|  |
| --- |
| **De ‘best fit’: Binden van zorginkopers** |
| Scriptie Master ZoMa |
|  |
| **Master BMG** **Code: GW4422M-109** **Begeleider: N.A.F.M. Schreiner****1e meelezer: F.J. Gosselink****2e meelezer: I.N. Fabbricotti** |
| **Marijke van Gulik - 335864** |
| **Sleeuwijkerf 12****5035 HS Tilburg** |
| **5-3-2013** |
|  |

# Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeeronderzoek, die ik in het kader van de Master Zorgmanagement (Instituut Beleid & Management Gezondheidszorg; IBMG) aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam uitgevoerd heb, met als onderwerp “De ‘best fit’: Binden van zorginkopers”. Ik heb dit afstudeeronderzoek en het schrijven van mijn scriptie als zeer leerzaam en stimulerend ervaren.

In dit voorwoord wil ik gebruik maken van de gelegenheid om een aantal mensen te bedanken. Allereerst wil ik mijn begeleider Norman Schreiner bedanken voor al het geduld wat hij op heeft moeten brengen om mij van “het bos”, naar “bomen”, naar “bloemen en bladeren” te brengen. Het valt namelijk niet mee om van een “enthousiaste overal een verband ziende boekenschrijver” een “scriptieschrijver” te maken. Natuurlijk wil ik ook mijn twee meelezers, Frits Gosselink en Isabelle Fabbricotti, bedanken voor het lezen van mijn scriptie en het aangeven van zinvol en kritisch commentaar.

Tevens wil ik mijn collega’s (zorginkopers, managers en de afdeling HRM) van de diverse zorgkantoorregio’s bedanken, die zich ondanks de drukte, toch beschikbaar hebben gesteld tot het afnemen van de interviews.

Ook wil ik mijn man Luc en mijn kinderen, Elske, Joris, Wouter en Lieske, bedanken voor de tijd die ik van hen “opgesnoept” heb. Tenslotte wil ik mijn ouders bedanken voor het vertrouwen dat ze altijd in me hebben gehad. Zonder de steun van mijn familie zou deze studie niet mogelijk zijn geweest.

Marijke van Gulik

Tilburg, maart 2013

# Samenvatting in het Nederlands

De nieuwsgierigheid met betrekking tot het onderwerp van deze masterscriptie: “ De ‘best fit’ Binden van zorginkopers “ is opgewekt door het feit dat zorginkopers, werkzaam binnen de zorgkantoren, regelmatig wisselen van baan. De zorginkopers die vertrekken nemen de kennis en expertise die ze vergaard hebben met zich mee. Tevens blijkt het niet eenvoudig te zijn om snel vervanging voor de vertrekkende zorginkopers te vinden (schaarste). In dit verband kan men zich afvragen: Wat zijn de drijfveren, beweegredenen en motivaties van zorginkopers om te blijven bij de organisatie? Wat vinden zorginkopers belangrijk?

Omdat het van belang is zorginkopers te behouden voor de organisatie, is het tevens van belang inzicht te verkrijgen in de wijze hoe zorginkopers zich verbinden aan de organisatie. Dit heeft geleid tot de volgende onderzoeksvraag: “Hoe kan men zorginkopers binden aan een AWBZ- uitvoeringorganisatie?”. Om antwoord te krijgen op deze vraag is er vanwege de kleinschaligheid van het onderzoek gekozen voor een kwalitatief empirisch onderzoek in de vorm van een kwalitatieve survey. Deze kwalitatieve survey is gericht op één organisatie, waarbij er een inventarisatie van meningen omtrent een aantal bindingselementen is gemaakt. Hierbij is gekozen voor het afnemen van een Topicinterview, om bindingselementen die invloed hebben op de binding van medewerkers, verkregen uit het theoretisch kader, te toetsen aan de empirie.

Uit de resultaten van de interviews blijkt dat uitdaging en ontwikkeling en sociale werkaspecten kunnen leiden tot de meeste binding van zorginkopers. Belangrijke factoren voor het merendeel van de zorginkopers, managers en de afdeling HRM zijn missie en visie, managementstijl, perspectief op ontwikkeling, opleiding en training en autonomie van het werk. Het merendeel van de zorginkopers en managers zijn niet van mening dat imago, reputatie en status van belang zijn. Zij spreken van een ‘suf’ imago van het zorgkantoor. Collegialiteit zien zij wel als een belangrijke factor. Dit in tegenstelling tot de afdeling HRM. Beloning en zekerheid zien de zorginkopers en managers als een middel om te motiveren, waardering uit te drukken en het voldoen aan (financiële) verplichtingen. De managers en de afdeling HRM zijn van mening dat loopbaanperspectief wel een belangrijke factor is om zorginkopers te binden aan de organisatie maar de werk- privébalans niet. Dit in tegenstelling tot het merendeel van de zorginkopers.

Concluderend uit de resultaten is de rol van de managers in grote mate van belang voor de binding aan de organisatie. De managementstijl bepaalt in grote mate het stimuleren van ontwikkeling, ondersteuning, waardering, de ruimte die de zorginkoper krijgt om de eigen professionaliteit uit te voeren, de invulling van werk- privéregelingen, de ongeschreven regels en de mate waarin ze de verantwoordelijkheid kunnen nemen (management by exceptions). Zorginkopers geven aan dat het soms moeilijk is om werk, privé en studie met elkaar te combineren. Bindingselementen kunnen hun waarde verliezen als ze onder druk komen te staan (werkdruk). Verschillen tussen zorginkopers onderling op het gebied van arbeidsvoorwaarden kan mogelijk een negatieve sfeer creëren en kan leiden tot minder verbondenheid met de organisatie. Hoewel zorginkopers beloning in de vorm van salaris zien als een manier om gewaardeerd, gestimuleerd en erkend te worden, is dit volgens hen de minst belangrijke bindingsfactor. Managers en HRM zijn van mening dat zorginkopers beloning in de vorm van salaris wel heel belangrijk vinden, maar anticiperen hier niet op. Dit geldt ook voor andere beloningsvormen die wel de intrinsieke motivatie aan kunnen spreken.

De organisatie zal tegemoet moeten komen aan de wensen en behoefte van zorginkopers (waarborgen kwaliteit van trainingen en transparantie), coaching “tools” geven aan de managers, werkdruk verminderen en communicatie verbeteren. Om meer inzicht te verkrijgen in de binding van zorginkopers is het aan te bevelen per bindingselement te onderzoeken, een landelijk onderzoek binnen Care en Cure uit te voeren en aanvullend onderzoek te verrichten omtrent de vertrekintenties van zorginkopers.

# Summary in English

My curiosity regarding the subject matter of this master thesis: "The 'best fit' - Binding care purchasers” was triggered by care purchasers, working within the care offices, regularly changing jobs. Care purchasers who leave take the knowledge and expertise they have gathered in the job with them. Additionally it is difficult to quickly replace the departing care purchasers as a result of scarcity in the market. A few questions come up: How can we motivate care purchasers to stay within the organisation they are working for? What do care purchasers find important?

Because it is important for the organisation to retain care purchasers, it is also important to gain insight into how they commit to the organisation. This led to the following research question: "How can binding of care purchasers to an AWBZ implementing organisation (Care Office) be attained?” To answer this question, I used a small-scale empirical research in the form of a qualitative survey was undertaken, focusing on one organisation. An inventory of opinions about various binding elements was created and these binding elements, affecting the commitment of the employees and obtained from the theoretical framework, are empirically tested with use of a Topic Interview.

The interviews show that the most important factors increasing the commitment of purchasers to their organisation are: challenge, development and social aspects related to the workplace. Important factors for the majority of the care purchasers, managers and the HRM Department are mission and vision, management style, perspective on development, education and training and autonomy of the work. Most of the care purchasers and managers do not regard that image, reputation and status as important for binding of care purchasers. They speak of a 'dull' image of the Care Office. Except for the HRM Department, the common view is that collegiality is an important binding factor. Both care purchasers and managers see reward and security as a means to motivate, expressing appreciation and satisfaction of (financial) obligations. Both the managers and the HRM Department believe that career prospects are an important binding factor. Managers and HRM Department do not believe that work-life balance constitutes an important factor. This in contrast to the majority of the care purchasers themselves.

In conclusion: the role of the managers is a crucial factor in binding care purchasers to the organisation. Management style largely determines the stimulation of development, support, appreciation, the amount of space that the care purchaser is allowed to carry out his duties professionally, the implementation of work-life balance, the unwritten rules and the extent to which they can take responsibility (management by exceptions). Care purchasers indicate that it is sometimes difficult to combine work, private life and study. Binding elements may lose their value if people come under pressure (working pressure). Differences in labour conditions between individuals may create a negative atmosphere and may lead to a decrease of commitment to the organisation. Although care purchasers see salary as a reward, a token of appreciation, encouragement and recognition, nonetheless they see reward as the least important binding factor. Managers and the HRM Department do believe that care purchasers regard salary as very important, but do not take this into consideration in devising binding factors. This also applies to other forms of remuneration that can lead to intrinsic motivation.

The organisation could more respond to the wishes and needs of care purchasers (ensuring quality of training and transparency), give coaching "tools" to the managers, reduce workload and improve communication. To gain more insight into the binding of care purchasers this thesis advises to examine each binding element separately, to perform a nationwide study in Care and Cure and carry out additional research about care purchasers’ intentions to leave.

Inhoudsopgave

[1 Voorwoord 1](#_Toc348730191)

[2 Samenvatting in het Nederlands 2](#_Toc348730192)

[3 Summary in English 3](#_Toc348730193)

[4 Inleiding 6](#_Toc348730194)

[5 Probleemanalyse 7](#_Toc348730195)

[5.1 Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt 7](#_Toc348730196)

[5.2 Maatschappelijke relevantie 7](#_Toc348730197)

[5.3 Wetenschappelijke relevantie 8](#_Toc348730198)

[5.4 Probleemstelling en deelvragen 9](#_Toc348730199)

[5.5 Methoden van onderzoek 10](#_Toc348730200)

[5.5.1 Dataverzameling 11](#_Toc348730201)

[5.5.2 Data-analyse 12](#_Toc348730202)

[5.5.3 Validiteit en Betrouwbaarheid 12](#_Toc348730203)

[5.5.4 Ethiek 13](#_Toc348730204)

[6 Theoretisch kader 15](#_Toc348730205)

[6.1 Binden van medewerkers 15](#_Toc348730206)

[6.1.1 Motiveren en gedrag 15](#_Toc348730207)

[6.1.2 Binding en Commitment 16](#_Toc348730208)

[6.2 Factoren die van invloed zijn op het binden van medewerkers 17](#_Toc348730209)

[6.3 Bespreking en definiëring van begrippen 20](#_Toc348730210)

[6.3.1 Imago, reputatie en status 20](#_Toc348730211)

[6.3.2 Aard van het werk, autonomie en afwisseling 21](#_Toc348730212)

[6.3.3 Ontwikkelingsperspectieven, opleiding en training 22](#_Toc348730213)

[6.3.4 Loopbaanperspectieven 22](#_Toc348730214)

[6.3.5 Salaris, winstdeling, opties en aandelen 23](#_Toc348730215)

[6.3.6 Managementstijl 24](#_Toc348730216)

[6.3.7 Collegialiteit 24](#_Toc348730217)

[6.3.8 Missie, visie, gevoel van gemeenschappelijkheid 25](#_Toc348730218)

[6.3.9 Werk-privébalans 26](#_Toc348730219)

[6.3.10 Zekerheid 27](#_Toc348730220)

[7 Zorginkoop 29](#_Toc348730221)

[7.1 Het begrip ‘Zorginkoop’ 29](#_Toc348730222)

[*7.2* Zorgkantoor 29](#_Toc348730223)

[7.3 Introductie van de casus 29](#_Toc348730224)

[8 Resultaten 30](#_Toc348730225)

[8.1 Organisatie 30](#_Toc348730226)

[8.1.1 Imago, reputatie en status 30](#_Toc348730227)

[8.1.2 Missie, visie en gevoel van gemeenschappelijkheid 31](#_Toc348730228)

[8.2 Sociale werkaspecten 32](#_Toc348730229)

[8.2.1 Managementstijl 32](#_Toc348730230)

[8.2.2 Collegialiteit 33](#_Toc348730231)

[8.3 Beloning en zekerheid 33](#_Toc348730232)

[8.3.1 Salaris, winstdeling, opties en aandelen 34](#_Toc348730233)

[8.3.2 Baanzekerheid, werkzekerheid en zelfvertrouwen 35](#_Toc348730234)

[8.4 Uitdaging en ontwikkeling 36](#_Toc348730235)

[8.4.1 Ontwikkelingsperspectieven, opleiding en training 36](#_Toc348730236)

[8.4.2 Loopbaanperspectieven 37](#_Toc348730237)

[8.5 Balans en vrijheid 38](#_Toc348730238)

[8.5.1 Aard van het werk, autonomie en afwisseling 38](#_Toc348730239)

[8.5.2 Werk- privébalans en werkthuis arrangementen 39](#_Toc348730240)

[8.6 Overige resultaten 40](#_Toc348730241)

[8.6.1 Het belang van de diverse onderwerpen 40](#_Toc348730242)

[8.6.2 Ranking van de categorieën 40](#_Toc348730243)

[8.7 Participerende observatie 40](#_Toc348730244)

[8.8 Samenvatting van de resultaten 41](#_Toc348730245)

[8.8.1 Organisatie 41](#_Toc348730246)

[8.8.2 Sociale werkaspecten 41](#_Toc348730247)

[8.8.3 Beloning en zekerheid 41](#_Toc348730248)

[8.8.4 Uitdaging en ontwikkeling 42](#_Toc348730249)

[8.8.5 Balans en vrijheid 42](#_Toc348730250)

[9 Conclusie 43](#_Toc348730251)

[9.1 Uitdaging en ontwikkeling 43](#_Toc348730252)

[9.2 Sociale werkaspecten, balans en vrijheid 43](#_Toc348730253)

[9.3 Werk- privébalans 43](#_Toc348730254)

[9.4 Organisatie 44](#_Toc348730255)

[9.5 Beloning en zekerheid 44](#_Toc348730256)

[10 Aanbevelingen 45](#_Toc348730257)

[11 Literatuurlijst 46](#_Toc348730258)

[12 Bijlagen 54](#_Toc348730259)

[12.1 Topiclijst 54](#_Toc348730260)

[12.2 Bijlage antwoorden op vragen 56](#_Toc348730261)

[12.3 Ranking van de categorieën 59](#_Toc348730262)

# Inleiding

Ballen bewegen als ze door een externe kracht een richting op worden geduwd. De richting en de snelheid van de bal is afhankelijk van de kracht die de bal duwt en de samenstelling van de bal. Om de bal te laten rollen, is bewegingsvrijheid nodig. Maar hoe kunnen we zorgen dat deze bal binnen ons bereik wil blijven rollen? Deze metafoor geeft de complexiteit aan met betrekking tot het binden van medewerkers in een organisatie.

Bedrijven zijn al enige tijd verwikkeld in een strijd om talent: The war for talent (Frank & Taylor, 2004 volgens McKinsey & Company (1997), een arbeidsmarkt gekenmerkt door een talentenjacht (Vissers & Van der Sluis, 2008). Organisaties zijn op zoek naar de ‘best fit’ tussen de organisatie en de medewerker. Het antwoord op de vraag: ‘Hoe kunnen we zorgen dat deze bal binnen ons bereik wil blijven rollen?’ lijkt simpel. Geef de juiste aandacht aan de juiste medewerkers (Twynstra & Gudde, 2010) wat resulteert in een relatief hoge mate van betrokkenheid en motivatie onder die medewerkers. Dit zal uiteindelijk resulteren in beter presterende organisaties. Deze oplossing lijkt simpel, maar hoe komt het dan dat medewerkers zo moeilijk te behouden zijn voor een organisatie? Zijn er zoveel kapers op de kust of hebben organisaties ondanks allerlei regelingen niet voldoende inzicht in de drijfveren en beweegredenen van hun medewerkers? Met andere woorden: Is het gras altijd groener bij een andere organisatie of raken organisaties niet de juiste snaar bij hun medewerkers? Om hierachter te komen, moeten organisaties meer kennis vergaren over hun doelgroep: de medewerkers.

In dit onderzoek naar binding van zorginkopers wordt gekeken naar de drijfveren en beweegredenen van zorginkopers om te (blijven) werken bij het zorgkantoor (Uitvoering zorginkoop AWBZ). Ook bij deze organisatie is het moeilijk om ‘de bal’ binnen het bereik te laten rollen. Een meer gedetailleerde uitwerking van dit dilemma zal worden uitgewerkt in het volgende hoofdstuk; de probleemanalyse. In dit hoofdstuk zal ook de probleemstelling, de deelvragen en de methoden van onderzoek worden beschreven. Vervolgens zullen in hoofdstuk zes de begrippen van het theoretisch kader nader worden gedefinieerd. Hoofdstuk zeven is gereserveerd om meer informatie te geven omtrent de organisatie, waar het onderzoek zal plaatsvinden. De resultaten, conclusie en aanbevelingen worden in de daaropvolgende hoofdstukken verwoord.

# Probleemanalyse

## Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt

Volgens de Commissie Bakker (2008) krimpt de beroepsbevolking in Nederland al vanaf 2010. In deze alinea worden enige bevindingen van de Commissie Bakker weergegeven. De generatie babyboomers stopt dan met werken, terwijl er veel minder jonge mensen op de arbeidsmarkt bijkomen (ibid., p.4). In de periode tot 2015 zal de vraag naar arbeid blijven groeien en toenemen in de jaren daarna (ibid., p.20). Volgens de prognoses van het CBS, zal in 2040 de potentiële beroepsbevolking (bevolking tussen 20 en 65 jaar) nog verder gedaald zijn tot 9 miljoen mensen (ibid., p.20). Gezien de participatiegraad van 80% (exclusief degene die niet kunnen en willen werken) werken er dan nog maar 7,2 miljoen mensen. In 2012 zijn dit er nog 8,4 miljoen mensen (zie CBS Barometer Beroepsbevolking).. Voor het eerst in de geschiedenis zullen er (in 2040) structureel minder mensen beschikbaar zijn om te werken dan er banen zijn (Commissie Bakker, p.4). Door de internationale concurrentie zullen er steeds meer verschuivingen plaatsvinden in sectoren en opleidingseisen (ibid., p.4). Er wordt meer gevraagd van mensen en aanpassingsvermogen wordt steeds belangrijker (ibid., p.4). Het wordt dus steeds belangrijker om medewerkers te binden aan de organisatie.

## Maatschappelijke relevantie

De groeiende krapte op de arbeidsmarkt maakt dat het behouden van personeel een trend is dat alle organisaties in meer of mindere mate treft. Dit geldt ook voor zorginkoop door zorgkantoren (uitvoering zorginkoop AWBZ). Volgens de Raad van Volksgezondheid (RVZ 2008) wordt de zorginkoop nog onvoldoende professioneel uitgevoerd. Kennis en expertise wordt moeilijk vastgehouden door een relatief groot personeelsverloop; veel switchen van ervaren inkopers tussen verzekeraars in combinatie met de uitstroom naar zorgaanbieders. Dit heeft invloed op de kwaliteit van de medewerkers. Tevens sluit de formatieve omvang van de zorginkoopfunctie bij zorgverzekeraars en zorgkantoren niet aan bij het belang en de noodzaak van professioneel inkopen (RVZ 2008). Het aantal zorginkopers (totaal Cure en Care) in Nederland zou tussen 2.500 en 6.250 moeten liggen, terwijl dit slechts rond de 500 personen ligt (RVZ 2008). Onder invloed van kostenbeheersing zal deze omvang eerder afnemen dan toenemen (RVZ 2008). Om de omvang van het aantal zorginkopers meer aan te laten sluiten bij het belang en de omvang van het in te kopen segment, is het van belang dat zorgverzekeraars en zorgkantoren zorginkopers binden aan de organisatie.

Volgens Gesthuizen & Dagevos (2007) wisselt een kwart tot een derde van alle werkenden regelmatig (binnen twee jaar minstens één keer) van baan;driekwart van de wisselingen van baan of functie is vrijwillig, een kwart is gedwongen en hoogopgeleide jongeren veranderen het vaakst van werk. Zorginkopers zijn hoogopgeleide medewerkers. Onder hoogopgeleiden wordt verstaan: *‘*Personen met een voltooide opleiding in het hoger beroepsonderwijs of het wetenschappelijk onderwijs. Het gaat om mensen met minstens een afgeronde opleiding op het niveau van hoger beroepsonderwijs (niveau: bachelor) of wetenschappelijk onderwijs (niveau: bachelor, masters, doctoraal of doctor’) (CBS,2007). Veel mensen veranderen van baan en stellen hoge eisen aan het werk. Volgens Van Wezel e.a.(1976) is er sprake van een ‘nieuwe medewerker’: ‘Een werknemer die mondiger en hoger geschoold is, en niet langer bereid is zich de beheersing van zijn voorkeuren en gedragingen te laten welgevallen. De zich wijzigende voorkeur komt onder andere tot uiting in de hogere eisen die aan de kwaliteit van de werkomstandigheden wordt gesteld.’ (Van Wezel e.a. 1976, 39).

Vitae, het netwerk van de Nieuwe Professional, heeft in samenwerking met het Powerhouse Competing for Talent van de Nyenrode Business Universiteit een onderzoek gedaan naar de werknemer van nu: de Nieuwe Professional. Uit dit onderzoek blijkt dat de Nieuwe Professional voor zichzelf werkt en dat gelijkwaardigheid, eigen verantwoordelijkheid, spiritualiteit en vakmanschap kenmerkend zijn voor hem. Dit geldt voor alle Nieuwe Professionals, ongeacht leeftijd en soort dienstverband.(Burgers & Van der Sluis 2008).

De Nieuwe Professional werkt bij voorkeur vanuit de eigen drijfveren aan zelfbepaalde doelen en wil wel de lusten maar niet de lasten. Om duurzame arbeidscontracten te laten ontstaan, moeten werkgevers de deze verschuiving naar het individuele belang wel herkennen en erkennen (Van der Sluis 2008 in persbericht van Nyenrode Business Universiteit). De collectieve zorgcultuur heeft plaatsgemaakt voor een geïndividualiseerde zelfredzaamheidcultuur met nadruk op vrijheid, meer keuze, eigen verantwoordelijkheid en ‘het zelf moeten doen’ (Nieuwenhuizen, 2008). Ook de digitalisering, het mediatijdperk, de informatiemaatschappij en de kenniseconomie zijn van belang voor de keuzes en functioneren van medewerkers (Nieuwenhuizen, 2008; Van Steensel 2007). Om medewerkers te binden aan de organisatie is het van belang dat werkgevers weten wat werknemers daadwerkelijk willen. Door dit onderzoek kan inzicht worden verkregen in de factoren die van invloed zijn op de betrokkenheid van medewerkers en daarmee de focus richten op de problematiek van het binden van werknemers. Bewustwording van werkgevers (en met name zorgkantoren) kan leiden tot hernieuwde motivatie voor het oplossen van deze problematiek (Oosterik, 2007). Volgens Oosterik (2007) zijn er positieve gevolgen van commitment voor zowel de werkgever als de werknemer. Een werkgever kan de positieve effecten van commitment ervaren in het blijven van de werknemer maar ook in bijvoorbeeld het sneller en harder werken (Angle & Perry, 1981) of het gedragen conform organisatiedoelen (Torka, 2003). Als de werkgever weer aandacht heeft voor wensen van de werknemer om hem of haar te binden zal ook de werknemer een meer tevreden werknemer zijn wanneer er aan zijn wensen voldaan kan worden (Oosterik, 2007). Volgens Torka (2003) is het duidelijk dat het bereiken van organisatiedoelen zoals productiviteit, efficiëntie, flexibiliteit en innovativiteit, in hoge mate afhankelijk is van de factor mens. Er kan dus worden gesteld dat organisaties een zekere behoefte hebben aan kennis over de betrokkenheid van hun medewerkers (Torka, 2003). Betrokken medewerkers zijn een doorslaggevende succesfactor. Hoe mensen betrokken te maken en te houden is dan ook voor veel organisaties een cruciale vraag (Torka, 2003).

## Wetenschappelijke relevantie

Onderzoek naar de wijze waarop men medewerkers kan binden aan de organisatie alsmede onderzoek op het gebied van commitment van hoogopgeleide medewerkers is voor de wetenschap niets nieuws. Hoewel er tal van factoren te vinden zijn die de binding van medewerkers bevorderen, is er ook empirische steun gevonden dat deze factoren voor verschillende populaties in verschillende context niet gelijk hoeft te zijn. Resultaten over wat mensen betrokken maakt, bleken in het verleden niet eenvoudig te generaliseren (Benson & Brown , 2007). Vernieuwend in dit onderzoek is de doelgroep van het onderzoek: hoogopgeleide zorginkopers. Het vakgebied van zorginkoop is vrij nieuw (vanaf 2003) in Nederland (RVZ 2008) en er is weinig literatuur omtrent dit onderwerp te vinden. De wetenschappelijke relevantie kan tevens gevonden worden door het volgen van een benadering waarin individuele praktijken centraal staan. Onderzoek van Torka (2003) laat zien dat niet iedereen waarde hecht aan dezelfde praktijken. Ook Beer e.a. (1984) beargumenteren dat er ruimte moet zijn voor individuele wensen en behoeftes. Juist door te kijken naar de individuele facetten van motivatie en commitment kan meer duidelijkheid gecreëerd worden omtrent wat mensen, of liever welke (groepen) mensen wat belangrijk vinden (drijfveren). Tevens kan door middel van dit onderzoek meer inzicht worden verkregen in de beweegredenen van een specifieke doelgroep, namelijk hoogopgeleide zorginkopers. Het empirische gedeelte van dit onderzoek kan een bijdrage betekenen aan meer wetenschappelijk inzicht over de persoonlijke en arbeidsgerelateerde motieven (Riegman, 2011) die deze doelgroep heeft om te (blijven) werken voor een zorgkantoor.

Uit het voorgaande kunnen we afleiden dat er een schaarste aan personeel (kwantiteit) is ontstaan op de arbeidsmarkt en dat er veel medewerkers regelmatig (binnen twee jaar minstens één keer) wisselen van baan. Dit is ook aan de orde bij de zorginkopers van de zorgkantoren: schaarste aan personeel (kwantiteit) en veel personeelsverloop waardoor kennis en expertise niet wordt behouden (kwaliteit). Het is dus van belang om kennis te vergaren van de factoren die de binding van zorginkopers zouden kunnen bevorderen.

## Probleemstelling en deelvragen

Omdat het van belang is zorginkopers te behouden voor de organisatie, is het van belang inzicht te verkrijgen in de wijze hoe zorginkopers zich verbinden aan de organisatie. Dit leidt tot de volgende probleemstelling:

**Hoe kan men zorginkopers binden aan een AWBZ-uitvoeringsorganisatie?**

De volgende deelvragen zijn van belang:

**Deelvragen:**

1. Welke elementen zijn van invloed op het binden van medewerkers in een organisatie?
2. Welke elementen zijn volgens de zorginkopers van invloed op de binding van zorginkopers aan een organisatie?
3. Welke elementen zijn volgens de managers van invloed op de binding van zorginkopers aan een organisatie?
4. Welke elementen zijn volgens de afdeling HRM van invloed op de binding van zorginkopers aan een organisatie?
5. In hoeverre zijn de meningen van zorginkopers, managers en de afdeling HRM met betrekking tot de binding van zorginkopers gelijk aan elkaar en waarin verschillen zij van mening?

De bovenstaande deelvragen worden visueel weergeven in twee modellen:

Model 1: Model 2:

Model 1 geeft de binding van zorginkopers weer met de bindingselementen die van invloed zijn op die binding. De topics die horen bij deze onderverdeling van de bindingselementen worden in het theoretisch kader nader besproken (zie ook bijlage 12.1 topiclijst). Model 2 geeft de mogelijke overlap in mening weer van de zorginkopers, managers en de afdeling HRM met betrekking tot de bindingselementen (zie model 1) welke van invloed zijn op de binding van zorginkopers.

## Methoden van onderzoek

In deze paragraaf wordt ingegaan op de methoden die worden toegepast bij dit onderzoek om een antwoord te formuleren op de hoofdvraag in de probleemstelling.

Vanwege de kleinschaligheid van het onderzoek wordt gekozen voor een empirisch kwalitatief onderzoek. Door waarneming zal worden vastgesteld wat zich in de werkelijkheid (empirie) afspeelt (Baarda e.a., 2009). Het onderzoek is een kwalitatief onderzoek met een interpretatief karakter. Bij kwalitatief onderzoek kan de onderzoeksvraag zich richten op onderwerpen die te maken hebben met de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen. Het doel van een kwalitatief onderzoek is om het centrale onderwerp te beschrijven en waar mogelijk te verklaren (Boeije, 2005, 27). Het binden van zorginkopers is afhankelijk van de werkelijkheid, welke de zorginkoper ervaart. Dit specifieke karakter van de sociale werkelijkheid is uitgangspunt van de interpretatieve variant van het kwalitatieve onderzoek (Boeije, 2005, 20). Mensen geven betekenissen aan verschijnselen, wisselen die betekenissen uit in alledaagse interacties en construeren zo hun eigen werkelijkheid. Binnen het kwalitatief onderzoek zijn er verschillende onderzoeksbenaderingen. De belangrijkste en meest invloedrijke richtingen zijn (Baarda e.a., 2009):

* Casestudy

Het bestuderen van een onderzoeksthema aan de hand van een concreet geval (geheel en in zijn context). We spreken dan van een holistische benadering: het bestuderen van alle relevante facetten van een fenomeen of groep in hun onderlinge verwevenheid en met oog voor historische achtergronden en contextuele inbedding. De vraagstelling of onderzoeksvraag is hierbij leidraad.

* Etnografisch onderzoek

Het beschrijven van de sociale structuur en de cultuur van een specifieke groep. Daarbij maken onderzoekers meestal gebruik van participerende observatie, waarbij ze hun indrukken en ervaringen nauwgezet vastleggen in een logboek.

* Gefundeerde-theoriebenadering

Bij deze benadering gaat het vooral om het ontwikkelen van een theorie en wordt gebruik gemaakt van de methode van constante vergelijking (aaneenschakelingen van dataverzameling en analyse).

Een andere onderzoeksbenadering is de kwalitatieve survey. Met behulp van een kwalitatieve survey worden opvattingen, betekenissen die mensen aan iets of iemand toekennen en gedragingen van personen of groepen onder zo natuurlijk mogelijke omstandigheden beschreven (Baarda e.a., 2009). In dit onderzoek naar de binding van zorginkopers wordt gebruik gemaakt van een kwalitatieve survey gericht op één organisatie, waarbij er een inventarisatie van meningen omtrent een aantal bindingselementen zal worden gemaakt. De verschillende elementen die kunnen leiden tot binding van zorginkopers zullen in onderlinge verwevenheid worden onderzocht.

### Dataverzameling

Om antwoord op bovenstaande probleemstelling te vinden, worden de volgende onderzoeksmethoden gebruikt:

#### Literatuurstudie en documentenanalyse

Voor het bepalen van het theoretisch kader zijn theorieën verzameld over motivatie en het binden van medewerkers. De samenhang tussen deze begrippen is onderzocht. De informatie voor de literatuurstudie is gevonden via de volgende bronnen; [www.googlescholar.com](http://www.googlescholar.com), Academie of management, Erasmus bibliotheek, Pubmed, en informatie uit sheets en artikelen uit de vakken van het schakeljaar en Master IBMG. Enkele voorbeelden van zoektermen die zijn gebruikt om data te verzamelen zijn: binden van medewerkers, motivatie en factoren die van invloed zijn op het binden van medewerkers.

#### Participerende observatie

Naast de rol van onderzoeker, participeert de onderzoeker als medewerker in de organisatie. Op grond van deelname aan workshops, medewerkerbijeenkomsten en observaties ‘in de wandelgangen’, zal de onderzoeker notities maken die relevant zijn voor het onderzoek. Om de notities te rangschikken wordt gebruik gemaakt van de onderwerpen uit de topic-lijst.

#### Het kwalitatieve interview

Het doel van een interview is het verzamelen van informatie uit mededelingen van ondervraagde personen, ter beantwoording van een vooraf geformuleerde vraag (Baarda e.a., 2007). Deze informatie kan meer of minder gestructureerd verzameld worden. Volgens Baarda e.a., (2007) is het uitgangspunt bij een volledig gestructureerd interview een vragenlijst met vragen en antwoorden welke vastliggen ofwel voorgestructureerd zijn (bv. kwantitatieve enquêtes). De term ‘open interview’ is de verzamelnaam voor alle interviews die niet volledig zijn gestructureerd (Baarda e.a., 2007). Enkele dataverzamelingsmethode voor het ‘open interviewen’ zijn volgens Baarda e.a. (2007) en Baarda e.a. (2009):

* Vrije-attitude interviews

De interviewer exploreert vragenderwijs gespreksonderwerpen om te ontdekken hoe de geïnterviewde tegen bepaalde dingen en/of personen aankijkt. De structuur (vraag en antwoord) van het gesprek ligt niet vast.

* Diepte-interview

Een aantal gespreksonderwerpen worden nauwkeurig en langdurig uitgediept, waarin ook persoonlijke en emotionele aspecten aan bod komen.

* Informele gesprek

Volledig open gesprekken welke je terloops hoort en voert in de wandelgangen.

* Topicinterview

Deze vorm van interviewen is een iets meer gestructureerde vorm. De methode van bevraging is open, maar de onderwerpen die aan bod komen, liggen min of meer vast. Er is een lijst met topics maar de vragen moeten wel zelf geformuleerd worden. Eventueel kunnen ‘doorvragen’, wanneer ze niet spontaan aan bod komen, open aan de respondenten gesteld worden.

* Half- of gedeeltelijk gestructureerde interview

In een halfgestructureerd interview liggen de vragen en antwoorden niet vast, maar de onderwerpen wel. De onderwerpen, eventueel de belangrijkste vragen en (in principe) de volgorde liggen vast. Afwijking van de vraagvolgorde en vraagformulering is wel mogelijk. De ‘doorvragen’ liggen niet vast, voorbeelden van ‘doorvragen kunnen wel worden gegeven.

Voor het kwalitatief onderzoek naar de binding van zorginkopers in een organisatie, die de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten, uitvoert, is gekozen voor een Topicinterview, zodat de factoren welke invloed hebben op de binding van medewerkers, verkregen uit het theoretisch kader, getoetst kunnen worden aan de empirie. De interviews zijn afgenomen aan de hand van een lijst met onderwerpen die de leidraad vormen voor het interview (Boeije, 2005, 58) en opgenomen met behulp van een dictafoon (1 opname is mislukt en is schriftelijk verwerkt). De vragen die gesteld zijn aan de hand van de topic-lijst (zie bijlage), betreffen open vragen en de antwoordvarianten zijn daarbij van tevoren niet voorgelegd. Het theoretisch kader heeft als inspiratiebron gediend om deze topic-lijst vast te stellen. De interviews zijn gehouden met zorginkopers, beleidsmedewerkers en managers van de afdeling Zorginkoop en HRM van zes zorgkantoren: Zorgkantoor Zeeland, Zorgkantoor Haaglanden, Zorgkantoor Zuid-Hollandse Eilanden, Zorgkantoor West-Brabant, Zorgkantoor Zuid-Oost Brabant en Zorgkantoor Zuid-Limburg. Deze zes zorgkantoren vallen allen onder CZ Zorgkantoren. Binnen deze zes zorgkantoren samen werken er in totaal 23 zorginkopers, 7 beleidsmedewerkers en 3 managers. Voor het interview zijn er 7 zorginkopers, 3 beleidsmedewerkers, 3 managers en 2 managers van afdeling HRM geïnterviewd. De geselecteerde respondenten hebben een uitnodiging tot gesprek ontvangen met een introductie van het onderzoek.

### Data-analyse

De informatie die verkregen is uit de documenten, participerende observatie en interviews zijn gefragmenteerd en ingedeeld in categorieën volgens de Topic-lijst, opgesteld voor de interviews. Om antwoord te verkrijgen op de probleemstelling is de informatie van de betreffende onderwerpen gestructureerd, gelabeld en selectief gecodeerd.

### Validiteit en Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid en validiteit bepalen grotendeels de kwaliteit van wetenschappelijk onderzoek(het Hart, e.a., 2005).

#### Validiteit

Validiteit heeft te maken met de juistheid van de onderzoeksbevindingen (Baarda e.a., 2009) en heeft betrekking op de beïnvloeding van het onderzoek door systematische fouten (' t Hart, e.a., 2005). Het gaat hierbij om de vraag in hoeverre de onderzoeksbevindingen een goede weergave vormen van datgene wat zich feitelijk in de praktijk afspeelt (Baarda e.a., 2009; Baarda e.a., 2007). Men spreekt in een kwalitatief onderzoek ook wel over geldigheid in plaats van validiteit (Baarda e.a., 2009). De interne geldigheid (Baarda e.a., 2009) wordt bepaald door de mate waarin de gekozen opzet passend en adequaat is (de meest geschikte onderzoeksopzet om een geldig antwoord te vinden op de onderzoeksvraag). Het minder gestandaardiseerde karakter van de werkwijzen en methoden in kwalitatief onderzoek draagt bij aan de interne validiteit, namelijk geen systematische fouten (’t Hart e.a., 2005). De externe geldigheid (of validiteit) heeft betrekking op eventuele generalisatie van de resultaten naar andere vergelijkbare onderzoekseenheden (Baarda e.a., 2009). Bij kwalitatief onderzoek hebben we het meestal over inhoudelijke generalisatie en de reikwijdte van de resultaten; de resultaten van het onderzoek zijn overdraagbaar naar vergelijkbare situaties, die niet zijn onderzocht (Baarda e.a., 2009). De geldigheid kan ook afhangen van de wijze van dataverzameling. Door het gebruik maken van verschillende dataverzamelingstechnieken is de kans op het vinden van valide resultaten het grootst (Baarda e.a., 2009)

Om de interne geldigheid (interpretatie-exclusiviteit) van het onderzoek te verhogen, is geprobeerd om zoveel mogelijk factoren van binden te onderscheiden. Verschillende dataverzamelingstechnieken, waaronder interviews en participerende observatie, zijn gebruikt om de externe geldigheid te verhogen. De externe geldigheid kan wel negatief beïnvloed worden door de kleinschaligheid van het onderzoek en doordat het onderzoek bij één koepelorganisatie plaatsvindt, waar deze zes zorgkantoren onder vallen.

#### Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid wordt gedefinieerd als de mate waarin metingen onafhankelijk zijn van toeval (Baarda e.a., 2009; Baarda e.a., 2007). Onafhankelijkheid van toeval wordt bij kwalitatief onderzoek niet zonder meer als een pluspunt ervaren; openstaan voor onverwachte gebeurtenissen en het niet werken met voorgestructureerde instrumenten is in kwalitatief onderzoek ook van belang (Baarda e.a., 2009). Betrouwbaarheid heeft betrekking op de beïnvloeding van de waarnemingen door toevallige of niet-systematische fouten (’t Hart e.a., 2005). Onderzoeksconclusies moeten controleerbaar en inzichtelijk zijn. Toevalligheden kunnen gelegen zijn in de situatie of locatie, de respondent of informant, het instrument en de onderzoeker (interviewer of observator) zelf (Baarda e.a.,2009). Een nadeel van kwalitatief onderzoek is dat de weinig gestandaardiseerde dataverzameling de betrouwbaarheid van de waarnemingen negatief kan beïnvloeden (het Hart, e.a. 2005). Volgens Korzilius (2000) is het van belang dat het aantal onderzoekseenheden groot genoeg is en dat de omstandigheden waaronder het onderzoek plaatsvindt, zoals tijdstip en locatie goed is gekozen.

De betrouwbaarheid is verhoogd door participerende observatie te verrichten op bijeenkomsten waar alle zorginkopers en beleidsmedewerkers aanwezig zijn. Vanwege de beschikbare tijd is het onmogelijk om bij alle medewerkers van alle zorgkantoren een interview af te nemen. Het aantal gesprekken is afhankelijk van de complexiteit van het onderzoeksonderwerp en de heterogeniteit van de onderzoeksgroep (Baarda e.a., 2009) en zal toenemen tot inhoudelijke verzadiging (saturatie) optreedt. De interviews zijn afgenomen op hun eigen locatie, wat een ‘veiliger ’gevoel creëert. Een belangrijk hulpmiddel om de betrouwbaarheid van een onderzoek te verhogen, is gebruik te maken van dataregistratieapparatuur (Baarda e.a., 2007) en het maken van transcripten van het afgenomen interview. Bij het interviewen in het onderzoek naar de binding van zorginkopers is gebruik gemaakt van een dictafoon en vastlegging van het afgenomen interview door het maken van een transcript. Audio en video-opnames zijn achteraf net zo vaak te beluisteren of te bekijken als nodig is, zodat de controle op de kwaliteit van het interview achteraf min of meer maximaal is (Baarda e.a., 2007). Dit geldt ook voor het bekijken, coderen en analyseren van de transcripten. In kwalitatief onderzoek vormt de onderzoeker het belangrijkste instrument (Baarda e.a., 2009).Eigen ervaringen en gevoelens kunnen soms goed worden ingezet bij het vergaren van gegevens, maar de onderzoeker moet er voor waken dat zijn gegevens en conclusies worden ingekleurd door subjectiviteit (Baarda e.a., 2009). De betrouwbaarheid kan worden vergroot door eigen meningen en gevoelens van de onderzoeker te expliciteren (Baarda e.a., 2007). Toeval, met betrekking tot de onderzoeker, kan ook ontstaan door inconsistentie (Baarda e.a., 2009). Een indicatie voor de betrouwbaarheid, in het bijzonder de stabiliteit, kan verkregen worden door na de dataverzameling enige tijd later dezelfde gegevens nog te bekijken en te analyseren (Baarda e.a., 2009). We spreken dan van intra-interviewer of intra-observator-betrouwbaarheid. Dit is ook toegepast in het onderzoek naar de binding van zorginkopers. Selectiviteit in het geheugen van de onderzoeker kan men beperken door het voortdurend maken van aantekeningen en veldnotities (Baarda e.a., 2009).

### Ethiek

Reflectie op de persoon van de onderzoeker dient voornamelijk om aan te geven dat de onderzoeker zich ervan bewust is dat zijn achtergronden, uiterlijke verschijning en (voor) oordelen hem onvermijdelijk met een bepaalde blik hebben doen kijken naar het onderzoeksonderwerp (Boeije, 2005). Volgens Boeije (2005) kan een onderzoeker niet waardevrij zijn, maar kan hij wel proberen om ten gunste van de validiteit van zijn onderzoek waarderingsvrij te zijn. De onderzoeker probeert dan geen waardeoordeel te geven en zijn eigen voorkeuren zo min mogelijk te laten meespelen (Boeije, 2005, p.151).

Een onderzoek is ethisch verantwoord volgens Baarda e.a. (2009) wanneer:

* De respondenten vrijwillig meewerken en er aan hen geen valse voorstelling van zaken wordt gegeven
* De gegevens anoniem worden verwerkt en de uitkomsten voor hen geen nadelig effect hebben
* De onderzoeker het onderzoek voor de opdrachtgever op een controleerbaar, eerlijke en objectieve manier uitvoert, en geen gegevens aan derden verstrekt als de opdrachtgever daar niet mee instemt.

In het onderzoek naar binding van zorginkopers zijn bovenstaande punten in acht genomen. De geselecteerde respondenten hebben een uitnodiging tot gesprek ontvangen met een introductie van het onderzoek en de verzamelde gegevens zijn geanonimiseerd verwerkt. Doordat de onderzoeker werkzaam is in de organisatie, is het mogelijk dat bias optreedt. Om bias (vooringenomenheid) te trachten te voorkomen en zoveel mogelijk waardevrij te kunnen oordelen, zijn verschillende dataverzamelingstechnieken gebruikt. Tevens heeft de onderzoeker tijdens het afnemen en bespreken van de interviews eigen meningen en gevoelens achterwege gelaten opdat de respondent zich zo vrij mogelijk voelt in de formuleringen van zijn antwoorden.

# Theoretisch kader

Om inzicht te verkrijgen in het binden van medewerkers, wordt gedefinieerd wat in dit onderzoek onder binden van medewerkers wordt verstaan. De factoren die het binden van medewerkers bevorderen worden nader toegelicht.

## Binden van medewerkers

### Motiveren en gedrag

Om te weten wat van invloed is op het binden van medewerkers is het van belang om te weten waarop de onderliggende motieven gebaseerd zijn. Motivatie is de drijfveer tot gedrag.

Franzen (2004) beschrijft motivatie als volgt:

:

*“Motivatie is de mentale dispositie om een bepaald gedrag na te streven, die het gevolg is van de*

*interactie tussen aangeboren (genetische) en aangeleerde (cultuurafhankelijke) eigenschappen en de omgeving waarin een persoon verkeert.” (Franzen, 2004, 14).*

Vinke (2004) onderscheidt intrinsieke motivatie (van binnenuit) en extrinsieke motivatie (van buitenaf). Alle gedrag is een mengeling van beide soorten motivatie. Ook volgens Deci (1971) wordt er van oudsher in de motivatiepsychologie een onderscheid gemaakt tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. Intrinsieke motivatie kan worden getypeerd als een vrije keuze (De Oude, 2010) en verwijst naar het uitvoeren van een activiteit omdat ze op zich leuk of interessant is (Van den Broeck e.a., 2009). Intrinsiek gemotiveerd gedrag is gedrag dat geen middel tot een (extern) doel is, maar een doel in zichzelf (Schmidt, 1983). Intrinsieke motivatoren haalt men uit het werk (bijvoorbeeld erkenning en verantwoordelijkheid) en zorgen voor “*satisfaction* ”(De Oude, 2010). Bij extrinsieke motivatiedaarentegen, wordt gedrag vertoond omwille van een uitkomst die buiten de activiteit gelegen is (Van den Broeck e.a., 2009). Niet de inhoud van het werk, maar wel de uitkomsten van het werk vormen hierbij de belangrijkste bron van motivatie. Extrinsieke motivatie richt zich op de instrumentele waarde van een actie. Extrinsieke motivatoren (bijvoorbeeld salaris en status) kunnen zorgen voor “*dissatisfaction*”. Wanneer organisaties moeite hebben met het motiveren van werknemers, kunnen ze zich het beste richten op de intrinsieke motivatoren (Erdogan, 2004).

Ook Kuvaas (2006) stelt dat de intrinsieke motivatie meer invloed heeft op de arbeidsprestaties van medewerkers dan de extrinsieke motivatie. Uit het onderzoek van Kuvaas (2006) blijkt dat een stimulans in de vorm van salaris (bijvoorbeeld een bonus) weinig invloed heeft op de prestaties van professionals. Wanneer de relatie tussen intrinsieke motivatie en prestatie wordt onderzocht, blijkt dat de intrinsieke motivatie de arbeidsprestaties wel kan stimuleren (Kuvaas, 2006).

Er zijn verschillende theorieën die motivatie en gedrag proberen te verklaren (enkele voorbeelden zie 6.1). McClelland (1985) publiceerde op basis van verkregen resultaten uit onderzoeken de volgende drie basisbehoeften: prestatie, macht en verbondenheid.

Volgens het onderzoek van McClelland (1985) worden mensen met een sterkere behoefte om te presteren gekenmerkt door persoonlijke verantwoordelijkheid om oplossingen te vinden en deze zelf te initiëren. Feedback op hun prestaties op korte termijn en het stellen van haalbare doelen is van belang. Dit type mens heeft volgens McClelland meer potentie om macht te verwerven en kan beter tegen feedback, maar zoeken geen of minder groepsaansluiting. Volgens dit onderzoek zijn mensen, die het tegenovergestelde nastreven, meer groepsbewust en willen meer geaccepteerd worden. Zij zijn meer relatiegericht.

Een theorie, welke raakvlakken heeft met die van McClelland (1985) is de Self-Determination Theory van Deci & Ryan (1980). De Self-Determination Theory beschouwt de bevrediging van de aangeboren psychologische basisbehoeften aan autonomie, verbondenheid en competentie als cruciale voedingsstoffen voor persoonlijke ontwikkeling en optimaal

functioneren (Deci & Ryan, 2000; Reeve, 2005). De mens is ingesteld op groei. Wanneer er wordt voldaan aan de gestelde basisbehoeften, hoeven mensen niet zo doelbewust bezig te zijn met het vervullen van die behoefte (onderscheid in mensen is van minder belang). Tevens hoeven zij niet langer gestimuleerd te worden om te handelen (push), maar handelen zij uit zichzelf omdat ze het interessant of plezierig vinden om te doen (pull). De Self-Determination Theory vervult dus niet alleen behoeften maar stelt ook doelen (Deci & Ryan, 2000)

Uit het bovenstaande kan worden afgeleid dat het van belang is om te weten wat de drijfveren van gedrag zijn, om dit gedrag te kunnen verklaren en zo nodig te kunnen beïnvloeden.

### Binding en Commitment

Commitment is een veel besproken begrip waar verschillende definities aan gekoppeld worden. In de organisatiepsychologie wordt commitment gezien als de ‘psychologische binding’ van de medewerker met de organisatie. Een van de eerste en veel gebruikte definities kwam van Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974), zij definiëren een betrokken medewerker als een medewerker die zich identificeert met, en geïnvolveerd is bij de organisatie. Drie factoren spelen daarbij een belangrijke rol:

• Een sterk geloof in, en acceptatie van de doelen en waarden van de organisatie.

• De bereidheid hard voor de organisatie te werken.

• Het verlangen bij de organisatie te blijven.

Als de medewerker zich op deze manier verbonden voelt met de organisatie is er volgens Porter e.a., (1974) sprake van een belangenovereenkomst tussen de medewerker en de

organisatie. De organisatie hoeft de medewerker niet meer aan te sturen, omdat deze zichzelf stuurt ten bate van de organisatie.

Meyer & Herscovitch (2001) hebben verschillende definities en benaderingen van commitment naast elkaar gelegd en vergeleken om zo de essentie van het construct commitment weer te geven, onafhankelijk van de context waarin het gebruikt of bestudeerd wordt. Meyer en Herscovitch (2001) stellen dat commitment in deze verschillende definities over het algemeen geformuleerd wordt als een stabiele kracht die richting geeft aan gedrag (2001). Deze definitie past goed in het commitmentmodel van Allen en Meyer (1990). Zij definiëren commitment als volgt: *‘Commitment is een psychologisch stadium, een mind-set, dat het individu aan een object bindt’ (Allen & Meyer, 1990).* Allen en Meyer (1990) gaan uit van een driecomponentenmodel van commitment, te weten: een affectief, normatief en calculatief gedeelte. Affectief commitment heeft betrekking op de emotionele band die een medewerker heeft met de organisatie. Een medewerker blijft omdat hij wil blijven. Calculatief commitment heeft betrekking op de kosten die een medewerker associeert met weggaan uit de organisatie. Een medewerker blijft omdat hij, gebaseerd op een kosten-batenanalyse, moet. Normatief commitment heeft betrekking op een verantwoordelijkheid of verplichting. Medewerkers blijven omdat ze vinden dat ze dat zouden moeten doen in moreel opzicht (Meyer en Allen, 1997). Meyer & Herscovitch (2001) bekritiseren het nut van de scheiding tussen affectief en normatief. Zij zijn van mening dat identificatie met de organisatie de oorzaak is van normatief commitment. Affective commitment betekent, dat een werknemer zich verbonden voelt met de doelen en de waarden van de organisatie en de eigen rol in relatie tot deze waarden en doelen (Meyer & Allen,1997). Affective commitment representeert de “attitudinal” focus (Fields, 2002). Affective commitment is het product van de psychologische binding en identificatie met de organisatie (Fields, 2002).

Uit het bovenstaande kan worden afgeleid dat er verschillende componenten zijn waardoor het individu gebonden wordt aan de organisatie. Iemand die calculatief commitment ervaart, heeft op dat moment een gebrek aan alternatieven en zal weggaan uit de organisatie wanneer dat financieel mogelijk is. Iemand die normatieve binding ervaart, zal bij de organisatie blijven omdat het zo hoort. In het onderzoek zal de nadruk liggen op affectief commitment omdat iemand die affectieve commitment ervaart, de intrinsieke motivatie heeft om uit vrije wil te blijven bij de organisatie.

## Factoren die van invloed zijn op het binden van medewerkers

Een hoge mate van zowel affectief, continuance en normatief commitment, bevordert het binden en boeien van medewerkers aan organisaties (Meyer & Allen, 1997). Ook volgens Van der Sluis (2008a) is het van belang dat medewerkers passen bij de organisatiestrategie en cultuur van de organisatie. Het is van belang dat er sprake is van gedeelde overtuigingen, overeenkomstige visies op mens en werk en de drijfveren van mensen. Een homogene organisatiecultuur heeft een bindende werking (Van der Sluis 2008a). De affectieve houding speelt dus een grote rol bij het binden van medewerkers: een sterk geloof in en acceptatie van de doelen van de organisatie, de bereidheid om (bovengemiddelde) inspanningen te verrichten in het belang van de organisatie en een sterk verlangen om lid te blijven van die organisatie (Eby e.a., 1999). Ook intrinsieke motivatie (Vinke, 2004) is een factor die zorgt voor een affectieve houding ten opzichte van organisaties. De mate waarin de persoon past bij de organisatie, collega’s en functie heeft een bindende werking (Gregarus & Diefendorff, 2009). Professionals voelen zich in de eerste plaats gebonden aan hun vakgebied. Uitdaging in het werk en autonomie heeft een bindende werking. Vrijheid is heel belangrijk voor medewerkers (professionals). Het ontbreken van waardering, opleidingsmogelijkheden, vrijheid om werk en privé efficiënt met elkaar te combineren evenals het gebrek aan carrièreperspectief en participatiemogelijkheden zijn factoren die van negatieve invloed kunnen zijn op het binden van medewerkers (Heiser, 2009).

Beloning is een belangrijke factor uit de omgeving waardoor mensen gemotiveerd raken om hun werk goed te doen. Echter, prestatiebeloning kan een negatief effect hebben wanneer medewerkers prestatiebeloning zien als een beheersinstrument (Deci & Ryan 1985). De beloning wordt dan niet als waardering gezien maar als sturend middel door het management. Dit kan bij de medewerkers onverschilligheid en frustratie veroorzaken. Ook Frey & Jegen (2001) stellen dat prestatiebeloning vooral een negatief effect heeft, wanneer beloning gebruikt wordt om medewerkers te dwingen tot bepaald gedrag. Prestatiebeloning is mede afhankelijk van de leidinggevenden. De manier van benadering van de medewerker is van belang voor het resultaat (Rynes e.a., 2002).

Lancester (1994) stelt dat het management de belangrijke taak heeft om toe te zien op een rechtvaardige verdeling van de prestatiebeloning. Voor medewerkers is het van essentieel belang dat het management hierin te vertrouwen is. Ook bonussen kunnen een negatieve invloed hebben op de intrinsieke motivatie. Een hogere vergoeding voor het handelen van de medewerker kan leiden tot minder productiviteit (James, 2005). Als acties door de medewerker als controlerend en gedwongen ervaren word, leidt dit tot minder motivatie vanuit de aard van het werk (Dam, 2009). Na salaris worden werktijden en verlofregelingen als belangrijkste arbeidsvoorwaarden gezien (De Vries e.a. 2003). Met secundaire arbeidsvoorwaarden kan de organisatie veel goodwill kweken onder medewerkers. Volgens De Vries e.a. (2003) zal in de toekomst meer maatwerk (en daarmee meer keuze) voor de medewerker mogelijk zijn.

 In hoeverre de organisatie tegemoet komt aan professionele waarde en inspeelt op professionele verwachtingen, bepaalt mede de mate van binding met de organisatie (Heiser, 2009). Zowel inspirerende collega’s (Van der Sluis, 2008a) met overeenkomst in normen en waarden als leidinggevenden waarvan men kan leren, bevorderen het binden en boeien van medewerkers. De meest bindende factor in de arbeidsrelatie met de organisatie, is ontwikkelingskansen (Van der Sluis, 2008a).

De opleidingsmogelijkheden zijn bepalend voor de gemoedstoestand, werknemers-tevredenheid, motivatie en prestatie, niet de trainingen zelf (Van der Sluis & Melkert, 2008 en Van der Sluis 2008b). Naast de toewijding aan direct leidinggevenden en de eerlijkheid van beloningen, heeft de tevredenheid met trainingen een duidelijke impact op de veranderingen in betrokkenheid met de organisatie (Liu, 2007). Tansky en Cohen (2001) concluderen dat tevredenheid met de eigen ontwikkeling, de mogelijkheid om deel te nemen aan opleidingen, cursussen en trainingen en het aanbieden van interne doorgroeimogelijkheden bijdraagt aan de betrokkenheid ten opzichte van de werkgever.

Nog een bindende factor is flexibiliteit (Yer consultants 2010), bijvoorbeeld de mogelijkheid tot thuiswerken, afstemming werk en privé, omgaan met twee carrières, flexibele werktijden, carrièregroei etc. Een goede werk- privébalans zorgt voor minder werkfamilie conflict (Allen, 2001; Greenhaus & Parasuraman 1994) en voor verhoogde algemene tevredenheid en verbeterd welzijn (Frone, Yardley & Markel, 1997). Tevens zorgt een goede werk- privébalans voor verminderd ziekteverzuim en turnover (Balts, Briggs, Huff & Wright, 1999). Het zoeken naar manieren om de balans tussen werk en privé te bevorderen, kan grote voordelen opleveren voor zowel individuele werknemers als voor organisaties als geheel (Peeters en Heiligers, 2007). Op het niveau van de organisatie veroorzaakt een verhoogd werk-privéconflict een hoger verloop (Stroh & Reilly, 1997). Omgekeerd zorgt een goede combinatie van arbeid en privéleven voor lagere verloopintenties (Almer & Kaplan, 2002) en betere prestaties bij de betrokken werknemers (Baltes, Huff, Wright, & Neumann, 1999). Al blijkt uit het review onderzoek van Baltes en collega’s dat deze positieve effecten niet in alle onderzoeken aangetoond kunnen worden (Valgaeren & Van Aerschot, 2005).

Echter, hoe belangrijker de rol van de medewerker in de hiërarchie van de organisatie is, des te belangrijker de medewerker ontwikkelingsmogelijkheden, voldoening uit werk, toewijding tot de organisatie en het prestige die de organisatie uitstraalt, vindt (Hausknecht e.a., 2009). De behoefte aan flexibele werkmogelijkheden of compensatie in de vorm van bonussen en salaris neemt dan af. Het verdiende salaris kan leiden tot een gevoel van eigenwaarde en hogere status (Dam, 2009). Andere bindende factoren zijn: loopbaanperspectieven, een zichtbare bijdrage leveren aan arbeidsprestaties, veranderingsbereidheid en een leerzaam werkklimaat (Van der Sluis, 2008a).

Paradoxaal is dat talentvolle medewerkers juist gebonden worden door ze in zekere mate vrij te laten. Daarvoor is er een vertrouwensrelatie nodig die ervan uit gaat dat getalenteerde medewerkers hun potentieel optimaal willen, kunnen, mogen en durven ontwikkelen. Organisaties die deze ruimte bieden aan medewerkers, zijn het meest talentproof (Van der Sluis, 2008a). Die organisaties zijn beter in staat om talentvolle mensen vast te houden en vergroten daarmee in belangrijke mate hun concurrentiepositie.

Uit het bovenstaande kan worden afgeleid dat er verschillende factoren zijn die de binding van medewerkers met de organisatie kunnen bevorderen. Ook volgens Ten Have e.a. (2000) zijn er verschillende factoren die de binding van medewerkers bevorderen. De werkgever zal zich in zijn medewerkers moeten verdiepen om erachter te komen wat medewerkers echt motiveert en bindt (Ten Have e.a., 2000). De tien door Ten Have e.a. (2000) onderscheiden bindingselementen, komen overeen met wat al eerder in het theoretisch kader naar voren is gekomen.

|  |
| --- |
| Bevorderende factoren |
| Imago, reputatie, statusEr wordt steeds meer aandacht besteedt aan imago. Slagvaardig, groen, fun, jong en dynamisch zijn kernwoorden waarmee organisaties zich profileren. Het imago blijkt met name belangrijk te zijn bij de keuze om er al dan niet te gaan werken. Voor de langere termijn speelt ook mee in hoeverre werknemers zich thuis voelen bij de organisatie |
| Aard van het werk, autonomie, afwisselingDe aantrekkelijkheid van het werk, de bewegingsvrijheid en de ruimte voor persoonlijk initiatief is voor veel medewerkers de belangrijkste motivator. Het is de basis voor plezier in je werk hebben. |
| Ontwikkelingsperspectieven, opleiding en trainingWerk wordt ook vaak gezien als een middel voor zelfontplooiing. Ontwikkelingsmogelijkheden maken het werk interessanter. |
| LoopbaanperspectievenAantrekkelijke perspectieven binnen een bedrijf kunnen een extra bindmiddel zijn, en het verkleint de kans dat een medewerker na korte tijd weer vertrekt omdat hij voor zijn gevoel aan zijn plafond zit. |
| Salaris, winstdeling, opties, aandelenHet belang van financiële beloning is evident, maar moet niet overschat worden. Te weinig geld kan een reden zijn om op te stappen, maar voor de langere termijn kan geld alleen nooit binden. De financiële beloning moet in ieder geval voldoende zijn en niet onder de marktwaarde. |
| ManagementstijlEen mensgerichte en aandachtige managementstijl werkt motiverend: het is belangrijk dat medewerkers het gevoel hebben dat ze ertoe doen, en dat hun bijdrage gewaardeerd wordt. Een afstandelijke en autoritaire managementstijl werkt averechts en werkt betrokkenheid juist tegen. |
| CollegialiteitDe mate waarin collegialiteit gevoeld wordt, zegt veel over de werksfeer en de betrokkenheid van een groep. Dit kan een hele sterke motivator zijn om bij een organisatie te blijven werken. |
| Missie, visie, gevoel van gemeenschappelijkheidDe missie en visie moeten begrijpelijk en duidelijk zijn. Pas wanneer de werknemer zich verbonden voelt met de missie en visie van de organisatie, is de missie en visie ook zijn persoonlijk doel. |
| Werk- privébalansDeze factor is vooral voor tweeverdieners een heikel punt. Kinderopvang, variabele werktijd en deeltijdwerk blijken de binding te vergroten. |
| ZekerheidVastigheid in leiding, collega’s en inkomen werkt voor veel medewerkers motivatieverhogend. |

(Uit: Ten Have e.a.; 2000: 70-73)

De selectie van de verschillende bindingselementen wordt volgens Ten Have bepaald door de soort medewerkers die er zijn of komen. *‘De medewerkers en hun waarden, voorkeuren of triggers vormen samen de motivatiemix’* (Ten Have, 2000: 73). Deze door Ten Have e.a. ontwikkelde checklist zal dienen als bron voor het samenstellen van de topic-lijst voor de interviews.

## Bespreking en definiëring van begrippen

Op basis van bovenstaande bindingselementen van Ten Have e.a. (2000), worden de begrippen gedefinieerd die gebruikt worden tijdens het onderzoek. Nadat de begrippen zijn besproken, zullen, om begripsverwarring tijdens de interviews te kunnen vermijden, eenduidige definities worden vastgesteld.

### Imago, reputatie en status

Het imago van een organisatie wordt beschreven als de algemene indruk die een organisatie maakt op het publiek (Barich en Kotler, 1991; Finn, 1961; Kotler, 1982). Het is gerelateerd aan verschillende fysieke en gedragskenmerken van de organisatie, zoals de bedrijfsnaam, architectuur, producten en diensten, traditie, ideologie, communicatie en interactie met de organisatie (Nguyen e.a., 2001). Het imago van een organisatie heeft twee belangrijke componenten, te weten: de functionele en emotionele component (Kennedy, 1977). De functionele component is gerelateerd aan eigenschappen welke gemeten kunnen worden, terwijl de emotionele component wordt geassocieerd met psychologische dimensies, zoals gevoelens en houding ten opzichte van de organisatie (Nguyen e.a., 2001).

Van Roon (2010) heeft uit verschillende definities van wetenschappers de volgende definitie van bedrijfsimago samengesteld:

*“Het imago van een organisatie komt overeen met het beeld dat individuen vormen om de organisatie te omschrijven. Het imago wordt gevormd door de informatie die individuen –eerstehands of tweedehands– verkrijgen over de organisatie. De informatie bestaat uit algemene indrukken, gevoelens en ervaringen.*”

Volgens Fombrun e.a., (2000) is de reputatie van een organisatie een collectieve beoordeling van de mogelijkheid die een organisatie heeft om te zorgen voor waardevolle resultaten. Reputatie kan worden gedefinieerd als de distributie van meningen (openlijke uiting van een collectief beeld) over een persoon of entiteit, in een belangengroep (Bromley, 2001). Gotsi & Wilson (2001) zien de reputatie van een organisatie als een algehele evaluatie van de ‘stakeholder’. Deze evaluatie is gebaseerd op de directe ervaringen van de ‘stakeholder’ met de organisatie na verloop van tijd, communicatie en symboliek van acties en de vergelijking van deze acties met concurrenten.

Van Roon (2010) heeft uit verschillende definities van wetenschappers de volgende definitie van bedrijfsreputatie samengesteld:

*“Het collectieve oordeel over een bedrijf, gebaseerd op beoordeling van directe en/of indirecte ervaringen met het bedrijf, enige (andere) vorm van communicatie en symboliek dat informatie geeft over de aan het bedrijf toe te schrijven activiteiten/handelingen.”*

Status is de relatieve plaats van een individu in een sociale groep (Barkow, 1989). Het is de plaats van iemand vergeleken met de anderen uit de groep (Hardeman, 2009). Betzig (1997) associeert status met de rang in de sociale hiërarchie en het beschikken over meer middelen. Status is de combinatie van beroep, inkomen en opleiding, waardoor sommige statussen meer respect krijgen van anderen (Betzig, 1997 in Hardeman, 2009).

Afgeleid uit het bovenstaande, zullen ten behoeve van deze scriptie de volgende definiëringen gehanteerd worden: ’imago’ is voornamelijk een persoonlijke interpretatie van een organisatie en ‘reputatie’ is een collectief oordeel over een organisatie (Barnett, Jermier & Lafferty, 2006). ‘Status’ is de relatieve plaats van de organisatie ten opzichte van andere organisaties die behoren tot dezelfde groep.

### Aard van het werk, autonomie en afwisseling

Volgens Van Delden (1992) streven professionals naar een arbeidssituatie waarin ze zo autonoom mogelijk kunnen werken. Autonomie heeft te maken met onafhankelijkheid, zelfstandigheid, vrijheid, vrije wil en het maken van eigen keuzes (Bentvelsen 2011, Van Delden 1992). De professional heeft overzicht over zijn werk en kan zelfstandig zonder afstemming beslissingen nemen. De behoefte aan autonomie verwijst naar de wens om psychologisch vrij te kunnen handelen en niet onder druk te staan (DeCharms, 1968; Deci, 1971). ‘Zelf kunnen beslissen’ staat hierbij doorgaans centraal. Karasek (1979) definieerde autonomie bijvoorbeeld in termen van beslissingsruimte en controlemogelijkheden, terwijl Hackman en Oldham (1976) autonomie gelijkstelden met persoonlijke vrijheid en onafhankelijkheid. Autonomie, ook zelfmanagement genoemd, is de mate van vrijheid, onafhankelijkheid en richtinggevoel die een individu of een groep van individuen heeft om zelf te kunnen kiezen welke acties nodig zijn en op welke manier deze het best uitgevoerd kunnen worden (Hackman en Oldham, 1976). De ervaren autonomie is de autonomie die de werknemer denkt te hebben in zijn of haar werkomgeving (Ganster en Fusilier, 1989). Een andere gebruikte definitie van autonomie is de mate waarin een werknemer zelf de werkdrukgerelateerde factoren, zoals pauzes, planning, taakstelling en werkmethode, kan beïnvloeden (Veldhoven e.a., 2002).

Belangrijker dan alles zelf te kunnen aansturen, is volgens de Self-Determination Theory echter het gevoel zonder druk te kunnen functioneren. Dit gevoel van psychologische vrijheid kan tot stand komen wanneer werknemers de kans krijgen om zelf (mee) te beslissen of wanneer zij keuzemogelijkheden krijgen (Van den Broeck e.a., 2009). Het kan echter ook ontstaan wanneer taken op empathische wijze en met voldoende verantwoording worden opgedragen (Van den Broeck e.a., 2009). Volgens de Self-Determination Theory is de behoefte aan autonomie dus bevredigd wanneer werknemers volledig achter (de reden voor) hun gedrag staan, ongeacht of ze dit gedrag zelf geïnitieerd hebben, zoals in het geval van keuze en beslissingsrecht, of dat ze hiertoe werden aangezet door de omgeving die het gedrag als betekenisvol duidde (Van den Broeck e.a., 2009). Volgens Beauchamp en Childress (1989) is de kern van persoonlijke autonomie dat iemand zelf de regels kan bepalen, en kan handelen op basis van eigen plannen, zonder belemmering door anderen. Hieruit afgeleid is autonomie op het werk de ruimte die men ervaart binnen een voorgeschreven kader van regels en afspraken. Andere vertalingen van het begrip autonomie zijn zelfstandigheid en verantwoordelijkheid in het werk (Van Hoof, 1964), de mate van keuzevrijheid die het organisatielid in de taakuitvoering heeft (Schouten, 1974), de mate waarin een individu in staat is om zijn eigen methoden, werktempo, -rooster en -doelen vast te stellen (Chung, 1977), de mate van controle of beslissingsvrijheid die de werknemer in staat is uit te oefenen met betrekking tot de werkmethoden, het werkrooster en de werkcriteria (Breaugh, 1985).

Afgeleid uit het bovenstaande, zal ten behoeve van deze scriptie de volgende definiëring gehanteerd worden: ‘Autonomie’ is de ruimte (vrijheid) die men ervaart (binnen een voorgeschreven kader van regels en afspraken) om te kunnen handelen op basis van eigen plannen/ keuzes, zonder belemmering door anderen (Beauchamp en Childress, 1989). Er zijn dus grenzen aan persoonlijke mogelijkheden en omgeving. De term aard van het werk verwijst naar de inhoud van het werk, de taken die de medewerkers moeten uitvoeren. De omschrijving van de indeling voor de aard van de werkzaamheden die gebruikt wordt ten behoeve van deze scriptie is: routinematige werkzaamheden, inhoudelijke werkzaamheden, dienstverlening, advisering, vergaderen, samenwerken en uitdagingen in het werk (Borghans e.a. 2009). Afwisseling kan worden gezien als opeenvolgende dingen die steeds anders zijn en variatie (<http://www.encyclo.nl/begrip/afwisseling>). Onder afwisseling van het werk ten behoeve van deze scriptie wordt verstaan een variëteit van taken (aard van het werk), uitgevoerd door de medewerkers.

### Ontwikkelingsperspectieven, opleiding en training

Volgens Cherry (2011) beschrijft ontwikkeling de groei van de mens gedurende de gehele levensloop, van conceptie tot de dood. De wetenschappelijke studie van de menselijke ontwikkeling probeert te begrijpen en te verklaren hoe en waarom mensen veranderen gedurende het gehele leven. Dit omvat aspecten van menselijke groei, met inbegrip van fysieke, emotionele, intellectuele, sociale, perceptuele en persoonlijkheidsontwikkeling (Cherry, 2011). Volgens van Dam e.a. (2006) is het belang van individuele ontwikkeling van werknemers de laatste jaren toegenomen.

Door de eigen competenties te ontwikkelen kunnen medewerkers hun inzetbaarheid op de interne en de externe arbeidsmarkt, ofwel hun employability, vergroten (Van Dam e.a., 2006). Opleiding of scholing betreft het verwerven van arbeidsmarktrelevante kennis en/of vaardigheden voor de uitoefening van een taak, functie of (zelfstandig) beroep. Er moet sprake zijn van een vooraf vastgesteld programma: het programma moet aangeven wat wordt geleerd en op welke wijze dit wordt getoetst (Scholingsregeling WW in het kader van art 76 WW, art. 1 lid 1 in Heerma van Voss & Pennings 2008). Volgens De Bruijn (2006) zijn leren en opleiden ontwikkelingsgericht wat inhoudt dat het zich richt op de zone van de naaste ontwikkeling (het net iets verder reiken) en dat de persoonlijke binding aan het geleerde centraal staat (affectieve element). Opleiding kan men zien als een voorbereiding op bestaand werk of als een aanpassing aan nieuw werk (Kessels & Keursten, 2001). Om opleiden meer effect te laten hebben op het functioneren van mensen in organisaties en op de resultaten van de organisatie, wordt opleiden vaak aangeduid als management-instrument (Keursten,1999).

Trainen is het stimuleren van veranderingen van gedrag, vaardigheden en overtuigingen bij deelnemers (De Galan, 2003).Om gedrag te veranderen, is het nodig dat deelnemers hun vaardigheden verbreden of hun overtuigingen toetsen en bijstellen (De Galan, 2003). Volgens De Galan (2003) zijn de vaardigheden nodig om te zien hoe men het beter kan doen en is het zelfvertrouwen noodzakelijk om het daadwerkelijk anders durven aan te pakken.

Het ontwikkelen van medewerkers wordt niet langer opgevat als een incidenteel gebeuren maar als een continu proces (McCauley & Hezlett, 2001). Van werknemers wordt verwacht dat zij openstaan voor nieuwe ontwikkelingen en dat zij zich op toekomstige taken voorbereiden door het onderhouden en uitbreiden van de eigen competenties (London & Mone, 1999). Dit kan door middel van opleiding en training maar ook door andere activiteiten die ons helpen effectiever te leren; bijvoorbeeld door leren op de werkplek (Koot & Den Dekker, 1999).

Afgeleid uit het bovenstaande, zullen ten behoeve van deze scriptie de volgende definiëringen gehanteerd worden: ‘Opleiden’ is het verwerven van arbeidsmarktrelevante kennis en/ of vaardigheden, met behulp van een vastgesteld programma, met als doel het uitoefenen van een taak, functie of beroep (Scholingsregeling WW in het kader van art 76 WW, art. 1 lid 1 in Heerma van Voss & Pennings 2008) en het vergroten van de employability van de werknemer (Van Dam e.a., 2006). ‘Training’ is het stimuleren van veranderingen van gedrag, vaardigheden (verbreding) en overtuigingen (toetsen en bijstellen) bij deelnemers (De Galan, 2003).

### Loopbaanperspectieven

De term loopbaan wordt vaak gedefinieerd als een opeenvolging van iemands werkervaringen door de tijd heen (Arthur, Hall en Lawrence (1989); Hughes (1958)). Volgens Hall (2002) is een loopbaan de hele reeks van werkgerelateerde activiteiten en ervaringen gedurende de tijdsspanne van het leven van de persoon. Super (1980) gaat uit van de rollen die mensen in het leven vervullen. Een loopbaan is de combinatie en opeenvolging van rollen die een persoon vervult gedurende de loop van een leven (Super,1980).

Ook volgens Arthur & Rousseau (1997) is een loopbaan: de zich openbarende opeenvolging van werkervaringen van een persoon gedurende een zekere tijdsperiode. Onderscheid kan worden gemaakt in interne loopbaan en externe loopbaan (Schein, 2008). De interne loopbaan is de manier waarop het arbeidsleven van iemand zich in de loop van de tijd ontwikkelt en de manier waarop die persoon dit ziet. De externe loopbaan is de wijze waarop de formele stappen en rolpatronen worden gedefinieerd door beleid van organisaties en maatschappelijke denkbeelden over wat een individu in de opbouw van een beroep kan verwachten (Schein, 2008).

 Inkson (2004) benadert de loopbaan vanuit verschillende metaforen. Bovenstaande definitie van Arthur & Rousseau (1997) weerspiegelt de metafoor vanuit het idee van een reis of een beweging. Het conceptualiseren van de loopbaan als een reeks van loopbaanstappen door de tijd heen, wordt gedefinieerd als loopbaanperspectief (Adamson, Doherty en Viney (1998); Inkson (2004))

Afgeleid uit het bovenstaande, zal ten behoeve van deze scriptie de volgende definiëring gehanteerd worden: ‘Loopbaanperspectief’ is het conceptualiseren van de loopbaan als een reeks van loopbaanstappen door de tijd heen (toekomstgericht)(Adamson, Doherty en Viney (1998); Inkson (2004)), waarbij de term ‘loopbaan’ gedefinieerd wordt als de zich openbarende opeenvolging van werkervaringen van een persoon gedurende een zekere tijdsperiode. Loopbanen kunnen worden onderscheiden in interne en externe loopbaan en verwijzen naar werkervaringen en ontwikkeling in de tijd (Paffen, 2007). Het begrip loopbaan houdt geen waardeoordeel over de kwaliteit van de arbeid in (Schreiner, 2011; Paffen, 2007).

### Salaris, winstdeling, opties en aandelen

Volgens het Burgerlijk Wetboek is loon de tegenprestatie waarop de werknemer recht heeft voor arbeid die de werknemer ten behoeve van zijn werkgever verricht (artikel 7:610 BW). Als loon in geld betaald wordt, wordt het vaak salaris genoemd. In menig CAO of arbeidsovereenkomst wordt salaris omschreven als het uurloon maal het aantal uren zoals overeengekomen in de arbeidsovereenkomst (zie voorbeeld Ministerie van sociale zaken en werkgelegenheid, 2003)

In het algemeen zijn er volgens Kluytmans (2001) vier mogelijke beloningsprincipes: (1) loon voor allen, (2) loon naar behoefte, (3) loon naar werk en (4) loon naar werken. De meest gebruikte vorm van beloning in veel Westerse landen is ‘loon naar werk’.Hierbij wordt beloond op grond van de zwaarte van de functie (Kluytmans 2001). Men noemt deze vorm ook wel structurele beloning. Tegenover ‘loon naar werk’ staat ‘loon naar werken’. Dit is een vorm van prestatiebeloning waarbij de prestatie van de medewerker wordt gekoppeld aan de mate van beloning (Kluytmans 2001). Hoe beter de prestatie, hoe hoger de beloning. Een combinatie van deze twee vormen is ook mogelijk. Volgens Poutsma e.a., (1997) vallen winstdeling, opties en aandelen onder financiële werknemersparticipatie. Financiële werknemersparticipatie is een beloning voor werknemers die afhankelijk is van het bedrijfsresultaat. Winstdeling legt vast welke werknemers, wanneer, welk percentage van welke winst uitgekeerd krijgen, werknemersopties geven werknemers het recht om in een bepaalde periode tegen een bepaalde prijs een bepaalde hoeveelheid aandelen in de onderneming waar zij werken te kopen en bij aandelenparticipatie bezitten werknemers individueel of collectief aandelen in de onderneming (Poutsma e.a., 1997). Financiële werknemersparticipatie kan verschillende functies hebben: fiscaalvriendelijke beloning, bevordering van motivatie, betrokkenheid en binding van werknemers, vermogensbron voor de onderneming en belegging voor werknemers.

Afgeleid uit het bovenstaande, zullen ten behoeve van deze scriptie de volgende definiëringen gehanteerd worden: ‘Salaris‘ is loon in geld; de tegenprestatie waarop de werknemer recht heeft voor arbeid die de werknemer ten behoeve van zijn werkgever verricht (artikel 7:610 BW). ‘Winstdeling’ is de vastlegging van het percentage van de winst, wat werknemers uitgekeerd krijgen (Poutsma e.a, 1997). ‘Optie’ is het recht (van de werknemer) om in een bepaalde periode tegen een bepaalde prijs een bepaalde hoeveelheid aandelen in de onderneming, waar zij werken, te kopen en bij aandelenparticipatie bezitten werknemers individueel of collectief aandelen in de onderneming (Poutsma e.a., 1997).

### Managementstijl

Volgens Heijltjes (2008) heeft managementstijl te maken met ‘managerial behavior’; Het gedrag van de manager ofwel hoe een manager zich gedraagt. Ongeschreven regels zijn hierbij van belang want ongeschreven regels kunnen de verschillende denkvermogens belemmeren en bevorderen (Boudewijns, 2008). “Bij de bestudering van het gedrag van managers en het vergelijken van succesvol gedrag met niet succesvol gedrag bleek echter dat er patronen in dat gedrag zijn te herkennen. Patronen die te karakteriseren zijn middels een bepaalde management stijl”(Heijltjes, 2008). In de oratie van Heijltjes (2008) worden vier verschillende managementstijlen beschreven, welke gericht zijn op: (1) het plannen en beheersen van de uitvoering van de taak, (2) het motiveren van medewerkers, (3) het inspireren van medewerkers en (4) de interactie tussen manager en medewerker.

Volgens Falco (2007) gaat het er in de kern om hoe leidinggevende hun medewerkers motiveren. Een leidinggevende die het idee heeft dat mensen van nature lui zijn en vooral zullen floreren wanneer ze strak worden aangepakt en gecontroleerd, zal een andere benadering kiezen dan een leidinggevende die ervan overtuigd is dat mensen vooral goed functioneren wanneer men ze eigen verantwoordelijkheid en zelfstandigheid in hun werk geeft (van der Vlist e.a., 1999). Van der Vlist e.a. (1999) is van mening dat er naast het gedrag van de leidinggevenden (sociaal-emotioneel of relatiegericht leiderschap tegenover respectievelijk taakgericht of directief leiderschap) nog meer factoren zijn die van invloed zijn op de motivatie van werknemers, te weten: de kenmerken van de organisatie en werkomgeving en de eigenschappen van de medewerker. Tevredenheid, rechtvaardigheid en vertrouwen in de procedure nemen toe, naarmate de leidinggevende voorspelbare en consistente beslissingen neemt (Van der Vlist e.a., 1999). Volgens Likert (1967) wordt onder managementstijl verstaan hoe medewerkers de stijl van hun leidinggevende ervaren. Dit kan afwijken van welke stijl managers zelf denken te hanteren.

Afgeleid uit het bovenstaande, zal ten behoeve van deze scriptie de volgende definiëring gehanteerd worden: ‘Managementstijl’ is het gedrag van de manager ofwel hoe een manager zich gedraagt (Heiltjes, 2008) en het effect van dit gedrag op de medewerkers. Met andere worden: Hoe ervaren de medewerkers de stijl van hun leidinggevende? (Likert, 1967).

### Collegialiteit

Onder collegialiteit verstaat men doorgaans dat men zich loyaal gedraagt tegenover collega’s en dat collega’s elkaar bijspringen (Leijssen, 2000) In de van Dale definieert men het als “kameraadschap onder collega’s” (Leijssen, 2000). Leijssen bekijkt collegialiteit ook van een ethische kant: “Moed, integriteit en mededogen kunnen leiden tot een collegialiteit waarin er ruimte is voor openhartige gedachtewisseling, om zorgen en dilemma’s op tafel te leggen, om eenzaamheid te voorkomen, om dingen te leren en aan anderen advies en steun te vragen wanneer men de eigen overtuiging in vraag stelt of fouten gemaakt heeft”. De behoefte aan relationele verbondenheid wordt gedefinieerd als de wens om positieve relaties op te bouwen met anderen, zich geliefd en verzorgd te voelen en zelf voor anderen te zorgen (Baumeister & Leary, 1995; Deci & Ryan, 2000). Werknemers kunnen zich verbonden voelen wanneer ze deel uitmaken van een hecht team en hun persoonlijke gevoelens en gedachten kunnen delen met collega’s.

Dergelijk sociaal contact moet betekenisvol en diepgaand zijn, opdat werknemers zich echt verbonden zouden voelen (Reis, Sheldon, Gable, Roscoe & Ryan, 2000).

Afgeleid uit het bovenstaande, zal ten behoeve van deze scriptie de volgende definiëring gehanteerd worden: ‘Collegialiteit’ is het voelen van verbondenheid wanneer ze (medewerkers) deel uitmaken van een hecht team en hun persoonlijke gevoelens en gedachten kunnen delen met collega’s (Reis, Sheldon, Gable, Roscoe & Ryan, 2000). Collegialiteit is meer dan elkaar ondersteunen en helpen, maar kan ook betekenisvol en diepgaand zijn. Collegialiteit kan leiden tot meer verbondenheid met de organisatie.

### Missie, visie, gevoel van gemeenschappelijkheid

Letterlijk is een missie datgene dat een onderneming wil uitdragen naar buiten. De basis is het Latijnse woord ‘mittere’, dat ‘uitzenden, van zich doen uitgaan, laten horen’ betekent (Koster & Stolze, 2003). Missies zijn uit een beperkt aantal elementen opgebouwd: (1) werkterrein, (2) bestaansrecht, (3) betekenis voor stakeholders, (4) normen, waarden en overtuigingen en (5) intenties en ambities (Koster & Stolze, 2003). Volgens Leuthesser & Kohli (1997) wordt een missie gezien als een belangrijk instrument bij het vormen van een identiteit, doel en richting van een organisatie. Een missie geeft het karakter van de organisatie weer; cultuur en structuur (Campbell & Yeung, 1991) en staat voor het imago van een organisatie (Van Hasselt, 2001). Mouwen (2004) vindt met betrekking tot een missie de volgende bestaansgronden van belang: zich kunnen onderscheiden, ambities en waarden en normen van de organisatie. Falsey (1989) probeert in zijn definitie alle bovenstaande omschrijving eenvoudig te verwoorden: “Een missie vertelt twee dingen over een organisatie; wie de organisatie is en wat de organisatie doet” (Falsey, 1989 p.3)Volgens Verploegh (2010) kan een missie interne en externe doelen hebben. Externe doelen gaat over externe profilering van de organisatie en verantwoording afleggen aan buitenstaanders en interne doelen gaat om de sturing van het management en de sturing van eigen medewerkers (Verploegh, 2010). Door organisationele waarden naar medewerkers te communiceren kan het commitment van de medewerkers aangemoedigd worden, en het moedigt hen aan zichzelf met de organisatie te identificeren (Weiss & Piderit, 1999). Dit zal echter alleen gebeuren wanneer zij de missie begrijpelijk, geloofwaardig, relevant en inspirerend vinden (Van Hasselt, 2001).

Een visie is volgens Koster & Stolze (2003) is een het beeld of de verwachting die men van de toekomst heeft. De bron is het Latijnse ‘videre’ dat ‘zien, inzien, inzicht hebben’ betekent. Het gaat bij een visie om een gezamenlijk toekomstbeeld, dat expliciet beschreven is. Het is een collectief beeld, gedeeld door alle betrokkenen, dat een verwachting geeft van de voor de onderneming relevante toekomst (Koster & Stolze, 2003). Een visie bestaat uit een drietal onderdelen: (1) omgevingsbeeld, (2) gedroomde positie en (3) succesformule (Koster & Stolze, 2003). In verschillende onderzoeken wordt visie gedefinieerd als de weg naar de missie (DuFour, DuFour & Eaker, 2009; Sheppard & Brown, 2009). Nanus (1992) beschrijft visie als een realistische, geloofwaardige, aantrekkelijke toekomst voor de organisatie. Deze toekomst is in belangrijke opzichten, beter, meer succesvol en meer wenselijk dan het heden.

Een missie heeft een wat meer vast karakter dan een visie omdat in de missie het werkterrein en het bestaansrecht van de organisatie wordt vastgelegd (Koster & Stolze, 2003). Een missie wordt bepaald voor de langere termijn en zal niet snel wijzigen. Een visie wordt ook bepaald voor de langere termijn maar het toekomstbeeld zal toch frequenter worden bijgesteld (Koster & Stolze, 2003).

Als een medewerker emotioneel betrokken is bij de organisatie, kan er een gevoel van gemeenschappelijkheid ontstaan tussen de waarden van de medewerker en de waarden van de organisatie (Jansen e.a., 2008). Dit gevoel van gemeenschappelijkheid komt naar voren in zaken als ‘trots zijn op de organisatie’, het ‘wij-gevoel’ hebben en mee willen denken en doen aan de ontwikkeling van de organisatie (Jansen e.a., 2008).

Het gevoel van gemeenschappelijkheid is een gevoel dat de leden hebben om erbij te horen, een gevoel dat de leden er toedoen en van belang zijn voor elkaar en de groep, en er een gedeeld geloof is dat aan de behoeften van ieder lid zal worden voldaan door middel van hun wil of inzet om samen te zijn "(McMillan en Chavis, 1986).

Afgeleid uit het bovenstaande, zullen ten behoeve van deze scriptie de volgende definiëringen gehanteerd worden: Een ‘missie’ vertelt wie de organisatie is en wat de organisatie doet (Falsey, 1989). Een ‘visie’ is een collectief beeld, gedeeld door alle betrokkenen, dat een verwachting geeft van de voor de onderneming relevante toekomst (Koster & Stolze, 2003). Het ‘gevoel van gemeenschappelijkheid’ is een gevoel dat de leden hebben om erbij te horen, een gevoel dat de leden er toedoen en van belang zijn voor elkaar en de groep, en er een gedeeld geloof is dat aan de behoeften van ieder lid zal worden voldaan door middel van hun wil of inzet om samen te zijn "(McMillan en Chavis, 1986).

### Werk-privébalans

Werk en privé zijn de meest belangrijke domeinen van het leven voor de meeste volwassenen (Andrews & Withney, 1976). Eizema (2010) geeft de volgende definitie van een goede werk-privébalans: “Een goede werk- privébalans houdt in dat het werk en het privé leven elkaar niet in de weg zitten en zo mogelijk zelfs elkaar stimuleren”. Volgens Den Dulk & Spenkelink (2009) wordt met de term werk- privébalans de focus verbreed tot de afstemming van werk en alle andere activiteiten en verantwoordelijkheden die mensen naast hun werk hebben. Aspecten van de werk- en thuissituatie beïnvloeden elkaar wederzijds op een dusdanige wijze dat emoties, cognities en/ of gedragingen opgedaan in het ene domein van invloed zijn op de emoties, cognities en/ of gedragingen van het andere domein (Peeters & Heiligers, 2007).

De combinatie van arbeid en privéleven is een bi-directioneel concept waarbij werk en privéleven elkaar wederzijds beïnvloeden (Fu & Shaffer, 2001) (Frone e.a., 1997) (Boyar e.a., 2003). Het opnemen van rollen in de ene sfeer conflicteert met het uitoefenen van rollen in de andere sfeer en vice versa. Het mogelijk conflict dat voortvloeit uit het uitoefenen van rollen in twee verschillende levenssferen kan vanuit twee richtingen bekeken worden. Er is met andere woorden enerzijds sprake van problemen in het privéleven tengevolge van het werk (work interference with family) en anderzijds van problemen op het werk tengevolge van het privéleven (family interference with work) (Valgaeren & Van Aerschot, 2005). Deze wederzijdse beïnvloeding is niet per definitie negatief maar werk en privé kunnen elkaar ook positief beïnvloeden: werk-privé verrijking (Greenhaus & Powell, 2006). De rolconflicten die kunnen ontstaan met betrekking tot een verstoring van de balans werk-privé kunnen volgens Greenhaus & Beutel (1985) onderscheiden worden in drie soorten: (1) time-based conflict (tijdgerelateerd), (2) strain-based conflict (werkdrukgerelateerd) en (3) behaviour-based conflict (gedragsgerelateerd).

Afgeleid uit het bovenstaande, zal ten behoeve van deze scriptie de volgende definiëring gehanteerd worden: ‘Werk- privébalans is de balans tussen de afstemming van werk en alle andere activiteiten en verantwoordelijkheden die mensen naast hun werk hebben (Den Dulk & Spenkelink, 2009). Werk en privé zijn niet twee op zich zelf staande concepten maar beïnvloeden elkaar wederzijds (Fu & Shaffer, 2001) (Frone e.a., 1997) (Boyar e.a., 2003). Meerdere arrangementen kunnen invloed hebben op deze balans. Om begripsverwarring te voorkomen tijdens de interviews zal een korte uitleg en definiëring worden gegeven van deze arrangementen.

#### Werk-Thuis Arrangementen

Om hun medewerkers te ondersteunen bij het afstemmen van hun werk- en privéleven hebben vele organisaties geïnvesteerd in de ontwikkeling van HR arrangementen (Allen, 2001; Thompson, Beauvais & Lyness, 1999). Deze HR arrangementen, ook wel werk-thuis arrangementen (WTA’s) genoemd, kunnen beschreven worden als arrangementen, die medewerkers in staat stellen om hun werk- privébalans beter te managen (Thompson e.a., 1999).

 Werk-thuis arrangementen ingesteld door bedrijven en overheid kunnen globaal ingedeeld worden in twee categorieën (Dikkers e.a., 2004; Dikkers, Geurts, den Dulk, Peper, Taris & Kompier, 2007), te weten: (a) flexibele arrangementen, welke de flexibiliteit van de werknemer met betrekking tot werktijd en/of werkplek vergroten (bijv. flexibele werktijden, telewerken en parttime werken) en (b) zorggerichte arrangementen, welke werknemers in staat stellen om hun zorgverantwoordelijkheden uit te voeren (bijv. ouderschapsverlof en gesubsidieerde kinderopvang).

Een van deze flexibele arrangementen is thuiswerken. Volgens Schreiner & Van der Laan (2003) is thuiswerken een werkvorm waarbij ten behoeve van een organisatie gedurende een deel van de arbeidstijd werkzaamheden vanuit huis en het overige deel van de arbeidstijd vanuit het reguliere kantoor wordt verricht. Thuiswerken is een alternatieve vorm van werken waar medewerkers de taken die normaal gesproken op een centrale plek (kantoor) uitgevoerd worden, ergens anders uitvoeren. Hierbij wordt via elektronische media gecommuniceerd met anderen binnen en buiten de organisatie (Bailey & Kurland,2002; Baruch, 2001; Feldman & Gainey, 1997). Door het aanbieden van deze arrangementen, welke onder de secundaire arbeidsvoorwaarden vallen, proberen organisaties medewerkers te ondersteunen bij de combinatie van het werk met hun zorgtaken om zo niet alleen hun talentvolle medewerkers te kunnen behouden maar ook nieuwe medewerkers aan te trekken (Rooy, 2007). Het aantrekken en behouden van talentvolle medewerkers is immers nog altijd de belangrijkste HR taak van organisaties (Almer, Cohen & Single, 2004).

Afgeleid uit het bovenstaande, zullen ten behoeve van deze scriptie de volgende definiëringen gehanteerd worden: ‘Werk-thuis arrangementen’ zijn arrangementen, die medewerkers in staat stellen om hun werk- privébalans beter te managen (Thompson e.a., 1999). Werk-thuis arrangementen kunnen worden ingedeeld in flexibele arrangementen en zorggerichte arrangementen (Dikkers e.a., 2004; Dikkers, Geurts, den Dulk, Peper, Taris & Kompier, 2007). ‘Thuiswerken’ is een werkvorm waarbij werkzaamheden ten behoeve van een organisatie thuis en vanuit het reguliere kantoor worden verricht (Schreiner en Van der Laan (2003).

### Zekerheid

Volgens de zekerheidsindex (2011) is zekerheid een breed begrip dat bestaat uit verschillende subaspecten. De zekerheidsindex (2011) omschrijft de volgende definitie van zekerheid: ‘De mate waarin Nederlanders zich veilig voelen, vertrouwen hebben en verwachten dat veranderingen in de toekomst positief zullen uitpakken.’ De drie domeinen die in deze definitie vormen tot zekerheid zijn: (1) veiligheid, (2) vertrouwen en (3) vastigheid.

Het hebben van een baan is erg belangrijk in de huidige maatschappij. Werk biedt niet alleen een inkomen, sociale netwerken, een kans op persoonlijke ontwikkeling en zekerheid, maar het verbetert ook binding en cohesie (Glastra, 2004). Een baan geeft structuur in het leven van mensen, is stimulerend en biedt gelegenheid tot ontplooiing (Gaillard, 2006). Baanzekerheid kan worden gezien als een objectieve (on)zekerheid over het hebben of bemachtigen van een baan gezien de feitelijke werkelijkheid. (Taalman, 2009) Aan de andere kant heeft baanzekerheid een subjectief element. Het gaat erom hoe mensen een bepaalde werkelijkheid interpreteren (Taalman, 2009). Zo zijn er zelfs in bedrijven waar weinig objectieve baanonzekerheid bestaat, een aantal werknemers die subjectieve baanonzekerheid ervaren (Van Vuuren, 1990).

Subjectieve baanonzekerheid verwijst naar de perceptie van werknemers dat hun werkgerelateerde toekomst onzeker is (De Cuyper e.a., 2008). Die onzekerheid kan gaan over de baan op zich, wat doorgaans benoemd wordt als *kwantitatieve* baanonzekerheid, of over aspecten van het werk (bijv. arbeidsinhoud of -voorwaarden), wat aangeduid wordt als *kwalitatieve* baanonzekerheid (Sverke e.a., 2002; Van Vuuren, 1990; Van Vuuren e.a., 1991).

Onder werkzekerheid wordt verstaan dat individuen een op ervaringen gestoeld vertrouwen hebben dat zij wanneer daartoe aanleiding bestaat bij hun werkgever in een andere functie of bij een andere werkgever in een andere baan hun loopbaan kunnen vervolgen (WRR, 2007). Werkzekerheid houdt ook in dat personen die (tijdelijk) buiten het arbeidsproces staan vertrouwen kunnen hebben in de mogelijkheid om op de arbeidsmarkt te kunnen instromen (WRR, 2007).

Zelfvertrouwen kan worden gedefinieerd als de mate waarin iemand zichzelf dichtbij (of veraf) vindt staan van de persoon die iemand wel (of niet) zou willen zijn, met betrekking tot persoonskwaliteiten die iemand positief en negatief waardeert (Block & Robbins, 1993). Anders gezegd is zelfvertrouwen de mate waarin een persoon zichzelf capabel vindt, onderscheidend, waardevol, succesvol, en de mate waarin iemand een positieve of negatieve houding heeft over zichzelf (Kinnunen, Feldt, & Mauno, 2003; Kling e.a., 1999; Rosenberg e.a., 1995 in Kinunnen, 2003).

Afgeleid uit het bovenstaande, zullen ten behoeve van deze scriptie de volgende definiëringen gehanteerd worden: ‘Zekerheid’ is ‘de mate waarin Nederlanders (medewerkers) zich veilig voelen, vertrouwen hebben en verwachten dat veranderingen in de toekomst positief zullen uitpakken (zekerheidsindex, 2011). ‘Baanzekerheid’ is een (on)zekerheid (subjectief of objectief) over het hebben of bemachtigen van een baan gezien de feitelijke werkelijkheid. (Taalman, 2009). ‘Werkzekerheid’ is een op ervaring gebaseerd vertrouwen de loopbaan te kunnen vervolgen (employability) bij de huidige werkgever of een andere werkgever (WRR, 2007). ‘Zelfvertrouwen’ is in hoeverre een persoon zichzelf capabel vindt, onderscheidend, waardevol, succesvol, en in hoeverre iemand een positieve of negatieve houding heeft over zichzelf (Kinnunen, Feldt, & Mauno, 2003; Kling e.a., 1999; Rosenberg e.a., 1995 in Kinunnen, 2003).

# Zorginkoop

## Het begrip ‘Zorginkoop’

Het vakgebied van de zorginkoop is vrij nieuw (vanaf 2003) in Nederland (RVZ 2008). In het begin was zorginkoop vooral het contracteren van zorg, meer gericht op operationele inkoop en niet zozeer gericht op de inhoud van de zorg. Nu wordt er meer gebruik gemaakt van de bestaande methoden en technieken in de inkoop. Ook het begrip aanbesteden heeft zijn intrede gedaan:

*“Aanbesteden is een vorm van inkopen volgens een vooraf vastgestelde procedure van bekendmaking, selectie, gunning en afhandeling. De centrale gedachte bij aanbesteden is dat het proces objectief, transparant en niet-discriminatief mag zijn (Van Klaveren, Oostdijk & De Vaan, 2007, 15).*

Het begrip zorginkoop (RVZ 2008, 36) wordt als volgt gedefinieerd:

*Het geheel van activiteiten (proces), bijbehorende onderwerpen (inhoud) en het invullen van randvoorwaarden (organisatie) die betrekking hebben op het bijeenbrengen van de zorgvraag en het zorgaanbod (dus alle activiteiten op de zorginkoopmarkt).*

## Zorgkantoor

Het zorgkantoor is verantwoordelijk voor de inkoop van AWBZ-zorg. Het gaat daarbij vaak om langdurige zorg aan mensen met lichamelijke, zintuiglijke of verstandelijke beperkingen. Ook gaat het om mensen met psychiatrische of ouderdomsproblemen. Het kan dan gaan om zorg die thuis of in een dagactiviteitenprogramma wordt aangeboden of om zorg in een verblijfslocatie. Dit is bijvoorbeeld een verzorgingshuis, verpleeghuis, RIBW of instelling voor verstandelijk gehandicapten. Binnen de AWBZ zijn er drie sectoren: Gehandicaptenzorg (GZ), Verpleging en Verzorging (V&V) en de Geestelijke Gezondheidszorg/ Maatschappelijke opvang (GGZ/MO)(CZ Zorgkantoren 2010).

## Introductie van de casus

In Nederland zijn er 32 zorgkantorenregio’s met elk een eigen zorgkantoor. De functie van zorgkantoor wordt per regio uitgevoerd door één zorgverzekeraar, de concessiehouder. In totaal zijn er negen concessiehouders. Dit brengt met zich mee dat een aantal zorgverzekeraars concessiehouder is voor meerdere zorgkantoren. De afdelingen V&V, GZ en GGZ van CZ Zorgkantoren 'kopen zorg in' voor regio's: Zuid-Limburg, Zuidoost-Brabant, West-Brabant, Zeeland, Zuid-Hollandse Eilanden en Haaglanden. Het zorgkantoor kent vier kerntaken: (1) Zorginkoop, (2) Informatie en communicatie, (3) Adviesfunctie, en (4) Administratieve uitvoeringstaken. Op het gebied van zorginkoop stelt CZ Zorgkantoren zich tot doel om voldoende, kwalitatief goede zorg in te kopen tegen een reële prijs. De klant bepaalt of de geleverde zorg aan zijn wensen, behoeften en verwachting beantwoordt. CZ Zorgkantoren bepaalt in hoeverre de zorg voldoet aan wettelijke eisen en professionele standaarden. De mate waaraan een zorgaanbieder voldoet aan de door CZ Zorgkantoren te stellen kwaliteitscriteria bepaalt de prijs die het zorgkantoor voor de zorg wil betalen.

# Resultaten

De resultaten van het kwalitatief empirisch onderzoek zijn gefragmenteerd en ingedeeld in categorieën volgens de Topic-lijst, opgesteld voor de interviews. Deze resultaten geven een antwoord op de volgende deelvragen: De elementen welke van invloed zijn op de binding van zorginkopers volgens de zorginkopers (deelvraag 2), managers (deelvraag 3) en de afdeling HRM (deel vraag 4). Het antwoord op deelvraag 5, de overeenkomsten en verschillen van meningen tussen zorginkopers, managers en afdeling HRM, zal in een samenvatting van deze resultaten worden verwoord.

## Organisatie

Onder organisatie vallen de volgende onderwerpen: Imago, reputatie, status, missie, visie en gevoel van gemeenschappelijkheid.

### Imago, reputatie en status

Mening van zorginkopers met betrekking tot imago, reputatie en status:

De zorginkopers zijn van mening dat imago status en reputatie van een zorgkantoor niet zo belangrijk is, omdat het zorgkantoor voor de buitenwereld geen bekend begrip is. Het merendeel van de zorginkopers (80%) hebben niet bewust gekozen voor het werken bij het Zorgkantoor. Het zorgkantoor is een uitvoeringsorgaan van de AWBZ en heeft volgens de zorginkopers een suf imago. De zorgverzekeraar, die de concessie heeft gekregen van de overheid, geeft wel een bepaalde kleuring aan het zorgkantoor (bv. selectieve inkoop en het uitstralen van pioniersgeest en vooruitstrevendheid). Hierdoor lopen de meningen van de zorginkopers uiteen. Sommige zorginkopers benadrukken de waarde van maatschappelijke acceptatie (hoe de buitenwereld tegen de organisatie aankijkt) en anderen zijn van mening dat de wijze waarop er gewerkt wordt, hoe men zich voelt en ontwikkelt binnen de organisatie meer effect heeft op het binden aan een organisatie dan imago en reputatie. Wel vinden zorginkopers het beeld van de organisatie als professionele organisatie een aantrekkelijk perspectief om er te gaan werken. Ook op de vraag of imago, reputatie en status van belang is om te blijven (of te gaan) bij de organisatie, lopen de meningen uiteen. De helft van de zorginkopers vinden het niet doorslaggevend terwijl de andere helft profilering, maatschappelijke plaats en kwaliteit belangrijk vinden.

Mening van managers met betrekking tot imago, reputatie en status:

De managers zijn van mening dat zorginkopers wel bewust en specifiek voor de organisatie (imago en strategie) hebben gekozen maar niet specifiek voor het Zorgkantoor (uitvoerend orgaan AWBZ). Zij denken dat zorginkopers het Zorgkantoor als ‘second best’ en het imago van het Zorgkantoor als ‘suf’ zien. Status is niet bepalend maar imago en reputatie vinden zorginkopers wel van belang. De organisatie is positief onderscheidend en dat heeft effect op het imago en reputatie. Op de vraag of deze factor bepalend is voor de zorginkopers om te blijven (of te gaan) bij de organisatie, lopen de meningen van de managers uiteen. Een van de managers is van mening dat een organisatie zich wel ‘even’ kan onderscheiden maar dat uiteindelijk de concurrentie ook overstag gaat. De manager zegt hier het volgende over: “Een zorginkoper heeft een maatschappelijke functie, ervoor zorgen dat de zorg op termijn betaalbaar blijft en dat de kwaliteit omhoog gaat”. Bij welke organisatie men werkzaam is, is dan niet relevant. Een andere manager is van mening dat de leeftijd van de inkopers meer bepalend is en dat dit niet afhankelijk is van het imago (jonge mensen verlaten de organisatie toch wel ondanks imago, reputatie of status). Volgens een van de managers is de werkgeversrol van de organisatie meer bepalend voor de binding van zorginkopers aan de organisatie dan de organisatie zelf.

Mening van afdeling HRM met betrekking tot imago, reputatie en status:

De afdeling HRM is van mening dat zorginkopers vanwege het maatschappelijk aspect voor het Zorgkantoor hebben gekozen en dat de zorginkopers imago, reputatie en status van belang vinden. De mate van belang is afhankelijk van de positionering in de markt en impact bij onderhandelingen. Volgens de afdeling HRM vinden inkopers deze factor bepalend om te blijven (of te gaan) bij de organisatie. Zij zijn van mening dat de zorginkopers trots zijn op de organisatie, waardoor een sterkere binding mogelijk is. De afdeling HRM ziet de organisatie als een conservatieve organisatie die bepaalde dingen strikt heeft geregeld. Dit heeft invloed op de rol van de zorginkoper, die graag meer bewegingsruimte en vrijheid willen hebben.

### Missie, visie en gevoel van gemeenschappelijkheid

Mening van zorginkopers met betrekking tot missie, visie en gevoel van gemeenschappelijkheid:

De meeste inkopers vinden missie en visie factoren die bijdragen aan de verbondenheid met de organisatie. Ze vinden het belangrijk dat deze aansluiten bij eigen ideeën. Enkele zorginkopers vinden het minder van belang en geven aan dat de missie en visie niet zo onderscheidend is. Volgens hen zeggen zorgverzekeraars uiteindelijk toch allemaal hetzelfde: kwalitatieve zorg inkopen, continuïteit van de zorg en zelfredzaamheid van cliënten bevorderen, dus regie bij de klant. De wijze hoe de zorginkoper hiermee omgaat is meer van belang. De missie en visie is nog niet goed doorgedrongen in de organisatie en zou transparanter mogen zijn. Een van de zorginkopers geeft aan dat als het zorgkantoor niet in ontwikkeling komt, de komende jaren, dit een reden kan zijn om te vertrekken. Zorginkopers willen voor een organisatie werken die ergens voor staat. Zorginkopers zien het gevoel van gemeenschappelijkheid als een belangrijke factor. Zij vinden het heel belangrijk als ze het gevoel hebben dat ze er toe doen en dat ze het gevoel hebben dat ze voor hetzelfde staan als de organisatie en de mensen die de organisatie vertegenwoordigen. Volgens een van de zorginkopers mist de organisatie iets van een gevoel van gemeenschappelijkheid omdat mensen vrij gemakkelijk de organisatie verlaten. Een aandachtspunt voor de organisatie is: Hoe ga ik om met mijn medewerkers, wat is van belang voor de organisatie en hoe zorg ik ervoor dat ze een gezamenlijk gevoel van verantwoordelijkheid hebben (koppelen aan coaching, scholing, cursussen en loopbaanperspectief). Een andere zorginkoper geeft aan dat samenwerking tussen sectoren en verschillende afdelingen en een informele “borrel” positief kan werken. Voldoende aandacht moet worden gegeven aan het behouden van de zorginkopers binnen de organisatie (bv. salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden).

Mening van managers met betrekking tot missie, visie en gevoel van gemeenschappelijkheid:

Volgens de managers vinden de zorginkopers missie, visie en gevoel van gemeenschappelijkheid van belang en waarderen zij het samen bereiken van doelstellingen (lange termijn). Zorginkopers zijn de operationalisering van de missie en de visie, ze vertalen die visie naar eigen beleidsterrein. Volgens de managers is het van belang dat de eigen waarden passen bij de waarden van de organisatie, die in de missie en de visie staan. De managers denken niet dat de missie en visie een doorslaggevende rol heeft voor zorginkopers om te blijven (of te gaan) bij de organisatie vanwege de herijking van de missie en de visie om de paar jaren. Volgens de managers is het gevoel van gemeenschappelijkheid belangrijk voor zorginkopers omdat zorginkopers per definitie niet alleen kunnen werken. Een van de managers zegt hierover het volgende: “Je kunt wel een missie en een visie hebben, maar dat wil niet zeggen dat elke afdeling in de operationalisering daarvan in hetzelfde tempo mee wil als de zorginkoper”. Een gezamenlijk gevoel moet er dus wel zijn. Teambuilding en sociale activiteiten hebben hier een positief effect op. Volgens de managers moet het informele karakter van samenwerking niet worden onderschat.

Mening van afdeling HRM met betrekking tot missie, visie en gevoel van gemeenschappelijkheid:

Volgens de afdeling HRM moeten de zorginkopers de missie en visie van de organisatie belangrijk vinden. De missie en visie zijn voor de afdeling HRM bepalend voor de rol die de inkoper heeft (bijvoorbeeld regisseursrol). De zorginkopers vinden volgens de afdeling HRM dat missie en visie een reden kan zijn om te blijven (of te gaan) bij een organisatie. De afdeling HRM zegt hierover het volgende: ‘Als er een discrepantie is tussen hoe jezelf in het werk zit, wat je denkt en vindt en hoe de organisatie dat ziet, kan dat een reden zijn om weg te gaan bij de organisatie”. De afdeling HRM heeft het idee dat zorginkopers de missie en visie onderschrijven en zich zo weten te positioneren. Wat betreft het gevoel van gemeenschappelijkheid, denkt de afdeling HRM dat dit minder speelt. Zij zijn van mening dat zorginkopers ondernemende types zijn, die vanuit hun deskundigheid en de inhoud, dingen willen opstarten en positie willen realiseren binnen de groep zorgverleners. Het gevoel van gemeenschappelijkheid ziet de afdeling HRM als beperkend voor zorginkopers vanwege de vrijheid waar zorginkopers behoefte aan hebben.

## Sociale werkaspecten

De sociale werkaspecten zijn verdeeld in twee onderwerpen: managementstijl en collegialiteit.

### Managementstijl

Mening van zorginkopers met betrekking tot de managementstijl:

Zorginkopers vinden de managementstijl van belang om zich gebonden te voelen aan de organisatie. Zij geven aan dat elke manager een persoonlijke managementstijl heeft en dat als er ‘géén’ klik is met deze stijl of er is een conflict ontstaan, dit een reden kan zijn om weg te gaan bij de organisatie. Binnen de managementstijl vinden zorginkopers, waardering, stimulans, het achter de medewerker staan, ondersteuning, het gevoel gehoord te worden, het geven van voldoende vrijheid, duidelijkheid vanuit het management en een coachende rol van de manager van belang om goed te functioneren. De zorginkopers ervaren de managementstijl op dit moment als positief maar geven aan dat minder werkdruk van de manager, meer coaching (bijvoorbeeld door meer loopbaanbegeleiding) en het voorkomen van inperking van vrijheid een positief effect zou hebben op het welbevinden in de organisatie.

Mening van managers met betrekking tot de managementstijl:

De managers zijn van mening dat de zorginkopers de managementstijl heel belangrijk vinden vanwege de ruimte die de zorginkoper krijgt om de eigen professionaliteit uit te kunnen voeren en de mate waarin ze de verantwoordelijkheid kunnen nemen (Management by exceptions). De managementstijl zien zij als een drijfveer om zorginkoper te blijven. De wijze waarop managers de waardering voor het werk uitspreken en de zorginkopers de kans geven om te ontwikkelen, is afhankelijk van de gekozen managementstijl. Een valkuil voor de managers is het meer sturen op inhoud vanwege eigen expertise in plaats van een meer coachende rol. De managers denken dat de managementstijl voor zorginkopers van belang is om te blijven bij de organisatie. De ervaringen van zorginkopers met de managementstijl wordt aan de ene kant door de managers gezien als positief maar aan de andere kant geven ze aan dat elke manager verschillend is en dus een eigen managementstijl heeft. De reacties van de zorginkopers zullen dan volgens de managers wisselend zijn. De managers hebben wel het idee dat ze door middel van de managementstijl (situationeel leiderschap) een bijdrage leveren aan het vergroten van de binding van zorginkopers met de organisatie.

Mening van afdeling HRM met betrekking tot de managementstijl:

Volgens de afdeling HRM vinden zorginkopers de managementstijl erg van belang voor het gebonden voelen aan de organisatie. De zorginkopers willen graag gecoacht en gestimuleerd worden in hun ontwikkeling. De managementstijl is volgend de afdeling HRM een factor van belang om te blijven bij de organisatie. Immers, het is de meest directe lijn naar de organisatie toe en de relatie is in het werk essentieel. De afdeling HRM geeft aan dat er verschillende zorginkopers en managers zijn en dat het principe van situationeel leiderschap voorop staat. Er zijn managers die veel ruimte weggeven en er zijn managers die minder behoefte aan controle hebben. Managers die doorgegroeid zijn vanuit de inhoud mogen managementvaardigheden op het gebied van ontwikkeling en coaching meer naar voren laten komen om in de individuele behoeftes te voorzien.

### Collegialiteit

Mening van zorginkopers met betrekking tot collegialiteit:

Volgens de zorginkopers is collegialiteit van belang om zich gebonden te voelen aan de organisatie. Sfeer en het teamgevoel is nodig om zich prettig te voelen op het werk. Immers, er wordt meer tijd doorgebracht op het werk dan thuis met familie of partner. Het terecht kunnen in een team, zowel met persoonlijke verhalen als met werkgerelateerde verhalen, vinden de zorginkopers belangrijk. De zorginkopers zien collegialiteit als inspiratiebron en ervaren collegialiteit op dit moment als goed maar zij geven wel aan dat door de sectorale indeling het groepsgevoel en contact met de collega’s op het eigen kantoor minder is geworden. De zorginkopers zijn zich ervan bewust dat de behoefte tot contact voor iedereen verschillend is en dat de mate van verbondenheid/ collegialiteit van invloed kan zijn op het blijven of weggaan bij de organisatie. Meer informele contacten hebben volgens de inkopers een positieve invloed op de collegialiteit.

Mening van managers met betrekking tot collegialiteit:

De managers zijn van mening dat collegialiteit een onderwerp is wat zorginkopers belangrijk vinden. Collegialiteit zien zij als een drijfveer om zorginkoper te blijven. Zij geven hierbij wel aan dat de behoefte en mate van verbondenheid onderling per persoon verschillend is. Volgens de managers is collegialiteit een factor om te blijven werken of te gaan bij de organisatie. Als een zorginkoper zich niet plezierig voelt in het team, er geen fijne samenwerking, vertrouwen en waardering is voor elkaar, dan kan dit een reden zijn om weg te gaan bij de organisatie. Hoewel collegialiteit over het algemeen als positief wordt ervaren, zijn er wel verschillen waarneembaar binnen de verschillende locaties (cultuuraspect).Door de kanteling van een regionale indeling naar een sectorale indeling verwatert de collegialiteit over sectorgrenzen heen. De zorginkopers ervaren dit volgens de managers positief (meer kansen en mogelijkheden) en negatief (‘verlies’ van collega zorginkopers andere sectoren).

Mening van afdeling HRM met betrekking tot collegialiteit:

Volgens de afdeling HRM zoeken mensen in sociale zin een stuk basisverbondenheid, zodat ze problemen in hun werk kunnen bespreken en inhoudelijk zaken met elkaar kunnen afstemmen. Zorginkopers zijn verantwoordelijk voor hun eigen pakket, zijn vaak bij zorgaanbieders en hebben volgens de afdeling HRM een andere relatie tot hun collega’s als mensen die dagelijks bij elkaar zijn. Collegialiteit is volgens hen wel van belang maar niet zo belangrijk dat de zorginkopers hierdoor zullen blijven of gaan bij de organisatie (behalve in situaties als het gaat om collegialiteit met een wederzijdse verantwoordelijkheid).

## Beloning en zekerheid

Onder beloning en zekerheid vallen de volgende onderwerpen: Salaris, winstdeling, opties en aandelen en baanzekerheid, werkzekerheid en zelfvertrouwen.

### Salaris, winstdeling, opties en aandelen

Winstdeling, opties en aandelen zijn niet aan de orde bij Zorgkantoren. Derhalve is de vraagstelling aangepast naar een geldelijke beloning in de vorm van salaris.

Mening van zorginkopers met betrekking tot salaris:

Zorginkopers vinden salaris belangrijk omdat de rekeningen wel moeten worden betaald, maar geven ook aan dat het belangrijk is om leuk werk te doen. Een van de zorginkopers zegt hierover het volgende: “Ik ga liever voor iets minder salaris met een lach op mijn gezicht naar mijn werk, dan dat ik het vreselijk vind wat ik moet doen, er ongelukkig van word en een paar honderd euro meer verdien”. Andere factoren die ze hierbij aangeven is vrijheid, flexibiliteit en werksfeer. Tevens geven ze aan dat salaris wel een manier is om waardering te geven en dat de huidige beloningssystematiek weliswaar transparant is maar weinig ruimte geeft tot onderhandeling. Wanneer een zorginkoper in het begin slecht heeft onderhandeld, zijn er weinig mogelijkheden om dit later recht te trekken. De zorginkopers ervaren de hoogte van het salaris als niet slecht maar twijfelen of het marktconform is. Collega’s bij andere zorgverzekeraars worden beter betaald, vaak een functieschaal hoger. Een zorginkoper is van mening dat goede sollicitanten afhaken op salaris, dat de organisatie in dit geval teveel kijkt naar het geld en te weinig naar de mensen die ze willen hebben voor een functie en dat we heel veel mensen direct van school aannemen.

Mening van managers met betrekking tot salaris:

Volgens de managers is salaris een onderwerp wat zorginkopers belangrijk vinden omdat men uiteindelijk toch in de levensbehoeften moet voorzien (primair, secundair en tertiair). De salarissen van CZ Zorgkantoren zijn geclassificeerd als marktconform, echter bij andere organisaties is het mogelijk om met een opleiding op academisch niveau veel meer te verdienen. De meningen van de managers met betrekking tot de invloed van salaris om te blijven (of te gaan) bij de organisatie lopen uiteen van “ik denk niet dat het van invloed is omdat we gezien onze salarissen dan heel weinig zorginkopers zouden hebben” tot “ja, het is van invloed want als we te weinig betalen, lopen mensen weg en er is geen inkoper die slecht verdient als we dit afzetten ten opzichte van de markt” en ‘ja, het is van invloed want er stappen regelmatig mensen over naar een andere zorgverzekeraar omdat ze daar hetzelfde werk kunnen doen maar wel meer verdienen” De managers zijn wel van mening dat salaris niet de bepalende factor is om zorginkopers te binden aan de organisatie. Zorginkopers die alleen werken om geld te verdienen, zijn zorginkopers waar de organisatie primair niet in moet investeren. Er is namelijk altijd ergens een baan te vinden met een beter salaris. Hoewel het bonussysteem een goed instrument is om zorginkopers te motiveren, willen de managers graag meer ruimte, flexibiliteit als leidinggevende om, buiten de CAO salarisschalen en bonussysteem, meer waardering (in geldelijke beloning of in andere vorm) te geven aan de zorginkopers.

Mening van afdeling HRM met betrekking tot salaris:

Volgens de afdeling HRM is salaris van belang voor zorginkopers omdat zorginkopers redelijk complex werk doen en dat daar een relevante beloning tegenover moet staan. Salaris is ook van belang om te blijven (of te gaan) bij een organisatie. De afdeling HRM merkt dat zorginkopers de organisatie verlaten omdat ze elders een hoger salaris krijgen. Ook bij het werven van zorginkopers is salaris een discussiepunt vanwege het feit dat andere zorgverzekeraars een hoger salaris bieden. Zorginkopers bij CZ vinden niet alleen salaris belangrijk maar ook andere (secundaire) arbeidsvoorwaarden. Binnen de afdeling HRM is men bezig met strategische personeelsplanning en het bekijken van kritische functies binnen de organisatie. Zorginkopers zijn van grote strategische waarde en als de markt schaars blijft, dan zal er een opdrijvend effect op beloning optreden. Volgens de mening van de afdeling HRM moet het zorgkantoor hier een keuze in gaan maken: Houden we vast aan het huidige loongebouw of gaan we daadwerkelijk iets veranderen.

### Baanzekerheid, werkzekerheid en zelfvertrouwen

Mening van zorginkopers met betrekking tot baanzekerheid, werkzekerheid en zelfvertrouwen:

Zorginkopers vinden baan en werkzekerheid van belang omdat het belangrijk is om te weten dat rekeningen kunnen worden betaald en de zekerheid te hebben om ergens anders ook terecht kunt om te werken. De zorginkopers die al wat langer werken, hebben het vertrouwen dat er altijd wel werk voor hun te vinden is binnen de organisatie of buiten de organisatie. Voor (jonge) zorginkopers die nog niet zo lang werken is baan en werkzekerheid vaak nog een vraag omdat het contract nog niet omgezet is naar onbepaalde tijd. Tevens geven zij aan dat het hebben van een baan ook een maatschappelijke waarde heeft. Zorginkopers zijn zich wel bewust van het feit dat ondanks dat ze werkzaam zijn in een stabiele en gezonde organisatie, baanzekerheid in de toekomst niet altijd aan de orde hoeft te zijn. De zorginkopers vinden wel dat de organisatie op dit moment geen aanleiding tot onzekerheid geeft. Met betrekking tot zelfvertrouwen geven zorginkopers aan dit belangrijk te vinden vanwege de meerwaarde die ze kunnen leveren en de waardering die daaruit voort kan vloeien. Voor het goed functioneren is zelfvertrouwen van belang. Volgens de zorginkopers kunnen de managers vanuit hun rol de zorginkopers stimuleren en waarderen en geeft de organisatie handreikingen om zelfvertrouwen te borgen.

Mening van managers met betrekking tot baanzekerheid, werkzekerheid en zelfvertrouwen:

Managers zijn van mening dat zorginkopers baanzekerheid en werkzekerheid van belang vinden omdat ze graag zeker willen weten dat aan de verplichtingen (rekeningen) kan worden voldaan. Hoe belangrijk een zorginkoper dit vindt, ligt met name aan de privésituatie (kostwinner, gezinssamenstelling). Zorginkopers zijn hoog opgeleide mensen die zich willen doorontwikkelen en voldoening uit hun werkzaamheden willen halen. Werkzekerheid is hierbij van belang. Managers denken dat de zorginkopers wel baanzekerheid ervaren (ze liggen goed in de markt) maar geen werkzekerheid. Zij geven aan wel instrumenten te hebben maar dat het moeilijk is de bijbehorende randvoorwaarden (om het mogelijk te maken) in te vullen. Met betrekking tot zelfvertrouwen zijn de managers van mening dat de zorginkopers het belangrijk vinden om gestimuleerd, gewaardeerd en erkend te worden. Volgens de managers voelen zorginkopers zich meer verbonden met de organisatie als ze meer zelfvertrouwen hebben. Zij denken dat de zorginkopers dit wisselend ervaren en dat de organisatie te weinig zelfvertrouwen aanreikt. Een manager zegt hierover: “We zijn een organisatie met een soort nuchterheid, alles wat je goed doet, wordt normaal gevonden en daar hebben we het niet over”. Zorginkopers oprecht complimenteren en waardering tonen voor extra inspanningen of goede resultaten, wordt te weinig gedaan. Dit hangt ook samen met de managementstijl. Managers zijn van mening dat als erkenning voor prestaties of extra inspanning niet wordt gewaardeerd of beloond, het een reden kan zijn voor zorginkopers om de organisatie te verlaten.

Mening van de afdeling HRM met betrekking tot baanzekerheid, werkzekerheid en zelfvertrouwen:

Volgens de afdeling HRM vinden zorginkopers baan en werkzekerheid van minder belang omdat ze hoogopgeleid zijn en omdat de functie van zorginkoper in de markt redelijk schaars is. Met betrekking tot zelfvertrouwen is de afdeling HRM van mening dat de managementstijl hier invloed op heeft door middel van mensgericht leidinggeven met een coachende en ontwikkelende stijl. Een manager zegt hierover het volgende: “Zelfvertrouwen is verbonden met de persoonlijkheid, hoe je naar de wereld kijkt en hoe je met name naar jezelf kijkt. Wanneer je meer gefocust bent op inhoud, kan het zijn dat je als mens ook twijfelachtig over de uitkomsten (perfectionisme)”. Zelfvertrouwen heeft ook te maken met de ruimte die vanuit de organisatie wordt toegewezen. Is die ruimte strak ingekaderd, dan zal dat een inbreuk hebben op het zelfvertrouwen.

## Uitdaging en ontwikkeling

Onder uitdaging en ontwikkeling vallen de volgende onderwerpen: Ontwikkelingsperspectieven, opleiding, training en loopbaanperspectieven.

### Ontwikkelingsperspectieven, opleiding en training

Mening van zorginkopers met betrekking tot ontwikkelingsperspectieven; opleiding en training:

De zorginkopers zijn van mening dat ontwikkelingsperspectief een belangrijk onderwerp is en een belangrijke drijfveer is om zorginkoper te blijven. Zij vinden het belangrijk om zichzelf te kunnen blijven ontwikkelen, om zelf te leren maar ook van elkaar en zien dit als een investering in de toekomst. Tevens zijn ze van mening dat opleiding en training leidt tot meer uitdaging om te werken aan competenties. Om dat wat de zorginkoper doet nog beter te doen. Voor een groot deel van de zorginkopers is dit onderwerp een factor om te blijven (of te gaan) bij de organisatie. De andere zorginkopers zijn ervan overtuigd dat de meeste bedrijven wel een mogelijkheid hebben om te studeren, dus is het voor hen niet zo relevant. De meningen van de zorginkopers met betrekking tot de ervaringen van de ontwikkelingsperspectieven binnen de organisatie lopen uiteen. De helft van de zorginkopers vinden het fijn dat de mogelijkheid er is om opleidingen en trainingen te volgen op kosten van de organisatie, er actief wordt opgeleid en dat er maatwerk wordt geleverd. Het volgen van een opleiding en of training moet volgens hen niet opgelegd worden, maar kan een middel zijn om mensen te behouden voor de organisatie. Zij zijn heel tevreden met de manier waarop de organisatie omgaat met opleidingen en trainingen. De andere zorginkopers vinden dat de organisatie op dit vlak wel meer mag aanbieden. Zij vinden dat er weinig aandacht is voor ontwikkeling, het aanbod onvoldoende is en dat de kwaliteit van de trainingen onder de maat is. Enkele zorginkopers geven aan het aanbod onduidelijk te vinden, sturing vanuit het management en HRM te missen en willen graag een proactieve rol van HRM en de managers. Hoewel de zorginkopers de twee jaren regel (na de (betaalde) opleiding verplicht twee jaar werken bij de organisatie) wel snappen, zien ze dit wel als een verplichte belasting. Volgens de zorginkopers maakt investeren in medewerkers door het hen te laten ontwikkelen, een organisatie tot een goede werkgever.

Mening van managers met betrekking tot ontwikkelingsperspectieven; opleiding en training:

De managers zijn wel van mening dat de zorginkopers opleiding en training van belang vinden omdat juist mensen met een hogere opleiding zich graag willen doorontwikkelen (verbreding expertise en kennisontwikkeling). Volgens de managers is dit een drijfveer om zorginkoper te willen blijven. Als kanttekening geeft een van de managers aan dat zorginkopers opleiden vaak koppelen aan hun persoonlijke situatie qua tijd en gezinssamenstelling. Volgens de managers zijn ontwikkelingsperspectieven voor zorginkopers een reden om te blijven (of te gaan) bij de organisatie, maar ook om er te komen werken. In de Public Relations wordt aan dit onderwerp ook aandacht besteed. Op het gebied van de ervaringen binnen de organisatie, lopen de meningen van de managers uiteen. De ene manager vindt dat er voldoende wordt aangeboden aan trainingen en opleidingen met een op maat gesneden ontwikkelingstraject terwijl de andere manager vindt dat op papier alles goed geregeld is maar dat de praktijk vaak anders uitwijst. Op papier zijn er veel opleidingsmogelijkheden en budget, maar in de praktijk blijkt dat gezamenlijke trainingen laat (na een jaar) worden georganiseerd, dat het doorontwikkelen van het opleidingshuis er niet komt en dat de zorginkoper eigen opleidingen zelf moet regelen. De manager zegt hierover het volgende: “Zeggen van: Je mag alle trainingen volgen die je leuk vindt, maar het mag niet ten koste gaan van je werk, je krijgt geen extra uren en we gaan er ook geen extra mensen bij zetten, is makkelijk geroepen” Deze manager heeft het idee dat zorginkopers dit ook zo ervaren en ziet dit als een oneerlijke propositie die de organisatie neerlegt bij de zorginkopers. Volgens deze manager moet de organisatie randvoorwaarden creëren om zorginkopers in staat te stellen de opleidingen en trainingen ook daadwerkelijk te kunnen volgen.

Mening van afdeling HRM met betrekking tot ontwikkelingsperspectieven; opleiding en training:

De afdeling HRM is van mening dat zorginkopers ontwikkelingsperspectieven belangrijk vinden omdat het zorgt voor meer uitdaging. Volgens de afdeling HRM komt uit een door de organisatie uitgevoerd medewerkertevredenheid onderzoek naar voren dat medewerkers vinden dat ze voldoende ruimte voor ontwikkeling hebben binnen de organisatie. De afdeling HRM gaat er vanuit dat dit ook geldt voor zorginkopers. Tevens gaan zij er vanuit dat zorginkopers voldoende deskundigheid in huis hebben (hoog opgeleid) en dat een eventuele ontwikkelingsbehoefte vaak samenhangt met een loopbaanperspectief. Ook van de managers wordt in deze verwacht dat zij zich richten op de ontwikkeling van de zorginkopers om door middel van coachen en mensgericht leiderschap, het beste uit de zorginkopers te halen.

### Loopbaanperspectieven

Mening van zorginkopers met betrekking tot loopbaanperspectieven:

Zorginkopers vinden loopbaanperspectief van belang omdat ze uitdaging en ontwikkeling willen hebben en houden in hun werk. Als dit niet meer aan de orde is, willen ze graag een vervolgstap maken (binnen of buiten de organisatie). Ze vinden het belangrijk om te weten wat de organisatie hun dan te bieden heeft. Dit is niet voor alle zorginkopers even duidelijk (niet transparant genoeg). De zorginkopers vinden dat zij zelf ook een taak hebben om sturing te geven aan hun loopbaan maar vinden dat de organisatie (HRM en managers) ook een proactieve rol (informatievoorziening, profilering en meer aandacht in functioneringsgesprekken) moeten vervullen. Om zorginkopers te behouden voor de organisatie moet er volgens de zorginkopers een koppeling tussen HRM en de manager zijn.

De helft van de zorginkopers geven aan dat het loopbaanperspectief een reden is om te blijven (of te gaan) bij de organisatie, wat dan vooral te maken heeft met de uitdaging die zij ervaren binnen hun werk. De zorginkopers vinden dat het aanbod van doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie beperkt is. Doorgroeien is alleen mogelijk van zorginkoper C naar B want van B naar A zijn er te weinig vacatures (n.l. 3 A-inkopers). Horizontaal een stap maken is ook een optie maar ook daar is het aanbod beperkt. Zorginkopers geven aan dat ze al veel collega’s hebben zien vertrekken omdat er geen loopbaanperspectief kon worden geboden. Een van de zorginkopers geeft aan dat er een grote, vergrijsde top zit met veel 50+, 55+ -ers, die de komende jaren nog niet met pensioen gaan.

Mening van managers met betrekking tot loopbaanperspectieven:

De managers zijn van mening dat loopbaanperspectief belangrijk is voor zorginkopers, maar is dit wel per persoon verschillend is, de ene zorginkoper wil de functie blijven doen en de andere ziet de functie als een tussenstap naar een volgende functie. Volgens de managers ervaren de zorginkopers het loopbaanperspectief binnen de organisatie als slecht. Zorginkopers hebben een hoge functie binnen de organisatie en hoe hoger medewerkers in de organisatie komen, hoe lastiger het wordt een vervolgstap te maken. Zorginkopers kunnen van C- naar B-inkoper groeien. Van B- naar A-inkoper groeien, is ook een mogelijkheid maar dat kan alleen als er een vacature is. Een beperkt aantal zorginkopers kan doorgroeien naar een management of leidinggevende functie. Volgens de managers zou de organisatie, om de zorginkopers toch wat te bieden, meer aandacht moeten besteden aan jobrotation met andere sectoren in verband met kruisbestuiving in de vorm van projecten en dergelijke (bv. projectleidersrol). Voor een aantal zorginkopers is het ‘slechte’ loopbaanperspectief een reden om weg te gaan bij de organisatie. Een van de managers verwijst ook naar het beleid van de organisatie. Als het beleid is om jonge mensen binnen te halen, die op te leiden en het risico te lopen dat die weer weg gaat, dan moeten we dat beleid ook uitstralen.

Mening van afdeling HRM met betrekking tot loopbaanperspectieven:

De afdeling HRM is van mening dat het loopbaanperspectief een belangrijk onderwerp is voor zorginkopers omdat zorginkopers hoogopgeleide, ambitieuze mensen zijn. Zorginkoper is een specialistische functie met beperkte functieverscheidenheid: junior, medior en senior zorginkoper. De afdeling HRM geeft aan dat in het verleden wel wat mensen zijn weggegaan omdat er binnen de organisatie maar beperkte doorgroeimogelijkheden zijn. Natuurlijk zijn er binnen de organisatie wel mogelijkheden om te kiezen voor horizontale mobiliteit of jobrotation (naar andere sectoren of van care naar cure). Volgens de afdeling HRM zijn ontwikkeling- en loopbaanperspectieven van belang voor zorginkopers om te blijven (of te gaan) bij de organisatie. Vooral het ontbreken van een loopbaanperspectief, het niet honoreren van de ambitie om door te groeien, kan voor zorginkopers een breekpunt zijn.

## Balans en vrijheid

Onder balans en vrijheid vallen de volgende onderwerpen: Aard van het werk, autonomie, vrijheid, werk- privébalans en werkthuis arrangementen.

### Aard van het werk, autonomie en afwisseling

Mening van zorginkopers met betrekking tot aard van het werk, autonomie en afwisseling:

Zorginkopers hebben een wetenschappelijke opleiding gevolgd en zijn gewend zelfstandig beslissingen te nemen. Zij vinden de aard van het werk, autonomie en afwisseling belangrijke factoren en geven aan dat dit een belangrijke drijfveer is om zorginkoper te blijven. Zorginkopers voelen zich geremd in hun werkzaamheden als ze teveel beteugeld worden met regels, deadlines en gedragslijnen. Volgens de zorginkopers hangt vrijheid samen met de managementstijl en is er voldoende sturing van bovenaf maar is er de mogelijkheid om die sturing in te vullen en zelf prioriteiten te stellen. Zorginkopers geven aan het fijn te vinden kaders te hebben waar binnen ze beslissingen nemen; management by exceptions. Enkele zorginkopers, welke al langer werkzaam zijn, geven hun voorkeur tot verruiming van autonomie aan. Zij geven aan dat de top van de organisatie moeite heeft om de controle los te laten.

Mening van managers met betrekking tot aard van het werk, autonomie en afwisseling:

De managers zijn van mening dat de zorginkopers aard van het werk, autonomie en afwisseling heel belangrijk vinden. Zorginkopers zijn academisch geschoolde mensen die houden van afwisseling, stressbestendig zijn (geen dag is hetzelfde, veel onvoorziene dingen gebeuren) en die niet graag binnen strikt gedefinieerde kaders willen werken. Ze willen graag de vrijheid om hun eigen weg te zoeken, hun eigen invulling van de werkwijze te kiezen. Hoewel de zorginkopers graag die vrijheid willen hebben, merken de managers dat de zorginkopers toch behoefte hebben aan duidelijke kaders, regels en afspraken. Een handvat om aan vast te houden en om zekerheid aan te ontlenen. Dit vinden de managers wel tegenstrijdig. Managers proberen de zorginkopers de ruimte en vrijheid te geven om zijn of haar weg te vinden (managementstijl). Uit ervaring weten de managers dat zorginkopers dit onderwerp zo belangrijk dat ze willen blijven (of gaan) bij de organisatie.

Mening van afdeling HRM met betrekking tot aard van het werk, autonomie en afwisseling:

De afdeling HRM is van mening dat de zorginkopers dit een belangrijk onderwerp vinden. Door het ondernemerschap wat zorginkopers bezitten, hebben ze ook behoefte aan autonomie, ruimte en vrijheid. Volgens de afdeling HRM zijn aard van het werk, autonomie en afwisseling onderwerpen die van belang zijn voor zorginkopers om te blijven (of te gaan) bij de organisatie. De afdeling HRM denkt dat zorginkopers deze onderwerpen als positief ervaren binnen de organisatie, maar dat de zorginkopers wel gebonden zijn aan regels (mate van controle en richting geven) waardoor men minder autonoom kan handelen. De afdeling HRM is van mening dat het geven van daadwerkelijk meer handelingsruimte aan zorginkopers om zo meer verantwoordelijkheid weg te leggen bij de zorginkopers een positief effect zal veroorzaken met betrekking tot de binding van zorginkopers.

Op de vraag naar de mening van managers om nog iets te willen veranderen aan deze factor reageren de managers verschillend: Van meer sturing omdat de vrijheid te groot is, tot niets veranderen vanwege het vinden van hun eigen pad, tot het geven van meer vrijheid.

### Werk- privébalans en werkthuis arrangementen

Mening van zorginkopers met betrekking tot werk- privébalans en werkthuisarrangementen:

Zorginkopers vinden dat er een mogelijkheid moet zijn om werk en privé goed in balans te brengen. De mate van belangrijkheid heeft ook te maken met de persoonlijke situatie en/ of gezinssamenstelling. Als de medewerker privé niet goed in zijn vel zit, heeft dit effect op het werk en andersom. Echter, flexibel werken en thuiswerken zorgt wel voor een vervaging van de scheiding tussen werk en privé. De zorginkopers vinden het fijn dat er een zekere flexibiliteit is om thuis te kunnen zijn als er iets aan de hand is. Zij zien dit als een tweerichtingsverkeer; flexibiliteit om thuis te zijn en flexibiliteit naar de werkgever toe. Het moet een juiste balans zijn. Zorginkopers zijn van mening dat de werk- privé balans van invloed is op het blijven (of gaan) bij de organisatie. Ze ervaren de mogelijkheden die de organisatie op dit gebied levert als positief (flexibel werken, thuiswerken en eigen tijd indelen) en zijn van mening dat er meer productiviteit is door deze mogelijkheden. De werk- privébalans heeft ook te maken met de ruimte die de manager geeft (managementstijl). Een van de zorginkopers zegt hierover het volgende: “Ik zie dat managers daar verschillend in staan. Ik ben blij met mijn manager, ik ben blij dat ik niet de andere heb”. Een andere zorginkopers geeft aan dat de manager geen toestemming wil geven om thuis te werken en dat zij dit wel wil. Hoewel de organisatie thuiswerken stimuleert, voelen zorginkopers dat thuiswerken nog niet helemaal geaccepteerd is, maar zij hebben wel de hoop dat dit met de introductie van het nieuwe werken een kwestie van tijd is. Tevens geven ze aan dat er meer aandacht moet zijn voor de rechten van nieuwe medewerkers op het gebied van flexibele arrangementen als thuiswerken. Volgens de zorginkopers is het van belang daar ook de mogelijkheden voor te bieden zoals thuiswerken en een mobiel van de zaak.

Mening van managers met betrekking tot werk- privébalans en werkthuisarrangementen:

De managers denken dat de zorginkopers de werk- privébalans heel belangrijk vinden. Zij zijn van mening dat de zorginkopers binnen de organisatie genoeg vrijheid krijgen om de werk- privébalans goed in te richten. De mate van belangrijkheid is volgens de managers afhankelijk van de gezinssamenstelling en het is soms moeilijk om werk en privé zo in te richten dat de balans optimaal is (grip houden op). Een van de managers geeft hierbij aan: “Privé staat gelukkig nog wel bovenaan. Er is meer dan alleen maar werk, mensen moeten dat gevoel ook hebben van : het moet niet helemaal mijn leven gaan beheersen”. De managers zijn het erover eens dat zorginkopers werk en privé niet zien als een doorslaggevende factor om te blijven (of te gaan) bij de organisatie. Wanneer werk-privé uit balans is, zijn zorginkopers geneigd de reden bij zichzelf te zoeken en niet bij de organisatie. Het blijven of weggaan bij een organisatie heeft meer te maken met de arbeidsmarktpositie die zorginkopers bekleden; als de markt ruim is, is het makkelijker om een andere baan te vinden, is dit niet het geval dan wordt er harder gewerkt met minder tijd voor het gezin. Op de vraag hoe zorginkopers op dit moment de werk- privébalans ervaren, lopen de meningen van de managers uiteen. Een van de managers denkt dat de zorginkopers heel tevreden zijn omdat de organisatie veel mogelijkheden (flexibiliteit) geeft om werk en thuis te combineren terwijl een andere manager denkt dat de zorginkopers de werk- privébalans liever anders zouden willen zien. Deze manager is van mening dat de zorginkopers meer werken dan ze privé zouden willen. Verantwoordelijkheidsgevoel bepaald vaak het aantal uren wat gewerkt wordt. De vraag is of die extra uren altijd echt nodig zijn. Hoewel er veel vrijheid is om werk en privé te combineren, benadrukken de managers dat de zorginkopers wel een verantwoordelijkheid hebben om te zorgen dat bepaalde taken af zijn. In de wijze waarop de zorginkopers dat doet, hebben ze veel vrijheid. Een van de managers geeft aan dat in verband met het nieuwe werken, de managers de zorginkopers wel flexibiliteit bieden maar de stap naar daadwerkelijk vertrouwen ook door moeten zetten. Het gevoel van beheersing en controle (kantoor) moet plaats maken voor vertrouwen (thuiswerken).

Mening van afdeling HRM met betrekking tot werk- privébalans en werkthuisarrangementen:

De afdeling HRM denkt dat de balans tussen werk en privé een steeds belangrijker onderwerp wordt. Zorginkopers zijn ambitieus en ondernemend maar maken ook ruimte voor vrije tijd, voor vrienden en sociale aspecten. Volgens de afdeling HRM kan de balans tussen werk en privé een aspect zijn om te blijven (of te gaan) bij de organisatie maar is dit niet de doorslaggevende factor. De factor wordt pas doorslaggevend als de organisatie geen flexibiliteit geeft om de werk- privébalans in te richten. De afdeling HRM denkt dat de zorginkopers de mogelijkheden tot werk- privébalans als goed ervaren. Er zijn mogelijkheden voor thuiswerken, variabele uren en flexibel werken. Ook het introduceren van het nieuwe werken zal de mogelijkheden vergroten.

## Overige resultaten

In de volgende drie paragrafen zijn de overige resultaten van het interview en de participerende observatie weergegeven.

### Het belang van de diverse onderwerpen

In de interviews hebben de zorginkopers, managers en medewerkers van de afdeling HRM aangegeven welke onderwerpen zij denken dat zorginkopers van belang vinden en in hoeverre deze onderwerpen van belang zijn om te blijven (of te gaan) bij de organisatie. De antwoorden op deze vragen, staan in een overzicht in bijlage 12.2.

### Ranking van de categorieën

Op basis van de vijf categorieën hebben de zorginkopers, managers en de afdeling HRM een ranking (Top 5) aangegeven (zie bijlage 12.3).

## Participerende observatie

Op basis van participerende observatie zijn er nog wat aanvullende onderwerpen naar voren gekomen. Een aantal van deze onderwerpen hebben betrekking op de beloning en/of arbeidsvoorwaarden van het Zorgkantoor. Zorginkopers zijn voor de uitoefening van hun werk afhankelijk van vervoer per auto. Hoewel de organisatie leenauto’s ter beschikking stelt en een declaratieregeling voor autokosten heeft, willen Zorginkopers graag een mogelijkheid tot het leasen van een auto. De tegemoetkoming in de kosten is volgens enkele zorginkopers niet toereikend om alle kosten te dekken. Dit is vooral een probleem voor Zorginkopers die zelf geen auto hebben of een oude auto bezitten en niet (financieel) in staat zijn een (nieuwe) auto te kopen. Zij zien dit als een gebrek aan waardering. Ditzelfde geldt met betrekking tot de verstrekking van een mobiele telefoon. Beginnende zorginkopers (zorginkoper c) krijgen de beschikking over een Nokia terwijl zorginkopers, welke meer ervaring hebben (zorginkoper B), de beschikking krijgen over een I-phone. Omdat beginnende zorginkopers ook veel externe afspraken hebben en de Nokia minder mogelijkheden heeft (bijvoorbeeld het ontvangen van mail) , zien zij dit als een gebrek aan waardering en een beperking met betrekking tot het uitoefenen van hun werk.

Hoewel zorginkopers aangeven van afwisselend werk te houden en het niet erg vinden af en toe ‘een tandje bij te zetten’, geven enkele zorginkopers wel aan dat de werkdruk (bijvoorbeeld door personeelswisselingen, adhoc oplossingen en strakke planningen) vaak oploopt. Tevens geven zij aan dat niet alleen de eigen agenda vol zit maar ook de agenda van de managers, waardoor overleg later plaatsvindt dan gewenst. Zorginkopers voelen zich verantwoordelijk voor hun werk en geven aan dat het soms moeilijk is om werk, privé en studie met elkaar te combineren.

## Samenvatting van de resultaten

In deze samenvatting worden de overeenkomsten en verschillen van meningen van de zorginkopers, managers en afdeling HRM weergegeven met betrekking tot de binding van zorginkopers.

### Organisatie

Met betrekking tot de organisatie zijn de zorginkopers en de managers van mening dat zorginkopers imago, reputatie en status niet zo belangrijk vinden en dat het Zorgkantoor een ‘suf’ imago heeft. Managers zijn niet van mening dat imago,reputatie en status voor zorginkopers van belang zijn om te blijven werken bij de organisatie. Deze mening wordt gedeeld door ongeveer de helft van de zorginkopers. De andere helft vindt het maatschappelijk aspect belangrijk, wat de afdeling HRM ook onderschrijft. De afdeling HRM vindt deze factor wel bepalend om te blijven werken bij de organisatie. De missie en visie van een organisatie wordt door alle partijen gezien als factoren die bijdragen aan de verbondenheid met de organisatie. Zij geven aan dat het van belang is dat de eigen waarden passen bij de waarden van de organisatie. De zorginkopers en managers zijn het eens over het belang van gemeenschappelijkheid; elkaar nodig hebben en het gevoel hebben dat ze er toe doen. De afdeling HRM denkt dat dit gevoel van gemeenschappelijkheid de zorginkoper beperkingen oplegt op het gebied van vrijheid.

### Sociale werkaspecten

Zorginkopers, managers en de afdeling HRM zijn het er over eens dat managementstijl van belang is om zich gebonden te voelen aan de organisatie. De persoonlijke, gekozen managementstijl kan een reden zijn om te blijven of te gaan bij de organisatie. Wat betreft collegialiteit zij de zorginkopers en managers van mening dat hoewel ieder persoon een andere behoefte heeft aan contact, collegialiteit van belang is om te blijven of te gaan bij de organisatie. De afdeling HRM vindt collegialiteit niet belangrijk genoeg voor zorginkopers om te blijven of te gaan bij de organisatie. Zij zien de relaties onderling bij zorginkopers anders omdat zorginkopers niet dagelijks bij elkaar zijn en een eigen pakket hebben. Uitzondering hierop is collegialiteit met wederzijdse verantwoordelijkheid.

### Beloning en zekerheid

De helft van de zorginkopers vinden salaris een onderwerp van belang, maar het merendeel vindt salaris niet zo belangrijk om te blijven of te gaan bij een organisatie. Managers en de afdeling HRM zijn van mening dat zorginkopers salaris een onderwerp van belang vinden. De afdeling HRM is ervan overtuigd dat salaris zo belangrijk voor zorginkopers is dat ze bij de organisatie willen blijven of gaan. De meningen van de managers zijn hierover verdeeld. Het merendeel van de managers is het eens met de afdeling HRM. De zorginkopers en managers zien salaris wel als een middel om te motiveren en waardering uit te drukken. Baan- en werkzekerheid vinden zorginkopers en managers van belang vanwege het voldoen aan (financiële) verplichtingen. De afdeling HRM is van mening dat zorginkopers baan- en werkzekerheid niet zo belangrijk vinden omdat ze hoogopgeleid zijn en ‘goed’ in de markt liggen. De zorginkopers en managers zijn ervan overtuigd dat baanzekerheid wel wordt ervaren maar dat werkzekerheid in deze tijd niet altijd te garanderen is. Alle partijen vinden zelfvertrouwen van belang om het werk goed uit te kunnen voeren. Volgens managers is het gebrek aan waardering en beloning een reden om de organisatie te verlaten.

### Uitdaging en ontwikkeling

Zorginkopers, managers en de afdeling HRM zijn van mening dat het perspectief op ontwikkeling, opleiding en training belangrijke factoren zijn om zorginkopers te binden aan de organisatie. Volgens de managers zijn ontwikkelingsperspectieven voor zorginkopers een reden om te blijven of te gaan bij de organisatie. Het merendeel van de zorginkopers is het hier mee eens. De mening van de afdeling HRM is hierover verdeeld.. Met betrekking tot het aanbod van ontwikkelingsperspectieven, opleiding en training is de afdeling HRM van mening dat er voldoende ruimte en aanbod is voor ontwikkeling.

De mening van zorginkopers is verdeeld over het aanbod, kwaliteit en condities waaronder deze worden aangeboden. Deze verdeeldheid geldt ook binnen de managers. De managers en de afdeling HRM zijn van mening dat zorginkopers loopbaanperspectief van belang vinden en dat het een reden kan zijn om bij de organisatie te blijven of te gaan. De zorginkopers vinden loopbaanperspectieven wel van belang maar de helft van de zorginkopers ziet het niet als een reden om te blijven of te gaan bij de organisatie.

### Balans en vrijheid

Zorginkopers, managers en afdeling HRM zijn allen van mening dat de aard van het werk, autonomie en afwisseling een belangrijk onderwerp is voor zorginkopers en dat dit een reden voor zorginkopers kan zijn om te blijven of te gaan bij de organisatie. Zorginkopers en managers geven aan dat zorginkopers behoefte hebben aan autonomie maar wel graag een kader te hebben waarbinnen ze beslissingen mogen nemen. De afdeling HRM is van mening dat het geven van meer handelingsruimte en verantwoordelijkheid aan zorginkopers, zal resulteren in een positief effect met betrekking tot de binding van zorginkopers. Het merendeel van de zorginkopers, managers en de afdeling HRM zijn van mening dat zorginkopers de werk- privébalans belangrijk vinden. Voor een ruime meerderheid van de geïnterviewde zorginkopers is dit een reden om te blijven of te gaan bij de organisatie. De managers en de afdeling HRM zijn van mening dat zorginkopers deze factor niet als doorslaggevend zien om de bij de organisatie te blijven of te gaan.

# Conclusie

Zoals in de inleiding aangegeven in de metafoor is bewegingsvrijheid een voorwaarde om de bal te laten rollen. Om zorginkopers binnen ons bereik ‘te laten rollen of wel te binden aan een organisatie die de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) uitvoert, zijn er verschillende factoren (zie ten Have e.a., 2000) in het empirisch onderzoek getoetst aan de werkelijkheid. Uit de probleemanalyse blijkt dat het verloop van zorginkopers relatief groot is en dat daardoor veel kennis en expertise verloren gaat. Dit is niet wenselijk daar gezien de diversiteit van werkzaamheden en het daarmee samenhangend inwerktraject, een zorginkoper niet de verdiepingsslag kan maken die nodig is om de functie goed uit te voeren.

## Uitdaging en ontwikkeling

Zorginkopers zijn hoogopgeleide mensen, die zich willen blijven ontwikkelen en hoge eisen stellen aan de kwaliteit van de werkzaamheden. Uitdaging en ontwikkeling is voor hen het belangrijkste bindingsmiddel om bij de organisatie te blijven. De managers en afdeling HRM zijn zich hiervan bewust en geven de zorginkoper de gelegenheid om opleidingen en trainingen te volgen. Hoe komt het dan dat het verloop onder zorginkopers toch hoog is? Is het aanbieden van opleidingen en trainingen zoals Van der Sluis (2008b) en Tansky en Cohen (2001) concluderen dan niet afdoende om de zorginkopers te behouden voor de organisatie? Een ander aspect van uitdaging en ontwikkeling , is het loopbaanperspectief van zorginkopers. Zorginkopers zijn hoogopgeleid, de interne doorgroeimogelijkheden zijn beperkt en ze zijn ze niet voldoende op de hoogte van de mogelijkheden intern (horizontaal of verticaal).

## Sociale werkaspecten, balans en vrijheid

Sociale werkaspecten en balans en vrijheid zijn na uitdaging en ontwikkeling de belangrijkste aspecten die zorginkopers binden aan de organisatie. Collegialiteit en daarmee een goede werksfeer wordt door de zorginkopers gezien als een noodzakelijke factor om goed te functioneren. De managementstijl bepaalt in grote mate het stimuleren van ontwikkeling, ondersteuning, waardering, de ruimte die de zorginkoper krijgt om de eigen professionaliteit uit te voeren en de mate waarin ze de verantwoordelijkheid kunnen nemen (management by exceptions). De zorginkopers zijn van mening dat het voorkomen van inperking van vrijheid een positief effect heeft op het welbevinden in de organisatie en geven aan dat autonomie belangrijk is om het werk goed uit te kunnen oefenen. Te weinig autonomie kan een reden zijn om de organisatie te verlaten. Omdat de organisatie (die de AWBZ uitvoert) te maken heeft met strakke planningen en deadlines die zijn opgelegd door de overheid, wordt de autonomie van zorginkopers beperkt. Managers geven aan dat zorginkopers weliswaar autonomie belangrijk vinden maar ook behoefte hebben aan een kader waarin ze beslissingen kunnen nemen. Dit geeft een zekere tegenstrijdigheid weer omdat ze enerzijds streven naar meer autonomie en anderzijds behoefte hebben aan duidelijkheid en inkadering. Het vinden van een balans tussen deze twee paradigma’s is een uitdaging voor de coaching van zorginkopers door managers. Tevens roept dit een aantal vragen op: Kan de manager de inhoud loslaten en zich richten op de coachende rol of is de behoefte aan beheersing en controle doorslaggevend? En: Heeft de zorginkoper echt behoefte aan duidelijkheid en inkadering of is deze behoefte ingegeven door ongeschreven regels en gekozen managementstijl van de manager? De mate waarin de manager bereid is om vrijheid te geven en deze ook te stimuleren is van groot belang voor het functioneren, het nemen van beslissingen en verantwoordelijkheid van de zorginkoper.

## Werk- privébalans

Ook op het gebied van werk- privébalans is de managementstijl van belang. Door flexibele werktijden, thuiswerken en de mogelijkheid tot eigen tijdsindeling hebben de zorginkopers de mogelijkheid om de werk- privébalans te optimaliseren. De invulling van deze regelingen is afhankelijk van de ruimte die de manager wil bieden en de acceptatie van collega’s. Zorginkopers zijn van mening dat de werk- privébalans een doorslaggevende factor is om te blijven (of gaan) bij de organisatie.

Aangezien de managers en de afdeling HRM dit niet zo zien, wordt hier minder aandacht aan besteed dan noodzakelijk is. Verstoringen in de balans kunnen ook optreden door de werkdruk (zie ook Greenhaus & Beutel, 1985). Zorginkopers voelen zich verantwoordelijk voor hun werk en geven aan dat het soms moeilijk is om werk, privé en studie met elkaar te combineren.

## Organisatie

Minder belangrijk dan bovenstaande aspecten vinden zorginkopers de bindingselementen die vallen onder de organisatie De zorginkopers, de afdeling HRM en de managers vinden missie en visie van belang als bindingselement omdat de waarden van de zorginkopers moeten passen bij de organisatie vanwege uitvoering van het werk en betrokkenheid met de organisatie. Verschillende meningen leveren hier bij de andere bindingselementen wat discussie op. Uit de resultaten blijkt dat de afdeling HRM van mening is dat zorginkopers de organisatie heel belangrijk vinden (trots op de organisatie vanwege maatschappelijke aspecten). Zij vinden dat de organisatie beperkingen oplegt aan de zorginkopers op het gebied van vrijheid door conservatisme van de organisatie en het streven naar gevoel van gemeenschappelijkheid. Gevoel van gemeenschappelijkheid is dan geen bindingsmiddel meer maar een demotivator. Echter, de zorginkopers vinden de bindingselementen imago, reputatie en status wel van belang maar in mindere mate en vinden het gevoel van gemeenschappelijkheid wel van belang; elkaar nodig hebben en het gevoel hebben dat ze er toe doen. De vraag is of de afdeling HRM hiermee wel voldoet aan de aan de behoefte van de zorginkopers. Ook hier komt dan een tegenstrijdigheid naar voren: Zorginkopers en managers geven aan dat gevoel van gemeenschappelijkheid van belang is om te gaan of blijven bij de organisatie.

Gevoel van gemeenschappelijkheid versus autonomie

Als autonomie voor zorginkopers heel belangrijk is en gevoel van gemeenschappelijkheid bewegingsruimte en vrijheid beperkt , dan roept dit een aantal vragen op: Heeft de zorginkoper echt behoefte aan het gevoel van gemeenschappelijkheid of is deze behoefte ingegeven door ongeschreven regels en gekozen managementstijl van de manager? Prevaleert het gevoel van gemeenschappelijkheid boven de wens van de zorginkoper om bewegingsruimte en vrijheid te hebben? Of voelen de zorginkopers zich niet beperkt in hun bewegingsruimte en vrijheid?

## Beloning en zekerheid

Op het gebied van beloning en zekerheid zijn er ook tegenstrijdigheden te bemerken. Hoewel zorginkopers beloning in de vorm van salaris zien als een manier om gewaardeerd, gestimuleerd en erkend te worden, is dit volgens hen de minst belangrijke factor om te blijven of te gaan bij een organisatie. Zorginkopers zien deze beloning als een middel om de intrinsieke motivatie te prikkelen terwijl beloning in de vorm van salaris een extrinsieke motivator is. De discrepantie zit in het streven naar “satisfaction” (De Oude, 2010) met een factor die “dissatisfaction” kan opleveren. Is het echt zo dat zorginkopers vinden dat beloning in de vorm van salaris niet van belang is voor de beslissing tot het blijven of gaan bij een organisatie? Of is het van belang hoe marktconform dit salaris dan is? Een andere mogelijkheid is de volgende: Als de beloning in de vorm van salaris te laag is, kan de zorginkoper zich ondergewaardeerd voelen. En: Als de beloning in de vorm van salaris marktconform of hoger is, voelt hij zich meer op waarde geschat en is hij meer tevreden. De motivatie om te blijven is dan afhankelijk van wat de omgeving hem verder nog biedt. Dit geldt ook voor allerlei regelingen in de vorm van arbeidswaarden. Verschillen tussen zorginkopers onderling op het gebied van arbeidsvoorwaarden kan mogelijk een negatieve sfeer creëren en kan leiden tot minder verbondenheid met de organisatie. Managers en HRM zijn in tegenstelling tot de zorginkopers van mening dat zorginkopers beloning in de vorm van salaris wel heel belangrijk vinden, maar anticiperen hier niet op. Dit geldt ook voor andere beloningsvormen die wel de intrinsieke motivatie aan kunnen spreken.

# Aanbevelingen

Uitdaging en ontwikkeling is voor zorginkopers de belangrijkste factor om te blijven werken bij de organisatie. Uit het onderzoek blijkt dat de organisatie de kwaliteit van de trainingen moet waarborgen en de juiste condities moet scheppen om tegemoet te komen aan de wensen en behoefte van de zorginkoper (bijvoorbeeld begeleiding bij keuze opleiding en voorwaarden scheppen tot studeren c.q. opnemen van verlof). Wat betreft de loopbaanperspectieven moet de organisatie (managers en afdeling HRM) transparant zijn en de zorginkopers informeren. Na uitdaging en ontwikkeling zijn sociale werkaspecten en balans en vrijheid belangrijke bindingsfactoren. De manager heeft een belangrijke taak en kan worden beschouwd als de “spil” in de organisatie. De manager is in staat om de knelpunten bloot te leggen zoals werkdruk, beloning, arbeidsvoorwaarden en dergelijke door met de zorginkoper in gesprek te gaan. Belangrijk hierbij is dat de organisatie (HRM) de managers voldoende “tools” geeft om het “bindingsbeleid” en de coachende rol goed uit te kunnen voeren.

Bindingselementen zoals werk- privébalans, opleiding en training zijn prima als daar ook gelegenheid voor is. Als deze onder druk komen te staan door bijvoorbeeld hoge werkdruk, verliezen de bindingselementen hun waarde. Om dit te voorkomen, is het noodzakelijk de werkdruk aan te pakken om mogelijkheden te creëren voor studie en het optimaliseren van de werk- privébalans. Het is voor de managers van belang om te weten hoe zorginkopers denken over de diverse bindingselementen en deze uitkomst optimaal te gebruiken om zorginkopers te behouden voor de organisatie. Communicatie tussen managers en zorginkopers enerzijds en managers en afdeling HRM anderzijds evenals een bewustwordingsproces is van wezenlijk belang om iedereen “op één lijn” te krijgen.

Het doel van dit onderzoek was om inzicht te krijgen in de factoren die een rol spelen bij de binding van zorginkopers aan een organisatie die de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten uitvoert. Uit de resultaten blijkt dat het een combinatie van meerdere factoren is, die leidt tot de beslissing om te blijven werken bij de organisatie. Om meer verdieping in de diverse bindingselementen te krijgen, is het aan te bevelen per bindingselement een onderzoek in te stellen. Het onderzoek is uitgevoerd onder 5 zorgkantoren in Nederland (5 in het zuiden en 1 in de Randstad). Om een beter beeld te krijgen en de organisationele zaken (ongeschreven en geschreven regels, arbeidsvoorwaarden) uit te sluiten, zou een groter opgezet landelijk onderzoek moeten worden opgezet met zorginkopers van alle zorgkantoren (32). Gezien het feit dat in de toekomst de AWBZ waarschijnlijk zal worden uitgevoerd door de zorgverzekeraars, is het handig om ook zorginkopers uit de Cure (uitvoering Zorgverzekeringswet) te betrekken in het onderzoek. Dit onderzoek heeft zich beperkt tot het onderzoeken van bindingselementen die van invloed zijn op het behouden van zorginkopers voor de organisatie. Aanvullend onderzoek zou kunnen worden gedaan omtrent de vertrekintenties van zorginkopers.

# Literatuurlijst

* Adamson, S.J., Doherty, N. en Viney C., 1998, The Meanings of Career Revisited: Implications for Theory and Practice, *British Journal of Management* 9, 251-259.
* Allen, N.J. & Meyer J. P. (1990) ‘The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organisation’, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
* Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organisational

perceptions. *Journal of Vocational Behavior, 58, 414−435.*

* Almer, E. D., Cohen, J. R., & Single, L. E. (2004). Is it the kids or the schedule?: The incremental effect of families and flexible scheduling on perceived career success. *Journal of Business Ethics, 54,* 51-65.
* Almer, E. D., & Kaplan, S. E. (2002). The effects of flexible work arrangements on stressors, burnout and behavioral job outcomes in public accounting. *Behavioral research in accounting*, 14, 1-34.
* Andrews, F and Withey, S., (1976), *Social indicators of Wellbeing,* Plenum press, New York, NY.
* Angle, H., & Perry, J. (1981). An empirical assesment of organisational commitment and organisational effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 26, 1-14*.
* Arthur, M.B., Hall, D.T. en Lawrence, B.S., 1989, *Generating New Directions in Career Theory: the Case for a Transdisciplinary Approach,* in M.B. Arthur, D.T. Hall en B.S. Lawrence, eds., Handbook of Career Theory, (Cambridge University Press, Cambridge),7-25.
* Arthur, M.B. en D.M. Rousseau (1997),*A Career Lexicon for the 21st Century,* hoofdstuk in: Altman, Y. (red.) (1997), *Careers in the New Millennium,* Acco, Leuven/Amersfoort
* Baarda, D.B., M.P.M. de Goede & J. Teunissen (2009), *Basisboek kwalitatief onderzoek – praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek,* 2e druk Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten.
* Baarda, D.B., M.P.M. de Goede & A.G.E. van der Meer-Middelburg (2007), *Basisboek Interviewen – Handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews,* 2e druk Noordhoff Uitgevers Groningen/ Houten.
* Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions and lessons for the study of modern work. *Journal of Organisational Behavior, 23, 383–400.*
* Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., & Neuman, G. A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on workrelated criteria.*Journal of Applied Psychology, 84(4), 496−513*
* Barich, H., Kotler, P., 1991. A framework for marketing image management. *Sloan Management Review* 32(2), 94-104.
* Barkow, J. (1989). *Darwin, sex and status.* Toronto: University of Toronto Press.
* Barnett, M. L., Jermier, J.M., Lafferty, B. A. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review,9*.
* Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews, 3(2), 113–129.*
* Baumeister, R. & Leary, M. (1995). The need to belong. Desire for interpersonal
* attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin, 117*, 497-529.
* Beauchamps, T.L., Childress, J.F. (1989). *Principles of Biomedical Ethics, 3rd editionedition.* New York: Oxford University Press*.*
* Beer, M. & B. Spector & P.R. Lawrence & D. Quinn Mills & R. E. Walton (1984) *Managing Human Assets.* New York: The Free Press.
* Beleidsvisie 2009-2012, *CZ Zorgkantoren*.
* Benson, J., & Brown, M. (2007). Knowledge workers: what keeps them committed; what turns them away*? Work employment and society, 21 (1), 121-141*.
* Bentvelsen, Y., (2011) Onafhankelijkheid. *Carriertijger.nl* <http://www.carrieretijger.nl/functioneren/professionele-eigenschappen/onafhankelijkheid>
* Betzig, L. (1997). *People are animals.* New York: Oxford University Press.
* Block, J., & Robbins, R.W. (1993). A longitudinal study of consistency and change in self-esteem from early adolescence to early adulthood. *Child Development, 64*, 909-923. In R.J. Larsen & D.M. Buss. *Personality Psychology, domains of knowledge about human nature* (2nd ed.). NY: McGraw-Hill.
* Boeije, H., (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. *Denken en doen*. Den Haag: Boomonderwijs
* Borghans, L., Golsteyn, B., De Grip, A., Nelen, A. (2009) De betekenis van het leren op het werk. Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt. Faculteit der Economische wetenschappen en Bedrijfskunde Universiteit Maastricht.
* Boudewijns, J. (2008). *Alice in Organisatieland*. Boudewijns
* Boyar, S. L., Maertz Jr., C. P., Pearson, A. W., & Keough, S. (2003). Work-Family Conflict: A Model Of Linkages Between Work And Family Domain Variables And Turnover Intentions. *Journal of Managerial Issues*, 15(2), 175-191.
* Breaugh, J.A. (1985). “The measurement of work autonomy”. *Human Relations, No. 38,* P. 551-570.
* Bromley, D.B., (2001) Relationships between personal and corporate reputation. *European Journal of Marketing* 35,3/4 316
* Burgerlijk Wetboek (artikel 7:610 BW)
* Burgers, R., Van der Sluis, L.E.C., (2008) Nieuwe professionals: what makes them thick

<http://menscentraal.nl/Nieuwe_Professional_werkt_voor_zichzelf.html>

* CBS, Barometer Beroepsbevolking <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/barometer-beroepsbevolking/barometer-beroepsbevolking-art.htm>
* Cherry, K. (2011). *What is development?* [*http://psychology.about.com/od/developmentecourse/f/dev\_faq.htm*](file:///C%3A%5CUsers%5CFlonkering%5CDocuments%5CEur%5CMaster%20IBMG%5CTalentmanagement%20scriptie%5C%E2%80%A2%09http%3A%5Cpsychology.about.com%5Cod%5Cdevelopmentecourse%5Cf%5Cdev_faq.htm)
* Chung, K.H. (1977). “Motivational theories and practices”. Columbus (Ohio). Grid Publishing.
* Commissie Bakker (2008), *Naar een toekomst die werkt*. Advies Commissie Arbeidsparticipatie 16 juni 2008
* CZ Zorgkantoren <http://www.czzorgkantoren.nl/%7B0b30a17b-17f0-4872-acaf-004e5e61c8f3%7D?s=czzorgkantoor_klant>
* Dam, N.F., (2009) Het aantrekken en motiveren van toptalenten door middel van het compensatiepakket, *Faculteit der Economische Wetenschappen en bedrijfskunde*
* De Bruijn, E. (2006) Adaptief beroepsonderwijs. Leren en opleiden in transitie. *Rede 5 oktober 2006 Universiteit Utrecht*
* DeCharms, R. (1968). *Personal causation: The internal affective determinants of behavior*. New York: Academic Press.
* De Cuyper, N., Handaja, Y., De Witte, H., (2008). Baanonzekerheid tijdens een
* herstructurering: samenhangen met vitaliteit en emotionele uitputting *Gedrag & Organisatie 2008-21, nr. 2*
* Deci, E.L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology, 18*, 105-115.
* Deci, E.L., Ryan, R.M., (1980) *The Psychology of Self-Determination*. Lexington MA: Heath
* Deci, E.L., Ryan, R.M., (1985), *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York: Plenum
* Deci, E.L., Ryan, R.M., (2000) The What and Why of Goal Pursuits: Human needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry 2000, Vol. 11, No 4, 227-268, 319-338*
* Deci, E.L., Ryan, R.M., (2000) Self-Determination Theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist, 55, 68-78*
* De Galan, K. (2003) *Trainen. Een praktijkgids.* Pearson Education Benelux
* De Oude, C., (2010). Elke dag anders. Een onderzoek naar de relatie tussen werkdruk en motivatie in het basisonderwijs. *Bestuurs- en Organisatiewetenschap, Universiteit Utrecht*
* Dikkers, J. S. E., Geurts, S. A. E., Den Dulk, L., Peper, B., & Kompier, M. A. J. (2004). Relations among work-home culture, the utilization of work-home arrangements, and work-home interference. *International Journal of Stress Management,11* ( 4)*,* 323-345.
* Dikkers, J. S. E., Geurts, S. A. E., Den Dulk, L., Peper, B., Taris, T. W., & Kompier, M. A. J. (*2007*). Dimensions of work-home culture and their relations with the use of work-home arrangements and work-home interaction. *Work & Stress.*
* DuFour, R., DuFour, R., & Eaker, B. (2009). New insights into professional learning communities at work. In M. Fullan (Ed.), The challenge of change. Start school improvement now! (pp. 87-103).
* Californië: SAGE.
* Dulk, L., Spenkelink, S., (2009). Werkgevers en de afstemming tussen werk en gezin. *Onderzoek in opdracht van ministerie van Jeugd en Gezin, Faculteit Sociale Wetenschappen, Universiteit Utrecht*
* Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C., and Lance, C. E. (1999) Motivational Bases of Affective Organisational Commitment: A Partial Test of an Integrative Theoretical Model*. Journal of Occupational and Organisational Psychology 72*
* Eizema, E., (2010), *Het Nieuwe Werken ontleedt: De invloed van thuiswerken op de werk-privé balans, autonomie en het contact met kantoor, Masterthesis Universiteit Utrecht*
* Erdogan, B., M.L. Kraimer & R.C. Liden (2004). Work value congruence and

intrinsic career success: The compensatory roles of leader-member exchange and

perceived organisational support. *Personnel Psychology*, 57, 305-332.

* Falco, S.M. (2007). *Vraagsturing gemanaged: Onderzoek naar leiderschap en vraagsturing bij het RMPI.* Afstudeerscriptie Open Universiteit.
* Falsey, T.A. (1989). *Corporate philosophies and mission statements: A survey and guide for corporate communicators and management*. Westport, CT: Greenwood, 3.
* Feldman, D. C., & Gainey, T. W. (1997). Patterns of telecommuting and their consequences: Framing the research agenda. *Human Resource Management Review*, 7, 369–388.
* Fields, D.L. (2002) *Taking the measure of work: A guide to validated scales for organisational research and diagnosis.* SAGE publications: London, New Dehli: Thousand Oaks
* Finn, D., 1961. The price of corporate vanity. *Harvard Business Review*

39, 135-143.

* Fombrun, C.J., Gardberg, N.A., Sever, J.W., (2000). The reputation Quotient: a multi-stakeholder measure of corporate reputation. *The Journal of Brand Management*  *7(4), 241-255*
* Frank, F.D., Taylor, C.R., (2004), Talent Management: Trends that will shape the future. *Human Resource Planning, Vol. 27,2004*
* Franzen, G. (2004). *Wat* *drijft ons? Denken over motivatie sinds Darwin.* Utrecht: Lemma. ISBN 90 5931 326 7
* Frey B.S., Jegen, R., (2001), Motivation Crowding Theory, *Journal of Economic Surveys*, Vol.12, afl.4, p.115-132
* Frone, M. R., Yardley, J. K., & Markel, K. S. (1997). Developing and testing an integrative model of the work-life interface. *Journal of Vocational Behavior, 50, 145−167.*
* Fu, C. K., & Shaffer, M. A. (2001). The tug of work and family. Direct and indirect domain-specific determinants of work-family conflict*. Personnel Review*, 30(5), 502-522.
* Gaillard, A.W.K. (2006). *Stress, productiviteit en gezondheid*. Amsterdam: Uitgeverij
* Nieuwezijds.
* Ganster, D.C. & Fusilier, M.R. (1989). “Control in the Workplace”. *International Review of Industrial and Organisational Psychology.* John Wiley & Sons Ltd.. P. 235-273.
* **Gesthuizen, M. J. W.** & Dagevos, J. M. (2007). Het rendement van vrijwillige interne en externe mobiliteit. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 23 (2), 133-146.*
* Gesthuizen, M., Dagevos, J. (28 juni 2007) *Arbeidsmobiliteit in goede banen. Oorzaken van baan- en functiewisselingen en gevolgen voor de kenmerken van werk*.S*CP* <http://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2005/Arbeidsmobiliteit_in_goede_banen/Persbericht_Arbeidsmobiliteit_in_goede_banen>
* Glastra, F. (2004). *Organisaties en diversiteit.* Naar een contextuele benadering van

intercultureel management. Boom juridische uitgevers.

* Gotsi, M., Wilson, A.M., (2001). Corporate Reputation: Seeking a Definition. *Corporate Communications: An International Journal, 6* (1), 24-30
* Greenhaus, J.H., Beutell N.J., (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review 1985,* Vol. 10 No. 1 76-88
* Greenhaus, J. H., & Parasuraman, S. (1997). The integration of work and family life: Barriers and solutions. In S. Parasuraman & J. H. Greenhaus (Eds.), *Integrating work and family:Challenges and choices for a changing world (pp. 232-240).* Westport, CT: Quorum.
* Greenhaus, J.H., Powell G.N., (2006). When work and family are allis: A theory of work-family enrichment. *Academy of management review 2006,* Vol. 31 No. I 72-92
* Greguras, G. J., and Diefendorff, J. M. (2009) Different Fits Satisfy Different Needs: Linking Person-Environment Fit to Employee Commitment and Performance Using Self-Determination Theory. *Journal of Applied Psychology. Vol. 94, No. 2*
* Hackman, J. & Oldham, G. (1976a). Motivation through the design of work: Test of a

theory. *Organisational Behavior and Human Performance, 16,* 250-279.

* Hackman, R. & Oldham, G. (1976b). “Job Characteristics Model (JCM)”. *The Magazine for Magazine Management, September 2007, Vol. 36, Issue 9.* P. 37-4
* Hall, D.T., 2002, *Careers In and Out of Organisations*, (Sage Publications, Thousand Oaks).
* Hardeman, M., (2009) De rol van status bij het consumptiegedrag van vrouwen. Masterproef communicatiewetenschappen. *Faculteit politieke en sociale wetenschappen, Universiteit Gent.*
* Hart, H.‘t, Boeije, H., en Hox, J., (2005). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom.
* Hasselt, R. van (2001). *Mission Statements*. Deventer: Kluwer, 14.
* Hausknecht, J. P., Rodda, J., and Howard, M. J. (2009) Targeted Employee Retention: Performance-Based and Job-Related Differences in Reported Reasons for Staying*. Human Resource Management. Vol. 48, No. 2*
* Heerma van Voss, G.J.J., Pennings, F.J.L. (2008) *Socialezekerheidsrecht,* Kluwer BV, Deventer
* Heiltjes, M.G. (2008) Managerial behavior: een kwestie van moed. *Oratie 25 januari 2008*  *Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van*

*de Universiteit Maastricht*

* Heiser, J.M., (2009*) Missiedrager of carrièrejager? Een kwalitatief onderzoek naar organisatiecommitment van rechtshulpverleners bij het Christelijk Nationaal Vakverbond*, Masterthesis SHRM*,* Utrecht, Bestuurs- en organisatiewetenschap
* Hoof, J.A.P. van (1964). “Autonomie en motivatie van arbeiders in industriële bedrijven”. Proefschrift. Nijmegen, Gebr. Janssen. P. 118-120.
* Hughes, E.C., (1958), *Men and their Work*, (Free Press, Glencoe, IL).
* Inkson, K. (2004),Images of career: Nine key metaphors, *Journal of Vocational Behavior,* Vol. 65, pp.96-111.
* James, H. S. (2005) Why Did You Do That? An Economic Examination of the Effect of Extrinxic Compensation on Intrinsic Motivation and Performance. *Journal of Economic Psychology 26*
* Jansen, M.H.M., Jolink, J., Noorman, S., Schoemaker, M., (2008). *De gedreven organisatie*, Kluwer 2008
* Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain – Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*, 285-308.
* Kennedy, S.H., 1977. Nurturing corporate image. *European Journal of*

*Marketing* 11 (3), 120-164

* Kessel, J., Keursten, P.(2001). Opleiden en leren in een kenniseconomie: vormgeven aan een corporate curriculum. *HRD Handboek, Samson, Alphen ad Rijn, 2001*
* Keursten, P. (1999). Het einde van strategisch opleiden. *Opleiding & Ontwikkeling, 10-1999, p. 27-33.*
* Kinnunen, U., Feldt, T., & Mauno, S. (2003). Job insecurity and self-esteem: evidence from cross-lagged relations in a 1-year longitudinal sample. *Personality and Individual Difference, 35,* 617-632.
* Klaveren, S.M. van, Oostdijk, G.A. & Vaan, K.B.M. de (2007). *Goed Koopmanschap*.

*Eindrapport*. Leiden: Research voor Beleid.

* Kling, K.C., Shibley Hyde, J., Showers, C.J., & Buswell, B.N. (1999). Gender differences in self-esteem: a meta-analysis. *Psychological Bulletin, 125*, 470-500.
* Kluytmans, F. (2001). *Personeelsmanagement*, vierde druk, Groningen: Wolters-Noordhoff.
* Koot, A.N.G.J., Den Dekker, F. (1999) *Leren en opleiden op de werkplek*. VSLPC (Vereniging de Samenwerkende Landelijke Pedagogische Centra) in opdracht van het ministerie van OCenW
* Korzilius, H. (2000). *De kern van survey-onderzoek*. Assen: Uitgeverij van Gorcum.
* Koster, J.M.D., Stolze, P.W. (2003) Heeft U al een missie en een visie? Over de zin en onzin van moderne zinspreuken. *Strategie en Bestuur, 20 mei 2003.*
* Kotler, P., 1982. *Marketing for Nonprofit Organisation*, 2nd Edition.

Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

* Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of Organisational Behaviour*, 27, 365-385.
* Lancaster, P. L., (1994), Incentive pay isn’t good for your company, *INC*, Vol.16, Issue 9
* Leijssen, M., (2000) Collegialiteit: van toedekking naar open dialoog. *Tijdschrift voor Klinische Psychologie, 30e jaargang nr. 1, maart 2000*, 19-26
* Leuthesser, L. & Kohli, C. (1997). Corporate identity: The role of mission statements. *Business Horizons*, 40 (3), 59-66.
* Likert, R. (1967). *“The Human Organisation: Its Management and Value”.* New York: Harper and Row.
* Liu, C.M., (2007) The early employment influences of sales representatives on the development of organisational commitment*. Employment Relations, 29, 5-15*
* London, M. & Mone, E.M. (1999). Continuous learning. In D.R. Ilgen & E.D. Pulakos

(Red.), *The changing nature of performance* (pp. 119-153). San Francisco: Jossey-Bass.

* McCauley, C.D. & Hezlett, S.A. (2001). Individual development in the workplace. In N.

Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil & C. Viswesvaran (Red.), *Handbook of work and*

*organisational psychology: Vol. 1. Personnel psychology* (pp. 313-335). London: Sage.

* McKinsey & Company (2001) Organisation and Leadership Practice (War for talent*) Harvard Business School Press*
* Mc Millan, D.W., Chavis D.M. (1986). Sense of Community: A Definition and Theory, *Journal of Community Psychology, Vol. 14, issue 1*
* Melkert, G., Van der Sluis, L., (2008) Het managen van interne mobiliteit, *Develop nr. 1-2008*
* Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three component conceptualization of organisational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
* Meyer, J.P., Allen, N.J. (1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application,* Thousand Oaks, Londen, New Dehli: Sage
* Meyer, J.P., Herscovitch, L. (2001), Commitment in the workplace: toward a general model, *Human Resource Management Review, 11, 299-326*
* McClelland, D.C. (1985*) Human Motivation*. NY: Cambridge University Press.
* Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

<http://www.salarisinfostartpagina.nl/pdf/cao/bioscoopbedrijf/bioscoopbedrcao20032004.pdf>

* Mouwen, C.A.M. (2004). *Strategisch management voor de moderne non-profitorganisatie*. Assen: Van Gorcum, 52-53
* Nanus, B. (1992). *Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organisation.* San Francisco: Jossey-Bass.
* Nguyen, N., Leblanc, G., (2001) Corporate image and corporate reputation in customers retention decisions in services. *Journal of Retailing and customer services* 8 (2001) 227-236
* Nieuwenhuizen, L., (2008*) Should I Stay or Should I go….? Een onderzoek naar de factoren die en rol spelen bij het behouden van Europese Trainees gedurende de eerste jaren van hun carrière.* Afstudeerscriptie Universiteit Utrecht, augustus 2008.
* Paffen, M.J.A.,(2007) *Loopbaanmanagement, Leidraad voor individu en organisatie* Kluwer 2007 Alphen aan den Rijn
* Peeters, M. & Heiligers, Ph. (2007). *De balans tussen werk en privé.* In Schaufeli, W. & Bakker, A. (Red), De psychologie van arbeid en gezondheid (pp. 299 – 314), Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
* Porter, L.W.& R.M. Steers & R.T. Mowday & P.V. Boulian (1974) ‘Organisational commitment, jobsatisfaction, and turnover among psychiatric technicians’, *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
* Poutsma, E., Meihuizen, H.E., Mol, R., (1997). Winstdeling, opties en aandelen voor werknemers. *ESB, 82e jaargang nr. 4116, pag. 613, 13 augustus 1997.*
* Reeve, J. (2005). *Understanding motivation and emotion* (4th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
* Reis, H., Sheldon, K., Gable, S., Roscoe, J. & Ryan, R. (2000). Daily well-being: The role of autonomy, competence, and relatedness. *Personality and Social Psychology Bulletin, 26*, 419-435.
* Riegman, J., (2009) *Het behouden van jonge ambtenaren. Master onderzoek naar het behouden van jonge hoogopgeleide ambtenaren werkzaam voor de gemeente Apeldoorn.* Masterscriptie Universiteit Utrecht
* Rosenberg, M., Schoenbach, C., Schooler, C., & Rosenberg, F. (1995). Global self-esteem and specific self-esteem: different concepts, different outcomes. *American Sociological Review, 60*, 141-156.
* Rooy, P., (2007), *De combinatie van werk en privé en de gevolgen voor het carrière succes van vrouwen,* Afstudeerscriptie Universiteit van Tilburg, september 2007
* RVZ (2008), *Zorginkoop heeft de toekomst*. *Maar vraagt nog een flinke inzet van alle betrokken partijen*. Den Haag, 2008.
* Rynes, S.L., Colbert, A.E., Brown, K.G., (2002), HR professionals’ belief about effective human resource practices: correspondence between research and practice, *Human Resource Management*, Vol. 42, afl.2, p.149-174
* Schein, E.H., (2008) *Loopbaanankers,* 5e oplage oktober 2008,Uitgeverij Nieuwezijds Amsterdam
* Schouten, J. (1974). *“Vrijheid in het werk: over organisatiestructuur en het welzijn van productiemedewerkers”.* Meppel: Boom.
* Schreiner, N., (2010) *Loopbaan- en Talentontwikkeling voor het individu,* 8e editie, uitgave Wassehage BV, Wassenaar
* Schreiner, N., Van der Laan-Versluijs, A. (2003), Spanning tussen thuiswerken en carrière. *Gids voor Personeelsmanagement, september 2003, nr.9*.
* Schmidt, H.G., (1983) Intrinsieke motivatie en studieprestatie: enkele verkennende onderzoekingen. *Pedagogische Studiën 1983 (60),* 385-395
* Sheppard, B. & Brown, J.  (2009).  Developing and implementing a shared vision of teaching and learning at the district level. *International Studies in Educational* Administration, 37(2), 41-59.
* Steensel, K.M. van (2007). De nieuwe werknemer, *Tijdschrift voor HRM*, 2, 81-104.
* Stroh, L., & Reilly, A. (1997). Loyalty in the age of downsizing. *Sloan management review*, 38(4), 83-88.
* Super, D.E. (1980),A life span, life space approach to career development, *Journal of Vocational Behaviour*, 16, 282-298. In: Van de Loo (1992), *op.cit.*
* Sverke, M., Hellgren, J. & Naswall, K. (2002). No Security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology, 7*(3), 242-264
* Taalman, S.A.E.(2009). Het effect van objectieve baanonzekerheid op subjectieve loopbaanwaarden gemodereerd door zelfvertrouwen. *Universiteit Utrecht, Faculteit Sociale Wetenschappen*
* Tansky, J.W., Cohen, D.J., (2001) The Relationship Between Organisational Support, Employee Development, and Organisational Commitment: An Empirical Study, *Human Resource Development Quarterly, vol. 12, no. 3 Fall 2001*
* Ten Have, S., Weusten, S., Bolweg, J. (2000), *Binding en Motivatie: acht adviezen voor employment marketing*. Amsterdam : Nieuwezĳds.
* Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: the influence of work-family culture on benefit utilization, organisational attachment, and work family-conflict. *Journal of Vocational Behavior, 54,* 392-415.
* Torka, N. (2003). *Flexible but yet committed. The relationship between contract relationship and employee commitment*. PhD thesis, Enschede: University of Twente.
* *Twynstra & Gudde (2010) Adviseurs en managers*
* Valgaeren, E., Van Aerschot, M. (2005). De *determinanten van het werk-privé en privé-werk conflict.* Onderzoek op basis van de SCV-survey 2005 Sein, UHasselt
* Van Aerschot, M. (2004). *De combinatie van levenssferen doorheen de levensloop*. Literatuurstudie. Antwerpen: Steunpunt Gelijkekansenbeleid
* Van Dam, K., Van der Heijden, B.I.J.M., Schyns, B. (2006) Employability en individuele ontwikkeling op het werk. *Gedrag en organisatie. 2006-19,nr. 1*
* Van Delden, P., (1992) *Professionals, kwaliteit van het beroep.* Amsterdam: Uitgeverij Contact.
* Van den Broeck, A., De Witte, H., Vansteenkiste, M., Lens, W., Andriessen, M., (2009) De Zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag & Organisatie, Vol. 22, november 2009, nr. 4,* 316-334
* Van Roon, S., (2010) Do’s bij het werven van jonge hoogopgeleiden. Een onderzoek naar de rol en betekenis van imago voor jonge hoogopgeleiden bij het zoeken naar een baan. *Faculteit Management en Bestuur, Universiteit Twente*
* Van der Sluis, L.E.C., Visser, R.C., (2007) Een ander perspectief op HRD, Opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden als conditie voor het binden en boeien van medewerkers*, Develop nr.1-2007 (Thema leren loont)*
* Van der Sluis, L. E.C., (2008a) Talentmanagement in strategisch perspectief. *Inaugurele rede 27 oktober 2008*

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |

* Van der Sluis, L.E.C., (2008b) Coaching: mogelijkheden belangrijker dan praktijk, *Gids voor Personeelsmanagement jaargang 87, nr. 5-2008*
* Van der Sluis., L.E.C., (2008c) Eerlijk blijft het langst, Verband tussen verscheidenheid psychologische contracten en verloop, *Gids voor Personeelsmanagement jaargang 87, nr. 10-2008*
* Van der Sluis, L.E.C., (2008d) Je hebt en bent talent. *Interview in: Leren in Organisaties*
* Van Dongen, A., (2008) Worstelen met dubbele moraal Dwars over de werkvloer loopt een diepe generatiekloof. En die blijkt niet zo gemakkelijk te overbruggen*. In Pers.nl* [*http://depers.nl/economie/252308/Worstelen-met-dubbele-moraal.html*](http://depers.nl/economie/252308/Worstelen-met-dubbele-moraal.html)
* Veldhoven, M. van, Jonge, J. de, Broersen, S., Kompier, M. & Meijman, T. (2002). “Specific relationships between psyychosocial job conditions and job-related stress: A three-level analytic approach”. *Work and Stress, 16, 2002.* P. 207-228.
* Vinke, R., (2004) *Zoeken naar intrinsieke motivatie.* Reed business, 2004
* Visser, R.C., Van der Sluis, L.E.C., (2008) Nut en noodzaak van talentontwikkeling. *Opleiding & Carrière Magazine, 8(1), 25-27*.
* Vlist, R. van der, Steensma, H., Kampermann, A. & Gerrichhauzen, J. (1999). *Handboek leiderschap in arbeidsorganisaties*. Maarssen: Elsevier/De Tijdstroom. P. 75-98, 167-168, 187-191, 196-197, 221-227.
* Vuuren, T. van (1990). *Met ontslag bedreigd. Mensen in onzekerheid over hun arbeidsplaats bij organisationele veranderingen.* Amsterdam: VU Uitgeverij.
* Vuuren, T. van , Klandermans, B., Jacobson, D., & Hartley, J. (1991). Employees’ reactions to job insecurity. In J. Hartley, D. Jacobson, B. Klandermans, & T. van Vuuren, *Job insecurity: Coping with jobs at risk*. London: Sage.
* De Vries, S., Wortel, E., Nauta, A., (2003) *Excelleren voor en door mensen.* Kluwer-Deventer
* Vroegh, T.A. (2010) Missie geslaagd? Een kwalitatief onderzoek naar de perceptie van ambtenaren van de identiteit van de Rijksoverheid. *Bestuur en organisatiewetenschap, Universiteit Utrecht*
* Wezel, J.A.M. van (1976). De verdeling en waardering van arbeid, een studie over ongelijkheid in het arbeidsbestel; *Uitgave van Instituut voor Sociaal Wetenschappelijk Onderzoek van de Katholieke Hogeschool Tilburg.*
* WRR, (2007), *Investeren in werkzekerheid*, Amsterdam University Press
* *Yer consultants* (2010) Wat beweegt de kandidaat? [*http://www.yer.nl/nl-nl/yer-nieuws/yer-trends-wat-beweegt-de-kandidaat.aspx*](http://www.yer.nl/nl-nl/yer-nieuws/yer-trends-wat-beweegt-de-kandidaat.aspx)
* *Zekerheidsindex (2011). Onderzoek TNS NIPO in opdracht van Nationale Nederlanden, contactpersonen S. Wesselink en M. Teeuwisse*

# Bijlagen

## Topiclijst

Zoals al eerder vermeld, wordt de door Ten Have e.a. (2000) ontwikkelde checklist gebruikt als bron voor het samenstellen van de topiclijst voor de interviews.

Introductie:

* Welkom
* Voorstellen van de gespreksleider
* De reden van dit onderzoek en waarom de respondent is uitgenodigd om deel te nemen aan het interview wordt vermeld
* De respondent wordt uitgenodigd om alle ideeën, meningen, bedenkingen, suggesties en persoonlijke ervaringen te delen
* Het verloop van het interview: Wat kan de respondent verwachten? Tijd en stijl van het interview,
* Rol van de gespreksleider: vragen stellen, er zijn géén goede of foute antwoorden. Vermelden dat het erom gaat wat de respondent vindt en waarom hij of zij dat vindt. De respondent wordt erop gewezen dat hij of zij ten alle tijde het interview kan stoppen.
* Er wordt een anoniem verslag gemaakt van het interview en gemeld dat het interview wordt opgenomen met een dictafoon. Aan de respondent wordt gevraagd of hij dit verslag wil inzien alvorens het te verwerken in de scriptie.
* Toestemming (schriftelijk) vragen om de antwoorden van de respondent in de scriptie te mogen gebruiken en vragen of de respondent de eindrapportage wil krijgen.
* Zijn er nog vragen voor het starten van het interview?

Onderwerpen:

De bespreking en definiëring van de begrippen zijn omschreven in paragraaf 3.3.

Inleidende vragen voor de zorginkopers:

* Waarom heb je voor het vak zorginkoper gekozen?
* Waarom heb je gekozen om bij het zorgkantoor te gaan werken?
* Wat vind je aantrekkelijk aan je werk en waarom?
* Wat zijn je drijfveren om zorginkoper te blijven?

Inleidende vragen voor de managers en de afdeling HRM:

* Waarom denk je dat de zorginkopers voor dit vak hebben gekozen?
* Waarom denk je dat de zorginkopers hebben gekozen om voor het zorgkantoor te gaan werken?
* Wat vinden zorginkopers aantrekkelijk aan het werk en waarom?
* Wat zijn de drijfveren om zorginkoper te blijven?

Achtereenvolgens worden de onderstaande onderwerpen besproken. Allereerst wordt er een korte omschrijving gegeven wat er met de begrippen bedoeld wordt. Vervolgens worden er per onderwerp/ topic de volgende vragen gesteld:

Inleidende vraag per topic voor de zorginkoper:

* In hoeverre is dit onderwerp/topic een factor die je belangrijk vindt?
* Waarom vind je deze factor belangrijk?
* Is deze factor van belang om te blijven bij de organisatie en waarom?
* Hoe ervaar je deze factor op dit moment binnen de organisatie?
* Zou je graag iets willen veranderen aan deze factor?
* Zo ja, wat zou je dan willen veranderen?

Inleidende vraag per topic voor de managers en afdeling HRM:

* In hoeverre is dit onderwerp/ topic belangrijk voor zorginkopers?
* Waarom denk je dat zorginkopers deze factor belangrijk vinden?
* Is deze factor van belang voor zorginkopers om te blijven bij de organisatie en waarom denk je dat?
* Hoe ervaar je deze factor op dit moment binnen de organisatie en hoe denk je dat zorginkopers deze factor ervaren?
* Zou je graag iets willen veranderen aan deze factor?
* Zo ja, wat zou je dan willen veranderen?

De organisatie

De manier waarop een organisatie overkomt op de buitenwereld en/ of het publiek kan van belang zijn voor de keuze van medewerkers om te blijven werken bij de organisatie. Wie de organisatie is en wat de organisatie doet (en/of in de toekomst wil doen) kan leiden tot overeenkomst in waarden tussen werknemer en werkgever (binding). De onderstaande topics worden in het interview besproken:

* Imago, reputatie en status
* Missie, visie en gevoel van gemeenschappelijkheid

Sociale werkaspecten:

De sociale werkaspecten zoals de relatie met collega’s en leidinggevenden kunnen van belang zijn voor de werknemer om te blijven werken bij de organisatie (binding). De onderstaande topics worden in het interview besproken:

* Managementstijl
* Collegialiteit

Beloning en zekerheid:

Beloning voor arbeid en baan en/ of werk (on)zekerheid kan voor een werknemer van belang zijn om te blijven werken bij de organisatie (binding). De onderstaande topics worden in het interview besproken:

* Salaris, winstdeling, opties en aandelen
* Baanzekerheid, werkzekerheid en zelfvertrouwen

Uitdaging en ontwikkeling:

De mate waarin de werknemer de mogelijkheid krijgt om zich te ontwikkelen en deze ontwikkeling ook in de praktijk te brengen, kan voor een werknemer van belang zijn om te blijven werken bij de organisatie (binding). De onderstaande topics worden in het interview besproken:

* Ontwikkelingsperspectieven, opleiding en training
* Loopbaanperspectieven

Balans en vrijheid:

Een goede balans tussen werk en privé en het zelf kunnen indelen van tijd kan voor een werknemer van belang zijn om te blijven werken bij de organisatie (binding). Ook de mate van vrijheid en onafhankelijkheid kan een positieve factor zijn. De onderstaande topics worden in het interview besproken:

* Aard van het werk, autonomie en afwisseling
* Werk- privébalans en werkthuis arrangementen

Afronding van het interview

* Afsluiting
* Eventuele vragen van de respondent kunnen beantwoord worden
* Bedanken respondent

## Bijlage antwoorden op vragen

Bijlage antwoorden op vragen: Onderwerp van belang voor zorginkopers en onderwerp van belang voor het blijven (of gaan) bij een organisatie.

De cijfers in de tabellen zijn illustratief en hebben niet de pretentie om significante conclusies aan te verbinden.













Grafiek 1:

Aantal geïnterviewde zorginkopers die positief hebben geantwoord op de vragen: Onderwerp reden om te blijven (of te gaan) bij de organisatie en onderwerp van belang voor zorginkopers.

Grafiek 2:

Aantal geïnterviewde managers die positief hebben geantwoord op de vragen: Onderwerp reden om te blijven (of te gaan) bij de organisatie en onderwerp van belang voor zorginkopers.

Grafiek 3:

Aantal geïnterviewde medewerkers afdeling HRM die positief hebben geantwoord op de vragen: Onderwerp reden om te blijven (of te gaan) bij de organisatie en onderwerp van belang voor zorginkopers.

## Ranking van de categorieën

In de interviews hebben zorginkopers, managers en medewerkers HRM een ranking (of een voorkeur) in categorieën aangegeven. In onderstaand overzicht is het aantal personen te zien wat voor de diverse plaatsen heeft gekozen.

De cijfers in de tabellen zijn illustratief en hebben niet de pretentie om significante conclusies aan te verbinden.





