professionaliseringsschema eruit?***

Subvraag; Hoe worden de medewerkers hierbij betrokken?

Medewerkers hebben niet alleen een eigen beroepsverantwoordelijkheid, maar ook een verantwoordelijkheid voor de organisatie als geheel. Dit betekent dat medewerkers aangesproken worden en gevraagd worden mee te denken in het ontwikkelen van beleid en waar nodig een bijdrage te leveren. Dit geldt ook bij (aanvragen voor) deskundigheidsbevordering of verdere professionalisering.

16. ***Hoe worden medewerkers betrokken in het maken van het beleid?***
    Subvraag; Op welke wijze kunnen zij hun stem laten horen?
17. ***Hoe wordt er binnen Molendrift omgegaan met deskundigheidsbevordering van de medewerker?***
18. ***Is er binnen Molendrift ook ruimte voor een opleidingsplan?***
    Subvraag; Waarom wel of waarom niet?
19. ***Hoeveel zeggenschap hebben de medewerkers bij de organisatiekeuzes?***
20. ***Op welke wijze wordt gecommuniceerd over het doorvoeren van veranderingen in het beleid en de organisatie?***

Er is een uitgebreid systeem van werkbegeleiding aanwezig, dat inhoudelijk aansluit bij de fasen van professionalisering van de medewerker.

De meest ervaren krachten bieden inhoudelijke ondersteuning aan de andere medewerkers, terwijl ook het management een belangrijke rol heeft in de uitvoering van de hulpverlening. Organisatie en uitvoering staan op deze manier dicht bij elkaar.

21. ***Hoe ervaart u zelf het beleid wat gevoerd wordt en waar zijn er mogelijke verbeteringen nodig? Wat zijn volgens u de positieve punten en waar zijn verbeteringen nodig?***

Bijlage 4: informed consent medewerkers fase 2

Toestemmingformulier

Voor deelname aan het project ''De werkzame factoren van het beleid van Molendrift voor het leveren van effectieve zorg''

Naam medewerker Molendrift:……..

Ik stem toe om deel te nemen aan bovenstaand onderzoeksproject, dat als doel heeft om de werkzame factoren van het beleid van Molendrift voor het leveren van effectieve zorg in kaart te brengen.

Ik ben mij ervan bewust dat deelname aan dit project geheel vrijwillig is. Op elk moment kan ik zonder

opgave van reden stoppen met het onderzoek en mijn gegevens terugkrijgen, of laten verwijderen uit de

database, door een e-mail te sturen naar s.van.der.steen@rug.nl.

Ik verklaar dat ik de aan mij verstrekte informatiebrief over het project heb gelezen en heb begrepen.

De volgende punten zijn mij duidelijk:

1. Het doel van dit project is om de werkzame factoren van het beleid van Molendrift voor het leveren

van effectieve zorg in kaart te brengen

2. Ik neem in fase 2 van het project deel aan de Q-methodologie door stellingen te sorteren naar mate

van belangrijkheid. Ik sorteer de stellingen volgens mijn persoonlijke voorkeuren.

3. Het sorteren van de stellingen wordt tijdig aangekondigd en voorzien van een heldere instructie.

4. De wijze waarop de andere medewerkers en ik stellingen hebben gesorteerd zal leiden tot

subgroepen waarin de stellingen min of meer het zelfde belangrijk zijn bevonden.

5. Deelname aan de Q-methodologie in fase 2 van het onderzoek kan mogelijk in fase 3 worden gevolgd

door een uitnodiging voor een diepte-interview over de uitkomsten van het sorteren van de

stellingen. Het diepte-interview richt zich op de achterliggende redenen waarom stellingen het

meeste en minste belangrijk werden bevonden.

6. De diepte-interviews duren maximaal 130 minuten

7. De gegevens die verkregen worden in dit project zullen vertrouwelijk worden behandeld. De

gegevens worden anoniem gerapporteerd en persoonlijke gegevens zijn alleen voor de

projectmedewerkers beschikbaar.

8. De projectmedewerkers zijn bij wet verplicht alle gegevens te bewaren, zodat gecontroleerd kan

worden of zij het project correct uitgevoerd hebben. Opslag van deze gegevens is anoniem.

9. De projectmedewerkers zullen alle verdere vragen over dit project beantwoorden, nu of gedurende

het verdere verloop van het project.

10. Met mijn handtekening druk ik uit op de hoogte te zijn van mijn vrijwillige deelname, de mogelijkheid

om mij zonder opgave van reden terug te trekken en het anoniem verwerken van mijn datagegevens.

Bij vragen kan ik mij richten tot de projectleiders Marieke Boelhouwer(m.boelhouwer@molendrift.nl,

Tel: 06-17750484) of Steffie van der Steen (s.van.der.steen@rug.nl, Tel: 0653872403).

Handtekening:

…….

Bijlage 5: Instructie voor de Q-sort fase 2

rijksuniversiteit groningen

Beste medewerkers van Molendrift,

Begin april is het onderzoek naar het beleid van Molendrift in de nieuwsbrief onder de aandacht gebracht. Wij, masterstudenten Orthopedagogiek Petra en Mascha, doen onderzoek naar wat medewerkers van Molendrift het meest belangrijk vinden bij het uitvoeren van hun werk. Wij hopen op zoveel mogelijk respons, zodat wij voor Molendrift helder kunnen maken hoe het beleid aansluit bij de belangrijkste behoeften van medewerkers.

Uiteraard is deelname aan dit onderzoek vrijwillig. Er is zowel een optie om anoniem, als om niet-anoniem deel te nemen (zie onder).

Wij maken gebruik van Q-methodologie, een onderzoeksmethode waarmee verschillende en overeenkomstige meningen binnen een groep medewerkers worden onderzocht. Daarom vragen wij alle medewerkers om stellingen over Molendrift te sorteren, waarbij je kijkt naar of deze stellingen in meer of mindere mate voor jou persoonlijk belangrijk zijn. Die stellingen hebben wij gemaakt op basis van documenten en interviews met een aantal medewerkers.

Er zijn in dit onderzoek twee opties om deel te nemen.

1) Anoniem: Je leest de instructie in deze brief door, vult het informed consent in en opent het invulformulier. Je vult op het invulformulier *alleen* je leeftijdscategorie, aantal werkzame jaren en opleidingsniveau in en *niet* je naam of andere gegevens. Daarna sorteer je de stellingen in de Q-sort piramide op het formulier. Het formulier print je uit en stop je in een dichte envelop in het postvak van Marieke Boelhouwer.

2) Niet-anoniem: Je leest de instructie in deze brief door, vult het informed consent in en opent het invulformulier. Je vult het invulformulier volledig in (inclusief je naam). Daarna sorteer je de stellingen in de Q-sort piramide op het formulier. Je mailt je sortering naar Petra (p.dijkstra.17@student.rug.nl) of naar Marieke Boelhouwer (m.boelhouwer@molendrift.nl). Je mag het formulier ook uitprinten, in een envelop stoppen en in het postvak van Marieke Boelhouwer leggen.

   Na afloop van de sorteringen nodigen we een aantal niet-anonieme medewerkers uit om hun sortering toe te lichten in een kort individueel *flits-interview*: Waarom heeft een

medewerker bijvoorbeeld gekozen voor de meest belangrijke stelling? De gegevens uit de Q sort piramide en het interview krijgen van ons een nummer (gepseudonimiseerd). Het koppelbestand (wie welk nummer heeft gekregen) wordt afgeschermd en beveiligd bewaard.

De instructie voor het invullen volgt op de volgende pagina. **De deadline voor het inleveren van de sortering is uiterlijk vrijdag 6 mei 2022.**

Bedankt voor je tijd en aandacht,

Met vriendelijke groet,

Petra Gale-Dijkstra en Mascha Zeelig

(onder supervisie van Marieke Boelhouwer en Steffie van der Steen)

Instructie voor de sortering

We willen je vragen om de gehele instructie door te lezen voordat je begint te sorteren en het informed consentformulier in te vullen.

Je gaat straks stellingen sorteren op het bijgevoegde invulformulier. In dit formulier staan 25 stellingen die gaan over wat jij belangrijk zou kunnen vinden in jouw werk bij Molendrift. Na het invullen van je gegevens (met of zonder naam), mag je de stellingen sorteren in de 25 vakjes van de Q-sort piramide. Dit doe je op basis van **hoe belangrijk jij deze stellingen persoonlijk vindt**.

Hoe belangrijk jij iets vindt staat in relatie tot de andere stellingen. Je sorteert de stellingen op de schaal van minst belangrijk (-3) naar neutraal (0) en naar meest belangrijk (3). Het is de bedoeling dat alle stellingen een eigen plek krijgen in de piramide en dat er 1 stelling per vak komt. Dit doe je door het nummer dat voor de stelling staat in het vak te noteren.

We vragen je de Q-sort piramide individueel in te vullen en niet te overleggen. We snappen dat het lastig is om te kiezen. Misschien vind je alle stellingen wel belangrijk. Toch vragen we je om een keuze te maken.

- Een stelling die je **meer belangrijk** vindt, sorteer je bij **+1, +2 of +3**.
- Een stelling die je **neutraal** vindt, sorteer je in de buurt van **0.**
- Een stelling die je **minder belangrijk** vindt, sorteer je bij **-1, -2 of -3.**

Let op, het gaat om in welke mate jij iets belangrijk vindt in je werk. Dit kan samengaan met of je iets juist wel of juist niet ervaart bij Molendrift, maar dat hoeft niet.

Voorbeeld: *In mijn werk bij Molendrift vind ik het in meer of mindere mate belangrijk dat…*

Stelling 1: Ik mijn eigen agenda kan plannen

Stel, je vindt dit erg belangrijk in relatie tot de andere stellingen. Dan sorteer je dit aan de

kant van meer belangrijk (+1 of +2). Als je dit de *allerbelangrijkste* stelling vindt, sorteer je de stelling onder +3. De reden waarom je de stelling hier plaatst, maakt niet uit. Het kan zijn dat je al bij Molendrift ervaart dat je je eigen agenda kan plannen en dit erg prettig vindt. Het kan ook zijn dat je deze stelling erg belangrijk vindt, maar dat het naar jouw mening nog niet voldoende het geval is bij jouw werk bij Molendrift.

Stelling 10: Ik naast cliëntbehandelingen ook andere taken heb.

Stel, dit is voor jou minder belangrijk in relatie tot de andere stellingen. Dan sorteer je dit aan de kant van minder belangrijk (-1 of -2). Als je deze stelling het *allerminst* belangrijk vindt, sorteer je de stelling onder -3. De reden waarom je de stelling hier plaatst, maakt weer niet uit.

In de onderstaande piramide is stelling 1 geplaatst op de positie van +2 (meer belangrijk) en stelling 10 op de positie van -2 (minder belangrijk). Je gaat zo door tot alle stellingen een plekje hebben gekregen.

Minder belangrijk **Meer belangrijk**

-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
	10				*1*	

Voorbeeld van de Q-sort piramide met stelling 1 die meer belangrijk is bevonden en stelling 10 die minder belangrijk is bevonden. Dit is niet het daadwerkelijke invulpiramide. Deze is in het meegeleverde invulformulier te vinden.

Zoals aangekondigd in de brief, kun je de ingevulde Q-sort piramides op de volgende manier inleveren:

Anoniem	**Niet-anoniem**
- Informed consent doorlezen - Invulformulier invullen *zonder* naam - Invulformulier uitprinten - Invulformulier en consent formulier in een dichte envelop inleveren in het postvak van Marieke Boelhouwer	- Informed consent invullen - Invulformulier invullen *met* naam - Invulformulier en informed consent mailen naar Petra Dijkstra (p.dijkstra.17@student.rug.nl) of Marieke Boelhouwer (m.boelhouwer@molendrift.nl, of inleveren in het postvak van Marieke Boelhouwer. - Je kunt door ons uitgenodigd worden voor een kort *flits*-interview waarbij we de reden achter de meest en minst belangrijke stellingen vragen. Als je meedoet aan dit interview, gaan we vertrouwelijk met je gegevens om en rapporteren we onze bevindingen anoniem.

Bijlage 6: invulformulier Q-sort fase 2

NB: Lees voordat je begint eerst het instructieformulier en vul het informed consent in. Beantwoord daarna de volgende vragen:

1) Wat is je naam? …….
(Naam is niet verplicht, wel noodzakelijk als je mee wil doen aan de flits-interviews)

2) Wat is je leeftijdscategorie?

☐ 20-30 jaar

☐ 30-40 jaar

☐ 40-50 jaar

☐ ouder dan 50 jaar

3) Hoeveel jaar ben jij werkzaam als hulpverlener (in totaal):

☐ 0-2 jaar

☐ 3-5 jaar

☐ 5-10 jaar

☐ langer dan 10 jaar

4) Hoeveel jaar ben jij werkzaam als hulpverlener bij Molendrift?

☐ 0-2 jaar

☐ 3-5 jaar

☐ 5-10 jaar

☐ langer dan 10 jaar

5) Wat is je opleidingsniveau?

☐ hbo

☐ wo

☐ GZ+

Lees de stellingen op de volgende pagina en plaats elke stelling in een hokje van de piramide. Het is belangrijk dat er per hokje maar 1 nummer (1 stelling) komt te staan en dat je alle stellingen een eigen plekje geeft.

In mijn werk op Molendrift vind ik het in meer of minder mate belangrijk dat:

Minder belangrijk **meer belangrijk**

-3	-2	-1	0	1	2	3

Q-sort tabel voor sortering: deze graag invullen.
Stellingen: zie volgende pagina.

Stellingen

(als je een stelling een plekje hebt gegeven, kun je het vakje voor de stelling afvinken)

- ☐ 1. Ik mijn eigen agenda kan plannen.
- ☐ 2. Ik mij thuis voel bij Molendrift.
- ☐ 3. Ik voldoende tijd krijg om mijn taken uit te voeren.
- ☐ 4. Ik mij verbonden voel met mijn collega's.
- ☐ 5. Ik mij persoonlijk kan ontwikkelen.
- ☐ 6. Ik kan aangeven dat ik het ergens oneens mee ben.
- ☐ 7. Er gelijke kansen zijn op scholing.
- ☐ 8. Ik een stem heb in de keuzes die het MT maakt over de ontwikkelingen binnen Molendrift.
- ☐ 9. Mijn salaris niet alleen gebaseerd is op opleiding.
- ☐ 10. Ik naast de cliëntbehandelingen ook andere taken heb.
- ☐ 11. Ik op de hoogte word gebracht van de ontwikkelingen binnen Molendrift.
- ☐ 12. Ik de cliënt help zoals ik zelf ook geholpen wil worden.
- ☐ 13. Ik mijn persoonlijke interesses kwijt kan in mijn werk.
- ☐ 14. Er een stimulerende werksfeer is.
- ☐ 15. Molendrift oog heeft voor mijn gezondheid.
- ☐ 16. Ik als individu verantwoordelijk ben voor mijn werkzaamheden.
- ☐ 17. Ik mijn vaardigheden in de praktijk kan verbeteren.
- ☐ 18. Ik het bespreekbaar kan maken als ik iets wil veranderen aan mijn werk.
- ☐ 19. Het duidelijk is wat er van mij als medewerker wordt verwacht.
- ☐ 20. Ik mijn werk leuk vind.
- ☐ 21. Ik mijn grenzen aan kan geven.
- ☐ 22. Ik de ruimte heb om een eigen invulling te geven aan de behandelingen.
- ☐ 23. Er ruimte is voor ontspanning in mijn werk.
- ☐ 24. Ik uitdaging heb in mijn werk.
- ☐ 25. Ik de mogelijkheid heb tot collegiale intervisie.

Bijlage 7: interviewprotocol flits-interview fase 3

Bedankt voor uw deelname aan het interview (heel kort voorstellen).
Het gesprek duurt 20 minuten en bestaat uit 3 hoofdvragen, en meerdere subvragen.
U hebt stellingen gesorteerd in een Q-sort tabel. Dit interview heeft als doel meer te weten te komen over de redenen waarom u de stellingen zo hebt gesorteerd en wat u belangrijk vindt voor het beleid van Molendrift.

Inleiding

Laten we uw Q-sort erbij pakken (online opsturen).

Over de meest belangrijke stelling

-U vindt stelling X heel belangrijk. Van alle stellingen die we genoemd hebben, is dat het allerbelangrijkste voor u in uw werk. Maar we weten uit de sortering niet *hoe* belangrijk de stelling precies voor u is. Kunt u aangeven, met een cijfer van 1-10 hoe belangrijk deze stelling voor u is, waarbij 1 staat voor niet zo belangrijk en 10 voor heel belangrijk?

-Zou u dit cijfer kunnen toelichten?

-Hoe tevreden bent u met hoe Molendrift georganiseerd is met betrekking tot deze belangrijkste stelling op een schaal van 1-10?

-Waarom is het geen X (lager cijfer)?

-Stelling X is het belangrijkst ten opzichte van de andere stellingen. U geeft deze stelling een x (cijfer) op belangrijkheid en een x (cijfer) op in hoeverre dit bij Molendrift het geval is. Wat zou Molendrift moeten doen om hier een 10 van te maken? “

Over de minst belangrijke stelling

- Van alle stellingen die we genoemd hebben, is stelling X het minst belangrijk voor u in uw werk. Kunt u aangeven, met een cijfer van 1-10 hoe belangrijk deze stelling voor u is, waarbij 1 staat voor niet zo belangrijk en 10 voor heel belangrijk?

-Zou u dit cijfer kunnen toelichten?

-Wat doet Molendrift hier in, m.b.t. deze stelling, die voor u het minst belangrijk is?

Aanvullende vragen

Mist u ook nog een onderwerp of stelling?

Zo ja: welk onderwerp/stelling?

Stel u mag deze stelling in de Q-sort tabel plaatsen. Hoe belangrijk is deze stelling dan voor u? Waar zou u deze dan plaatsen, van -3 tot +3.

Op een schaal van 1 tot 10, hoe tevreden bent u over in hoeverre Molendrift als werkgever tegemoet komt aan deze stelling?

Afsluiting
Bedanken voor deelname en afsluiting