

VERBORGEN SUCCESSEN

Een kwalitatief onderzoek naar de kansen op het
gebied van performance management

Romy de Putter
HZ University of Applied Sciences
00075480
HRM 4

H. Canters
D.A.A. van Leeuwen

Vlissingen
3 april 2021

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie 'Verborgen successen'. In deze scriptie wordt een onderzoek uiteengezet naar de succesfactoren van performance management binnen een grote GGZ-instelling in Zeeland. De scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Human Resource Management aan de HZ University of Applied Sciences te Vlissingen en in opdracht van stagebedrijf Stichting Emergis.

Van februari tot april 2021 ben ik bezig geweest met het onderzoek en het schrijven van deze scriptie. In samenspraak met mijn stagebegeleiders – Denise van Leeuwen vanuit Emergis en Hanno Canters en Bart van den Bergh vanuit de HZ – heb ik de onderzoeksvraag voor deze scriptie opgesteld. Het onderwerp performance management sprak mij erg aan, omdat ik het belangrijk vind dat er aandacht is voor zowel de belangen van de organisatie, als voor de belangen van de medewerkers. Ik had er daarom geen moeite mee om mijzelf in dit onderwerp te verdiepen en ik heb hier zodoende veel van kunnen leren. De aanbevelingen die uit dit onderzoek voortvloeien zijn gericht aan de afdeling Personeel, Opleiding en Organisatie (hierna: PO&O) van Emergis.

Graag wil ik mijn stagebegeleiders bedanken voor de continue begeleiding en ondersteuning tijdens dit traject. Ook wil ik alle respondenten bedanken voor hun medewerking aan dit onderzoek. Zonder deze medewerking had ik dit onderzoek niet kunnen afronden. In het bijzonder wil ik ook Arthur Claassen, manager van de PO&O-afdeling van Emergis, bedanken voor deze kans en het vertrouwen om wederom binnen Emergis stage te mogen lopen.

Tenslotte wil ik mijn ouders en vrienden bedanken voor de mentale ondersteuning in dit proces en voor de feedback die zij mij tussentijds hebben gegeven. Dit heeft mij geholpen om mijn scriptie tot een goed einde te brengen.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Romy de Putter

Vlissingen, 3 april 2021

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Inleiding	5
1.1 Aanleiding.....	5
1.2 Probleemstelling.....	5
1.3 Doelstelling.....	6
1.4 Vraagstelling.....	6
Hoofdvraag.....	6
Deelvragen	6
1.5 Afbakening.....	6
1.6 Maatschappelijke relevantie	7
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	8
2.1 Medewerkerstevredenheid in de literatuur.....	8
2.2 Performance management in de literatuur	8
Definitie	8
(Employee) performance management	9
Prestaties meten	9
Succesfactoren	10
2.3 Inzet van Performance management.....	11
Ontwikkelingen Nederland.....	11
Inzet in de zorgsector	12
2.4 Conceptueel model	12
Toelichting	12
Hoofdstuk 3: Methodologie	13
3.1 Onderzoeksstrategie	13
3.2 Deskresearch	13
3.3 Interview.....	13
3.4 Bestaande dataset: MTO	13
3.5 Betrouwbaarheid.....	14
3.6 Validiteit	14
3.7 Operationalisatie	14
3.8 Operationalisatieschema.....	15
Hoofdstuk 4: Resultaten.....	16
4.1 Resultaten interviews.....	16
Organisatiecultuur- en klimaat.....	16
Organisatiestructuur	19
Leiderschap	20

4.2 Resultaten MTO.....	22
Hoofdstuk 5: Reflectie.....	24
Hoofdstuk 6: Conclusie.....	26
Hoofdstuk 7: Aanbevelingen	29
Aanbeveling 1: Herinrichting jaargesprekken (korte termijn)	29
Aanbeveling 2: Verbeteren onderlinge samenwerking (lange termijn).....	31
Referentielijst	33

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Aanleiding

Emergis is een instelling voor geestelijke gezondheidszorg met ongeveer 50 locaties door heel Zeeland. De hoofdlocatie van de organisatie is gevestigd in Kloetinge. Jaarlijks worden er op de verschillende locaties zo'n 13.000 mensen behandeld of begeleid bij uiteenlopende problemen. Ruim 1400 medewerkers zetten zich bij Emergis in voor onder andere psychiatrische stoornissen, verslavingen en huiselijk geweld. Emergis biedt zorg aan alle leeftijdsgroepen binnen de samenleving: kinderen, jongeren, volwassen én ouderen kunnen bij Emergis terecht voor de basis- of specialistische zorg die zij op dat moment nodig hebben. Emergis heeft als missie om samen te zorgen voor een goede geestelijke gezondheid van alle mensen in Zeeland. Het motto dat daarvoor wordt gebruikt luidt als volgt: 'samen sterk, sterker samen' (Emergis, 2020).

Nederland kampt al jaren met problematieken rondom de vergrijzing. Voornamelijk in de zorg leidt dit tot ongewenste situaties. Een toenemend aantal mensen wordt hulpbehoevend, terwijl er tegelijkertijd minder mensen beschikbaar zijn om deze zorg te leveren. In samenhang met het grote aantal administratief verplichte taken is de werkdruk in de zorg hierdoor de afgelopen jaren flink gestegen (De Nederlandse GGZ, 2018). In combinatie met de veranderende behoeften van zorgmedewerkers, zoals de wens tot meer eigen regie, heeft dit geleid tot een daling van de medewerkerstevredenheid in de Nederlandse GGZ-sector (Effectory, 2016).

Uit onderzoek naar de medewerkerstevredenheid (hierna: MTO) de afgelopen jaren blijkt dat bovenstaande ontwikkelingen eveneens een rol spelen binnen Emergis. Zo blijkt uit het meest recente MTO (2018) bijvoorbeeld dat medewerkers van Emergis het minst tevreden zijn over de werkdruk en de werk-privé balans. Hoewel 80% van de medewerkers aangeeft het werk bij Emergis en het privéleven goed met elkaar te kunnen combineren, maakt 35% van de medewerkers zich in vrije tijd zorgen over het werk. Dit hangt samen met de relatief hogere werkdruk die medewerkers ervaren ten opzichte van voorgaande jaren. Van alle medewerkers heeft 25% wekelijks last van stress en heeft 59% ten minste éénmaal per jaar last van lichamelijke klachten (Gijsbers & Duist, 2019).

Andere aandachtsgebieden in de organisatie blijken de onderlinge samenwerking, de behoefte aan meer eigen verantwoordelijkheid en de jaargesprekken. Wat betreft de samenwerking meent 77% van de medewerkers dat er een goede sfeer heerst op de afdeling. Medewerkers vangen elkaar op bij problemen (85%) en helpen elkaar om werk gedaan te krijgen (82%). Echter is ten minste een kwart van de medewerkers niet tevreden over de informatieoverdracht (25%) en de mate waarin er feedback wordt gegeven (32%). Uit de resultaten blijkt daarnaast dat 5% van de medewerkers zich minder gesteund voelt door hun leidinggevende ten opzichte van 2016. De behoefte aan meer verantwoordelijkheid is nauwelijks toegenomen en leeft in 2018 onder 24% van de medewerkers. In de beoordeling van de jaargesprekken is tenslotte een afname te zien in de tevredenheid. Slechts 48% van de medewerkers vindt het jaargesprek in 2018 zinvol, ten opzichte van een score van 59% in 2016 (Gijsbers & Duist, 2019).

1.2 Probleemstelling

Als het MTO als geheel wordt bekeken, dan scoort Emergis zeker niet slecht op het gebied van de medewerkerstevredenheid. Alles afwegend is 79% van de medewerkers (zeer) tevreden. Ondanks dit relatief hoge percentage betekent dit dat 21%, omgerekend bijna 300 medewerkers, momenteel niet tevreden is met hun baan bij Emergis. Ontevreden medewerkers kunnen schadelijk zijn voor de organisatie, vanwege de - over het algemeen - minder mate van motivatie, mindere prestaties en hogere ziekteverzuim (Proma consulting, 2018). Dergelijke factoren hebben een negatieve invloed op het behalen van de organisatiedoelstellingen. Tevens ligt uitstroom bij ontevreden medewerkers op de loer. De vertrekintentie uit het MTO, waaruit blijkt dat 11% van de medewerkers er (zeer) vaak over denkt om geheel te stoppen met het huidige werk, bevestigt dit (Gijsbers & Duist, 2019).

Uitstroom is gezien de huidige personeelstekorten in de sector een zeer ongunstig scenario. Om dit te kunnen voorkomen is er binnen Emergis behoefte ontstaan aan onderzoek naar de huidige performance management processen in de organisatie. Afgeleid daarvan is er behoefte ontstaan aan aanbevelingen over hoe deze processen door middel van succesfactoren kunnen worden verbeterd, zodanig dat de veranderingen bijdragen aan een verbetering van het performance management in de organisatie en de medewerkerstevredenheid binnen Emergis op termijn kan worden verhoogd.

1.3 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om Emergis, aan de hand van uitgewerkte aanbevelingen en succesfactoren, inzicht te bieden in de wijze waarop de processen in de organisatie kunnen worden verbeterd, zodanig dat dit bijdraagt aan een verbetering van het performancemanagement, waardoor er op termijn een hogere medewerkerstevredenheid kan worden gerealiseerd en de organisatiedoelstellingen kunnen worden behaald.

1.4 Vraagstelling

Hoofdvraag

Op welke wijze kan de PO&O-afdeling van Emergis succesfactoren inzetten om het performancemanagement in de organisatie te vergroten, zodanig dat er op termijn een hogere medewerkerstevredenheid en effectiviteit kan worden gerealiseerd?

Deelvragen

- Wat wordt er in de literatuur verstaan onder medewerkerstevredenheid?
- Wat wordt er in de literatuur verstaan onder performance management?
- Wat kunnen we leren van de toepassing van performance management(modellen) in andere (zorg)organisaties?
- Hoe zijn de huidige processen op het gebied van performance management binnen Emergis ingericht?
- Wat is er reeds ondernomen om de performance management processen te verbeteren?
- Welke oplossingen dragen medewerkers aan wat betreft de verbetering van de performance management processen?

1.5 Afbakening

Op het gebied van performance management beperkt dit onderzoek zich tot de succesfactoren binnen organisaties. Hierbij staan de onderwerpen 'organisatieontwerp' en 'bedrijfscultuur' centraal. Er wordt geen theoretisch onderzoek gedaan naar de gemeten indicatoren, zoals bijvoorbeeld werkdruk. Het onderzoek verdiept zich daarentegen in de wijze waarop de processen, aan de hand van de resultaten op de indicatoren, effectiever kunnen worden ingeregeld.

Vanwege de beperkte tijd en om de betrouwbaarheid en representativiteit te kunnen waarborgen, beperkt het onderzoek zich tenslotte tot slechts enkele afdelingen van twee van de dertien zorgonderdelen. De gekozen organisatieonderdelen zijn zorgvuldig geselecteerd naar gelang de scores uit het MTO op de vijf in de aanleiding genoemde speerpunten. Het onderzoek spitst zich enerzijds toe op een gedeelte van het zorgonderdeel Wonen en anderzijds op een gedeelte van het Sociaal Domein & Forensische zorg. De afdelingen waarbinnen specifiek onderzoek gedaan zal worden zijn: Maatschappelijke en Justitiële Dienstverlening, het Sociaal Pension, het Witte Huis en Wonen regio Walcheren. De aanbevelingen zijn in ieder geval relevant voor deze afdelingen.

1.6 Maatschappelijke relevantie

Naarmate Nederland verder vergrijst, neemt onder andere de werkdruk in de zorg steeds verder toe. Door de werkprocessen op een zo efficiënt mogelijke wijze in te richten, zal er in de organisatie helderheid ontstaan over de resultaten en doelen en kan er een fijnere werkomgeving worden gecreëerd voor medewerkers. Tevreden medewerkers hebben vaker plezier in hun werk, zijn loyaler aan de werkgever en dragen meer bij aan het behalen van de organisatiedoelstellingen.

Dit laatste is tevens van groot belang voor de maatschappij, omdat het behalen van de organisatiedoelstellingen leidt tot continuïteit van de organisatie. Zolang Emergis blijft bestaan kunnen alle mensen in Zeeland die geestelijke gezondheidszorg nodig hebben op een zo goed mogelijke wijze worden geholpen. Een onderzoek naar de investering in performance management binnen Emergis is daarom relevant, omdat dit - naast een betere werkbeleving voor medewerkers – ook het welzijn en de kwaliteit van leven van de cliënten bevordert, evenals de veiligheid en de leefbaarheid in de maatschappij.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

Om een gegronde antwoord te kunnen vormen op de geformuleerde deelvragen, is het van belang dat de reeds bestaande wetenschappelijke literatuur rondom het onderwerp wordt bestudeerd en dat de uitkomsten hiervan worden vergeleken. In de eerste twee paragrafen worden de kernbegrippen medewerkerstevredenheid en performance management aan de hand van literatuur bediscussieerd. Daaropvolgend wordt er in de derde paragraaf ingegaan op hoe performance management reeds in andere organisaties is ingezet. Paragraaf vier bevat tenslotte het conceptueel model, waarin de belangrijkste bevindingen uit de literatuur worden samengevat.

2.1 Medewerkerstevredenheid in de literatuur

In de literatuur is veel onderzoek gedaan naar de tevredenheid van medewerkers in arbeidsrelaties. Van Locke omschreef medewerkerstevredenheid in 1976 als de mate waarin het werk overeenkomt met de behoeftes en verwachtingen die medewerkers hebben ten aanzien van het werk (Burgmeijer, 2012). Andere definities, bijvoorbeeld van Judge & Klinger (2007), sluiten hierbij aan en verwijzen bij medewerkerstevredenheid - net als Van Locke - naar baantevredenheid (Hof, 2013).

Uit onderzoek blijkt dat kennis en inzicht in de waardering van de werksituatie in het kader van strategisch personeelsmanagement en organisatieverbetering in toenemende mate belangrijk is voor organisaties. Reeds in 1976 werd door Paauwe en Richardson een causaal verband geconcludeerd tussen medewerkerstevredenheid en de organisatieresultaten (Jansen & Schoemaker, 2007). Volgens Matiaske en Grözinger (2010) ligt dit verband in de invloed die de mate van tevredenheid heeft op de productiviteit, werkhouding, effectiviteit en de daarmee samenhangende algemene medewerkerskosten (o.a. van verzuim en ziekteverloop) (Groenenboom, 2012). Ott en Van Dijk (2005) onderkennen het belang van inzicht in de medewerkerstevredenheid tevens als een belangrijke voorspeller voor het algemene welzijn van de medewerkers, de cliënttevredenheid en de gezondheidsuitkomsten van de cliënten. Voldoende aandacht besteden aan het creëren, meten en in stand houden van de medewerkerstevredenheid lijkt daarom voor zorginstellingen noodzakelijk (Groenenboom, 2012). Om de medewerkerstevredenheid in de organisatie vast te stellen kan onder andere de vertrekintentie van medewerkers als graadmeter worden gebruikt (Hof, 2013).

2.2 Performance management in de literatuur

Definitie

Door de jaren heen zijn een tal van definities ontstaan rondom het begrip performancemanagement. Performancemanagement kan in het Nederlands worden vertaald naar prestatie management. De Waal (2014) definieert prestatie management als volgt: "Prestatie management is het proces waarin sturing van de organisatie plaatsvindt door het systematisch vaststellen van de missie, strategie en doelstellingen van de organisatie, deze vervolgens te vertalen naar alle organisatieniveaus en meetbaar te maken door rapportages van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren, om uiteindelijk actie te kunnen ondernemen voor bijsturing van de organisatie" (Schoon, 2018).

Een andere definitie, van Armstrong (2015), lijkt hier enigszins op. Armstrong definieert performance management als een continue proces om prestaties te verbeteren, door het stellen van individuele- en teamdoelen die zijn afgestemd op de strategische doelen van de organisatie, planning van de prestaties om de doelen te bereiken, doelen te herzien en het beoordelen de voortgang. De ontwikkeling van kennis, vaardigheden en competenties zouden daarbij de sleutel tot succes zijn (Schoon, 2018). Deze definitie is echter minder volledig en dus minder toepasbaar binnen Emergis.

Het bovenstaande geldt des te meer voor de definitie van Gomez-Meija, Balkin, Cardy & Brouwer, die performancemanagement in 2015 omschreven als een continue verbeteringsproces dat gericht is op het functioneren van werknemers door middel van feedback en coaching, binnen de uitgezette strategie, missie en visie het bedrijf (Gomez-Meija, Balkin, Cardy, & Brouwer, 2015).

Hoewel alle definities relevant zijn voor dit onderzoek, sluit de definitie van De Waal (2014) het beste aan op de huidige visie van Emergis op het gebied van performance management. Ondanks dat Emergis de ontwikkeling van het personeel in de huidige gesprekkencyclus boven de daadwerkelijke prestatiebeoordeling stelt, is het uitgangspunt van dit onderzoek om de processen in de organisatie zo efficiënt mogelijk in te richten (Claassen, 2020). Hieruit kan worden geconcludeerd dat het behalen van de organisatiedoelstellingen vooralsnog de prioriteit heeft ten opzichte van de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Gezien de definitie van De Waal het meeste uitgaat van de organisatie door concrete prestatie-indicatoren en succesfactoren aan te reiken, kan deze definitie vanwege de meetbaarheid als meest geschikt worden aangemerkt voor dit onderzoek.

(Employee) performance management

Uit de verschillende hierboven genoemde definities kan opgemaakt worden dat performance management zich op twee niveaus afspeelt: enerzijds vindt het plaats op organisatieniveau en anderzijds op het niveau van de individuele medewerker (Peuter, 2009).

Aan de organisatiezijde spelen onderdelen als de missie, visie, kernwaarden en doelstellingen een rol. Deze componenten maken in de meeste gevallen deel uit van het strategisch plan en het management van de organisatie. Op individueel niveau zijn er vaak systemen in de organisatie ontworpen om het werk te organiseren, verwachtingen te bepalen, inspanningen van medewerkers te ondersteunen, feedback te garanderen en om de medewerker op een gepaste manier te waarderen, dan wel correctief op te treden. Dit laatste wordt in de literatuur vaak omvat met de termen Employee Performance management of individual performance management (Peuter, 2009).

Prestaties meten

Een eerste model waarin de koppeling tussen het organisatie- en het medewerkersniveau wordt gemaakt, is de Performancemanagementcyclus van Armstrong (2015). Aan de hand van de vier elementen uit de cyclus kunnen de prestaties van medewerkers, en dus de mate waarin iemand bijdraagt aan het behalen van het organisatieresultaat, worden gemeten. In de eerste fase wordt het organisatie-framework – de missie, visie, strategie en doelstellingen – vastgesteld en vertaald naar doelen op afdelings-, team-, of individueel niveau. In de tweede fase staat persoonlijke ontwikkeling centraal en worden afspraken gemaakt om het functioneren van een medewerker te versterken. Vervolgens is er ruimte voor feedback en kan er eventueel worden bijgestuurd, om de medewerker tenslotte in de laatste fase van de cyclus te beoordelen en te belonen (Schoon, 2018).

Bovenstaande theorie correspondeert volgens Armstrong & Baron (2004) met het soortgelijke Plan-Do-Check-Act model van William Edwards Deming. Beide modellen geven richting aan een continue verbeterproces voor zowel de organisatie als de medewerker en dienen als hulpmiddel om de organisatie- en teamprestaties te verbeteren (Huyck, 2009). Door de jaren heen zijn er nog een tal van andere performance management modellen- en systemen ontwikkeld. Deze modellen richten zich echter meer op het proces vanuit de organisatiekant en focussen zich op het vertalen van strategie naar concrete actie. Een voorbeeld van een dergelijk model is de Balanced Scorecard, waarbij kritische succesfactoren vanuit de bedrijfsstrategie worden omgezet naar meetbare prestatie-indicatoren (KPI's). Dit omvat niet alleen het financiële vlak; ook de bedrijfsprocessen en het klant- en innovatieperspectief worden in evenredigheid meegewogen (Marcus & Dam, 2012).

Naast de Balanced Score Card zijn er nog andere voorbeelden van prestatimanagementsystemen te noemen, te weten het Value Based Management en het Lean Six Sigma systeem. Het Value Based Management is een, in 1990 door Stewart geïntroduceerd concept, waarbij de focus ligt op het vergroten van de aandeelhouderswaarde van de organisatie. Dit model beperkt zich in tegenstelling tot de Balanced Score Card slechts tot het financiële aspect. De manager stelt in dat geval een waardeboom op, waardoor de waarde creërende factoren in kaart worden gebracht en individuen en groepen inzicht krijgen in de financiële consequenties van bepaalde acties. Dit zorgt er enerzijds voor dat werknemers worden gestimuleerd om meer effectieve werkmethoden te zoeken en anderzijds

geeft het inzicht in welke processen binnen de organisatie verantwoordelijk zijn voor het behalen van bepaalde doelstellingen. Dit laatste betreft de meerwaarde op het gebied van PM (Brand, 2016).

De literatuur kent tenslotte de Six Sigma. Deze methode is in 2003 ontstaan en richt zich in tegenstelling tot het Value Based Management direct op het verbeteren van de bedrijfsprocessen, kwaliteit en klanttevredenheid. Bij Six Sigma worden, aan de hand van statistische technieken en foutmetingen, gerichte verbeterinitiatieven ingezet om fouten in de toekomst zo veel mogelijk te voorkomen (Brand, 2016).

Succesfactoren

Het begrip 'kritische succesfactoren' werd in 1979 door Rockart omschreven als de factoren die beslissend zijn voor het al dan niet behalen van vooraf gestelde doelen (Brand, 2016). Volgens De Waal, Kolker & van der Hulst (2012) is het succes van performance management afhankelijk van de balans tussen de harde en zachte factoren in de organisatie. Met harde factoren wordt de structuur binnen de organisatie bedoeld. De zachte factoren staan daarnaast voor het gedrag van medewerkers (Schoon, 2018). Ook andere onderzoekers erkennen het belang van zachte factoren voor het succes van organisaties. Zo blijkt uit een publicatie van Koene, Vogelaar & Soeters (1998) dat de sociale variabelen minstens zo belangrijk zijn voor het succes van een organisatie als de daadwerkelijke bedrijfsformule. Ook Hofstede en Pfeiffer erkenden de sociale component aan het einde van de twintigste eeuw zelfs als een competitieve kerncompetentie van organisaties (Koene, Vogelaar, & Soeters, 1998).

De mate waarin een organisatie de doelen kan behalen is sterk afhankelijk van de prestaties van medewerkers en dus van de mate waarin deze gemotiveerd zijn om aan de organisatiedoelen bij te dragen. Naast de voor de hand liggende factoren - zoals het basissalaris, de werkomstandigheden en de job-inhoud - kunnen aan de hand van de Zelf Determinatie Theorie van Ryan en Deci (2008) vanuit de positieve psychologie een aantal basisbehoeften worden uitgelicht, die de kwalitatieve motivatie en dus de prestatie van medewerkers kunnen beïnvloeden. Ryan en Deci onderscheiden hierin drie aangeboren psychologische behoeften die cruciaal blijken voor persoonlijke ontwikkeling en optimaal functioneren: autonomie, (sociale) verbondenheid en competentie. Met autonomie wordt allereerst verwezen naar de behoefte om vrij te kunnen handelen zonder druk van anderen. Op het gebied van verbondenheid gaat het daarnaast om het opbouwen van positieve relaties met anderen en zich geliefd voelen. Tenslotte zou ieder mens de behoefte ervaren om de omgeving te verkennen en zich te ontwikkelen (Broeck, Vansteenkiste, Witte, Lens, & Andriessen, 2009).

Volgens Graham is een andere succesfactor voor organisaties om duidelijke verwachtingen op het gebied van de gewenste resultaten en essentiële competenties te uiten ten aanzien van medewerkers. Deze verwachtingen dienen in lijn te zijn met de strategie van de organisatie. Wat Van der Straeten (2009) betreft kan dit alleen worden behaald wanneer er een link bestaat tussen de doelstellingen van de organisatie en de individuele doelstellingen van de medewerkers. Overeenstemming kan - mits de missie en strategie van de organisatie duidelijk zijn geformuleerd - worden bereikt door de watervalmethode toe te passen. In dat geval worden de doelstellingen van de afdeling, het team en de individuele medewerker afgeleid van de missie en strategische doelstellingen van de organisatie. Onderzoek van Graham (2004) wijst tevens uit dat dit zorgt voor verticale integratie van de doelstellingen, waarbij medewerkers meer betrokken raken en zich automatisch meer zullen inspannen om een bijdrage te leveren aan het succes van de organisatie. Afgezien van de duidelijke verwachtingen ten aanzien van medewerkers, pleit Graham ervoor dat organisaties er, in het kader van succesvol performance management, moeten voorzien in trainingen om medewerkers de noodzakelijke competenties (verder) te laten ontwikkelen (Peuter, 2009).

Wat betreft de sociale component is het leiderschap in de organisatie één van de belangrijke aspecten voor succes van organisaties (Koene, Vogelaar, & Soeters, 1998). Volgens Graham (2004) is het de rol van de leidinggevende om te zorgen voor coaching, feedback en communicatie met

werknemers. Armstrong benadrukt het belang van tijdige erkenning en waardering eveneens in zijn eerder genoemde PM-cyclus (Peuter, 2009). Den Hartog et al. (2004) bevestigen dit, maar trekken het breder en zien de leidinggevende ook als een bemiddelaar die het gedrag van medewerkers rondom Performance Management gerelateerde HR-praktijken sterk kan beïnvloeden, zowel positief als negatief. Het is daarom van belang dat leidinggevend PM goed toepassen en een cultuur stimuleren waarin er prestatiegericht wordt gewerkt. Op die manier kunnen medewerkers worden gemotiveerd en zal er beter worden gepresteerd (Schoon, 2018). De transformationele of transactionele leiderschapstijl van de betreffende leidinggevende is hierbij bepalend voor de relationeel ondersteunende rol richting de medewerker (Koene, Vogelaar, & Soeters, 1998).

Ook de organisatiecultuur- en klimaat worden door de jaren steeds meer een succesfactor geacht voor prestaties. Al in de jaren '70 werd door Lawler onderzoek gedaan naar de invloed van het werkklimaat op de performance van de individuele medewerkers. Commitment en betrokkenheid werden steeds belangrijker in 'excellente organisaties'. De belangrijkste bijdrage aan het moderne organisatie-denken is de meer omvattende rol van mensen, waarbij individuele performance en samenwerking binnen de grenzen zo effectief mogelijk moeten worden gecombineerd (Koene, Vogelaar, & Soeters, 1998). Thijs Homan erkent connectiviteit - met andere woorden de onderlinge samenwerking en het aantal verbindingen - in zijn publicatie 'Wolkenridders' tevens als één van de sleutelfactoren om zelforganisatie en het behalen van doelen mogelijk te maken (Homan, 2016).

2.3 Inzet van Performance management

Ontwikkelingen Nederland

Als gevolg van de veranderende behoeften van medewerkers, is er in Nederland een verschuiving te zien op het gebied van de inzet van performance management. Te zien is dat het traditionele performance managementproces veelal gericht is op contracten, harde afspraken, prestaties, geld en een beoordeling op basis van het verleden (Schoon, 2018). Een voorbeeld hiervan is de veel gebruikte beoordelingscyclus, waarbij de manager bepaalde periodieke afspraken maakt met de medewerker over diens inzet, ontwikkeling en prestaties. Na verloop van tijd wordt in een beoordelingsgesprek gekeken in hoeverre de prestaties zijn bereikt en welke factoren het functioneren hebben bevorderd of belemmerd bij het realiseren van de gewenste prestaties (Gomez-Meija, Balkin, Cardy, & Brouwer, 2015). Deze wijze wordt meestal negatief ervaren, omdat er wordt gefocust op de zwaktes van de medewerker. Daarnaast kenmerkt deze manier van performance management zich volgens Colquitt (2017) door competitie en is er sprake van een hiërarchische verhouding door de toezichthoudende rol van de leidinggevende (Schoon, 2018).

Door de jaren heen zijn de behoeftes van medewerkers verandert, waardoor een andere benadering van performance management wenselijk is. Deze beweging is onderdeel van een reeks hervormingen die in de literatuur New Public Management wordt genoemd (Peuter, 2009). Uit onderzoek blijkt dat medewerkers onder andere meer behoefte hebben aan feedback. Als dit wordt toegepast op het voorbeeld van de beoordelingscyclus, dan zou een cyclus ontworpen moeten worden waarbij de medewerker centraal staat, de beoordeling op een positieve manier wordt aangevlogen, de focus op de sterktes van medewerkers ligt en aan de hand daarvan doelen worden gesteld voor de toekomst. Betekenis, verbondenheid, samenwerking en een gelijkwaardige relatie met de leidinggevende worden daarbij in toenemende mate belangrijker (Colquitt, 2017).

Verschillende bedrijven in Nederland zijn reeds tegen bovenstaande ontwikkelingen aangelopen en vervolgens succesvol aan de slag gegaan met performance management. Een eerste voorbeeld van zo'n organisatie is Rabobank, waarbij een projectgroep van HR-specialisten een GROW-model heeft ontwikkeld om het beoordelingsproces effectiever en meer toekomstgericht in te richten. Ook Eneco Groep heeft de gesprekkencyclus aangepast en deze vanwege de demotiverende werking - als gevolg van overschatting van het functioneren - aangepast naar een model genaamd 'het goede gesprek'. Met dit model ontvangen medewerkers vaker positieve feedback, waardoor zij een realistischer

beeld krijgen van het eigen functioneren. Wolters Kluwer merkte tenslotte dat leidinggevendenden te weinig zicht hadden op het functioneren van medewerkers en voegde daarom twee extra 'check-ins', 360-graden feedback en zelfevaluatie toe aan de beoordelingscyclus (Schoon, 2018).

Inzet in de zorgsector

Werken in de gezondheidszorg is over het algemeen erg arbeidsintensief. De kwaliteit van de zorg, de efficiëntie en de mate waarin zorgbehoevenden op een gelijke manier worden behandeld is daarom sterk afhankelijk van de motivatie van het zorgpersoneel. Het niveau van de motivatie bepaald immers de mate van flexibiliteit, toewijding en bereidheid om de nodige taken uit te voeren (Peuter, 2009). In de zorgsector is het daarom belangrijker dan ooit om medewerkers te motiveren.

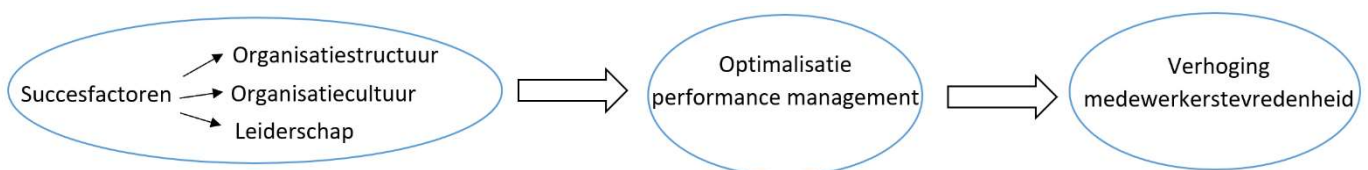
Een voorbeeld van een zorgorganisatie die het belang van performance management erkent is het Vlaamse Rust- en verzorgingstehuis 'De Kleine Kasteeltjes'. De organisatie liet een student van de Universiteit Gent in 2009 onderzoek doen naar het EPM in de organisatie. In het kader van het verhogen van de motivatie en de daarmee samenhangende verhoging van de kwaliteit van de zorg, werd er aanbevolen om in de toekomst meer te gaan werken met individuele doelstellingen en competentie management, met horizontale en verticale integratie van PM als doel (Peuter, 2009). Een passend instrument om daaraan invulling te geven bleek het Persoonlijk Ontwikkelplan (POP).

Uit onderzoek naar de invloed van de implementatie op de perceptie van performance management bij teamleiders van het Maasstad Ziekenhuis blijkt tevens de noodzaak van een gedegen implementatie bij de inzet van een nieuw systeem en/of het doorvoeren van wijzigingen. Interne communicatie en het vroegtijdig betrekken van alle betrokkenen blijken belangrijke factoren te zijn voor de motivatie van medewerkers om met performance management aan de slag te gaan. Dit geldt niet alleen bij de implementatie, maar ook voor de ontwikkeling van het product (Holder, 2012). Dit correspondeert eveneens met de eerder beschreven theorie van Graham rondom succesfactoren.

2.4 Conceptueel model

Onderstaand conceptueel model vat de belangrijkste uitkomsten van het theoretisch kader samen en geeft daarbij de samenhang tussen de verschillende begrippen schematisch weer. De verwachte invloed van de verschillende factoren op het succes van performance management en medewerkerstevredenheid, wordt hierin aan de hand van de relaties tussen de begrippen geschetst (Verhoeven, 2014).

Figuur 1: Conceptueel model



Toelichting

Het performance management in een organisatie wordt volgens de literatuur door drie factoren beïnvloedt, te weten: de organisatiestructuur, de organisatiecultuur en de wijze van leiderschap. Dit worden daarom de succesfactoren van performance management genoemd. De succesfactoren kunnen de tevredenheid van medewerkers en dus het performance management en het succes van een organisatie positief beïnvloeden, maar ook vice versa.

Hoofdstuk 3: Methodologie

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag is het van belang dat de reeds bekende theorieën uit het theoretisch kader in de praktijk worden getoetst. Dit hoofdstuk beschrijft de methode waarop dit onderzoek is uitgevoerd. De onderzoeksvorm, onderzoeksinstrumenten, betrouwbaarheid en validiteit van de onderzoeksresultaten komen hierbij aan bod. Als laatste wordt er ingegaan op de meetbaarheid van het onderzoek middels de operationalisatie.

3.1 Onderzoeksstrategie

Het onderzoek is kwalitatief. Dit wil zeggen dat er veldonderzoek is gedaan, waarbij de gegevens op een open en flexibele wijze zijn verzameld. De gegevens zijn hierbij niet numeriek verwerkt, maar juist in alledaagse taal. De probleemstellingen van personen in bepaalde situaties konden hierdoor, net als de achterliggende argumenten en motieven, nader worden onderzocht. Het onderzoek heeft een deductief karakter. Dit houdt in dat bestaande theorieën uit de literatuur in de praktijk worden getoetst (Verhoeven, 2014).

3.2 Deskresearch

In dit onderzoek is de data verzameld door het gebruik van verschillende onderzoeksinstrumenten. Voor het opstellen van het theoretisch kader is allereerst deskresearch ingezet. Hierbij zijn literatuuronderzoek en casestudy's verricht op het gebied van medewerkerstevredenheid en performance management. Door bestaande teksten, artikelen en boeken te analyseren konden de drie theoretische deelvragen op die manier worden beantwoord en konden diverse theorieën met elkaar worden vergeleken. De hiervoor gebruikte bronnen zijn veelal wetenschappelijke publicaties in de vorm van secundaire literatuur, maar daarnaast is er ook gebruik gemaakt van grijze literatuur zoals scripties van andere afstudeerders (Verhoeven, 2014). Alle digitale bronnen zijn gevonden en geraadpleegd via Google Scholar.

3.3 Interview

In het kader van dit onderzoek zijn er binnen de onderzoekspopulatie interviews afgenomen. Dit wil zeggen dat er vraaggesprekken zijn gehouden, waarbij de beleving van de geïnterviewde vooropstond. Het doel hiervan was om informatie te verzamelen over het onderwerp. Daarbij is er gekozen voor semigestructureerde interviews, omdat de respondenten in dat geval - ondanks de aanwezigheid van een vooraf opgestelde topic- en vragenlijst - de ruimte krijgen voor eigen inbreng en er hierdoor ingespeeld kon worden op specifieke situaties of voorbeelden (Verhoeven, 2014).

De onderzoekspopulatie wordt door Verhoeven (2014) omschreven als de eenheden waarover in een onderzoek uitspraken worden gedaan. In dit onderzoek betreft dit alle medewerkers van Emergis die binnen de zorgonderdelen Wonen en het Sociaal Domein & Forensische zorg, binnen de afdelingen Maatschappelijke en Justitiële Dienstverlening, het Sociaal Pension, Het Witte Huis en de Beschermde Woonvormen op Walcheren werkzaam zijn. Op 20 januari 2021 ging dit in totaal om 102 medewerkers. Binnen de regio Wonen betreft dit 38 medewerkers, tegenover 62 medewerkers binnen de gekozen afdelingen van het Sociaal Domein & Forensische zorg (Faase, 2021). De interviews hebben zowel plaatsgevonden met het management, als met de reguliere medewerkers van de geselecteerde afdelingen en regio's. Een overzicht van alle respondenten is, evenals de topiclijst en interviewvragen, opgenomen in de bijlagen.

3.4 Bestaande dataset: MTO

In opdracht van Emergis is reeds een kwantitatief onderzoek gedaan, in de vorm van een medewerkerstevredenheidsonderzoek (hierna: MTO). Dit MTO wordt tweejaarlijks digitaal afgenomen en uitgezet onder alle medewerkers die op dat moment langer dan één maand bij Emergis in dienst zijn. De vragenlijst van het meest recente MTO uit 2018 werd zodoende in totaal aan 1484 medewerkers per werkmail toegezonden. In totaal werden daarvan 725 vragenlijsten volledig ingevuld, wat zorgt voor een response van 48% (Gijsbers & Duist, 2019).

Bij een betrouwbaarheidsniveau van 99% ligt de foutmarge van dit MTO slechts op 3,42%, waardoor de resultaten van deze dataset bruikbaar zijn als basis voor het kwalitatieve onderzoek. Ook als er specifiek wordt gekeken naar de respons van de betreffende twee zorgonderdelen, kan er worden geconcludeerd dat het MTO een betrouwbare bron is om het kwalitatieve onderzoek op te baseren. Binnen deze onderdelen was de respons respectievelijk 54 en 63, waarbij geldt dat er bij een respons boven de 20 betrouwbare conclusies konden worden getrokken. Doordat er tenslotte zoveel mogelijk dezelfde vragen zijn aangehouden als in de eerdere MTO's, konden de juiste conclusies worden getrokken ten opzichte van de onderzoeken uit 2014 en 2016. Mogelijke verschillen in interpretaties van de vragen konden hierdoor immers worden voorkomen (Gijsbers & Duist, 2019).

3.5 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek kan worden omschreven als de mate waarin het onderzoek vrij is van toevallige fouten (Verhoeven, 2014). De betrouwbaarheid wordt in dit onderzoek allereerst gewaarborgd door triangulatie toe te passen. Dit wil zeggen dat er gebruik wordt gemaakt van meerdere onderzoeksmethoden, in dit geval: de literatuur, de resultaten van het MTO en de uitkomsten van de verdiepende interviews. De resultaten van deze datasets zijn eerst tegen elkaar afgezet, alvorens er conclusies zijn getrokken. Dit zorgt voor een compleet antwoord, waarbij de probleemstelling vanuit verschillende invalshoeken wordt belicht (Verhoeven, 2014).

Daarnaast wordt er aan de voorwaarde voor betrouwbaarheid voldaan door iteratie toe te passen. Er zijn achttien interviews afgenomen, waardoor herhaling in de dataverzameling heeft plaatsgevonden. Bij dit aantal interviews trad er tevens saturatie op. Van saturatie is sprake wanneer er verzadiging optreedt en er geen nieuwe informatie meer vanuit de respondenten wordt verkregen (Verhoeven, 2014). Tenslotte heeft er vooraf een proef-interview plaatsgevonden met een collega van de PO&O-afdeling, om de topic- en vragenlijst vast te stellen.

3.6 Validiteit

Bij de validiteit gaat het om de mate waarin het onderzoek vrij is van systematische fouten. Als gevolg van een bepaald verwachtingspatroon kunnen respondenten bijvoorbeeld sociaal wenselijke antwoorden geven, wat het onderzoek kan vertekenen (Verhoeven, 2014). In dit onderzoek is dit voorkomen door een veilige omgeving te creëren bij de afname van de interviews, door één-op-één gesprekken te voeren en door de interviews zo veel mogelijk onder dezelfde omstandigheden te laten plaatsvinden. Dit wil zeggen: indien mogelijk allen digitaal en beide partijen in een rustige en afgesloten ruimte. Tevens wordt er randomisatie toegepast om de interne validiteit te verhogen. Medewerkers konden zichzelf bij de leidinggevende opgeven om deel te nemen aan de interviews of werden hiervoor willekeurig door de leidinggevende benaderd (Verhoeven, 2014).

3.7 Operationalisatie

Operationaliseren is het meetbaar maken van relevante begrippen uit het theoretisch kader. Dit kan worden gedaan door abstracte begrippen te definiëren en deze vervolgens te onderscheiden in (sub)dimensies met afzonderlijke indicatoren (Verhoeven, 2014). In dit onderzoek worden de kritische succesfactoren van performance management meetbaar gemaakt.

Om de juiste conclusies te kunnen trekken is een goede verwerking van de data en een zorgvuldige analyse noodzakelijk. Om die reden zijn alle interviews opgenomen en letterlijk getranscribeerd. Dit betekent dat de audio is omgezet in tekst. Daarna zijn alle transcripten gecodeerd. Het coderen begint met het uiteenrafelen van alle transcripten in fragmenten en het labelen met codes. Dit wordt open coderen genoemd. Daarna is er axiaal gecodeerd, waarbij verschillende codes bij elkaar zijn gebracht. De laatste stap betrof het selectief coderen, waarbij de verbanden en volgordes zijn gestructureerd en er conclusies zijn getrokken vanuit de verkregen resultaten (Verhoeven, 2014).

3.8 Operationalisatieschema

Begrip	Begripsbepaling	Dimensie	Subdimensie	Indicatoren
Succes- factoren	“De factoren die beslissend zijn voor het al dan niet behalen van vooraf gestelde doelen.”	Harde factoren	Organisatie structuur	De missie, visie en strategie zijn helder beschreven.
				De organisatiedoelstellingen zijn vertaald naar afdelings-, team- en/of individuele doelstellingen.
				De functiebeschrijvingen zijn uitdagend en passend.
				Er zijn voldoende ontplooiingsmogelijkheden.
				Medewerkers ervaren geen beperkingen door de hiërarchie in de uitoefening van het werk.
		Zachte factoren	Organisatie cultuur – en klimaat	Medewerkers zijn tevreden over de onderlinge samenwerking.
				Medewerkers hebben behoefte aan meer autonomie in hun functie.
				De verrichte werkzaamheden worden regelmatig door collega's erkend en gewaardeerd.
				Medewerkers zijn betrokken bij de organisatie.
				Medewerkers zijn tevreden over de werkomstandigheden.
			Leiderschap	Medewerkers krijgen voldoende feedback en coaching van de leidinggevende.
				Medewerkers zijn op de hoogte van belangrijke zaken en de communicatiewijze is prettig.
				Medewerkers worden door de leidinggevende gemotiveerd.
				De jaargesprekken zijn zinvol en een goede manier om het functioneren met de leidinggevende te bespreken.

Hoofdstuk 4: Resultaten

Voor het onderzoek zijn achttien respondenten geïnterviewd vanuit verschillende afdelingen en regio's binnen het Sociaal Domein en Wonen van Emergis. Drie van de respondenten zijn werkzaam binnen het Sociaal Pension, vijf binnen de Maatschappelijke- en Justitiële Dienstverlening (hierna: MJD), vijf binnen Het Witte Huis én vijf binnen Wonen regio Walcheren. Alle respondenten zijn minimaal één jaar in dienst bij Emergis. De belangrijkste resultaten van de interviews worden hieronder uiteengezet en vervolgens afgezet tegen enkele uitkomsten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek (2018).

4.1 Resultaten interviews

Organisatiecultuur- en klimaat

Cultuur

De cultuur binnen de eigen afdeling wordt door alle respondenten als prettig ervaren. De cultuur wordt omschreven als veilig, open, toegankelijk, informeel, laagdrempelig en menselijk. Vanwege de grote onderlinge betrokkenheid en de aansluiting op elkaar, wordt de cultuur binnen Wonen en Het Witte Huis daarnaast door drie respondenten omschreven als een familiecultuur. De cultuur buiten de eigen afdeling wordt daarentegen soms als minder veilig ervaren. Dit heeft onder andere te maken met de geringe onderlinge samenwerking met andere zorgonderdelen en afdelingen. Eén respondent noemde de cultuur Emergis breed dan ook 'vrij gesloten'.

Hoewel een aanspreekcultuur volgens twaalf respondenten binnen de eigen afdeling al enigszins aanwezig is, zou hier nog veel winst in te behalen zijn. Met name in de hogere lagen van de organisatie wordt de veiligheid om een mening, feedback of kritiek te delen niet altijd ervaren. Twee van de vier geïnterviewde teamleiders gaven dan ook aan zich niet altijd veilig te voelen richting het management, de directie of de Raad van Bestuur. Eén van deze respondenten geeft aan dat dit vooral het geval is naarmate de bestuurders meerdere jaren op dezelfde positie zitten. Opvallend is dat er binnen Wonen wél door alle vijf de respondenten een aanspreekcultuur wordt ervaren.

Tenslotte worden er – met name vanuit het Sociaal Domein – grote cultuurverschillen ervaren tussen de Geestelijke Gezondheidszorg (GGZ) en het Sociaal Domein. Volgens acht respondenten heeft dit te maken met de hiërarchie binnen de GGZ, waarbij de behandelaar een belangrijke positie heeft. Dit zou in het Sociaal Domein niet het geval zijn, waardoor er meer vrijheid en gelijkheid is in de begeleiding naar de cliënt. Volgens de respondenten zorgt dit voor een andere werk- en denkwijze, waardoor de samenwerking met afdelingen buitenom het Sociaal Domein soms lastig is. Eén van de respondenten omschrijft dit verschil als volgt: *"Ik zeg altijd: in het Sociaal Domein zie je heel veel professionele medemensen en in de kliniek zie je heel veel professionals. Dus dat geeft een iets grotere afstand tot de cliënt aan en dat er in het Sociaal Domein veel medemenselijkheid is."* Een andere respondent merkt ook qua financiën verschillen tussen de GGZ en het Sociaal Domein. Binnen de GGZ zou er – mede op grond van een andere cao - meer mogelijk zijn en zouden meer zaken, zoals herregistraties van opleidingen en bedrijfsuitjes, voor medewerkers worden vergoed.

Klimaat

De helft van de respondenten ervaart geen werkdruk vanuit de organisatie. De andere helft van de respondenten ervaart in wisselende mate werkdruk, maar niet op een vervelende manier. Dit is voornamelijk het geval binnen MJD, waar alle vijf de respondenten aangeven dat de grote mate van autonomie wat betreft de omvang van de caseload hierin een valkuil kan vormen. Deze respondenten vinden dit echter ieders eigen verantwoordelijkheid en voelen wél de ruimte om dit binnen het team aan te geven. Doordat er onderling aandacht voor is en er tevens ruimte is om dit met de leidinggevende te bespreken, vormt het geen direct probleem. Enkele respondenten buiten MJD ervaren soms ook werkdruk. Dit heeft betrekking op de startperiode in een nieuwe functie, veranderingen in wetgeving of door langdurige ziekte van collega's. Voor één respondent zou hier

vanuit de organisatie meer oog voor mogen zijn. De werk-privébalans wordt daarnaast door alle respondenten als goed beoordeeld. Hoewel vijf respondenten regelmatig aan het werk zijn in hun vrije tijd, geven zij aan hier geen moeite mee te hebben.

Alle achttien respondenten ervaren een grote mate van autonomie in hun functie. De respondenten ervaren de vrijheid om zelfstandig keuzes te maken en worden daarnaast veelal betrokken bij besluitvormingen. Binnen MJD is dit bijvoorbeeld het geval doordat de teamleden bepalen welke sollicitanten er doorgaan voor een tweede gesprek. Dertien respondenten geven hierbij aan dat de autonomie motiverend werkt en ervaren deze manier van werken zeer positief ten opzichte van een meer hiërarchische werkwijze. De grote mate van autonomie is daarom ook bij vijf van de achttien respondenten de reden voor een hoge betrokkenheid met de organisatie. Geen enkele respondent heeft echter behoefte aan meer autonomie in de functie. Vijf respondenten geven aan het fijn te vinden om af en toe te kunnen sparren met een leidinggevende. Ook geeft één respondent (vanuit Wonen) aan soms juist behoefte te hebben aan een meer gekaderd beleid.

Betrokkenheid

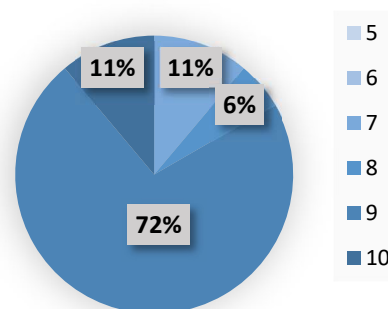
Wat betreft de betrokkenheid maken twaalf van de dertien respondenten van het Sociaal Domein een relatief groot onderscheid tussen de betrokkenheid met de eigen afdeling en de betrokkenheid met heel Emergis. Opvallend is dat de betrokkenheid met de eigen afdeling door alle respondenten zeer hoog wordt ingeschaald (rapportcijfer 9 of 10), ten opzichte van cijfers variërend tussen de 5 en 8 voor de betrokkenheid met Emergis als geheel. Voor deze twaalf respondenten is dit grote verschil te wijten aan de geringe onderlinge samenwerking met andere afdelingen. Door drie respondenten worden hierbij de zogenaamde 'schotten' tussen de afdelingen aangehaald. Een respondent zegt hierover het volgende: *"Toen ik hier kwam werken, in 2006, hadden ze het al over het ontschotten van de afdelingen. Nou, naar mijn idee zijn die muren alleen maar hoger geworden."* Medewerkers zouden hierdoor niet voldoende van elkaar weten wat de afdelingen cliënten kunnen bieden. Hierin liggen volgens medewerkers dan ook vele kansen in het belang van de cliënt.

Vier respondenten geven tevens aan dat er binnen de organisatie erg klinisch wordt gedacht, waardoor het beleid en de communicatie vaak niet aansluiten op het Sociaal Domein. Verschillende respondenten geven dan ook aan dat zij het Sociaal Domein als een aanhangsel van Emergis ervaren. Dit komt doordat afdelingen soms compleet worden vergeten, bijvoorbeeld bij projecten. Ook ervaren medewerkers van het Sociaal Domein een lage betrokkenheid vanuit de directie. De helft van deze respondenten zou in hierom graag zien dat werkbezoeken meer prioriteit krijgen en dat er minder top-down wordt besloten.

Binnen Wonen wordt er door de respondenten daarentegen weinig onderscheid gemaakt in de betrokkenheid met de eigen afdeling en de betrokkenheid met de gehele organisatie. De betrokkenheid is bij alle vijf de respondenten dan ook een 7 of hoger. Dit zou komen door de autonomie, de gelijkwaardigheid en de korte lijnen die worden ervaren. Eén respondent geeft aan dat de afstand tot de kliniek erg groot is. Desondanks zijn meerdere respondenten van Wonen erg betrokken met Emergis, onder andere door de werkbezoeken die er vanuit de directie plaatsvinden.

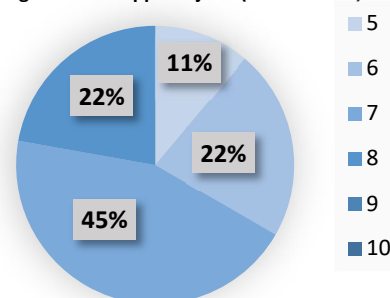
Betrokkenheid afdeling

Uitgedrukt in rapportcijfers (schaal 1 - 10)



Betrokkenheid Emergis

Uitgedrukt in rapportcijfers (schaal 1 - 10)



Onderlinge samenwerking

Alle achttien respondenten zijn tevreden over de samenwerking binnen het eigen team. Zo geven medewerkers aan onderling veel betrokkenheid te ervaren en een laagdrempelige en informele samenwerking te ervaren. Binnen Wonen en het Sociaal Domein wordt er tussen de verschillende afdelingen binnen het eigen zorgonderdeel al in enige mate samengewerkt, bijvoorbeeld door diensten te draaien op verschillende locaties of door samen met andere teams te vergaderen. Medewerkers leren elkaar hierdoor volgens twee leidinggevendenden beter kennen, waardoor zij elkaar voortaan beter kunnen ondersteunen.

Wat betreft de samenwerking met andere zorgonderdelen van Emergis ligt dit anders. Twee derde van de respondenten ervaart weinig tot geen onderlinge samenwerking met andere zorgonderdelen van Emergis of vindt dat daarin verbetering mogelijk is. Een derde van de respondenten spreekt daarbij ook daadwerkelijk van een eilandjescultuur, waarbij men niet goed van elkaar weet wat de verschillende afdelingen bieden. Eén van de respondenten sprak zich hierover als volgt uit: *“Je bent collega's, maar zo voelt het soms niet.”* Deze respondenten zijn tevens van mening dat hierdoor niet voldoende gebruik wordt gemaakt van de aanwezige expertise en dat het daardoor vaak lastig is om bij de juiste persoon in de organisatie terecht te komen. Dit werkt niet alleen inefficiënt, maar is ook niet optimaal in het belang van de cliënten. Medewerkers van zowel Wonen als het Sociaal Domein ervaren daarnaast geen samenwerking met de kliniek, gezien cliënten er niet (snel) opgenomen kunnen worden wanneer dit nodig dreigt te zijn. Dit blijkt uit de volgende uitspraak: *“Ik vind ik het soms vervelend om te zeggen dat ik bij Emergis werk. We verwijzen cliënten ook door naar andere hulpverlening, omdat je er gewoon niet tussen komt.”* Deze zaken zorgen ervoor dat medewerkers van het Sociaal Domein zich geen onderdeel van Emergis voelen. Dit blijkt onder andere uit de volgende uitspraak van één van de respondenten: *“Wij voelen ons echt geen onderdeel van Emergis. Wat ons betreft is er eigenlijk alleen maar samenwerking binnen het Sociaal Domein. En voor de rest is het altijd maar afvragen wie of wat je hebt en kijken hoe het dan loopt.”* Dit is dan ook de reden dat de helft van de respondenten aangeven zich minder betrokken te voelen met Emergis als overkoepelende organisatie dan met het eigen zorgonderdeel.

Erkenning en waardering

Hoewel er volgens alle achttien respondenten erkenning en waardering is onder de collega's, geven twee respondenten aan dat hierin nog winst te behalen valt. Voornamelijk binnen Het Witte Huis zouden successen meer gevierd mogen worden, aldus twee van de vijf respondenten. Eén van deze respondenten geeft daarbij aan dat medewerkers onderling soms erg hard naar elkaar zijn en snel een mening klaar hebben. De focus daardoor te veel komen te liggen op de negatieve aspecten. Binnen het Sociaal Pension en MJD wordt dit anders aangepakt, blijkt uit de resultaten van zes respondenten. Binnen deze afdelingen wordt de wekelijkse vergadering gestart met een succesronde, waarbij medewerkers een succes van zichzelf of een collega mogen delen om op die manier waardering naar elkaar uit te spreken. Alle zes de respondenten die dit aanhaalden waren hier erg enthousiast over. Twee leidinggevendenden merken daarnaast op dat de methode Krachtwerk – welke binnen het Sociaal Domein bij cliënten wordt toegepast – een positief effect heeft op de erkenning en waardering binnen het team. Volgens de teamleider geldt dit ook voor Het Witte Huis.

Aanspreekcultuur

Twaalf van de achttien respondenten voelen de ruimte om collega's aan te spreken of feedback te geven. Alle respondenten vinden het belangrijk om feedback op een gedegen manier uit te dragen. De andere partij moet de feedback dan echter wel kunnen ontvangen. Dit blijkt volgens vier van de vijf respondenten uit Het Witte Huis binnen die afdeling nog erg lastig te zijn. De voornaamste oorzaak lijkt volgens de respondenten te liggen in het grote aantal oudere medewerkers die al sinds jaar en dag binnen de afdeling werkten en lastig met veranderingen om kunnen gaan. Met deze groep was destijds intervisie geprobeerd. Door de slechte ervaring hiermee heeft dit sindsdien nooit meer plaats heeft gevonden, terwijl de nieuwere medewerkers hier volgens één van de respondenten juist behoefte aan hebben.

Binnen Wonen was er jaren geleden eenzelfde soort situatie als bij Het Witte Huis. Ook hier waren volgens de leidinggevende veel oudere medewerkers. De teams daar zijn vandaag de dag echter zeer divers. Ook vindt er eens in de maand groeps-coaching plaats, waardoor dit punt op de agenda staat. Dit werpt zijn vruchten af, gezien alle vijf de respondenten van Wonen tevreden zijn over de aanspreekcultuur en ook de oudere medewerkers de onderlinge feedback als positief ervaren. Wat betreft het Sociaal Pension is het geven van feedback volgens de coördinerend medewerker eveneens een aandachtspunt. De twee overige respondenten van deze afdeling ervaren dit echter niet zo en voelen steeds de ruimte om zaken bespreekbaar te maken. Dit is tevens het geval bij vier van de vijf respondenten van de afdeling Maatschappelijke- en Justitiële Dienstverlening.

Organisatiestructuur

Missie, visie en organisatiedoelstellingen

Wat betreft de missie is op te merken dat alle respondenten hierachter staan, omdat zij een goede geestelijke gezondheid voor alle mensen in Zeeland een mooi uitgangspunt vinden. De helft van de respondenten twijfelt - door externe ontwikkelingen zoals bezuinigingen en de daaruit volgende interne wachtlijsten - echter aan de praktische haalbaarheid. Ook zien medewerkers dat bepaalde cliënten vanwege het ziektebeeld niet binnen Emergis kunnen worden opgenomen. Zij vinden daarom dat het statement van zorg voor iedereen in Zeeland niet klopt. Twee respondenten omschrijven de missie en visie daarom als 'nietszeggende verkiezingsleuzen'. Twee andere respondenten delen deze mening en zouden graag meer eerlijkheid terug zien in de missie. Ook lijkt het twee respondenten goed als Emergis meer concurrentie krijgt, zodat de samenleving keuze krijgt en de zorg kan worden verbreed. De missie wordt volgens alle respondenten tenslotte voldoende onder de aandacht gebracht. Dit zou volgens de respondenten bij de visie méér mogen gebeuren.

Vijftien van de achttien respondenten vinden daarnaast dat de organisatiedoelstellingen zichtbaar en voldoende worden doorvertaald naar de team- en individuele doelstellingen. Alle respondenten merken op dat de veiligheidsdoelstelling gewaarborgd is door de diverse audits waar de afdelingen aan deelnemen en de VIM-meldingen die gedaan kunnen worden bij onveilige situaties. Daarnaast is er de Commissie Kwaliteit en Veiligheid waar medewerkers vanuit Het Witte Huis aan deelnemen. Binnen MJD is de veiligheid van de medewerkers volgens drie van de vijf respondenten nog wél een groot aandachtspunt. Er zou volgens de respondenten met name meer aandacht mogen zijn voor agressie, bijvoorbeeld in de vorm van een training. Eén respondent vindt de organisatiedoelstellingen tenslotte niet doorleefd, omdat deze niet top-down zouden worden uitgedragen.

Functiebeschrijving

Van de achttien respondenten vinden zestien respondenten de functiebeschrijving volledig passend bij de functie en overeenkomstig met de taken die daadwerkelijk worden uitgevoerd. In totaal vinden vier respondenten dat zij meer taken verrichten dan er in de functiebeschrijving staat vermeld. Twee van deze vier respondenten geven echter aan dit geen probleem te vinden en hier juist voor open te staan vanwege het leeraspect. De andere twee respondenten vinden dat de functiebeschrijving zou moeten worden herzien. Dit gaat éénmaal om de functiebeschrijving van Casemanager en éénmaal om de functiebeschrijving van Woonbegeleider niveau 5. Bij deze laatste vindt de respondent de functienaam tevens neerbuigend gezien de specialistische taken die verricht zouden worden.

Ontwikkelmogelijkheden

Op het gebied van ontplooiings- en ontwikkelmogelijkheden binnen Emergis zijn zeventien van de achttien respondenten zeer tevreden. Al deze respondenten ervaren de ruimte om zich verder te ontwikkelen, via een cursus of opleiding, de diverse E-Learnings of - binnen het Sociaal Domein - middels het Individueel Keuze Budget. Dat dit mogelijk is, wordt bewezen door het feit dat acht van de achttien medewerkers reeds via Emergis één (of meerdere) opleidingen hebben gevolgd, of hier binnenkort mee starten. Vijf respondenten geven aan dat de ontwikkelbehoefte ook in het jaargesprek met de leidinggevende wordt besproken. Daarnaast benadrukken twee respondenten de

optie om intern te solliciteren als ontplooiingsmogelijkheid. Van de achttien respondenten hebben twaalf respondenten reeds van deze mogelijkheid gebruik gemaakt. De minder tevreden respondent wenst tenslotte meer onderlinge kennisuitwisseling tussen de afdelingen en zou in het kader daarvan graag meer klassikaal aanbod willen zien op het gebied van basiskennis en gespreksvaardigheden.

Hiërarchie

Wat betreft de hiërarchie is er wederom een verschil te merken tussen de respondenten van Wonen en de respondenten vanuit het Sociaal Domein. Hoewel alle respondenten binnen de eigen afdeling een platte organisatiestructuur en een bottom-up benadering – ervaren, vinden voornamelijk de leidinggevenden van het Sociaal Domein dat er Emergis breed een meer top-down werkwijze wordt gehanteerd. Dit zorgt er voor dat het beleid en de communicatie – vanwege de klinische denkwijze – niet altijd aansluit en toegepast kan worden binnen het Sociaal Domein, aldus vier respondenten. Volgens deze respondenten zou het daarom efficiënter zijn als de directie meer afdaalt naar de werkvloer, bijvoorbeeld in de vorm van werkbezoeken. Hierdoor worden de communicatielijnen een stuk korter, waardoor sneller schakelen mogelijk wordt. Dit is bevorderlijk voor vier andere respondenten, wie aangaven dat het door de verschillende hiërarchische lagen in de organisatie vaak erg lang duurt voordat besluiten zijn genomen. Eén respondent voorspelt hierdoor tevens dat hij – tot zijn spijt – in de toekomst waarschijnlijk minder bij de besluitvorming zal worden betrokken.

Binnen Wonen worden daarentegen reeds korte lijnen ervaren. Volgens één respondent komt dit mede doordat de directie zo nu en dan een bezoek brengt aan de afdeling. Zij zegt hierover het volgende: *“Als je dan kijkt bijvoorbeeld naar de Coronatijd en je dan ziet dat een directeur even langs komt om te kijken hoe het gaat. Dat maakt het toch wel een prettige werkcultuur.”* Wanneer dit binnen het Sociaal Domein meer zou gebeuren, zou dit de betrokkenheid van meerdere respondenten verhogen. Eén respondent van Wonen met een leidinggevende functie ervaart tenslotte belemmeringen door de hiërarchie bij het aanvragen van goederen of autorisaties.

Leiderschap

Alle achttien respondenten geven aan een goede relatie te hebben met hun leidinggevende. De respondenten omschrijven deze relatie als: veilig, informeel, gelijkwaardig, toegankelijk en transparant. Vijftien van de achttien respondenten vinden dat zij voldoende vaak feedback en coaching ontvangen. Eén respondent met een leidinggevende functie heeft soms behoefte aan meer opbouwende kritiek en spiegeling, in plaats van enkel complimenten over wat er reeds goed gaat. Twee respondenten vanuit Het Witte Huis zouden soms meer duidelijkheid willen zien vanuit de leidinggevende. Twee respondenten met een Woonbegeleiders-functie geven daarnaast aan weinig feedback vanuit de leidinggevende te ontvangen. Volgens één respondent gebeurt dit momenteel alleen vanuit de werkbegeleider. Volgens de andere respondent zijn er geen structurele momenten voor. Drie van de vier respondenten van MJD vinden de leidinggevende verder erg druk. Eén respondent voelt hierdoor regelmatig een drempel om feedback te vragen. De andere twee respondenten vinden dit niet zo zeer een probleem en zoeken de feedback vooral bij collega's. De vier de respondenten geven overigens aan deze ruimte wél te voelen in de 8-wekelijkse gesprekjes.

Communicatie

Alle achttien respondenten zijn tevreden met de mate van communicatie vanuit de leidinggevende in het geval van bijzondere gebeurtenissen of wijzigingen. Eén respondent (van MJD) geeft aan het nog prettiger te vinden als zij vooraf overal in meegenomen zou worden. Echter beseft zij dat dit vanuit tijdsperspectief waarschijnlijk niet haalbaar is. De respondenten zelf vinden duidelijkheid, eerlijkheid, transparantie en vertrouwen het belangrijkste in de communicatie naar anderen toe.

Emergis Breed zijn veertien van de achttien respondenten tevreden met de communicatie. Hoewel deze respondenten vinden dat het platform Sonar, de nieuwsbrieven en de videojournaals de communicatie menselijker maken en inzicht geven in wat er speelt, zijn dertien van de achttien respondenten hier niet actief mee bezig. Dit zou komen doordat de andere onderdelen erg ver van

hen af staan. Hierbij wordt meerdere malen het woord ‘ver-van-mijn-bed-show’ genoemd. Eén respondent is minder tevreden met de communicatie, omdat deze niet altijd duidelijk is. Dit zou bijvoorbeeld het geval zijn geweest rondom de coronavaccinatie en de zorgbonus. Een andere respondent deelt deze mening en vindt dat er vanuit de directie niet transparant wordt gecommuniceerd. Twee andere respondenten vinden tenslotte dat medewerkers vooraf meer meegenomen kunnen worden in wat er speelt, zodat keuzes beter begrepen zullen worden en de missie, visie en doelstellingen vanuit hogere hand meer worden doorleefd. Twee respondenten vanuit het Sociaal Domein benadrukken hierbij nogmaals hoe belangrijk het is om af te dalen naar de werkvloer en geven aan dat werkbezoeken daar positief aan bij zouden kunnen dragen. Eén van de respondenten van het Sociaal Pension bevestigt dit met de volgende uitspraak: *“Dan volg ik af en toe zo’n filmpje van de Raad van Bestuur en dan denk ik, ja... Ik denk dat je geen idee hebt wat ik aan het doen ben, maar ik andersom ook niet.”*

Jaargesprekken

Alle dertien respondenten van het Sociaal Domein geven aan dat er binnen de afdeling - met uitzondering van het afgelopen jaar door corona - structureel jaargesprekken worden gehouden. Binnen het Witte Huis en MJD wordt dit volgens de respondenten gedaan aan de hand van het door Emergis voorgeschreven format. Hoewel uit de interviews blijkt dat leidinggevendende behoefte hebben aan een dergelijk format, zou de huidige variant echter te gestructureerd zijn en te veel technische vragen bevatten. Eén van de teamleiders zou er daarom graag meer relationele- en omgevingsthema’s in verwerkt zien. Een andere teamleider zou een minder gestructureerd format willen, zodat er meer ruimte is voor gesprek. Beide statements worden door verschillende respondenten ondersteund. Eén respondent (van MJD) geeft daarbij aan inzicht te missen in het groeiproces. Dit zou volgens haar ingericht kunnen worden aan de hand van een Persoonlijk Ontwikkelplan (POP) met SMART doelstellingen. Een andere respondent geeft aan dat een POP zou helpen om dieper na te denken over bijvoorbeeld de ontwikkelbehoeften. Twee respondenten van Het Witte Huis vinden daarnaast dat het huidige jaargesprek niet veel toevoegt, doordat zij dagelijks de mogelijkheid ervaren om eventuele problemen met de leidinggevende te bespreken.

Ook binnen het Sociaal Pension is het huidige format niet naar wens. Volgens de coördinerend medewerker voldoet het format inhoudelijk niet en zorgt de structuur voor veelal dezelfde gesprekken. Om die reden zijn de jaargesprekken binnen het Sociaal Pension anders ingericht, in de vorm van een drie kolommen model. Hierbij vullen de medewerker en de leidinggevende gezamenlijk drie kolommen in met betrekking tot wat er het afgelopen jaar goed ging, wat er beter kan en welke afspraken er worden gemaakt. Deze wijze wordt door alle 3 de respondenten als er zeer positief, efficiënt, gestructureerd en transparant ervaren. Eén van de respondenten zegt hierover het volgende: *“Het is niet alleen een geklaag van ‘ik vind dat dit allemaal verkeerd gaat’, maar je word gestimuleerd om na te denken over het aandeel dat je hebt om iets te kunnen veranderen.”*

Binnen Wonen worden volgens twee van de vijf respondenten normaliter ook structureel jaargesprekken gehouden. Door wisselingen in de leidinggevendende is dit de afgelopen twee jaar echter niet gebeurd. Alle vijf de respondenten van Wonen vinden het jaargesprek zinvol en zouden dit daarom graag weer opgepakt zien worden. Eerder werd dit gedaan aan de hand van een vooraf ingevuld POP-formulier. Dit formulier zorgt volgens vier van de vijf respondenten voor een goede voorbereiding en biedt de gelegenheid om na te denken over ambities en doelen voor de toekomst. Vier van de vijf respondenten zijn hier dan ook erg over te spreken. De vijfde respondent kon dit niet beoordelen, gezien zij binnen Wonen nog geen jaargesprek heeft gehad.

4.2 Resultaten MTO

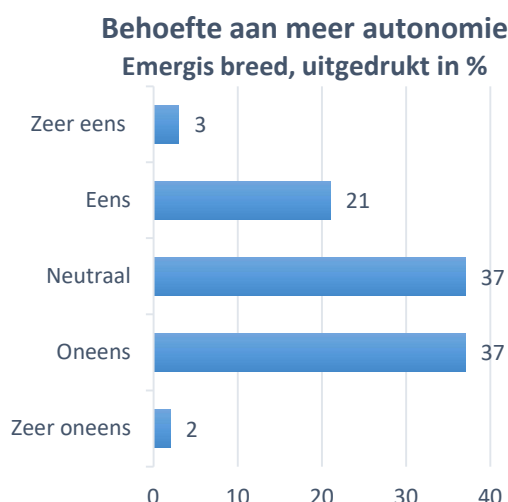
Zoals in de inleiding is beschreven dateert het meest recente medewerkerstevredenheidsonderzoek uit 2018. Als er in dit onderzoek wordt gekeken naar de prioriteitenmatrix, dan zijn er organisatie breed vijf punten aan te merken waar medewerkers in het kader van de tevredenheid het meeste belang aan hechten en momenteel het minst tevreden over zijn. In volgorde van prioriteit zijn dit de volgende thema's: de onderlinge samenwerking, werk-privébalans, de wens naar meer autonomie, de werkdruk en de jaargesprekken. Deze MTO resultaten worden hieronder – waar mogelijk zowel organisatie breed als op zorgonderdeel niveau - afgezet tegen de resultaten van de interviews.

Onderlinge samenwerking

Op organisatieniveau was 12% van de medewerkers in 2018 van mening dat meer onderlinge samenwerking tussen de afdelingen de kwaliteit van de zorg verder zou kunnen optimaliseren. Als er specifiek naar de scores binnen de zorgonderdelen wordt gekeken, dan scoort de onderlinge samenwerking binnen Wonen een 2,6 op een schaal van vijf, tegenover een score van 2,1 binnen het Sociaal Domein. Hierbij geldt dat een score van 1,0 tot 3,0 negatief is en een score tussen de 3,0 en 3,5 als neutraal wordt gezien (Gijsbers & Duist, 2019). De medewerkers van beide zorgonderdelen zijn dus niet tevreden over de onderlinge samenwerking tussen de afdelingen. Wat betreft het Sociaal Domein kwam dit zeer duidelijk terug in de interviews, gezien twaalf van de dertien respondenten dit probleem aanhaalden. Binnen Wonen ligt dit anders. De respondenten gaven hier juist aan korte lijnen te ervaren. Dit gemis werd om die reden slechts door één van de vijf respondenten aangekaart.

Autonomie

Uit de resultaten van het MTO blijkt dat bijna een kwart van alle medewerkers (24%) graag meer verantwoordelijkheid zou krijgen in het werk. Binnen Wonen zou dit gaan om 62% van de medewerkers (3,1 op een schaal van 5). Bij het Sociaal Domein zijn hierover geen specifieke gegevens opgenomen. Als er wordt gekeken naar de interviews, dan heeft géén van de respondenten behoefte aan meer autonomie. Vijf respondenten geven aan het juist fijn te vinden om af en toe te kunnen sparren met een leidinggevende en ook heeft één respondent soms behoefte aan een meer gekaderd beleid. Hierin verschillen de resultaten van de interviews dus met de resultaten van het MTO.



Werkdruk

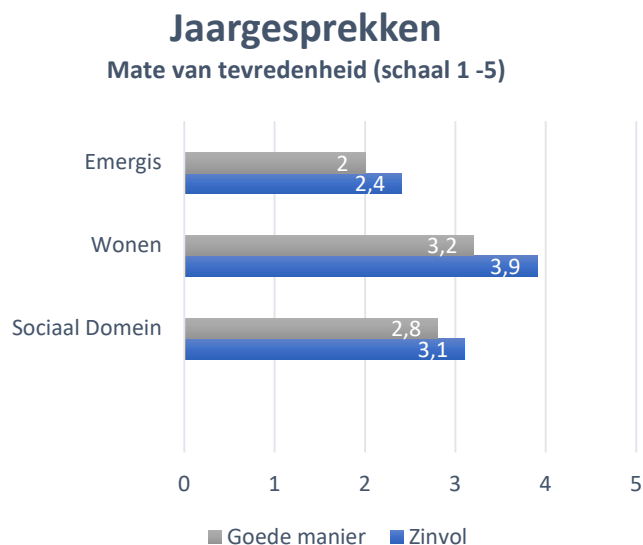
Organisatie breed hebben 25% van de medewerkers volgens het MTO wekelijks of vaker last van stress door het werk. Binnen het Sociaal Domein en Wonen ervaart de helft van de respondenten geen tot weinig werkdruk vanuit de organisatie. De andere helft van de respondenten ervaart in wisselende mate werkdruk. Doordat dit vaak van tijdelijke aard is, medewerkers hierin zelf een verantwoordelijkheid voelen en er binnen het team aandacht voor is, vormt dit binnen het Sociaal Domein en Wonen – mogelijk in tegenstelling tot andere zorgonderdelen - geen direct probleem.

Werk-privébalans

Uit het MTO blijkt dat 80% van alle medewerkers van Emergis (zeer) tevreden zijn over de werk-privébalans en dat 77% van de medewerkers het niet erg vindt om af en toe over te werken. Beide resultaten komen deels overeen met de resultaten van de interviews. Het Sociaal Domein en Wonen wijken er echter zelfs in positieve zin vanaf. Ondanks dat vijf respondenten wel eens in hun vrije tijd werken, vinden zij dit niet erg en zijn alle respondent daarmee tevreden met de werk-privébalans.

Jaargesprekken

Beide zorgonderdelen zijn volgens het MTO meer tevreden over het jaargesprek dan de gemiddelde medewerker van Emergis. Ondanks dat de respondenten van Wonen en het Sociaal Domein het jaargesprek bovengemiddeld zinvol vinden, scoort de huidige manier respectievelijk een 3,2 en 2,8 op een schaal van vijf in het MTO. Deze neutraliteit tot negativiteit binnen Het Sociaal Domein komt terug in de resultaten van de interviews, voornamelijk onder de leidinggevenden. De hogere, maar neutrale score van Wonen op dit aspect komt ook terug in de interviews, daar de leidinggevenden zelfstandig een POP-formulier hebben ingevoerd ter aanvulling op het huidige format.



Hoofdstuk 5: Reflectie

In dit hoofdstuk reflecteer ik op het verloop van mijn onderzoek en de gebeurtenissen die - in positieve of negatieve zin - invloed kunnen hebben op de betrouwbaarheid en validiteit. Ook blik ik terug op moeilijkheden die ik als onderzoeker heb ervaren. Dit doe ik per hoofdstuk.

Theoretisch kader

Voordat ik begon met het schrijven van het theoretisch kader heb ik in de online wetenschappelijke databank Google Scholar naar relevante literatuur gezocht. Het viel mij hierbij op dat er ontzettend veel literatuur beschikbaar is rondom performancemanagement, zowel in de bredere zin als specifiek gericht op de zorgsector. Qua theorie heb ik vooral informatie geput uit de scripties van verschillende afstudeerders. Ondanks dat hier niets mis mee is, liep ik er toen tegenaan dat sommige theorieën inmiddels verouderd of achterhaald zijn. Dit was het geval bij één van de door mij gebruikte motivatietheorieën. Op dat moment had ik niet verder gekeken naar de bruikbaarheid. Ik heb dit toen aangepast, zodat de betrouwbaarheid van mijn onderzoek hier niet onder zou gaan leiden. In het vervolg zou ik echter meteen dieper onderzoek doen naar de bruikbaarheid van een theorie, alvorens ik deze in mijn onderzoek verwerk. Door het grote aanbod van literatuur merkte ik overigens dat ik het lastig vond om de diverse literatuur tegen elkaar af te zetten en er de juiste informatie uit te halen. Ook had ik moeite om beknopt te schrijven en mijzelf te beperken tot de theorie die relevant is voor mijn hoofd- en deelvragen. Naar mijn mening is dit echter wel gelukt.

Methodologie

Wat betreft de methodologie is dit onderzoek in de praktijk iets anders gelopen dan dat ik had voorgenomen. Om de interne validiteit te vergroten was ik van plan om zelf random medewerkers uit te nodigen om deel te nemen aan mijn onderzoek. Vanwege de omvang van de organisatie, de tijdsdruk en het thuiswerken hebben de vier leidinggevenden van de gekozen afdelingen echter zelf medewerkers benadert, bijvoorbeeld door het onderzoek aan te kaarten tijdens het teamoverleg. Dit was nodig om de respondenten te kunnen bereiken, aangezien een leidinggevende op die manier meteen alle medewerkers kon benaderen. Omdat er per afdeling een rode draad te herkennen is in de onderzoeksresultaten, blijkt dat deze andere werkwijze geen directe gevolgen gehad voor de betrouwbaarheid van het onderzoek. Dit wordt bevestigd doordat het overgrote deel van de resultaten van de interviews overeenkomt met afdelings- en zorgonderdeel-brede resultaten vanuit het medewerkerstevredenheidsonderzoek.

De mogelijkheid om de resultaten van de interviews af te zetten tegen zowel de resultaten van het MTO als van het literatuuronderzoek – de triangulatie – verhoogd tevens de betrouwbaarheid van dit onderzoek. Ook kan hieruit worden opgemerkt dat ik voor dit onderzoek de juiste doelgroep heb geïnterviewd. Op de meeste punten komen de resultaten immers met elkaar overeen. Daarnaast hebben maar liefst 14 van de 18 respondenten deelgenomen aan het MTO van 2018 en is de helft van de respondenten al meer dan 15 jaar bij Emergis in dienst, waardoor er onder de respondenten veel kennis is van de organisatie.

Wat betreft de interviews heb ik tevens saturatie weten te bereiken. Na een aantal interviews kreeg ik binnen de verschillende afdelingen veelal dezelfde antwoorden op mijn vragen. Toen dit het geval was heb ik voor de zekerheid nog een aantal extra interviews gedaan. Dit komt de validiteit van mijn onderzoek ten goede. De betrouwbaarheid van mijn onderzoek is wat betreft de dataverwerking eveneens vergroot door het gebruik van een professionele programma bij het coderen. De kans op toevallige fouten door het handmatig kopiëren en plakken van stukken tekst – zoals bij het coderen via Word het geval is – is hierdoor aanzienlijk verminderd. De overzichtelijke codering via QDA Minor

heeft er eveneens voor gezorgd dat ik de juiste conclusies uit de resultaten kon trekken. Dit is dan ook de reden dat ik het programma bij een volgend onderzoek zeker weer zou gaan gebruiken.

Hoewel ik mijzelf tenslotte had voorgenomen om alle interviews onder dezelfde omstandigheden af te nemen, is dit niet helemaal gelukt. Zo hebben de vijf interviews binnen Het Witte Huis vanwege beperkte technische mogelijkheden op locatie plaatsgevonden, in tegenstelling tot de rest van de interviews. Hoewel dit het geval is, heeft dit geen invloed op de betrouwbaarheid van het onderzoek. Dit komt doordat alle respondenten alleen en in een gesloten ruimte zaten, waardoor de kans op sociaal wenselijke antwoorden door de aanwezigheid van collega's is geminimaliseerd. Daarnaast zijn alle interviews opgenomen en getranscribeerd. Ondanks dat enkele digitale interviews soms werden verstoord - doordat telefoons afgingen of door een slechte internetverbinding - kon dit redelijk snel worden opgelost en zijn de interviews verder probleemloos verlopen.

Resultaten

Wat betreft de resultaten van de interviews heb ik in ieder geval alle standaardvragen aan iedere respondent gesteld. Zodoende heb ik iteratie toegepast en bij iedere vraag voldoende resultaten verkregen om betrouwbare en valide conclusies te kunnen trekken. Bij het grootste gedeelte van de respondenten heb ik rondom de jaargesprekken ook doorgevraagd naar de mening over de 360 graden feedbackmethode, welke in de huidige jaargesprekken is opgenomen. Doordat ik dit echter niet bij iedere respondent heb gedaan - omdat dit simpelweg niet in alle gesprekken ter sprake kwam - kan ik hier helaas geen volledig betrouwbare conclusie uit trekken. Om die reden heb ik deze vraag dan ook niet in de resultaten verwerkt. Ondanks dat dit geen gevolgen heeft voor de validiteit, betrouwbaarheid of uitvoerbaarheid van mijn onderzoek had ik dit voor de volledigheid nuttig gevonden om ook hierover iets te kunnen concluderen en adviseren. In het vervolg zou ik er daarom op letten om een dergelijke vraag aan alle respondenten voor te leggen.

De interviews van Het Witte Huis vonden - uit praktische overwegingen - tenslotte allen in één middag plaats. Diezelfde ochtend had ik daarnaast nog één interview, waardoor ik die dag zes interviews heb afgenomen. Ik had verwacht dat ik naarmate de dag vorderde minder goed de gespreksvaardigheden zou kunnen toepassen. Dit was echter niet het geval, waardoor dit geen negatief effect heeft gehad op de validiteit van de onderzoeksresultaten.

Algemeen oordeel

Al met al kan ik concluderen dat ik een voldoende betrouwbaar en valide onderzoek heb uitgevoerd, waarbij ik naar aanleiding van de resultaten en de conclusie waardevolle aanbevelingen heb kunnen uitbrengen richting de PO&O-afdeling van Emergis. Ik heb hier een goed gevoel over en wat mij betreft is het onderzoek dan ook geslaagd. Ik kijk er naar uit om de aanbevelingen - in overleg - zo ver mogelijk te kunnen implementeren en op die manier bij te kunnen dragen aan de continuïteit en de medewerkerstevredenheid binnen de organisatie.

Hoofdstuk 6: Conclusie

Naar aanleiding van de resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek in 2018 is er in dit onderzoek gezocht naar een antwoord op de volgende vraag: 'Op welke wijze kan de PO&O-afdeling van Emergis succesfactoren inzetten om het performancemanagement in de organisatie te vergroten, zodanig dat er op termijn een hogere medewerkerstevredenheid en effectiviteit kan worden gerealiseerd?'. Om hier een antwoord op te kunnen formuleren is de hoofdvraag opgesplitst in drie theoretische- en drie empirische deelvragen. In het kader hiervan is er kwalitatief onderzoek verricht naar de medewerkerstevredenheid rondom de huidige performance managementprocessen.

Deelvraag 1 – Wat wordt er in de literatuur verstaan onder medewerkerstevredenheid?

Verschillende onderzoekers definiëren medewerkerstevredenheid in de literatuur als baantevredenheid. Deze baantevredenheid wordt bepaald door de mate waarin het werk overeenkomt met de behoeftes en verwachtingen van medewerkers ten aanzien van het werk. In de literatuur wordt het belang van aandacht voor het creëren, meten en in stand houden van de medewerkerstevredenheid onderkent wegens het causale verband tussen de medewerkerstevredenheid en de organisatieresultaten.

Deelvraag 2 – Wat wordt er in de literatuur verstaan onder performance management?

In de theorie wordt performance management omschreven als het proces waarin sturing van de organisatie plaatsvindt door het vaststellen van de missie, strategie en doelstellingen van de organisatie, deze vervolgens te vertalen naar alle organisatieniveaus en meetbaar te maken door rapportages van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren (bijvoorbeeld aan de hand van de PCDA Cirkel van Deming of de EPM-cyclus van Armstrong). Uit de definities in de literatuur blijkt dus dat performance management zich op twee niveaus afspeelt: enerzijds op organisatieniveau en anderzijds op het niveau van de individuele medewerker. Volgens de literatuur is het succes van performance management dan ook afhankelijk van de balans hiertussen. Als er wordt gekeken naar de factoren die het behalen van vooraf gestelde doelen bepalen, dan wordt er onderscheid gemaakt tussen harde en zachte factoren in een organisatie. De succesfactoren zijn volgens de theorie in te delen in drie dimensies: de organisatiestructuur, de organisatiecultuur en het leiderschap.

Deelvraag 3 - Wat kunnen we leren van de toepassing van performance management (modellen) in andere (zorg)organisaties?

Uit de theorie blijkt dat de behoeften van Nederlandse medewerkers op het gebied van performance management veranderen. Medewerkers hebben hedendaags meer behoefte aan feedback en aan een cyclus waarbij de medewerker centraal staat en de beoordeling positief wordt aangevlogen. Verschillende Nederlandse bedrijven zijn reeds succesvol aan de slag gegaan met de herinrichting van het performance management. Zo heeft een organisatie een GROW-model ontwikkeld om het beoordelingsproces effectiever en meer toekomstgericht in te richten. Een andere organisatie heeft de gesprekkencyclus aangepast en deze vanwege de demotiverende werking aangepast naar een model genaamd 'het goede gesprek'. De 360-graden feedbackmethodiek en het Persoonlijk Ontwikkelplan blijken daarbij nuttige hulpmiddelen te zijn om zicht te krijgen op het functioneren en aan de slag te gaan met competentie management als motivatiemiddel. Een gedegen implementatie bij het doorvoeren van wijzigingen in deze cyclus blijkt hierbij een randvoorwaarde voor succes.

Deelvraag 4 - Hoe zijn de huidige processen op het gebied van performance management binnen Emergis ingericht?

Emergis kent een duidelijke organisatiestructuur, welke is opgebouwd uit de volgende hiërarchische lagen: raad van bestuur, directie, management, teamleiders, teamcoaches en de staf. Binnen de afdelingen worden weinig tot geen belemmeringen ervaren door de hiërarchie. Binnen de

verschillende zorgonderdelen worden medewerkers door de leidinggevende betrokken bij de besluitvorming, waardoor dit gekenmerkt wordt als een 'bottom-up' benadering. Buiten het zorgonderdeel wordt dit eerder omschreven als 'top-down'. Binnen het Sociaal Domein wordt daarbij enige betrokkenheid gemist vanuit de directie en de raad van bestuur. Medewerkers zijn zeer te spreken over de ontplooiingsmogelijkheden binnen Emergis en het gros van de medewerkers vindt de functiebeschrijving passend en uitdagend. De missie en visie zijn helder beschreven en de organisatiedoelstellingen worden volgens medewerkers doorvertaald naar teamdoelstellingen.

Op het gebied van leiderschap kan er worden geconcludeerd dat de medewerkers over het algemeen zeer tevreden zijn over de relatie met de direct leidinggevende. Medewerkers ontvangen daarnaast voldoende feedback van de leidinggevende en worden indien nodig op de hoogte gesteld van belangrijke zaken. Het jaargesprek wordt eveneens als zinvol gezien. Het daarvoor bestemde huidige format wordt echter – voornamelijk door leidinggevendenden – niet langer geschikt geacht. De communicatie vanuit hogere hand wordt wisselend ervaren op het gebied van duidelijkheid en transparantie. Ook sluit de communicatie niet altijd aan op het Sociaal Domein.

De cultuur binnen het eigen zorgonderdeel wordt omschreven als veilig, open, toegankelijk, informeel, laagdrempelig en menselijk. Medewerkers zijn tevreden met de onderlinge samenwerking binnen het eigen zorgonderdeel en ervaren hierin erkenning en waardering. Een aanspreekcultuur is in de meeste gevallen nog niet optimaal aanwezig. Echter is dit bij alle afdelingen reeds onder de aandacht. In tegenstelling tot de samenwerking binnen het zorgonderdeel, blijkt er weinig samenwerking tussen de verschillende zorgonderdelen te zijn. De betrokkenheid met Emergis als organisatie is daardoor bij veel medewerkers beduidend lager dan de betrokkenheid met de eigen afdeling. Ondanks dat sommige medewerkers in wisselende mate werkdruk ervaren, zijn alle medewerkers tevreden met de werkomstandigheden. Alle medewerkers ervaren daarnaast veel autonomie in hun functie, waardoor niemand momenteel behoefte heeft aan meer autonomie.

Deelvraag 5 - Wat is er reeds ondernomen om de performance managementprocessen te verbeteren?

Gezien veel van de hierboven benoemde ontwikkelingen reeds bekend waren vanuit de MTO's, is hier de afgelopen jaren al het één en ander door de organisatie in opgepakt. Zo was er vijf jaar geleden al een plan om de afdelingen te ontschotten. Tot spijt van de medewerkers is hier tot op heden echter geen uitvoering aan gegeven. De communicatie vanuit de directie is daarentegen menselijker geworden door de videojournaals die gepresenteerd worden en ook zijn de aanspreekcultuur en subculturen binnen de afdelingen reeds aangepakt. De onderlinge erkenning en waardering is eveneens toegenomen door de invoering van het succesronde binnen enkele afdelingen. Binnen Wonen is er ter aanvulling op de jaargesprekken een POP ingevoerd en ook het Sociaal Pension heeft het jaargesprek aangepast naar een meer positieve benadering, aan de hand van een drie kolommen model. Recent is tevens de organisatiestructuur gewijzigd, waardoor het Sociaal Domein nu onder andere ook in de directie is vertegenwoordigd.

Deelvraag 6 - Welke oplossingen dragen medewerkers aan wat betreft de verbetering van de performance managementprocessen?

Wat betreft de onderlinge samenwerking in de organisatie wensen medewerkers meer inzicht te krijgen in wat andere afdelingen bieden. Medewerkers zouden dit graag vergaren door bij elkaar mee te werken of door deel te nemen aan een informatiemarkt. Op het gebied van de communicatie en betrokkenheid vanuit de directie zijn werkbezoeken en persoonlijke aandacht richting het Sociaal Domein erg wenselijk. Rondom de missie en visie missen medewerkers gezien de praktische haalbaarheid wat eerlijkheid. Medewerkers dragen tenslotte oplossingen aan voor een andere inrichting van het jaargesprek: meer positiviteit, een ander format en meer zicht op het groeiproces.

Eindconclusie

Er kan geconcludeerd worden dat de medewerkers van de zorgonderdelen Wonen en het Sociaal Domein over het algemeen erg tevreden zijn met hun baan bij Emergis. In tegenstelling tot de resultaten van het MTO, hebben de medewerkers van de geïnterviewde afdelingen geen behoefte aan meer autonomie in de functie en zijn zij tevreden met de werkomstandigheden.

Aandachtspunten blijken - zoals ook uit de resultaten van het MTO is op te merken - met name de jaargesprekken en de onderlinge samenwerking tussen de verschillende afdelingen en zorgonderdelen. De literatuur rondom de veranderende behoeften van medewerkers op het gebied van performance management sluit hierbij naadloos aan op de behoeften van medewerkers van Emergis rondom de jaargesprekken. De meer positieve insteek van het jaargesprek binnen het Sociaal Pension wordt immers zeer gewaardeerd en zou daarom ook voor andere afdelingen effectief kunnen zijn.

Beantwoording hoofdvraag

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt: 'Op welke wijze kan de PO&O-afdeling van Emergis succesfactoren inzetten om het performancemanagement in de organisatie te vergroten, zodanig dat er op termijn een hogere medewerkerstevredenheid en effectiviteit kan worden gerealiseerd?'.

De kansen om het performance management, de effectiviteit en daarmee de medewerkerstevredenheid te vergroten liggen binnen Emergis vooral in de onderlinge samenwerking en de jaargesprekken. Uit dit onderzoek blijkt dat medewerkers de betrokkenheid met de organisatie voornamelijk laten afhangen van de onderlinge samenwerking. Voor het behalen van de organisatiedoelstellingen is het daarom van belang dat Emergis hierin stappen gaat maken. Een investering in de onderlinge samenwerking komt zowel de organisatie, de cliënten, als de medewerkers ten goede, gezien dit voor meer werkplezier zal zorgen en de productiviteit daardoor automatisch zal toenemen. Ditzelfde geldt voor een prettigere werkwijze rondom de jaargesprekken.

Hoofdstuk 7: Aanbevelingen

Dit hoofdstuk bevat tenslotte twee aanbevelingen die - naar aanleiding van de conclusie van dit onderzoek - Emergis breed kunnen worden toegepast om het performance management en de medewerkerstevredenheid te vergroten. Eén van de aanbevelingen is reeds op korte termijn te implementeren, tegenover een tweede aanbeveling op de langere termijn. De aanbevelingen dienen los van elkaar te worden geïmplementeerd. Beide aanbevelingen zullen elkaar echter versterken, enerzijds doordat de onderlinge samenwerking kan bijdragen aan de ontwikkeling van medewerkers. Anderzijds is dit het geval doordat de onderlinge samenwerking in het jaargesprek kan worden opgenomen en hier zodoende op individueel niveau verbeterdoelen bij opgesteld kunnen worden.

Aanbeveling 1: Herinrichting jaargesprekken (korte termijn)

Aanbeveling	Hoewel medewerkers het jaargesprek zinvol achten, komen er vanuit de organisatie verschillende signalen dat de huidige methode - waarbij een standaard format en 360 graden feedback wordt toegepast - niet langer passend is. Het format zou inhoudelijk niet voldoen en daarnaast biedt het weinig ruimte voor gesprek door de duidelijke structuur. Ook missen medewerkers positiviteit en hebben zij behoefte aan inzicht in het groeiproces. Op basis hiervan luidt de eerste aanbeveling als volgt: 'Het herzien van het huidige format en het invoeren van een POP-formulier ter voorbereiding en verbetering van de jaargesprekken'.
Doel	Het doel van deze aanbeveling is om de jaargesprekken op een zodanige manier in te richten dat het niet alleen zinvol wordt bevonden, maar ook een prettig instrument is voor zowel de medewerker als de leidinggevende. Hiermee wordt bedoeld dat er bij de jaargesprekken vanuit sterktes wordt gekeken naar verbetermogelijkheden, dat er ruimte is voor gesprek en dat medewerkers zicht krijgen op het groeiproces. Daarnaast is het doel om de jaargesprekken zo efficiënt mogelijk in te richten, zodat leidinggevend en medewerkers er geen onnodige tijd aan kwijt zijn.
Betrokkenen	Directie, manager PO&O, personeelsadviseurs, managers, teamleiders en staf.
Planning	<u>Fase 1: Voorbereidingsfase (± 6 maanden)</u> • Projectplan maken en ter akkoord voorleggen aan de manager PO&O • Huidige format analyseren en een verbetervoorstel opstellen • Verbetervoorstel voorleggen aan de manager PO&O en personeelsadviseurs • Nieuw format en POP-formulier maken • Formats voorleggen aan de manager PO&O en personeelsadviseurs • Formats voorleggen aan een aantal managers, teamleiders en medewerkers • Formats aanpassen aan de verkregen feedback • Akkoord vragen aan de directie • Instemming vragen aan de Ondernemingsraad • Vastleggen periode voor het voeren van de jaargesprekken • Leidinggevend per mail op de hoogte stellen van de wijziging • Organisatie brede communicatie op Sonar en de Personeels Info site <u>Fase 2: Uitvoeringsfase (± 3 maanden)</u> • Managers en teamleiders trainen in het voeren van jaargesprekken • Uitvoering geven aan de jaargesprekken <u>Fase 3: Controlefase (± 2 maanden)</u> • Evaluatie uitzetten onder de managers, teamleiders en medewerkers • Analyseren van de verkregen evaluatieformulieren en opstellen van een verbetervoorstel

	<u>Fase 4: Actiefase (± 3 maanden)</u> • Formats aanpassen aan de verkregen feedback • Formats voorleggen aan de manager PO&O en personeelsadviseurs • Instemming vragen aan de Ondernemingsraad • Managers, teamleiders en medewerkers informeren over de wijzigingen
Tijdspad	Afhankelijk van de termijn waarbinnen de verschillende partijen actie ondernemen – zal de implementatie van deze aanbeveling in totaal ongeveer anderhalf jaar duren.
Vorbereiding	Voor de veranderingsbereidheid van mensen in de organisatie is het belangrijk om commitment te hebben van alle direct betrokken partijen (Elving & Bennebroek – Gravenhorst, 2005). In dit geval zijn dit de leidinggevendenden, de PO&O-manager en de medewerkers. Uit de resultaten van de interviews en het MTO is reeds gebleken dat er commitment vanuit de leidinggevendenden en medewerkers is om de methode van de jaargesprekken aan te passen. In dit geval hoeft er daarom enkel commitment te worden verkregen vanuit de PO&O-manager. Uit de literatuur van Elving & Bennebroek - Gravenhorst (2005) blijkt dat de mate van commitment onder andere wordt bepaald door de kwaliteit van de beschikbare informatie over de verandering. Om weerstand te voorkomen, zal er daarom een projectvoorstel worden gemaakt, dat mondeling aan de PO&O-manager zal worden toegelicht.
Uitvoering	Uit onderzoek naar de invloed van de implementatie op de perceptie van performance management bij teamleiders van het Maasstad Ziekenhuis blijkt de noodzaak van een gedegen implementatie bij de inzet van een nieuw systeem en/of het doorvoeren van wijzigingen in een bestaand systeem. Interne communicatie en het vroegtijdig betrekken van alle betrokkenen blijken belangrijke factoren te zijn voor de motivatie van medewerkers om met performance management aan de slag te gaan. Dit geldt niet alleen bij de implementatie, maar ook voor de ontwikkeling van het product (Holder, 2012). De managers, teamleiders en medewerkers – die in de praktijk met de wijzigingen te maken krijgen – worden om die reden bij het proces betrokken alvorens er definitieve keuzes worden gemaakt.
Kosten	De kosten van deze aanbeveling zijn beperkt tot de uren van de persoon die dit project oppakt. De tijdsbesteding voor dit project bedraagt gedurende anderhalf jaar - exclusief de uitvoering van de gesprekken – ongeveer 0,5 fte.
Resultaat	Indien de aanbeveling is geïmplementeerd, sluit Emergis wat betreft de jaargesprekken aan op de behoeftes van medewerkers op het gebied van beoordelen. Door de invoering van een Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP) als voorbereiding op het jaargesprek worden medewerkers gestimuleerd om na te denken over ontwikkelmogelijkheden en ambities voor de toekomst. De POP schept tevens duidelijke verwachtingen op het gebied van de gewenste resultaten en competenties ten aanzien van de medewerkers. Volgens Graham (2009) is dit één van de succesfactoren van performance management. Doordat er in een POP zowel afspraken kunnen worden gemaakt over noodzakelijke als gewenste ontwikkelingen (Gunst, 2009), kan Emergis hiermee inzetten op competentie management én tegelijkertijd het eigenaarschap van medewerkers bevorderen. Dit laatste sluit aan op de nieuwe besturingsfilosofie van Emergis (Blok, 2020), waardoor Emergis de jaargesprekken aan de hand van deze aanbeveling toekomstgericht kan inzetten.
Evaluatie	Binnen één jaar na de implementatie van de wijzigingen wordt er per mail een evaluatie uitgezet onder alle managers, teamleiders en een deel van de medewerkers. Dit zal gebeuren aan de hand van een vooraf opgesteld evaluatieformulier met daarin een aantal open en gesloten vragen. Alle ontvangen formulieren zullen worden gebundeld en worden omgezet in een verslag, zodat aan de hand daarvan kan worden besloten om de vernieuwde methode voor de jaargesprekken te behouden, dan wel verder aan te passen.

Aanbeveling 2: Verbeteren onderlinge samenwerking (lange termijn)

Aanbeveling	Ondanks de toegenomen samenwerking binnen de afzonderlijke zorgonderdelen, wordt er Emergis breed nog weinig samengewerkt. Medewerkers willen onderling graag samenwerken, maar hebben weinig inzicht in de werkprocessen van andere afdelingen. Door de geringe samenwerking is de betrokkenheid met de gehele organisatie bij veel medewerkers aanzienlijk lager dan de betrokkenheid met de eigen afdeling. De tweede aanbeveling heeft hier dan ook betrekking op: 'Het opzetten van een werkgroep met ambassadeurs uit de verschillende zorgonderdelen, ter bevordering van de onderlinge samenwerking'.
Doel	Het doel van deze aanbeveling is om de samenwerking binnen de organisatie - aan de hand van een aantal enthousiastelingen - te vergroten. Dit heeft als doel dat medewerkers elkaar in de toekomst beter weten te vinden, waardoor zowel de kwaliteit van de zorg, als de medewerkerstevredenheid kunnen worden vergroot.
Betrokkenen	Directie, manager PO&O, personeelsadviseurs, managers, teamleiders en staf.
Planning	<u>Fase 1: Voorbereidingsfase (± 3 maanden)</u> • Projectvoorstel maken en voorleggen aan de manager PO&O en personeelsadviseurs • Akkoord vragen aan de directie • Managers en teamleiders informeren over de komst van de werkgroep • Medewerkers informeren over de mogelijkheid tot deelname aan de werkgroep • Werkgroep samenstellen • Organisatie breed communiceren over de samenstelling van de werk groep <u>Fase 2: Uitvoeringsfase (± 2 jaar)</u> • Vaststellen van een gezamenlijke doelstelling en KPI's binnen de werkgroep • Maandelijks vergaderen van de werkgroep • Organiseren van activiteiten ten behoeve van de onderlinge samenwerking • Organisatie breed communiceren over activiteiten en voortgang <u>Fase 3: Controlefase (± 2 jaar: parallel aan de uitvoeringsfase)</u> • Kwartaal evaluaties tussen de werkgroep en de manager PO&O • Na 2 jaar een evaluatie onder de managers, teamleiders en medewerkers • Analyseren van de evaluatieresultaten en opstellen van een actieplan <u>Fase 4: Actiefase (± 2 maanden)</u> • Actieplan voorleggen aan de manager PO&O en directie • Verbeterpunten uit de evaluatie doorvoeren • Eventueel wisselen in werkgroep-leden • Organisatie breed communiceren over wijzigingen en toekomstplannen
Tijdspad	De implementatie van deze aanbeveling vindt plaats op de langere termijn. De voorbereidingsfase zal in totaal ongeveer drie maanden in beslag nemen. Hierna zal de projectgroep minimaal twee jaar maandelijks samen aan de slag gaan om het gewenste effect te bereiken. De evaluatie en daarop volgende acties nemen tenslotte ook enkele maanden in beslag. De totale implementatie zal hierdoor ongeveer tweeënhalf à drie jaar duren.
Voorbereiding	Ook bij deze aanbeveling is het van belang om commitment te bereiken bij de manager van PO&O en de directie. Om deze reden zal ook hier vooraf een projectvoorstel worden geschreven. Onder de managers, teamleiders en medewerkers is er reeds commitment. Uit het praktijkvoorbeeld van het Maasstad Ziekenhuis blijkt echter dat het ook in dat geval van belang is om intern te blijven

	communiceren over de plannen en de voortgang van een project om eventuele weerstanden te voorkomen (Holder, 2012).
Uitvoering	Medewerkers zijn de samenwerking tussen de afdelingen niet gewend. Voor een succesvolle omslag naar meer onderlinge samenwerking is het daarom van belang om klein te beginnen met enkele enthousiastelingen. Dit worden ambassadeurs genoemd, die hun enthousiasme over kunnen brengen op collega's en op die manier draagvlak kunnen creëren voor verandering. De rest van de organisatie kan aan de hand hiervan vervolgens zorgvuldig worden geabsorbeerd en in deze verandering worden meegenomen (Borghouts & Freese, 2016).
Kosten	De kosten van deze aanbeveling komen uitsluitend voort uit de personele inzet. De organisatie zal de werkgroep-leden moeten faciliteren door de betreffende personen vrij te stellen van een aantal taken, om maandelijks een aantal uur aan dit project te kunnen besteden. Daarnaast zal er vanuit PO&O een projectleider moeten worden aangesteld, die in ieder geval gedurende de voorbereidingsfase volledig inzetbaar is voor dit project. Na de voorbereidingsfase kan dit worden ingeperkt tot 0,5 fte.
Resultaat	Zodra de werkgroep is opgestart, zullen er activiteiten worden georganiseerd waarmee de onderlinge samenwerking tussen de zorgonderdelen en divisies wordt vergroot. Medewerkers zullen hierdoor beter weten wat de verschillende afdelingen aan cliënten kunnen bieden, waardoor de juiste zorg sneller kan worden verleend en er efficiënter kan worden gewerkt. Emergis kan hierdoor kwaliteitszorg leveren voor de cliënt, maar tegelijkertijd besparen op de kosten doordat medewerkers productiever functioneren. Sociale verbondenheid – waarbij positieve relaties met anderen worden opgebouwd – blijkt immers volgens de Zelf Determinatie Theorie van Ryan en Deci (2008) één van de aangeboren psychologische behoeften die cruciaal is voor de persoonlijke ontwikkeling en optimaal functioneren. Door de bredere samenwerking zullen medewerkers automatisch meer tevreden zijn met hun baan, waardoor dit tenslotte bijdraagt aan de continuïteit van de organisatie.
Evaluatie	Na aanvang van de werkgroep vindt er ieder kwartaal een evaluatie plaats tussen de werkgroep-leden en de manager PO&O. Afhankelijk van de uitkomsten hiervan kan er door de PO&O-manager tussentijds worden bijgestuurd. Twee jaar na aanvang van de werkgroep vindt er eveneens een evaluatie plaats onder de managers, teamleiders en medewerkers, om te meten of de werkgroep bijdraagt het beoogde verandering. Aan de hand van deze evaluatie kan – in samenspraak met de directie – worden besloten om de werkgroep voort te zetten, dan wel op te heven.

Referentielijst

Brondocumenten Emergis

Blok, G. (2020, 17 september). Leiding in verbinding en vriendelijkheid. *Hoe vrijheid, verantwoordelijkheid en vertrouwen vorm krijgen in het leiderschap van Emergis*.

Gijsbers, L., & Duist, L. v. (2019, 3 januari). Medewerkersonderzoek 2018.

Faase, J. (2021, 20 januari). Overzicht personeel incl. zorgonderdelen 20-1-2021.

Boeken

Colquitt, A. (2017). *Next Generation Performance Management: the Triumph of Science Over Myth and Superstition*. North Carolina: Information Age Publishing.

Gomez-Meija, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L., & Brouwer, D. (2015). *Personeelsmanagement*. Amsterdam: Pearson Deluxe B.V.

Marcus, J., & Dam, N. v. (2012). *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken*. Amsterdam : Boom Lemma Uitgevers.

Empirische bronnen

De Nederlandse GGZ. (2018, 3 april). *Personeelstekorten GGZ nemen alleen maar toe*. Opgehaald van De Nederlandse GGZ: <https://www.denederlandseggz.nl/nieuws/2018/personeelstekorten-ggz-nemen-alleen-maar-toe>.

Effectory. (2016). Whitepaper Geestelijke gezondheidszorg in beeld. Opgehaald van O&O Fonds GGZ, via: <https://www.oofggz.nl/publicaties/whitepaper-over-werkbeleving-in-de-ggz/>.

Emergis. (2020). *Over Emergis*. Opgehaald van Emergis, via: <https://www.emergis.nl/over-emergis/>

Proma consulting. (2018, 15 augustus). *Wat één ontevreden medewerker kan betekenen voor uw bedrijf*. Opgehaald van Proma Consulting: <https://www.proma-consulting.nl/2018/08/15/wat-een-ontevreden-medewerker-kan-betekenen-voor-uw-bedrijf/>

Geraadpleegde scripties

Brand, E. v. (2016, 10 juni). *Researchers en Performance Management*. Veldhoven, Brabant, Nederland. Opgehaald van Open Universiteit Nederland, via: <https://core.ac.uk/download/pdf/85227391.pdf>.

Burgmeijer, E. (2012). *De invloed van vastgoed op medewerkerstevredenheid over de operatieafdelingen van ziekenhuizen*. Delft. Opgehaald van TU Delft, via: <https://repository.tudelft.nl/islandora/object/uuid:af374eba-af31-4a7a-8ede-a1ff04f4df78>.

Groenenboom, G. (2012). *De invloed van medewerkerstevredenheid op cliëntwaardering in de gezondheidszorg*. Rotterdam. Opgehaald van Erasmus Universiteit Rotterdam, via: <https://thesis.eur.nl/pub/12305>.

Gunst, S v. (2009, juli). *De invloed van individuele en gedeelde HRM-percepties op het Persoonlijk Ontwikkel Plan als nieuwe HR-praktijk*. Enschede. Opgehaald van Universiteit Twente, via: <http://essay.utwente.nl/60552/>

- Hof, M. v. (2013, 6 februari). Teameffectiviteit en medewerkerstevredenheid binnen teams in de langdurige zorg. Rotterdam. Opgehaald van Erasmus Universiteit Rotterdam, via: <https://thesis.eur.nl/pub/14076>.
- Holder, V. t. (2012). Performance management voor teamleiders in het Maasstad Ziekenhuis. Rotterdam, Zuid-Holland , Nederland. Opgehaald van Erasmus Universiteit Rotterdam, via: <https://thesis.eur.nl/pub/11973>.
- Huyck, B. (2009). Onderzoek naar het employee performance management systeem bij VDAB . Gent, België. Opgehaald van de Universiteit Gent, via: https://libstore.ugent.be/fulltxt/RUG01/001/833/871/RUG01-001833871_2012_0001_AC.pdf.
- Peuter, D. d. (2009). Onderzoek naar employee performance management in rust- en verzorgingstehuis de kleine kasteeltjes . Gent, België. Opgehaald van de Universiteit Gent, via: https://libstore.ugent.be/fulltxt/RUG01/001/833/829/RUG01-001833829_2012_0001_AC.pdf.
- Schoon, M. (2018, 4 juni). Nieuw performance management model: een succesvolle implementatie . Leiden, Noord-Holland, Nederland. Opgehaald van Hogeschool Leiden, via: <https://pdfs.semanticscholar.org/6c01/5ad5f129d992ce4f45bbbc4ebe21229ea45d.pdf>.

Persoonlijke communicatie

Claassen, A. (2020, 20 september). Bespreking onderwerp afstudeeronderzoek.

Publicaties

- Borghouts, I., & Freese, C. (2016, juli). Inclusief HRM: (Hoe) past de Participatiewet in de organisatie- en HR-strategie? *Pagina 16 en 17*. Opgehaald van Universiteit Twente, via: https://pure.uvt.nl/ws/portalfiles/portal/12470552/tvhrm_freese_borghouts_2016_.pdf.
- Broeck, A. v., Vansteenkiste, M., Witte, H. d., Lens, W., & Andriessen, M. (2009). De Zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. Opgehaald van KU Leuven, via: <https://lirias.kuleuven.be/147892?limo=0>.
- Elving, W.J.L., & Bennebroek – Gravenhorst, K.M. (2005, april). Communicatie en organisatieverandering: De rol van commitment en vertrouwen. Opgehaald van Tijdschrift voor Communicatiewetenschap, via: https://research.hanze.nl/ws/files/24483870/Elving_Bennebroek_Comm_organisatieverandering.pdf
- Homan, T. (2016, 31 maart). Wolkenridders; over de binnenkant van organisatieverandering. Heerlen, Limburg, Nederland. Opgehaald van Open Universiteit Nederland, via: <http://thijs-homan.nl/wp-content/uploads/2014/02/oratie-thijs-homan-Wolkenridders.pdf>.
- Jansen, M., & Schoemaker, M. (2007). Grip op HRM met de HR-scorecard. Opgehaald van Radboud Universiteit Nijmegen, via: <https://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/46179/46179.pdf>.
- Koene, B., Vogelaar, A., & Soeters, J. (1998). Sociale variabelen als succesfactoren voor prestaties van organisaties. Opgehaald van Maandblad voor Accountancy, via: <https://mab-online.nl/article/13753/download/pdf/>.