

In deze bijdrage reageert Monique Veld op het artikel *'Binding en diversiteit van zorgmedewerkers: een grootschalige analyse binnen de Verpleging, Verzorging en Thuiszorg'* van Lars Tummers, Sandra Groeneveld en Marcel Lankhaar.

## Binding aan de organisatie alleen is niet genoeg

Monique Veld

**In het artikel binding en diversiteit van zorgmedewerkers: een grootschalige analyse binnen de verpleging, verzorging en thuiszorg, snijden Lars Tummers, Sandra Groeneveld en Marcel Lankhaar een relevant onderwerp aan, namelijk de binding van medewerkers aan organisaties in de VVT sector. De auteurs geven op basis van een grootschalig onderzoek een overzicht van belangrijke factoren in de werkomgeving, die mogelijk van invloed zijn op de binding van medewerkers aan organisaties in de deze sector.**

In het artikel richten de auteurs zich op binding van medewerkers aan de organisatie waar zij werken. Vrij vertaald hebben zij het over betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie. Andere foci van betrokkenheid, waaronder betrokkenheid bij het beroep of de professie en betrokkenheid bij de afdeling of het team waar medewerkers werken, worden buiten beschouwing gelaten. Dit is een opvallende keuze, omdat uit eerdere onderzoeken in de zorg en welzijnsector is gebleken dat medewerkers zich vaak minder betrokken voelen bij de organisatie, maar zich tegelijkertijd juist wel meer betrokken voelen bij het beroep dat zij uitoefenen en het team of de afdeling

waar zij werkzaam zijn. Zo blijkt bijvoorbeeld uit mijn promotie onderzoek (bij ruim 4500 medewerkers uit vier ziekenhuizen), dat medewerkers zich het meest betrokken voelen bij de afdeling waar zij werken, gevolgd door betrokkenheid bij hun professie (het beroep). Medewerkers voelen zich het minst betrokken bij de organisatie (Veld, 2012). Ook uit andere onderzoeken blijkt dat medewerkers in de zorg en welzijnsector zich relatief het minst betrokken voelen bij de organisatie, en relatief gezien zich het meest betrokken voelen bij de groep waar zij werken (zie bijvoorbeeld een onderzoek van Vandenbergh, Bentein, & Stinglhamer, 2004) en het beroep dat zij uitoefenen (Boselie & Veld, 2012).

### Veranderende zorglandschap

De bevinding dat medewerkers in de zorg zich relatief het minst betrokken voelen bij de organisatie, kan deels verklaard worden door het veranderende zorglandschap. Door de vele fusies van zorginstellingen in de afgelopen jaren zijn zorgorganisaties steeds groter geworden. Hierdoor is de afstand tussen de organisatie en haar doelen enerzijds, en wat zich daadwerkelijk op de werkvloer afspeelt anderzijds steeds groter geworden. Het gevolg hiervan is dat medewerkers zich minder snel kunnen

identificeren met deze grote en vaak bureaucratische organisaties, waardoor zij zich minder betrokken voelen bij de organisatie. Maar niet alleen de betrokkenheid bij de organisatie staat onder druk. Door de benodigde bezuinigingen in de zorgsector en de introductie van meer bedrijfsmatig werken, dreigt er een kloof te ontstaan tussen de normen en waarden van zorgprofessionals enerzijds en de doelen van de organisatie anderzijds.

### Hogere arbeidsproductiviteit

De continue roep om meer efficiëntie en hogere arbeidsproductiviteit staat haaks op professionele normen en waarden, zoals het leveren van veilige en goede kwaliteit zorg en het besteden van voldoende tijd en aandacht aan patiënten en hun families. Willen zorgorganisaties echt inzetten op het vergroten van de betrokkenheid van hun medewerkers, dan is het van belang om niet alleen te sturen op betrokkenheid bij de organisatie. Ook het vergroten van de betrokkenheid bij het beroep kan een belangrijk middel zijn om medewerkers te behouden voor de zorgsector. Uit onderzoek blijkt namelijk dat de professionele betrokkenheid van medewerkers een belangrijke voorspeller is voor het vertrek van verpleegkundigen en verzorgenden (zie o.a. Mueller, Wallace, & Price, 1992). Opvallend is dat deze vorm van betrokkenheid een grotere impact heeft op de intentie tot vertrek dan bijvoorbeeld organisatie betrokkenheid of betrokkenheid bij het werk in algemene zin. Naast betrokkenheid bij de organisatie en betrokkenheid bij het beroep is het belangrijk om aandacht te schenken aan betrokkenheid

bij de afdeling of het team waar mensen samenwerken. Juist deze dagelijkse werkcontext is van belang voor medewerkers. Dit blijkt ook uit het artikel van Tummers en collega's. Sfeer en werkplezier binnen de werkeenheden / het team blijken belangrijke voorspellers te zijn voor binding aan de organisatie. Dit duidt er op dat betrokkenheid bij de afdeling belangrijk is voor het vergroten van betrokkenheid bij de organisatie.

Ik zou er dan ook voor willen pleiten dat er in zorgorganisaties meer aandacht komt voor het vergroten van de verschillende vormen van betrokkenheid. Een focus op alleen organisatiebetrokkenheid is niet voldoende om de benodigde medewerkers binnen boord te houden.

---

Mw dr. M.F.A. Veld is assistant professor SHRM bij Open Universiteit Nederland.

### Literatuur

- Boselie, P., & Veld, M. (2012). Human resource management and commitment in Dutch child day care. *Administration in Social Work*, 36(2), 189-211.
- Mueller, C. W., Wallace, J. E., & Price, J. L. (1992). Employee commitment. *Work and Occupations*, 19, 211-236.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 47-41.
- Veld, M. (2012). *HRM, strategic climate and employee outcomes in hospitals: HRM care for cure?*, PhD thesis, Erasmus University Rotterdam.