

# IK ZORG. *nog wel even*



Een onderzoek onder personeel van een zorgorganisatie naar het verband tussen leider-volger relatie en vertrekintentie en de rol die Public Service Motivation-fit hierbij speelt.



IK ZORG. nog wel even

Master Scriptie Management van HR en Verandering

Door: **Rosanne van der Bas**

Studentnummer: 515623

**Erasmus Universiteit Rotterdam**

Erasmus School of Social and Behaviour Sciences

Master Bestuurskunde MHRV

Begeleider: prof. dr. L. Den Dulk

Tweede lezer: dr. B. Vermeeren



**Stichting Zorgbeheer De Zellingen**

Begeleider: H. Lauwrier



Aantal woorden: 27.241 (19.997 excl.)

Krimpen aan de Lek, 12 juli 2020

## Voorwoord

Met het inleveren van deze scriptie hoop ik een punt te zetten achter mijn tijd als voltijd studente. Na het afronden van een HBO-bachelor twee jaar geleden, besloot ik in het diepe te springen. Ik hoor het mezelf nog zeggen: *Ik weet niet of ik het kan, maar als blijkt van niet, dan heb ik het in ieder geval wel geprobeerd.* Ondanks de vele uit onzekerheid voortkomende twijfels aan het begin, ben ik blij dat ik de uitdaging destijds ben aangegaan. Ik had het voor geen goud willen missen. Zowel in de les als daarbuiten, heb ik veel geleerd en mezelf verder ontwikkeld. Ik ben tot het besef gekomen dat daar waar een wil is, een weg is en ben best trots op waar ik nu, op mijn 22<sup>e</sup>, sta. De scriptie die voor u ligt, is het slotstuk van de master MHRV. Dat ik dit allerlaatste studie-gerelateerde project in de zorgsector kon uitvoeren, motiveerde mij enorm. Al maakte de uitbraak van het coronavirus ten tijde van het afstudeertraject, het uitvoeren van een onderzoek in de ouderenzorg niet makkelijker. Daarom wil ik ook zeker van dit moment gebruik maken om de mensen binnen de stage-verlenende organisatie te bedanken, in het bijzonder Huub en René. Zij hebben ervoor gezorgd dat ik het afstudeertraject binnen de organisatie tot een goed einde heb kunnen brengen. Ook wil ik graag mijn dank uitspreken richting mevrouw Den Dulk voor de begeleiding die zij uit naam van de universiteit heeft gegeven: bedankt voor uw bereikbaarheid, flexibiliteit, behulpzaamheid –door een gebrek aan ervaring met kwantitatief onderzoek vroeg ik toch wat meer van uw tijd– als ook de positieve energie die u constant over heeft weten te brengen. Ten slotte wil ik mijn naasten bedanken voor de steun en het geloof in mij. Jullie hebben mij gemotiveerd gehouden.

Ik wens u veel leesplezier.

Rosanne van der Bas  
Krimpen aan de Lek, 12 juli 2020

*-BE PROUD, BUT NEVER SATISFIED-*

## Samenvatting

In dit *mixed-methods* onderzoek zijn de personeelstekorten in de zorg het vertrekpunt. Aan relevantie en actualiteit bij dit probleem geen gebrek. De uitbraak van een wereldwijde griep epidemie ten tijde van dit onderzoek deed maar weer beseffen hoe onmisbaar verpleegkundig en verzorgend personeel is. De vele openstaande vacatures en hoge uitstroom vragen dan ook om actie. Met dit onderzoek is getracht een steentje bij te dragen door te kijken naar het effect van twee factoren op de intentie van het personeel van een zorginstelling om de werkgever of zelfs de gehele sector te verlaten.

De eerste factor betreft de kwaliteit van de relatie tussen werknemer en leidinggevende, wat in de literatuur bekend staat als *the theory of Leader-Member Exchange* (LMX). De andere factor is *Public Service Motivation* (PSM)-fit. PSM wordt omschreven als de oriëntatie van een individu op het leveren van diensten aan mensen met als doel goed te doen voor anderen en de samenleving. Dat de literatuur na jaren van onderzoek naar het directe effect van PSM nog altijd inconsistenties vertoont, deed het vermoeden doen rijzen dat een omgeving die bij de motivatie aansluit, wenselijk is, hetgeen waarnaar fit refereert. In dit onderzoek wordt ook nagegaan of een combinatie van scores op beide variabelen doorwerkt op vertrekintentie. De volgende vraag staat in dit onderzoek centraal: *In hoeverre beïnvloedt Leader-Member Exchange de vertrekintentie van personeel binnen de Zellingen en welke rol speelt Public Service Motivation-fit in deze relatie?*

De verzamelde data wijst uit dat LMX negatief samenhangt met vertrekintentie, wat na het bestuderen van bestaande literatuur ook de verwachting was. De resultaten van dit onderzoek liggen daarentegen niet in lijn met de bestaande PSM-literatuur. Het al dan niet ervaren van een PSM P-O of P-J fit blijkt niet van betekenis te zijn.

Zoals bij ieder onderzoek, zijn ook bij deze kanttekeningen te plaatsen. Zo is de kans aanzienlijk dat het COVID19-griepvirus niet alleen de relevantie van het onderzoek heeft benadrukt, maar ook de resultaten heeft beïnvloed. De uitbraak van het virus leidde ook tot het besluit de onderzoekspopulatie breder te trekken dan verpleegkundig en verzorgend personeel, hetgeen op voorhand het idee was. Met oog op het doel van het onderzoek en de aanbevelingen is het tevens relevant te melden dat de verklaarde variantie blijkt geeft van veel meer factoren die samenhangen met vertrekintentie.

Op basis van de bevindingen zijn zowel richting de wetenschap als de opdrachtgever aanbevelingen opgesteld. Vervolgonderzoek kan bijvoorbeeld nog ingezet worden om meer duidelijkheid te verschaffen over de gevolgen van een hoog LMX. De opdrachtgever wordt onder andere aangeraden om het functioneren van leidinggevenden te laten beoordelen door werknemers, te kijken naar mogelijke manieren om de rol van leidinggevende intern anders te organiseren en aandacht te schenken aan de behoeften van de in dienst zijnde verpleegkundigen.

# Inhoudsopgave

<b>HOOFDSTUK 1. INLEIDING .....</b>	<b>7</b>
1.1 AANLEIDING .....	7
1.2 PROBLEEMSTELLING .....	8
1.3 DOELSTELLING .....	10
1.4 VRAAGSTELLING .....	11
1.5 RELEVANTIE .....	11
1.6 OPZET ONDERZOEKSRAPPORT .....	12
<b>HOOFDSTUK 2. THEORETISCH KADER.....</b>	<b>13</b>
2.1 VRIJWILLIG PERSONEELSVERLOOP EN VERTREKINTENTIE .....	13
2.1.1 <i>Personeeelsverloop</i> .....	13
2.1.2 <i>Vrijwillig verloop als afhankelijke variabele</i> .....	13
2.1.3 <i>Vertrekintentie en vrijwillig verloop</i> .....	14
2.2 LEIDER-VOLGER RELATIE EN VERTREKINTENTIE.....	15
2.2.1 <i>Leader-Member Exchange Theory</i> .....	15
2.2.2 <i>Leader-Member Exchange en vrijwillig verloop</i> .....	16
2.3 PUBLIC SERVICE MOTIVATION-FIT EN VERTREKINTENTIE.....	17
2.3.1 <i>Public Service Motivation</i> .....	18
2.3.2 <i>Public Service Motivation en de fit-theorie</i> .....	19
2.4 CONCEPTUEEL MODEL .....	20
<b>HOOFDSTUK 3. METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING.....</b>	<b>22</b>
3.1 ONDERZOEKSOPZET .....	22
3.2 CASUS EN ONDERZOEKSPOPULATIE.....	23
3.3 OPERATIONALISERING SURVEY .....	25
3.3.1 <i>Vertrekintentie</i> .....	25
3.3.2 <i>LMX</i> .....	26
3.3.3 <i>PSM P-O en PSM P-J fit</i> .....	26
3.3.4 <i>Controlevariabelen</i> .....	29
3.4 OPERATIONALISERING INTERVIEWS .....	29
<b>HOOFDSTUK 4. UITKOMSTEN KWANTITATIEVE DATA.....</b>	<b>32</b>
4.1 DESCRIPTIEVE RESULTATEN EN CORRELATIES.....	32
4.2 VERKLARENDE STATISTIEK.....	36
<b>HOOFDSTUK 5. UITKOMSTEN KWALITATIEVE DATA .....</b>	<b>40</b>
5.1 RESULTATEN EN ANALYSE .....	40
5.2 KWANTITATIEVE EN KWALITATIEVE RESULTATEN SAMENGEBRACHT.....	46
<b>HOOFDSTUK 6. CONCLUSIE, REFLECTIE EN AANBEVELINGEN.....</b>	<b>47</b>
6.1 CONCLUSIE .....	47
6.2 DISCUSSIE/REFLECTIE .....	47
6.3 WETENSCHAPPELIJKE AANBEVELINGEN.....	50
6.4 PRAKTISCHE AANBEVELINGEN .....	50
<b>BIBLIOGRAFIE.....</b>	<b>54</b>
<b>BIJLAGEN .....</b>	<b>60</b>
I. INSTRUMENT KWANTITATIEF ONDERZOEK.....	60
II. COMMUNICATIE SURVEY.....	65
III. OUTPUT BETROUWBAARHEIDSANALYSES EN FACTORANALYSES.....	67
IV. MODELASSUMPTIES LINEAIRE REGRESSIE .....	71
V. INTERVIEWVRAGEN .....	77

# Tabellen en figurenlijst

Figuur 1: Conceptueel model .....	21
Tabel 1: Afspiegeling leeftijd respondenten/populatie.....	24
Tabel 2: Kwalitatieve operationalisering vertrekintentie.....	30
Tabel 3: Kwalitatieve operationalisering LMX .....	30
Tabel 4: Kwalitatieve operationalisering PSM, PSM-gehalte, PSM-fit.....	31
Tabel 5: Beschrijving kwantitatieve data .....	32
Tabel 6: Correlatietabel.....	35
Tabel 7: LMX, PSM-fit optie 1 en vertrekgeneigdheid organisatiegerelateerd (regressieanalyse) ...	36
Tabel 8: LMX, PSM-fit optie 1 en vertrekgeneigdheid sectorgerelateerd (regressieanalyse) .....	37
Tabel 9: LMX, PSM-fit optie 2 en vertrekgeneigdheid organisatiegerelateerd (regressieanalyse) ...	37
Tabel 10: LMX, PSM-fit optie 2 en vertrekgeneigdheid sectorgerelateerd (regressieanalyse) .....	38

# Hoofdstuk 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

---

**Code rood in de zorg: 'Als ik naar huis ga, ben ik blij dat iedereen nog leeft'** (Van Soelen & De Clerck, 2020)

Bovenstaande krantenkop wekt direct de indruk dat de zorgsector in zwaar weer verkeert. In het resterende deel van het artikel wordt duidelijk waarom dat zo is. Ziekenhuisverpleegkundigen schetsen daarin namelijk een beeld van de dagelijkse gang van zaken op de werkvloer, van waaruit kan worden opgemaakt dat het personeelstekort ondertussen zo nijpend is, dat patiënten daar echt door in gevaar komen. Dat de situatie onhoudbaar is, geven de zorgprofessionals niet alleen aan door zich uit te spreken in de media; in 2019 werd ook gestaakt. Dat onvrede erin resulteert dat zorgverleners hun werk neerleggen, getuigd volgens een woordvoerder van FNV Zorg & Welzijn echt van een probleem: *Staken zit niet in hun DNA: Ze hebben hart voor hun patiënten* (Bruinsma, 2019). De ernst van de problematiek blijkt eveneens uit het feit dat niet alleen werknemers, maar ook burgers van zich laten horen met tot doel het in de hand werken van veranderingen in de zorg. Zo uitte Hugo Borst in een brief aan staatssecretaris van Rijn zijn zorgen over onderbezetting in de ouderenzorg. Recenter nog was de zit-actie van Charlotte Bouwman in de hal van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Zij maakte zich met deze actie hard voor een betere geestelijke gezondheidzorg. Ook lanceerde zij, samen met anderen, het manifest *Lijm de Zorg*, om aandacht te vragen voor de schrijnende situaties die voortkomen uit personeelstekorten, wachtlijsten en een gebrek aan passende zorg. Het kabinet wordt daarin opgeroepen haar volle verantwoordelijkheid te nemen om de zorg voor kwetsbare mensen beter te organiseren (Lijm de Zorg, sd).

Het oplossen van de personeelstekorten in de zorg is echter een behoorlijke uitdaging, aangezien de vergrijzing van de bevolking hier een dubbele impact heeft: de zorgvraag stijgt, terwijl het aanbod van beschikbaar arbeidspotentieel daalt (E&Y, 2019). Het is dan ook niet zo dat het ministerie nog geen actie heeft ondernomen. Zo is in samenwerking met de sector de campagne IK ZORG. uitgerold, waarmee getracht wordt de boodschap over te dragen dat werken in de zorgsector betekenisvol, divers en uitdagend is en zijn extra middelen voor omscholing en leerplekken beschikbaar gesteld (Rijksoverheid, 2018a; 2018b). Deze en andere acties zijn onderdeel van het actieprogramma *Werken in de Zorg*, dat begin 2018 gelanceerd werd (Ministerie van VWS, 2018). De gezamenlijke aanpak van het kabinet, werkgevers en het onderwijs, lijkt aan te slaan (Rijksoverheid, 2019). Zo laten cijfers van het CBS zien dat het aantal zij-instromers in de branche in 2018 ruim 21% hoger lag dan in 2017. Ook het aantal herintreders steeg en stijgt nog verder (Centraal Bureau voor de Statistiek, sd). Dat zich onder de streep ook meer mensen in schooljaar 2018/2019 inschreven voor een opleiding Verzorgende IG of Verpleegkunde dan een jaar eerder, kan ook voorzichtig als

lichtpuntje gezien worden. De vacatures voor beide beroepen vallen namelijk onder de categorie 'moeilijk vervulbaar' (UWV, 2019). Op basis van de hiervoor beschreven positieve ontwikkelingen, zal echter niet gedacht moeten worden dat de klus geklaard is: op basis van de nieuwe cijfers is de verwachting namelijk dat in 2022 alsnog tussen de 55.000 en 80.000 vacatures open staan. Vanuit het ministerie komt het geluid dat het van belang is nu ook te gaan kijken naar het behoud van personeel en wordt benadrukt dat goed werkgeverschap hierbij cruciaal is (Rijksoverheid, 2019; De Jonge, 2019). Wanneer de uitstroom structureel hoog is, wordt het enkel toekennen van prioriteit aan instroom tenslotte een kwestie van dweilen met de kraan open. Dat het saldo in- en uitstroom alweer enkele jaren positief is (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2019), neemt niet weg dat de gemiddelde uitstroom in de sector in 2018 met 15,8% het hoogste niveau in jaren bereikte (E&Y, 2019).

De vergrijzing heeft invloed op het verloopcijfer, maar verklaart niet alles (Ministerie van VWS, 2018). Regioplus, een samenwerkingsverband van veertien werkgeversorganisaties in Zorg & Welzijn (RegioPlus), heeft, om meer inzichten te genereren, samen met onderzoeksbureau Presearch een doorlopend uitstroomonderzoek opgezet. Ondertussen nemen meer dan 250 zorg- en welzijnsorganisaties hieraan deel. Het onderzoek houdt in dat elke, uit een cliëntgebonden functie uitstromende werknemer, een link ontvangt naar een anonieme vragenlijst (RegioPlus, 2019). De eerste resultaten, gebaseerd op antwoorden van ruim 2000 respondenten tussen juni en september 2019, tonen onder andere aan dat 25% van de op eigen initiatief vertrokken werknemers nog geen één jaar in dienst van de werkgever was (RegioPlus, 2019). Op basis van de vertrekredenen die de respondenten gaven, kan aangenomen worden dat bij een groot deel van hen het vertrek voorkomen had kunnen worden.

## 1.2 Probleemstelling

---

Het hoge verloopcijfer onder zorgpersoneel verdient aandacht. Uit de Barometer Nederlandse Gezondheidszorg (E&Y, 2019) blijkt dat binnen de GGZ, gehandicaptenzorg en ouderenzorg van het hoogste verloop in de sector sprake is. In hetzelfde rapport wordt dan ook gesteld dat de extra middelen die naar de ouderenzorg zijn gegaan ter bevordering van de kwaliteit van de zorg, tot dusver in ieder geval geen gunstige impact hebben gehad op verloop en verzuim. Deze inzichten in combinatie met het idee dat kwalitatieve en kwantitatieve 'bemensing' de komende jaren een bepalende factor zal zijn voor het functioneren van de organisatie, maakt dat Stichting Zorgbeheer de Zellingen, een organisatie waarbij men terecht kan voor zorg op korte en lange termijn, het vasthouden van personeel erkent als uitdaging en streeft naar meer grip op vrijwillig –dat wil zeggen op eigen initiatief van de medewerker (Gholipour Soleimani & Einolahzadeh, 2017)- verloop (De Zellingen, 2018; 2020).



In het sectorgebonden uitstroomonderzoek van RegioPlus worden vertrekredenen in kaart gebracht. De eerste resultaten laten zien dat de vertrekredenen van uit de verpleging, verzorging of thuiszorg (VVT) uitstromende medewerkers aanzienlijk verschillen van de uit andere branches uitstromende werknemers. Zo staat alleen in de VVT de werksfeer/samenwerking in de top drie van vertrekredenen. Bovendien bleek de manier van werken/aansturing de voornaamste reden tot vertrek te zijn, terwijl dat in de andere branches of een gebrek aan loopbaanmogelijkheden of het ervaren van onvoldoende uitdaging is. In de VVT geeft zelfs 23,8% aan dat hun vertrek voorkomen had kunnen worden, als de direct leidinggevende beter geluisterd en gecommuniceerd had. Op basis hiervan wordt dan ook de verwachting gesteld dat aandacht voor de stijl van leidinggeven, vooral in deze tak van zorg tot minder uitstroom kan leiden (RegioPlus, 2019). Dat aansturing relevant is, blijkt ook uit andere onderzoeken. Zo kwam bijvoorbeeld uit onderzoek van Valkenburg, Homburg en Van der Heijden (2015) –hier ging het wel om ziekenhuisverpleegkundigen– naar voren dat vrijwillig vertrek onder andere voortkomt uit onvrede met het management en de wijze van leidinggeven.

Na het zien van dergelijke onderzoeksresultaten rijst de vraag of op het gebied van leiderschap ook voor de Zellingen wat te winnen valt. Dat communicatie, feedback en waardering als verbeterpunten uit het laatste medewerkerstevredenheidsonderzoek (My Effectory, 2019)<sup>1</sup> kwamen, lijkt dat wel te suggereren, maar is weinig concreet. Dat binnen de Zellingen niet standaard in dialoog getreden wordt met hen die het besluit gemaakt hebben te vertrekken, bemoeilijkt het in kaart brengen van beweegredenen en dus ook het kunnen anticiperen hierop. Uitstromend personeel ontvangt weliswaar automatisch een link naar een exit-enquête, maar deze wordt lang niet altijd ingevuld. Bovendien kent de enquête weinig diepgang en maakt de opzet het analyseren ervan niet eenvoudig. Echter, wanneer ingezoomd wordt op het laatste jaaroverzicht<sup>2</sup> van de enquête-uitkomsten, dan valt toch wel op dat aansturing, leidinggevende, communicatie en waardering woorden zijn die genoemd worden als ontevredenheidsfactoren. Binnen de Zellingen bestaat het streven om op termijn een andere exit-tool te implementeren, waarmee het eenvoudiger wordt om vertrekredenen inzichtelijk te krijgen en hiermee aan de slag te gaan. Om ook proactief te kunnen handelen is besloten leiderschap in dit onderzoek te linken aan specifiek de vertrekintentie van huidig personeel. Vertrekintentie wordt in dit geval omschreven als de bereidheid om de organisatie/sector binnen nu en vijf jaar te verlaten en ergens anders aan de slag te gaan.

---

<sup>1</sup> Bron is niet openbaar toegankelijk

<sup>2</sup> Idem

### 1.3 Doelstelling

---

Met dit onderzoek wordt getracht de organisatie praktische handreikingen te leveren waarmee tot een betere beheersing van het verloopcijfer gekomen kan worden. Zoals eerder benoemd wordt leiderschap –waarvan de kern in een organisatiecontext het beïnvloeden van anderen om doelen te behalen is (Stoker, 2005)– in verband gebracht met vertrekintentie. Op deze manier wordt inzichtelijk wat de organisatie op het gebied van leiderschap kan doen om de kans op het vertrek van werknemers die momenteel in loondienst zijn te verkleinen en zo te vermijden dat de organisatie geconfronteerd wordt met de negatieve gevolgen die gepaard gaan met verloop.

Naast dit praktische doel wordt ook gestreefd naar het leveren van een bijdrage aan de literatuur. Wie gaat spitten in de wetenschappelijke literatuur, zal zien dat veel leiderschapstheorieën al in verband gebracht zijn met vertrekintentie en dat de beïnvloedende kracht van leiderschap op vertrekgeneigdheid dikwijls is aangetoond (Siyal & Peng, 2018). Dat Gerstner en Day (1997) meende dat iemands relatie met diens leidinggevende een lens is waardoor de hele werkervaring wordt bekeken, maakt het opmerkelijk dat zelden een op relatie gebaseerde leiderschapstheorie als *Leader-Member Exchange* (LMX) centraal heeft gestaan in onderzoek naar de vertrekintentie van publieke sector medewerkers (Siyal & Peng, 2018). De LMX-theorie onderscheidt zich van andere theorieën door te stellen dat het gedrag van een leider kan verschillen per volger (Schyns, Maslyn, & Weibler, 2010). Het idee is dat een leider kwalitatief verschillende relaties met volgers onderhoudt (Morrow, Suzuki, Crum, Ruben, & Pautsch, 2005). De resultaten van de onderzoeken waarin LMX wel gelinkt is aan vertrekintentie, zijn niet eenduidig en roepen nieuwe vragen op (Kim, Lee, & Carlson, 2010).

In de literatuur worden ook nog eens de twijfels uitsproken over de robuustheid van de relatie tussen LMX en verschillende positieve uitkomsten, zoals een lager verloop (Van Breukelen, Schyns, & Le Blanc, 2006; House & Aditya, 1997). Dit in combinatie met de oproep van Siyal & Peng (2018) om onderzoek te doen naar mechanismen om vertrekintenties in de publieke sector te minimaliseren, maakt dat besloten is om *Public Service Motivation-fit* (PSM-fit) als variabele in dit onderzoek te betrekken. PSM wordt gezien als een vorm van intrinsieke motivatie, die vooral aanwezig is bij personen die in de publieke sector werken (Steijn, 2008). Het kan worden omschreven als de oriëntatie van een individu op het leveren van diensten aan mensen met als doel goed te doen voor anderen en de samenleving (Perry & Hondeghem, 2008). Waar eerst gedacht werd dat het in dienst hebben van personeel met een hoge PSM direct veel positieve effecten heeft, waaronder een lagere vertrekgeneigdheid, groeide langzaam het geloof dat PSM een soort behoefte is waaraan moet worden voldaan door de taak of organisatie (Steijn, 2008) en dat het al dan niet hebben van een fit bepalend is voor de doorwerking ervan.

## 1.4 Vraagstelling

---

Voorgaande maakt dat een onderzoek is opgezet waarvan de hoofdvraag luidt: *In hoeverre beïnvloedt Leader-Member Exchange de vertrekintentie van personeel binnen de Zellingen en welke rol speelt Public Service Motivation-fit in deze relatie?* Om tot een antwoord hierop te komen, zijn theoretische en empirische deelvragen opgesteld. Allereerst wordt getracht op basis van bestaande literatuur het volgende te weten te komen:

1. Welke inzichten biedt de literatuur betreffende personeelsverloop en hoe verhoudt vertrekintentie zich hiertoe?
2. Wat kan LMX volgens de literatuur betekenen met betrekking tot vertrekintentie?
3. Wat kan PSM-fit volgens de literatuur betekenen met betrekking tot vertrekintentie?

Nadat deze kennis is opgedaan, wordt een conceptueel model met hypothesen opgesteld. Deze vormen de opstap naar de empirie, waarin door het uitzetten van een survey en het interviewen van een aantal werknemers, gepoogd wordt het volgende te achterhalen:

1. In hoeverre hebben medewerkers van de Zellingen de intentie om te vertrekken?
2. In hoeverre hangt LMX samen met de vertrekintentie van personeel van de Zellingen?
3. Hoe verhoudt het ervaren van een PSM-fit zich tot de vertrekintentie van personeel van de Zellingen?
4. In hoeverre werkt het ervaren van een PSM-fit voor werknemers van de Zellingen door op de relatie tussen LMX en vertrekintentie?

## 1.5 Relevantie

---

### **Maatschappelijk**

De vraag naar zorg is aan het veranderen. Demografische ontwikkelingen resulteren in meer kwetsbare ouderen -de verwachting van het CBS is, dat tussen 2019 en 2030 het aantal 80-plussers groeit van 0,8 naar 1,2 miljoen (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2018)- met tevens zwaardere zorgvragen (Maurits, de Veer, & Francke, 2016). Dit maakt dan ook dat de vraag naar personeel in de branche toeneemt. Wanneer zorgorganisaties niet meegroeien, zal dat betekenen dat in de toekomst niet iedereen een beroep kan gaan doen op de zorg die hij/zij nodig heeft. De afgelopen jaren is veel aandacht besteed aan het werven van nieuw personeel, maar dat is niet genoeg; het is met oog op de toekomst noodzakelijk ook naar het behoud van personeel en de manier van werken te kijken (Care2Care, 2019). Het zoeken naar mogelijkheden om uitstroom te beperken is van belang wil men werken aan het behoud van personeel.

### **Bestuurskundig**

De Bestuurskunde richt zich op de beschrijving, de verklaring en de oplossing van praktische vraagstukken die te maken hebben met het bestuur, de organisatie en het beleid van organisaties in het openbaar bestuur, in relatie tot de omgeving (Hondeghe, Van Dooren, De Rynck, Verschuere, & Op De Beeck, 2013). Het is in het belang van de samenleving dat de zorg goed blijft functioneren in de toekomst. Met dit onderzoek wordt

getracht een bijdrage te leveren aan het organiseren van de 'toekomstige' zorg. Niet alleen in de zorg, maar ook breder gezien kan dit onderzoek bestuurskundig van waarde zijn. Personeelsverloop wordt namelijk in de hele publieke sector gezien als kritieke kwestie (Siyal & Peng, 2018). Meer inzicht in vertrekantecedenten stelt organisaties in staat hier gericht op te anticiperen, waardoor verloop in de toekomst teruggedrongen kan worden en dit de dienstverlening niet hoeft te schaden. Dat ook wordt gesteld dat het begrijpen van PSM, publieke organisatie in staat kan stellen betere diensten te leveren (Alonso & Lewis, 2001; Leisink & Steijn, 2009), maakt des te meer dat dit onderzoek kan bijdragen aan het functioneren van het openbaar bestuur.

### **Wetenschappelijk**

Zoals eerder aangegeven is onderzoek naar de relatie tussen LMX en vertrekintentie nog niet veel gedaan -zeker niet in de publieke sector- en wijzen resultaten lang niet altijd in dezelfde richting. Voorgaande bemoeilijkt het om hier in de praktijk wat mee te doen en maakt vervolgonderzoek zinvol. Ook het genereren van meer kennis omtrent PSM-fit is wetenschappelijk van waarde, aangezien tot op heden niet veel onderzoek hier specifiek op gericht is. Dat is om een paar redenen opmerkelijk te noemen: PSM heeft zelf de laatste decennia veel wetenschappelijke belangstelling gekregen (Bozeman & Su, 2015), de onderzoeksresultaten zijn niet altijd even consistent (Bright, 2008) en de onderzoeken die wel zijn gedaan waarin de fit-theorie is meegenomen, hebben uitgewezen dat een fit de uitkomsten van PSM verklaard of versterkt (Kroll & Vogel, 2014).

## **1.6 Opzet onderzoeksrapport**

---

In het volgende hoofdstuk wordt op basis van bestaande literatuur uitgebreid stilgestaan bij de centrale onderzoeksconcepten afzonderlijk en de relaties tussen de variabelen. Na de literatuurverkenning wordt een conceptueel model met hypothesen opgesteld. In hoofdstuk drie wordt beschreven en beargumenteerd hoe het onderzoek is vormgegeven. Ook de operationalisering komt hierbij aan de orde. Hoofdstuk vier en vijf staan in het teken van de resultaten en in hoofdstuk zes wordt een antwoord op de hoofdvraag geformuleerd, vindt de reflectie plaats en worden aanbevelingen opgesteld. De bronnen en bijlagen sluiten het onderzoeksrapport af.

## Hoofdstuk 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt duidelijk welke inzichten de literatuurverkenning heeft opgeleverd. Allereerst wordt ingezoomd op vrijwillig verloop en vertrekintentie. Daarna wordt de LMX-theorie toegelicht en wordt deze in verband gebracht met verloop. Vervolgens worden de concepten PSM en PSM-fit geduid en wordt de mogelijke impact hiervan besproken. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conceptueel model met hypothesen.

### 2.1 Vrijwillig personeelsverloop en vertrekintentie

---

#### 2.1.1 Personeelsverloop

Personeelsverloop verwijst naar de rotatie van werknemers over de arbeidsmarkt, tussen bedrijven, banen en beroepen en tussen werkzaam en werkloos (Abbasi & Hollman, 2000). Vanuit de literatuur komt het inzicht dat een hoog verloopcijfer schadelijk is voor organisatieprestaties, in ieder geval omdat het de dienstverlening onderbreekt en kosten genereert (Siyal & Peng, 2018; Saeed, Waseem, Sikander, & Rizwan, 2014). Het is echter van belang te beseffen dat verloop een veelomvattend begrip is en dat het met oog op de gevolgen uitmaakt om welk type verloop het gaat. Zo kan het zijn dat iemand binnen dezelfde organisatie in een andere functie treedt, hetgeen ook wel *internal turnover* genoemd wordt, maar het kan ook zijn dat iemand de organisatie in zijn geheel verlaat –*organisational turnover*–. Wanneer iemand het hele vakgebied verlaat, wordt gesproken van *occupational turnover*. In dit onderzoek ligt de focus op de laatste twee vormen. Echter, niet alleen waar de persoon zijn loopbaan vervolgt, maar ook vanwaar het besluit komt speelt met oog op de organisatorische gevolgen van verloop een rol. Een bekend onderscheid hierbij is die tussen vrijwillig en onvrijwillig verloop. Die eerste betreft de keuze van de werknemer zelf om te vertrekken (Wells & Peachey, 2011). De tweede is daaraan tegenovergesteld en betreft het besluit van de werkgever om de werknemer de deur te wijzen (Saeed et al., 2014). In dit onderzoek gaat het om dat wat medewerkers doet besluiten zelf ontslag te nemen, dus om vrijwillig vertrek. Toch is dit niet altijd even nadelig voor een organisatie. Dalton et al. (1981) benadrukken in het kader daarvan het verschil tussen functioneel en disfunctioneel verloop. Een vrijwillig uittreden is volgens hen disfunctioneel als de werkgever de medewerker het liefst houdt en functioneel als de organisatie niet erg geënthousiasmeerd is van de persoon in kwestie en zich dus ook in mindere mate bekommert om zijn/haar vertrek.

#### 2.1.2 Vrijwillig verloop als afhankelijke variabele

In de wetenschappelijke literatuur is genoeg te vinden over dat wat aanzet tot vrijwillig vertrek. Mueller & Price (1990) geven aan dat werkomstandigheden, omgevingscondities en werknemerskenmerken ertoe doen. Pitts, Marval & Fenandez (2011) maken onderscheid tussen demografische, organisatorische/relatieve en tevredenheidsfactoren

op het werk -zoals respectievelijk leeftijd, tevredenheid met leidinggevende en loon-. Hoe dan ook gecategoriseerd, dat tal van factoren invloed uitoefenen op verloop, wordt evident bij het bestuderen van bestaande literatuur. In een meta-analyse van Griffeth, Hom & Gaertner (2000) naar de voorspellende kracht van antecedenten passeren diverse factoren de revue, waaronder leiderschap, functie en beschikbaarheid van baanalternatieven. Deze doen vermoeden dat vrijwillige vertrek voor een organisatie in meer of mindere mate vermijdbaar kan zijn. Een medewerker kan ook uittreden om een reden die buiten het bereik van de organisatie ligt. In dit onderzoek ligt de interesse bij factoren waarop de organisatie wel in zekere zin van invloed kan zijn.

### *2.1.3 Vertrekintentie en vrijwillig verloop*

Wanneer meer inhoudelijk gekeken wordt naar uitgevoerde studies waarin gefocust werd op oorzaken van vrijwillig vertrek, valt op dat veelal vertrekintentie ofwel –geneigdheid de afhankelijke variabele is. Gholipour Soleimane & Einolahzadeh (2017) geven aan dat vertrekintentie duidt op de beslissing van de medewerker om de organisatie te verlaten en een andere baan te zoeken. Vandenberg & Nelson (1999) geven aan dat vertrekintentie verwijst naar de eigen geschatte waarschijnlijkheid van een individu dat hij/zij de organisatie op een bepaald moment in de nabije toekomst permanent zal verlaten. Deze definities verschillen onder andere van elkaar op het punt van het onderscheid tussen de wil en de feitelijke handeling.

Aydogdu & Asikgil (2011) erkennen net als Vandenberg & Nelson een onderscheid tussen wil en handeling door vertrekintentie te beschrijven als iemand zijn/haar houding ten opzichte van het terugtrekken uit de organisatie, maar benadrukken dat onderzoek heeft uitgewezen dat houding een goede voorspeller van gedrag is. Intenties worden gezien als laatste cognitieve stap in het besluitvormingsproces (Kim et al., 2010). In de onderzoeken naar vrijwillig vertrek waarin vertrekintenties zijn gemeten, wordt verwezen naar studies die een sterke relatie hebben aangetoond tussen intentie en daadwerkelijk vertrek. Ondanks dat Vandenberg & Nelson (1999) erkennen dat intenties sterkere voorspellers van verloop zijn dan andere affectieve variabelen, benadrukken zij dat het niet precies duidelijk is hoe sterk voorspellend intenties zijn. Ze raden dan ook aan om te allen tijde in het achterhoofd te houden dat een hoge vertrekintentie niet automatisch zal leiden tot de handeling van vertrek. In veel studies wordt voorgaande wel erkend, wordt vertrekintentie als het ware als surrogaat behandeld en dus toch benoemd als beperking van het onderzoek. Desalniettemin zijn sommige wetenschappers van mening dat in onderzoek juist de vertrekgeneigdheid meegenomen moet worden. Zo wordt gesteld dat een optimale werkoutput wordt belemmerd door werknemers met een hoge vertrekgeneigdheid en dat proactiviteit altijd het streven dient te zijn (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000; Harris et al., 2004).

In dit onderzoek wordt de vertrekintentie van werknemers gemeten. Hier is voor gekozen omdat dat wat al gedaan wordt in de sector/organisatie gericht is op werkelijke uitstroom en omdat de tijd voor het uitvoeren van dit onderzoek beperkt is. Het begrip vertrekintentie wordt in deze studie als volgt gedefinieerd: *Vertrekintentie geeft de bereidheid van de medewerker aan om de organisatie/sector binnen nu en vijf jaar te verlaten om ergens anders aan de slag te gaan.* Deze definitie, die min of meer een combinatie is van de eerder geïntroduceerde definities, bevat drie kernpunten: het onderscheid tussen wil en handeling wordt erkend, het wordt duidelijk dat het niet alleen om het hier en nu gaat, maar ook over de toekomst en dat het vooral gaat om het behouden van nog inzetbare werknemers.

## 2.2 Leider-volger relatie en vertrekintentie

---

Uit de literatuur blijkt dat leiderschap van invloed is op vrijwillig vertrek. Jaren geleden gaven Morrow et al. (2005) aan dat onderzoek in het op relatie gebaseerde domein van leiderschap hierbij wel achterbleef. In de loop der tijd zijn wat onderzoeken uitgevoerd waarin deze vorm van verloop in verband gebracht werd met LMX, hetgeen wordt aangemerkt als de meest prominente benadering van leiderschap die zich richt op leider-volgerrelaties (Schyns & Day, 2010). Alvorens aandacht te schenken aan deze onderzoeken en de uitkomsten daarvan, wordt de LMX-theorie nader toegelicht.

### 2.2.1 Leader-Member Exchange Theory

De LMX-theorie van leiderschap, oorspronkelijk geïntroduceerd als *Vertical Dyad Linkade Theory* (Schyns & Day, 2010), werd ontwikkeld als reactie op de vele theorieën die ervan uitgaan dat leiders een bepaalde leiderschapstijl hanteren en zich richting alle volgers op eenzelfde wijze gedragen (Van Breukelen et al., 2006). Binnen de LMX-theorie wordt daar niet vanuit gegaan en is de gedachte dat een leider kwalitatief verschillende relaties met volgers onderhoudt (Kim et al., 2010). Verschillende onderzoeken hebben bevestigd dat leiders een niet-random onderscheid maken tussen volgers (Schyns et al., 2010; Lunenburg, 2010). Echter, Van Breukelen et al. (2006) betwijfelen of iedere leider een dergelijk onderscheid maakt en beschouwen dit dan ook als empirische vraag.

De LMX-theorie heeft veel aandacht gekregen sinds het voor het eerst werd geïntroduceerd (Van Breukelen et al., 2006). Het was dan ook één van de eerste leiderschapstheorieën die de volger in leiderschapsprocessen betrok (Schyns & Day, 2010). De centrale aanname is dat beide partijen bijdragen aan de ontwikkeling en instandhouding van de voortdurende relatiekwaliteit (Schyns & Day, 2010). Ondanks dat uit de literatuur het inzicht komt dat de operationele definitie van LMX niet erg duidelijk is (Van Breukelen et al., 2006), kan na het bestuderen van publicaties betreffende de theorie opgemaakt worden dat LMX verwijst naar de kwaliteit van de uitwisselingsrelatie tussen medewerker en diens direct leidinggevende en dat deze kwaliteit kan worden

vastgesteld op basis van vertrouwen, respect en loyaliteit (Morrow et al., 2005; Hooper & Martin, 2008). Het idee is dat op basis van de relatiekwaliteit een *in-* en *outgroup* kan worden onderscheiden; de eerste groep bestaat uit mensen met een relatie van hoge kwaliteit, de andere groep zijn zij met een minder goede relatie. Uit de literatuur blijkt dat aan hen in de *in-group* meer autonomie, groeimogelijkheden en ondersteuning geboden wordt (Kim et al., 2010). Deze personen zouden ook bereid zijn verder te gaan dan officiële taken, terwijl leden van de *out-group* niet snel een stapje harder lopen (Gholipour Soleimani & Einolahzadeh, 2017). Talrijke studies hebben aangetoond dat de relatiekwaliteit effect heeft op de houding en het gedrag van volgers en daardoor organisatorische resultaten beïnvloedt (Schyns et al., 2010; Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris, 2012). Zo bleek uit de meta-analyse van Dulebohn et al. (2012) bijvoorbeeld dat de LMX-perceptie van de volger positief gerelateerd is aan baantevredenheid en negatief aan vertrekintenties en verloop. Echter, wanneer andere onderzoeken onder de loep genomen worden waarin gefocust is op de relatie tussen LMX en vertrek en/of vertrekintentie, dan rijst de vraag of het nastreven van uitmuntende relaties echt nuttig is. In de volgende paragraaf wordt hier verder op ingegaan.

### *2.2.2 Leader-Member Exchange en vrijwillig verloop*

Gerstner & Day (1997) beoordeelde meer dan twintig jaar geleden met een meta-analyse de LMX-literatuur. Hierin werd LMX onder andere met vertrekintenties en daadwerkelijk vertrek in verband gebracht. Het onderzoek wees een significant negatieve relatie uit tussen LMX en vertrekintentie, maar niet tussen LMX en werkelijk verloop. De wetenschappers gaven daarbij aan dat werkelijk verloop een complex proces is en dat ondanks het vinden van onvoldoende bewijs voor een sterke correlatie tussen beide, deze relatie niet moest worden opgegeven. In later onderzoek werd wel aangetoond dat LMX en daadwerkelijk vertrek gerelateerd zijn aan elkaar, hoewel niet heel sterk (Morrow et al., 2005). In eerdere onderzoeken was hetzelfde patroon zichtbaar: soms werd een klein significant effect gevonden tussen werkelijk verloop en LMX, soms was van significantie geen sprake (House & Aditya, 1997). Dit wekt de indruk dat de relatie van een werknemer met diens leidinggevende minder snel direct een reden is om op te stappen, maar wel een rol speelt in het proces alvorens de beslissing te maken en dus wel degelijk meeweegt. Het is dan ook niet opmerkelijk dat Morrow et al. (2005) managers trachten te behoeden voor het creëren van onrealistische verwachtingen met betrekking tot de kracht van een enkele factor als LMX om verloop terug te dringen.

Dat onderzoek veelvuldig een significant negatieve relatie tussen LMX en vertrekintentie heeft aangetoond (Agarwal, Datta, Blake-Beard, & Bhargava, 2012) en soms ook tussen LMX en werkelijk vertrek, maakt dat een slecht LMX over het algemeen wordt erkend als factor die de kans op vrijwillig vertrek vergroot (Morrow et al., 2005).



In het verlengde hiervan wordt het ontwikkelen van kwalitatief hoogwaardige relaties met ondergeschikten als nuttig gezien (Schyns et al., 2010). De resultaten van een onderzoek uitgevoerd door Harris et al. (2005), waarin werd ingezoomd op deze relatie, geven reden tot het in twijfel trekken van het nut van de strategie om LMX-percepties van onderschikten te maximaliseren. Harris et al. (2004) hadden namelijk het vermoeden dat de relatie tussen LMX en vertrekintentie niet per definitie een lineair verloop kent en onderzochten de mogelijkheid dat het meer kromlijinig is. Zij denken dat mensen met een laag LMX de organisatie als het ware uit geduwd worden, waar mensen met een hoog LMX de organisatie uit getrokken worden. De gedachte achter dit laatste is dat de privileges die hen met een goede relatiekwaliteit toekomen, resulteren in een betere positie op de arbeidsmarkt en ervoor zorgen dat de volger op een gegeven moment het gevoel heeft uitgegroeid te zijn binnen de huidige functie. Uit het onderzoek van Harris et al. (2004) komt naar voren dat de samenhang tussen LMX en vertrekintentie niet op toeval berust en dat de relatie inderdaad een kromlijinig (U-vormig) verloop kent. Volgens hen kan dit verklaren waarom in eerdere onderzoeken een redelijk zwakke link tussen de variabelen gevonden werd (Morrow et al., 2005).

Morrow et al. (2005) voerde naar aanleiding van de hiervoor genoemde resultaten een soortgelijk kwantitatief onderzoek onder vrachtwagenchauffeurs uit. Zij namen werkelijk vertrek en traditionele vertrekvoorspellers mee om een meer waarheidsgetrouw beeld te realiseren. Ze vonden een U-vormige relatie, maar gaven aan dat het ook S-vormig kan zijn en dus boven een bepaald niveau wederom daalt. Ook Kim et al. (2010) bogen zich over de kwestie. Zij besloten het verband op verschillende organisatieniveaus onder de loep te nemen. LMX werd op eenzelfde manier gemeten, maar vertrekintentie werd anders gemeten dan in de eerdere onderzoeken op dit gebied (Kim et al., 2010). Het onderzoek onder Zuid-Koreaanse hotelmedewerkers wees uit dat de relatie tussen LMX en vertrekintentie van medewerkers zonder leidinggevende taken, een U-vormig verloop kent en dat sprake is van een lineair verband bij hen die zelf leidinggevende taken hebben. Kim et al. (2010) denken dat dit eerdere onderzoeksresultaten verklaart.

### 2.3 Public Service Motivation-fit en vertrekintentie

---

In de vorige paragraaf kwam naar voren dat LMX verband houdt met vertrekintenties, maar hoe de vork precies in de steel zit, is minder evident. Wanneer gekeken wordt naar het aantal publicaties over deze relatie, is het niet opmerkelijk dat het effect van *Public Service Motivation*-fit op het verloop van deze relatie niet eerder onderzocht is. In de literatuur is echter wel het een en ander te vinden op basis waarvan verwachtingen kunnen worden opgesteld over de impact van PSM-fit. Voordat daarop ingegaan wordt, wordt stilgestaan bij dat wat PSM en het hebben van een fit op dit gebied inhoudt.

### *2.3.1 Public Service Motivation*

De PSM-theorie zet zich, door te stellen dat naast rationele, ook emotionele en normatieve motieven het gedrag van mensen sturen (Steijn & Leisink, 2009), af tegen die delen van de motivatietheorie die ervan uitgaan dat de menselijke motivatie primair op nutsmaximalisatie gericht is. De centrale aanname binnen de PSM-theorie is dat sommige mensen gemotiveerd zijn de publieke zaak te dienen en zorg te dragen voor de samenleving (Houston, 2000; Steijn & Leisink, 2009). De term PSM werd bij introductie gedefinieerd als: "De aanleg van een individu om te reageren op motieven die primair of uniek gebaseerd zijn in openbare organisaties" en zou gevormd worden door interesse voor beleid en politiek, betrokkenheid bij het publiek belang, compassie en zelfopoffering. (Perry, 1996). Onderzoek heeft dikwijls het bestaan van PSM aangetoond (Moynihan & Pandey, 2007). Het vele onderzoek dat de afgelopen twintig jaar naar PSM is gedaan, heeft veel nieuwe inzichten opgeleverd. Zo is bijvoorbeeld gebleken dat iemand zijn/haar PSM-niveau niet per definitie een vaststaand gegeven is, maar door omstandigheden kan worden gevormd (Moynihan & Pandey, 2007; Steijn & Leisink, 2009). Bozeman & Su (2015) menen dat de vele onderzoeken veel nieuwe inzichten hebben opgeleverd, al stellen ze wel dat onderzoek naar PSM als afhankelijke variabele ver achter is gebleven. Ook zijn ze kritisch door te stellen dat de grote wetenschappelijke belangstelling voor PSM er allerminst voor gezorgd heeft dat PSM als concept goed te onderscheiden is van bijvoorbeeld servicemotivatie en altruïsme. Volgens hen doen zich problemen met de beeldvorming voor, en roepen de meest recente definities, waarin getracht is een compleet beeld van PSM te geven, nieuwe vragen op. Zo verwijzen ze bijvoorbeeld naar een definitie die begint met het omschrijven van PSM als: 'de overtuigingen, waarden en attitudes die verder gaan dan eigen- of organisatiebelang...' en vragen zich daarbij af hoe PSM zowel een overtuiging, waarde als houding/gedrag kan zijn. In het artikel sommen ze de definities van PSM uit de literatuur op en daarbij wordt duidelijk dat deze behoorlijk van elkaar kunnen verschillen. Echter, ze communiceren wel allemaal dat PSM betrekking heeft op wat de term impliceert: een motivatie om het publiek te dienen (Bozeman & Su, 2015). Op basis van voorgaande is besloten in dit onderzoek vast te houden aan een definitie die voor een ieder goed te volgen zal zijn en de kern duidelijk schetst: PSM betreft de oriëntatie van een individu op het leveren van diensten aan mensen met als doel goed te doen voor anderen en de samenleving (Perry & Hondeghem, 2008).

Onderzoek naar de gevolgen van PSM heeft veelvuldig plaatsgevonden (Bozeman & Su, 2015). Al lange tijd wordt beweerd dat PSM een direct positief effect heeft op de houding en het gedrag van mensen (Bright, 2008) en dat het hebben van medewerkers met een hoge mate van PSM wenselijk is – zij zouden bijvoorbeeld beter presteren en minder snel vertrekken (Naff & Crum, 1999; Steijn, 2006a; Bright, 2008)–. Toch zijn in de PSM-literatuur tegenstrijdigheden te ontdekken die reden geven tot het in twijfel

trekken van de directe impact van PSM (Bright, 2008). Zo heeft onderzoek een negatieve relatie aangetoond tussen PSM en aantal dienstjaren in publieke organisaties (Moynihan & Pandey, 2007), hetgeen niet de verwachting is als gekeken wordt naar de positieve aangetoonde effecten van PSM. Daarbij heeft onderzoek naar dezelfde relaties ook niet altijd dezelfde resultaten opgeleverd: zo is niet altijd naar voren gekomen dat PSM significant negatief in verband staat met vertrekintentie (Shim, Park, & Eom, 2017).

Voor de inconsistenties in de literatuur zijn verschillende verklaringen te bedenken. Zo zou het kunnen liggen aan de manier van meten. In de literatuur worden namelijk kanttekeningen geplaatst bij de mogelijkheid om het concept van de oorspronkelijk Amerikaanse naar de Europese context over te plaatsen (Steijn & Leisink, 2009). Ook kan aan de inconsistenties ten grondslag liggen dat PSM een dynamisch construct is en kan variëren per functie (Moynihan & Pandey, 2007). Vanuit de literatuur wordt echter nog een andere verklaring aangedragen, namelijk dat de contradicties verklaard kunnen worden aan de hand van de *fit*-theorie (Bright, 2008). In de volgende paragraaf wordt bij deze laatste mogelijkheid uitgebreid stilgestaan.

### *2.3.2 Public Service Motivation en de fit-theorie*

Dat de meeste empirische onderzoeken de directe invloed van PSM op één of meerdere variabelen onderzochten, betekent volgens Steijn (2006b) dat voorbijgegaan is aan een relevant inzicht uit de arbeidspsychologische literatuur. Hij heeft het over het inzicht dat van een fit tussen individu en omgeving sprake moet zijn, wat ook wel wordt aangeduid als de *Person-Environment* fit (Steijn, 2006b). Hierbinnen worden meerdere vormen onderscheiden, zoals *Person-Organisation* (P-O) en *Person-Job* (P-J) fit. Binnen de theorie wordt ervan uitgegaan dat mensen zich thuis moeten voelen in hun werk en dat ook nastreven. Het idee is dat wanneer iemand zich niet kan identificeren met de baan of organisatie, dit men ertoe aanzet op zoek te gaan naar iets anders (Steijn, 2006b).

Later besloten ook Vandenabeele (2007), Bright (2008) en Brewer (2008) de fit-theorie in onderzoek naar PSM te betrekken. Bright (2008) onderzocht of de relatie tussen PSM, werkplezier en vertrekintentie wordt gemedieerd door P-O fit. In dat onderzoek bleek P-O de meest relevante voorspeller van vertrekintentie en viel het effect van PSM op vertrekintentie weg indien P-O betrokken werd. Deze studie lijkt daarmee uit te wijzen dat een hoog PSM-niveau niet altijd en overal hetzelfde effect zal hebben. Steijn (2006a) was van mening dat het, om meer kennis te genereren betreffende het effect van PSM, vooral van belang is oog te hebben voor het al dan niet kunnen uiten van specifiek deze motivatie in de praktijk. Hij kwam met de niet eerder onderzochte verwachting dat iemand het gevoel moet hebben zijn/haar PSM voldoende te kunnen benutten. Dit specifieke geval van fit noemt hij de PSM-fit. Uit een onderzoek dat hij deed naar de directe impact hiervan op verlooptgeneigdheid, bleek dat het hebben van

een misfit leidt tot meer vertrekgeneigdheid. Volgens Steijn valt PSM-fit echter weer uiteen in verschillende vormen, waaronder PSM P-J en PSM P-O fit. Leisink en Steijn (2009) denken dat het voor sommige mensen niet noodzakelijk is dat hun taken direct waardevol zijn voor de samenleving, maar voor wie het, om hun PSM-motieven te kunnen vervullen, voldoende is om in een organisatie te werken met duidelijke waarden op dit gebied. Zij roepen dan ook op tot het betrekken van deze fits in vervolgonderzoek.

Met het spreken over PSM-fit wordt dus het bestaan gesuggereerd van werkgerelateerde- of organisatorische kenmerken die PSM-gerelateerde waarden bevorderen of tegenspreken en daarmee de impact van PSM beïnvloeden. Dat onderzoek van Kroll & Vogel (2014) bijvoorbeeld heeft uitgewezen dat leiderschapsstijl van invloed is op het effect van PSM, maakt dat ook best aannemelijk. De onderzoeken die tot op heden naar specifiek de PSM-fit zijn gedaan, tonen aan dat dit de impact van PSM verder kan specificeren. Echter, deze studies tonen in tegenstelling tot het onderzoek van Bright (2008) aan dat PSM-niveau zelf ook een direct effect blijft hebben. Dat wil echter niet zeggen dat een blik op PSM-fit irrelevant is, het toont immers wel een versterkend effect.

## 2.4 Conceptueel model

---

Nu de bestaande literatuur bestudeerd is, kunnen onderbouwde verwachtingen betreffende de centrale onderzoeksvraag opgesteld worden.

Dat LMX van invloed is op vertrekintenties hebben eerdere onderzoeken duidelijk uitgewezen. Dit verband lijkt echter niet altijd en overall lineair te zijn. Harris et al. (2004) vonden bewijs voor een U-vormig verloop. Ze hebben het niet onderzocht, maar vermoeden dat de bevoegdheden en trainingen die hen met een hoog LMX geboden worden, op een gegeven moment resulteren in het gevoel uitgegroeid te zijn. Een streven naar uitdaging zal maken dat men een toekomst elders ziet. Dat de resultaten van de in het theoretisch kader besproken studies niet echt met elkaar overeenstemmen en dat in bijvoorbeeld onderzoek specifiek gericht op verpleegkundig personeel consistent een tegengestelde associatie tussen beide variabelen gevonden wordt (Barbara, 2018), maakt het aannemelijk dat het verloop van de relatie afhankelijk is van de onderzoekspopulatie. De verwachting is dat dit onderzoek zal uitwijzen dat van een kromlijng verloop in deze context geen sprake is. Om meerdere redenen wordt ervan uitgegaan dat hetgeen Harris et al. (2004) beweren in mindere mate het geval zal zijn in de publieke sector. Zo zijn publieke sector medewerkers over het algemeen meer risicoavers dan werknemers in de private sector (Buurman, Delfgaauw, Dur, & Van den Bossche, 2012) en daardoor is de verwachting dat zij in een goede situatie minder snel van werkgever veranderen en een goede relatie met hun leidinggevende juist koesteren. Daarnaast zullen werknemers in de publieke sector in mindere mate streven naar nutsmaximalisatie en zullen loopbaanmogelijkheden geen topprioriteit zijn, aangezien

bekend is dat de doorgroeimogelijkheden hier over het algemeen meer beperkt zijn (van Raaij, Vinken, & Van Dun, 2002). Voorgaande resulteert in de volgende hypothese:

---

H1: De mate van LMX hangt negatief samen met vertrekintentie

---

In dit onderzoek wordt tevens nagegaan of en in hoeverre het, met betrekking tot vertrekintentie, van belang is dat werknemers zich op het gebied van PSM kunnen identificeren met de omgeving. Op basis van eerder onderzoek wordt verwacht dat iemands functie voldoende moet aansluiten bij zijn/haar PSM-niveau. Ook wordt nagegaan of iemands vertrekintentie lager uitvalt indien het PSM-gehalte van de organisatie voldoende aansluit bij het PSM-niveau. De tweede hypothese luidt dan ook:

---

H2: PSM P-O fit en PSM P-J fit zijn negatief gerelateerd aan vertrekintentie

---

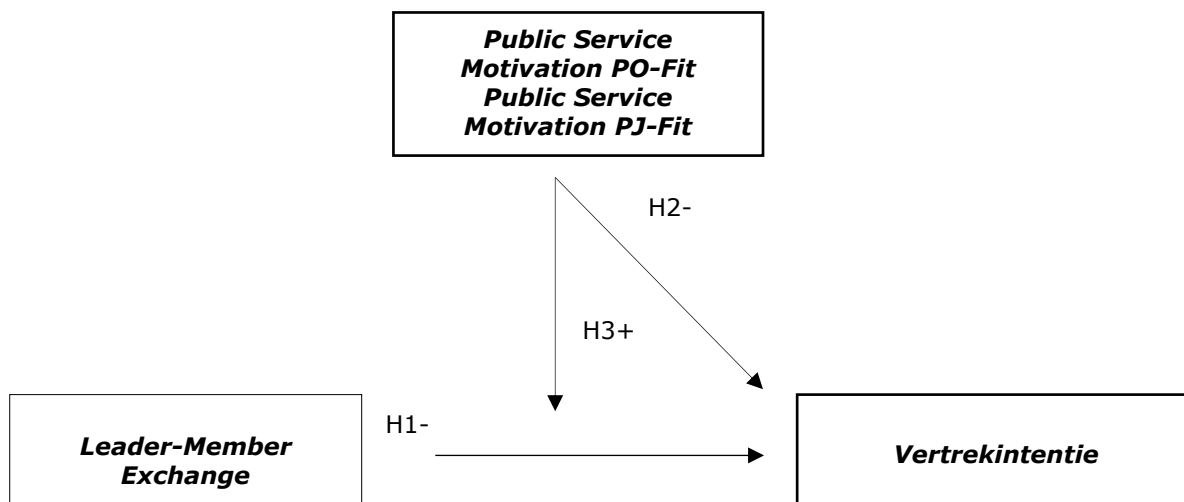
Tot slot wordt getoetst of het ervaren van een PSM P-O of PSM P-J fit van invloed is op de relatie tussen LMX en vertrekintenties. Verwacht wordt dat hier een versterkend effect optreedt. De gedachte hierachter is, dat indien men een goede relatie ervaart met de leidinggevende en zich daarnaast ook nog eens kan identificeren met de baan en/of organisatie, de persoon in kwestie zich helemaal thuis voelt in de huidige situatie en geen behoefte heeft aan verandering. Omgekeerd kan het ook de vertrekintentie vergroten. Op basis van de uitkomsten van het eerder aangehaalde onderzoek van Kroll & Vogel (2014) kan de verwachting ook zijn dat LMX juist modereert in de relatie tussen PSM-fit en vertrekintentie. In dit onderzoek is desalniettemin PSM-fit als moderator bestempeld, om zo meer te weten te komen over hoe robuust de relatie tussen LMX en vertrekintentie is. De laatste hypothese in dit onderzoek is dan ook:

---

H3: PSM P-O en PSM P-J fit hebben een versterkend effect op de relatie tussen LMX en vertrekintentie

---

De opgestelde hypothesen zijn hieronder gevat in een conceptueel model.



Figuur 1: Conceptueel model

## Hoofdstuk 3. Methodologische verantwoording

Om de bestaande theorie te toetsen en hieraan een bijdrage te leveren, is primaire data verzameld. In dit hoofdstuk komt aan de orde hoe, van wie en welke data is verzameld, hoe de gegevens zijn verwerkt en hoe de kwaliteit van het onderzoek gewaarborgd is.

### 3.1 Onderzoeksopzet

---

#### **Soort onderzoek**

Dit onderzoek is een voorbeeld van een zogenaamd *mixed methods* onderzoek. Dat houdt in dat zowel kwalitatieve als kwantitatieve data wordt verzameld en maakt dat tot betere inzichten gekomen kan worden (Ivankova et al., 2006). Desondanks heeft één van beide vormen vaak de overhand in een onderzoek (Ivankova et al., 2006). In dit geval is dat het kwantitatieve deel. Het uitvoeren van een *mixed methods* onderzoek kan op verschillende manieren geschieden (Ivankova et al., 2006). In deze studie is het *mixed-method sequential explanatory design* gevolgd, hetgeen inhoudt dat eerst de éne soort data –hier kwantitatief- wordt verzameld en geanalyseerd en vervolgens de andere. Voor *mixed-methods* is gekozen, omdat het onderzoek op deze wijze insteken zowel voor de wetenschap als voor de praktijk van toegevoegde waarde is. Zo is PSM-fit nog niet veel onderzocht en om enigszins generaliseerbare uitspraken hierover te kunnen doen, is kwantitatief onderzoek meer geschikt. Dat over de aard van de relatie tussen LMX en vertrekintenties nog geen overeenstemming bestaat in de literatuur, maakt kwantitatief onderzoek ook op dit gebied nog relevant. Desalniettemin komt vanuit de literatuur het geluid dat de diepgang die door middel van interviews bereikt kan worden, waardevol kan zijn als het gaat om de relatie tussen LMX en vertrekintentie (Harris et al, 2004). Met oog op het opstellen van aanbevelingen richting de opdrachtgever is een combinatie van breedte en diepgang ook wenselijk. Kwalitatief onderzoek maakt het namelijk mogelijk dieper in te gaan op ervaringen van werknemers. Los daarvan kan methodetriangulatie – dat wil zeggen dat meerdere onderzoeksmethoden ingezet worden– ook nog eens bijdragen aan de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek (Boeije, 2016). Bij deze onderwerpen wordt verderop in het hoofdstuk uitgebreider stilgestaan.

#### **Dataverzameling**

Om kwantitatieve data te verzamelen is personeel van de Zellingen gevraagd een online vragenlijst in te vullen. Gezien de sensitiviteit van de onderzoeksonderwerpen is de enquête bewust online uitgezet. Via de werkmail werd de medewerker op de hoogte gebracht van het onderzoek en gevraagd de enquête –die allereerst door een tweetal collega's beoordeeld is op bruikbaarheid– binnen twee weken in te vullen. Aangezien het online uitzetten van een vragenlijst niet gekenmerkt wordt door een hoog responspercentage (Saunders et al., 2016), is na een week een herinnering verstuurd. Beide mails zijn te vinden in [Bijlage II](#). Na de kwantitatieve dataverzameling is getracht

meer de diepte in te gaan door een aantal werknemers te interviewen. De werknemers die hiervoor benaderd zijn en aangaven mee te willen werken, hebben op een digitaal informatieformulier via de mail hun akkoord teruggekoppeld. De wereldwijde uitbraak van het COVID-19 virus ten tijde van het onderzoek maakte dat een aantal van de interviews digitaal heeft plaatsgevonden.

### **Dataverwerking**

Dit onderzoek is weliswaar een *mixed-methods* onderzoek, maar wel op een zodanige manier dat beide delen duidelijk te onderscheiden zijn. In het onderzoek is dus zowel een kwantitatief als kwalitatief perspectief gebruikt, maar de cijfermatige data werd kwantitatief geanalyseerd en de kwalitatieve data, kwalitatief. Met behulp van het programma Qualtrics is de vragenlijst verspreid en zijn antwoorden verzameld. Vanuit dit programma zijn de antwoorden voor analyse geëxporteerd naar SPSS (v26). Daarin is allereerst de data opgeschoond, waarna hercodering van enkele items plaatsvond, de schalen geconstrueerd werden en frequenties bekeken zijn. Vervolgens is overgegaan tot de statistische analysetechnieken. Om de hypothesen te toetsen zijn multivariate lineaire regressies uitgevoerd. Alvorens deze uit te voeren is nagegaan of aan de vereisten hiervoor is voldaan. Ondanks een iets scheve verdeling, kon aangenomen worden dat de modelassumpties niet geschonden waren (Zie [Bijlage IV](#)). De afgenomen interviews zijn op audio opgenomen, getranscribeerd en vervolgens gecodeerd in Atlas. Ti –eerst open, vervolgens axiaal en selectief–. Tegelijkertijd met de interviews zijn de toelichtingen op de vragen in de enquête gecodeerd –de respondent is in de enquête de mogelijkheid geboden antwoorden op stellingen toe te lichten–.

## **3.2 Casus en onderzoekspopulatie**

---

Stichting zorgbeheer de Zellingen is in 1997 ontstaan na een samenvoeging van een thuiszorgorganisatie, een verpleeghuis en een zorgcentrum. De Zellingen biedt vandaag de dag in Capelle, Krimpen en Nieuwerkerk aan den IJssel zowel permanent wonen met verzorging/verpleging als zorg aan huis aan. Recente cijfers tonen aan dat ruim 1300 mensen een lopende arbeidsovereenkomst hebben. Een deel van deze betreft leer/arbeidsovereenkomsten. Een kleine 40% van alle medewerkers is na 1 januari 2018 in dienst getreden (De Zellingen, persoonlijke communicatie, 12 maart 2020).

Aangezien de zorgsector vooral wordt geconfronteerd met een tekort aan verzorgend en verpleegkundig personeel (Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen UWV, 2019), was het in eerste instantie de bedoeling om enkel hen in het onderzoek te betrekken. Echter, de gestegen werkdruk door de uitbraak van het COVID-19 virus in combinatie met onderzoeksonderwerpen die emotioneel beladen kunnen zijn, maakte dat besloten werd de populatie breder te trekken. Dit maakte dat de toegevoegde waarde van het onderzoek, gezien vanuit de aanleiding, wat verminderd werd, maar door het

betrekken van meer functiegroepen werd wel de kans om op tijd voldoende response te halen, vergroot. Vanuit de organisatie is een lijst aangeleverd met alle werknemers. Vervolgens is daarin gefilterd op leeftijd, dienstverband en functie. Om geen vertekend beeld van vertrekgenigheid te krijgen, is besloten om hen die naar verwachting binnen een aantal jaar met pensioen gaan -geboren voor 1 april 1959-, leerlingen, ZZP'ers en uitzendkrachten niet mee te nemen in het onderzoek. Uiteindelijk is de enquête uitgezet onder 1037 werknemers. Na twee weken waren 308 (29,7%) enquêtes officieel geregistreerd. Een aantal van deze werden nog uit de dataset verwijderd: de uitnodiging bleek per abuis namelijk bij wat mensen van 61+ terecht te zijn gekomen en een paar respondenten hadden een aanzienlijk aantal relevante vragen overgeslagen.

Uiteindelijk bleven 296 (28,5%) enquêtes over. Met een steekproefcalculator werd vooraf berekend dat bij deze onderzoekspopulatie gold dat minimaal 281 respondenten nodig waren bij een betrouwbaarheidsniveau van 95% en een foutenmarge van 5%. Dat aantal is dus gehaald, maar met oog op de generaliseerbaarheid ofwel externe validiteit is het van belang stil te staan bij de representativiteit van de respondenten. De verhouding vrouw/man in het personeelsbestand is 88% om 12% en van de respondenten gaf 15% aan man te zijn/zich zo te voelen. Ook met betrekking tot leeftijd kon een en ander vergeleken worden:

**Tabel 1: Afspiegeling leeftijd respondenten/populatie**

<i>Huidige leeftijd</i>	<i>% respondenten</i>	<i>% hele populatie</i>
<20	3,0	5,0
21-30	19,9	18,4
31-40	18,2	16,3
41-50	18,9	20,8
51-60	39,9	39,4

Een vergelijking op de andere controlevariabelen was minder eenvoudig te realiseren. In de enquête werd een niet eerder gebruikte indeling van functiegroepen gebruikt. Wat wel bekend is, is dat in van het totale personeel om en nabij de 50% werkzaam is in de primaire zorg. Van de respondenten gaf 44,9% aan een functie in het primaire zorgproces te bekleden. Daarnaast bleek uit de verzamelde data dat meer dan 75% van de respondenten in deeltijd werkt. Dit lijkt in ieder geval een perfecte weerspiegeling van de dagelijkse praktijk te zijn. Anneke Westerlaken, voorzitter van CNV Zorg & Welzijn, geeft namelijk aan dat 900.000 van de in totaal 1,2 miljoen zorgmedewerkers in Nederland, in deeltijd werkt (Ruizendaal, 2019). Op basis van alle voorgaande cijfers kan aangenomen worden dat de respondenten een goede reflectie zijn van het totale personeelsbestand. De percentuele cijfers liggen immers dicht bij elkaar. Daar waar wel



een afwijking werd geconstateerd, was deze niet opmerkelijk groot of onlogisch met oog op de omstandigheden waaronder en de manier waarop dit onderzoek is uitgevoerd (COVID-19). Zo zijn verhoudingsgewijs veel vrouwen werkzaam in het primaire proces – waar de werkdruk ten tijde van het onderzoek hoog lag– en is het aannemelijk dat het aandeel mannelijke respondenten daardoor iets hoger is uitgevallen. De iets lagere *responsrate* van medewerkers jonger dan 20 jaar, is mogelijk te verklaren doordat de enquêtelink is verstuurd naar ieders werkmail. Naar verwachting maken zij met een bijbaan weinig tot geen gebruik van deze mailbox. Al met al kan worden geconcludeerd dat de onderzoeksresultaten binnen de organisatiegrenzen te generaliseren zijn. De vraag die dan rijst is hoe het gesteld is met de interne validiteit, want zonder dat is kunnen generaliseren niet van waarde. In paragraaf 3.3 en 3.4 wordt hierbij stilgestaan.

Naast de enquête zijn een zestal medewerkers geïnterviewd. Zij die benaderd zijn met de vraag of ze openstaan voor een interview zijn enigszins geselecteerd op basis van praktische beschikbaarheid. Met oog op de beperkte tijd voor het onderzoek en de impact van COVID-19 in de zorgsector, zijn medewerkers benaderd die naar verwachting op korte termijn tijd hadden voor en zin hadden in een interview. Met betrekking tot de generaliseerbaarheid is dit weliswaar niet de beste keus, maar in kwalitatief onderzoek ligt de focus daar ook wel wat minder op (Smaling, 2016). In totaal zijn twee personen met een kantoorbaan geïnterviewd, één persoon die op een zorgafdeling werkzaam is en drie personen die niet standaard op een afdeling werken, maar wel dagelijks in contact staan met bewoners. Twee van de vijf geïnterviewden die nu niet dagelijks aan het bed zorg verlenen, zijn hun loopbaan binnen de Zellingen wel gestart als verzorgende.

### 3.3 Operationalisering survey

---

In de empirie is door middel van een vragenlijst per werknemer de vertrekintentie, de kwaliteit van de relatie met leidinggevende en het al dan niet hebben van een PSM-fit vastgesteld. Om deze variabelen te meten werd de respondent gevraagd te reageren – vaak op basis van een 7-punts Likertschaal– op een aantal stellingen. In [Bijlage I](#) is de gehele enquête te vinden. In de komende paragrafen wordt per variabele stilgestaan bij de manier waarop het vastgesteld is.

#### 3.3.1 Vertrekintentie

In eerder uitgevoerde onderzoeken zijn vertrekintenties op veel verschillende manieren gemeten. Voor dit onderzoek is het voorbeeld van ten Horn gevolgd (ten Horn, 1983). Hier is bewust voor gekozen omdat hij vertrekgeneigdheid breed interpreteert. Ten Horn benadrukt namelijk dat niet alleen zij die actief bezig zijn met het zoeken naar een andere baan de intentie hebben te vertrekken, maar dat erover nadenken en/of de verwachting hebben over een aantal jaren ergens anders werkzaam te zijn, ook hierop wijst. Uiteindelijk werden vier items betreffende vertrekgeneigdheid in de enquête

opgenomen. Het bleek achteraf door ongelijke meetniveaus niet mogelijk de items als schaal te zien en dus een totaalscore te berekenen. De stellingen werden dus gesplitst. Met twee stellingen, waarin teruggeblikt wordt op de afgelopen periode, werd geschat of iemand de intentie heeft de organisatie binnen redelijke termijn te verlaten. Deze twee stellingen kende een correlatie van .74. De gemiddelde score van de twee stellingen werd per individu bepaald. Daarnaast werd met de stelling: *Als het aan mij ligt, werk ik over vijf jaar nog bij de Zellingen*, gekeken naar de intentie om in de toekomst te vertrekken. Daarnaast werd nog een stelling voorgelegd om te bepalen in hoeverre iemand de intentie heeft de gehele zorgsector vaarwel te zeggen. Daar gaat het dus niet om *organizational*, maar om *occupational turnover*. Dit is voor de opdrachtgever wellicht minder relevant, maar kan, gezien het tekort aan zorgmedewerkers sectorbreed, wel bruikbare inzichten opleveren.

### 3.3.2 LMX

De manier waarop LMX in eerdere onderzoeken is gemeten, is vaak gelijk aan of een aanpassing op de 'LMX-7' van Scandura & Graen (1984) of de multidimensionale meting (LMX-MDM) ontworpen door Liden en Maslyn (Martin, Guillaume, Thomas, Lee, & Epitropaki, 2016; Joseph, Newman, & Sin, 2011). Onderzoekresultaten laten zien dat de correlatie tussen beide schalen hoog is en op basis daarvan kan worden aangenomen dat hetzelfde gemeten wordt op een verschillende manier (Joseph et al., 2011; Martin et al., 2016). Ondanks de beschikbaarheid van lange en uitgebreide LMX-schalen, hanteren veel onderzoekers de LMX-7 vanwege de beknoptheid en het bewijs van convergente validiteit (Worthington & Bodie, 2017). Dat is ook de reden dat in dit onderzoek deze schaal gevolgd is. Twee naar het Nederlands vertaalde en in de empirie gebruikte versies van deze schaal zijn naast elkaar gelegd. Per stelling is gekeken welke vertaling het meest bruikbaar is voor de doelgroep en dit heeft uiteindelijk geresulteerd in één schaal. Eén van de stellingen luidt: *Mijn leidinggevende kent mijn problemen en behoeften op het werk goed*. De hoge alpha van .94 (7) bevestigde dat op basis van deze items een gemiddelde score vastgesteld mocht worden.

### 3.3.3 PSM P-O en PSM P-J fit

Een fit kan direct worden waargenomen, of subjectief of objectief worden vastgesteld (Steijn & Leisink, 2009). In dit onderzoek is het bepaald door de onderzoeker op basis van de antwoorden van de respondent, hetgeen getuigd van een subjectief vastgestelde fit. Op basis van stellingen is eerst gepoogd te achterhalen in hoeverre men over PSM beschikt en vervolgens hoe het PSM-gehalte van de organisatie c.q. de functie ervaren wordt. De scores hierop werden tot elkaar gebracht om uiteindelijk het effect van PSM-fit te achterhalen. Bestaande literatuur wees uit dat het vaststellen van een fit op verschillende wijzen kan geschieden en verschaft geen duidelijkheid over hoe dit het best

aangepakt kan worden. Dit maakt dan ook dat in dit onderzoek het effect van PSM-fit op twee manieren is nagegaan. In de volgende deelparagrafen wordt stilgestaan bij de metingen afzonderlijk en wordt duidelijk op welke twee manieren deze tot elkaar zijn gebracht om de hypothesen te kunnen toetsen.

### **Public service motivation**

Ondanks de twijfels over de toepasbaarheid van de schaal van Perry buiten Amerika (Vandenabeele & Van de Walle, 2008), is deze in de meeste Europese onderzoeken het vertrekpunt. In dit onderzoek is dat niet anders. Al is één van de vier oorspronkelijke dimensies, namelijk zelfopoffering, buiten beschouwing gelaten. Over de rol van deze dimensie in specifiek de Nederlandse context bestaan namelijk twijfels en daarbij kent deze dimensie veel overlap met andere dimensies (Vandenabeele, 2005). Het in dit onderzoek gebruikte item '*Ik vind het belangrijker om een wezenlijke bijdrage aan de samenleving te leveren, dan om persoonlijk succes te hebben*' is weliswaar in sommige eerdere onderzoeken onder zelfopoffering geschaard, maar bij het analyseren van de data bleek meermaals dat deze bij een andere dimensie kon worden ondergebracht (Leisink & Steijn, 2009). De andere gebruikte items (9) zijn te vinden in [Bijlage I](#). Met oog op de respons was het uitgangspunt niet te veel items voor te leggen. Enkele van de gebruikte items zijn afkomstig uit de oorspronkelijke schaal van Perry en de andere komen uit de verkorte versie daarvan opgesteld door Coursey & Rainey (2007).

Na het verzamelen van de data is een factoranalyse uitgevoerd (KMO: .846, Bartlett's test significant, rotatie: Direct Oblimin), waaruit niet drie, maar twee latente variabelen naar voren kwamen. Eén met drie items ( $\alpha=.86$ ), duidelijk de dimensie 'interesse in politiek en beleid'. De overige zeven items laadden op de andere component, welke duidelijk meer affectief is ( $\alpha=.71$ ). Het gebeurt vaker dat PSM-items niet laden op de theoretisch veronderstelde dimensie. Zo bleek ook in onderzoek van Steijn & Leisink (2009) allen de dimensie politiek en beleid duidelijk te onderscheiden. In dit onderzoek wordt per individu een totaal score voor PSM vastgesteld ( $\alpha=.81$ , 10 items) en wordt een score vastgesteld op de twee te onderscheiden dimensies.

### **PSM-gehalte organisatie en directe werkzaamheden**

In dit onderzoek is gemeten of iemand via directe werkzaamheden PSM tot uiting kan brengen (PSM P-J), maar is ook de verwachting van Steijn en Leisink (2009) gevolgd dat het voor sommige mensen voldoende is in een organisatie te werken met PSM-gerelateerde waarden (PSM P-O).

Om uiteindelijk PSM P-J fit vast te kunnen stellen zijn stellingen overgenomen uit eerder onderzoek van Steijn & Leisink (2009). Eén van deze luidt: *Door mijn werk lever ik een bijdrage aan de publieke zaak*. De drie overgenomen items bleken in dit onderzoek een alpha van .686 te hebben. Besloten is hier toch mee verder te werken, omdat dit dicht

tegen de aanvaardbare grens aan ligt. Ook zijn stellingen voorgelegd op basis waarvan bepaald werd of van een PSM P-O fit sprake was, zoals: *Ik ben van mening dat de Zellingen goede zorg en ondersteuning biedt aan cliënten/bewoners*. Deze schaal ( $\alpha=.83$ ) is specifiek voor dit onderzoek ontworpen, aangezien niet eerder in onderzoek op organisatieniveau naar PSM-gehalte lijkt te zijn gekeken. De factoranalyse wees uit dat de stellingen hetzelfde meten (zie [Bijlage III](#)).

#### **PSM P-O fit en PSM P-J fit**

Op basis van het vastgestelde PSM-niveau zelf en het ervaren PSM-gehalte in de praktijk (werk en organisatie), kunnen de hypothesen betreffende PSM-fit getoetst worden. De scores op de variabelen zijn op twee manieren tot elkaar gebracht om na te gaan of PSM-fit van invloed is. In het eerste geval zijn twee nieuwe variabelen aangemaakt: één waarin de score op de hele PSM schaal zelf vermenigvuldigd is met de score op het ervaren PSM-gehalte in de organisatie en één waarin de score op PSM vermenigvuldigd is met het ervaren PSM-gehalte in iemands functie –de variabelen zijn eerst gecentreerd-. Met deze interactie-termen kon nagegaan worden of een hoog PSM-niveau met een hoog ervaren PSM-gehalte een onderscheidend effect heeft. Aangezien een relatief lage PSM met relatief weinig ruimte om PSM te benutten ook gezien zou kunnen worden als ‘fit’ en bij deze manier van meten geen onderscheid wordt gemaakt tussen mensen met een hoog PSM, die te weinig ruimte in de praktijk hiervoor ervaren en mensen met een lager PSM, die genoeg ruimte ervaren, is besloten op nog een andere manier te meten.

In dit geval is per individu vastgesteld of van een PSM P-O dan wel P-J fit/misfit sprake is. Om te bepalen of iemand een PSM P-O fit/misfit ervaart, is de gemiddelde score op PSM afgetrokken van de gemiddelde score die men geeft aan het PSM-gehalte van de organisatie. Indien iemands score op PSM hoger uitviel, werd een misfit gerapporteerd –de organisatie lijkt immers niet voldoende aan te sluiten bij het PSM-niveau-. Op eenzelfde wijze is bekeken of iemands taken overeenstemmen met iemands PSM. Een relevante noot hierbij is dat bij deze meetwijze specifiek gekeken is naar de affectieve component van PSM, omdat de wijze waarop P-O fit in dit onderzoek gemeten is vooral hier betrekking op heeft –er op voorhand van uitgaande dat PSM in de zorg voornamelijk van hieruit is ingestoken-. Bij het bepalen van een PSM P-J fit is dan ook alleen de volgende stelling uit de PSM P-J schaal meegenomen: *Met de werkzaamheden die ik uitvoer lever ik een bijdrage aan het oplossen van problemen van andere mensen*. Door naar specifiek de scores op de affectieve component te kijken, kan gesteld worden dat deze meting nauwkeuriger is.

### 3.3.4 Controlevariabelen

Om een meer accuraat beeld te schetsen zijn enkele werknemers- en baankenmerken bevraagd. Eén daarvan is **geslacht**, aangezien meermaals is aangetoond dat dit samenhangt met vertrekintentie (Harris et al., 2004). Waar eerst veelal bleek dat vrouwen eerder opstappen, komt tegenwoordig vaak het tegenovergestelde naar voren. Khatri, Fern, & Budhwar (2001) stellen dat mannen eerder van baan wisselen als niet aan hun verwachtingen wordt voldaan. In dit onderzoek lijkt dit niet op te gaan (Zie [Tabel 6: Correlatietabel](#)). Deze coëfficiënten in combinatie met een laag aantal mannelijke respondenten, maakt dat in de regressies niet op geslacht gecontroleerd is.

Wel is gecontroleerd op **leeftijd**, aangezien meerdere studies de negatieve samenhang met vertrekintentie hebben aangetoond (Khatri, Fern, & Budhwar, 2001). Een verklaring hiervoor is volgens Parasuraman & Futrell (1983) dat zij in vergevorderde stadia van hun leven hun 'mobiliteit' als beperkter beschouwen. Een ander geluid is dat het komt door de eisen van de jongere generaties (Emiroğlu, Akova, & Tanrıverdi, 2015). Leeftijd werd, met oog op anonimiteit, ordinaal gemeten. De volgende categorieën worden in de regressies onderscheiden: jong (<31), middelbaar (31-50) en ouder (>50).

De medewerkers is gevraagd wat voor **type dienstverband** ze hebben. Zij met bijvoorbeeld een bijbaantje konden niet uit het personeelsbestand gefilterd worden, terwijl het wel waarschijnlijk is dat dit de vertrekintentie beïnvloedt. Echter, de spreiding van respondenten bleek dermate laag dat besloten is hier niet verder op te controleren.

**Functie** is wel meegenomen in de regressies. Zo kunnen arbeidsmarktsituaties per functie verschillen en van invloed zijn op de vertrekintentie (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000). In de regressies is een onderscheid gemaakt tussen functies binnen en buiten het primaire zorgproces. Daarbij is gevraagd of iemand een **leidinggevende positie** heeft. Vanuit de literatuur komt het geluid dat mensen met leidinggevende taken minder snel op eigen initiatief vertrekken, hetgeen wellicht te maken heeft met salaris of verantwoordelijkheden (Emiroğlu, Akova, & Tanrıverdi, 2015).

De laatste controlevariabel is **dyadic tenure** –wat verwijst naar hoelang een werknemer al door zijn/haar direct leidinggevende wordt aangestuurd–. Onderzoek heeft uitgewezen dat dit negatief correleert met vertrekintentie (Chen, Wen, Peng, & Liu, 2016) en van invloed kan zijn op LMX (Zhang, Wang, & Shi, 2012).

## 3.4 Operationalisering interviews

---

De ter aanvulling en verdieping van de kwantitatieve data afgenomen interviews, maakte het mogelijk meer te weten te komen over de vertrekintentie van personeel van de Zellingen en wat hierachter schuilgaat. Specifiek kon dieper ingegaan worden op wat de LMX en PSM-fit betekenen in de praktijk. De interviews kenden een semigestructureerd

karakter, wat wil zeggen dat een van te voren opgestelde vragenlijst richting geeft aan het interview, maar dat wel doorgevraagd kan en zal worden op de antwoorden van de respondent. In dit hoofdstuk wordt duidelijk hoe tot de vragenlijst, die is opgenomen in [Bijlage V](#), is gekomen. Per centraal concept zijn dimensies vastgesteld. Per dimensie zijn vervolgens indicatoren en waarden bepaald. Op deze manier is getracht de vertaalslag te maken van abstracte naar meer concrete begrippen die gemeten konden worden in de praktijk.

**Tabel 2: Kwalitatieve operationalisering vertrekintentie**

<b>Concepten</b>	<b>Dimensies</b>	<b>Indicatoren</b>	<b>Waarden</b>
Vertrekeneigtheid	<i>Organisational</i>	De mogelijkheid dat de medewerker de organisatie binnen nu en vijf à tien jaar verlaat om ergens anders te gaan werken.	De medewerker is actief/passief op zoek naar iets anders of is daar de afgelopen tijd mee bezig geweest. Bij benadering vanuit andere organisatie om daar te gaan werken, slaat medewerker niet gelijk de deur dicht. Medewerker ziet zichzelf niet nog vijf à tien jaar binnen deze organisatie werken.
	<i>Occupational</i>	De kans dat de medewerker in een andere sector aan de slag gaat.	Medewerker ziet zichzelf over vijf jaar niet meer in dezelfde functie en/of sector werken. De medewerker voelt zich niet sterk verbonden met de zorg. Medewerker staat open voor scholing.

**Tabel 3: Kwalitatieve operationalisering LMX**

<b>Concepten</b>	<b>Dimensies</b>	<b>Indicatoren</b>	<b>Waarden</b>
Leader member exchange	Vertrouwen	De medewerker vindt dat zijn/haar direct leidinggevende zich op een voorspelbare en verwachte manier gedraagt en reageert.	LG heeft de kennis en ervaring om de functie van leidinggevende te vervullen. LG komt na wat hij/zij zegt. Medewerker kan bij LG terecht met problemen en zal dat ook doen. LG communiceert transparant. LG is eerlijk/rechtvaardig
	Loyaliteit	De medewerker voelt zich verbonden met de leidinggevende.	De medewerker zal doen wat LG hem/haar vraagt. Medewerker zal LG altijd steunen / en weet dat het ook andersom zo zal zijn.

Respect	De medewerker heeft het gevoel dat de leidinggevende hem/haar aanvaardt als een waardig en waardevol mens.	Medewerker heeft het gevoel dat oprecht naar hem/haar geluisterd wordt. LG is vriendelijk en beleefd. LG spreekt waardering uit. Medewerker wordt betrokken door LG bij plannen.
Autonomie	De mate waarin de leidinggevende de werknemer aanzienlijke vrijheid, onafhankelijkheid en discretie biedt bij het plannen van het werk.	De werknemer is bevoegd zelf beslissingen te nemen. De werknemer kan handelen naar eigen beslissingen (werktempo, werkvolgorde).

**Tabel 4: Kwalitatieve operationalisering PSM, PSM-gehalte, PSM-fit**

<b>Concepten</b>	<b>Dimensies</b>	<b>Indicatoren</b>	<b>Waarden</b>
Public Service Motivation	Drie theoretisch veronderstelde dimensies die per waarde te identificeren zijn: betrokkenheid bij publiek belang <sup>1</sup> , compassie <sup>2</sup> en interesse in beleid en politiek <sup>3</sup> .	Werkt bij voorkeur liever binnen een (semi-)publieke organisatie dan een private organisatie waarbinnen winst de eerste prioriteit is.	Medewerker vindt het van belang bij te dragen in de samenleving. <sup>1</sup> Medewerker bekommert zich om het lot van anderen. <sup>2</sup> Medewerker is geïnteresseerd in politiek en beleid. <sup>3</sup>
PSM-gehalte praktijkomgeving	Functie	De medewerker vindt dat hij/zij via zijn/haar dagelijkse werkzaamheden een bijdrage levert aan de samenleving.	Medewerker is tevreden met zijn/haar werk en ziet het maatschappelijke nut in.
	Organisatie	De medewerker is van mening dat hij/zij werkt binnen een organisatie met PSM-gerelateerde waarden.	Medewerker vindt de ouderenzorg in Nederland goed geregeld. Zal de Zellingen als zorgorganisatie aanraden.

Uit bovenstaande schema's zijn vragen afgeleid die als rode draad diende in de interviews. Het is in tegenstelling tot de kwantitatieve operationalisering, niet mogelijk om statistisch aan te tonen hoe valide en betrouwbaar dit kwalitatieve meetinstrument is. Het is zelfs vaak lastig de betrouwbaarheid te beoordelen (Yonge & Stewin, 1988). Kwalitatieve onderzoekers leggen vaak meer de nadruk op validiteit (Westmarland, 2001). Dat de operationalisering zo veel mogelijk is gebaseerd op wetenschappelijke literatuur, komt de validiteit ten goede. Daarnaast is getracht zo veel mogelijk neutrale vragen te stellen en is de anonimiteit duidelijk benadrukt, om zo sociaal wenselijke antwoorden hopelijk te doen beperken. Het semigestructureerde karakter van de interviews, droeg door de bewegingsruimte ook bij aan de validiteit (Boeijs, 2016).

## Hoofdstuk 4. Uitkomsten kwantitatieve data

Na het verzamelen en gereedmaken van de data, kon overgegaan worden tot de beschrijvende en inductieve statistiek. In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk worden relevante kenmerken van de kernvariabelen in de dataset in tabelvorm gerapporteerd en wordt vervolgens per variabele stilgestaan bij frequenties. In paragraaf 4.2 wordt de output van de regressieanalyses getoond en op basis daarvan worden de hypothesen aangenomen of verworpen.

### 4.1 Descriptieve resultaten en correlaties

De gegevens in de tabel hieronder vormen een globaal overzicht van de antwoorden van de respondenten. Wat hieruit onder andere kan worden opgemaakt is dat een groot deel van de werknemers de afgelopen periode niet gedacht heeft aan het verlaten van de organisatie ( $M=2,71$  op een 7-puntsschaal). Dat lijkt echter niet te betekenen dat men net zo zeker is over het hebben van een toekomst binnen de organisatie ( $M=2,38$  op een 5-puntsschaal). Met betrekking tot LMX wordt duidelijk dat het merendeel van de werknemers in ieder geval geen slechte relatie ervaart met de leidinggevende ( $M=5,16$ ). Op PSM wordt hoog gescoord en de spreiding daarvan is laag te noemen (Std. Dev.=,70). De meeste mensen geven aan werkzaam te zijn binnen een organisatie of een baan te hebben met PSM gerelateerde waarde. Onder de tabel wordt per variabele uitgebreider stilgestaan bij de resultaten.

**Tabel 5: Beschrijving kwantitatieve data**

Variabelen	Observaties (N)	Min	Max	Gemiddelde (M)	Std. Dev.
<b>Vertrekintentie:</b>					
• <b>Afgelopen periode Zellingen</b>	296	1	7	2,71	1,53
• <b>Toekomst Zellingen</b>	296	1	5(5pt)	2,38	1,06
• <b>Toekomst Sector</b>	296	1	5(5pt)	2,26	1,1
<b>LMX</b>	295	1	7	5,16	1,16
<b>PSM (10)</b>	291	2,90	7	5,60	,70
<b>PSM-gehalte werk (3)</b>	296	1	7	5,36	,91
<b>PSM-gehalte organisatie (4)</b>	296	1,25	7	5,77	,80

#### Vertrekgeneigdheid

201 van de 293 (68,8%) respondenten gaven aan in het afgelopen jaar nooit, zeer zelden of zelden bewust met een andere baan bezig te zijn geweest. Zij lijken dan ook geen hoge vertrekgeneigdheid te hebben. 19,3% van de respondenten gaf aan soms actief op zoek te zijn geweest naar een andere baan en 11,9% deed dit regelmatig, vaak of zelfs heel vaak. Meer mensen hadden de gedachte wel, maar deden daar niets mee: 17,9% dacht veelvuldig aan ander werk, 24,3% soms en 57,8% niet of nauwelijks. De gemiddelde score op beide stellingen is berekend om vast te stellen in hoeverre iemand vertrekgeneigd is. Wanneer op functieniveau naar deze scores gekeken wordt, valt op



dat verpleegkundigen gemiddeld het hoogst scoren: bij 11,11% van hen is op basis hiervan een hoge vertrekintentie vastgesteld (M=5-7), 52,78% lijkt matig vertrekgeneigd en 36,11% heeft niet of nauwelijks de intentie gehad op te stappen. Ook onder hen die werkzaam zijn binnen de functiecategorie medisch psycho sociaal (hierna: MPS) zijn zij zonder vertrekneiging in de minderheid. Ondanks dat daar niemand een sterke intentie lijkt te hebben, heeft 59,09% de intentie enigszins. Binnen de andere functies lijkt gesteld te kunnen worden dat bij de meerderheid –variërend van 55% (stafdiensten) tot 77,27% (S&W)– de kans dat ze op korte termijn vertrekken, niet zo groot is.

Wanneer het gaat over de toekomst geeft 32,3% van alle respondenten aan niet te weten of ze over vijf jaar nog binnen de organisatie werken, 54,5% denkt van wel en 13,3% van niet. Wanneer naar functies wordt gekeken, dan is het beeld overeenkomstig met de vertrekintentie die gemeten is door te reflecteren op de afgelopen periode: vooral verpleegkundigen geven aan over vijf jaar waarschijnlijk weg te zijn. Binnen de categorieën MPS en dagactiviteiten lijkt in vergelijking met de overige categorieën ook sprake te zijn van een hoge vertrekgeneigdheid -minder dan de helft schat de kans groot dat ze over vijf jaar nog binnen de organisatie werken-. In de andere functiegroepen schat meer dan de helft –variërend van 50,75% (verzorgenden) tot 70,83% (paramedisch)– die kans groot. Binnen de staffuncties denken procentueel gezien de minste mensen over vijf jaar ergens anders te werken (2,94%).

#### **Leader member exchange**

Bijna de helft van de respondenten (49,5%) scoorde hoger dan een 5,5 gemiddeld op de schaal. Dit betekent dat ze meermaals eens/zeer eens hebben geantwoord en getuigd van een kwalitatief goede relatie met de leidinggevende. Bij 20 mensen (6,8%) kwam het gemiddelde onder de 3 uit, wat als een slechte relatie bestempeld kan worden. De overige 43,7% lijken een redelijke -geen goede of slechte- relatie te ervaren. Binnen de functiegroep MPS werd geen enkele keer een slechte LMX vastgesteld, net als bij het management. In deze twee functiegroepen is procentueel gezien ook sprake van de meeste 'goede' relaties. Ook binnen de stafdiensten worden veel uitstekende relaties gerapporteerd (60%). Binnen de groep verzorgenden kwam in verhouding een laag percentage goede relaties met de leidinggevende naar voren (40,3%). Daar werden ook het meeste slechte relaties gemeld (9%). Alleen binnen de dagactiviteiten lag het percentage slechte relaties nog hoger: 11,8%.

#### **PSM-niveau en PSM-gehalte**

Maar liefst 64% van de respondenten scoort hoger dan een 5,5 gemiddeld op PSM. Dat slechts 16,6% van alle respondenten lager scoort dan een 5 en slechts 2% onder de 4 duidt, getuigd ervan dat aan deze vorm van motivatie binnen de organisatie geen gebrek is. Binnen elke functiegroep scoort minimaal 50% zelfs hoger dan een 5,5 –hetgeen toch

wel getuigd van een hoog PSM-niveau-, maar het management en de verpleegkundigen (76,2% en 75% hoog) zijn daarbij duidelijk de uitschieters. Binnen MPS werd procentueel gezien het minst vaak een hoog (>5,5) PSM-niveau vastgesteld. Wanneer wordt ingezoomd op de subdimensies dan valt op dat hoger gescoord wordt op de affectieve variabele dan op politiek en beleid. In iedere functiegroep scoort meer dan de helft hoog op de affectieve component. Binnen de categorieën verpleegkundigen, het management en service en wonen (hierna S&W) scoort zelfs meer dan 75% hoog. Binnen MPS (54,5% hoog) en stafdiensten (55,8% hoog) liggen de verhoudingen minder ver uiteen. Verschillen per functie zijn nog duidelijker zichtbaar bij de andere component. Binnen de primaire zorg, dagactiviteiten en S&W geeft het merendeel aan niet heel geïnteresseerd te zijn in beleid en politiek. Binnen MPS en de parametrische dienst is dit fiftyfifty. Zij die werken binnen het management (90,5%) en de staf (73,5%) zijn hierin duidelijk meer geïnteresseerd. Voorgaande zet kracht bij aan de opmerking van Van Loon, Leisink & Vandenabeele (2013) dat nog te vaak gesproken wordt over 'PSM' en te weinig erkend wordt dat in verschillende 'talen' gesproken kan worden.

In tabel 5 kwam naar voren dat het PSM-gehalte in het werk lager uitvalt dan die van de organisatie. Aangezien ook werknemers in het onderzoek zijn betrokken met administratieve of andere algemene functies, is dat te begrijpen. Bij verder inzoomen, valt het een en ander op. Zo wordt binnen het management op beide gebieden het hoogst gescoord, valt op beide gebieden het gemiddelde binnen de primaire zorg circa 0,3 punt lager uit, ervaart het ondersteunend zorgpersoneel op beide vlakken het laagste PSM-gehalte en scoort de groep verpleegkundigen op P-J boven, maar op P-O onder het gemiddelde, terwijl dit bij verzorgend personeel bijvoorbeeld precies omgekeerd is.

In de tabel op de volgende pagina worden de correlaties tussen de voor dit onderzoek relevante variabelen weergegeven. De gevonden correlaties tussen LMX en alle vormen van vertrekgenueidheid zijn met oog op de hypothesen vooral relevant. Ook lijken er wat verbanden te zijn tussen PSM/PSM-gehalte in de organisatie en vertrekintentie.

**Tabel 6: Correlatietabel**

Variabelen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
<b>1. Vertrekintentie organisatie (terugblik)</b>	1															
<b>2. Vertrekintentie organisatie (toekomst)</b>	<b>,538**</b>	1														
<b>3. Vertrekintentie Z&amp;W</b>	<b>,274**</b>	<b>,549**</b>	1													
<b>4. Geslacht (vrouw=1)</b>	,016	-,060	<b>-,118*</b>	1												
<b>5. Functie (geen primaire zorg=1)</b>	-,061	<b>-,114*</b>	,044	<b>-,126*</b>	1											
<b>6. Leidinggevend (nee=1)</b>	-,035	,063	,104	<b>,122*</b>	<b>-,206**</b>	1										
<b>7. Dyadic tenure middellang (1-3 jaar=1)</b>	<b>,150*</b>	<b>,151*</b>	<b>,120*</b>	,112	<b>-,147*</b>	,051	1									
<b>8. Dyadic tenure lang (&gt;3 jaar=1)</b>	-,051	<b>-,127*</b>	-,104	,045	<b>,181**</b>	,027	<b>-,502**</b>	1								
<b>9. Leeftijd middel (31-50=1)</b>	<b>,144*</b>	,062	<b>,121*</b>	-,081	,076	-,047	-,009	,031	1							
<b>10. Leeftijd oud (&gt;50=1)</b>	<b>-,154**</b>	<b>-,304**</b>	<b>-,271**</b>	<b>,149*</b>	-,041	-,050	-,064	,112	<b>-,626**</b>	1						
<b>11. LMX</b>	<b>-,362**</b>	<b>-,432**</b>	<b>-,231**</b>	<b>-,141*</b>	<b>,233**</b>	<b>-,153**</b>	<b>-,151**</b>	<b>,122*</b>	,002	<b>,158**</b>	1					
<b>12. PSM (hele schaal)</b>	-,019	<b>-,123*</b>	<b>-,240**</b>	,079	,069	-,100	-,051	,028	-,080	<b>,284**</b>	<b>,246**</b>	1				
<b>13 PSM (affectief)</b>	-,058	<b>-,136*</b>	<b>-,256**</b>	<b>,140*</b>	,018	-,041	-,048	,015	-,109	<b>,230**</b>	<b>,155**</b>	<b>,897**</b>	1			
<b>14. PSM P-O (hele schaal)</b>	<b>-,259**</b>	<b>-,260**</b>	<b>-,206**</b>	,048	<b>,154**</b>	-,083	-,052	,017	,026	,080	<b>,343**</b>	<b>,226**</b>	<b>,203**</b>	1		
<b>15. PSM P-J (hele schaal)</b>	-,021	-,076	-,060	-,090	,141	<b>-,139*</b>	-,046	,027	,035	,085	<b>,170**</b>	<b>,332**</b>	<b>,297**</b>	<b>,172**</b>	1	
<b>16. PSM P-J (affectief)</b>	-,030	-,076	-,129	-,030	-,026	-,079	-,063	,027	-,022	,071	,070	<b>,195**</b>	<b>,208**</b>	<b>,159**</b>	<b>,679**</b>	1

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

## 4.2 Verklarende statistiek

Om de hypothesen te toetsen zijn multivariate regressies gedraaid in SPSS. In de tabellen hieronder zijn de resultaten zichtbaar. In de eerste tabel zijn de onafhankelijke variabelen gelinkt aan de intentie van de werknemers om de organisatie te verlaten, in de tweede tabel aan de intentie om de sector te verlaten. Aangezien PSM-fit in dit onderzoek uiteindelijk op twee manieren gemeten is, volgen hier in totaal vier tabellen. In de eerste twee tabellen is PSM-fit berekend door PSM te vermenigvuldigen met het ervaren PSM-gehalte in de praktijk. In de laatste twee is PSM-fit berekend door de individuele scores op PSM (de affectieve component) te vergelijken met het PSM-gehalte dat iemand ervaart. Meer informatie hierover kan teruggelezen worden in het vorige hoofdstuk van dit rapport. In alle tabellen geldt het volgende: \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ .

**Tabel 7: LMX, PSM-fit optie 1 en vertrekgenueidheid organisatiegerelateerd (regressieanalyse)**

	Vertrekintentie (terugblik)				Vertrekintentie (vooruitkijkend)			
	Stap 1 Beta	Stap 2 Beta	Stap 3 Beta	Stap 4 Beta	Stap 1 Beta	Stap 2 Beta	Stap 3 Beta	Stap 4 Beta
<b>Constante</b>	<b>2,88**</b>	<b>5,42**</b>	<b>5,43**</b>	<b>5,65**</b>	<b>2,91**</b>	<b>4,70**</b>	<b>4,63**</b>	<b>4,54**</b>
<b>Leidinggevende (nee=1)</b>	-,061	-,088	-,088	-,088	,007	-,023	-,023	-,023
<b>Functie (geen primaire zorg=1)</b>	-,070	,013	,013	,010	-,099	-,019	-,020	-,021
<b>Dyadic Tenure (kort&lt;1=ref)</b>								
▪ <b>Middel (ja=1)</b>	<b>,164*</b>	<b>,130*</b>	<b>,130*</b>	<b>,127*</b>	,106	,071	,073	,077
▪ <b>Lang (ja=1)</b>	,055	,056	,055	,053	-,003	-,002	,002	,003
<b>Leeftijd (jong&lt;31=ref)</b>								
▪ <b>Middel (ja=1)</b>	,081	,124	,125	,123	<b>-,193**</b>	<b>-,147*</b>	<b>-,152*</b>	<b>-,155*</b>
▪ <b>Ouder (ja=1)</b>	-,105	-,046	-,045	-,046	<b>-,421**</b>	<b>-,352**</b>	<b>-,357**</b>	<b>-,361**</b>
<b>PSM</b>		,115	,113	,107		,077	,085	,093
<b>PSM-gehalte organisatie</b>		<b>-,179**</b>	<b>-,177**</b>	<b>-,180**</b>		<b>-,124*</b>	<b>-,129*</b>	-,115
<b>PSM-gehalte functie</b>		,016	,017	,017		,008	,011	,003
<b>LMX</b>		<b>-,328**</b>	<b>-,329**</b>	<b>-,344**</b>		<b>-,342**</b>	<b>-,340**</b>	<b>-,349**</b>
<b>PSM P-O fit</b>			-,009	-,005			,027	,012
<b>PSM P-J fit</b>			,003	,003			,040	,049
<b>LMX*PSM P-O fit</b>				,024				-,034
<b>LMX*PSM P-J fit</b>				,028				,046
<b>Adjusted R<sup>2</sup></b>	,036	,178	,172	,167	,126	,253	,251	,247
<b>F</b>	<b>2,78*</b>	<b>7,20**</b>	<b>5,96**</b>	<b>5,11**</b>	<b>7,91**</b>	<b>10,74**</b>	<b>9,01**</b>	<b>7,74**</b>

**Tabel 8: LMX, PSM-fit optie 1 en vertrekgenueidheid sectorgerelateerd (regressieanalyse)**

Vertrekintentie zorgsector toekomst				
	<i>Stap 1 Beta</i>	<i>Stap 2 Beta</i>	<i>Stap 3 Beta</i>	<i>Stap 4 Beta</i>
<b>Constante</b>	<b>2,13**</b>	<b>4,62**</b>	<b>4,68**</b>	<b>4,50**</b>
<b>Leidinggevende taken (nee=1)</b>	,099	,079	,080	,080
<b>Functie (geen primaire zorg=1)</b>	,077	<b>,127*</b>	<b>,128*</b>	<b>,129*</b>
<b>Dyadic Tenure (kort&lt;1=ref)</b>				
▪ <b>Middel (ja=1)</b>	,085	,063	,061	,067
▪ <b>Lang (ja=1)</b>	-,044	-,055	-,062	-,059
<b>Leeftijd (jong&lt;31=ref)</b>				
▪ <b>Middel (ja=1)</b>	-,059	-,011	-,006	-,007
▪ <b>Ouder (ja=1)</b>	<b>-,290**</b>	<b>-,192*</b>	<b>-,186*</b>	<b>-,189*</b>
<b>PSM</b>		<b>-,134*</b>	<b>-,152*</b>	<b>-,142*</b>
<b>PSM-gehalte organisatie</b>		<b>-,131*</b>	<b>-,120*</b>	-,108
<b>PSM-gehalte functie</b>		,040	,045	,039
<b>LMX</b>		<b>-,130*</b>	<b>-,136*</b>	-,130
<b>PSM P-O fit</b>			-,067	-,080
<b>PSM P-J fit</b>			,004	,010
<b>LMX*PSM P-J fit</b>				-,042
<b>LMX*PSM P-O fit</b>				,012
<b>Adjusted R<sup>2</sup></b>	,081	,135	,132	,127
<b>F</b>	<b>5,20**</b>	<b>5,46**</b>	<b>4,65**</b>	<b>3,99**</b>

**Tabel 9: LMX, PSM-fit optie 2 en vertrekgenueidheid organisatiegerelateerd (regressieanalyse)**

	Vertrekintentie (terugblik)				Vertrekintentie (vooruitkijgend)			
	<i>Stap 1 Beta</i>	<i>Stap 2 Beta</i>	<i>Stap 3 Beta</i>	<i>Stap 4 Beta</i>	<i>Stap 1 Beta</i>	<i>Stap 2 Beta</i>	<i>Stap 3 Beta</i>	<i>Stap 4 Beta</i>
<b>Constante</b>	<b>2,88**</b>	<b>6,13**</b>	<b>6,29**</b>	<b>6,23**</b>	<b>2,91**</b>	<b>5,29**</b>	<b>5,39**</b>	<b>5,39**</b>
<b>Leidinggevende (nee=1)</b>	-,061	-,093	-,093	-,094	,007	-,028	-,028	-,029
<b>Functie (geen primaire zorg=1)</b>	-,070	,017	,017	,017	-,099	-,018	-,021	-,021
<b>Dyadic Tenure (kort&lt;1=ref)</b>								
▪ <b>Middel (ja=1)</b>	<b>,164*</b>	<b>,130*</b>	<b>,134*</b>	<b>,130*</b>	,106	,069	,075	,074
▪ <b>Lang (ja=1)</b>	,055	,052	,051	,055	-,003	-,005	-,008	-,005
<b>Leeftijd (jong&lt;31=ref)</b>								
▪ <b>Middel (ja=1)</b>	,081	,138	<b>,142*</b>	,134	<b>-,193**</b>	<b>-,138*</b>	<b>-,133*</b>	<b>-,139*</b>
▪ <b>Ouder (ja=1)</b>	-,105	-,017	-,020	-,026	<b>-,421**</b>	<b>-,326**</b>	<b>-,330**</b>	<b>-,335**</b>
<b>PSM (affectief)</b>		,043	-,016	-,015		,004	-,068	-,065
<b>PSM-gehalte organisatie</b>		<b>-,170**</b>	-,129	-,124		<b>-,111*</b>	-,079	-,080
<b>PSM-gehalte functie (affectief)</b>		,014	,039	,036		-,014	,040	,039
<b>LMX</b>		<b>-,314**</b>	<b>-,314**</b>	<b>-,309**</b>		<b>-,331**</b>	<b>-,327**</b>	<b>-,324**</b>

<i>PSM P-O fit</i>			-,032	-,041			-,080	-,082
<i>PSM P-J fit</i>			-,077	-,068			-,058	-,053
<i>LMX*PSM P-O fit</i>				,077				,016
<i>LMX*PSM P-J fit</i>				-,067				-,030
<i>Adjusted R<sup>2</sup></i>	,036	,167	,166	,167	,126	,248	,249	,244
<i>F</i>	<b>2,80*</b>	<b>6,80**</b>	<b>5,78**</b>	<b>5,14**</b>	<b>7,96**</b>	<b>10,54**</b>	<b>8,99**</b>	<b>7,68**</b>

**Tabel 10: LMX, PSM-fit optie 2 en vertrekgenueidheid sectorgerelateerd (regressieanalyse)**

Vertrekintentie zorgsector toekomst				
	Stap 1	Stap 2	Stap 3	Stap 4
	Beta	Beta	Beta	Beta
<b>Constante</b>	<b>2,13**</b>	<b>5,12**</b>	<b>5,27**</b>	<b>5,25**</b>
<i>Leidinggevende taken (nee=1)</i>	,099	,077	,078	,077
<i>Functie (geen primaire zorg=1)</i>	,077	<b>,122*</b>	<b>,124*</b>	<b>,124*</b>
<i>Dyadic Tenure (kort&lt;1=ref)</i>				
▪ <i>Middel (ja=1)</i>	,085	,057	,059	,057
▪ <i>Lang (ja=1)</i>	-,044	-,056	-,056	-,054
<i>Leeftijd (jong&lt;31=ref)</i>				
▪ <i>Middel (ja=1)</i>	-,059	-,019	-,014	-,019
▪ <i>Ouder (ja=1)</i>	<b>-,290**</b>	<b>-,195**</b>	<b>-,197**</b>	<b>-,201**</b>
<i>PSM (affectief, 7 items)</i>		<b>-,156**</b>	<b>-,214**</b>	<b>-,213**</b>
<i>PSM-gehalte organisatie</i>		-,114	-,054	-,052
<i>PSM-gehalte functie (affectief)</i>		-,041	-,046	-,048
<i>LMX</i>		<b>-,135*</b>	<b>-,140*</b>	<b>-,137*</b>
<i>PSM P-O fit</i>			,015	,011
<i>PSM P-J fit</i>			-,115	-,111
<i>LMX*PSM P-O fit</i>				,033
<i>LMX*PSM P-J fit</i>				-,034
<i>Adjusted R<sup>2</sup></i>	,081	,147	,148	,143
<i>F</i>	<b>5,24**</b>	<b>5,98**</b>	<b>5,17**</b>	<b>4,44**</b>

Uit bovenstaande tabellen kan worden afgelezen dat LMX negatief in verband staat met vertrekgenueidheid en dat maakt dat hypothese 1 aangenomen wordt. Dat de relatiekwaliteit in verhouding minder van belang is als het gaat om de intentie de sector te verlaten, is te begrijpen. In slechts één model viel het effect van LMX weg en dit was nipt (sign. 0.52).

Hypothese 2, waarin een negatieve samenhang werd verwacht tussen de PSM-fits en vertrekgenueidheid, wordt verworpen. De output toont aan dat PSM-niveau zelf negatief samenhangt met de intentie om de sector te verlaten en het lijkt daarbij niet uit te maken in hoeverre de dagelijkse praktijk aansluit bij de mate van PSM. Als het gaat om de intentie om de organisatie te verlaten, wordt geen direct effect van PSM-niveau zichtbaar en ook het al dan niet ervaren van een PSM P-O of P-J fit blijkt niet van belang. In het onderzoek is tevens gekeken of van een interactie-effect tussen de PSM-fits en

LMX sprake is, maar ongeacht de manier van meten, bleek dit niet het geval. Hypothese 3 wordt daarom eveneens verworpen.

Tevens komen bij enkele controlevariabelen significante P-waarden naar voren, maar de effecten zijn niet bij iedere afhankelijke variabele hetzelfde. Zo blijkt dat, hoelang iemand door zijn/haar leidinggevende aangestuurd wordt, de enige van de controlevariabelen is aan de hand waarvan een voorspelling kan worden gedaan of men de afgelopen periode bezig is geweest/gedacht heeft aan het verlaten van de organisatie. Mensen die tussen de één en drie jaar aangestuurd worden door hun leidinggevende, zullen eerder al passief/actief naar iets anders gezocht hebben, dan zij die minder lang dan dat aangestuurd worden door hun leidinggevende. *Dyadic tenure* blijkt desondanks geen voorspellende kracht te hebben als het gaat om de intentie de organisatie op wat langere termijn te verlaten. Daarbij komt echter wel een consistent effect van leeftijd naar voren. De output suggereert dat hoe ouder iemand is, hoe lager de vertrekintentie uitvalt. Leeftijd houdt ook significant verband met de geneigdheid om in een andere sector te gaan werken: 51 plussers zullen minder snel nog de overstap maken dan mensen die jonger dan 51 zijn. Tevens is bij de intentie om de sector te verlaten nog sprake van een functie-effect. Medewerkers in de primaire zorg zullen minder snel de zorgsector verlaten.

## Hoofdstuk 5. Uitkomsten kwalitatieve data

In dit hoofdstuk wordt duidelijk wat de kwalitatieve data heeft uitgewezen. De uitgeschreven interviews en de door de respondenten gegeven antwoorden op open vragen in de enquête zijn bestudeerd en daarbij is gelet op eventuele patronen en/of andere bijzonderheden. Aan het einde van dit hoofdstuk worden deze resultaten samengebracht met de de kwantitatieve resultaten.

### 5.1 Resultaten en analyse

---

#### **Vertrekgeneigdheid**

Met enkele vragen werd in het interview getracht te achterhalen of de medewerker de intentie heeft de organisatie op korte of langere termijn te verlaten. Eén van de respondenten gaf direct aan van plan te zijn de organisatie binnen nu en een jaar te verlaten. Een ander gaf aan de afgelopen periode wel nagedacht te hebben over het nemen van ontslag, maar uiteindelijk het besluit heeft gemaakt te blijven: *Een paar maanden geleden [stond ik] op het punt de Zellingen te verlaten. [Ik ben er] serieus over aan het nadenken geweest.* De vier anderen gaven aan niet nagedacht te hebben over het op eigen initiatief verlaten van de organisatie. Echter, op de vraag wat ze zouden doen als ze binnenkort benaderd worden vanuit een andere organisatie om daar te werken, gaf iedereen aan in ieder geval open te staan voor een gesprek. In de interviews werd vervolgens de focus verlegd naar de toekomst. De respondenten bleken –op degene na die binnen een jaar weg wil- het lastig te vinden hier een voorspelling over te doen. Waar de één de kans uiteindelijk net iets groter schatte niet meer binnen de organisatie te werken over een aantal jaar –*Ik denk niet dat ik over 5 jaar nog bij de Zellingen werk. Het zou natuurlijk kunnen, maar [...] de kans lijkt me niet enorm groot dat het allemaal zo perfect loopt-*, boog het antwoord van een ander net wat meer de andere kant op. Diegene zei namelijk voorzichtig: *Als ze me nodig hebben dan denk ik wel dat ik hier over vijf jaar nog ben ja.* De antwoorden van de andere respondenten hingen hier ergens tussenin. Ter illustratie: *Ik denk dat 50% van mijn gevoel zegt nou over 10 jaar zit ik hier nog wel, maar 50% zegt ook van het is een open boek.* Al met al bleek geen van de geïnterviewden koste wat het kost in de toekomst binnen de Zellingen te willen blijven werken, maar de meeste sluiten dit ook niet uit, hetgeen suggereert dat men niet dusdanig ontevreden is. Wat minder van belang is voor de organisatie, maar wel voor de sector, is dat geen van de geïnterviewde voornemens is de zorg ooit vaarwel te zeggen.

#### **Leader member exchange en vertrekgeneigdheid**

Net als in de enquêtes, is men in de interviews gevraagd naar diens relatie met zijn/haar direct leidinggevende. De geïnterviewde gaven allen aan op zich een redelijke band te hebben met hun leidinggevende. Over het algemeen vertrouwen ze hun leidinggevende en voelen ze zich gerespecteerd. Ook voelen de meeste werknemers zich gewaardeerd, al wordt dit meer indirect dan direct geuit. Ook in de enquête kwam dat laatste naar



voren. Zo gaf een medewerker van de dagbehandeling aan dat hij/zij weinig motiverende feedback of complimenten ontvangt van zijn/haar leidinggevende. Dat de geïnterviewden allemaal geen slechte relatie met hun leidinggevende ervaren, wil niet zeggen dat het niet beter kan. Sommige bleken bij doorvragen wel degelijk wat punten van irritatie te hebben. Zo gaf respondent 3 aan zich te storen aan het roddelen door de leidinggevende. Deze persoon gaf trouwens, alvorens over de leidinggevende te beginnen, al aan meer bevoegdheden te willen en zich eraan te irriteren dat de leidinggevende op dit alsook andere gebieden een duidelijk onderscheid maakt tussen werknemers. Respondent 4 gaf zelf letterlijk aan regelmatig te botsen met de leidinggevende. Dat de leidinggevende weinig werk uit handen geeft en het zelf nemen van initiatieven niet op prijs stelt, ligt hieraan ten grondslag. Deze respondent gaf tevens aan dat het aan belangstelling nog wel eens ontbreekt: *Maar als je vraagt aan je eigen leidinggevende hoe gaat het met jou? [...] en als je dan de terugvraag niet krijgt, dan voel je je wel in de steek gelaten.* Wat wel naar voren komt in de interviews is dat niet iedereen behoefte heeft aan die persoonlijke interesse. Respondent 2 zei namelijk: *Wat ik fijn vind is dat [mijn leidinggevende] zakelijk is. [...] Ik ben zelf een emotioneel type en als ik dan daarnaast nog zo'n typtje heb.. ja dat werkt bij mij niet.* Respondent 1 gaf ook aan een redelijk afstandelijke relatie met de leidinggevende te hebben. Deze persoon vindt dit prima, ook omdat dit volgens hem/haar veel vrijheid betekent, al benadrukt deze persoon wel hier in het begin wat moeite mee te hebben gehad: *Nou als iemand die nog redelijk startend is, ... dan is het wel fijn om iemand te hebben waarmee je kort kan schakelen, die jou een beetje leert hoe je moet denken in je rol en waar je allemaal rekening mee moet houden.* Respondent 6 schakelt veel met de leidinggevende en geeft aan geluk te hebben met een leidinggevende die de werknemers betreft en die open staat voor bijvoorbeeld feedback. Hij/zij is namelijk van mening dat veel leidinggevendens binnen de organisatie te autoritair zijn en niet genoeg openstaan voor verandering: *En ja... dat is niet meer van deze tijd.*

Al met al lijkt niet iedereen een even goede band te ervaren met de direct leidinggevende. Iedereen is tevens wel van mening dat het van belang is een redelijk tot goede relatie te hebben. Verschillende geïnterviewden hierover: *Als je iemand niet echt mag of ze mogen jou niet dan hou je het niet uit. Dan is daar het gat van de deur (R5); [...] een leidinggevende maakt ook wel of je blijft of niet (R2).* Respondent 4 zei na het aangeven dat de belangstelling wel eens ontbreekt, het volgende: *En dat maakt ook wel dat je soms denkt van, blijft ik wel werken dan he. Kan ik wel op deze manier verder blijven gaan. [Al helemaal omdat ik] binnen de organisatie het idee heb, dat als jij een probleem hebt met je leidinggevende, je het nooit gaat winnen. Dat vind ik persoonlijk wel echt een slechte zaak.* Ook op basis van de open vragen in de enquête kan vastgesteld worden dat de relatie met je leidinggevende ertoe doet: *[Mijn leidinggevende is] onverwachts gestopt [...], dit is voor mij persoonlijk een gemis (medewerker S&W); Sinds kort een andere lg, sinds die tijd is mijn werkplezier toegenomen en kom ik meer tot mijn recht (medewerker management).* Een medewerker uit de

paramedische dienst voegde na het reageren op de stellingen in de enquête omtrent vertrekgenueidheid de volgende losse zin toe: *[Dat is] afhankelijk van relatie met manager, iets wat het belang van LMX nog maar eens onderstreept.*

De interviews en open vragen maakte het mogelijk meer te weten te komen over het hoe en wat achter de relatiekwaliteit. Verschillende medewerkers gaven aan dat hun leidinggevende zeker zijn/haar best doet, maar niet in staat is om echt goed leiding te geven doordat hij/zij te veel andere taken heeft. Een verpleegkundige hierover: *Wzm heeft het veel te druk om zoveel afdelingen te managen. Waardoor minder betrokken bij mij als persoon. Ook vanuit de paramedische dienst komt een soortgelijk geluid: Mijn direct leidinggevende [heeft] nog veel te veel andere taken binnen de organisatie. Daardoor geeft hij geen leiding zoals hij zou kunnen en moeten. Dat is jammer, want hij heeft er zeker de wil en het talent voor. Andere werknemers zijn van mening dat de leidinggevende (ook) te ver verwijderd is van de dagelijkse gang van zaken: Ik heb een goede leidinggevende, maar hij heeft helemaal geen verstand van mijn werk/of werkzaamheden en er word wel van hem verwacht daar een oordeel over te geven (verpleegkundige); [...] maar zij weet bijvoorbeeld niet hoe mensen functioneren [...] dat is een subjectieve beoordeling (R4).* De vraag is echter of een leidinggevende op de werkvloer de relatiekwaliteit ten goede komt. Op basis van de gesprekken met medewerkers waarvan hun leidinggevende wel dagelijks aanwezig is, kan worden opgemaakt dat dit andere irritaties met zich mee kan brengen. Een respondent geeft aan het in ieder geval opmerkelijk te vinden dat volgers hun leidinggevende niet echt beoordelen: *Ik kan wel zeggen dat ik goed functioneer, maar dat vind ik.*

#### **Public Service Motivation–fit en vertrekgenueidheid**

Zoals eerder vermeld is geen van de geïnterviewde voornemens de sector te verlaten. De respondenten voelen zich sterk verbonden met de zorg. Zonder twijfel kan gesteld worden dat de gesproken medewerkers waarde hechten aan het werken binnen de (semi)publieke sector. Op basis van de gegeven antwoorden op de vraag waarom dit zo is, lijken twee dimensies van PSM te kunnen worden onderscheiden, te weten: het dienen van het algemeen belang en een meer emotioneel ingestoken dimensie. Een antwoord dat bijvoorbeeld lijkt te getuigen van een hoog PSM ingestoken vanuit het algemeen belang is: *Ik wilde meer betekenen voor de maatschappij.* De personen bij wie hun PSM vooral van hieruit lijkt te komen, geven aan dat het ze niet uitmaakt binnen welke zorg-branche ze werken. De personen bij wie het PSM meer ingestoken lijkt te zijn vanuit de emotionele component geven aan het noodzakelijk te vinden een band te kunnen opbouwen met de cliënt. Voorgaande lijkt te bevestigen dat PSM niet voor een ieder hetzelfde betekent. Of het al dan niet hebben van PSM de vertrekintentie verminderd, is eigenlijk niet vast te stellen aan de hand van dit geringe aantal interviews. Wanneer gekeken wordt naar hoe de respondenten zich geuit hebben, lijkt in ieder geval niet op te gaan dat hoe hoger iemand scoort op PSM, hoe minder de vertrekgenueidheid is. Iets wat eerder naar voren

lijkt te komen is dat zij die meer gemotiveerd zijn vanuit publiek belang, een hogere vertrekgenigheid hebben dan zij die gemotiveerd zijn vanuit de meer emotionele dimensie. Dat een hoger PSM niet per definitie tot positieve resultaten leidt, kan ook worden opgemaakt uit hetgeen een verzorgende aangeeft in de enquête: *Misschien lijkt het of ik niet aan mijn medelanders denk, maar ik dacht te veel aan hen en niet aan mijzelf met alle gevolgen vandien....* Op basis van al het voorgaande is het een logische gedachtegang dat het PSM-gehalte in de praktijk in lijn moet liggen met iemands PSM.

De geïnterviewden zijn het unaniem eens dat een ieder die in de zorg werkt, vanuit het hart hoort te werken. Dat niet iedereen even tevreden lijkt met het PSM-gehalte binnen de organisatie, is hieraan te linken. Sommige medewerkers zijn namelijk van mening dat te veel collega's ongeschikt zijn voor het werk, omdat ze niet echt vanuit hun hart werken. Sommige opmerkingen hierover zijn direct gericht aan de primaire zorg medewerkers: *Sommige collega's zijn hard voor patiënten (medewerker primaire zorg: ondersteunend).* Een ander schetst een meer algemeen beeld: *[Binnen de zorgorganisatie waar ik hiervoor werkte, was] iedereen echt extreem bevlogen [...] Hoewel hier ook mensen naar mijn idee best bevlogen zijn [...] [Werkte daar iedereen] echt 100% vanuit zijn hart (R1).* Respondent 4, ooit werkzaam geweest in de primaire zorg, is positiever: *[Ik denk] dat er veel gedreven medewerkers werken.*

Voorgaande blijkt echter niet de enige factor te zijn die een rol speelt als het gaat om het wel of niet tevreden zijn met de organisatie op PSM-vlak. Verschillende medewerkers vallen over de kwaliteit van de zorgverlening/de manier van werken: *Binnen mijn afdeling vind ik dat er soms wat meer vanuit het perspectief van de cliënt [en medewerkers] gekeken mag worden (medewerker S&W); Het kan beter, meer oog voor de mens achter dementie maar ook voor de mens in het geheel is zwaar gewenst (medewerker primaire zorg: ondersteunend).* Wel geven sommige respondenten direct aan dat de hoge werkdruk en/of het personeelstekort hier een groot aandeel in heeft. Niet iedereen is even kritisch: *Ik denk dat de zorg hier goed is en dat goed toegekeken wordt [op] de kwaliteit (R5).* Een verpleegkundige geeft aan dat de kwaliteit van de dienstverlening per locatie of zelfs per afdeling behoorlijk kan verschillen. Dat iemand uit het management het volgende aangeeft: *De procedures staan niet helder in k4 [systeem] en als ze er staan volgt niet iedereen ze adequaat op,* speelt hierbij mogelijk een rol. In de enquête geeft iemand aan het een slechte zaak te vinden dat niet overal binnen de organisatie op periodieke basis gesprekken plaatsvinden tussen leidinggevende en werknemers, hetgeen suggereert dat inderdaad niet overal de procedures bekend zijn/gevolgd worden.

Wanneer de focus wordt gelegd op het PSM-gehalte van de werkzaamheden zelf, wordt duidelijk dat niet iedereen hier tevreden over is. Daarbij lijkt hier toch wel wat meer gewicht aan te hangen dan aan het PSM-gehalte in de organisatie. De twee personen met de grootste intentie om de organisatie te verlaten zijn namelijk beide positief over de kwaliteit van de zorg binnen de organisatie en wijzen naar hun directe

werkzaamheden als belangrijke reden om ontslag te nemen. Beiden gaven aan meer te willen doen voor de cliënt dan in hun huidige functie het geval is. Dat lijkt te getuigen van PSM P-J misfit. De volgende uitspraak van een andere respondent lijkt ook aan te tonen dat men het gevoel wil hebben dat de directe werkzaamheden op het gebied van PSM wat toevoegen: *[Ondanks dat ik niet veel contact heb met de bewoners, zie ik] wat er gebeurt met mijn eigen ogen. Ik [heb] wel zoiets van, als ik mijn werk nou goed doe, dan blijft er meer geld over om de cliënt mee te helpen. Bij mijn oude werk werden alleen de aandeelhouders er misschien beter van als ik harder ging werken.* Ook respondent 2 geeft aan dat de twijfel over de toekomst voortkomt uit onvrede met de functie. Deze persoon ervaart daarentegen een hoog PSM-gehalte in de organisatie en dat zou dus kunnen betekenen dat dit voor de persoon in kwestie voldoende is om in ieder geval voorlopig te blijven. Mogelijk streeft niet iedereen hetzelfde na op PSM-gebied. Voorgaande zijn voorzichtig geschetste verwachtingen, het is niet mogelijk om op basis van dit aantal afgenomen interviews een gegronde en tevens generaliseerbare uitspraak te doen over de invloed van PSM-fit.

### **Overige inzichten**

De open vragen die de medewerkers zijn gesteld, maakten het mogelijk meer te weten te komen over welke organisatie- of werkgerelateerde factoren mogelijk verband houden met de vertrekintentie van personeel. Respondenten werd allereerst gevraagd of ze ooit een organisatie vrijwillig hebben verlaten en zo ja, waarom. Factoren die genoemd werden, waren onder andere sfeer op het werk, aantal uren en werk-privé balans. Voor nu is natuurlijk de huidige ervaring van het werken binnen de Zellingen meer relevant. Meerdere mensen die in de enquête aangaven de Zellingen waarschijnlijk te verlaten, gaven aan dat dit niet zo zeer te maken heeft met de Zellingen als werkgever, maar met bijvoorbeeld gezondheid of een verhuizing. Andere respondenten gaven aan dat het al dan niet hebben van een toekomst binnen de organisatie afhangt van doorgroeimogelijkheden, veelal omdat ze het van belang vinden zich uitgedaagd te blijven voelen in het werk. Hoewel de meeste respondenten aangeven dat doorgroeien binnen de organisatie mogelijk is, wordt daaraan toegevoegd dat voor spontaniteit weinig ruimte is en het lang kan duren voor een dergelijk opleidingstraject in werking wordt gezet –traagheid is immers iets waarvan verschillende respondenten aangeven dat het de Zellingen typeert op veel gebieden–. Eén van de respondenten is van mening dat binnen de organisatie, met betrekking tot personeel, te weinig naar de toekomst wordt gekeken. De respondent noemt dit zorgwekkend, maar toch ook begrijpelijk; de organisatie is immers gebonden aan regels en beschikt niet over oneindige financiële middelen. Een andere respondent is van mening dat de organisatie overdreven veel aan regels en procedures vasthoudt - *De Zellingen is wel een organisatie van de regels, van zo moet het en zo doen we het en zo blijven we het doen*- en dat het daardoor lijkt alsof ze geen waarde hechten aan de werkelijke situatie op de werkvloer. Dat de blik te weinig gericht is op de vloer,

daar vallen meer werknemers over. De kloof tussen de top en de uitvoering wordt door verschillende werknemers ook als te groot bestempeld, hetgeen wel blijkt uit een opmerking als de volgende: *Er zou minder overhead mogen zijn, nu moet kleine groep geld binnen harken voor management (verpleegkundige)*. Respondent 5 ervaart weinig belangstelling en waardering van 'hogeraf': *Soms doen ze zo van, je werkt hier en je krijgt geld, maar ik vind dat ze wel eens wat meer belangstelling mogen tonen. [...] voor mijn gevoel hangen wij er maar een beetje bij*. Anderen vinden dat de uitvoering meer betrokken moet worden: *Soms denk ik verdiep jullie is wat meer in wat de uitvoerende mensen denken. Ik denk dat dat een hele boel irritatie weg kan nemen (R3)*; *MT zou meer naar de onderlaag moeten luisteren, en daar beleid op maken (medewerker S&W)*; *Zellingenbeleid is niet goed op de hoogte en/of onvoldoende faciliterend mbt wet- en regelgeving rondom mijn vak (medewerker MPS)*. Respondent 4 deelt deze gedachte volledig, maar plaats daar wel een kanttekening bij: *Ze prefereren het wel hè, ze willen juist wel een plattere organisatie worden met lijnen die van beneden naar boven gaan. Maar het is wel ook zo dat dat niet altijd gewaardeerd wordt*. Iemand vanuit het management geeft aan: *Er is veel ruis door de veranderende organisatiestructuur, welke nog (steeds) niet goed is doorgevoerd*. Meerdere werknemers denken echter dat COVID-19 organisatieonderdelen nader tot elkaar gaat brengen en hopen dit ook: *Nu bellen ze elke dag. Wat ze nu allemaal doen, hoop dat die interesse ook een beetje blijft na corona (R5)*. Bekeken vanuit dit perspectief kan een crisis als deze ook positieve gevolgen hebben en is het een kans om, de mening van bijvoorbeeld de medewerker die in de enquête aangaf dat de Zellingen uit veel eilandjes bestaat en dat de communicatie te wensen overlaat, te laten bijschaven.

Ondanks dat de meeste medewerker erkennen dat de Zellingen een prima werkgever is, wordt duidelijk dat op organisatorisch gebied nog het een en ander te winnen valt. De respondent die aangaf snel te willen vertrekken uit de organisatie -wat vooral te maken heeft met gevoel uitgegroeid te zijn binnen de huidige functie- gaf nog aan dat de Zellingen tot op heden niks gedaan heeft om hem/haar te behouden. Dat deze persoon veel meer taken heeft dan de gemiddelde VIG'er, maakt dat in ieder geval op het eerste gezicht, opmerkelijk. Op de vraag of het vertrek voorkomen had kunnen worden, was het antwoord: *Helemaal voorkomen denk ik niet. Het zal altijd een ambitie blijven, maar ik denk wel minder drastisch en snel*. Hieruit blijkt maar weer dat de Zellingen meer grip kan krijgen op verloop. Ondanks de genoemde punten ter verbetering, lijkt over het algemeen onder het personeel het besef daar te zijn dat intern nog altijd stappen vooruit gezet worden en dat het elders niet per definitie beter hoeft te zijn:

*We groeien, maar soms via verkeerde wegen (medewerker dagactiviteiten);*

*De ervaring leert wel, dat het gras nooit groener is bij een ander. Dat mensen die [...] in een andere zorginstelling zijn gaan werken, toch wel weer terugkomen bij de Zellingen (R4)*

## 5.2 Kwantitatieve en kwalitatieve resultaten samengebracht

---

De enquêtes wezen uit dat het gros van de werknemers niet van plan is op korte termijn de organisatie te verlaten, maar dat van deze meerderheid zeker niet iedereen overtuigd is van een toekomst binnen de organisatie. Uit interviews met een aantal werknemers lijkt te kunnen worden aangenomen dat de meeste van hen gewoon nog niet uitgebreid hebben nagedacht over hun toekomst en het lastig vinden hier een voorspelling over te doen. Ze lijken echter niet in grote mate ontevreden met iets en geven aan dat, indien de organisatie erin slaagt om ook in hun toekomstige behoeften te kunnen voorzien – zoals uitdaging in het werk-, dat ze zeker nog lang binnen de organisatie kunnen blijven werken. Aan de andere kant lijken ze niet een dergelijk groot hart voor de zaak te hebben, dat ze er alles aan zullen doen om te blijven. De zorgsector zullen ze daarentegen liever nooit verlaten.

Betreffende LMX sluit de kwalitatieve data naadloos aan op dat wat de kwantitatieve data heeft uitgewezen: de meeste medewerkers ervaren een redelijke of zelfs goede relatie met hun leidinggevende. Uit de data blijkt wel dat leidinggevendenden niet altijd even goed op de hoogte zijn van de problemen en behoeften van werknemers op het gebied van werk en dat op dit punt nog naar verbetering gestreefd kan worden. Van één-op-één contact is soms niet of nauwelijks sprake. Dit kan een irritatiepunt zijn, maar de waarde die hieraan gehecht wordt, kan per werknemer verschillen. Tevens zijn verschillende werknemers van mening dat sommige leidinggevende op een wijze leidinggeven die niet meer van deze tijd is. Ze willen helemaal '*in control*' zijn en daarom ook maar weinig uit handen geven, terwijl het ze niet lukt om alles zelf op tijd en op een juiste wijze te realiseren. De leidinggevendenden worden desalniettemin over het algemeen wel als bereikbaar en behulpzaam gezien. Dat LMX een negatieve samenhang vertoont met de intentie van personeel om de organisatie te verlaten, maar dat dit zeker niet de enige factor is die hier invloed op uitoefent, blijkt niet alleen uit de verklaarde variantie; de kwalitatieve data wijst uit dat bijvoorbeeld fysieke gesteldheid, werkdruk, de manier van werken en doorgroeimogelijkheden ertoe doen voor de werknemers van de Zellingen.

De kwantitatieve data wees uit dat het ervaren van een PSM P-O of PSM P-J fit niet van invloed is op de vertrekintentie van werknemers. Desalniettemin leken de respondenten die geïnterviewd zijn toch te streven naar een omgeving die tot op zekere hoogte in hun PSM tegemoet komt. Wellicht dat het per persoon kan verschillen in hoeverre hier waarde aan gehecht wordt en in hoeverre dit dus zal doorwerken op de vertrekintentie. In eerdere onderzoeken waarin wel een significant effect werd vastgesteld, zoals dat van Steijn (2006a), was de verklaarde variantie laag, hetgeen impliceert dat dit met oog op vertrekgeneigdheid, niet de meest relevante factor is. In de discussieparagraaf wordt uitgebreider stilgestaan bij de onderzoeksresultaten.

## Hoofdstuk 6. Conclusie, reflectie en aanbevelingen

In het laatste hoofdstuk van dit onderzoek wordt allereerst een antwoord geformuleerd op de vraag die in dit onderzoek centraal stond. In de paragraaf daarna wordt gereflecteerd op het onderzoek en de daaruit voortgekomen resultaten. Tot slot worden op basis van de resultaten enkele aanbevelingen gedaan voor respectievelijk de wetenschap en de opdrachtgever.

### 6.1 Conclusie

---

In dit onderzoek is, door het doen van een literatuurverkenning en het verzamelen en analyseren van primaire data, gezocht naar een antwoord op de vraag: *In hoeverre beïnvloedt Leader-Member Exchange de vertrekintenties van personeel binnen de Zellingen en welke rol speelt Public Service Motivation-fit in deze relatie?*

Overeenkomstig de verwachting op basis van de literatuur wees de data uit dat de ervaren kwaliteit van de relatie tussen leidinggevende en medewerker negatief samenhangt met de vertrekintentie van de werknemer. Het houdt wel sterker verband met iemands intentie om de organisatie te verlaten, dan met de intentie om de sector te verlaten, hetgeen niet opmerkelijk is. LMX beïnvloedt dus vertrekgeneigdheid, al wijst het onderzoek wel uit dat dit zeker niet de enige factor zal zijn, die hiermee samenhangt. In het onderzoek is tevens nagegaan of de relatie tussen LMX en vertrekintentie verandert naargelang iemand zich op het gebied van PSM kan identificeren met de organisatie/functie waarbinnen diegene werkzaam is. Dat bleek niet het geval te zijn. PSM-fit speelt dus geen rol in de relatie tussen LMX en vertrekintentie. Het bleek zelfs losstaand geen direct effect op vertrekintentie te hebben.

### 6.2 Discussie/reflectie

---

In deze paragraaf vindt nadere interpretatie van de onderzoekresultaten plaats en wordt, om de waarde van de resultaten en aanbevelingen te bepalen, kritisch gereflecteerd op het onderzoek. Daarbij wordt gekeken naar methodologie, maar wordt ook stilgestaan bij de omstandigheden waaronder dit onderzoek heeft plaatsgevonden.

LMX en PSM-fit stonden, als factoren die mogelijk vertrekintentie beïnvloeden, centraal in deze studie. Om een nauwkeurig beeld te schetsen is gecontroleerd op enkele traditionele voorspellers van vertrekintentie. Alleen *dyadic tenure*, leeftijd en functie bleken hier van betekenis. De uitkomsten van *dyadic tenure* lagen echter niet helemaal in lijn met dat wat in hoofdstuk 3 als verwachting geschetst werd. Uit dit onderzoek bleek namelijk dat mensen die tussen de 1-3 jaar aangestuurd worden door hun huidig leidinggevende, een grotere intentie hebben om de organisatie op korte termijn te verlaten, dan zij die minder dan een jaar aangestuurd worden. Het zou kunnen dat men de nieuwe leidinggevende wat tijd gunt om te wennen en zelf te wennen en pas na meer

dan een jaar gaat evalueren. Ook is de kans groot dat hier mensen tussen zitten die ook pas sinds kort binnen de organisatie werkzaam zijn en dat deze uitkomst dus wordt verklaard doordat deze personen niet zo goed zijn geland binnen de organisatie in het algemeen. De resultaten betreffende leeftijd komen wel overeen met de verwachting. Een voor de hand liggende verklaring voor het functie-effect dat gevonden werd als het gaat om de intentie de zorgsector te verlaten, is de specifiek gevolgde scholing.

Ook na controle op traditionele voorspellers, bleek dat LMX, vertrekintentie beïnvloedt. Dat niet alleen een verband gevonden werd tussen LMX en de intentie om de organisatie te verlaten, maar ook tussen LMX en de intentie om de sector te verlaten – weliswaar minder sterk –, lijkt te bevestigen dat de relatie die iemand heeft zijn of haar direct leidinggevende een lens is waardoor de hele werkervaring wordt bekeken, hetgeen Gerstner & Day (1997) lang geleden al meende. De resultaten laten zien dat het niet irrelevant is oog te hebben voor hoe personeel behandeld wordt. Desalniettemin kan op basis van de verklaarde variantie en de interviews aangenomen worden dat LMX lang niet de enige factor is die verband houdt met vertrekintentie en dat organisaties, om werkelijk meer grip te krijgen op het verloopcijfer, ook verder dan LMX dienen te kijken.

De wetenschappelijke literatuur deed vermoeden dat PSM-fit ook een factor is die samenhangt met vertrekintentie en dat PSM tot de meest gunstige effecten leidt indien de motivatiebehoefte wordt bevredigd in de praktijk. Beide aannames werden in dit onderzoek niet bevestigd. Het zou goed kunnen dat aan deze toch enigszins opvallende resultaten iets ten grondslag ligt. Dat PSM-niveau zelf geen direct effect heeft op de intentie om de organisatie te verlaten, zou kunnen duiden op een niet-lineair verband en dus dat de vertrekintentie weer stijgt na het bereiken van een bepaalde mate van PSM. Dit is naderhand bekeken en de samenhang tussen PSM (hele schaal) en de intentie om op korte termijn te vertrekken, lijkt inderdaad eerder kromlijinig (lees U-vormig) dan lineair te zijn, al is dit model net niet significant. Het uitblijven van significante resultaten betreffende PSM-fit zou kunnen komen door de manier van meten. In de literatuur werd namelijk geen gevalideerde schaal gevonden waarmee het PSM-gehalte in de organisatie gemeten kon worden en werd ook niet duidelijk wat de beste manier is om een PSM-fit vast te stellen. Wat ook mogelijk is, is dat de uitbraak van COVID-19 gedurende dit onderzoek, geresulteerd heeft in hogere scores op alle PSM-gerelateerde stellingen en een geringe spreiding daarbij. Waar de pandemie voor een groot deel van de beroepsbevolking minder werk betekende, nam de werkdruk in de zorg juist toe. De waarde van goede zorg drong ook tot menig mens door. Nederlanders spraken massaal over 'de helden in de zorg' en dat maakt het aannemelijk dat scores hoger zijn uitgevallen dan anders het geval was geweest. Dit is echter niet eenvoudig na te gaan, omdat PSM in veel eerdere studies gemeten is met een 5-puntsschaal, de standaarddeviatie niet altijd weergegeven is en in tegenstelling tot bijvoorbeeld LMX,



vaak net wat andere items gebruikt zijn om te meten. Desalniettemin valt op dat de gemiddelde PSM-score in de meeste onderzoeken toch wel (ruim) boven het theoretisch midden van de gehanteerde schaal ligt. Echter, wanneer dit onderzoek specifiek wordt vergeleken met bijvoorbeeld dat van Bright (2007) –daarin werd wel een 7-puntsschaal gebruik-, dan valt op dat de gemiddelden daar een stuk lager uitvielen. Bovendien lijkt het, wanneer gekeken wordt naar het onderzoek van Steijn & Leisink (2009), toch ook niet zo te zijn dat de gezondheidszorg een sector is waarin opmerkelijk hoog gescoord wordt op PSM. Het kan ook nog zo zijn dat de Zellingen een organisatie is waarvan veel werknemers eigenlijk niet echt een hoge mate van PSM hebben, maar dat dit door de crisis nu wel zo lijkt. Om echt meer te weten te komen over de impact van een situatie als deze, had op meerdere momenten gemeten moeten worden.

Het is daarnaast ook niet uit te sluiten dat COVID-19 andere variabelen heeft beïnvloed. De enquêtes zijn uitgezet toen het virus Nederland net in zijn greep kreeg. Het is denkbaar dat sommige werknemers, vooral zij 'aan het bed', zich juist in deze periode even hebben afgevraagd waarom ze dit werk doen. Waar een groot deel van werkend Nederland vanuit huis kon gaan werken, konden zij het risico om ziek te worden minder eenvoudig uit de weg gaan. Ook kunnen de LMX scores door de situatie anders uitgevallen zijn. Zo kan hoe de leidinggevende de eerste weken is omgegaan met de crisis, zijn doorwerking hebben gehad op hoe de werknemers de relatie op dat moment beoordeeld hebben. De kans dat op langere termijn bij replicatie van het onderzoek, dezelfde resultaten gevonden worden –wat van belang wordt geacht wanneer men spreekt over betrouwbaarheid (Babbie, 2017)–, is door de crisis dan ook verkleind.

Iets wat naar verwachting ook de betrouwbaarheid van het onderzoek enigszins heeft aangetast, is het feit dat de onderzoeker al jaren een aanstelling heeft binnen de organisatie. Ondanks dat dit waarschijnlijk wel de respons ten goede is gekomen, kan het zijn dat dit werknemers heeft laten twijfelen over anonimiteit en daardoor beïnvloed heeft hoe ze geantwoord hebben. Om dit te ondervangen is in de correspondentie extra de nadruk gelegd op anonimiteit en onafhankelijkheid.

Een andere kanttekening is dat in deze studie gekeken is naar vertrekintentie, terwijl uit de literatuur blijkt dat die intentie niet altijd uitmondt in verloop. Aangezien het uiteindelijke doel is om vrijwillig verloop terug te dringen, was het wellicht beter geweest om (ook) op werkelijk verloop te focussen, maar om eerder in dit rapport genoemde redenen is dit niet gedaan.

## 6.3 Wetenschappelijke aanbevelingen

---

Tijdens de literatuurverkenning bleek dat in de niet eens zo veel onderzoeken die zijn gedaan naar de relatie tussen LMX en vertrekintentie, zowel lineaire als verschillende kromlijnige verbanden gevonden werden. Het is goed mogelijk dat onderzoekspopulatie hier bepalend is. In dit onderzoek werd een lineaire relatie verondersteld en in SPSS kwam naar voren dat dit ook het geval is als het gaat om de intentie de organisatie te verlaten. Achteraf bleek dat de samenhang tussen de intentie om de sector te verlaten en LMX curvilinear (U-vormig) kan zijn. In [Bijlage IV](#) is ook deze output te vinden. In dit onderzoek werd een lineair verband verondersteld met de gedachte dat medewerkers in de publieke sector op bepaalde fronten verschillen van private sector medewerkers. De diepgang die bereikt kan worden met kwalitatief onderzoek zou ingezet kunnen worden om erachter te komen wat schuilgaat achter het effect van een hoog LMX. Ook zal eerst nog kwantitatief onderzoek gedaan kunnen worden om te kijken in hoeverre de gevolgen van een hoog LMX verschillen tussen medewerkers in de publieke en private sector.

In dit onderzoek is tevens PSM-fit betrokken, iets waarnaar nog weinig onderzoek is gedaan. De resultaten van dit onderzoeken spreken de resultaten van eerdere studies tegen. Echter, de aanbeveling is toch om in toekomstig onderzoek naar PSM, de fit-theorie te betrekken, om zo meer duidelijkheid te krijgen over het belang ervan. Het advies is om in vervolgonderzoek ook PSM P-O en PSM P-J fit te onderscheiden en mee te nemen, maar daarbij is aandacht voor de manier van meten een vereiste. In dit onderzoek is zoals eerder gemeld een nieuwe schaal geïntroduceerd en daarnaast viel de alpha van de schaal om het PSM-gehalte in de functie te meten, enigszins laag uit. Ook dient van te voren goed nagedacht te worden over hoe PSM-fit vast te stellen.

Zoals eerder uitgebreid besproken, zal COVID-19 van invloed zijn geweest op de onderzoeksresultaten. Vandaar dat het advies is het onderzoek te reproduceren buiten crisistijd. Bovendien zal het ook waardevol zijn een dergelijk onderzoek breder binnen de zorgsector uit te voeren, aangezien ook andere branches te kampen hebben met personeelstekorten en landelijk onderzoek verschillen in vertrekredenen tussen branches rapporteert. Een laatste aanbeveling is om toekomstig onderzoek, indien mogelijk, op een longitudinale wijze in te steken, om zo meer inzicht betreffende causaliteit te krijgen.

## 6.4 Praktische aanbevelingen

---

Om de kans op vrijwillig, vermijdbaar vertrek te verkleinen kunnen op basis van dit onderzoek enkele aanbevelingen richting de opdrachtgever gedaan worden. De eerste aanbevelingen zijn gerelateerd aan de gevonden negatieve samenhang tussen LMX en vertrekintentie. Een eerste algemene aanbeveling is om vanuit de organisatie structureel meer aandacht te schenken aan de relatie tussen leidinggevende en medewerker. Zo kan bijvoorbeeld begonnen worden met het laten beoordelen van leidinggevend door

werknemers eens in de zoveel tijd -bijvoorbeeld als input voor het jaargesprek-. Dit zal de relatie op termijn hopelijk ten goede komen doordat leidinggevende en volger meer op één lijn komen te liggen. Dit zal wellicht ook betekenen dat een leidinggevende voor een jaargesprek serieuzer na gaat denken over zijn/haar eigen functioneren en eerder aangeeft ergens moeite mee te hebben. Het onderzoek lijkt meer specifiek uit te wijzen dat in deze organisatie vooral in de primaire zorg en binnen dagactiviteiten op het gebied van LMX nog het één en ander te winnen valt. Daarbij is de indruk gewekt de ervaren relatiekwaliteit omhoog kan gaan als de leidinggevende laat merken de werknemer te vertrouwen en wat meer betreft (vragen om input/feedback bijvoorbeeld). Het meer direct laten blijken van waardering kan motiverend werken. Het zal wel per werknemers verschillen in hoeverre hier waarde aan gehecht wordt. Het onderzoek heeft echter uitgewezen dat binnen deze organisatie de leidinggevende de behoefte van de individuele volger vaak niet echt kent. Veel leidinggevendens blijken daarbij niet voldoende op de hoogte te zijn van hoe het er dagelijks aan toe gaat op de werkvloer. De volgers die dit aan hebben gegeven, zijn van mening dat hun leidinggevende te veel andere taken heeft. Voorgaande zou betekenen dat eigenlijk het aantal taken of het aantal volgers per leidinggevende teruggebracht moet worden. Gekeken zal moeten worden naar voor- en nadelen van mogelijke oplossingen: meer managers zal een gevoelig punt zijn aangezien 'minder managers, meer handen aan het bed' een veelgehoorde uitspraak is als het gaat om kosten –al blijft het de vraag of minder management wel tot lagere personeelskosten leidt als verzuim/verloop hierdoor toeneemt-. Een andere mogelijkheid is misschien om een operationeel leidinggevende aan te wijzen op de werkvloer. Deze persoon zal veel in contact zijn met de woonzorgmanager, wat maakt dat de woonzorgmanager ook meer mee krijgt van hetgeen zich op de vloer afspeelt. De vraag is wel hoe dit ontvangen wordt, maar weerstand zal aan het begin van een verandering vaak optreden. Wellicht is het, het beste om te beginnen met het in gesprek gaan met huidige leidinggevendens om hun behoefte in kaart te brengen en te kijken naar mogelijkheden om het werk anders te organiseren. Een idee daarbij kan zijn om onderzoek te doen naar 'best practices': Waar gaat het goed en waarom? Dat dit onderzoek uitwijst dat de vertrekintentie van leidinggevendens niet significant verschilt van de vertrekintentie van medewerkers –in eerdere studies werd aangetoond dat leidinggevendens minder snel opstappen-, benadrukt bovendien dat in gesprek gaan met leidinggevendens waardevol kan zijn. Het onderzoek wijst in ieder geval uit dat op dit gebied iets dient te veranderen. Leidinggevendens hebben meer ruimte/tijd nodig om zich goed op de teams/werknemers te kunnen richten. Zij zullen dan ook pas echt in staat zijn om op een meer dienende en coachende wijze leiding te geven -wetende dat intern een leiderschapstraject loopt, waarmee getracht wordt leidinggevendens meer op deze wijze te laten leidinggeven-.

Ondanks dat uit het onderzoek blijkt dat PSM en PSM-fit weinig van doen hebben met vertrekintentie, zijn er wel modellen waarin naar voren komt dat werknemers het PSM-gehalte van de organisatie op zich van belang achten. Dat het onderzoek toch wel uitwijst dat lang niet iedereen even betrokken is bij de organisatie en te spreken is over de kwaliteit van de zorgverlening, maakt dat toch nagedacht moet worden over hoe dit naar een hoger niveau getild kan worden, al is het maar de vraag in hoeverre het kwaliteitsaspect organisatiegebonden en dus beïnvloedbaar is. Echter, dat meerdere medewerkers hebben aangegeven dat de prestaties tussen afdelingen verschilt, lijkt te suggereren dat het niet enkel externe factoren zijn die hierop doorwerken. Wetende dat men binnen de organisatie bezig is met het updaten van de procedures in het daarvoor ingerichte systeem, is het advies na te denken over hoe het naleven van de procedures beter gewaarborgd kan worden. Probeer te achterhalen of en waarom procedures niet altijd opgevolgd worden. Is men het niet met de procedure eens? Zien ze de toegevoegde waarde niet? Is het te veel moeite? Relevant is het om in deze organisatie werknemers te betrekken in het streven naar een betere dienstverlening. Ga na of zij voorstellen ter verbetering hebben. Het meer betrekken van de werkvloer, zal zowel de betrokkenheid als de kwaliteit van de zorg kunnen doen toenemen.

Dat uit het onderzoek naar voren is gekomen dat vooral medewerkers die 1-3 jaar aangestuurd worden door de leidinggevende, de afgelopen periode bezig zijn geweest met/nagedacht hebben over een vertrek uit de organisatie, lijkt ervan te getuigen dat dat de werknemer zich niet kan identificeren met de nieuwe leidinggevende of dat de werknemer niet goed geland is in de organisatie in het algemeen. Een aanbeveling die hieruit voortvloeit, is om te reflecteren op wat er gedaan wordt als een nieuwe leidinggevende aan de slag gaat en op hoe nieuwe medewerkers in de huidige situatie worden opgevangen/gevolgd. Wetende dat men intern, in het kader van *onboarding*, bezig is met zoeken naar manieren waarop een warmer welkom gerealiseerd kan worden, is de aanbeveling om ook verder dan de eerste paar weken/maanden te kijken. De vraag is of er bijvoorbeeld met nieuwe werknemers geëvalueerd wordt en wanneer en door wie? Ook blijkt uit het onderzoek dat jongeren een grotere intentie hebben om op lange termijn te vertrekken, hetgeen wellicht met ambities of generatieverschillen te maken heeft. Ondanks dat dit niet eenvoudig beïnvloedbaar zal zijn, kan men wel een poging wagen hier op te anticiperen. Bijvoorbeeld door verwachtingen op voorhand vast te leggen en actiever na te streven dat overal periodiek gesprekken plaatsvinden tussen leider en volger, zodat de behoeften van werknemers inzichtelijk worden.

Uit het onderzoek komt, ondanks dat niet is aangetoond of het werkelijk van invloed is op de intentie om te vertrekken, naar voren dat de organisatie op bepaalde gebieden nog vooruitgang kan boeken. Zo kwam vanuit meerdere kanten van de organisatie het geluid dat minder top-down en meer bottom-up gewerkt zal moeten

worden, hetgeen aansluit bij één van de aanbevelingen hierboven. Het lijkt per functie te verschillen in hoeverre de top als benaderbaar wordt beschouwd. Waar sommigen 'laagdrempelig' als organisatorisch pluspunt noemen, delen anderen –dit lijken vooral de medewerkers op de vloer te zijn–, die gedachte niet: zij vinden dat de manier van werken te hiërarchisch is ingestoken, voelen zich ongehoord en begrijpen niet alle keuzes die hogerop gemaakt worden en volgens hen naar beneden worden 'geduwd'. Dat laatste lijkt te illustreren dat het middenkader de vertaalslag van de top naar de uitvoer niet altijd weet te maken, op basis waarvan weer uitgekomen kan gaan worden bij het advies betreffende het aantal taken/de *span of control*.

Tevens wordt aangeraden om werkelijk een nieuwe exit-tool in gebruik te gaan nemen -of de oude te verbeteren- en in ieder geval na te streven dat in dialoog getreden wordt met hen die vertrekken. Het onderzoek heeft namelijk bevestigd dat er nog vele andere factoren samenhangen met vertrekintentie. Informatieverzameling is cruciaal om uiteindelijk tot een betere beheersing van vrijwillig verloop te komen.

Aangezien voorkomen beter is dan genezen, is de laatste aanbeveling om te achterhalen wat specifiek de in dienst zijnde verpleegkundigen drijft. Het onderzoek wijst namelijk uit dat zij de hoogste verrekintentie hebben, maar LMX lijkt hier op het eerste gezicht geen cruciale rol in te spelen –het gemiddelde LMX van verzorgenden valt lager uit, terwijl zij minder vertrekgeneigd zijn–. Dat de prognoses met betrekking tot het invullen van deze functie zorgwekkend zijn, maakt het van belang te achterhalen vanwaar die intentie dan wel komt.

# Bibliografie

- Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The real bottom line. *Public personnel management*, 29(3), 333-342.
- Agarwal, U., Datta, S., Blake-Beard, S., & Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behavior and turnover intentions: the mediating role of work engagement. . *Career Development International*, 17,, 208– 230.
- Alonso, P., & Lewis, G. B. (2001). Public service motivation and job performance: Evidence from the federal sector. *The American Review of Public Administration*, 31(4), 363-380.
- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *International review of management and marketing*, 1(3), 43-53.
- Babbie, E. (2017). *The practice of social research*. USA: Cengage Learning.
- Barbara, L. (2018). An opportunity to develop the Leader-Member Exchange theory: Seeing from an introvert eye. *Jurnal Keperawatan Muhammadiyah*, 3(1).
- Boeije, H. (2016). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom.
- Borst, R. T. (2018). Comparing work engagement in people-changing and people-processing service providers: A mediation model with red tape, autonomy, dimensions of PSM, and performance. *Public personnel management*, 47(3), 287-313.
- Bovens, M., 't Hart, P., & van Twist, M. (2012). *Openbaar bestuur. Beleid, organisatie en politiek*. Kluwer.
- Bozeman, B., & Su, X. (2015). Public service motivation concepts and theory: A critique. *Public Administration Review*, 75(5), 700-710.
- Brewer, G. A. (2008). Employee and organizational performance. In J. Perry, & A. Hondeghem, *Motivation in public management: The call of public service* (pp. 136-156.). New York: Oxford University Press.
- Bright, L. (2007). Does person-organization fit mediate the relationship between public service motivation and the job performance of public employees? *Review of public personnel administration*, 27(4), 361-379.
- Bright, L. (2008). Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees? *The American Review of Public Administration*, 149-166.
- Bruinsma, G. (2019, november 19). *Conflict in de zorg: dit eisen de vakbonden bij 'de grootste zorgstaking ooit'*. Opgehaald van NU.nl: <https://www.nu.nl/economie/6012032/conflict-in-de-zorg-dit-eisen-de-vakbonden-bij-de-grootste-zorgstaking-ooit.html>
- Buurman, M., Delfgaauw, J., Dur, R., & Van den Bossche, S. (2012). Public sector employees: Risk averse and altruistic?. In, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 83(3), 279-291.
- Care2Care. (2019). *Arbeidsmarktonderzoek. Arbeidsmarkt zorg en welzijn facts & figures in Rijn Gouwe*. Rotterdam: Care2Care.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2018, 12 18). *Prognose: 18 miljoen inwoners in 2029*. Opgehaald van CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/51/prognose-18-miljoen-inwoners-in-2029>

- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2019, november 28). *Er komen meer werknemers in de zorg dan er weggaan*. Opgehaald van Centraal Bureau voor de Statistiek: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/48/er-komen-meer-werknemers-in-de-zorg-dan-er-weggaan>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (sd). *Kernindicatoren actieprogramma Werken in de Zorg*. Opgehaald van Centraal Bureau voor de Statistiek: <https://dashboards.cbs.nl/v2/AZWDashboard/>
- Chen, Y., Wen, Z., Peng, J., & Liu, X. (2016). Leader-follower congruence in loneliness, LMX and turnover intention. *Journal of Managerial Psychology*, 31(4), 864–879.
- Coursey, D. H., & Pandey, S. K. (2007). Public service motivation measurement: Testing an abridged version of Perry's proposed scale. *Administration & Society*, 39(5), 547-568.
- Dalton, D. R., Krackhardt, D. M., & Porter, L. W. (1981). Functional turnover: An empirical assessment. *Journal of applied psychology*, 66(6), 716.
- De Jonge, H. (2019, maart 12). *Kamerbrief over het personeelstekort onder verpleegkundigen en verzorgenden [Kamerbrief]*. Opgehaald van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2019/03/12/kamerbrief-over-het-personeelstekort-onder-verpleegkundigen-en-verzorgenden>
- De Zellingen. (2018). *Kwaliteitsplan De Zellingen 2019-2021*. Opgehaald van De Zellingen: [https://www.zellingen.nl/sites/default/files/2019-01/Kwaliteitsplan%202019-2021\\_zfb.pdf](https://www.zellingen.nl/sites/default/files/2019-01/Kwaliteitsplan%202019-2021_zfb.pdf)
- De Zellingen. (2020). *Visie op de arbeidsmarkt en arbeidsmarktcommunicatie 2020-2021*. Capelle aan den IJssel: De Zellingen.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of management*, 38(6), 1715-1759.
- E&Y. (2019). *Barometer Nederlandse Gezondheidszorg 2019. Rating en rendement dalen door toegenomen verzuim en verloop*. Ernst & Young. Opgehaald van [https://gallery.mailchimp.com/aa3dd57dd0ff188a82dbe388e/files/12a74d72-50ea-4e8e-b48e-4270c3155b0a/EY\\_barometer\\_nederlandse\\_gezondheidszorg\\_2019\\_managementsamenvatting.01.pdf](https://gallery.mailchimp.com/aa3dd57dd0ff188a82dbe388e/files/12a74d72-50ea-4e8e-b48e-4270c3155b0a/EY_barometer_nederlandse_gezondheidszorg_2019_managementsamenvatting.01.pdf)
- Emiroğlu, B. D., Akova, O., & Tanriverdi, H. (2015). The relationship between turnover intention and demographic factors in hotel businesses: A study at five star hotels in Istanbul. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 385-397.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827-844.
- Gholipour Soleimani, A., & Einolahzadeh, H. (2017). The mediating effect of leader-member exchange in relationship with emotional intelligence, job satisfaction, and turnover intention. *Cogent Business & Management*, 4(1).
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), 463-488.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Witt, L. A. (2004). An examination of the curvilinear relationship between leader-member exchange and intent to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 363-378.
- Hondeghem, A., Van Dooren, W., De Rynck, F., Verschuere, B., & Op De Beeck, S. (2013). *Handboek bestuurskunde: organisatie en werking van het openbaar bestuur*. Brugge: Vandebroele. Opgehaald van

<http://www.arnokorsten.nl/PDF/Bestuurskunde/Inleiding%20in%20de%20bestuurskunde.pdf>

- Hooper, D. T., & Martin, R. (2008). Beyond personal leader-member exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 20-30.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis?., *Journal of management*, 23(3), 409-473.
- Houston, D. J. (2000). Public-service motivation: A multivariate test. *Journal of public administration research and theory*, 10(4), 713-728.
- Ivankova, N. V., Creswell, J. W., & Stick, S. L. (2006). Using mixed-methods sequential explanatory design: From theory to practice. *Field methods*, 18(1), 3-20.
- Joseph, D., Newman, D., & Sin, H. (2011). Leader-member exchange (LMX) measurement: Evidence for consensus, construct breadth and discriminant validity. I. In D. Bergh, & D. Ketchen, *Building methodological bridges: Research methodology in strategy and management* (pp. 89-135). Bingley, UK: Emerald Group Publishing.
- Khatri, N., Fern, C. T., & Budhwar, P. (2001). Explaining employee turnover in an Asian context. *Human Resource Management Journal*, 11(1), 54-74.
- Kim, B., Lee, G., & Carlson, K. (2010). An examination of the nature of the relationship between Leader-Member-Exchange (LMX) and turnover intent at different organizational levels. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 591-597.
- Kroll, A., & Vogel, D. (2014). The PSM-leadership fit: A model of performance information use. *Public Administration*, 92(4), 974-991.
- Leisink, P., & Steijn, B. (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 35-52.
- Lijm de Zorg. (sd). *Lijm de Zorg*. Opgehaald van Lijm de Zorg: <https://lijmdezorg.nl/>
- Lunenburg, F. C. (2010). Leader-member exchange theory: Another perspective on the leadership process. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 13(1), 1-5.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader-member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67-121.
- Maurits, E., de Veer, A., & Francke, A. (2016). *Inspelen op veranderingen in de zorg*. Utrecht: Nivel.
- Ministerie van VWS. (2018). *Werken in de Zorg actieprogramma*. Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.
- Morrow, P. C., Suzuki, Y., Crum, M. R., Ruben, R., & Pautsch, G. (2005). The role of leader-member exchange in high turnover work environments. *Journal of Managerial Psychology*, 20(8), 681-694.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. *Public administration review*, 67(1), 40-53.
- Mueller, C. W., & Price, J. L. (1990). Economic, psychological, and sociological determinants of voluntary turnover. *Journal of behavioral economics*, 19(3), 321-335.
- My Effactory. (2019, augustus 6). *Presentatie Stichting Zorgbeheer de Zellingen*. Opgehaald van My Effactory: <https://my-reporting.effectory.com/nl-NL/project/21917/#/Downloads>



- Naff, K. C., & Crum, J. (1999). Working for America: Does public service motivation make a difference? *Review of public personnel administration*, 19(4), 5-16.
- Parasuraman, A., & Futrell, C. M. (1983). Demographics, job satisfaction, and propensity to leave of industrial salesmen. *Journal of Business Research*, 11(1), 33-48.
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of public administration research and theory*, 6(1), 5-22.
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (. (2008). *Motivation in public management: The call of public service*. Oxford: Oxford University Press.
- Pitts, D., Marvel, J., & Fernandez, S. (2011). So hard to say goodbye? Turnover intention among US federal employees. *Public Administration Review*, 71(5), 751-760.
- Quratulain, S., & Khan, A. K. (2015). Red tape, resigned satisfaction, public service motivation, and negative employee attitudes and behaviors: Testing a model of moderated mediation. *Review of Public Personnel Administration*, 35(4), 307-332.
- RegioPlus. (2019, november). *Factsheet 2019*. Opgeroepen op februari 4, 2020, van RegioPlus: <https://www.care2care.nl/thema-s/behoud-van-medewerkers/2020/03/eerste-resultaten-landelijk-uitstroomonderzoek-zorg-en-welzijn-bekend/>
- RegioPlus. (sd). *Zorgen voor voldoende en goed opgeleide medewerkers in Zorg en Welzijn, nu en later!* Opgehaald van RegioPlus: <https://www.regioplus.nl/home>
- Rijksoverheid. (2018a, maart 14). *Kabinet zet alles op alles om personeelstekort in de zorg terug te dringen*. Opgehaald van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2018/03/14/kabinet-zet-alles-op-alles-om-personeelstekort-in-de-zorg-terug-te-dringen>
- Rijksoverheid. (2018b). *Campagne 'Ik zorg'*. Opgehaald van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/campagnes/campagnes-2018/ik-zorg>
- Rijksoverheid. (2019, mei 23). *Aanpak personeelstekort zorg werkt*. Opgehaald van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2019/05/23/aanpak-personeelstekort-zorg-werkt>
- Ruizendaal, L. (2019, november 25). *Als deeltijders 1 uur meer werken zijn de tekorten in de zorg en het onderwijs opgelost*. Opgehaald van EenVandaag: <https://www.google.com/amp/s/eenvandaag.avrotros.nl/amp/item/als-deeltijdwerkers-1-uur-meer-zouden-werken-is-het-tekort-in-de-zorg-en-het-onderwijs-opgelost/>
- Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S., & Rizwan, M. (2014). The relationship of turnover intention with job satisfaction, job performance, leader member exchange, emotional intelligence and organizational commitment. *International Journal of Learning and Development*, 242-256.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., Booij, M., Borggreve, A., Booy, A., & Beltman, S. (2016). *Methoden en technieken van onderzoek. (I. Smeets, & P. Smitt, Vert.)*. Amsterdam: Pearson Benelux bv.
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 428-436.
- Schyns, B., & Day, D. (2010). Critique and review of leader-member exchange theory: Issues of agreement, consensus, and excellence. *European journal of work and organizational psychology*, 19(1), 1-29.
- Schyns, B., Maslyn, J. M., & Weibler, J. (2010). Understanding the relationship between span of control and subordinate consensus in leader-member exchange. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(3), 388-406.

- Scott, P. G., & Pandey, S. K. (2005). Red tape and public service motivation: Findings from a national survey of managers in state health and human services agencies. *Review of Public Personnel Administration, 25*(2), 155-180.
- Shim, D., Park, H., & Eom, T. (2017). Street-level bureaucrats' turnover intention: does public service motivation matter? *International Review of Administrative Sciences, 563-582*.
- Siyal, S., & Peng, X. (2018). Does leadership lessen turnover? The moderated mediation effect of leader-member exchange and perspective taking on public servants. *Journal of Public Affairs, 18*(4).
- Smaling, A. (2016). Steekproeven voor generalisatie. . *Kwalon, 19*(1), 5-13.
- Steijn, B. (2006a). Over ambtenaren en hun arbeidsmotivatie. *Bestuurswetenschappen, 60*(6), 444-466.
- Steijn, B. (2006b). *Carrièrejager of dienaar van de publieke zaak. Over ambtenaren en hun motivatie*. Rotterdam: Erasmus Universiteit. [Oratie].
- Steijn, B. (2008). Person-environment fit and public service motivation. *International public management journal, 11*(1), 13-27.
- Steijn, B., & Leisink, P. (2009). Gemotiveerd voor de publieke zaak? Public Service Motivation in Nederland. *Bestuurswetenschappen, 63*(1), 10-28.
- Stoker, J. (2005). *Leiderschap verandert*. Assen: Van Gorcum.
- ten Horn, L. (1983). *Behoeften, werksituatie en arbeidsbeleving*. Pijnacker: Dutch Efficiency Bureau.
- Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen UWV. (2019, maart 11). *Factsheet arbeidsmarkt zorg*. Opgehaald van Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen UWV: <https://www.uwv.nl/overuwv/Images/factsheet-zorg-2019.pdf>
- UWV. (2019). *Moeilijk vervulbare vacatures. Landelijk overzicht van beroepen*. UWV Afdeling Arbeidsmarktinformatie en -advies.
- Valkenburg, L., Homburg, V. M., & van der Heijden, B. I. (2015). Waarom veranderen verpleegkundigen van baan? *Verpleegkunde*(2), 4-9.
- Van Breukelen, W., Schyns, B., & Le Blanc, P. (2006). Leader-member exchange theory and research: Accomplishments and future challenges. . *Leadership, 295-316*.
- van de Bovenkamp, H. M., Stoopendaal, A., van Bochove, M., & Bal, R. (2020). Tackling the problem of regulatory pressure in Dutch elderly care: the need for recoupling to establish functional rules. *Health Policy*(3), 275-281.
- van Loon, N. M., Leisink, P., & Vandenabeele, W. (2013). Talking the talk of public service motivation: how public organization logics matter for employees' expressions of PSM. *International Journal of Public Administration, 36*(14), 1007-1019.
- van Raaij, W., Vinken, H., & Van Dun, L. (2002). *Het imago van de Publieke Sector als Werkgever*. Tilburg: OSA.
- Van Soelen, C., & De Clerck, D. (2020, januari 6). *Code rood in de zorg*. Opgehaald van RTLnieuws: <https://www.rtlnieuws.nl/nieuws/nederland/artikel/4961406/zorg-verpleegkundige-verhalen-personeelstekort>
- Vandenabeele, W. (2005). Public Service Motivation binnen de Nederlandse overheid. In G. Van den Brink, T. Jansen, & D. Pressers, *Beroepszeer. Waarom Nederland niet goed werkt* (pp. 259-270). Amsterdam: Boom .

- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public management review*, 9(4), 545-556.
- Vandenabeele, W., & Van de Walle, S. (2008). International Differences in Public Service Motivation: Comparing Regions across the World. In J. Perry, & A. Hondeghem, *Motivation in Public Management: The Call of Public Service* (pp. 223-244). Oxford: Oxford University Press.
- Vandenberg, R. J., & Nelson, J. B. (1999). Disaggregating the motives underlying turnover intentions: When do intentions predict turnover behavior?. *Human relations*, 52(10), 1313-1336.
- Wells, J. E., & Peachey, J. W. (2011). Turnover intentions: Do leadership behaviors and satisfaction with the leader matter? *Team Performance Management*, 17((1-2)), 23-40.
- Westmarland, N. (2001). The quantitative/qualitative debate and feminist research: A subjective view of objectivity. *Forum: Qualitative Social Research*, 2(1).
- Worthington, D. L., & Bodie, G. D. (2017). *The sourcebook of listening research: Methodology and measures*. New York: Wiley-Blackwell.
- Yonge, O., & Stewin, L. (1988). Reliability and validity: Misnomers for qualitative research. *Canadian Journal of Nursing Research Archive*, 20(2), 61-67.
- Zhang, Z., Wang, M., & Shi, J. (2012). Leader-follower congruence in proactive personalisty and work outcomes: The mediating role of leader-member exchange. *Academy of Management ournal*, 55(1), 111-130.
- Zorg voor beter. (2019, juli 13). *Cijfers: vergrijzing en toenemende zorg*. Opgehaald van Zorg voor beter: <https://www.zorgvoorbeter.nl/veranderingen-langdurige-zorg/cijfers-vergrijzing>

# Bijlagen

## I. Instrument kwantitatief onderzoek

Fijn dat u tijd wilt maken voor het invullen van deze survey.

De vergrijzing van de bevolking heeft in de zorgsector een dubbele impact: De zorgvraag neemt toe en het aanbod beschikbaar arbeidspotentieel neemt af. Een focus op instroom en het behoud van werknemers in de zorgsector is dan ook uiterst relevant om nu en in de toekomst goede zorg te kunnen blijven bieden. In het verlengde hiervan is dit onderzoek opgezet. Met dit onderzoek wordt getracht een beeld te krijgen van wie die mensen zijn die werken in de zorg, in dit geval binnen de Zellingen, en waaraan zij belang hechten in hun werk. Het invullen van de enquête duurt naar schatting **7** minuten en de onderwerpen die aan de orde komen, zijn: Motivatie voor publieke dienstverlening, leiderschap en vertrekgeneigdheid. Tevens worden er wat werkgerelateerde achtergrondvragen gesteld die van belang zijn voor de analyse. **Dit onderzoek is volledig onafhankelijk** en wordt uitgevoerd voor een student van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Alle gegevens worden **anoniem en strikt vertrouwelijk verwerkt**. Er wordt enkel gerapporteerd over **gemiddelden**. Er zijn geen goede of foute antwoorden. Het gaat om uw mening en ervaringen. U kunt indien gewenst op ieder moment stoppen met het onderzoek.

Na de beveiligingsmaatregel hieronder start de enquête. De eerste paar vragen betreffen werkgerelateerde achtergrondvragen; deze zijn van belang voor de analyse van de data.

### -RECAPTCHA-

*Gelieve hieronder aan te geven wat voor uw dienstverband bij de Zellingen van toepassing is:*

- Ik werk 36 uur per week binnen de Zellingen
- Ik werk minder dan 36 uur per week binnen de Zellingen en heb hiernaast nog een dienstverband bij een andere werkgever
- Ik werk minder dan 36 uur per week binnen de Zellingen en heb geen dienstverband bij een andere werkgever
- Mijn werk bij de Zellingen is een bijbaan, ik werk hier naast mijn niet zorg-gerelateerde studie (of heb een tussenjaar)
- Mijn werk bij de Zellingen is een bijbaan, ik volg hiernaast een zorggerelateerde studie (of heb een tussenjaar)

*Onder welke van de volgende categorieën is uw huidige functie te plaatsen?*

\* Mocht u meerdere, grensoverschrijdende functies bekleden op dit moment, gelieve die te kiezen waarin u het meest van de tijd werkzaam bent.

- Primaire zorg: verpleegkundige niveau
- Primaire zorg: verzorgend niveau
- Primaire zorg: overig (denk aan helpende, huiskamerassistenten)
- Medisch psycho sociaal (Maatschappelijk werk, geestelijke verzorging, medisch secretariaat, praktijkverpleegkundigen, psychologen, specialisten ouderengeneeskunde, basisartsen etc.).
- Paramedische dienst (logopedie, diëtetiek, fysiotherapie, ergotherapie, etc.)
- Dagactiviteiten en dagbehandeling
- Management (MT-leden, woonzorgmanagers, secretariaten)
- Service en wonen (huishouding, horeca, transport, textielverzorging etc.)
- Stafdiensten (HR, F&I, Facilitair)

*Sinds wanneer werkt u onder uw huidige leidinggevende?*

\* Mocht u meerdere leidinggevendens hebben, gelieve die te kiezen gerelateerd aan de functie waarin u het meest van de tijd werkzaam bent.

- Minder dan 1 jaar
- Tussen de 1 en 3 jaar
- Tussen de 3 en 5 jaar
- Tussen de 6 en 10 jaar
- Tussen de 10 en 20 jaar
- Meer dan 20 jaar

*Heeft u binnen de Zellingen een leidinggevende functie?*

- Ja
- Nee

## Deel 2. Public Service Motivation

De volgende stellingen hebben betrekking op uw houding ten opzichte van publieke dienstverlening. Kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen?

	Zeer mee oneens	Mee oneens	Enigszins mee oneens	Neutraal	Enigszins mee eens	Mee eens	Zeer mee eens
Politiek interesseert me niet. (gehercodeerd)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De totstandkoming van beleid spreekt me niet aan. (gehercodeerd)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Politiek vind ik een vies woord. (gehercodeerd)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben zeer betrokken bij wat er leeft in de samenleving.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zinnvolle publieke dienstverlening vind ik erg belangrijk (groenonderhoud, paspoort aanvragen etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik beschouw een bijdrage aan de samenleving als mijn burgerplicht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind het belangrijker om een wezenlijke bijdragen aan de samenleving te leveren, dan om persoonlijk succes te hebben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het raakt mij als ik mensen in nood zie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dagelijkse gebeurtenissen herinneren me er regelmatig aan hoe afhankelijk we van	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

elkaar zijn.							
Ik vind het welzijn van mijn medeburgers heel belangrijk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Deel 3. PSM-gehalte functie en organisatie

De volgende stellingen gaan over de relatie tussen uw werkzaamheden binnen de Zellingen en de samenleving. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?

	Zeer mee oneens	Mee oneens	Een klein beetje mee oneens	Neutraal	Een klein beetje mee eens	Mee eens	Zeer mee eens
Met de werkzaamheden die ik uitvoer lever ik een bijdrage aan het oplossen van problemen van andere mensen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Met de werkzaamheden die ik uitvoer lever ik een bijdrage aan de publieke zaak.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Met de werkzaamheden die ik uitvoer lever ik een bijdrage aan de ontwikkeling of uitvoering van overheidsbeleid.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben van mening dat de Zellingen goede zorg en ondersteuning biedt aan cliënten/bewoners.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kwetsbare, hulpbehoevende mensen zijn binnen de Zellingen in prima handen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind dat een ieder die werkzaam is binnen de Zellingen van toegevoegde waarde is voor de cliënten/bewoners, hetzij direct hetzij indirect.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
We mogen trots zijn op dat wat er dagelijks binnen de Zellingen wordt bereikt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Deel 4. Vertrekgenueidheid

Er volgen nu een aantal stellingen die betrekking hebben op uw vertrekgenueidheid en bereidheid om in de zorgsector te blijven werken.

	Nooit	Zeet zelden	Zelden	Soms	Regelmatig	Vaak	Heel vaak
Hoe vaak heeft u er in de afgelopen maanden serieus aan <b>gedacht</b> om voor een andere werkgever te gaan werken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hoe vaak heeft u er in het afgelopen jaar iets aan <b>gedaan</b> om ander werk buiten de Zellingen te vinden? (bijvoorbeeld ergens informeren, solliciteren, vacatures bekijken)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Zeker niet	Waarschijnlijk niet	Misschien wel/ misschien niet	Waarschijnlijk wel	Zeker wel
Als het aan mij ligt, werk ik over 5 jaar nog bij de Zellingen. (omgekeerd)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Zeker niet	Waarschijnlijk niet	Misschien wel/ misschien niet	Waarschijnlijk wel	Zeker wel
Als het aan mij ligt, werk ik tot aan mijn pensioen in de sector Zorg & Welzijn. (omgekeerd)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Deel 5. Leader-Member Exchange

De volgende stellingen hebben betrekking op de werkrelatie tussen u en uw direct leidinggevende. Kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen?

	Zeet mee oneens	Mee oneens	Een klein beetje mee oneens	Neutraal	Een klein beetje mee eens	Mee eens	Zeet mee eens
De werkrelatie met mijn direct leidinggevende is erg effectief.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende zal zich inzetten om problemen te verhelpen als die zich voordoen bij mijn werkzaamheden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik weet altijd waar ik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

aan toe ben met mijn direct leidinggevende.							
Als ik ideeën heb voor veranderingen in mijn werk, luistert mijn leidinggevende daar goed naar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende en ik passen op het gebied van werk goed bij elkaar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende kent mijn problemen en behoeften op het werk goed.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende heeft vertrouwen in mijn capaciteiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Deel 6. Demografische achtergrondvragen

Tot slot volgen hier enkele vragen over uw achtergrondkenmerken.

*Wat is uw geslacht?*

- Man
- Vrouw
- Ik kan/wil mezelf niet toewijzen aan één van beide categorieën

*Wat is uw huidige leeftijd?*

- 20 jaar of jonger
- 21-30 jaar
- 31-40 jaar
- 41-50 jaar
- 51-60 jaar
- 61 jaar of ouder

*Dit was de laatste vraag van de enquête. Om uw antwoorden te registreren, gelieve hieronder op 'verzenden' te klikken.*

*Hartelijk dank voor de genomen moeite!*

-----Einde enquête-----



## II. Communicatie survey

### Uitnodigingsmail: Afstudeeronderzoek personeel in de zorg

Beste Zellingen-medewerker, beste collega,

Ik ben me ervan bewust dat we ons in een roerige tijd bevinden en dat iedereen zich dagelijks enorm inzet om datgene te leveren wat nu nodig is, hetgeen zeer bewonderenswaardig is. Desalniettemin stuur ik je deze mail in de hoop dat je een paar minuutjes vrij wilt en kunt maken voor mij. Mocht dit niet gaan dan heb ik daar gezien de tijd waarin we ons bevinden vanzelfsprekend alle begrip voor. Graag stel ik mijzelf hieronder even voor en licht ik toe waarom ik nu toch wat van je tijd vraag.

*Wie en wat?* Mijn naam is Rosanne van der Bas. Sommigen van jullie zullen me kennen, anderen niet. Ik werk ondertussen namelijk bijna zes jaar binnen het horeca-team van de Zellingen (CS, heel af en toe RH). Al die tijd doe ik dit al met veel plezier naast dat ik studeer. Momenteel bevind ik me in het laatste deel van de master Bestuurskunde (Erasmus Universiteit). In het kader van mijn afstuderen ben ik in februari begonnen als stagiaire op de afdeling HR. Het opzetten en uitvoeren van een onderzoek is onderdeel van mijn afstudeertraject. Ik stuur je deze mail omdat je valt binnen de onderzoekspopulatie. Om in juni mijn opleiding af te kunnen ronden, kan ik je hulp goed gebruiken met het invullen van een korte (*multiple choice*) vragenlijst.

*Waar gaat het over?* De afgelopen weken is nog maar eens duidelijk geworden hoe belangrijk de zorgsector is en hoe zorgwekkend de prognoses met betrekking tot personeelstekorten dus zijn. Vanwege deze structurele tekorten besloot ik mijn afstudeeronderzoek te richten op personeelsverloop in de sector. Meer specifiek wordt gefocust op oorzaken van vrijwillig personeelsverloop. Ik zal dit vanuit verschillende invalshoeken onderzoeken.

*Wat gebeurt er met de resultaten?* De uitkomsten van de enquête worden gebruikt om aanbevelingen te doen voor het personeelsbeleid van Zellingen, maar daarbij wil ik benadrukken dat het onderzoek volledig **onafhankelijk** is en alle gegevens **anoniem en strikt vertrouwelijk** worden verwerkt. E-mailadressen zijn versleuteld, hetgeen maakt dat er geen naam, maar een nummer te zien is wanneer de vragenlijst is opgestuurd. Tevens zal ik enkel rapporteren over **gemiddelden**. Het invullen van de vragenlijst duurt enkele minuten.

Door op onderstaande link te klikken, kom je bij de vragenlijst, welke begint met een korte toelichting. Als het goed is werkt de link zowel op laptop, mobiel als iPad.

[https://erasmusuniversity.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV\\_6osz8c1JLfiZhSR](https://erasmusuniversity.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_6osz8c1JLfiZhSR)

Wil je de vragenlijst alsjeblieft **voor maandag 20 april 2020** voor mij invullen? Alvast bedankt voor de medewerking. Ik waardeer het enorm, het is voor mij erg belangrijk.

Voor vragen en/of opmerkingen kun je me mailen op [rosanne.vanderbas@zellingen.nl](mailto:rosanne.vanderbas@zellingen.nl).

Met vriendelijke groet en nog veel succes en sterkte gewenst in deze tijd,  
*Rosanne van der Bas*  
*Stagiaire HR*

## Herinneringsmail Afstudeeronderzoek Erasmus: Korte enquête

Beste collega,

Vorige week heb ik je op de hoogte gesteld van mijn afstudeeronderzoek binnen de Zellingen en je gevraagd een kleine online vragenlijst in te vullen omdat je onderdeel bent van de onderzoekspopulatie. Bij deze wil ik allereerst een ieder bedanken die de enquête al heeft ingevuld! Ik kan wel zeggen dat het me positief verrast heeft hoeveel mensen, ondanks de vervelende timing van mijn onderzoek nu, naar aanleiding van mijn mail al de moeite hebben genomen om de vragen te beantwoorden. Ook bijzonder te merken dat ondanks de situatie waarin we ons bevinden, toch vanuit alle kanten van de organisatie mensen al bereid zijn geweest wat tijd vrij te maken om me te helpen. Dit alles zegt ook wel weer wat over saamhorigheid en collegialiteit. De teller na een week laat zien dat ik op de goede weg ben, maar met oog op de betrouwbaarheid van het onderzoek heb ik nog wat meer reacties nodig. Vandaar dat ik me nu toch nog een keer wil richten op degene die de enquête nog niet of deels hebben ingevuld: Als je wil en het kan, zou je me dan alsjeblieft willen helpen met afstuderen door de vragenlijst helemaal in te vullen deze week? Ik hoop dat ik vrijdagavond genoeg reacties heb, en dat ik maandag de enquête officieel kan sluiten. Het is in de huidige situatie voor mij lastig om iedereen te bereiken die ik in het onderzoek wil betrekken (ik heb helaas weinig andere mogelijkheden dan communiceren via mail en daarbij weet ik zeker dat ik veel mensen uit de onderzoekspopulatie niet bereik omdat ze hun werkmail niet of nauwelijks checken) dus als je dit leest; je hulp is echt waardevol. Binnen vijf minuten kan het ingevuld zijn. Het is volledig anoniem en er wordt vertrouwelijk omgegaan met je antwoorden.

Gemakshalve zet ik de link naar de enquête hieronder. De enquête begint met een korte toelichting op het onderzoek.

[https://erasmusuniversity.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV\\_6osz8c1JLFiZhSR](https://erasmusuniversity.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_6osz8c1JLFiZhSR)

Alvast hartelijk dank en wellicht tot ziens,

Sterkte, succes en beterschap voor degene die het nodig hebben,

Rosanne van der Bas

*Stagiaire HR en facilitair medewerker CS*



### III. Output betrouwbaarheidsanalyses en factoranalyses

Hieronder wordt voor de variabelen waarbij van meer dan twee items gebruik is gemaakt bij het meten de output van de betrouwbaarheidsanalyse en de factoranalyse getoond.

#### Vertrekintentie

##### Cronbach's Alpha

<b>Reliability Statistics</b>		
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	<i>N of Items</i>
,850	,851	2

##### Factoranalyse

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i>		,500
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	<i>Approx. Chi-Square</i>	232,525
	<i>df</i>	1
	<i>Sig.</i>	,000

<b>Component Matrix<sup>a</sup></b>		<i>Component</i>
		<i>1</i>
<i>TRNVER- gedacht andere werkgever</i>		,933
<i>TRNVER - gedaan om ander werk</i>		,933
<i>Extraction Method: Principal Component Analysis.</i>		
<i>a. 1 components extracted.</i>		

#### Leader member exchange

##### Cronbach's Alpha

<b>Reliability Statistics</b>		
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	<i>N of Items</i>
,936	,936	7

##### Factoranalyse

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i>		,936
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	<i>Approx. Chi-Square</i>	1626,811
	<i>df</i>	21
	<i>Sig.</i>	,000

<b>Component Matrix<sup>a</sup></b>	
	<i>Component</i>
	<i>1</i>
<i>LMX - effectieve werkrelatie</i>	,868
<i>LMX - inzet/hulp bij problemen</i>	,884
<i>LMX - Ik weet altijd waar ik aan toe ben met mijn direct leidinggevende.</i>	,871
<i>LMX - Als ik ideeën heb voor veranderingen in mijn werk, luistert mijn leidinggevende daar goed naar.</i>	,871
<i>LMX - Mijn leidinggevende en ik passen op het gebied van werk goed bij elkaar.</i>	,889
<i>LMX - Mijn leidinggevende kent mijn problemen en behoeften op het werk goed.</i>	,851
<i>LMX - Mijn leidinggevende heeft vertrouwen in mijn capaciteiten.</i>	,716
<i>Extraction Method: Principal Component Analysis.</i>	
<i>a. 1 components extracted.</i>	

## Public Service Motivation

### Cronbach's alpha

<b>Reliability Statistics</b>		
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	<i>N of Items</i>
,809	,825	10

### Factoranalyse

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i>		,846
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	<i>Approx. Chi-Square</i>	1103,291
	<i>Df</i>	45
	<i>Sig.</i>	,000

<b>Component Matrix<sup>a</sup></b>		
	<i>Component</i>	
	<i>1</i>	<i>2</i>
<i>H_psm politiek interesseert me niet</i>	,376	,781
<i>H_psm totstandkoming van beleid</i>	,380	,635
<i>H_psm vies woord</i>	,249	,715
<i>PSM - Betrokken bij wat er leeft in de samenleving</i>	,777	,050
<i>PSM - Zinnvolle publieke dienstverlening belangrijk</i>	,671	,041
<i>PSM - Een bijdrage aan de samenleving zien als burgerplicht</i>	,717	-,117
<i>PSM - Wezenlijke bijdragen aan de samenleving belangrijker, dan persoonlijk succes</i>	,631	-,060
<i>PSM - Het raakt mij als ik mensen in nood zie</i>	,710	-,361
<i>PSM - Dagelijkse gebeurtenissen herinneren mij er regelmatig aan</i>	,779	-,273

hoe afhankelijk we van elkaar zijn

PSM - Welzijn medeburgers heel belangrijk

,825

-,229

## Public Service Motivation – fit

### Cronbach's alpha (PSM P-O FIT)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,825	,843	4

### Factoranalyse (PSM P-O FIT)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,738
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	579,826
	Df	6
	Sig.	,000

Component Matrix <sup>a</sup>	
	Component
	1
PSMPO - Zellingen goede zorg en ondersteuning cliënten	,867
PSMPO - Kwetsbare, hulpbehoevende mensen zijn bij de Zellingen in prima handen	,885
PSMPO - iedereen intern direct of indirect toegevoegde waarde	,718
PSMPO - trots zijn op de Zellingen	,827
Extraction Method: Principal Component Analysis.	
a. 1 components extracted.	

### Cronbach's alpha (PSM P-J FIT)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,686	,686	3

### Factoranalyse (PSM P-J fit)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,504
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	28,657
	df	3

Sig.

,000

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
<i>PSMPJ - Met werkzaamheden bijdrage aan de ontwikkeling of uitvoering van overheidsbeleid</i>	,294
<i>PSMPJ - Ik meer waarde willen en kunnen zijn voor de dienstverlening</i>	,800
<i>PSMPJ - Werk belemmerende regels en procedures intern</i>	,766

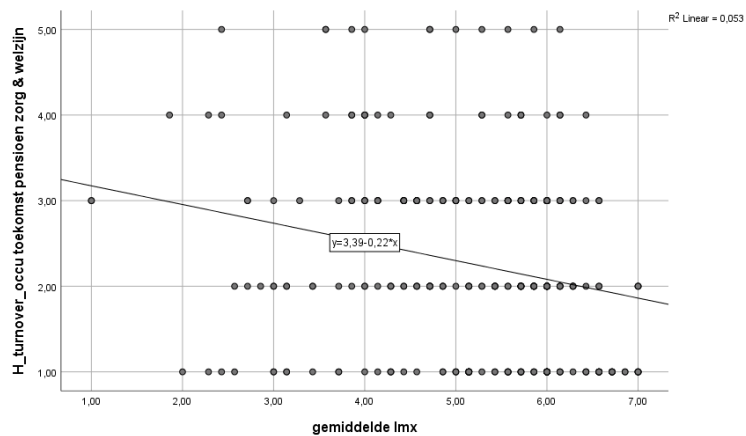
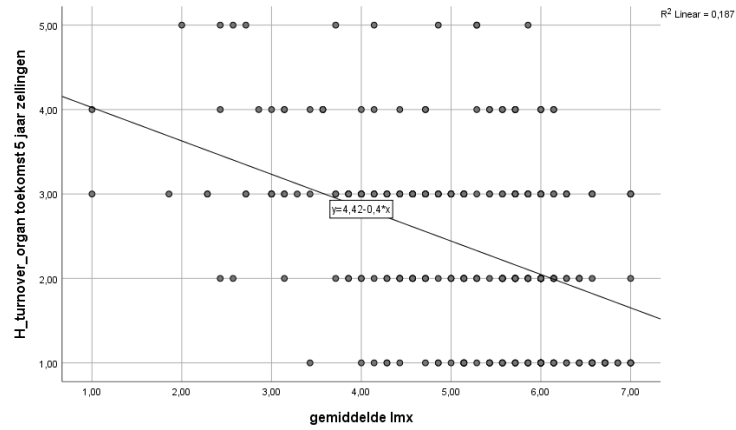
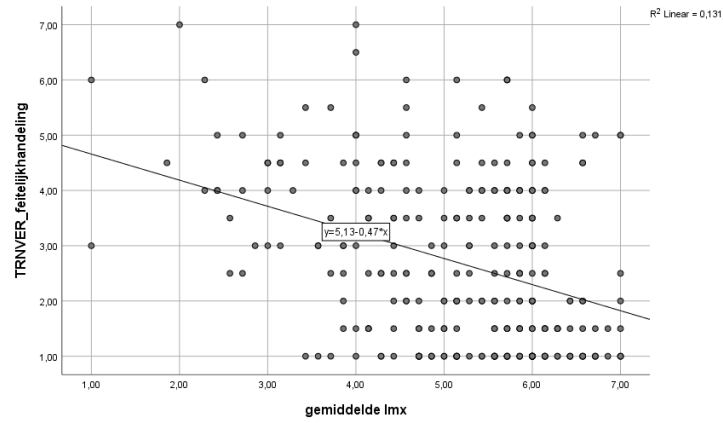
Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

## IV. Modelassumpties lineaire regressie

### Modelassumptie 1: Een lineair verband tussen de variabelen

Onderstaande scatterplots gaven een eerste indicatie.



Door het transformeren van de data werd nagegaan of een kromlijngig verloop toch beter bij de data zou passen.

<b>Variables Entered/Removed<sup>a</sup></b>			
<i>Model</i>	<i>Variables Entered</i>	<i>Variables Removed</i>	<i>Method</i>
1	gemiddelde lmx <sup>b</sup>	.	Enter
2	LMXkwadraat <sup>b</sup>	.	Enter
3	LMXkubiek <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: H\_turnover\_organ toekomst 5 jaar zellingen  
b. All requested variables entered.

<b>Model Summary</b>									
<b>Vertrekintentie terugblik</b>									
<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>	<i>R Square Change</i>	<i>F Change</i>	<i>df1</i>	<i>df2</i>	<i>Sig. F Change</i>
1	,362 <sup>a</sup>	,131	,128	1,42753	,131	43,896	1	292	<b>,000</b>
2	,370 <sup>b</sup>	,137	,131	1,42497	,006	2,051	1	291	,153
3	,370 <sup>c</sup>	,137	,128	1,42702	,000	,164	1	290	,686

a. Predictors: (Constant), gemiddelde lmx  
b. Predictors: (Constant), gemiddelde lmx, LMXkwadraat  
c. Predictors: (Constant), gemiddelde lmx, LMXkwadraat, LMXkubiek

<b>Model Summary</b>									
<b>Vertrekintentie toekomstperspectief</b>									
<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>	<i>R Square Change</i>	<i>F Change</i>	<i>df1</i>	<i>df2</i>	<i>Sig. F Change</i>
1	,432 <sup>a</sup>	,187	,184	,95785	,187	67,223	1	293	<b>,000</b>
2	,433 <sup>b</sup>	,187	,181	,95922	,000	,163	1	292	,687
3	,433 <sup>c</sup>	,187	,179	,96087	,000	,000	1	291	,991

a. Predictors: (Constant), gemiddelde lmx  
b. Predictors: (Constant), gemiddelde lmx, LMXkwadraat  
c. Predictors: (Constant), gemiddelde lmx, LMXkwadraat, LMXkubiek

<b>Model Summary</b>									
<b>Vertrekintentie sector toekomst</b>									
<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>	<i>R Square Change</i>	<i>F Change</i>	<i>df1</i>	<i>df2</i>	<i>Sig. F Change</i>
1	,231 <sup>a</sup>	,053	,050	1,06990	<b>,053</b>	16,465	1	293	<b>,000</b>
2	,266 <sup>b</sup>	,071	,064	1,06175	<b>,018</b>	5,514	1	292	<b>,020</b>



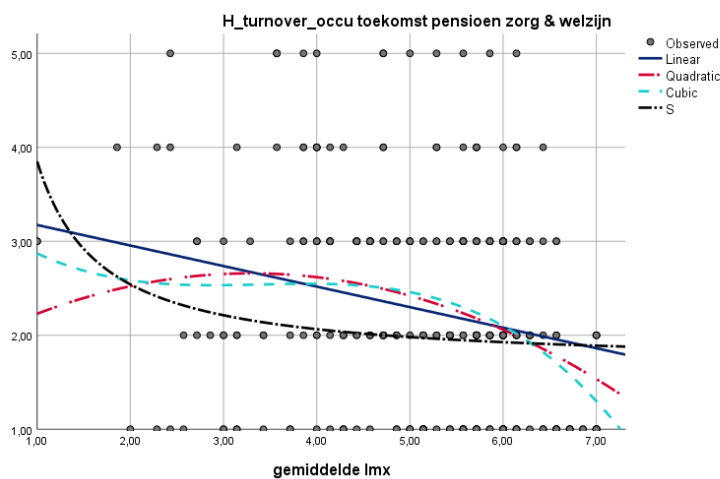
3	,278 <sup>c</sup>	,077	,068	1,05981	,007	2,070	1	291	,151
a. Predictors: (Constant), gemiddelde lmx									
b. Predictors: (Constant), gemiddelde lmx, LMXkwadraat									
c. Predictors: (Constant), gemiddelde lmx, LMXkwadraat, LMXkubiek									

De laatste tabel toont aan dat de toevoeging van de kwadratische term aan het lineaire model statistisch significant is, en dit verband lijkt dan ook als enige meer kromlijinig te kunnen zijn. Vervolgens is dit met de SPSS-functie *curve estimation* nogmaals nagegaan en is gekeken op welke manier het dan kromlijinig is. De output staat hieronder. Van alle mogelijkheden verbanden die SPSS biedt, bleek uiteindelijk een kwadratisch model het best te passen.

Model Summary				
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
,266	,071	,064	1,063	
The independent variable is gemiddelde lmx.				

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	25,144	2	12,572	11,116	,000
Residual	330,233	292	1,131		
Total	355,376	294			
The independent variable is gemiddelde lmx.					

Coefficients					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
gemiddelde lmx	,539	,327	,569	1,648	,100
gemiddelde lmx ** 2	-,082	,035	-,810	-2,348	,020
(Constant)	1,772	,745		2,377	,018



## Modelassumptie 2: Geen multicollineariteit tussen de verschillende onafhankelijke variabelen

Zowel de correlatiematrix als de VIF en *tolerance* waarde in onderstaande tabel tonen aan dat er geen sprake is van een te hoge samenhang tussen de verschillende onafhankelijke variabelen.

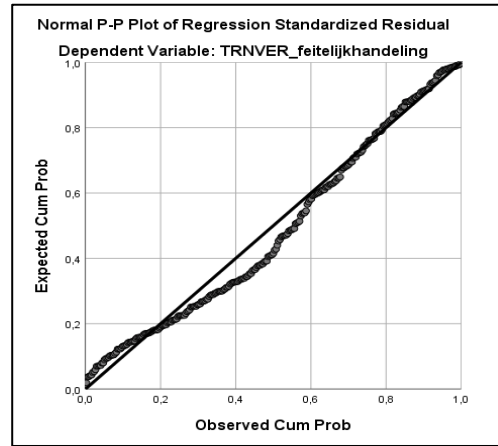
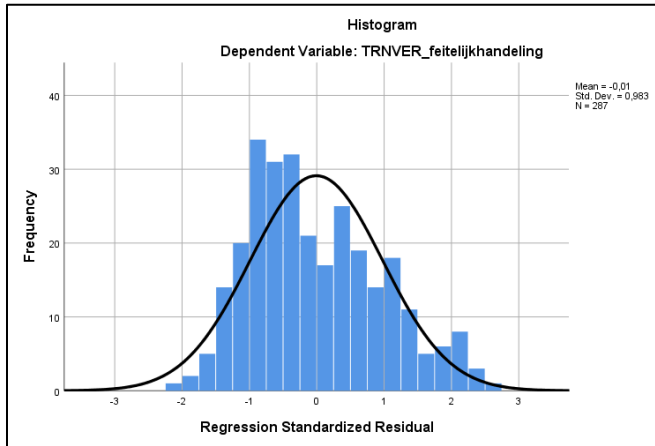
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
		<b>Coefficients<sup>a</sup></b>	
1	(Constant)		
	DLeeftijd_m	,591	1,693
	DLeeftijd_o	,583	1,717
	DDT_m	,742	1,348
	DDT_l	,712	1,404
	DLeader	,936	1,069
	DFunctie	,915	1,093
2	(Constant)		
	DLeeftijd_m	,584	1,712
	DLeeftijd_o	,562	1,779
	DDT_m	,736	1,359
	DDT_l	,712	1,404
	DLeader	,928	1,078
	DFunctie	,879	1,138
	gemiddeld Imx	,887	1,128
3			
	DLeeftijd_m	,571	1,750
	DLeeftijd_o	,536	1,865
	DDT_m	,735	1,360
	DDT_l	,707	1,414
	DLeader	,928	1,078
	DFunctie	,877	1,140
	gemiddeld Imx	,867	1,154
	Fit	,719	1,390
	Misfit	,760	1,315
4	(Constant)		
	DLeeftijd_m	,569	1,757
	DLeeftijd_o	,535	1,868
	DDT_m	,733	1,364
	DDT_l	,706	1,417
	DLeader	,926	1,080
	DFunctie	,877	1,140
	gemiddeld Imx	,865	1,156
	Fit	,691	1,447

Misfit	,760	1,315
PSM*LMX	,938	1,066

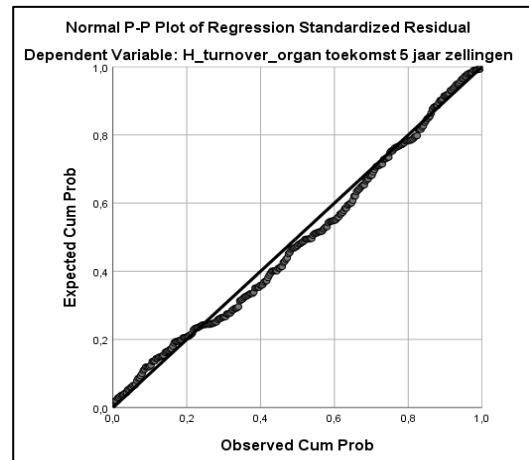
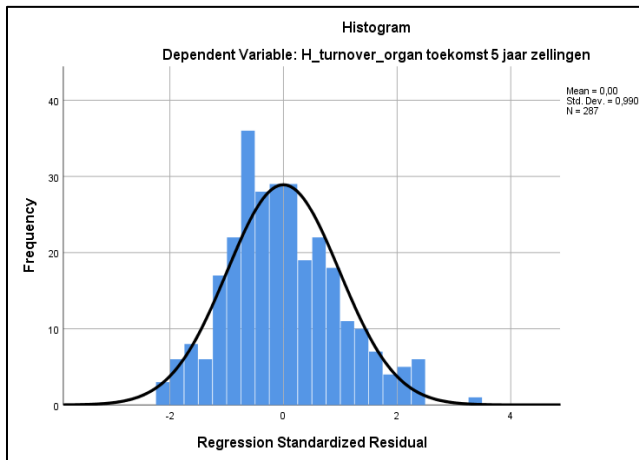
a. Dependent Variable: TRNVER\_feitelijkhandeling

### Modelassumptie 3: De standaardfout geproduceerd door het model kent een normale verdeling

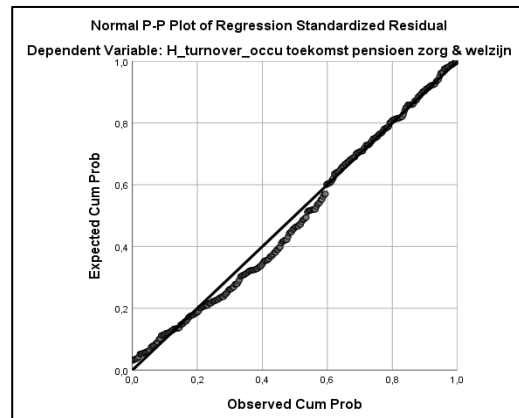
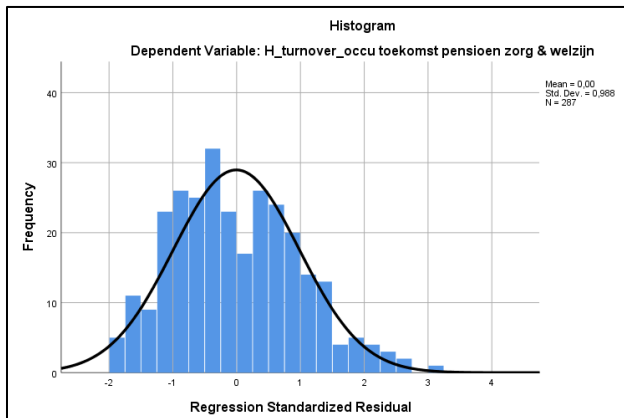
Afhankelijke variabel 1: vertrekintentie gebaseerd op terugblik afgelopen periode



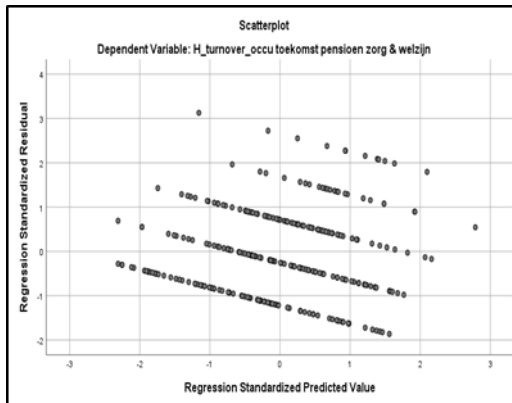
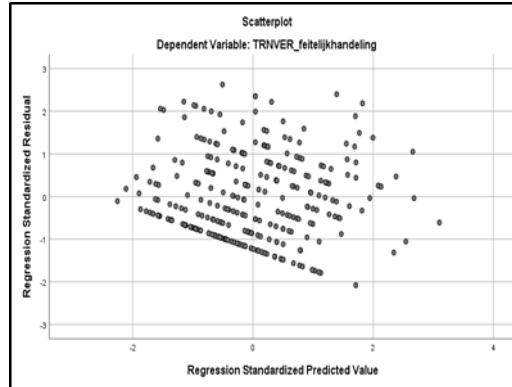
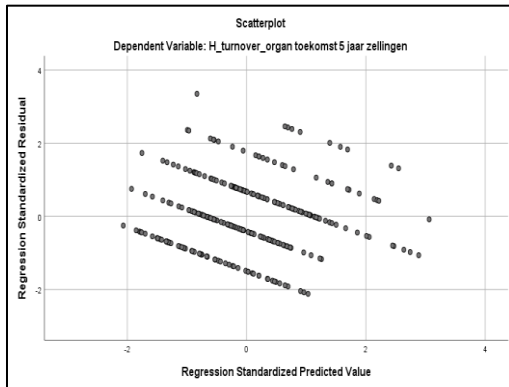
Afhankelijke variabel 2: vertrekintentie gebaseerd op vooruitkijken 5 jaar



Afhankelijke variabel 3: vertrekintentie sector toekomst



## Modelassumptie 4: Er is sprake van homoskedasticiteit



## V. Interviewvragen

### **Korte introductie**

Wie ben ik, wat doe ik, onderzoek en doel onderzoek

### **Kennismaking**

Kunt u vertellen wat voor werk u hier doet, wat het inhoudt?

Wat voor opleiding heeft u gedaan? Heeft u hiervoor voor andere werkgevers gewerkt? Of nog?  
*Kunt u me daar wat meer over vertellen?*

### **PSM en PSM-fit**

Is het voor u van toegevoegde waarde om voor een publieke of semipublieke organisatie te werken?

*Waarom wel/niet?*

Wat heeft u doen besluiten om in specifiek de ouderenzorg te gaan werken?

Vindt u de ouderenzorg in Nederland goed geregeld?

*Zou u als u zelf niet meer zelfstandig kan wonen binnen bijvoorbeeld de Zellingen of een ander verpleeghuis willen wonen? Of dit aanraden aan een familielid?*

*Waarom wel/niet?*

Hoe bent u eigenlijk bij de Zellingen terecht gekomen?

Heeft u binnen de Zellingen eerder een andere functie gehad?

Bent u tevreden met uw huidige baan? Hoe bevalt de functie?

Wat vindt u van de Zellingen als werkgever?

*Zou u andere mensen aanraden om binnen de Zellingen te werken?*

*Waarom wel/niet? Kunt u dat toelichten?*

### **Leader member exchange**

Hoe beschrijft u uw band met uw leidinggevende? Kunt u de relatie tussen u en uw leidinggevende beschrijven?

*Komt hij/zij na wat hij/zij zegt?*

*Weet u altijd waar u aan toe bent met deze LG?*

*Kunt u bij hem/haar terecht? Zult u dat ook doen?*

*Denkt u dat hij/zij eerlijk is en transparant communiceert?*

*Zult u doen wat hij/zij van u vraagt? En andersom?*

*Zult u het voor hem/haar opnemen in afwezigheid?*

*Voelt u zich gehoord door uw LG? Is hij/zij vriendelijk/beleefd? Neemt hij/zij uw gevoelens serieus? Voelt u zich gewaardeerd door hem/haar?*

*Bent u bevoegd zelf beslissingen te nemen? Kunt u handelen naar eigen beslissingen? Kunt u uw werktempo/werkvolgorde zelf bepalen?*

Is het denk u voor u belangrijk om een goede band te hebben met uw leidinggevende?

### **Vertrekgeneigdheid**

Heeft u wel eens op een andere functie gesolliciteerd? Intern of extern?

*Zo ja, kunt u mij daar wat meer over vertellen?*

*Zo nee, heeft u wel eens overwogen dit te doen?*

*Waarom wel/niet?*

Hoe ziet u uw toekomst op het gebied van werk? Waar wilt u over 5 jaar of 10 jaar zijn?

Zou u er voor open staan als u wordt benaderd vanuit een andere organisatie om daar te werken?

*Welke afwegingen zal u dan maken?*

Hoe kijkt u aan tegen omscholen of bijscholen?

*Wat zijn de mogelijkheden voor om en bijscholing binnen de Zellingen?*

*Ziet u promotiekansen voor uzelf binnen de organisatie?*

Zou u andere mensen aanraden om binnen de Zellingen te werken?

*Waarom wel/niet?*