

Samen sterk bij Molendrift

Een onderzoek naar wat volgens de behandelaren de belangrijkste aspecten van het Molendriftbeleid zijn, als het gaat om motiverende werkomstandigheden en het leveren van effectieve zorg

Auteur: Mascha Zeelig

Studentnummer: S5004500

Eerste beoordelaar: Steffie van der Steen

Tweede beoordelaar: Katrien Helmerhorst

Aantal woorden: 12004

Datum: 24-06-2022

Master Orthopedagogiek

Faculteit der Gedrags- en Maatschappijwetenschappen

Rijksuniversiteit Groningen

Samen sterk bij Molendrift

Samenvatting

Samen sterk bij Molendrift

Het GGZ werkveld is onderhevig aan uitstroom van personeel, wat nadelige effecten heeft op cliënten, personeel, organisaties en de kwaliteit van de zorg. Belangrijke voorwaarden voor motiverende werkomstandigheden waren autonomie, verbondenheid, persoonlijke ontwikkeling en een positieve organisatiecultuur. Molendrift is een GGZ-instelling met hoge cliënttevredenheid en behoud van medewerkers. De hoofdvraag van dit onderzoek was: *Wat zijn volgens de behandelaren de belangrijkste aspecten van het Molendriftbeleid, als het gaat om motiverende werkomstandigheden en het leveren van effectieve zorg?* In drie fases werd bij Molendrift een beschrijvend en evaluerend onderzoek verricht, waarbij van zowel kwalitatieve als kwantitatieve methoden gebruik werd gemaakt, in de vorm van interviews en Q-methodologie. Uit interviews met het management bleek dat in het Molendriftbeleid aandacht was voor autonomie, verbondenheid, persoonlijke ontwikkeling en een positieve organisatiecultuur. Er konden bij Molendrift drie groepen met gelijksoortige behoeftes worden onderscheiden. Voor factor 1 was verbondenheid de belangrijkste behoefte en de individuele aspecten van het beroep waren minder belangrijk. Behandelaren in deze factor wilden dat, ondanks het groeien van Molendrift, de verbondenheid blijvend werd bevorderd. Voor factor 2 was persoonlijke ontwikkeling de belangrijkste behoefte en was oog voor de eigen gezondheid minder belangrijk. De behandelaren in deze factor waren geïnteresseerd in opleidingsmogelijkheden en het oppakken van extra werkzaamheden naast het behandelen. De belangrijkste behoefte van factor 3 was een persoonlijke benadering op het werk en aansluiting voelen met de visie. Factor 3 vond beleidszaken minder belangrijk. Als verbeterpunt voor het Molendriftbeleid werd in alle factoren genoemd dat er behoefte was aan meer structurele feedback. Als suggestie werd genoemd om eens per twee weken een moment voor feedback te nemen. Om de verbondenheid te vergroten werd in factor 1 benoemd dat er behoefte was aan de komst van een online zoekfunctie over de expertise van behandelaren. Factor 2 had behoefte aan meer diverse opleidingsmogelijkheden, bijvoorbeeld voor psychotherapeut. Ook wilden deze behandelaren meer duidelijkheid over welke andere werkzaamheden er bij Molendrift waren en wat maakte dat iemand hiervoor in aanmerking kwam. Factoren 1 en 3 vonden de werkdruk hoog en vonden het belangrijk dat het management hier oog voor had. Als laatste verbeterpunt werd vanuit factor 1 genoemd, om openlijk met het managementteam te kunnen communiceren over een verschil van mening, waarbij dit niet te snel werd gezien als een visieverschil.

Samen sterk bij Molendrift

Summary

Strong together at Molendrift

The mental healthcare field is subjected to outflow of staff, which adversely affects the clients, employees, organisations and quality of care. Important requirements for motivating working conditions were autonomy, connectedness, personal development and a positive organisational culture. Molendrift is a mental health organisation with high client satisfaction and employee retention. The main question of this research was: *What are according to the practitioners the most important aspects of the Molendriftpolicy, when it comes to motivating workingconditions and providing effective care?* A three phase evaluative and descriptive research was conducted at Molendrift, both quantitative and qualitative, applying interviewing and the use of Q-methodology. The policy of Molendrift was found to support attention to autonomy, connectedness, personal development and a positive organisational culture. Three groups with similar needs could be distinguished at Molendrift. The most important need for factor 1 was connectedness, the individual aspects of the profession were seen as less important. Practitioners in this factor wanted the connectedness to be promoted as much as possible, despite of Molendrift expanding. Personal development was the most important need for factor 2, attention to their own health was seen as less important. The practitioners in this factor were interested in training opportunities and taking on extra activities next to giving treatments. The most important need for factor 3 was a personal approach in work and feeling connected with the vision of Molendrift. The policy matters were seen as less important in this factor. As an improvement for the Molendriftpolicy it was mentioned in all factors that practitioners had a need for more structural feedback. A suggestion was to make time for feedback once in two weeks. To contribute to connectedness, it was suggested to create an online search function about the expertise of every practitioner. Factor 2 wished to be offered more different training opportunities, for example psychotherapy. Furthermore these practitioners wanted more clarity about the possible sidetasks and about what made someone suitable for those tasks. Factor 1 and 3 thought that the workload is heavy and wanted the management team to be aware of this. As a last improvement, the possibility to be able to communicate differences with the managementteam in an open way, without a difference being seen as a difference of vision, was mentioned in factor 1.

Samen sterk bij Molendrift

Inhoud

1. Achtergrond en wetenschappelijk kader.....	6
1.1 Doel en vraagstelling.....	11
1.2 Deelvragen	11
2. Methode van onderzoek.....	12
2.1 Onderzoeksdesign	12
2.2 Participanten.....	12
Tabel 1: Achtergrondinformatie participanten Q-sortering fase 2	13
Tabel 2: Achtergrondinformatie participanten flitsinterviews fase 3.....	13
2.3 Instrumenten.....	13
Figuur a: Q-sort tabel voor sortering.	14
2.4 Procedure.....	15
2.5 Analyse.....	16
2. Resultaten	17
<i>Fase 1: Wat zijn volgens het management van Molendrift de belangrijkste kenmerken van het Molendrift beleid, wanneer het gaat om motiverende werkomstandigheden en het leveren van effectieve zorg?.....</i>	<i>17</i>
3.1 Voorwaarde Autonomie	18
3.1.1 Verwachtingen van het management.....	18
3.1.2 Mate van zelfsturing	18
3.2 Voorwaarde verbondenheid	19
3.2.1 In contact blijven met elkaar	19
3.2.2 Stem behandelaars in beleid.....	19
3.2.3 Arbeidsomstandigheden	20
3.3 Voorwaarde persoonlijke ontwikkeling	20
3.3.1 Ondersteuning bij persoonlijke ontwikkeling.....	20
3.3.2 Opleidingsmogelijkheden en uitbreiding taken.....	21

Samen sterk bij Molendrift

3.4 Voorwaarde organisatiecultuur	21
3.4.1 Visie en kernwaarden	21
Tabel 3: Stellingen voor Q-methodologie.	21
3.5 Resultaten fase 2 en 3: <i>Hoe denken de behandelaren van Molendrift over de voor hen belangrijkste kenmerken van het Molendrift beleid?</i>	22
Tabel 4: Gemiddelde score stellingen per factor	22
3.5.1 Factor 1; “Thuis komen op een plek waar ik me veilig en verbonden voel”, <i>n=14</i>	23
3.5.2 Factor 2; “Alles uit mijzelf halen”, <i>n=9</i>	24
3.5.3 Factor 3; “Ik wil als persoon gezien worden passend bij de visie van Molendrift”, <i>n=10</i>	25
3.6 Verbeterpunten: <i>Wat kan er volgens de behandelaren van Molendrift verbeteren in het Molendrift beleid, wanneer het gaat om motiverende werkomstandigheden en het leveren van effectieve zorg?</i>	27
3.6.1 Voorwaarde autonomie.....	27
3.6.2 Voorwaarde verbondenheid.....	28
3.6.3 Voorwaarde persoonlijke ontwikkeling.....	28
3.6.4 Voorwaarde organisatiestructuur.....	29
4. Conclusie	29
5. Discussie	30
5.1 Beperkingen	33
6. Aanbevelingen	34
Literatuur.....	35
Bijlage 1: Interview management fase 1	39
Bijlage 2: Instructie voor de Q-sort fase 2	41
Bijlage 3: Invulformulier Q-sortering fase 2	46
Bijlage 4: Flitsinterviews fase 3.....	50

Samen sterk bij Molendrift

1. Achtergrond en wetenschappelijk kader

GGZ-instelling Molendrift is in 1988 opgericht en biedt veelzijdige diagnostiek en behandeling aan kinderen, adolescenten en volwassenen met gedragsproblemen, omgangsproblemen en/of leerproblemen. Zowel cliënten met lichtere als zwaardere problematiek zijn welkom bij de instelling. De behandelingen zijn veelal kortdurend en resultaatgericht. De instelling heeft een percentage van meer dan 95% cliënttevredenheid. Bij Molendrift werken meer dan 50 werknemers, zoals orthopedagogen, toegepast psychologen, verpleegkundigen en psychiaters. Door de jaren heen heeft Molendrift zich uitgebreid en zijn er naast de locatie in Groningen centrum, locaties in Veendam, Heerenveen en Uithuizermeeden gekomen. Molendrift heeft als hoofddoel effectieve zorg te bieden (Molendrift, z.d.).

Molendrift is onderdeel van het GGZ werkveld. Volgens Somoray et al. (2017) is het GGZ-werkveld een zwaar werkveld voor werknemers, maar beleven werknemers er ondanks dat plezier aan (Somoray et al., 2017). Rössler (2012) stelt dat de werkdruk in de GGZ hoger wordt ervaren dan in andere zorgsectoren, en dat onder nadelige arbeidsomstandigheden GGZ-medewerkers kwetsbaar worden voor langdurig ziekteverzuim (Rössler, 2012). Fleury et al. (2017) noemen dat binnen het GGZ werkveld sprake is van stressoren zoals het ingewikkelde contact met cliënten en familie van cliënten, het contact met collega's, omgaan met kritiek en omgaan met psychiatrische crisissen bij cliënten (Fleury et al., 2017). Ook worden GGZ-medewerkers veelvuldig blootgesteld aan zware verhalen en trauma's van cliënten (Somoray et al., 2017). Verder is het GGZ werkveld regelmatig onderhevig aan veranderingen en organisatorische beslissingen en wordt een hoge mate van flexibiliteit en werkdruk gevraagd van GGZ-medewerkers (Rössler, 2012). Werknemers in banen met een hoge werkdruk ervaren vaker ontevredenheid in hun werk (Fleury et al., 2017).

Hoewel volgens Bukach et al. (2015) de vraag naar mentale hulp toeneemt vanuit de samenleving, is het uitstromen van medewerkers een zorg in het GGZ werkveld. Uitstromen houdt in dat medewerkers een organisatie verlaten en moeten worden vervangen. Dit is kostbaar voor een organisatie en heeft een negatieve impact op de geleverde zorg. In de GGZ kan de uitstroom van medewerkers een groot probleem vormen. Het kan de werkdruk voor blijvende werknemers verhogen, wat het risico op overbelasting vergroot. Ook is het niet bevorderlijk voor de continuïteit van de zorg (Bukach et al, 2015). Aarons en Sawitzky (2006) ondersteunen met hun onderzoek dat uitstroom van medewerkers een negatieve impact heeft op de kwaliteit van de geleverde zorg. Uitstroom heeft een negatieve werking op de samenstelling, het moraal en de productiviteit van teams. Voor organisaties geldt daarbij, dat de combinatie van een hoge werkdruk en hoge mate van stress, meer risico geeft op

Samen sterk bij Molendrift

uitstroom van medewerkers (Aarons en Sawitzky, 2006). Munir en Raham (2016) stellen dat ontevredenheid bij een medewerker vaak vooraf gaat aan het verlaten van een organisatie. Ontevredenheid kan bijvoorbeeld gaan over het salaris oneerlijk vinden, beperkingen ervaren om te kunnen ontwikkelen bij de werkgever, te weinig voordelen ervaren en wantrouwen voelen richting de werkgever (Munir & Raham, 2016). Daarbij noemt Branham (2018) dat als het management gebrekkig communiceert met de werknemer, dit kan bijdragen aan ontevredenheid. Tekortkomingen in de communicatie maken dat de werknemer een gevoel van verbintenis en het delen van visie en doelen kan missen. De medewerker kan zich daardoor onzeker gaan voelen over de eigen rol binnen de organisatie en de doelen die moeten worden bereikt. Dit kan weer leiden tot het gevoel dat de eigen inspanningen geen verschil maken in de resultaten (Branham, 2018). Omdat uitstroom van medewerkers een negatieve impact heeft op de continuïteit en de kwaliteit van de zorg, is het waardevol te onderzoeken wat medewerkers in de GGZ sector drijft, wat zij nodig hebben om te kunnen functioneren en wat medewerkerstevredenheid bevordert (Lee & Raschke, 2016). Medewerkerstevredenheid houdt in dat de medewerker gedurende langere tijd een positief gevoel heeft over een baan, en plezier heeft in de werkzaamheden (Lambrou, 2010). Het is bekend dat medewerkersmotivatie hierbij van essentieel belang is (Deci et al., 2017). Afolabi et al. (2018) noemen dat werknemersmotivatie essentieel is in de zorg en dat de kwaliteit van de geboden zorg valt of staat met de motivatie van de medewerkers. Zorg wordt immers geleverd vanuit de inspanningen van medewerkers (Afolabi et al., 2018).

Deci et al. (2017) stellen in hun motivatietheorie dat medewerkers zowel intrinsiek als extrinsiek gemotiveerd kunnen zijn. Intrinsieke motivatie wordt ook wel autonome motivatie genoemd en leidt tot de beste resultaten binnen een organisatie. Een autonoom gemotiveerde werknemer herkent zichzelf in de gehanteerde visie en gestelde doelen van een organisatie. De drijfveren van de werknemer sluiten aan bij deze visie en doelen en voelen daardoor eigen. De werknemer voelt een gevoel van verbintenis en identificatie met de werkzaamheden en voelt de wil om zich in te zetten. Autonome motivatie bevordert het welzijn en de professionele ontwikkeling van de werknemer. Hier tegenover staat gecontroleerde motivatie, een vorm van extrinsieke motivatie, waarbij de werknemer ervaart dat de keuzes en werkzaamheden worden opgelegd en zich daar niet verbonden mee voelt. Gecontroleerde motivatie kan een negatieve impact hebben op de medewerker. Medewerkers met een gecontroleerde motivatie kunnen ervaren dat er dreigingen zijn in de werkomgeving, waarbij zij voelen dat hun gedrag als medewerker wordt gestuurd en de nadruk ligt op beloningen en het vermijden van fouten. De medewerker kan verder ervaren geen inspraak te hebben in organisatiekeuzes en onzekerheid voelen over de eigen positie binnen de organisatie. Deci et al. (2017) benadrukken dat een

Samen sterk bij Molendrift

werkomgeving die autonome motivatie stimuleert, niet alleen het functioneren, maar ook de geestelijke en lichamelijke gezondheid van de medewerker positief beïnvloedt. Dit leidt bovendien tot goede werkresultaten voor een organisatie. Er is kortom voor zowel de organisatie als voor de medewerkers veel te zeggen over het aanboren van intrinsieke motivatie (Deci et al., 2017). Wanneer het gaat om voorwaarden voor medewerkersbetrokkenheid en motivatie, kunnen volgens Deci et al. (2017) het gevoel van autonomie, verbondenheid en persoonlijke ontwikkeling worden onderscheiden (Deci et al., 2017). Volgens Pink (2018) kunnen werkgevers daarom het beste een positieve organisatiecultuur creëren, omdat daarin het gevoel van autonomie, verbondenheid en persoonlijke ontwikkeling wordt vergroot. Autonomie, verbondenheid, persoonlijke ontwikkeling en een positieve organisatiecultuur zijn dus te zien als belangrijke voorwaarden die maken dat medewerkers effectief kunnen functioneren en ontwikkelen binnen een organisatie (Pink, 2018). Een nadere toelichting volgt hieronder.

De eerst voorwaarde autonomie staat voor keuzevrijheid in het beroep, maar ook voor de wens zelf sturing te kunnen geven aan de persoonlijke ontwikkeling (Deci et al., 2017). Werknemers die vanuit hun eigen wensen keuzes kunnen maken en sturing kunnen geven aan hun ontwikkeling, kunnen optimaal bijdragen aan de organisatie (Pink, 2018). Autonomie wordt positief geassocieerd met tevredenheid. Werknemers die de werkzaamheden kunnen kiezen die zij interessant en leuk vinden binnen de organisatie, voelen zich meer tevreden (Saragih, 2011). Onderzoek heeft uitgewezen dat invloed hebben op de werkzaamheden een belangrijke bijdrage levert aan de psychosociale gezondheid van medewerkers. Invloed hebben op de werkzaamheden is essentieel om betrokkenheid te creëren en de kritische houding van medewerkers te bevorderen. Van belang is dat medewerkers invloed kunnen uitoefenen op de methoden die zij gebruiken en het indelen van hun tijd voor de werkzaamheden. Indien de werknemer voldoende invloed voelt op de werkzaamheden, heeft dit positieve effecten op het zelfbeeld van de werknemer en het zelfgevoel om competent te zijn en goede prestaties te leveren. Dit komt weer de kwaliteit van de werkzaamheden ten goede (Kivimäki et al., 2019; Andersen et al., 2022).

De tweede voorwaarde verbondenheid gaat over het beschikken over waardevolle contacten en binding voelen met de organisatie (Deci et al., 2017). In het onderzoek van Somoray et al. (2017) wordt verbondenheid binnen de organisatie naast noodzakelijk voor de intrinsieke motivatie, ook als belangrijke voorwaarde voor professionele groei gezien. Hoewel de GGZ een stressvol werkveld kan zijn, kan verbondenheid de medewerker weerbaar maken (Somoray et al., 2017). Verbondenheid groeit wanneer medewerkers zich thuis voelen bij een organisatie. Betrokken medewerkers hebben de neiging om meer werk te verzetten dan wordt gevraagd (Kapoor & Meachem, 2012). Het gevoel thuis te horen binnen een organisatie, leidde volgens Dewi et al. (2020) tot minder uitstroom binnen

Samen sterk bij Molendrift

organisaties. Medewerkers die zich thuis voelen binnen een organisatie, voelen meer respect voor de organisatie en zijn bereid zich in te zetten, ongeacht de omstandigheden waarin de organisatie verkeert. Zij hebben iets extra's over voor de organisatie (Dewi et al., 2020). Verder is ook de mate van de aantrekkelijkheid van de werkzaamheden een voorwaarde voor verbondenheid. Hoewel het noodzakelijk is om met loon te voorzien in de levensbehoeften, is de hoogte van het loon niet de grootste drijfveer van gemotiveerde medewerkers (Woodruffe, 2006). Woodruffe (2006) noemt dat het hebben van uitdagende werkzaamheden, steun krijgen van meer ervaren medewerkers, en het gevoel hebben dat de balans tussen vrije tijd en werktijd wordt gerespecteerd door de werkgever van belang zijn voor verbondenheid (Woodruffe, 2006)

De derde voorwaarde, persoonlijke ontwikkeling, sluit aan bij competentie. Voor het aanspreken van de intrinsieke motivatie moeten werknemers zich uitgedaagd voelen en de mogelijkheid krijgen om hun vaardigheden te verbeteren (Pink, 2018). Competentie staat voor dat een medewerker ervaart de capaciteiten te hebben om de gevraagde werkzaamheden uit te voeren (Deci et al., 2017). De mogelijkheid hebben om te kunnen blijven ontwikkelen op professioneel gebied is noodzakelijk voor de motivatie en tevredenheid van werknemers (Pink, 2018). Het is volgens Pink (2018) menseigen om beter te willen worden in datgene wat je graag doet. Competentie omvat meesterschap, dat is de drang die mensen voelen om hun competenties te blijven ontwikkelen en beter te worden in wat zij doen. Werknemers zouden streven naar meesterschap van hun capaciteiten. Hoewel het kostbaar is voor werkgevers om te investeren in scholing en training van werknemers, krijgt de organisatie er medewerkers voor terug die meer kwaliteit kunnen leveren (Pink, 2018).

De vierde voorwaarde is een positieve organisatiecultuur. De cultuur van een organisatie omvat de visie, organisatiekeuzes, normen en waarden, de werksfeer en ook de wijze van met elkaar omgaan (Pink, 2018). De organisatiecultuur omvat ook welke verwachtingen het management stelt aan het profiel van een medewerker, om binnen die organisatie te kunnen functioneren. Verder is ook van belang welke mate van hiërarchie er is binnen een organisatie en hoe groot de afstand tussen het management en de medewerkers is. Daarbij is van belang of de medewerkers de keuzes van het management kunnen volgen, de mate waarin zij inspraak hebben in deze keuzes en de wijze waarop deze worden gecommuniceerd naar de medewerkers toe (Braithwaite et al., 2017). Braithwaite et al. (2017) hebben onderzoek gedaan naar werksfeer en concluderen dat werksfeer vaak redelijk stabiel is. Een werksfeer bouwt zich op over jaren en uit zich in de geschreven en ongeschreven gedragsregels voor medewerkers. In het onderzoek van Braithwaite et al. (2017), dat werd uitgevoerd onder zorgmedewerkers in ziekenhuizen over de hele wereld, kwam naar voren dat een positieve werksfeer in verband staat met betere behandelresultaten van de patiënt (Braithwaite et al., 2017). De

Samen sterk bij Molendrift

organisatiecultuur en werksfeer zouden het gevoel van verbondenheid kunnen versterken als de sfeer uitstraalt dat alle medewerkers bij de organisatie horen en gewaardeerd worden. In het ideale scenario is de organisatiecultuur, wijze van met elkaar omgaan en werksfeer zo van aard dat de medewerker trots is om onderdeel uit te maken van de organisatie (Laschinger et al., 2014; Tabatabaee et al., 2016). Communicatie tussen de werkgever en de medewerker en ook tussen de medewerkers onderling is erg belangrijk voor de harmonie in een positieve werksfeer (Branham, 2018). Pink (2018) zegt dat in een harmonieuze werksfeer, de medewerkers hun stem kunnen laten horen binnen de organisatie en dat daarvoor de lijnen naar de werkgever toe kort moeten zijn. Effectieve samenwerking tussen werkgevers en werknemers vraagt om communicatie en constante afstemming. Verbondenheid staat centraal in de communicatie, werknemers zijn meer dan uitvoerders. Organisaties zijn afhankelijk van gemotiveerde werknemers. Werkgevers doen er daarom goed aan om regelmatig de werknemerstevredenheid te peilen (Pink, 2018).

Kortom, het is van belang om inzicht te hebben in wat medewerkers drijft, en wat zorgt voor medewerkersbehoud, in een werkveld waarin de vraag naar mentale gezondheidszorg steeds groter wordt en uitstroom van medewerkers de kwaliteit van de zorg kan verslechteren. Hoewel er al veel onderzoek is gedaan naar het aantrekken van medewerkers, is er nog meer onderzoek nodig naar wat een medewerkersbeleid aantrekkelijk maakt en wat medewerkersbehoud vergroot (Lee & Raschke, 2016; Somoray et al., 2017; Muthuri et al., 2020). Dit huidige onderzoek wil de visie van de behandelaren van Molendrift ten aanzien van het medewerkersbeleid in kaart brengen. Molendrift is een GGZ-organisatie met een hoge cliënttevredenheid. Daarbij is Molendrift een groeiende organisatie en succesvol op het gebied van personeelsbehoud en het aantrekken van nieuwe medewerkers (Actie Leer Netwerk, 2022). Dat Molendrift lage uitstroom van medewerkers heeft, is interessant in het GGZ werkveld, waarin uitstroom van medewerkers en een gebrek aan continuïteit bij veel organisaties een probleem is (Bukach et al, 2015). Het onderzoek wil inzichten opleveren ten aanzien van een goed medewerkersbeleid voor een GGZ-organisatie en daarmee bijdragen aan kennisontwikkeling over motiverende werkomstandigheden en het mogelijk maken van het leveren van effectieve zorg. Omdat effectieve zorg wordt geleverd vanuit de inspanningen van de medewerkers (Afolabi et al., 2018), is ervoor gekozen om dit onderzoek te richten op de behandelaren van Molendrift. Zij hebben namelijk binnen de organisatie het meest direct contact met de cliënten. In dit onderzoek vormen de voorwaarden autonomie, verbondenheid, persoonlijke ontwikkeling en de organisatiecultuur een leidraad. Deze voorwaarden staan in verband met elkaar. De mogelijkheid tot autonomie en persoonlijke ontwikkeling worden in zekere mate bepaald door de organisatiecultuur, die weer invloed

Samen sterk bij Molendrift

heeft op de mate van verbondenheid, wat weer bepalend is voor de motivatie van medewerkers en voor medewerkersbehoud (Pink, 2018).

1.1 Doel en vraagstelling

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in wat de behandelaren van Molendrift belangrijk vinden en nodig hebben ten aanzien van het Molendriftbeleid om effectieve zorg te kunnen leveren. De hoofdvraag luidt dan ook: *Wat zijn volgens de behandelaren de belangrijkste aspecten van het Molendriftbeleid, als het gaat om motiverende werkomstandigheden en het leveren van effectieve zorg?*

1.2 Deelvragen

1. *Wat zijn volgens het management van Molendrift de belangrijkste kenmerken van het Molendriftbeleid, wanneer het gaat om motiverende werkomstandigheden en het leveren van effectieve zorg?* Molendrift heeft weinig uitstroom van medewerkers en een hoge cliënttevredenheid (Actie Leer Netwerk, 2022). De verwachting is dat het management waarde hecht aan de voorwaarden voor medewerkersmotivatie en medewerkersbehoud, namelijk autonomie, verbondenheid, persoonlijke ontwikkeling en een positieve organisatiecultuur, en dat deze voorwaarden een centrale rol hebben in het beleid van Molendrift. In de literatuur is gebleken dat organisaties met een lage uitstroom van medewerkers aan deze voorwaarden moeten voldoen (Deci et al., 2017).

2. *Hoe denken de behandelaren van Molendrift over de voor hen belangrijkste kenmerken van het Molendriftbeleid?* De verwachting is dat er bij Molendrift groepen behandelaren te onderscheiden zijn, met verschillende behoeftes. Mogelijk zullen er behandelaren zijn die persoonlijke ontwikkeling en het verbeteren van hun competenties relatief het belangrijkste vinden (Deci et al., 2017). Of juist de verbondenheid met de instelling, die zich uit in het gevoel van zich thuis voelen en beschikken over goede persoonlijke contacten (Deci et al., 2017). Ook zullen er behandelaren zijn die het vooral erg belangrijk vinden om zelf sturing te kunnen geven aan hun werkzaamheden (Deci et al., 2017).

3. *Wat kan er volgens de behandelaren van Molendrift verbeteren in het Molendriftbeleid, wanneer het gaat om motiverende werkomstandigheden en het leveren van effectieve zorg?* De verwachting is dat verschillende groepen behandelaren van deelvraag twee verbeterpunten noemen die passend zullen zijn voor de belangrijkste behoeften binnen hun groep.

Samen sterk bij Molendrift

2. Methode van onderzoek

2.1 Onderzoeksdesign

Dit onderzoek werd verricht bij Molendrift, locatie Groningen. Het ging om een beschrijvend en evaluerend onderzoek dat uit drie fases bestond. Door deze fases te doorlopen werd inzicht verkregen in datgene wat de behandelaren belangrijk vinden in het beleid van Molendrift en welke opvattingen de behandelaren daarover hebben. Vanwege de corona situatie kregen de participanten in dit onderzoek de mogelijkheid om online deel te nemen aan de Q-methodologie en aan de interviews. Door het gebruik van semigestructureerde- en flitsinterviews was dit onderzoek kwalitatief van aard. Daarnaast maakte de toepassing van Q-methodologie dat dit onderzoek ook kwantitatief was. Het onderzoek bestond uit drie fases. In fase 1 werden met twee managementleden semigestructureerde interviews afgenomen om stellingen te maken die het beleid van Molendrift weerspiegelden, die vervolgens werden gebruikt voor de Q-methodologie in fase 2. In fase 2 is met Q-methodologie onderzoek gedaan naar hoe belangrijk de behandelaren de stellingen uit fase 1 vonden. De behandelaren hebben de stellingen gesorteerd op basis van hun persoonlijke ideeën over het belang van deze stellingen. Met behulp van de Q-methodologie zijn vervolgens subgroepen onderscheiden waarin de behandelaren dezelfde onderwerpen ongeveer even belangrijk vonden. In fase 3 werden flitsinterviews afgenomen met behandelaren van de subgroepen uit fase 2, om te kunnen vragen naar hun redenen achter de meest en minst belangrijk gevonden stellingen.

2.2 Participanten

De participanten in dit onderzoek waren managementleden en behandelaren van Molendrift.

In fase 1 werd met twee participanten twee semigestructureerde interviews afgenomen. Het inclusie criterium daarbij was behoren tot het managementteam. Vanwege de anonimiteit (het managementteam van Molendrift bestaat uit slechts vier leden) is ervoor gekozen om deze participanten niet verder te beschrijven.

In fase 2 hebben 45 behandelaren geparticipeerd aan het sorteren van de stellingen. Het inclusie criterium om deel te nemen, was werkzaam zijn als behandelaar van cliënten bij Molendrift. De achtergrond van participanten mocht divers zijn in geslacht, leeftijdscategorie, arbeidsjaren als hulpverlener, arbeidsjaren bij Molendrift en opleidingsniveau. Deze kenmerken waren interessant voor het onderzoek, voor een zo breed mogelijk zicht op de verschillende en overeenkomstige houdingen van de behandelaren. De leeftijd liep uiteen van twintig tot ouder dan 50 jaar. De meeste participanten vielen in de leeftijdscategorie 30-40 jaar. De groep bestond uit HBO-behandelaren, orthopedagogen, psychologen en gezondheidspsychologen. Het waren zowel mannen als vrouwen (zie tabel 1).

Samen sterk bij Molendrift

Tabel 1: Achtergrondinformatie participanten Q-sortering fase 2

Geslacht	<i>n</i>	Leeftijd in jaren	<i>n</i>	Arbeidsjaren als hulpverlener	<i>n</i>	Arbeidsjaren bij Molendrift	<i>n</i>	Opleidingsniveau	<i>n</i>
Man	5	20-30	16	0-02	3	0-02	14	HBO	3
Vrouw	35	30-40	18	03-05	9	03-05	8	WO	25
		40-50	7	05-10	13	05-10	12	GZ+	14
		>50	1	>10	17	>10	8		

In fase 3 werd met 21 behandelaren uit fase 2, met diverse kenmerken (zie tabel 2), een flitsinterview afgenomen. Het inclusie criterium daarbij was dat deze behandelaren representatief waren voor de subgroep waartoe zij behoorden.

Tabel 2: Achtergrondinformatie participanten flitsinterviews fase 3

Geslacht	<i>n</i>	Leeftijd in jaren	<i>n</i>	Arbeidsjaren als hulpverlener	<i>n</i>	Arbeidsjaren bij Molendrift	<i>n</i>	Opleidingsniveau	<i>n</i>
Man	4	20-30	9	0-02	1	0-02	5	HBO	1
Vrouw	17	30-40	7	03-05	5	03-05	7	WO	15
		40-50	4	05-10	7	05-10	5	GZ+	5
		>50	1	>10	8	>10	4		

2.3 Instrumenten

In fase 1 werden semigestructureerde interviews gehouden met het management. Het interview duurde maximaal anderhalf uur en bestond uit 21 vragen met meerdere subvragen. Het doel van het interview was om inzicht te krijgen in wat het management van Molendrift ziet als de belangrijke kenmerken van het Molendriftbeleid, wanneer het gaat om motiverende werkomstandigheden en het leveren van effectieve zorg, in lijn met de eerste deelvraag. Ook had het interview het doel om informatie te vergaren om stellingen te kunnen maken voor fase 2. De interviewvragen waren gebaseerd op beleidsstukken van Molendrift en het theoretische kader en hadden betrekking op de voorwaarden autonomie, verbondenheid, persoonlijke ontwikkeling en een positieve organisatiecultuur. Er werd in de interviews aandacht besteed aan de visie en werksfeer bij Molendrift, de verwachtingen die worden gesteld aan de behandelaren, de arbeidsomstandigheden, de mate van keuzevrijheid die behandelaren hebben in hun werk en ontwikkeling, en de wijze waarop bij Molendrift wordt omgegaan met beleidsontwikkelingen van de organisatie. Een voorbeeldvraag was: *Wat doet GGZ Molendrift om de eigen medewerkers te behouden?* Het interview is terug te vinden in bijlage 1.

In fase 2 sorteerden de participanten voor de Q-methodologie 25 stellingen. In de zogeheten Q-sort tabel, met een schaal van de opties -3 tot en met 3, sorteerden de participanten de stellingen

Samen sterk bij Molendrift

naar mate van hoe belangrijk zij de stelling vonden (zie bijlage 3). In een apart formulier stond de instructie beschreven (zie bijlage 2). De instructie was om in elk vakje een getal 1 tot en met 25, dat was gekoppeld aan de stellingen, te schrijven of typen. Boven de sorteertabel (zie figuur a) stond de uitspraak: “*In mijn werk op Molendrift vind ik het in meer of mindere mate belangrijk dat...*”, waarop de stellingen aansloten in de vorm van uitspraken. Er was sprake van een geforceerde respons, waarbij de participant werd gevraagd keuzes te maken en alle stellingen één plek te geven in de Q-sort tabel. In figuur a is de gebruikte sorteertabel weergegeven.

Figuur a: Q-sort tabel voor sortering.

“*In mijn werk op Molendrift vind ik het in meer of mindere mate belangrijk dat...*”,

minder belangrijk				meer belangrijk		
-3	-2	-1	0	1	2	3

In fase 3 werden flitsinterviews afgenomen met de behandelaren die op het formulier van de sortering hadden aangegeven hier aan deel te willen nemen. Het interview (zie bijlage 4) had als doel de achterliggende redenen van de behandelaren voor de sortering uit te vragen. Het betrof een kort interview dat maximaal twintig minuten zou duren. Het interview bestond uit drie onderwerpen en had meerdere subvragen. De onderwerpen waren de redenen voor de belangrijkste stellingen, minst belangrijke stellingen en onderwerpen die de behandelaar eventueel gemist had in de lijst met 25 stellingen. Een voorbeeldvraag was: *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?*

Samen sterk bij Molendrift

2.4 Procedure

Dit onderzoek is voor aanvang van fase 1 voorgelegd aan de ethische commissie van de faculteit voor Gedrags-en Maatschappijwetenschappen van Rijksuniversiteit Groningen. Na goedkeuring werden de semigestructureerde interviews voor fase 1 gepland.

De opdrachtgever benaderde in fase 1 de managementleden voor het interview. De opdrachtgever had toegang tot de agenda's van de managementleden en kon een afspraak inplannen. Op 11 maart 2022 vonden de interviews plaats, in een kantoor bij Molendrift en in de grote zaal van Molendrift. De opdrachtgever stelde recorders beschikbaar om de interviews op te nemen. Vooraf werd toestemming gevraagd om geluidsopnamen te maken. De interviews met het management werden door de onderzoekers samen afgenomen, waarbij zij om de beurt een vraag stelden en doorvroegen.

In fase 2 heeft de opdrachtgever in een teamvergadering het onderzoek aan de behandelaren geïntroduceerd. Daarin heeft de opdrachtgever aan de behandelaren gevraagd of zij de sortering zouden willen maken. De Q-sort tabel met stellingen werd op papier in de postvakken en per email onder de behandelaren verspreid. Daaraan waren ook het instructieformulier voor de sortering en het toestemmingsformulier toegevoegd. De participanten konden anoniem deelnemen aan het onderzoek. Wanneer de behandelaren na fase 2 wilden deelnemen aan de flitsinterviews in fase 3, werd er wel gevraagd om de naam te noteren. Deelname was vrijwillig. Het was voor de doorstroming van het onderzoek belangrijk dat de participanten goed op de hoogte waren van de sorteerprocedure, deze werd toegelicht in de instructie. De opdrachtgever heeft na de eerste aankondiging nog 47 van de 53 behandelaren persoonlijk benaderd om het sorteren van de stellingen onder de aandacht te houden. De participanten kregen de mogelijkheid zelf te kiezen wanneer zij de stellingen sorteerden. Van de 53 behandelaren hebben uiteindelijk 45 behandelaren geparticipeerd. Hiervan waren vier sorteringen onbruikbaar, doordat deze participanten het toestemmingsformulier niet hadden ondertekend.

Na het maken van de sortering kon de Q-sort in gesloten envelop anoniem in het postvak van de opdrachtgever worden geplaatst. De behandelaren werd van tevoren verteld dat alleen de onderzoekers (en niet de opdrachtgever) hun persoonlijke gegevens zouden inzien. De andere optie was om de Q-sort in te vullen en terug te mailen naar de opdrachtgever of naar één van de onderzoekers. De opdrachtgever heeft de gesloten enveloppen verzameld, voorzien van een participantennummer en afgegeven aan de onderzoekers. Eén sortering werd naar een onderzoeker gemaïld.

In fase 3 werd door de onderzoekers contact opgenomen met de behandelaren die in hun Q-sort hadden aangegeven hun sortering in een flitsinterview te willen toelichten. Deze behandelaren

Samen sterk bij Molendrift

werden via de mail door de onderzoekers uitgenodigd. De participanten konden zichzelf via een online tijdschema inplannen voor het flitsinterview. In het tijdschema werden achttien dagen beschikbaar gesteld. Uiteindelijk zijn op acht dagen interviews afgenomen. De interviews duurden maximaal twintig minuten en werden verdeeld onder de onderzoekers. Van tevoren werd toestemming gevraagd voor het maken van geluidsopnames. Dertig behandelaren hadden aangegeven te willen deelnemen aan de flitsinterviews. Het lukte 21 behandelaren om binnen de tijdvakken van de digitale planner deel te nemen aan de flitsinterviews. Na het inplannen stuurden de onderzoekers een bevestigende mail, met de ingevulde Q-sort van de participant daaraan toegevoegd. Deze persoonlijke Q-sort werd besproken tijdens de flitsinterviews. Van één behandelaar is de opname niet gelukt, waardoor twintig bruikbare interviews overbleven. De onderzoekers werden door de opdrachtgever voorzien van een persoonlijk Mobilea account, het online communicatie programma waarmee behandelaren kunnen videobellen en chatten met hun cliënten en collega's. Alle flitsinterviews in fase 3 vonden online via Mobilea plaats.

2.5 Analyse

Voor dit onderzoek werd gewerkt op de beveiligde Y-schijf van de Rijksuniversiteit Groningen. Om de privacy te waarborgen vond de verwerking van data alleen plaats binnen deze omgeving. De interviews werden via beveiligde apparatuur van Molendrift opgenomen en naderhand uitgewerkt op de computer. De persoonsgegevens van de participanten zijn apart hiervan opgeslagen op de beveiligde schijf.

Voor deelvraag 1, over wat volgens het management van Molendrift de belangrijkste kenmerken van het Molendriftbeleid waren, op het gebied van motiverende werkomstandigheden en effectieve zorg leveren, werden de semigestructureerde interviews in fase 1 opgenomen, getranscribeerd en gecodeerd. De onderzoekers hebben het coderen individueel uitgevoerd. Na het transcriberen is gecodeerd op de thema's autonomie, verbondenheid, persoonlijke ontwikkeling en de organisatiecultuur. Alle informatie die betrekking had op een thema kreeg een eigen kleur. Er waren onder de thema's meerdere codes te onderscheiden in de teksten. Om te kunnen inventariseren hoe de thema's terug kwamen in het Molendrift beleid, werden de interview teksten per code ondergebracht in een tabel. De onderzoekers hebben daarna de codes vergeleken en kwamen tot volledige overeenstemming. Met behulp van de interviewcodes werd in de resultaten beschreven hoe de thema's terugkomen in het Molendriftbeleid. Omdat het om twee participanten ging, werd vanwege de privacy geen quotes getoond. Aan het einde van fase 1 werden 25 stellingen gemaakt (zie tabel 3, in de

Samen sterk bij Molendrift

resultaten). De stellingen waren gebaseerd op wat volgens het management van Molendrift de belangrijkste kenmerken van het Molendriftbeleid waren, op het gebied van motiverende werkomstandigheden en effectieve zorg leveren. In tabel 3 is naast de stellingen te lezen op welke interviewcodes de stellingen werden gebaseerd.

Na de sortering van de stellingen in fase 2, waarin voor deelvraag 2 werd onderzocht hoe de behandelaren dachten over de voor hun belangrijke onderwerpen van het Molendriftbeleid, zijn de verkregen gegevens ingevoerd in PQ-method, een programma voor Q-methodologie. Er werd gekozen voor een drie factoren analyse, dit leverde drie subgroepen op, factoren genoemd. Van de 21 participanten waarmee in fase 3 een flitsinterview werd afgenomen, werden zestien participanten in een factor ingedeeld. Vijf participanten hadden van alle factoren ongeveer evenveel kenmerken en vielen daarom niet binnen één van de factoren. Rond de 50% cumulatieve variantie kon met een drie factoren analyse worden verklaard. Binnen deze factoren hebben de participanten de stellingen ongeveer hetzelfde ingedeeld op mate van belangrijkheid. In de resultaten zijn de belangrijkste kenmerken en de meest belangrijke en minst belangrijke stellingen van deze factoren beschreven. Voor het weergeven van de citaten, en bewaren van de anonimiteit, heeft elke participant een persoonlijk participantennummer gekregen. In de resultaten is gerefereerd naar participanten met *P*, gekoppeld met het participantennummer.

De flitsinterviews in fase 3 werden eveneens met toestemming opgenomen en getranscribeerd. In de resultaten zijn de achterliggende redenen voor de meest en minst belangrijke stellingen per factor beschreven. In de resultaten werd verder beschreven wat volgens de medewerkers verbeteringen waren voor het Molendriftbeleid, waarbij zij behoeften noemden die passend waren voor hun factor. Dit had betrekking op de derde deelvraag. De verbeteringen voor het beleid werden uitgewerkt onder de voorwaarden autonomie, verbondenheid, persoonlijke ontwikkeling en organisatiecultuur. Vanuit de resultaten werden de discussie en conclusie gemaakt en zijn aanbevelingen gedaan.

2. Resultaten

Fase 1: Wat zijn volgens het management van Molendrift de belangrijkste kenmerken van het Molendrift beleid, wanneer het gaat om motiverende werkomstandigheden en het leveren van effectieve zorg?

Samen sterk bij Molendrift

3.1 Voorwaarde Autonomie

3.1.1 Verwachtingen van het management

Volgens het management wordt er in het beleid veel rekening gehouden met de autonomie van behandelaren. Volgens het management van Molendrift kenmerkt het de behandelaren dat zij erg gedreven zijn, kritisch en zichzelf steeds willen verbeteren. Om de gewenste persoonlijke ontwikkelingen te maken, verwacht het management van de behandelaren dat zij hun wensen en behoeften daarin kenbaar maken. Het beleid van Molendrift bevordert de autonomie doordat behandelaren kunnen aangeven wat zij willen leren en waar zij in willen ontwikkelen. Het management ziet ook graag openheid en transparantie in het aanklaarten van andere wensen. Het management zegt dat er altijd een gesprek over wensen mogelijk zijn, als hier behoefte aan is. Wanneer behandelaren ergens tegen aanlopen, wordt van hen verwacht dat zij een lastige situatie met degenen die het aangaat bespreken. Het management vindt het van belang om gezamenlijk een goede sfeer en open-aanspreek cultuur te bewaken. Hoewel de managementleden vinden dat zij in de gezondheid van de behandelaren een signalerende taak hebben, ligt het bij de behandelaar om tijdig aan te geven wanneer deze iets nodig heeft in de ondersteuning. Ook hierin is zelfsturing van belang. Van een behandelaar wordt assertiviteit gevraagd, om ondanks de volle agenda's, anderen om hulp te vragen.

3.1.2 Mate van zelfsturing

Het aangeven waar de behandelaar in wil ontwikkelen, gaat zowel over het type cliëntenproblematiek, als over opleidingsmogelijkheden. Behandelaren hebben daarbij de mogelijkheid voor afwisseling in hun werkzaamheden, in de vorm van taakdifferentiatie. Taakdifferentiatie gaat over neventaken die kunnen worden opgepakt. Behandelaren kunnen zich bijvoorbeeld in een werkgroep verdiepen in de methodiekontwikkelingen. Het zijn taken die verschillen van cliëntencontact. Inhoudelijk is er volgens het management ruimte voor de eigen ideeën van de behandelaren, mits deze passen binnen de werkwijze en kaders van Molendrift. De behandelaar heeft daarnaast regie over het maken van de verklarende analyse. Dit is een cliëntanalyse die vooraf aan een behandeling door een behandelaar wordt opgesteld. De behandelaren hebben daarbij vrijheid om binnen de kaders te kiezen wat er moet worden ingezet tijdens de behandelingen.

Samen sterk bij Molendrift

3.2 Voorwaarde verbondenheid

3.2.1 In contact blijven met elkaar

Hoewel Molendrift een groeiende organisatie is, vindt het management het belangrijk dat de behandelaren van Molendrift in contact blijven met elkaar. Volgens het management wordt er bij Molendrift met elkaar om gegaan, als één grote vriendengroep, zonder klikjes. Dat ziet het management als een kracht van Molendrift, van waaruit de kern van Molendrift wordt behouden en kwalitatief hoogstaande zorg kan worden geboden. Om de sociale verbondenheid te behouden organiseert Molendrift teamvergaderingen en medewerkersdagen. Ook worden er familiedagen en team uitjes gehouden. Werknemers worden uitgenodigd om samen te lunchen. Volgens het management werd er voor de coronatijd op alle vestigingen van Molendrift lunch klaargezet voor alle medewerkers. Het management wil deze gezamenlijke activiteiten zoveel mogelijk weer oppakken, zodra de coronamaatregelen dat toelaten. Volgens een managementlid is het erg belangrijk in het Molendriftbeleid dat alle medewerkers echt bij Molendrift horen, ook als zij niet dagelijks bij Molendrift zijn. Wanneer het bijvoorbeeld gaat over werkzaamheden waarbij behandelaren voor bepaalde periodes werkzaam zijn bij andere netwerkorganisaties, blijft het management in nauw contact met deze behandelaren om ondersteuning te bieden en blijft de behandelaar onderdeel van Molendrift.

3.2.2 Stem behandelaren in beleid

Dat het management gezamenlijkheid en transparantie belangrijk vindt, komt terug in de wijze waarop Molendrift communiceert over het beleid. Behandelaren worden meegenomen in de keuzes, doordat ontwikkelingen in een vroeg stadium bespreekbaar worden gemaakt, er worden updates gegevens en behandelaren mogen altijd vragen stellen aan het management. De meeste managementleden zijn zelf ook behandelaar. Het management denkt daarom goed te weten wat de behandelaren nodig hebben. Het management wil dat de behandelaren het fijn hebben bij Molendrift en houdt in de beleidskeuzes rekening met de behoeften van behandelaren. Molendrift is volgens het management een platte organisatie met weinig hiërarchie. Er zijn volgens een managementlid altijd een paar behandelaren die het eng vinden om iets aan te kaarten bij het management. Dit verneemt het management via de ondernemingsraad. Het management vindt het belangrijk deze groep zo klein mogelijk te houden door steeds te blijven herhalen dat verschil van mening er mag zijn. Volgens het management mogen behandelaren aangeven waarom ze een idee niks vinden en gaat dit dan over het onderwerp en niet over de persoon. Hoewel het management probeert zoveel mogelijk te luisteren naar behandelaren, is het volgens het management onmogelijk om altijd iedereen tevreden te stellen.

Samen sterk bij Molendrift

3.2.3 Arbeidsomstandigheden

Het management denkt dat de arbeidsomstandigheden bij Molendrift bijdragen aan de verbondenheid die de behandelaren voelen met Molendrift. Bij Molendrift wordt de zorg echt samen geboden. Wanneer de problematiek van een cliënt ingewikkelder is dan van tevoren werd gedacht, is er de mogelijkheid om steun te vragen, bijvoorbeeld binnen de cliëntvergaderingen en het werkbegeleidingssysteem. De sfeer bij Molendrift is naast steunend, stimulerend. Behandelaren zijn daarnaast flexibel in het indelen van hun tijd. Zij kunnen schuiven met hun uren. Molendrift is daarnaast gericht op gelijkwaardigheid en gelijke kansen. Dit wordt terug gezien in het loonsysteem waar Molendrift over beschikt. Anders dan bij andere instellingen, is er geen vaststaande loosverhoging bij het volgen van een opleiding. De gedachte hierachter is dat zonder deze loosverhoging, meer behandelaren een opleiding kunnen volgen. Loosverhoging wordt gekoppeld aan de ontwikkeling van extra taken, naast het behandelen. Molendrift heeft een model waarin de behandelaren, die essentieel zijn voor deze extra taken, opslag krijgen. Deze loosverhoging is vergelijkbaar met wanneer de behandelaren bij een andere organisatie gezondheidszorg psycholoog zouden zijn geworden. Het management vindt het belangrijk dat de loosverhoging dan wel aan bod komt, omdat het gaat om een verschil van circa 500 euro loon per maand en het anders oneerlijk zou zijn, volgens het management.

3.3 Voorwaarde persoonlijke ontwikkeling

3.3.1 Ondersteuning bij persoonlijke ontwikkeling

Hoge kwaliteit van de zorg is erg belangrijk bij Molendrift, daarom is een belangrijk kenmerk van het Molendriftbeleid dat de behandelaren elkaar ondersteunen om hun vaardigheden te verbeteren. In de werkbegeleidingsstructuur krijgen behandelaren begeleiding van meer ervaren behandelaren. Met name de beginnende behandelaren krijgen intensieve werkbegeleiding. Binnen de werkbegeleiding bespreken de behandelaren hun cliënten met een werkbegeleider. Volgens een managementlid hangt Molendrift aan elkaar van ervaren en minder ervaren behandelaren. Van de ervaren behandelaren wordt verwacht dat zij de minder ervaren behandelaren helpen ontwikkelen. De behandelaren hebben rondom 30 cliënten zij regelmatig of minder regelmatig zien, waaraan verschillende werkbegeleiders zijn gekoppeld. Dit maakt dat een behandelaar soms wel zeven werkbegeleiders heeft. Wanneer een behandelaar een ontwikkelwens aangeeft, zorgt het management voor een match met een passende cliënt zodat de behandelaar gericht aan die ontwikkelwens kan werken.

Samen sterk bij Molendrift

3.3.2 Opleidingsmogelijkheden en uitbreiding taken

De behandelaren hebben de mogelijkheid om aanvullende trainingen en opleidingen te volgen. Dit kan gaan om een uitgebreide en kostbare opleiding, zoals de opleiding tot gezondheidszorg psycholoog en de opleiding tot klinisch psycholoog, maar ook om bijvoorbeeld een kleinere opleiding voor trauma behandeling. In overleg met het management wordt besloten welke route iemand kiest om zichzelf te ontwikkelen. De behandelaren moeten daarvoor hun wensen voorleggen aan het management. Voor de toelating tot de GZ-opleiding is een wachtlijststelsel. Het management maakt voor de behandelaren inzichtelijk wanneer de opleiding kan worden gevolgd. Als een bepaald jaar niet uitkomt, kan even worden gewacht op de wachtlijst zonder dat de kans voorbij is. Transparantie is belangrijk. In het professionaliseringsschema van Molendrift staan de stappen beschreven die behandelaren maken om zichzelf te ontwikkelen van basis behandelaar tot vak volwassen behandelaar. De term vakvolwassen gebruikt het management voor behandelaren met een bepaald aantal ervaringsjaren en zelfstandigheid. Het management benoemde de mogelijkheid voor extra taken voor vakvolwassen behandelaren. Een vakvolwassen behandelaar gaan dan vanuit Molendrift aan de slag bij een netwerkorganisatie om daar samenwerking te ontwikkelen. Zo hebben sommige vakvolwassen behandelaren bijvoorbeeld een taak bij de praktijkondersteuner van de huisarts.

3.4 Voorwaarde organisatiecultuur

3.4.1 Visie en kernwaarden

De visie van Molendrift is zorg leveren en met elkaar omgaan zoals je dat zelf ook wilt. Daarbij is ook werkplezier van belang. Volgens een managementlid zijn mensen een groot deel van hun leven op het werk, en moet het daarom leuk zijn om te werken. Niet de hoogste winsten, maar het leveren van de grootste kwaliteit en werkplezier zijn leidend bij Molendrift. Cliëntenkwaliteit, werkplezier en de toekomst van Molendrift staan voorop. De koers die Molendrift zet voor de toekomst is om te blijven ontwikkelen als netwerkorganisatie, steeds meer de Molendrift visie naar andere instellingen toe uit te dragen en van en met elkaar te leren.

De informatie uit de interviews met het management hebben 25 stellingen opgeleverd (zie tabel 3).

Tabel 3: Stellingen voor Q-methodologie.

In mijn werk op Molendrift vind ik het in meer of minder mate belangrijk dat;	Categorie
1. Ik mijn eigen agenda kan plannen.	Verbondenheid 3.2.3
2. Ik mij thuis voel bij Molendrift.	Organisatiecultuur 3.4.1
3. Ik voldoende tijd krijg om mijn taken uit te voeren.	Autonomie 3.1.2

Samen sterk bij Molendrift

4. Ik mij verbonden voel met mijn collega's.	Verbondenheid 3.2.1
5. Ik mij persoonlijk kan ontwikkelen.	Pers. Ontwikkeling 3.3.2
6. Ik kan aangeven dat ik het ergens oneens mee ben.	Verbondenheid 3.2.2
7. Er gelijke kansen zijn op scholing.	Verbondenheid 3.2.3
8. Ik een stem heb in de keuzes die het MT maakt over de ontwikkelingen binnen Molendrift.	Verbondenheid 3.2.2
9. Mijn salaris niet alleen gebaseerd is op opleiding.	Verbondenheid 3.2.3
10. Ik naast de cliëntbehandelingen ook andere taken heb.	Autonomie 3.1.2
11. Ik op de hoogte word gebracht van de ontwikkelingen binnen Molendrift.	Verbondenheid 3.2.2
12. Ik de cliënt help zoals ik zelf ook geholpen wil worden.	Organisatiecultuur 3.4.1
13. Ik mijn persoonlijke interesses kwijt kan in mijn werk.	Autonomie 3.1.2
14. Er een stimulerende werksfeer is.	Organisatiecultuur 3.4.1
15. Molendrift oog heeft voor mijn gezondheid.	Autonomie 3.1.1
16. Ik als individu verantwoordelijk ben voor mijn werkzaamheden.	Autonomie 3.1.1
17. Ik mijn vaardigheden in de praktijk kan verbeteren.	Pers. Ontwikkeling 3.3.1
18. Ik het bespreekbaar kan maken als ik iets wil veranderen aan mijn werk.	Autonomie 3.1.2
19. Het duidelijk is wat er van mij als medewerker wordt verwacht.	Autonomie 3.1.1
20. Ik mijn werk leuk vind.	Verbondenheid 3.2.3
21. Ik mijn grenzen aan kan geven.	Verbondenheid 3.2.3
22. Ik de ruimte heb om een eigen invulling te geven aan de behandelingen.	Autonomie 3.1.2
23. Er ruimte is voor ontspanning in mijn werk.	Verbondenheid 3.2.3
24. Ik uitdaging heb in mijn werk.	Pers. Ontwikkeling 3.3.2
25. Ik de mogelijkheid heb tot collegiale intervisie.	Pers. Ontwikkeling 3.3.1

3.5 Resultaten fase 2 en 3: *Hoe denken de behandelaren van Molendrift over de voor hen belangrijkste kenmerken van het Molendrift beleid?*

In tabel 4 te zien is hoe de stellingen uit tabel 3 gemiddeld zijn gesorteerd binnen een factor. Positieve getallen geven de stellingen weer die belangrijk zijn voor de factor. Negatieve stellingen geven weer wat als relatief onbelangrijk wordt beschouwd voor de factor. Stellingen rondom nul geven aan waar de behandelaren in de factor neutraal over denken. De stellingen worden steeds tussen haakjes weergegeven (#) met daarna de gemiddeld score, die de stelling binnen een factor krijgt. Als voorbeeld: #4/2 betekent dat stelling 4 binnen een bepaalde factor redelijk belangrijk is (+2 op een schaal van -3 tot +3).

Tabel 4: Gemiddelde score stellingen per factor

Factor Q-Sort Values for Each Statement			
No. Statement	1	2	3
In mijn werk bij Molendrift vind ik het in meer of mindere mate belangrijk dat...			
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

Samen sterk bij Molendrift

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	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

3.5.1 Factor 1; “Thuis komen op een plek waar ik me veilig en verbonden voel”, $n=14$.

De meeste behandelaren, veertien, vallen onder factor 1. Deze factor kenmerkt zich door de behoefte aan zich thuis voelen bij Molendrift. Zich thuis voelen is voor de behandelaren in deze factor echt bepalend voor hun functioneren. *P11* zegt hierover: “*De werkzaamheden zijn ook belangrijk voor mij, maar het gevoel van thuis zijn en je veilig voelen, dat koppel ik daar ook aan en staat voor mij voorop.*”

Ook de mate van verbondenheid met collega’s wordt erg belangrijk bevonden in deze factor (#4/2). Behandelaren in factor 1 vinden het belangrijk dat de verbondenheid zo groot mogelijk blijft, ondanks de uitbreiding van Molendrift. Behandelaren merken dat het erg prettig is om bij Molendrift bij alle collega’s aan te kunnen kloppen met vragen. Dit brengt een veilige sfeer en wordt daarom belangrijk bevonden in factor 1.

Wat verder erg belangrijk wordt bevonden is het werkplezier (#20/2). Dit haakt weer aan bij de behoefte aan thuis voelen en verbondenheid. *P28* benoemt: “*Als het werk echt heel leuk zou zijn, maar die andere dingen kloppen niet, dan denk ik dat ik er niet zo goed zou kunnen functioneren.*”

De laatste belangrijke stelling voor deze factor is om grenzen aan te kunnen geven (#21/2). In de interviews noemen de behandelaren dat zij hun werk graag goed doen willen. Gecombineerd met een hoge werkdruk bij Molendrift, blijkt uit de interviews dat factor 1 het belangrijk vindt dat er aandacht is voor die werkdruk, om goede kwaliteit te kunnen leveren. In de interviews wordt ook door de behandelaren in factor 1 genoemd dat er voldoende waardering moet zijn voor de inzet van de behandelaren, en dat de behandelaren zich gewaardeerd voelen bij Molendrift.

De minst belangrijke stelling bevonden stelling voor factor 1 is dat zij als individu verantwoordelijk zijn voor hun werkzaamheden (#16/-3). Uit de interviews blijkt dat de behandelaren deze stelling voornamelijk niet belangrijk hebben gescoord, omdat zij vooral verbondenheid en samenwerken erg belangrijk vinden.

Samen sterk bij Molendrift

Binnen deze factor valt verder op dat de stellingen over een stem hebben in de keuzes die het MT maakt over de ontwikkelingen binnen Molendrift (#8/-2) en op de hoogte gebracht worden van de ontwikkelingen binnen Molendrift (#11/-2) beiden laag gescoord worden, maar dat in de interviews naar voren komt dat de sommige behandelaren dit eigenlijk juist wel belangrijke stellingen vinden. Binnen factor 1 vinden behandelaren het bijvoorbeeld prettig om tijdens de jaarlijkse medewerker dag mee te praten over het beleid, zo blijkt uit de interviews. Deze behandelaren in factor 1 vinden het prettig om mee te kunnen praten over wat belangrijk is voor Molendrift.

Wat de behandelaren in factor 1 als laatste minder belangrijk vinden, was de stelling over het kwijt kunnen van persoonlijke interesses in het werk (#13/-2). P27 zegt hierover *“Mijn werk is al mijn interesse.”*

3.5.2 Factor 2; “Alles uit mijzelf halen”, $n=9$.

De negen behandelaren in de factor “Alles uit mijzelf halen” kenmerken zich door behoefte aan stimulering en ontwikkeling. Factor 2 staat voor gedrevenheid. De grootste behoefte van deze factor is de stelling om de cliënt zo te kunnen helpen zoals zij zelf ook geholpen willen worden (#12/3), wat overeenkomt met de visie van Molendrift. De drijfveer van de behandelaren in deze groep is het leveren van kwaliteit en steeds beter worden in hun werkzaamheden, zo blijkt uit de interviews.

De stelling over persoonlijk kunnen ontwikkelen is erg belangrijk voor de behandelaren in factor 2 (#5/2). In de interviews noemen behandelaren in deze factor dat zij bij Molendrift veel ontwikkelingsmogelijkheden hebben en dat zich daarin gesteund voelen door het management. P19 zegt hierover: *“Ik vind dat ze dat goed doen, je hebt nog allerlei mogelijkheden tot opleiding. Het heeft ook met je werkhoud te maken. Wat past bij jou en wat heb je nodig om je werk leuk te blijven vinden.”*

Naast de behoefte aan ontwikkeling, worden de behandelaren in factor 2 gekenmerkt door een behoefte aan uitdaging in hun werkzaamheden (#24/2). Uit de interviews blijkt dat de behandelaren vinden dat zij bij Molendrift niet uitgekeken raken en dat zij daarom graag bij Molendrift werken.

Vanuit de wens naar persoonlijke ontwikkeling en uitdaging, vindt factor 2 andere taken hebben naast het geven van behandelingen (#10/2) ook belangrijk. De behandelaren vinden het belangrijk dat zij bij Molendrift kunnen aangeven welke werkzaamheden zij wel en niet leuk vinden, komt naar voren in de interviews. P14 zegt hierover: *“Je kan hier kiezen wat voor doelgroep cliënten je het leukst vindt, wat voor problematiek je het leukst vindt en of je graag neventaken wilt doen.”*

Samen sterk bij Molendrift

Over de minst belangrijke stelling van deze groep, dat er vanuit Molendrift oog is voor de gezondheid van de behandelaren (#15/-3), kan worden gesteld dat de behandelaren in factor 2 hun gezondheid vooral een eigen verantwoordelijkheid vinden. De behandelaren vertellen tijdens de interviews dat er vanuit Molendrift oog is voor hoe zij er bij zitten op het werk en zijn tevreden over hoe er wordt meegeleefd, wanneer er bijvoorbeeld ziekte is.

Wat betreft tijd voor de werkzaamheden (#3/-2) komt in de interviews naar voren dat de behandelaren in factor 2 geen moeite hebben met de tijd voor hun werkzaamheden en dat zij de stelling daarom niet belangrijk vinden. Voor sommige werkzaamheden gebruiken zij meer tijd dan beschikbaar is, maar dit halen zij in bij andere werkzaamheden die korter duren. In de interviews benoemen behandelaren in factor 2 dat zij ondanks de hoge werkdruk een goede planning kunnen maken en daarnaast graag extra neventaken oppakken.

Over het kwijt kunnen van persoonlijke interesses in de werkzaamheden (#13/-2) zijn de behandelaren in factor 2 van mening dat er voldoende mogelijkheden voor zijn bij Molendrift. In de interviews benoemen behandelaren in factor 2 dat het niet onbelangrijk is, maar dat zij tevreden zijn over wat er mogelijk is. Er wordt volgens de behandelaren steeds in samenspraak gekeken naar het belang van de cliënt, naar wat passend is voor Molendrift als organisatie en naar de persoonlijke interesse van de behandelaar.

In deze factor vinden de behandelaren de stelling dat het duidelijk is wat er van hen wordt verwacht als behandelaar ook minder belangrijk (#19/-2). Uit de interviews blijkt dat de behandelaren zich zelfverzekerd voelen over wat er van hen wordt verwacht en dat zij hierin goed worden begeleid bij Molendrift. Nieuwe werknemers krijgen een mentor toegewezen, daarnaast is er de werkbegeleiding en zijn er interne scholingen over de werkwijze van Molendrift. De behandelaren vertellen verder tijdens de interviews dat er tijdens de cliëntvergaderingen aandacht is voor het laatste nieuws binnen Molendrift en voor wat dit betekent voor hun werkzaamheden.

3.5.3 Factor 3; “Ik wil als persoon gezien worden passend bij de visie van Molendrift”, $n=10$.

De tien behandelaren in factor 3 kenmerkt het dat zij veel waarde hechten aan een persoonlijke benadering in het werken met cliënten en met collega's, en in hun eigen ontwikkelingsproces. Het werk leuk vinden is de belangrijkste stelling voor factor 3 (#20/3). In de interviews noemen de behandelaren in factor 3 dat er vanuit Molendrift veel oog is voor de persoonlijke levenservaringen en kwaliteiten van de behandelaar, dit draagt sterk bij aan hun werkplezier.

Samen sterk bij Molendrift

Een andere belangrijke stelling voor factor 3 is om de eigen agenda te kunnen plannen (#1/2). De behandelaren in deze factor willen hun werk goed doen en vinden de werkdruk hoog. Hierover zegt P25: *“Ik denk wel dat daar een gevaar in zit. Dat je binnen een groep mensen, die al bovengemiddeld zorgzaam en gemotiveerd zijn om mensen te helpen, daar ook een soort van kwetsbaarheid in kunt zien, omdat dat waarschijnlijk ook mensen zijn die het ook prima vinden om zichzelf wat weg te cijferen.”*

De behandelaren in factor 3 vinden het ook belangrijk om zich thuis te voelen (#2/2). In de interviews noemen behandelaren in factor 3 dat je thuis voelen op het werk voor hun een voorwaarde is om te kunnen ontwikkelen. Factor 3 lijkt daarin sterk op factor 1. Factor 3 onderscheidt zich echter van factor 1 in cliëntgerichtheid, terwijl de behandelaren in factor 1 een sterkere behoefte aan verbondenheid en persoonlijke contacten met de collega's hebben. Dit blijkt uit de interviews, in factor 1 wordt veel waarde gehecht aan een veilige sfeer en gezamenlijke activiteiten met collega's. In factor 3 wordt meer waarde gehecht aan de persoonlijk benadering naar zowel collega's en cliënten en werken vanuit een visie die bij hun past.

Waar de behandelaren in factor 3 ook waarde aan hechten, is de cliënt zo helpen, zoals zij zelf geholpen willen worden (#12/2). In de interviews blijkt dat de behandelaren in factor 3 zich sterk verbonden voelen met de visie van Molendrift, waarin met elkaar omgaan en zorg leveren, zoals je dat zelf ook wilt, centraal staan. Factor 3 vindt het belangrijk om zichzelf in de cliënt te verplaatsen en te bedenken welke zorg zij zouden willen krijgen in de plek van de cliënt. De behandelaren merken dat zij hier bij Molendrift invulling aan kunnen geven. P12 zegt hierover *“Ik kan dicht bij mijzelf staan, bij Molendrift”*.

De minst belangrijk bevonden stelling in deze factor is dat het salaris niet alleen gebaseerd is op opleiding (#9/-3). In de interviews wordt benoemd dat in factor 3 werkplezier en de persoonlijke benadering belangrijker worden bevonden dan salaris. Hierover zei P12: *“Werken is zo'n groot deel van mijn leven, ik wil daar plezier in hebben, en dat wat ik doe ik goed doe. Ik vind de lange termijn belangrijker; dat ik op mijn plek zit, doe wat ik leuk vind, met een team waarin mensen je kennen. Waarin je gezien wordt.”*

Een stelling die eveneens niet zo belangrijk wordt bevonden in factor 3, is een stem hebben in de keuzes die het MT maakt over de ontwikkelingen binnen Molendrift (#8/-2). Factor 3 noemt in de interviews dat er bij Molendrift erg gelijkwaardig met elkaar wordt omgegaan, en dat dit prettig is. In de interviews komt verder naar voren dat de behandelaren in deze factor zich liever concentreren op het behandelen, dan op het beleid, maar het wel belangrijk vinden om hun stem te kunnen laten horen. Factor 3 voelt veel vertrouwen in het management, zo blijkt uit de interviews.

Samen sterk bij Molendrift

Een andere niet zo belangrijk bevonden stelling van factor 3 gaat over andere taken hebben naast de cliënt behandelingen (#10/-2). De behandelaren in deze factor ervaren de werkdruk als hoog en zijn daarom minder geneigd naar extra neventaken te zoeken, blijkt uit de interviews.

Wat in factor 3 als laatste minder belangrijke stelling wordt gevonden, is om als individu verantwoordelijk te zijn voor de eigen werkzaamheden (#16/-2). In de interviews wordt genoemd dat de behandelaren het prettig vinden om van hun werkbegeleiders regelmatig feedback te krijgen en het vooral prettig vinden zaken in overleg te besluiten en daarbij wordt minder waarde gehecht aan de individuele aspecten van behandelaar zijn.

3.6 Verbeterpunten: *Wat kan er volgens de behandelaren van Molendrift verbeteren in het Molendrift beleid, wanneer het gaat om motiverende werkomstandigheden en het leveren van effectieve zorg?*

3.6.1 Voorwaarde autonomie

In de interviews benoemen behandelaren in alle factoren dat zij op meer structurele wijze feedback willen krijgen. Zij hebben de behoefte om regelmatig te horen wat zij goed doen en wat hun verbeterpunten zijn. De behandelaren in factor 1 geven aan zich gewaardeerd te voelen bij Molendrift, maar vinden dat regelmatige feedback een belangrijke toevoeging is voor waardering. Uit de interviews blijkt dat bij Molendrift vooral geldt: geen bericht is goed bericht. In factor 1 en 3 noemen behandelaren dat om feedback vragen altijd mag, bijvoorbeeld tijdens de werkbegeleiding en tijdens cliëntvergaderingen, maar in de praktijk vinden zij daar niet de tijd en ruimte voor en zij zetten de cliënt dan op één. Er is behoefte aan meer structurele momenten waarop zij situaties samen met andere behandelaren en werkbegeleiders kunnen bespreken, zo blijkt uit de interviews. Als suggestie wordt door een behandelaar in factor 1 genoemd om er een vast moment voor te maken tijdens de cliëntvergaderingen. Op dat moment zouden behandelaren kunnen benoemen waar zij tegenaan zijn gelopen die week. Deze behandelaar zou graag met collega's willen reflecteren op situaties.

Behandelaar P31, die niet in een specifieke factor valt, stuurde na het flitsinterview een aanvullende mail met een suggestie voor feedback. De behandelaar benoemt daarin dat het zicht op het leerproces van de behandelaren versnipperd kan raken. Per cliënt kan een behandelaar een andere werkbegeleider hebben. Dit wordt ondervangen doordat nieuwe medewerkers een mentor hebben. Daarnaast krijgen behandelaren die bezig zijn met de SKJ-registratie ook supervisie. Echter vallen daar niet alle behandelaren onder. Als suggestie noemt de behandelaar structurele supervisie en reflectie op de eigen ontwikkeling, bijvoorbeeld eens per twee weken. De behandelaar zou dit een

Samen sterk bij Molendrift

meer effectieve en efficiënte werkwijze vinden voor de ontwikkeling van een behandelaar. Het zou volgens de behandelaar bijdragen aan een betere zelfsturing doordat een behandelaar dan beter weet waar de eigen ontwikkelpunten liggen.

3.6.2 Voorwaarde verbondenheid

Uit de interviews blijkt dat behandelaren in de factoren 1 en 3 de mate van verbondenheid bij Molendrift erg belangrijk vinden. Behandelaren in factor 1 vinden dat de verbondenheid wat is afgenomen, door de corona jaren en door het uitbreiden van Molendrift. *P35* uit factor 1 geeft een negen aan het thuis voelen bij Molendrift. Het zou een tien zijn, wanneer de nabijheid en verbondenheid weer wat groter wordt. Behandelaren in factor 1 willen graag dat verbondenheid op allerlei manieren blijft worden bevorderd en hebben behoefte aan samen zijn, blijkt uit de interviews.

Een andere suggestie die door een behandelaar uit factor 3 wordt benoemd in het interview, is dat het erg helpend zou zijn voor de verbondenheid, als via een online register, een term zoals “trauma” kan worden ingevoerd en dat dan een overzicht verschijnt van alle behandelaren die daarin expertise hebben. Doordat Molendrift groeit verslechtert volgens de behandelaar het zicht op wie waar goed in is en wie je om hulp kan vragen bij een behandeling. De behandelaar ontdekt nu steeds na een behandeling wie om hulp gevraagd had kunnen worden. Momenteel is er alleen de mogelijkheid alle namen apart bij langs te gaan op de site van Molendrift, om te zien welke expertise behandelaren hebben. Dit is te tijdrovend.

3.6.3 Voorwaarde persoonlijke ontwikkeling

Uit de interviews blijkt dat de behandelaren in factor 2 behoefte hebben aan nog meer diversiteit in de opleidingen, bijvoorbeeld de mogelijkheid voor de opleiding tot psychotherapeut.

Als ander verbeterpunt wordt in de interviews door behandelaren in factor 2 genoemd, dat behandelaren het lastig vinden om te zien welke extra werkzaamheden er allemaal bestaan naast het geven van behandelingen. De behandelaren willen graag beter worden geïnformeerd over de inhoud van deze neventaken en hoe een behandelaar daarvoor kan worden gekozen. *P14* in factor 2 geeft de mogelijkheid voor diversiteit in de werkzaamheden bij Molendrift een acht. Het zou een tien zijn als nog meer transparant kan worden gemaakt welke extra werkzaamheden er zijn en wat maakt dat een behandelaar daarvoor in aanmerking komt.

Samen sterk bij Molendrift

3.6.4 Voorwaarde organisatiestructuur

In de interviews komt naar voren dat in factoren 1 en 3 behandelaren de werkdruk hoog vinden. Deze behandelaren vinden het belangrijk dat er vanuit het management oog is voor de werkdruk en dat het niet de basishouding wordt om harder te lopen voor je cliënt, dan bij andere instellingen wordt gedaan. Hoewel de behandelaren zichzelf zoveel mogelijk willen inzetten voor de cliënt, vinden zij het belangrijk om zichzelf daarbij niet weg te cijferen.

Verder wordt door behandelaar P28 in factor 1 benoemt dat het managementteam soms een verschil van mening te snel als een verschil van visie ziet. De behandelaar vindt dit een te gesloten kijk op meningsverschillen en wil graag een meer open benadering daarin. De behandelaar benoemt in het interview dat de visie van Molendrift erg sterk is en Molendrift succesvol maakt, maar dat binnen een groeiende organisatie ook oog moet zijn voor mogelijke verbeteringen en veranderingen.

4. Conclusie

De hoofdvraag van dit onderzoek was: *Wat zijn volgens de behandelaren de belangrijkste aspecten van het Molendriftbeleid, als het gaat om motiverende werkomstandigheden en het leveren van effectieve zorg?* De hoofdvraag werd in drie fasen beantwoord. In fase 1 werd met behulp van semigestructureerde interviews met het management inzicht verkregen in het beleid en werden stellingen gemaakt die daarop gebaseerd waren. In fase 2 werd gebruik gemaakt van Q-methodologie, waarbij de behandelaren de stellingen hebben gesorteerd. Daarna werden subgroepen onderscheiden. In fase 3 werden flitsinterviews afgenomen met behandelaren om de redenen achter hun sortering te bespreken.

Uit de eerste deelvraag bleek dat de behandelaren volgens het management erg gedreven waren, zichzelf wilden ontwikkelen en de beste zorg wilden leveren. Zij konden sturing geven aan hun werkzaamheden, beschikten over afwisselende taken, hadden opleidingsmogelijkheden en kregen veel steun via de werkbegeleidingsstructuur om zichzelf te ontwikkelen tot vakvolwassen behandelaar. De verbondenheid was belangrijk bij Molendrift. Het management benoemde daarbij dat de visie van Molendrift, met elkaar omgaan en zorg leveren zoals je zelf ook wilde worden behandeld, centraal stond in het beleid. Het management verwachtte van behandelaren dat zij bijdroegen aan het bewaken van een goede werksfeer en daarbij assertief hun wensen communiceerden. In de platte organisatie Molendrift waren gelijkheid, kwaliteit leveren, werkplezier en de toekomst van Molendrift leidend voor het beleid. De eerste verwachting van dit onderzoek kwam daarmee uit. Er was in het beleid van

Samen sterk bij Molendrift

Molendrift aandacht voor autonomie, verbondenheid, persoonlijke ontwikkeling en een positieve organisatiecultuur.

De tweede deelvraag liet zien dat de behandelaren in drie factoren waren te onderscheiden. Factor 1 hechtte veel waarde aan een sociale werksfeer en minder aan de individuele aspecten van het werk. Factor 2 kenmerkte zich door de gerichtheid op persoonlijke ontwikkeling, het oppakken van neventaken en opleidingen en hechtte minder waarde aan persoonlijke interesses en oog voor hun eigen gezondheid. Factor 3 stond voor een persoonlijke benadering in het werk en aansluiting voelen met de visie van Molendrift en vond het loon en een stem hebben in beleidszaken minder belangrijk. Factor 1 en 3 hadden overeenkomstig dat zij het thuis voelen bij Molendrift erg belangrijk vonden, waarbij werd gezien dat factor 1 meer gericht was op de verbinding met collega's en factor 3 meer cliëntgericht was. Zowel factor 1 als 3 zag thuis voelen als een voorwaarde voor persoonlijke ontwikkeling en vond de werkdruk hoog. De tweede verwachting, dat er factoren te onderscheiden zouden zijn met specifieke behoeften zoals autonomie, verbondenheid en persoonlijke ontwikkeling, kwam daarmee uit.

Vanuit de derde deelvraag kwam naar voren dat de behandelaren verbeterpunten hadden voor het beleid. Alle factoren wilden structureel meer feedback. Factor 1 wilde graag dat de verbondenheid bleef worden gestimuleerd, door veel gezamenlijke activiteiten te doen. Factor 1 vond de komst van een online overzicht van de expertise van behandelaren belangrijk. Factor 2 had behoefte aan nog meer opleidingsmogelijkheden en wilde meer duidelijkheid over welke neventaken er waren en wat maakte dat iemand daarvoor in aanmerking kwam. In factor 1 en 3 vonden behandelaren het belangrijk dat de werkdruk behapbaar bleef en dat daar aandacht voor was vanuit het management. Verder werd het in factor 1 belangrijk gevonden dat verschillen in mening over het beleid door het management niet te snel werden opgevat als verschil in visie, maar open bespreekbaar waren. De derde verwachting, over dat de behandelaren specifieke verbeterpunten zouden benoemen die passend waren voor de kenmerken en behoeften van die factor, was eveneens uitgekomen.

5. Discussie

De verwachting bij de eerste deelvraag van het huidige onderzoek was dat de belangrijke voorwaarden voor medewerkersmotivatie en medewerkersbehoud, autonomie, verbondenheid, persoonlijke ontwikkeling en een positieve organisatiecultuur terug zouden komen in het beleid van Molendrift, omdat uit de literatuur bleek dat een organisatie met werknemersbehoud hier aandacht voor had (Pink, 2017). In dit huidige onderzoek werd aangetoond dat er inderdaad in het Molendrift beleid aandacht was voor deze voorwaarden en dat dit een positieve invloed had op het professioneel functioneren en

Samen sterk bij Molendrift

het welzijn van de behandelaren. De behandelaren vonden dat er veel mogelijk was bij Molendrift en dat het daarom goed voelde om bij Molendrift te blijven. Onderzoek van Agba et al. (2010) ondersteunde de bevinding dat werknemers die ervaren veel mogelijkheden te hebben binnen hun organisatie, minder snel uitstroomden en bij een organisatie wilden blijven (Agba et al., 2010). Een kritische kanttekening die kon worden geplaatst bij het huidige onderzoek, was dat de lijst voorwaarden voor medewerkersmotivatie en werknemersbehoud, autonomie, verbondenheid, ontwikkeling en een positieve organisatiecultuur niet uitputtend was. Er waren meer voorwaarden te benoemen voor de stimulering van medewerkersmotivatie en medewerkersbehoud, zoals de voorwaarden beloning (Yousaf et al., 2014) en het krijgen van feedback (Baiwa et al., 2020). Yousaf et al. (2014) noemden dat waardering krijgen een belangrijke beloning was en een voorwaarde was voor medewerkersmotivatie (Yousaf et al., (2014). In het onderzoek van Bajwa et al. (2020) werd feedback genoemd als de belangrijkste voorwaarde voor medewerkersmotivatie (Bajwa et al., 2020). In het huidige onderzoek werden waardering en feedback niet meegenomen als voorwaarde voor medewerkersmotivatie en er werd ook geen stelling over gemaakt. In het onderzoek werd echter bevonden dat behandelaren waardering en feedback inderdaad belangrijk vonden en hier behoefte aan hadden. Het huidige onderzoek heeft het gebrek aan aandacht voor waardering en feedback ondervangen door de onderwerpen mee te nemen in de verbeterpunten voor het Molendriftbeleid.

In dit huidige onderzoek kwam verder naar voren dat werkplezier erg belangrijk was voor de behandelaren. Het onderzoek liet ook zien dat er een hoge werkdruk was bij Molendrift. Bij Molendrift leek een hoge werkdruk samen te gaan met werkplezier. Volgens Weerathna et al. (2022) kon werkplezier en een hoge werkdruk inderdaad samengaan. Werknemers die werkplezier hadden en zich gelukkig voelden binnen een organisatie, waren productief en leverden extra werkzaamheden (Weerathna, 2022). Dit huidige onderzoek toonde daarbij aan dat de behandelaren in factor 2 oog voor hun gezondheid niet zo belangrijk vonden. Echter, een kritische kanttekening daarbij was dat de behandelaren in factor 1 en 3 juist benoemden dat er oog moest zijn voor de hoogte van de werkdruk. Dit leek in strijd met elkaar. In het onderzoek bleek dat de behandelaren hun gezondheid hun eigen verantwoordelijkheid vonden. De behandelaren ervaren daarnaast veel steun vanuit de hoge mate van verbondenheid bij Molendrift. Onderzoek van Somoray et al. (2017) stelde dat verbondenheid beschermde tegen de negatieve effecten van hoge werkdruk en de werknemer weerbaar maakte (Somoray et al., 2017). In het huidige onderzoek werd aangetoond dat de behandelaren van Molendrift erg productief waren en dat zij plezier hadden in hun werk. Er werd in dit onderzoek geen stelling gemaakt over de werkdruk, dit had meer inzichten kunnen opleveren welke rol de werkdruk voor de behandelaren van Molendrift had in relatie tot hun werkplezier, gezondheid en productiviteit.

Samen sterk bij Molendrift

Werkdruk heeft in dit onderzoek nog te weinig aandacht gekregen. De werkdruk was een belangrijk onderwerp voor werknemersmotivatie en werknemersbehoud, omdat een te hoge werkdruk leidde tot ontevredenheid en dit kon leiden tot het uitstromen van medewerkers (Aarons en Sawitzky, 2006).

Voor de tweede deelvraag van dit onderzoek was de verwachting dat de behandelaren zich zouden onderscheiden in factoren met een gelijksoortige behoefte aan autonomie, verbondenheid en/of persoonlijke ontwikkeling. Bij de derde deelvraag werd daarbij verwacht dat de behandelaren in een factor verbeteringen konden noemen die passend waren voor de behoeften van die factor. Beide verwachtingen kwamen uit. Factor 1 liet zien dat het thuis voelen erg belangrijk was voor de behandelaren. Ook bleek dat de werknemers iets extra's over hadden voor Molendrift. Zij zetten zich bijvoorbeeld voor elkaar in tijdens werkbegeleiding en werkten vanuit Molendrift bij netwerkorganisaties. In de literatuur werd deze bevinding ondersteund. Medewerkers die zich thuis voelden waren geneigd meer werk te verzetten dan dat van hen gevraagd werd (Kapoor & Meachem, 2012). In dit onderzoek kwam ook naar voren dat de behandelaren in factor 1 en 3 de individuele verantwoordelijkheid niet zo interessant vonden. In dit onderzoek werd aangetoond dat verbondenheid belangrijker werd bevonden dan de individuele aspecten van behandelaar zijn. Pavlovich et al. (2011) ondersteunden deze bevinding. Empathie was belangrijker voor de ontwikkeling van werknemers, dan competitie. Werknemers die binding met elkaar voelden stonden samen sterker en konden meer bereiken, dan als individu (Pavlovich et al., 2011). In Factor 2 kwam voornamelijk de wens om te blijven ontwikkelen naar voren. Het onderzoek liet zien dat de behandelaren in factor 2 daarvoor opleidingen wilden volgen en dat zij steeds beter wilden worden in hun werkzaamheden. In de literatuur werd deze bevinding ondersteund door Pink (2018). Werknemers willen toewerken naar meesterschap van hun vaardigheden (Pink, 2018). Daarbij liet factor 3 zien een sterke binding te voelen met de visie van Molendrift. Deze behandelaren voelden een sterke persoonlijke binding met de visie en werkzaamheden. Onderzoek van Deci et al (2017) ondersteunde dat deze behandelaren lieten zien dat zij intrinsiek gemotiveerd waren en dat er sprake was van motiverende werkomstandigheden, waarbij de werknemer zichzelf identificeerde met de visie en werkzaamheden van het werk (Deci et al., 2017). In het onderzoek kwam verder naar voren dat de behandelaren inderdaad beleidsverbeteringen noemden die passend waren voor hun factor. Onder andere wilde factor 1 graag dat de verbondenheid bleef worden bevorderd en een online zoekmachine over ieders expertise, die de verbondenheid zou vergroten, om in contact te blijven met elkaar. Factor 2 wilde graag meer diversiteit in de opleidingsmogelijkheden en duidelijkheid over extra taken, om zichzelf te blijven ontwikkelen. Daarbij wilde factor 3 dat de werkdruk behapbaar bleef, zodat een persoonlijk benadering in de werkzaamheden mogelijk bleef en deze behandelaren zichzelf niet hoefden weg te

Samen sterk bij Molendrift

cijferen. Een kritische kanttekening voor het huidige onderzoek hierbij was dat als er op andere voorwaarden voor medewerkersmotivatie en medewerkersbehoud werd gericht, zoals bijvoorbeeld waardering en het krijgen van feedback, dit mogelijk andere factor kenmerken had opgeleverd. De kenmerken van de factoren in dit onderzoek waren gebaseerd op de stellingen en de wijze waarop de stellingen gesorteerd werden. Met een andere inhoud van de stellingen zouden mogelijk andere kenmerken naar voren zijn gekomen in de factoren. Echter werden er door de behandelaren buiten waardering krijgen en feedback krijgen om weinig vernieuwende stellingen genoemd. De behandelaren gaven in de interviews aan dat de lijst stellingen aansloot bij hun behoeften en bij hun kijk op het beleid.

In het huidige onderzoek kwam verder naar voren dat het loon minder belangrijk werd bevonden door de behandelaren. In de literatuur bleek dat onvrede over het loon een reden was voor ontevredenheid en dat ontevredenheid vaak vooraf ging aan uitstroom (Munir & Raham, 2016). Ander onderzoek bevestigde dit, door te stellen dat werknemers wilden kunnen onderhandelen over hun salaris en dat zij geneigd waren weg te gaan, wanneer dit niet mogelijk was (Bhatt & Sharma, 2019). In het huidige onderzoek werd aangetoond dat loon mogelijk minder bepalend was voor onvrede en uitstroom dan door deze onderzoekers werd gesteld. Bij Molendrift was gelijkwaardigheid belangrijk en dit werd teruggezien in de wijze waarop het loon niet gekoppeld was aan het behalen van een opleiding. Voor de behandelaren speelde loon wel een rol, maar het werk leuk vinden, zichzelf thuis voelen bij Molendrift en de cliënt zo helpen als dat je zelf geholpen wilt worden, waren voor de behandelaren de meer belangrijke onderwerpen. In de literatuur ondersteunde Woodruffe (2006) dit, loon was niet de grootste bepaler voor werknemersmotivatie. Uitdagende werkzaamheden en steun waren meer doorslaggevend voor behoud (Woodruffe, 2006). Een kritische kanttekening hierbij was dat het in dit onderzoek ging om één organisatie, waarin de behandelaren hoogopgeleid waren. Mogelijk zou deze bevinding over het belang van het loon niet gelden voor een onderzoek bij een andere organisatie, met minder hoog opgeleide medewerkers.

5.1 Beperkingen

Dit onderzoek wilde een bijdrage leveren ten aanzien van de inzichten in goed medewerkersbeleid voor een GGZ organisatie en daarmee bijdragen aan kennisontwikkeling over motiverende werkomstandigheden en het mogelijk maken van het leveren van effectieve zorg. Over de generaliseerbaarheid van de uitkomsten van dit onderzoek kon worden gesteld dat er slechts naar één

Samen sterk bij Molendrift

organisatie is gekeken, en dat deze steekproef te klein was om de uitkomsten te kunnen generaliseren naar de populatie. Echter, Molendrift was wel interessant voor dit onderzoek, vanwege hoge cliënttevredenheid en het behoud van medewerkers. Dat was interessant in het GGZ werkveld, waarin uitstroom van medewerkers en een gebrek aan continuïteit bij veel organisaties een probleem is (Bukach et al, 2015). In dit onderzoek werd onderzoek gedaan naar wat werkte, en wat volgens de behandelaren het beleid nog beter zou maken. Dat alles maakte dat een effectieve organisatie zoals Molendrift toch een geschikt onderzoeksobject was voor een onderzoek zoals dit. Om de resultaten te kunnen generaliseren en de externe validiteit te vergroten moet in vervolgonderzoek gebruik worden gemaakt van een grotere, meer representatieve steekproef.

Voor het vergroten van de betrouwbaarheid en de interne validiteit van dit onderzoek zijn verschillende onderdelen in dit huidige onderzoek gezamenlijk uitgevoerd. De onderzoekers hadden gezamenlijk gecodeerd, om daarna de codes te kunnen vergelijken. Zij kwamen daarbij tot volledige overeenstemming. Verder was het onderzoek verricht bij de locatie Groningen van Molendrift en er zijn geen Q-sorteringen afgenomen bij andere locaties van Molendrift. Dit viel echter te rechtvaardigen doordat alle behandelaren in meer of mindere mate bij de locatie in Groningen samenkomen. Het was echter wel de vraag of hierdoor alle behandelaren in de periode dat de Q-sortering werd uitgezet de kans hadden gehad om deel te nemen, en of op deze werkwijze een zo groot mogelijke respons werd bereikt. Wat ook een beperking kon zijn voor de interne validiteit van dit onderzoek, was de mogelijkheid tot sociaal wenselijke antwoorden in de interviews. De onderzoekers hadden daarom van tevoren gecommuniceerd naar de behandelaren dat alleen de onderzoekers toegang zouden hebben tot hun persoonlijke gegevens. Een andere beperking aan dit onderzoek was dat het top-down werd verricht. De stellingen in dit onderzoek waren gebaseerd op de interviews met het management. Door het onderzoek bottom-up uit te voeren, en de stellingen te baseren op interviews met de behandelaren, zouden er mogelijk andere stellingen gevormd zijn, vanuit het perspectief van de behandelaren. Er werd echter wel tijdens de flitsinterviews gevraagd naar onderwerpen die de behandelaren hadden gemist in de stellingen. De behandelaren gaven echter aan dat zij de lijst onderwerpen uitputtend vonden. De onderwerpen die zij hadden gemist, over het krijgen van waardering en feedback, kwamen naar voren in de verbeterpunten voor het Molendriftbeleid.

6. Aanbevelingen

Het wordt aangeraden dat vervolg onderzoek aandacht besteedt aan andere belangrijke voorwaarden voor medewerkersmotivatie en medewerkersbehoud in de zorg, zoals beloningen en feedback. Daarbij

Samen sterk bij Molendrift

wordt aangeraden om onderzoek te doen naar meerdere organisaties met een hoge cliënttevredenheid en medewerkersbehoud, om een uitspraak te kunnen doen over de populatie. Voor de instelling Molendrift wordt aangeraden om meer onderzoek te doen naar de invloed van de werkdruk van de behandelaren op hun werkplezier, productiviteit en gezondheid. Het wordt voor vervolgonderzoek bij Molendrift aangeraden om te kiezen voor een bottom-up benadering, waarbij voor de Q-methodologie de stellingen vanuit de input van de behandelaren van Molendrift worden gemaakt.

Literatuur

- Aarons, G. A., & Sawitzky, A. C. (2006). *Organizational Climate Partially Mediates the Effect of Culture on Work Attitudes and Staff Turnover in Mental Health Services*. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 33(3), 289–301, <https://doi.org/10.1007/s10488-006-0039-1>
- Actie Leer Netwerk. (2022). *De humane organisatie: bij GGZ Molendrift is iedereen eigenaar*. Retrieved on 13-01-2022, from <https://www.actieleernetwerk.nl/artikel/koploper/de-humane-organisatie-ggz-molendrift/>
- Afolabi, A., Fernando, S., & Bottiglieri, T. (2018). *The effect of organisational factors in motivating healthcare employees: a systematic review*. *British Journal of Healthcare Management*, 24(12), 603–610, <https://doi.org/10.12968/bjhc.2018.24.12.603>
- Agba, O., Nkpoyen, F., & Ushie, E. (2010). *Career development and employee commitment in industrial organisations in Calabar, Nigeria*. *American Journal of Scientific and Industrial Research*, 1(2), 105–114, <https://doi.org/10.5251/ajsir.2010.1.2.105.114>
- Andersen, M. F., Svendsen, P. A., Nielsen, K., Brinkmann, S., Rugulies, R., & Madsen, I. E. H. (2022). *Influence at work is a key factor for mental health – but what do contemporary employees in knowledge and relational work mean by “influence at work”?* *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 17(1), <https://doi.org/10.1080/17482631.2022.2054513>
- Bajwa, S. J. S., Viridi, S., Bajwa, S., Ghai, G., Singh, K., Rana, C., Singh, J., Raj, S., & Puri, A. (2010). *In depth analysis of motivational factors at work in the health industry*. *Industrial Psychiatry Journal*, 19(1) 20, <https://doi.org/10.4103/0972-6748.77631>
- Bhatt, R., Sharma, M. (2019). *Compensation and employee turnover intention: a study with respect to IT/ITES industries conducted in Gandhinagar city*. *International Journal of research and analytical reviews*, 6(1), 2348-1269; 2349-5138

Samen sterk bij Molendrift

- Braithwaite, J., Herkes, J., Ludlow, K., Testa, L., & Lamprell, G. (2017). *Association between organisational and workplace cultures, and patient outcomes: systematic review*. *BMJ Open*, 7(11), <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2017-017708>
- Branham, L. (2018). *The 7 Hidden Reasons Employees Leave*. (Second Edition). Harper Collins Focus.
- 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, <https://doi.org/10.1007/s10488-015-0706-1>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). *Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19–43, <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Dewi, S. R., Suryamarta, R., Kurnia, D., & Andari. (2020). *Sense of Belonging and Job Satisfaction on Employee Performance*. *Proceedings of the International Conference on Community Development*, <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201017.140>
- Fleury, M. J., Grenier, G., & Bamvita, J. M. (2017). *Job satisfaction among mental healthcare Professionals: The respective contributions of professional characteristics, team attributes, team processes, and team emergent states*. *SAGE Open Medicine*, 5, 205031211774522, <https://doi.org/10.1177/2050312117745222>
- Kapoor, S., Meachem, A. (2012). *Employee engagement- A Bond between Employee and Organisation*. Retrieved on 13-01-2022, from https://www.researchgate.net/profile/Shikha-Kapoor/publication/303641091_Employee_Engagement-A_Bond_between_Employee_and_Organisation/links/574b0c8908ae2e0dd3019f69/Employee-Engagement-A-Bond-between-Employee-and-Organisation.pdf
- Kivimäki, M., Nyberg, S. T., Pentti, J., Madsen, I. E. H., Hanson, L. L. M., Rugulies, R., Vahtera, J., & Coggon, D. (2019). *Individual and Combined Effects of Job Strain Components on Subsequent Morbidity and Mortality*. *Epidemiology*, 30(4), 27–29, <https://doi.org/10.1097/ede.0000000000001020>
- Lambrou, P., Kontodimopoulos, N., & Niakas, D. (2010). *Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital*. *Human Resources for Health*, 8(1), <https://doi.org/10.1186/1478-4491-8-26>
- Laschinger, H. K., Wong, C. A., Cummings, G. G., Grau, A. L. (2014). *Resonant leadership and*

Samen sterk bij Molendrift

workplace empowerment: the value of positive organizational cultures in reducing workplace incivility. *Nursing Economics*, 32 (1) 5-15. Retrieved on 13-06-2022, from <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/24689153/>

Lee, M. T., Raschke, R. L. (2016). *Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach*. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(3), 162–169, <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.01.004>

Molendrift. (2022). *Onze mensen*. Retrieved on 13-03-2022, from <https://www.molendrift.nl/organisatie/onze-mensen>

Munir, R. I. S., & Rahman, R. A. (2016). *Determining Dimensions of Job Satisfaction Using Factor Analysis*. *Procedia Economics and Finance*, 37, 488–496, [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)30156-3](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)30156-3)

Muthuri, R. N. D. K., Senkubuge, F., & Hongoro, C. (2020). *Determinants of happiness among healthcare professionals between 2009 and 2019: a systematic review*. *Humanities and Social Science Communications*, 7(1), <https://doi.org/10.1057/s41599-020-00592-x>

Pavlovich, K., & Krahnke, K. (2011). *Empathy, Connectedness and Organisation*. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 131–137, <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0961-3>

Pink, D. (2018). *Drive*. Adfo Books.

Rössler, W. (2012). *Stress, burnout, and job dissatisfaction in mental health workers*. *European Archives of Psychiatry and Clinical Neuroscience*, 262(2), 65–69, <https://doi.org/10.1007/s00406-012-0353-4>

Saragih, S. (2011). *The Effects of Job Autonomy on Work Outcomes: Self Efficacy as an Intervening Variable*. *International Research Journal of Business Studies*, 4(3), 203–215, <https://doi.org/10.21632/irjbs.4.3.203-215>

Somoray, K., Shakespeare-finch, J., & Armstrong, D. (2017). *The Impact of Personality and Workplace Belongingness on Mental Health Workers' Professional Quality of Life*. *Australian Psychologist*, 52(1), 52–60, <https://doi.org/10.1111/ap.12182>

Tabatabaee, S. M., Koohi, A., Ghandali, A., & Tajik, T. (2016). *The Study of Relationship between Organizational Culture and Organizational Belonging in Employees of Varamin County Office of Education*. *International Education Studies*, 9(5), 183, <https://doi.org/10.5539/ies.v9n5p183>

Weerarathna, R. S., Somawardana, W. S. D., & Weerasinghe, W. A. P. D. (2022). *Employee Happiness Heals the Turnover Intention: A Study of the Machine Operators of a Leading*

Samen sterk bij Molendrift

Apparel Company in Sri Lanka. Asian Journal of Economics, Business and Accounting, 11–19, <https://doi.org/10.9734/ajeba/2022/v22i630567>

Woodruffe, C. (2006). *The crucial importance of employee engagement*. Human Resource Management International Digest, 14(1), 3–5, <https://doi.org/10.1108/09670730610643891>

Yousaf, S., Latif, M., Aslam, S., Saddiqui, A. (2014). *Impact of financial and non-financial rewards on employee motivation*. Middle-East Journal of Scientific Research, 21(10), 1776-1786; 1990-92331

Samen sterk bij Molendrift

Bijlage 1: Interview management fase 1

Interview Molendrift management

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 2^e 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.***

Samen sterk bij Molendrift

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?

Samen sterk bij Molendrift

Bijlage 2: Instructie voor de Q-sort fase 2



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 sorteert 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 sorteert 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

Samen sterk bij Molendrift

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

Samen sterk bij Molendrift

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.

Samen sterk bij Molendrift

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.

Samen sterk bij Molendrift

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

Anoniem	Niet-anoniem
<ul style="list-style-type: none"> - Informed consent doorlezen - Invulformulier invullen <i>zonder</i> naam - Invulformulier uitprinten - Invulformulier en consent formulier in een dichte envelop inleveren in het postvak van Marieke Boelhouwer 	<ul style="list-style-type: none"> - Informed consent invullen - Invulformulier invullen <i>met</i> 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 <i>flits</i>-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.

Bedankt voor je deelname aan het onderzoek!

Samen sterk bij Molendrift

Bijlage 3: Invulformulier Q-sortering fase 2



Invulformulier Q-sort onderzoek

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?

Samen sterk bij Molendrift

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.

Samen sterk bij Molendrift

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.

Samen sterk bij Molendrift

- 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.

Samen sterk bij Molendrift

Bijlage 4: Flitsinterviews 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 belangrijkste 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?

Samen sterk bij Molendrift

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