

Een hoger welzijn door het aanbieden van maatwerk



Auteur
Romy Smits

Begeleider
Dr. E.J. van Harten

Utrechtse School voor Bestuurs- en Organiseringswetenschap

Een hoger welzijn door het aanbieden van maatwerk

Een kwalitatief onderzoek, in opdracht van Vecht en IJssel, naar de perceptie van medewerkers ten aanzien van maatwerk en de totstandkoming van deze perceptie teneinde medewerkers te ondersteunen met passend maatwerk zodat zij met behoud van welzijn het werk uit kunnen voeren.

Utrecht, 8 juli 2022

Romy Smits
2355213
r.m.smits1@students.uu.nl

Masterscriptie Strategisch Human Resource Management
Universiteit Utrecht
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO)

Begeleidend docent: dr. E.J. van Harten
Tweede lezer: dr. R.T. Borst

In samenwerking met ouderenzorgorganisatie Vecht en IJssel
Begeleider: Agnes van der Biezen

INHOUD

Voorwoord	1
Managementsamenvatting	2
1. Inleiding	3
1.1 Aanleiding.....	3
1.1.1 Maatwerk als mogelijke oplossing	4
1.2 Doelstelling.....	5
1.3 Wetenschappelijke relevantie.....	5
1.4 Maatschappelijke relevantie	6
1.5 Praktische relevantie.....	6
1.6 Leeswijzer	7
2. Theoretisch kader	8
2.1 Maatwerk	8
2.1.1 Vormen van maatwerk.....	9
2.1.2 Effecten van maatwerk	10
2.2 Percepties van medewerkers	11
2.2.1 De uitwisselingsrelatie	11
2.2.2 Communicatie	13
2.2.3 Welzijn.....	13
2.2.4 De rol van de leidinggevende.....	14
2.2.5 Beperkende factoren voor het aanbieden van maatwerk	15
2.3 Medewerkers met een gedeelde behoefte.....	15
2.4 Het onderzoeksmodel met bijbehorende verwachtingen	17
3. Methode	18
3.1 Het onderzoeksdesign	18
3.2 De onderzoekspopulatie en de steekproef	18
3.3 dataverzameling.....	20
3.4 Analyse van de verkregen data	21
3.5 Betrouwbaarheid en validiteit	21
3.6 Ethisch handelen	23
4. Resultaten	24
4.1 Gepercipieerd maatwerk binnen Vecht en IJssel	24
4.1.1 Flexibiliteitsmaatwerk	24
4.1.2 Ontwikkelingsmaatwerk.....	25
4.1.3 Taakmaatwerk.....	26
4.1.4 Werkdrukmaatwerk	27

4.1.5 Financieel maatwerk	28
4.2 Maatwerk van collega's.....	29
4.3 Geboden maatwerk vanuit leidinggevenden	29
4.4 Maatwerk een reden om te blijven	30
4.5 Overige ondersteuning.....	31
4.5.1 Ondersteuning vanuit de leidinggevende	31
4.5.2 Ondersteuning vanuit het team	32
4.5.3 Ondersteuning vanuit de organisatie.....	32
4.6 Medewerkers met een gedeelde behoefte.....	34
5. Conclusie	36
6. Discussie.....	38
6.1 Reflectie op de resultaten	38
6.1.1 Definitie van maatwerk.....	38
6.1.2 Maatwerk in een teamafhankelijke organisatie.....	38
6.1.3 Voorwaarden van maatwerk voor een positieve medewerkersperceptie.....	39
6.2 Theoretische implicaties	39
6.3 Praktische implicaties.....	40
6.4 Limitaties van dit onderzoek & aanbeveling voor vervolgonderzoek	41
6.4.1 Aanbeveling voor vervolgonderzoek.....	42
6.5 Tot besluit	42
Bibliografie.....	43
Bijlage I Bericht intranet en mail naar leidinggevenden	49
Bijlage II Interviewgids	51
Bijlage III Codeboom interviews	53

VOORWOORD

Met trots presenteer ik u mijn masterscriptie over de medewerkersperceptie ten aanzien van maatwerk binnen de ouderenzorgorganisatie Vecht en IJssel. Dit onderzoek is het resultaat van zeven maanden onderzoek en een proces van denken, schrijven, lezen en herschrijven. Deze scriptie is geschreven in het kader van het afstuderen voor de master Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht.

In opdracht van Vecht en IJssel heeft er een onderzoek plaatsgevonden naar een manier om medewerkers te ondersteunen in hun werk en hen zo te binden aan de organisatie. Specifiek is hierbij gekeken naar de perceptie ten aanzien van maatwerk en in hoeverre dit een bijdrage levert of kan leveren aan het medewerkerswelzijn.

Om te beginnen wil ik mijn eerste begeleider Jasmijn van Harten bedanken. Dank voor de ondersteuning, het meedenken, het sparren, je kritische blik en je eerlijkheid om het iedere keer net iets beter te maken. Dit heeft mij de juiste basis gegeven voor het schrijven van deze scriptie. Daarnaast wil ik ook mijn medestudenten bedanken: Demi Koudijs en Robin de Ruiter. Bedankt voor jullie tussentijdse feedback en de positieve flow om door te gaan. Zonder jullie was deze scriptie niet op deze manier op papier gekomen.

Uiteraard heeft dit onderzoek niet kunnen plaatsvinden zonder de juiste input van de respondenten. Hen wil ik dan ook graag bedanken voor de medewerking aan dit onderzoek en de open gesprekken die zijn gevoerd. Verder wil ik graag Agnes van der Biezen bedanken als begeleider van Vecht en IJssel. Ik wil je bedanken voor je directe ondersteuning, je oprechte interesse in mij als persoon en het sparren over van alles gedurende deze tijd. Het vertrouwen en de rust die je mij hebt gegeven, hebben mij het vertrouwen in mijzelf gegeven om deze masterscriptie succesvol af te ronden.

Tot slot wil ik mijn familie en specifiek mijn zus Margot bedanken voor hun interesse en betrokkenheid bij dit scriptietraject. Dit ook op de momenten waarin het voor mij allemaal even te veel werd. Bedankt!

Rest mij u tot slot als lezer veel leesplezier toe te wensen bij het lezen van deze masterscriptie.

Romy Smits

MANAGEMENTSAMENVATTING

Ontwikkelingen binnen de ouderenzorg maken dat het welzijn van medewerkers onder druk staat. Ook Vecht en IJssel kampt met deze uitdagingen en dit resulteert in een hoog verzuim- en verlooppercentage. Een manier om te investeren in het welzijn van medewerkers en hen met behoud van gezondheid en werkplezier aan het werk te houden, is het aanbieden van maatwerk. Het investeren in het welzijn van medewerkers, maakt dat zij zich verbonden voelen met de organisatie, wat leidt tot een hogere betrokkenheid en een lagere verloopintentie.

Dit onderzoek geeft zowel inzicht in de perceptie van medewerkers ten aanzien van maatwerk, als ook hoe deze perceptie wordt gevormd. Wanneer bekend is hoe deze perceptie van medewerkers wordt gevormd, kunnen organisaties hierop inspelen. Maatwerk is alleen effectief - en leidt alleen tot de gewenste effecten zoals een hogere betrokkenheid en lagere verloopintentie - wanneer er sprake van een positieve medewerkersperceptie.

Bovenstaande is onderzocht door middel van een kwalitatief onderzoek. De centrale onderzoeksvraag is beantwoord door middel van literatuuronderzoek en veertien semigestructureerde interviews met zorgmedewerkers binnen Vecht en IJssel. Om inzicht te krijgen in de perceptie van medewerkers ten aanzien van maatwerk, is hen gevraagd naar het ervaren aanwezig maatwerk, in hoeverre dit correspondeert met de verwachtingen en behoeften en welke (onvervulde) behoeften medewerkers hebben om een positieve perceptie te bewerkstelligen.

Uit de resultaten van dit onderzoek is gebleken dat medewerkers binnen Vecht en IJssel een verschillende perceptie hebben ten aanzien van maatwerk. Om inzicht te krijgen in de perceptie ten aanzien van maatwerk, is medewerkers gevraagd naar hun behoeften en ervaringen omtrent aanwezigheid van persoonlijke maatwerkafspraken. Afhankelijk van het type maatwerk, hebben medewerkers hier een eigen ervaring, behoeften en verwachtingen in. Waar zij in het algemeen de meeste fit ervaren en het meest positief zijn over het geboden flexibiliteits- en ontwikkelingsmaatwerk, hebben zij vooral behoefte aan taakmaatwerk gericht op de werkinhoud. Opvallend is dat er vrijwel geen behoefte is aan werkdrukmaatwerk. Medewerkers ervaren echter wel deze werkdruk, maar hebben daarin geen behoefte aan maatwerk.

Verder is gebleken dat de dagelijkse steun van belang is om met behoud van welzijn het werk uit te voeren. Naast de steun van de leidinggevende, ervaren medewerkers binnen de ouderenzorg ook steun vanuit de directe collega's. Bovendien zijn deze zelfs betrokken bij de totstandkoming van maatwerk binnen Vecht en IJssel. Waar dit maatwerk op het eerste gezicht ingewikkelder maakt, blijkt dit in de praktijk niet zo te zijn. Juist door de openheid over het aanwezige maatwerk en de reden daarachter, wordt dit gerespecteerd en zijn medewerkers bereid met elkaar mee te denken.

Op basis van deze resultaten, wordt wetenschappelijk vervolgonderzoek aanbevolen om deze paradox tussen complexiteit en toepasbaarheid van maatwerk verder te onderzoeken. Waar teamafhankelijkheid en sociale steun kenmerkend zijn voor de context van de (ouderen)zorg, zal vervolgonderzoek moeten uitwijzen in hoeverre dit ook het geval is bij andere zorgorganisaties en buiten de zorgcontext. Daarnaast wordt gezien de beperkingen omtrent generalisatie, aanbevolen om de verkregen resultaten kwantitatief te toetsen.

1. INLEIDING

Dit onderzoek zal uitgevoerd worden bij de ouderenzorgorganisatie Vecht en IJssel. Zij bieden persoonsgerichte en professionele zorg voor (kwetsbare) ouderen in Utrecht, IJsselstein en omliggende regio. Hiervoor hebben zij vier zorg- en verpleeghuizen (Ewoud, Transwijk, Zuylenstede en Lieven de Key) en leveren zij ook thuiszorg.

1.1 AANLEIDING

Binnen de Nederlandse arbeidsmarkt is er sprake van een groot personeelstekort en ook de ouderenzorg kent een krappe arbeidsmarkt (Actiz, 2021). Naast dat het moeilijk is om nieuwe medewerkers aan te trekken (Rodgers, Rodgers, Tse & Waasdorp, 2021), zijn er veel collega's uitgevallen als gevolg van de werkdruk, waarmee de zorg verder onder druk is komen te staan (Trimbos Instituut, 2020). Bovendien heeft de ouderenzorg te maken met een dubbele vergrijzing: het aantal ouderen neemt toe, zij worden ouder en kwetsbaarder en er zijn minder medewerkers die voor deze doelgroep kunnen zorgen (Ridder, Josten, Boelbouwer & Campen, 2020). Deze ontwikkelingen - die zorgen voor een toenemende complexiteit en intensievere samenwerking met andere zorgorganisaties en mantelzorgers - stellen nieuwe eisen aan zorgmedewerkers (Nap & Cornelisse, 2019; Nederlandse zorgautoriteit, 2018). Naast de vergrijzing, is er ook sprake van een ontgroening: de groep die voor deze ouderen moet zorgen wordt steeds kleiner, het arbeidspotentieel neemt af en de ouderenzorg kent steeds minder jonge zorgprofessional (Nursing, 2020).

Bovenstaande ontwikkelingen hebben invloed op de manier waarop de zorg georganiseerd wordt, maar daarmee ook de manier van werken voor de zorgprofessional. Er worden andere eisen gesteld aan zorgmedewerkers, waarbij het belangrijk is dat de organisatie dit erkent en daarin de juiste ondersteuning biedt om medewerkers gezond en met plezier aan het werk te houden (Actiz, 2021). De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, hierna te noemen WRR (2021), erkent dat met deze ontwikkelingen het aantal taken blijft toenemen, terwijl de autonomie van zorgprofessionals steeds minder wordt. De toename in werkeisen zal leiden tot een disbalans waardoor zorgmedewerkers (nog) meer werkdruk zullen ervaren (Demerouti, Bakker, Nachreiner en Schaufeli, 2001; Maurits, de Veer, Spreeuwenberg & Francke, 2016; WRR, 2021). De ervaren werkdruk binnen een organisatie, is voor zorgmedewerkers een reden om te kijken naar een baan bij een andere zorgorganisatie. Naast werkdruk, wordt ook de missende persoonlijke ondersteuning vanuit de organisatie en direct leidinggevende benoemd als reden om te vertrekken (Nursing, 2020). Ook Vecht en IJssel kampt met bovenstaande problemen die tot uiting komen in een gemiddeld verlooppercentage van 20-25% en een verzuimpercentage van 9,33% (Vecht en IJssel, 2020). Dit maakt dat Vecht en IJssel gefocust is op het behoud van personeel en wil investeren in haar medewerkers.

Deze ontwikkelingen zetten de zorg en dus ook de zorg binnen Vecht en IJssel onder druk. Ouderenzorgorganisaties zijn dan ook gebaad bij voldoende personeel om alle zorg te kunnen verlenen. Om medewerkers betrokken te houden bij organisatie, is het belangrijk te erkennen dat zij goede zorg willen verlenen en zich daarin gesteund willen voelen (Actiz, 2021; VvAA, 2017). Om medewerkers te binden aan de organisatie, is het van belang om de medewerker centraal te stellen en daarin tegemoet te komen aan hun behoefte (Cheng, Yang, Ding & Wang, 2020; Shaufeli & Taris, 2013).

Verscheidenheid aan onderzoeken toont dat investeren in welzijn van medewerkers positieve gevolgen heeft voor de motivatie, betrokkenheid en verloop (Demerouti et al., 2001; Hornung et al., 2018; Shaufeli & Bakker, 2004). Door in te zetten op het welzijn van medewerkers voelen zij zich verbonden met de organisatie (Blau, 1964). Medewerkers willen zich gezien en gehoord voelen. Wanneer dit niet het geval is, gaan zij op zoek naar een vergelijkbare baan bij een andere zorgorganisatie (Nursing, 2020; Actiz, 2021). Dit toont het belang van een persoonlijke relatie en het investeren in deze relatie als organisatie, speelt een belangrijke rol spelen in het behouden van personeel (Maurits et al., 2016). Kortom, investeren in medewerkerswelzijn loont (Hornung et al., 2018). Juist in de context van de zorg waarin er veel wordt gevraagd van medewerkers (Cheng et al., 2020), is het belangrijk om hen passende ondersteuning te bieden om het werk met behoud van welzijn en werkplezier uit te kunnen blijven voeren (Gordon, Demerouti, Le Blanc, Bakker, Bipp & Verhagen, 2018; Hornung, Glaser & Rousseau, 2018).

Vecht en IJssel is hierin eerste stappen aan het zetten door de medewerker centraal te stellen. De organisatie wil graag tegemoetkomen aan de verwachtingen en behoeften van haar medewerkers. Ook de geplande hervorming en vernieuwing van secundaire arbeidsvoorwaarden is een manier waarop de organisatie passende

ondersteuning wil geven aan haar medewerkers. Vecht en IJssel vindt het belangrijk dat medewerkers met behoud van gezondheid en werkplezier aan het werk zijn. Een mogelijke manier om tegemoet te komen aan deze behoeften en passende ondersteuning te bieden, is het aanbieden van maatwerk (Hornung et al., 2018). Maatwerk wordt gevormd door vrijwillige gepersonaliseerde afspraken en arbeidsvoorwaarden die daarmee de persoonlijke en passende ondersteuning vormen waar medewerkers behoefte aan hebben (Rousseau, 2005). Zeker gezien het doel van maatwerk gericht is op het verbeteren van het welzijn van medewerkers.

1.1.1 Maatwerk als mogelijke oplossing

Er zijn veel manieren om medewerkers de persoonlijke aandacht te geven die zij nodig hebben. In dit onderzoek staat het aanbieden van maatwerk centraal. Maatwerk omvat zowel individuele afspraken (i-deals) als gepersonaliseerde arbeidsvoorwaarden die medewerkers de ruimte bieden om een passend pakket aan arbeidsvoorwaarden te vormen (Huiskamp, Ooms & De Jong, 2018). Bovendien zijn deze zo geformuleerd dat zowel werkgever als werknemer er profijt van hebben (Rousseau, 2005). Onderzoek van Hornung et al., (2018) naar de toepassing van i-deals geeft een vergelijkbare uitkomst: maatwerk leidt tot een verhoogd welzijn. Het investeren in welzijn maakt dat medewerker met behoud van gezondheid en plezier hun werk kunnen blijven uitvoeren en maakt hen bovendien ook nog eens productiever (Hornung et al., 2018). Ook onderzoek van Demerouti et al. (2001) toont hoe maatwerk een positieve bijdrage levert aan het welzijn van medewerkers, een hogere betrokkenheid en een verminderde verloopintentie (Bakker et al., 2003; Bakker & Demerouti, 2018).

Ondanks de positieve intentie van maatwerk, toont onderzoek van Vidyarathi, Chaundhry, Anand & Liden (2014) ook negatieve of conflicterende uitkomsten. Zo zijn er medewerkers die juist minder support ervaren door het gevoel dat zij extra verwachtingen moeten waarmaken (Vidyarathi et al., 2014). Ook is het mogelijk dat medewerkers met i-deals zich benijd voelen door collega's die geen of minder passende i-deals hebben (Ng, 2017). Ervan uitgaande dat binnen een team onderlinge verhoudingen en sociale ondersteuning van belang zijn, kan het aanbieden van i-deals deze verhoudingen onder druk zetten (Jenkins & Elliot, 2014). Ook binnen de ouderenzorg met een hoge teamafhankelijkheid, zal rekening gehouden moeten worden met de percepties van collega's wil maatwerk effectief zijn en dus positief uitpakken voor zowel de organisatie als de werknemer (Marescaux, De Winne en Sels, 2015). Ook onderzoek van Hornung, Rousseau & Glaser (2008) toont dat persoonlijke aandacht niet direct zorgt voor een verhoogd welzijn en een hogere betrokkenheid. Als mogelijke verklaring hiervoor benoemen zij de perceptie van de medewerker. Alleen wanneer maatwerk aansluit bij de behoeften en verwachtingen van medewerkers, zal dit leiden tot de gewenste bijdrage aan het verhogen van het medewerkerswelzijn, een hogere betrokkenheid en lagere verloopintentie. Dit toont het belang van een fit tussen het geboden maatwerk en het individu (Kristof-Brown et al., 2005). Alleen dan zal maatwerk vanuit de fit-theorie zorgen voor de positieve gevolgen waar Vecht en IJssel en andere (ouderen)organisaties bij gebaad zijn.

In hoeverre maatwerk bijdraagt aan het welzijn, is afhankelijk van de perceptie van het individu (Wright & Nishii, 2007). Naast bestaand inzicht dat maatwerk moeten aansluiten bij het individu, is er verder weinig inzicht in deze zogenoemde voorwaarden voor een positieve medewerkersperceptie (Hornung et al., 2018). Hoe deze perceptie tot stand komt, zal binnen dit onderzoek verder worden onderzocht. Inzicht in de totstandkoming van de perceptie ten aanzien van maatwerk, biedt de mogelijkheid om zogenoemde voorwaarden te formuleren voor een positieve perceptie. Alleen dan zal maatwerk bijdragen aan het medewerkerswelzijn.

Hoewel de perceptie zeer persoonlijk is doordat deze wordt gevormd door andere de achtergrond en ervaring van mensen (Wright & Nishii, 2008), toont onderzoek naar i-deals in relatie tot een hogere betrokkenheid, dat de leeftijd van de medewerker een rol speelt (Ng & Feldman, 2009). Ook in ander onderzoek wordt de leeftijd gezien als voorspeller van werk-gerelateerde behoeften (Ng & Feldman, 2008 en 2010). Aangezien de behoefte en daarmee de perceptie van medewerkers kan veranderen gedurende belangrijke gebeurtenissen in het leven (Kooij, 2008), maakt dat de levensfase een betere voorspeller blijkt wanneer het gaat om behoeften en percepties binnen zowel het privé als werkende leven (Leisink, Knies & de Lange, 2010). Mogelijk delen medewerkers met dezelfde leeftijd of levensfasen behoeften en daarmee percepties ten aanzien van maatwerk. Hiervoor is het van belang inzicht te krijgen in de perceptie ten aanzien van maatwerk en hoe deze tot stand komt en of dit daadwerkelijk gevormd wordt door de leeftijd of levensfasen waarin een medewerker zich bevindt. Wanneer duidelijk is wat er nodig is om tot een positieve perceptie te komen, kan dit vertaald worden naar passende maatwerkafspraken.

Het aanbieden van passende maatwerkafspraken biedt kansen aan Vecht en IJssel om medewerkers te binden aan haar organisatie. Hierdoor kan nog beter tegemoet worden gekomen aan de behoeften van medewerkers om te komen tot een positieve perceptie. Alleen wanneer medewerkers een positieve perceptie hebben ten aanzien van maatwerk, zal dit zorgen voor een hoger medewerkerswelzijn en een hogere betrokkenheid bij de organisatie. Dit draagt dan ook bij aan de wens van Vecht en IJssel: medewerkers met plezier hun werk laten uitvoeren en inzetten op medewerkerswelzijn om hen zo te binden aan de organisatie. De uitkomst van dit onderzoek kan voor Vecht en IJssel de basis vormen voor de toepassing van passende maatwerkafspraken en worden meegenomen in de hervorming van de secundaire arbeidsvoorwaarden. Inzicht in de perceptie en totstandkoming daarvan, maakt dat er passende ondersteuning geboden kan worden om medewerkers met behoud van welzijn het werk uit te laten voeren.

1.2 DOELSTELLING

Op basis van bovenstaande inleiding is de volgende doelstelling geformuleerd: ***Inzicht geven in enerzijds de perceptie van medewerkers binnen Vecht en IJssel ten aanzien van maatwerk en anderzijds hoe deze perceptie gevormd wordt om met behoud van welzijn het werk uit te voeren.***

Bijpassend is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

Welke perceptie hebben medewerkers binnen Vecht en IJssel ten aanzien van maatwerk en hoe wordt deze perceptie gevormd om met behoud van welzijn het werk uit te voeren?

1.3 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Wil een organisatie een medewerker optimaal ondersteunen in het werk, dan is het van belang dat geboden HR-praktijken aansluiten bij het individu. Met het aanbieden van maatwerk wordt tegemoetgekomen aan deze individuele behoeften en draagt dit bij aan het welzijn van de medewerker (Rousseau, 2005). De wetenschappelijke term i-deals van Rousseau (2005) erkent deze individuele behoeften van medewerkers en daarmee het belang van maatwerk. Experimenteel onderzoek heeft geleid tot een definitie en categorisatie naar typen maatwerk (Rousseau, 2005; Hornung et al., 2018). Verder toont onderzoek de positieve doorwerking van maatwerk naar een verhoogd medewerkerswelzijn, een hogere betrokkenheid en een lagere verloop intentie (Demerouti et al., 2001).

Er is echter weinig onderzoek naar de voorwaarden voor deze positieve doorwerking wanneer maatwerk tot bovenstaande effecten leidt (Hornung et al., 2008). Daarmee is het van belang de toepasbaarheid te onderzoeken en naast de gevolgen, vooral inzicht te verkrijgen in de voorwaarden die zorgen voor een positieve perceptie (Hornung, Glaser & Rousseau, 2018). Maatwerk omvat persoonlijke afspraken en willen deze effectief zijn, moeten deze op basis van de fit-theorie aansluiten bij de persoon (Kristof-Brown et al., 2005), maar ook zo ervaren worden. Oftewel, de medewerkersperceptie ten aanzien van maatwerk is bepalend voor de effectiviteit (Shaufeli & Taris, 2013). Dit maakt dat het van belang is inzicht te krijgen in de huidige perceptie en welke behoeften medewerkers hebben om tot een positieve perceptie te komen. Het doel van dit onderzoek is dan ook gericht op het inzicht krijgen in de perceptie van medewerkers en hoe deze wordt gevormd.

Onderzoek naar de totstandkoming van medewerkerspercepties kan hierin uitkomst bieden. Hoewel er steeds meer onderzoek is naar medewerkerspercepties, zijn er maar weinig onderzoeken met medewerkerspercepties als uitkomstvariabele (Van Beurden, Van De Voorde en Van Veldhoven, 2021). Dit onderzoek draagt daaraan bij door te kijken welke perceptie medewerkers hebben ten aanzien van maatwerk en hoe deze perceptie wordt gevormd. Op deze manier kan ook achterhaald worden wat er nodig is om een positieve perceptie te bewerkstelligen. Naast de persoonlijke perceptie over de inhoud van het maatwerk, is er ook een perceptie over de manier waarop dit is aangeboden. Het toepassen van HR-beleid en in dit geval ook maatwerk, kent een cruciale rol voor de leidinggevende (Knies & Leisink, 2014b; Purcell & Hutchinson, 2007). Daarom zal in dit onderzoek ook de perceptie van medewerkers over de leidinggevende in de implementatie en dagelijkse ondersteuning worden meegenomen (Knies & Leisink, 2014c). Waar er een wisselwerking aanwezig is tussen maatwerk en de dagelijkse steun, zal dit onderzoek inzicht geven in deze wisselwerking binnen de context van de ouderenzorg. Mogelijk spelen er andere factoren een rol en komt deze dagelijkse steun binnen de zorgcontext niet alleen vanuit de direct leidinggevende.

De perceptie van medewerkers ten aanzien van maatwerk, zijn heel persoonlijk (Wright & Nishii, 2008). Waar persoonskenmerken zoals leeftijd en levensfase een belangrijke voorspeller zijn voor werk gerelateerde behoeften, spelen zij mogelijk ook een rol bij de behoeften en daarmee de perceptie ten aanzien van maatwerk. Op basis van de diversiteit in de steekproef zal gekeken worden of medewerkers gedeelde behoeften hebben die mogelijk gerelateerd zijn aan persoonskenmerken. Indien dit het geval is, zal dit een uitbreiding zijn op de theorie naar (groeps)maatwerk. Specifiek zal er gekeken worden naar leeftijd en levensfase als mogelijke voorspeller van behoefte aan, maar ook de perceptie ten aanzien van maatwerk (Kooij 2008; Leisink et al., 2010).

1.4 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

De ouderenzorg staat al langer onder druk en er wordt veel gevraagd van medewerkers (Nursing, 2020). Om de kwaliteit van de zorg te kunnen waarborgen, is het van belang om als organisatie passende ondersteuning te bieden. Met het aanbieden van maatwerk ondersteunt een organisatie actief in het verbeteren van het welzijn van haar medewerkers (Hornung et al., 2018). Het welzijn van medewerkers is nog belangrijker aangezien alle ontwikkelingen veel vragen van het zorgpersoneel (Actiz, 2021). Ook binnen de ouderenzorg is dit een probleem: collega's vallen uit of gaan bij een andere organisatie aan de slag, maar er zijn geen nieuwe collega's te vinden. Daarmee zou er haast gesteld kunnen worden dat er sprake is van een chronische werkdruk binnen de ouderenzorg. Deze zet het medewerkerswelzijn onder druk: het vertrek van collega's zorgt ervoor dat andere collega's nog een stap harder moeten lopen. Hoewel zorgmedewerkers vanuit een passie en met bevologenheid werken en zorgen, moet er gewaakt worden voor overbelasting (Actiz, 2021). Dit toont het belang van maatwerk om het welzijn van medewerkers te verbeteren (Hornung et al., 2018).

Wanneer een organisatie actief meedenkt over de individuele situatie van een medewerker en zijn/haar verwachtingen en behoeften daarin, ervaart een medewerker dit als positief (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Dit onderzoek levert een bijdrage door inzicht te geven in de perceptie van medewerkers ten aanzien van maatwerk en de totstandkoming daarvan. Deze perceptie zal verkregen worden door het aanwezige maatwerk te evalueren en te kijken in hoeverre dit aansluit bij de behoeften van medewerkers. Mogelijk zijn er daarin ook onvervulde behoeften, waar maatwerk een rol kan spelen. Het feit dat een organisatie in je investeert als medewerker, maakt dat je bereid bent om ook te investeren in de organisatie en met deze wederkerige relatie ontstaat er een betrokkenheid richting de organisatie (Blau, 1964). Alleen wanneer de perceptie van medewerkers ten aanzien van maatwerk positief is, zal dit bijdragen aan het welzijn van de zorgmedewerkers (Van Beurden et al., 2021). Het binden en boeien van zorgmedewerkers is belangrijk om alle zorg te kunnen leveren, maar vooral om ook de kwaliteit van de (ouderen)zorg te waarborgen (Actiz, 2021). Deze kwaliteit van ouderenzorg is namelijk voor iedereen van belang: iedereen wil wanneer het niet meer gaat opgenomen kunnen worden in een instelling waar de zorg goed geregeld is. Ontwikkelingen zoals toename in complexiteit, verandering van de zorgvraag en de aard van de zorg, maar ook het groeiende tekort aan zorgmedewerkers, maakt dat de zorg verder onder druk is komen te staan (WRR, 2021).

1.5 PRAKTISCHE RELEVANTIE

Aan het begin van de inleiding is al kort ingegaan op de uitdagingen van het verzuim en het verloop binnen Vecht en IJssel (Vecht en IJssel, 2021). Ook de tekorten op de arbeidsmarkt en zeker binnen de ouderenzorg dragen bij aan het tekort van zorgpersoneel op de werkvloer. Ondanks het feit dat de medewerkers met bevologenheid dag in dag uit werken, wordt de druk op zorgmedewerkers groter (Actiz, 2021). Het is van belang dat de organisatie passende ondersteuning biedt om medewerkers met plezier en behoud van gezondheid aan het werk te houden. Waar maatwerk tegemoet komt aan de individuele behoeften van medewerkers, kan dit de passende ondersteuning vormen om te investeren in het welzijn van medewerkers (Hornung et al., 2021).

Vecht en IJssel vindt het belangrijk dat hun personeel met plezier aan het werk is. Dit onderzoek met aandacht voor maatwerk, kan een mooie stimulans zijn om de aandacht naar medewerkers te vergroten. Dit door inzicht te geven in de verwachtingen en behoeften van medewerkers, maar ook de ervaringen met het aanwezige maatwerk. De perceptie van medewerkers ten aanzien van het huidige maatwerk, maar vooral het inzicht in de totstandkoming van deze perceptie, kan de organisatie helpen om passend maatwerk te bieden dat daadwerkelijk bijdraagt aan het medewerkerswelzijn. Indien medewerkers een gedeelde behoefte hebben, kan dit mogelijk worden omgezet in groepsmaatwerk of worden meegenomen in de hervorming van de secundaire arbeidsvoorwaarden. Ondanks dat de perceptie van de medewerker zeer persoonlijk is (Wright & Nishii, 2008), zijn er mogelijk medewerkers met een gedeelde perceptie ten aanzien van maatwerk. Ook dit kan de organisatie helpen medewerkers passend maatwerk te bieden. Specifiek zal in dit onderzoek worden gekeken naar de

leeftijd en levensfasen van medewerkers en mogelijk kan dit als basis dienen voor een levensfase bewust personeelsbeleid.

Wanneer maatwerk effectief wordt toegepast, zal dit leiden tot een positieve perceptie ten aanzien van maatwerk met een verhoogd medewerkerswelzijn tot gevolg (Hornung et al., 2018). Dit sluit dan ook aan bij de wens van de organisatie om medewerkers met behoud van gezondheid en werkplezier aan het werk te houden en te binden aan de organisatie. Inzicht in de perceptie van medewerkers ten aanzien van maatwerk, helpt de organisatie om maatwerk zo aan te bieden dat dit daadwerkelijk bijdraagt aan het welzijn van medewerkers binnen Vecht en IJssel. Op deze manier kan de organisatie haar medewerkers ondersteunen met passend maatwerk. Naast dat de organisatie maatwerk zelf vormgeeft en personaliseert naar het individu, spelen ook de secundaire arbeidsvoorwaarden en de cao daarin een rol. Waar dit kaders biedt voor maatwerk, is hier deels ook al ingespeeld op het aanbieden van maatwerk voor een groep medewerkers.

Wanneer medewerkers zien dat de organisatie in hen investeert zoals met het aanbieden van maatwerk, zal er een gevoel van wederkerigheid ontstaan (Blau, 1964). Dit maakt dat medewerkers graag bij de organisatie willen blijven werken die oog heeft voor haar medewerkers en een actieve bijdrage heeft aan het welzijn. Dit resulteert vervolgens in een lagere verloopintentie en een hogere betrokkenheid richting de organisatie (Demerouti et al., 2001; Hornung et al., 2018).

1.6 LEESWIJZER

In hoofdstuk twee zal een overzicht worden gegeven van de literatuur omtrent maatwerk inclusief de diverse vormen en effecten van maatwerk. Ook zal de totstandkoming van de perceptie van medewerkers ten aanzien van HR-praktijken aan bod komen. In het derde hoofdstuk zal de methode van onderzoek verder worden toegelicht. De resultaten worden vervolgens weergegeven in hoofdstuk vier. De conclusies op basis van deze resultaten inclusief de discussie van het onderzoek zijn te lezen in hoofdstuk vijf en zes.

2. THEORETISCH KADER

Maatwerk is het centrale concept van dit onderzoek. In onderstaande literatuurverkenning zal aandacht zijn voor een definitie van maatwerk, de categorieën maatwerk en het doel van maatwerk. Ook zal er inzicht worden gegeven in de effecten van maatwerk en zal vervolgens de koppeling worden gemaakt naar de voorwaarden voor deze effectieve toepassing, oftewel een positieve perceptie. Dit literatuuronderzoek zal een verdere verkenning zijn van hoe deze medewerkersperceptie tot stand komt. Een positieve perceptie ten aanzien van het (geboden) maatwerk is cruciaal voor de effectiviteit ervan.

2.1 MAATWERK

Binnen dit onderzoek staat het concept maatwerk centraal. Rousseau gebruikt hiervoor de Engelse term *idiosyncratic deals*, oftewel *i-deals* en definieert deze als: *'een vrijwillige, gepersonaliseerde overeenkomst op basis van niet-standaardafspraken tussen individuele werknemers en hun werkgevers over voorwaarden waar ze beide profijt van hebben'* (Rousseau, 2005, p.8). Aangezien Rousseau als grondlegger van de maatwerkliteratuur wordt gezien (Hornung et al., 2018), zal binnen dit onderzoek ook haar definitie worden gebruikt. Buiten de onderzoeken van Hornung en collega's, wordt ook in ander onderzoek naar *i-deals* - binnen en buiten de zorgcontext - de definitie van Rousseau gehanteerd (Bal, 2009; Freese, Nauta & Van der Heijden, 2012; Hornung, Rousseau, Weighl, Müller & Glaser, 2014; Ng & Feldman, 2010b en 2012; Rosen, Slater, Chang & Johnson, 2013; Van der Ven, Nauta, De Pater & Van Vianen, 2012).

I-deals komen tot stand binnen een onderhandeling tussen medewerker en leidinggevende (Rosen et al., 2013). In de praktijk verloopt dit proces van maatwerkvorming vaak heel informeel (Cooper & Baird, 2015). Rousseau (2005) geeft aan dat met het aanbieden van een *i-deal* per definitie een (vrijwillige) uitzondering wordt gemaakt voor een individuele medewerker en daarmee wordt afgeweken van de algemeen geldende HR-praktijken (Greenberg, Roberge, Go & Rousseau, 2004; Knies, 2012; Rousseau, Ho & Greenberg, 2006). Deze *i-deals* kunnen variëren qua inhoud en omvang en op deze manier kan er een individualisering van de arbeidsrelatie plaatsvinden (Rousseau, 2005). Vanuit de ontwikkeling op het gebied van individualisering van het psychologisch contract en arbeidsvoorwaarden, worden *i-deals* gezien als gepersonaliseerd HRM en daarmee als logische vervolgstap (Freese et al., 2012; Huiskamp, Ooms & De Jong, 2018).

Hornung Glaser & Rousseau (2018) hebben in hun onderzoek ook aandacht voor het doel van het aanbieden van *i-deals*, namelijk het creëren van een werksituatie die het welzijn van de werknemer verhoogt. Naast dat *i-deals* een voordeel opleveren voor de medewerker, is de intentie van een *i-deal* een zogenoemde win-winsituatie: zowel positief voor de medewerker als voor de organisatie (Rousseau, 2005; Van de Ven, 2012). In hoeverre dit daadwerkelijk zo is, hangt af van de perceptie van de medewerker ten aanzien van de geboden *i-deal* en in hoeverre zij zelf vinden dat ze er daadwerkelijk profijt van hebben en het bijdraagt aan hun welzijn (Van Beurden et al., 2021). Deze perceptie verklaren zij onder andere met de fit-theorie (Kristof-Brown, 1996) door de mate van fit die medewerkers ervaren tussen hun behoeften en de invulling daarvan door de organisatie. Van Beurden et al. (2021) tonen in hun onderzoek aan dat de perceptie van een medewerker over HR - en in dit geval *i-deals* - wordt bepaald door de wederkerigheid tussen organisatie en medewerker, de communicatie over de HR-praktijk en in hoeverre deze HR-praktijk bijdraagt aan het welzijn van de medewerker. De perceptie zal later verder worden toegelicht.

Waar het tot nu toe gaat over *i-deals* voor de individuele medewerker, geeft Knies (2012) in haar proefschrift een bredere kijk op *i-deals* en gebruikt hiervoor de term maatwerk. Zij geeft aan dat maatwerkafspraken naast individuen, ook kunnen gelden of geïmplementeerd kunnen worden voor meerdere medewerkers. Dit kent dan ook meer overeenkomsten met de individualisering van secundaire arbeidsvoorwaarden als aanvulling op *i-deals* (Van de Ven, 2012). Gezien de hoge mate van teamafhankelijkheid binnen de ouderenzorg, zou groepsmaatwerk hier een rol kunnen spelen (Schouten, Baak & Kamminga, 2007). Naast de teamafhankelijkheid, toont onderzoek dat ook de sociale steun vanuit collega's en het sociale klimaat binnen de zorg van belang zijn (Arnetz, Aranyos, Ager & Upfal, 2011; Jenkins & Elliot, 2014). Daarmee vormen directe collega's dan ook een belangrijke actor bij het aanbieden van maatwerk in de zorg (Bal & Rousseau, 2015). Daarin zou het dan ook nog beter werken wanneer de samenwerking met collega's wordt opgezocht bij het maken van een *i-deal* (Liao, Wayne, Liden & Meuser, 2017). Hoewel binnen dit onderzoek de individuele behoeften en percepties van de medewerker centraal staan, gaat deze behoeften mogelijk - mede door de hoge mate van teamafhankelijkheid en sociale steun - uit naar groepsmaatwerk.

Naast groepsmaatwerk vanuit een gedeelde behoefte en afhankelijkheid in het team, zijn er mogelijk ook andere medewerkers met een vergelijkbare behoefte wanneer het gaat om i-deals. Onderzoek naar werk-gerelateerde behoeften toont dat medewerkers hierin dezelfde behoeften kunnen hebben doordat zij vergelijkbare doelen hebben in het werk of een vergelijkbare werkhouding (Ng & Feldman, 2010a; Veth, Korzilius, van der Heijden, 2019), maar ook de privé situatie zoals bijvoorbeeld kleine kinderen is hierin bepalend (Dijkers, Geurts, Den Dulk & Kompier, 2014). Gezinsverantwoordelijkheid vormen de voornaamste redenen voor medewerkers om i-deals af te sluiten (Hornung, Rousseau & Glaser, 2008). Daarmee speelt de leeftijd (Kooij 2010; Ng & Feldman, 2009 en 2010a), maar ook de levensfase waarin een medewerker zich bevindt (Leisink et al., 2010) een rol bij de werk-gerelateerde behoeften en dus mogelijk ook bij de behoefte aan i-deals.

Waar hier gesproken wordt over i-deals en maatwerk, kan HR-differentiatie worden gezien als de voorloper op dit concept. Onderzoek van Marescaux, de Winne en Sels (2015) geeft een helder beeld van deze differentiatie in HR-beleid, die zij baseren op individuele werknemerskenmerken zoals hun kennis, vaardigheden en prestaties, maar ook de talenten, behoeften en interesses. Het aanbieden van maatwerk en vooral ontwikkelingsmaatwerk (Bal & Rousseau, 2015) wordt daarin ook aanbevolen als een tool om werknemers aan te trekken, te motiveren en te binden aan de organisatie (Rousseau, 2005 in: Marescaux et al., 2015; Kroon & Freese, 2012). Daarnaast worden i-deals gezien als een verdere individualisering, waardoor dit nog beter aansluit bij de verwachtingen en behoeften van medewerkers (Freese et al., 2012; Marescaux et al., 2015). In termen van Kristof-Brown (1996) zal hierdoor een nog betere fit ontstaan en zal dit leiden tot een positieve perceptie ten aanzien van maatwerk (Van Beurden et al., 2012).

Binnen dit onderzoek zal de wetenschappelijke term 'i-deal' van Rousseau (2005) en de Nederlandse vertaling 'maatwerk' door elkaar gebruikt worden. Waar de i-deal verwijst naar een individuele afspraak tussen medewerker en leidinggevende (Rousseau, 2005), vult Knies (2012) daarop aan dat deze individuele maatwerkafspraken ook voor meerdere medewerkers zouden kunnen gelden. Hoewel meerdere medewerkers dan een maatwerkafspraken hebben afgesloten, gaat het inhoudelijk om dezelfde i-deal.

2.1.1 Vormen van maatwerk

Naast het formuleren van een definitie heeft Rousseau ook vier vormen van maatwerk binnen i-deals onderscheiden. Hornung, Rousseau, Glaser, Angerer & Weighl (2010) hebben deze vier vormen van maatwerk verder onderzocht door interviews met ziekenhuismedewerkers. De eerste is flexibiliteitsmaatwerk gericht op de werk-privé balans dat zich bijvoorbeeld kan vertalen in flexibiliteit in de werktijden en/of werkdagen (Rousseau, 2005). Het is de vraag in hoeverre deze flexibele tijden mogelijk zijn binnen de ouderenzorg en medewerkers daadwerkelijk autonomie ervaren wat betreft de werktijden. Gezien er in de zorg een hoge mate is van teamafhankelijkheid en werktijden zo zijn ingedeeld dat medewerkers elkaar afwisselen, maakt dat medewerkers hier minder autonomie in ervaren (Maurits, De Veer & Francke, 2015; Schouten et al, 2007). Dit vanuit het oogpunt dat er binnen de ouderenzorg vierentwintig uur per dag zorg geleverd wordt en medewerkers niet zomaar een uur eerder of later kunnen binnenlopen. Flexibilisering helpt medewerkers echter wel in het ondersteunen van de werk-privé balans (Hornung et al., 2008). Daarnaast vormt autonomie binnen het werk echter een belangrijke reden voor medewerkers om in de zorg te blijven werken (Maurits et al., 2015). Organisaties kunnen daarin tegemoetkomen door zorgmedewerkers bijvoorbeeld meer autonomie te geven rondom het organiseren en coördineren van de zorg (Maurits, De Veer, Van der Hoek & Franke, 2015). Ontwikkelingsmaatwerk vormt de tweede categorie en deze is gericht op de persoonlijke ontwikkeling en gaat over de kansen die een individu krijgt vanuit de organisatie om zich professioneel te ontwikkelen door bijvoorbeeld trainingen of taakverrijking (Rousseau, 2005). Daarbij gaat het om zowel interne als externe opleidingen en bijscholing, maar ook doorgroei naar een andere functie is een voorbeeld van ontwikkelingsmaatwerk. Taakmaatwerk met inspraak in de werkinhoud vormt de derde categorie (Hornung et al., 2010). Waar er bij ontwikkelingsmaatwerk vaak extra taken om de hoek komen kijken, zijn deze categorieën dan ook sterk met elkaar verbonden (Hornung et al., 2010; Rosen et al., 2013). De vierde en tevens laatste categorie is gericht op werkdrukmaatwerk, wat specifiek gaat over het reduceren van het aantal taken of uren (Hornung et al., 2018; Rousseau, 2005). Een belangrijk nadeel bij deze laatste categorie is dat werkdrukverlaging voor de één gepaard gaat met een werkdrukverhoging voor de ander en daarmee collega's (Hornung et al., 2018). Deze laatste categorie vraagt dan ook om een voorzichtige benadering.

Deze vier vormen van i-deals zijn binnen de onderzoeken van Hornung en diverse collega's toegepast binnen empirisch onderzoek (Hornung et al., 2008 en 2009 en 2010). Waar eerder al is aangegeven dat het ontwikkelingsmaatwerk en het taakmaatwerk sterk met elkaar verbonden zijn, is de verdeling in de vier soorten i-deals vooral theoretisch en kan dit in de praktijk anders zijn (Rousseau, 2005). Rosen et al. (2013) hebben een andere indeling gebruikt voor hun onderzoek en onderscheiden daarbij ook financiële i-deals. In onderzoek naar HR-differentiatie als voorloper van i-deals is naast de functie-inhoudelijke (inspraak, autonomie en flexibiliteit) en ontwikkelingsdifferentiatie (opleiding, functionering en mentoring), ook gekeken naar financiële differentie (Marescaux 2013; Marescaux et al., 2015). Opvallend is dat deze financiële vorm van maatwerk, zoals bonussen of andere bovenwettelijke voordelen, niet terugkomt in de vier vormen van maatwerk gedefinieerd door Rousseau (2005). Naast een bonus en bovenwettelijke voordelen, zou ook bijvoorbeeld schuldhelpverlening hieronder kunnen vallen (Marescaux et al., 2015). Deze financiële vorm van i-deals komt zeker in het Nederland maar weinig voor (Van de Ven, Nauta & Van Sloten, 2015). Individuele financiële afspraken worden al snel als oneerlijk ervaren en daardoor niet geaccepteerd door collega's (Van de Ven et al., 2015). Daarnaast is er vooral op gebied van financiën veel vastgelegd in de cao, waardoor dit organisaties beperkt in de ruimte die zij hebben in het aanbieden van financieel maatwerk (Van de Ven, Strating & Nauta, 2013). Deze beperking vanuit de cao voor maatwerk, is breder dan alleen financieel maatwerk (Dorenbosch, Van Zwieten & Kraan, 2012).

2.1.2 Effecten van maatwerk

Hoewel binnen dit onderzoek de focus niet ligt op de effecten en consequenties van maatwerk, is het van belang dat maatwerk de intentie heeft tot een win-winsituatie te komen voor zowel de medewerker als de organisatie (Rousseau, 2005; Van de Ven, 2012). Onder andere het JDR-model van Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli (2001) verklaard hoe deze relatie tussen i-deals als hulpbron in het werk helpen om met de gestelde werkeisen om te gaan en op deze manier kan zorgen voor de juiste balans in het werk in de vorm van een verhoogd welzijn (Schaufeli & Bakker, 2004). Gezien de hoge mate van werkeisen en aanwezige werkdruk binnen de ouderenzorg, is het van belang dat medewerkers beschikken over voldoende hulpbronnen (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli & Schreurs 2003; Douwes, Van den Heuvel & Sonneveld, 2008; Steenkamp-Schreinhardt & Näring, 2015). Opnieuw is ook de mate waarin een hulpbron wordt gezien als ondersteuning verschillend per individu (Schaufeli & Taris, 2013). Zo kan het aanwezige optimisme van een individu ook bepalend zijn voor het ervaren welzijn (Bakker & Demerouti, 2018). Dit benadrukt opnieuw het belang om de medewerkersperceptie centraal te stellen.

Naast eerdergenoemde effecten, leidt maatwerk tot een hogere werktevredenheid, een positieve werkhouding, een hogere productiviteit op de werkvloer, maar ook tot een betere werk-privé balans en minder absentieïsme (Harrison, Newman & Roth, 2006; Hornung et al., 2008; Hornung et al., 2009; Lee, Hui & Liu, 2010; Rosen et al., 2013). Daarnaast zal maatwerk ook bijdragen aan de kwaliteit van de zorg. Met het aanbieden van maatwerk, krijgen medewerkers inspraak in hun werk en draagt dit bij aan het autonomiegevoel (Cheng, Yang, Ding & Wang, 2020; Opdebeeck, Duerinckx & Goossens, 2019). Autonomie wordt dan weer als belangrijk element gezien om indirect de zorg te verbeteren (Gordon et al., 2018). Maatwerkafspraken over het werk en ontwikkeling vormen dan ook de sleutel om de kwaliteit van de zorg te kunnen blijven garanderen (Van de Ven, 2012).

Hoewel maatwerk de intentie heeft tot een win-winsituatie te komen, is dit echter niet altijd het geval en zijn er ook negatieve of conflicterende effecten van maatwerk (Vidarthi, Chaudhry, Anand & Liden, 2014). Zo kan een i-deal voor ander collega's voelen als een voorkeursbehandeling (Liao, Wayne & Rousseau, 2016), maar kan dit ook voor de medewerker die de i-deal heeft, voelen alsof je jouw werk afschuift op het team (Hornung et al., 2018). Tot slot kan een i-deal ook gepaard gaan met een hogere verwachting vanuit de organisatie: het werk zou door het aanbieden van maatwerk beter moeten gaan, wat indirect zorgt voor nog meer ervaren druk (Hornung et al., 2018). Hoewel i-deals een positieve intentie hebben, komen deze gewenste effecten - van een verhoogd welzijn, een hogere betrokkenheid en een lagere verloopintentie - alleen tot uiting wanneer de medewerker dit ook zo ervaart, oftewel de perceptie van de medewerker is daarin cruciaal. Het ontbreekt echter aan empirisch onderzoek naar hoe deze perceptie ten aanzien van maatwerk tot stand komt (Hornung et al., 2008). Om ervoor te zorgen dat het aanbieden van i-deals effectief is en bijdraagt aan het welzijn, is inzicht in de perceptie en vooral totstandkoming van deze perceptie nodig. Dit onderzoek zal dan ook de focus leggen op de medewerkersperceptie door inzicht te geven in de perceptie ten aanzien van het huidige maatwerk en hoe deze perceptie tot stand komt. Vervolgens kan de vertaling worden gemaakt naar de verwachtingen en behoeften als zogenoemde voorwaarden voor een positieve perceptie ten aanzien van maatwerk. Gezien er naar deze (persoonlijke) voorwaarden voor een positieve perceptie nog maar weinig onderzoek is gedaan, zal de focus daarop komen te liggen binnen dit onderzoek.

2.2 PERCEPTIES VAN MEDEWERKERS

Hoewel het primaire doel van i-deals gericht is op het welzijn van medewerkers (Hornung et al., 2018), hebben i-deals ook een positieve doorwerking op organisatieresultaten zoals een hogere betrokkenheid, een lagere verloopintentie en verhoogde kwaliteit van zorg (Shaufeli & Bakker, 2004; Hornung et al., 2009; Boselie & Paauwe, 2007). Deze positieve effecten worden echter alleen bereikt wanneer de intentie van het beleid tot uiting is gekomen zoals gewenst. Dit is het punt waar de perceptie van medewerkers een rol speelt. HR-beleid – en maatwerk als gepersonaliseerd HRM – is pas geslaagd, wanneer de medewerker dit als positief ervaart. Onderstaande Performance Causal Chain (Purcell & Hutchinson, 2007) toont hoe intenties van HR-beleid worden omgezet in daadwerkelijke praktijken en hoe de percepties van medewerkers over deze praktijken van invloed zijn op de houding en het gedrag van medewerkers. Maatwerk kan - indien dit goed doordacht en uitgevoerd is - zorgen een positieve perceptie. Wanneer het ergens in het proces fout gaat, kan dit de perceptie van medewerkers beïnvloeden. Wright & Nishii (2007) erkennen dat het voornamelijk de perceptie van medewerkers is die bepalen in hoeverre HR-beleid geslaagd is.



Figuur 1 Performance Causal Chain model

In de kern wordt de perceptie van een medewerker gevormd door de mate waarin de organisatie voorziet in hun behoeften en specifiek de behoeften omtrent wederkerigheid, communicatie en welzijn (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005; Van Beurden et al., 2021). Hoe beter de HR-praktijk aansluit bij de verwachting, des te positiever de perceptie zal zijn. Deze verwachtingen zijn echter persoonsgebonden waarmee ook de percepties van medewerkers over dezelfde HR-praktijk kunnen verschillen.

Afhankelijk van de perceptie die medewerkers hebben over maatwerk, kan maatwerk meer of juist minder effectief zijn. Daarbij gaat het naast de perceptie over de inhoudelijke i-deal, ook over de manier waarop deze tot stand is gekomen. Daarnaast is ook de bestaande perceptie over de leidinggevende en de organisatie op basis van eerdere ervaringen, bepalend voor de perceptie ten aanzien van maatwerk (Wright & Nishii, 2008). Hoe precies deze perceptie wordt gevormd is onderzocht door Van Beurden, Van de Voorde en Van Veldhoven (2021). Zij hebben een model ontwikkeld met drie perspectieven die samen de perceptie van medewerkers ten aanzien van HR-praktijken verklaren. Het model hiernaast toont een overzicht van deze drie perspectieven inclusief ondersteunende theorieën.



Figuur 2 Drie perspectieven die de perceptie van medewerkers verklaren

2.2.1 De uitwisselingsrelatie

Het eerste perspectief is gericht op de uitwisselingsrelatie tussen organisatie en werknemer (Van Beurden et al., 2021). De basis hiervan is dat organisaties zogenoemde HR-praktijken aanbieden aan medewerkers als stimulans en dat hoe medewerkers dit ervaren, bepalend is voor hun bijdrage aan de organisatiedoelen (Jiang, Takeuchi & Lepak, 2013). In ruil voor de i-deal als inspanning vanuit de organisatie, zal een medewerker zich extra inzetten (Anand, Vidyarth, Linden & Rousseau, 2010). Daarnaast biedt onderzoek inzicht in de i-deals als onderhandelde afspraak tegenover onuitgesproken verwachtingen van het psychologisch contract (Rousseau, 1995). Wanneer dit psychologisch contract wordt verbroken en de organisatie haar verplichten niet nakomt ten aanzien van de medewerker, is dit van invloed op de perceptie van de medewerker (Ng, Feldman & Butts, 2012).

Gezien i-deals gericht zijn op de ondersteuning van medewerkers in het werk, zal het eerste perspectief van sociale uitwisseling een centrale rol spelen. Wanneer medewerkers zien dat een organisatie aandacht aan hen besteed en het belangrijk vindt dat zij met plezier naar hun werk gaan, zullen zij een verbondenheid voelen richting de organisatie (Blau, 1964). Deze verbondenheid wordt alleen gecreëerd wanneer een zogenoemde fit

is tussen de medewerker en hetgeen de organisatie hen biedt (Kristof-Brown et al., 2005). Wil maatwerk effectief zijn en dus bijdragen aan het welzijn van de medewerkers, zal dit moeten aansluiten bij de behoeften (Boon, Den Hartog, Boselie & Paauwe, 2011; Lepak, Jiang, Han, Castellano & Hu, 2012).

In hoeverre deze verwachtingen worden waargemaakt met passende ondersteuning in de vorm van HR-beleid of HR-praktijken, kan worden verklaard met behulp van de fit-theorie van Kristof-Brown et al. (2005). Voor een juiste fit moeten de normen en waarden van een persoon, diens persoonlijkheid, doelen en houding passen bij de omgeving. Beide 'karakters' moeten op elkaar aansluiten. Deze Person-Environment Fit kent vier verschillende onderdelen: Person-Job, Person-Organization, Person-Group en Person-Supervisor fit (Kristof-Brown et al., 2005). Daarbij gaat het dus om de fit tussen een medewerker en haar werk(inhoud), de organisatie, het team en de leidinggevende. Het aanbieden van maatwerk is verbonden met alle vier de type fit.

Allereerst kan worden gesteld dat i-deals verbonden zijn met de Person-Job Fit. Deze zijn er namelijk op gericht medewerkers te ondersteunen in het uitoefenen van de functie (Nauta & van der Ven, 2013; Freese et al., 2012). Ten tweede zijn i-deals verbonden met de Person-Organization Fit, waarbij deze fit ook wel wordt omschreven als de mate waarin organisaties voorzien in de wensen, behoeften en waarden van medewerkers door het aanbieden van passende HR-instrumenten (Kristof-Brown, 2005). Door het inzetten van i-deals en het aanbieden van maatwerk kan nog beter tegemoet worden gekomen aan de individuele verwachtingen en behoeften van medewerkers (Freese, Nauta & van der Heijden, 2012). Wanneer een medewerker de i-deal als gepast en speciaal, zal de waarde van de i-deal omhoog gaan (Anand et al., 2010). Daarbij geeft het onderzoek van Kristof-Brown et al. (2005) aan dat het belangrijk is voor organisaties zich te richten op de persoonlijke kenmerken van individuen die een rol spelen bij de werk-gerelateerde behoeften. Gezien de verscheidenheid aan persoonlijke kenmerken die bepalend zijn voor de behoeften, zal dit later in het theoretisch kader verder worden toegelicht als aparte voorwaarde voor de perceptie ten aanzien van maatwerk.

Als derde is er de Person-Group fit die toont dat ook de perceptie van collega's over de i-deal van een collega, bepalend zijn voor de perceptie van de collega die maatwerk ontvangt (Kristof-Brown et al., 2005). Mogelijk wordt deze benijd door collega's die ook graag deze i-deal zouden willen hebben (Ng, 2017). Gezien het werken in de ouderenzorg gepaard gaat met een grote teamafhankelijkheid en sociale relaties van belang zijn, is deze perceptie van collega's mogelijk nog bepalender voor de medewerkersperceptie dan buiten de context van de (ouderen)zorg (Bal & Rousseau, 2015; Cummings et al. 2010; Schouten et al., 2007). Mogelijk speelt teammaatwerk naar definitie van Knies (2012) hier ook een rol in. Waar maatwerk in de kern een individuele afwijking is, is het advies van Liao en collega's (2017) om maatwerk niet te verzwijgen, maar hierover openheid te geven richting collega's. Anders is het aannemelijk dat het aanbieden van i-deals aan individuele medewerkers het team onder druk zal zetten (Lai, Chang & Rousseau, 2009; Liao et al., 2017). Naast dat maatwerk voor andere collega's kan voelen als onrechtvaardig, kunnen afspraken met een individu ook een extra druk neerleggen bij de rest van het team of hebben zij het gevoel dat hen een kans is ontnomen op eenzelfde voordeel of mogelijkheid. Gezien deze bekende en reeds onderzochte gevolgen is het van belang de perceptie van teams over de toepassing van maatwerk onder collega's als voorwaarde mee te nemen binnen dit concept van wederkerigheid. Een fijne sfeer en betrokkenheid in het team kunnen als voorwaarde worden gezien of er überhaupt ruimte is voor het aanbieden van maatwerk. Onderzoek toont dat wanneer collega's een onderlinge goede relatie hebben, ze de i-deals van collega's sneller zullen accepteren en daarmee ook minder jaloers zijn (Lai et al., 2009). Onderzoek wijst dan ook op het belang van transparantie over enerzijds het bestaan van i-deals, maar anderzijds ook de reden daarvan voor een gevoel van rechtvaardigheid (Rousseau, 2005).

Tot slot is er de Person-Supervisor fit gericht op de relatie met de leidinggevende. Een goede relatie wordt gezien als cruciaal voor een positieve perceptie (Liao et al., 2017). Ook het TNO-rapport over maatwerk in arbeidsvoorwaarden (Huiskamp, Ooms & De Jong, 2018) erkent de relatie met de leidinggevende en vult dit in door te kijken in hoeverre de stijl passend is voor de medewerker, maar ook hoeveel vertrouwen er is in de leidinggevende. Onderzoek toont dat relatiegericht leiderschap van belang is om deze sociale relatie in stand te houden en dat dit extra van belang is binnen de gezondheidszorg (Cummings et al. 2010). Verder vormt de leidinggevende ook de persoon met wie medewerkers een i-deal kunnen uitonderhandelen en ligt de verantwoordelijkheid van de gemaakte i-deals bij de leidinggevende (Anand, Hu, Vidyarth & Linden, 2018; Rosen et al., 2013). De rol van de leidinggevende in de totstandkoming van maatwerk zal later verder worden uitgewerkt. Het is van belang dat medewerkers de juiste steun ervaren van hun leidinggevende en passende i-deals krijgen (Anand et al., 2018). Indien dit niet het geval is, zal dit naast de perceptie over de inhoudelijke i-deal, ook de perceptie over de leidinggevende beïnvloeden en mogelijk de Person-Supervisor fit aantasten.

De verwachtingen van een medewerker zijn bepalend in hoeverre zij bovenstaande vormen van fit ervaren. De mate waarin er tegemoet wordt gekomen aan de diverse vormen van fit, is dan weer bepalend voor de perceptie van de medewerker wanneer het gaat om de wederkerigheid tussen organisatie, leidinggevende, team en medewerker. Deze wederkerigheid is dan weer direct verbonden met de perceptie ten aanzien van maatwerk. Maatwerk kan de ervaren fit versterken, maar - indien dit niet aansluit - ook verzwakken. Op basis van deze inzichten is onderstaande verwachting geformuleerd.

Verwachting 1: De perceptie van medewerkers ten aanzien van maatwerk wordt onder andere gevormd door de uitwisselingsrelatie.

2.2.2 Communicatie

Communicatie vormt het tweede perspectief en richt zich op de top-down communicatie vanuit de organisatie naar haar medewerkers (Van Beurden et al., 2021). Onderdeel hierin is de attributietheorie die stelt dat overtuigingen van mensen hun individuele verwachtingen en gedrag beïnvloeden (Martinko, Harvey & Douglas, 2007). Medewerkers hebben een eigen overtuiging of idee bij een HR-praktijk (in dit geval bij maatwerk), die hun perceptie vormt in zowel positieve als negatieve zin (Nishii, Lepak & Schneider, 2008). Medewerkers hebben namelijk een eigen idee waarom HR-praktijken worden geïmplementeerd (Hewett, Shantz, Mundy & Alfes, 2018; Van de Voorde & Beijer, 2015). Daarnaast kan deze perceptie worden beïnvloed door de communicatie over deze HR-praktijk. Binnen deze communicatie hebben het management en leidinggevendenden een cruciale rol in de vertaling van HR-praktijken naar de werkvloer en signalen die zij daarbij afgeven (Wang et al., 2020). Kortom, de communicatie waarmee maatwerk wordt aangeboden en tot stand komt, is bepalend voor de perceptie van medewerkers. Op basis van dit inzicht is onderstaande verwachting geformuleerd.

Verwachting 2: De perceptie van medewerkers ten aanzien van maatwerk wordt onder andere gevormd door de communicatie.

2.2.3 Welzijn

Het derde perspectief is gericht op het welzijn van medewerkers en gaat met name over de doorwerking van HR-praktijken op het individueel welzijn van medewerkers (Van Beurden et al., 2021). Het JDR-model als onderdeel van dit perspectief toont hoe maatwerk als hulpbron in het werk een bijdrage kan leveren aan het welzijn van medewerkers (Demerouti et al., 2001). Gezien hulpbronnen op diverse niveaus voorkomen (organisatie, sociale relaties, functie en taak niveau), maakt dit dat maatwerk op alle niveaus als hulpbron kan bijdragen aan het medewerkerswelzijn (Bakker et al., 2003; Bakker & Demerouti, 2018). Waar de zorg gekenmerkt wordt door de vele werkeisen en aanwezige werkdruk, is het van belang dat medewerkers beschikken over passende hulpbronnen om hiermee om te gaan (Bakker et al., 2003; Douwes et al., 2008; Steenkamp-Schreinhardt & Näring, 2015).

In dit derde perspectief is ook aandacht voor mogelijk negatieve effecten van HR op het welzijn van medewerkers (Jiang et al., 2013). Dit is het geval wanneer maatwerk – ondanks de beste intenties – niet zo positief wordt ervaren en daarmee niet bijdraagt aan het welzijn van medewerkers. Dit is mogelijk het geval wanneer de organisatie maatwerk aanbiedt ten behoeve van organisatieresultaten zoals een hogere efficiëntie en daarmee niet direct ingezet wordt ter bevordering van het welzijn (Boselie & Paauwe, 2007). Dit kan medewerkers een naar gevoel geven, waardoor dit de perceptie negatief kan beïnvloeden (Purcell & Hutchinson, 2007). Ook kan deze negatieve perceptie ontstaan wanneer geboden maatwerk niet aansluit bij de individuele behoefte. Het doel van maatwerk en de diverse categorieën zijn er echter wel op gericht het welzijn van medewerkers te verhogen (Hornung et al, 2008; Rousseau, 2005). Dit maakt dan ook dat onderstaande verwachting omtrent de bijdrage aan het welzijn is geformuleerd binnen dit onderzoek.

Verwachting 3: De perceptie van medewerkers ten aanzien van maatwerk wordt onder andere gevormd door de (indirecte) bijdrage van maatwerk aan het welzijn van medewerkers.

Waar bovenstaande drie perspectieven meer inzicht geven in de totstandkoming van de perceptie, heeft het onderzoek van Van Beurden et al., (2021) ook aandacht voor de conceptualisatie van de perceptie. Zij bevelen daarin aan een onderscheid te maken in beschikbaarheid van HR-praktijken (wat is er aanwezig) en de evaluatie daarvan (tevredenheid, effectiviteit en de daadwerkelijk ervaren ondersteuning) (Beijer, Pecci, Van Veldhoven &

Paauwe, 2019; Wang et al., 2020). Wright & Nishii (2008) stellen dat deze evaluatie en daarmee de perceptie van een medewerker zeer persoonlijk is en daarmee ook de verwachtingen over bovenstaande perspectieven van wederkerigheid, communicatie en welzijn verschillen per individu. Daarnaast is het van belang dat maatwerk pas effectief is - en dus leidt tot een positieve perceptie - wanneer zowel de leidinggevende als de collega's het maatwerk van een collega steunen (Bal, 2009). De rol van de leidinggevende zal hierna verder worden toegelicht.

2.2.4 De rol van de leidinggevende

Waar de leidinggevende al aan bod is gekomen binnen de fit-theorie omtrent wederkerigheid, blijkt dat een goede relatie tussen medewerker en leidinggevende wordt gezien als voorwaarde voor een positieve perceptie (Liao et al., 2017; Van Beurden et al., 2021). Het is echter ook de leidinggevende die een bepaalde behoefte aan maatwerk moet signaleren, dit bespreekbaar moet maken en een passende i-deal moet bieden (Anand et al., 2018; Rosen et al., 2013). Leidinggevendens hebben hiermee dan ook een cruciale rol bij de implementatie van maatwerk als onderdeel van het HR-beleid (Purcell & Hutchinson, 2007). Daarnaast is de leidinggevende verantwoordelijk voor de dagelijkse ondersteuning op de werkvloer. De term people management ondervangt deze rol bij zowel de uitvoering van HR-beleid (het aanbieden van maatwerk) als de dagelijkse ondersteuning (Knies & Leisink, 2014a). Bij people management gaat het over: 'zowel ondersteuning aan de medewerkers, zoals het tonen van interesse in hoe de medewerkers hun werk doen en in hun persoonlijke functioneren, als het faciliteren van training en andere mogelijkheden voor carrièreontwikkeling aangeboden door de organisatie' (Knies & Leisink, 2014a). Onderstaande figuur toont hoe de implementatie van maatwerkafspraken en deze dagelijkse ondersteuning een prominente plek innemen binnen het concept people management.



Figuur 3 De twee concepten van people management (Knies & Leisink, 2014).

Waar in bovenstaande figuur de implementatie van HR en het ondersteunend leiderschap zijn weergegeven als twee aparte concepten van people management, geeft Knies (2012) in haar onderzoek aan dat deze concepten een wisselwerking hebben. Ter illustratie kan het ondersteunend leiderschap gericht op de ontwikkeling een aanvulling zijn op geboden ontwikkelingsmaatwerk. Waar deze concepten een wisselwerking hebben, vullen zij elkaar mogelijk ook aan. Wanneer een leidinggevende oog heeft voor haar medewerkers en voldoende dagelijkse steun biedt, zou dit voor de medewerkers de behoefte aan maatwerkafspraken en andere HR-maatregelen mogelijk verminderen. Mogelijk kan deze dagelijkse ondersteuning zelfs een compenserende werking hebben voor de behoefte aan maatwerk, of andersom en compenseert maatwerk de behoefte aan dagelijkse steun. Bovendien heeft iedere leidinggevende een eigen voorkeursstijl qua leiderschap en geeft iedere leidinggevende op een eigen manier invulling aan het concept van people management. Zo toont onderzoek van Van de Ven et al. (2012) bijvoorbeeld dat leidinggevendens die probleemoplossend handelen, vaker een i-deal sluiten met een medewerker. Naast het sluiten van i-deals is relatiegericht leiderschap van belang binnen de gezondheidszorg met een grote onderlinge sociale afhankelijkheid (Cummings et al. 2010). Hier speelt dan ook de wederkerigheidsrelatie tussen de medewerker en de leidinggevende een rol. Een fijne en positieve relatie in combinatie met het ontvangen van de passende ondersteuning zoals i-deals, kan er juist voor zorgen dat medewerkers blijven bij de organisatie (Liao et al., 2016). Dit maakt dat de relatie en vooral de ervaren steun vanuit de leidinggevende niet onderbelicht mag blijven in dit onderzoek naar maatwerk om medewerkers te binden aan de organisatie. Echter gaat het hier opnieuw om de perceptie van medewerker over deze relatie.

Waar binnen het concept people management de dagelijkse steun vanuit leidinggevende wordt belicht, ervaren medewerkers ook dagelijkse steun uit andere bronnen (Shaufeli & Taris, 2013). Gezien de hoge wederkerigheid, de sociale steun en de hoge teamafhankelijkheid binnen de ouderenzorg, is ook het team een belangrijke vorm van dagelijkse ondersteuning (Arnetz et al., 2011; Cummings et al. 2010; Jenkins & Elliot, 2014; Schouten et al.,

2007). Daarnaast kunnen medewerkers ook steun ervaren vanuit de organisatie door bredere aanwezige hulpbronnen (Shaufeli & Taris, 2013). De mate waarin medewerkers zich gesteund voelen vanuit de leidinggevende, het team en de organisatie als dagelijkse steun, kan daarmee bepalend zijn voor de perceptie ten aanzien van maatwerk, maar ook bepalend zijn voor de mate waarin zij behoefte hebben aan maatwerk. Bij het aanbieden van i-deals is het dan ook vooral belangrijk dat zowel de leidinggevende die de afspraak maakt als de collega's de gemaakte afspraak steunt (Bal, 2009; Liao, et al., 2017). Zowel de ervaren steun vanuit de leidinggevende, als de ervaren steun uit andere bronnen zijn dan ook opgenomen in onderstaande verwachtingen.

Verwachting 4: De perceptie van medewerkers ten aanzien van maatwerk wordt onder andere gevormd door de ervaren ondersteuning van hun leidinggevende.

Verwachting 5: De perceptie van medewerkers ten aanzien van maatwerk wordt onder andere gevormd door de bijdrage van dagelijkse ondersteuning uit andere bronnen dan de leidinggevende.

2.2.5 Beperkende factoren voor het aanbieden van maatwerk

Hoewel de totstandkoming van de medewerkersperceptie inzicht biedt om aan te sluiten bij de verwachtingen en behoeften van medewerkers omtrent maatwerk, zijn er echter ook factoren die buiten het bereik van de organisatie liggen en de mogelijkheden tot het aanbieden van maatwerk kunnen beperken. Onderzoek naar i-deals in Nederland geeft inzicht in deze factoren (Van Dorenbosch et al., 2012). Zo vormt de cao een belangrijke factor die ruimte voor maatwerk kan beperken voor bijvoorbeeld salaris en werktijden. Hoewel er in cao's steeds meer wordt uitgegaan van een maatwerkbenadering, zijn harde arbeidsvoorwaarden zoals salaris en werktijden vooral nog collectief vastgelegd (van Dorenbosch et al., 2012). I-deals worden daarin gezien als een moderne individualisering van arbeidsvoorwaarden (Nauta, 2011). Waar er een ontwikkeling gaande is naar meer maatwerk, heeft in de praktijk slechts één op de vijf medewerkers in Nederland een i-deal met hun leidinggevende (Kroon & Freese, 2012). Ander Nederlands onderzoek toont dat het hier vooral gaat over i-deals omtrent werktijden (32%), ontwikkeling (29%) en prestaties (23%) (Nauta, Oeij, Huiskamp & Goudwaard, 2007). Naast dat de cao daarin beperkend kan zijn, vergt het afsluiten van een i-deal ook iets van de kwaliteiten van de leidinggevende. Daarin wordt erkent dat leidinggevendens soms huiverig zijn voor het bieden van maatwerk door een gebrek aan kennis, ondersteuning, noodzaak of motivatie/durf (Dorenbosch et al., 2012). Veel leidinggevendens sluiten ze dan ook liever niet doordat zij het lastig vinden om onderscheid te maken tussen medewerkers en bang zijn voor scheve gezichten (Nauta, 2011). Indien maatwerk niet goed wordt aangeboden of onvoldoende aansluit bij de behoeften van de medewerker, zal dit leiden tot een negatieve perceptie met alle gevolgen van dien. Ondanks dat de perceptie van de medewerker centraal staat binnen het onderzoek, zullen er mogelijk beperkende factoren ter sprake komen.

2.3 MEDEWERKERS MET EEN GEDEELDE BEHOEFTE

Eerder is al duidelijk geworden dat de perceptie van een medewerker verschilt per persoon (Shaufeli & Taris, 2013; Wright & Nishii, 2008). Ook de fit theorie van Kristof-Brown et al. (2005) erkent deze individuele behoefte en geeft dan ook aan dat organisaties zich moeten richten op de persoonlijkheidskenmerken wanneer het gaat om werk gerelateerde behoeften van medewerkers.

Onderzoek toont dat bepaalde persoonlijke kenmerken een rol spelen bij werk-gerelateerde behoeften en mogelijk is dit ook het geval bij maatwerk. Onderzoek van Marescaux (2013) toont hoe HR-differentiatie (als voorloper van i-deals) wordt toegepast en gebaseerd op individuele kenmerken. Zij kijken daarin specifiek naar kennis, vaardigheden en prestaties, maar ook de talenten, behoeften en interesses. Verder geeft ook het TNO-rapport (Huiskamp et al., 2018) over maatwerk in arbeidsvoorwaarden inzicht in de rol van persoonlijke kenmerken zoals geslacht en opleidingsniveau. Verder zijn in het TNO-rapport (Huiskamp et al., 2018) ook kenmerken opgenomen met betrekking tot het arbeidscontract in termen van tijdelijk of vast en fulltime/parttime, maar ook over de ervaren autonomie in het werk. Tot slot speelde ook de leeftijd en levensfasen van medewerkers een rol in het onderzoek van Huiskamp et al. (2008). Binnen diverse onderzoeken wordt de leeftijd benoemd als modererende en mediërende factor wanneer het gaat om behoeften van medewerkers binnen het werk (Leisink, Knies & De Lange, 2010; Ng & Feldman, 2008 en 2010a). Daarbij gaat het naast werk gerelateerde behoeften van oudere en jongere medewerkers, ook over de rol van leeftijd in de betrokkenheid bij de organisatie (Ng & Feldman, 2009 en 2010a). Dit maakt dat leeftijd mogelijk ook een rol

speelt bij de behoefte aan maatwerk en daarmee bepalend is voor de perceptie van medewerkers ten aanzien van maatwerk.

Zo is al onderzocht dat oudere medewerkers meer behoeften aan sociale contacten en jongeren juist op zoek zijn naar uitdaging in het werk (Ng & Feldman, 2010). Dit onderscheid komt onder andere voort uit de doelen die medewerkers hebben binnen het werk en daarmee de focus op promotie of preventie (Veth et al., 2019). Waar jongere medewerkers hun ambities nastreven en hun ontwikkeling centraal stellen gericht op de toekomstige loopbaan, zijn oudere medewerkers meer bezig met hun verantwoordelijkheid en verplichtingen binnen hun huidige werk. Dit hangt volgens Ng & Feldman (2010a) ook samen met een verschil in werkattitude, wat het belang van maatwerk toont. Veroudering begint echter niet bij een specifieke leeftijd (Ng & Feldman, 2010a) en dit maakt leeftijd een subjectief begrip, waarmee behoeften aan een bepaald type maatwerk dan ook niet alleen afhankelijk zijn van de kalenderleeftijd, maar ook van privéomstandigheden. Onderzoek van Kooij, De Lange, Jansen & Dikkers (2008) erkent dat mensen met dezelfde kalenderleeftijd een verschil kennen in gezondheid en privésituatie. Zo kan een drukke privésituatie met zorg voor een gezin of mantelzorg voor een ouder zorgen voor een behoefte aan maatwerk (Dikkers, Geurts, Den Dulk & Kompier, 2004). Het is dan ook waardevoller te kijken naar de belangrijke condities en veranderingen in de loop van een mensenleven op zowel privé als werkgebied. Kooij et al. (2017) erkennen dat dit concept van de levensloop het beste gemeten kan worden door middel van de levensfase waarin een medewerker zich bevindt. Een medewerker aan het begin van zijn/haar carrière heeft andere behoeften dan een medewerker die aan het aftellen is tot het pensioen (Leisink et al., 2010).

Het is echter wel de kalenderleeftijd die vaak het uitgangspunt vormt binnen klassieke loopbaanmodellen zoals het career stage development model van Super (1980). Naast de ontbrekende aandacht voor maatschappelijke veranderingen in deze klassieke modellen, doen deze ook tekort aan het feit dat mensen tegenwoordig verschillende rollen binnen zowel het werk als de privésituatie combineren (Leisink et al., 2010). De klassieke transitie van het voltooien van school, het verlaten van het ouderlijk huis, het betreden van de arbeidsmarkt, het huwelijk en ouderschap is daarmee achterhaald (Shanahan, 2000). In dit onderzoek zal daarom ook de levensfase waarin een medewerker zich bevindt centraal staan. Hierbij vormt de levensfase indeling van Leisink et al. (2010) het uitgangspunt. Zij definiëren een levensfase als *'een configuratie van behoeften en waarden met betrekking tot arbeid en het (privé)leven als gevolg van socioculturele en demografische diversiteit'* (2010, p.55). Met deze definitie als basis onderscheiden zij vijf levensfasen: de startfase, de ambitiefase, de combinatiefase, de deskundigheidsfase en tot slot de landingsfase. Deze zijn toegelicht in onderstaande figuur.

Startfase: waar wil ik heen? Als starter op de arbeidsmarkt of als je switcht van baan, krijg je te maken met ingrijpende veranderingen. Starten met een baan is een zoekproces waarin je veel dingen uitprobeert en op zoek gaat naar kwaliteiten en blinde vlekken. Als je nog jong bent, is ontspannen van groot belang om de lange werktijden te compenseren (Leisink, Knies & de Lange, 2010, p.67).

Ambitiefase: daar wil ik heen! Je wilt veel leren, ben gemotiveerd en ambitieus. Je wilt groeien in alle opzichten. Het bewust kiezen van een richting typeert de ambitiefase. Meestal geeft de combinatie van werk en privé geen enkel probleem (Leisink, Knies & de Lange, 2010, p.67).

Combinatiefase: op zoek naar balans. Je wilt alles uit het leven halen wat erin zit. Maar daarbij moet je zoeken naar de balans tussen de eisen die gesteld worden door je werk en je privéleven. Dit kan tot spanningen en dilemma's leiden (Leisink, Knies & de Lange, 2010, p.67).

Deskundigheidsfase: zingeving. Je hebt veel werk- en levenservaring opgedaan en betekent veel voor de organisatie. Je hebt een zekere rust en balans gevonden. Soms heb je het gevoel de top te hebben bereikt. Dit kan leiden tot onrust en besef van 'nu of nooit'. Zingeving wordt steeds belangrijker (Leisink, Knies & de Lange, 2010, p.67).

Landingsfase: geleidelijke afbouw. In deze fase heb je vaak geen behoefte aan ingrijpende vernieuwingen. Het afbouwen van je loopbaan, het overdragen van werk en nadenken over je pensioen horen bij deze fase. Je hebt meer behoefte aan vrijheid en flexibiliteit en je bent op zoek naar een manier om je laatste fase goed in te vullen (Leisink, Knies & de Lange, 2010, p.67).

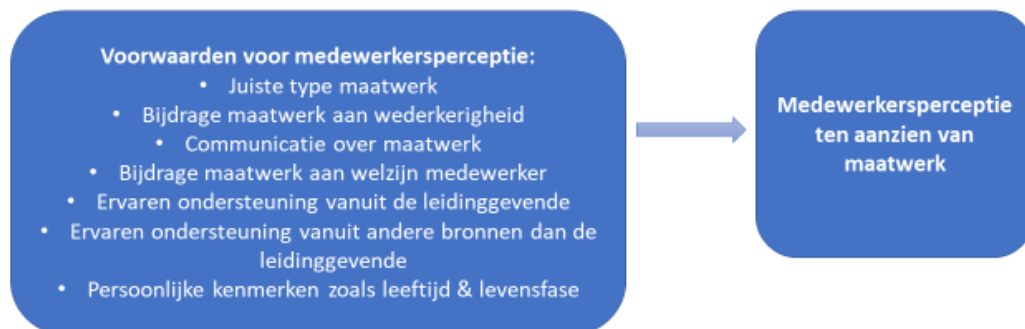
Figuur 4 Levensfasen naar definitie van Leisink, Knies en de Lange, 2010)

Elke levensfase kent eigen waarden en behoeften op het gebied van werk en privé (Leisink et al., 2010). Opvallend is dat bovenstaande levensfasen niet per se chronologisch doorlopen worden. Fasen kunnen nogmaals worden doorlopen of in een andere volgorde. Dit toont dat leeftijd dus niet direct gekoppeld kan worden aan bovenstaande levensfasen. Doordat levensfasen worden gekenmerkt door verschillende activiteiten en rollen met eigen waarden en behoeften, maakt dat dit dan ook van invloed is op de behoeften omtrent maatwerk en daarmee bepalend voor de perceptie ten aanzien van maatwerk. Ondanks dat de levensfase een betere voorspeller lijkt, betekent dit echter niet dat de kalenderleeftijd volledig achterwege gelaten kan worden. Institutionele regelingen zoals pensionering of vervroegde uittreding binnen de VVT zijn gekoppeld aan een kalenderleeftijd. Dit toont opnieuw het belang om zowel te kijken naar de chronologische leeftijd als de levensfase van de medewerker. Op basis van de verkregen inzichten omtrent de leeftijd en de levensfase is onderstaande verwachting geformuleerd.

Verwachting 6: De perceptie van medewerkers ten aanzien van maatwerk en de behoefte daarin wordt onder andere gevormd door de leeftijd en de levensfase van een medewerker.

2.4 HET ONDERZOEKSMODEL MET BIJBEHORENDE VERWACHTINGEN

Binnen dit onderzoek staat het concept maatwerk centraal. Het doel van maatwerk is een situatie creëren waarin het welzijn van een medewerker wordt verhoogd. Dit onderzoek zal een verkenning zijn naar de perceptie van medewerkers ten aanzien van maatwerk en de totstandkoming van deze perceptie. Hiervoor zal eerst een verkenning plaatsvinden naar de perceptie ten aanzien van aanwezige maatwerk en in hoeverre dit wel/niet aansluit bij de verwachtingen en behoeften van medewerkers. Inzicht in deze fit en/of misfit en vooral waarom dit zo wordt ervaren, toont inzicht in hoe deze medewerkersperceptie tot stand komt. Dit biedt vervolgens de mogelijkheid om voorwaarden te formuleren om maatwerk zo toe passen dat dit daadwerkelijk bijdraagt aan het welzijn van medewerkers. De bevindingen uit de literatuur zijn samengevat in onderstaand conceptueel model. Binnen de tekst zijn aansluitend bij de concepten verwachtingen geformuleerd.



Figuur 5 Conceptueel model van dit onderzoek

Deze voorwaarden zijn verder vorm gegeven op basis van de aanwezige literatuur over HR-differentiatie, maatwerk en i-deals. Hoewel de perceptie van de medewerker centraal staat en de behoeften erg persoonlijk kunnen zijn, zijn er mogelijk medewerkers met gedeelde verwachtingen en behoeften omtrent maatwerk. Naast dat de uitkomst van dit onderzoek Vecht en IJssel de kans biedt om beleid te creëren omtrent maatwerk, kunnen mogelijk aanwezige gedeelde behoeften worden meegenomen in de hervorming van secundaire arbeidsvoorwaarden en mogelijk zelfs een stap vormen richting een levensfasebewust personeelsbeleid. Door in te zetten op maatwerk, besteedt Vecht en IJssel aandacht aan het medewerkerswelzijn met een lagere verloopintentie en hogere betrokkenheid tot gevolg (Demerouti et al., 2001; Hornung et al., 2018). Dit is relevant gezien Vecht en IJssel haar medewerkers wil binden aan de organisatie. Deze resultaten zullen echter alleen worden bereikt, wanneer medewerkers een positieve perceptie hebben ten aanzien van (het geboden) maatwerk. Onder welke voorwaarden deze positieve perceptie tot stand komt, zal dit onderzoek een bijdrage aan leveren.

3. METHODE

Binnen dit hoofdstuk wordt de onderzoeksmethode toegelicht. Er zal kort worden ingegaan op het onderzoeksdesign en vervolgens zullen de populatie en de steekproef van dit onderzoek worden toegelicht. Verder zal de analyse van de verkregen data worden toegelicht en is er aandacht voor de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Tot slot is er aandacht voor het ethisch handelen van de onderzoeker.

3.1 HET ONDERZOEKSDESIGN

Binnen dit onderzoek staat de volgende onderzoeksvraag centraal: *Welke perceptie hebben medewerkers binnen Vecht en IJssel ten aanzien van maatwerk en hoe wordt deze perceptie gevormd om met behoud van welzijn het werk uit te voeren?* Om antwoord te geven op bovenstaande vraag heeft er kwalitatief onderzoek plaatsgevonden door middel van interviews met medewerkers werkzaam bij de ouderenzorgorganisatie Vecht en IJssel. Het afnemen van interviews past bij het verkennende karakter van het concept maatwerk en het achterhalen van de totstandkoming van de perceptie. Met het afnemen van interviews is binnen dit onderzoek duidelijk geworden hoe medewerkers maatwerk percipiëren en hoe deze perceptie wordt gevormd. Huidig onderzoek naar maatwerk heeft geleid tot een definitie en eerste typering van vormen van maatwerk. Verder is er echter weinig bekend over de voorwaardelijke positieve perceptie van medewerkers, wil maatwerk effectief zijn (Hornung et al., 2018; Rosen et al., 2013; Rousseau, 2005). Pas wanneer er sprake is van een positieve medewerkersperceptie, zal maatwerk daadwerkelijk het medewerkerswelzijn verhogen. Dit onderzoek levert daar een bijdrage aan door inzicht te geven in de perceptie van medewerkers binnen Vecht en IJssel ten aanzien van maatwerk en hoe deze perceptie tot stand komt, oftewel wat medewerkers daarin belang vinden. Verder is bestaand onderzoek naar percepties van HR vooral kwantitatief van aard (Van Beurden et al., 2021). Gezien er naar de perceptie van medewerkers - en zeker ten aanzien van maatwerk - vrijwel geen wetenschappelijk onderzoek is verricht, leent kwalitatief onderzoek hier het beste voor. In deze verdere exploratie van het onderzoeksthema staat het hoe en waarom van maatwerk centraal: hoe wordt het huidige maatwerk ervaren en welke behoefte is er om een positieve perceptie te bewerkstelligen, maar ook het waarom van deze achterliggende verwachtingen en behoeften van medewerkers (Bryman, 2015; Verschuren & Dorewaard, 2010). Op deze manier is getracht een volledig beeld te krijgen van de totstandkoming van de perceptie van medewerkers ten aanzien van maatwerk.

In termen van Bryman (2015) heeft er een cross-sectionele casestudy plaatsgevonden. Medewerkers zijn op één moment in de tijd gevraagd deel te nemen aan het onderzoek en specifiek is dit gedaan bij de organisatie Vecht en IJssel. Medewerkers is gevraagd naar de perceptie ten aanzien van (het aanwezige) maatwerk en er heeft een verdere verkenning plaatsgevonden naar de verwachtingen en behoeften van medewerkers om inzicht te krijgen in hoe deze (positieve) perceptie wordt gevormd. Om medewerkers daarin zo vrij mogelijk te laten, hebben er semigestructureerde interviews plaatsgevonden. Dit bood tevens de ruimte om door te vragen op gegeven antwoorden.

Naast wetenschappelijk oogpunt is er ook vanuit praktisch oogpunt gekozen voor het doen van kwalitatief onderzoek. Binnen Vecht en IJssel is de ervaring dat medewerkers meer bereid zijn mee te werken aan een gesprek, dan het invullen van een enquête. Bovendien is Vecht en IJssel op zoek naar de verdieping hoe zij medewerkers kan binden met passend maatwerk.

3.2 DE ONDERZOEKSPOPULATIE EN DE STEEKPROEF

Om een zo breed mogelijk beeld te krijgen van (de totstandkoming van) de perceptie van medewerkers en specifiek hun verwachtingen en behoeften, hebben er veertien gesprekken plaatsgevonden. Deze veertien medewerkers waren werkzaam op de vier locaties en in de wijk. Waar de keuze is gemaakt om de leidinggevende niet als aparte onderzoeksgroep op te nemen, zijn er binnen deze veertien medewerkers wel drie leidinggevend: een teamleider, een locatiemanager en een praktijkbegeleider die leiding geeft aan de leerlingen.

De steekproef is tot stand gekomen op basis van vrijwillige deelname aan het onderzoek door een oproepbericht aan (zorg)medewerkers via het intranet. Na twee weken is het bericht opnieuw geplaatst ter herinnering. In deze oproep is medewerkers gevraagd bij de aanmelding door te geven met welke levensfase(n) zij zich het beste konden identificeren. Waar sommige medewerkers dit voor zichzelf helder hadden, waren er ook medewerkers waar voorafgaand of in het gesprek gekeken is in welke levensfase(n) zij op dit moment bevinden. Medewerkers

hebben uiteindelijk zelf aangegeven met welke levensfase(n) zij zich het beste kunnen identificeren. Op basis van deze oproepen, waren er geen aanmeldingen van leidinggevendenden. Daarom is nog een gerichte mail verzonden naar de locatiemanagers en teamleiders. Ondanks dat zij geen aparte onderzoeksgroep vormen, is naast de eigen perceptie vanuit medewerkersperspectief ook gevraagd hoe zij zorgen voor de juiste ondersteuning binnen hun team en mogelijk maatwerk dat zij aanbieden. Beide berichten naar medewerkers en leidinggevendenden zijn opgenomen in Bijlage I. Deze vrije aanmelding heeft gevolgen voor de representativiteit van de steekproef, gezien de kans bestaat dat onderzoeksthema's onbesproken zijn gebleven (Bryman, 2015).

Onderstaande tabellen geven inzicht in de steekproef. Om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen, zijn alleen de leeftijd en levensfase van één dezelfde respondent weergegeven. Verder is ervoor gekozen de locaties buiten beschouwing te laten. Zo is bijvoorbeeld niet te achterhalen welke praktijkbegeleider is gesproken, gezien elke locatie maar één medewerker heeft in deze functie. In totaal zijn er vijf medewerkers gesproken van Transwijk, drie van Ewoud, drie van Lieven de Key en twee van Zuylenstede.

De anonimiteit is ook gewaarborgd binnen de verwerking van de resultaten. Wanneer een leidinggevende over de perceptie vanuit medewerkersperspectief spreekt, is dit anders weergegeven dan wanneer het gaat om een uitspraak vanuit de functie van leidinggevende. Dit maakt dat er in het resultatenhoofdstuk gesproken wordt vanuit veertien medewerkers en drie leidinggevendenden, maar het totaal veertien respondenten zijn.

Functie	Leeftijd	Levensfase
Verpleegkundige	22 jaar	Startersfase
Verzorgende	24 jaar	Startersfase
Verpleegkundige	27 jaar	Combinatiefase
Verzorgende & leerling VIG	27 jaar	Ambitiefase
Adviseur beleid en kwaliteit	28 jaar	Ambitie- & Combinatiefase
Teamleider	28 jaar	Ambitie- & Combinatiefase
Indicatie- & wijkverpleegkundige	32 jaar	Combinatiefase
Praktijkbegeleider & verpleegkundige	34 jaar	Ambitie- & Combinatiefase
Verzorgende IG	45 jaar	Ambitie- & Combinatiefase
Locatiemanager	46 jaar	Ambitie- & Startersfase
Helpende	49 jaar	Deskundigheidsfase
Adviseur beleid en kwaliteit	55 jaar	Deskundigheids- & Landingsfase
Verpleegkundige	58 jaar	Landingsfase
Verpleegkundige	70 jaar	Landingsfase

Tabel 1 Diversiteit steekproef op basis van functie, leeftijd en levensfase

Functie (medewerker/ leidinggevende)	14 medewerkers waarvan: 3 leidinggevendenden & 11 medewerkers
Leeftijd	Gemiddelde leeftijd is 38,1 jaar
Geslacht	2 mannen 12 vrouwen
Dienstverband (fulltime/parttime)	0 fulltime 14 parttime
Dienstverband (tijdelijk/vast)	5 tijdelijk 9 vast

Tabel 2 Overige diversiteit steekproef

Ondanks dat bovenstaande tabel een diversiteit toont aan functies, leeftijden en levensfasen, kan er niet worden gesproken over representativiteit. Daarvoor is de omvang van de steekproef te klein. Naast dat de vrijblijvendheid van de oproep, zijn er meer redenen waarom er minder respondenten hebben deelgenomen dan verwacht. Zo was er tegelijkertijd een ander afstudeeronderzoek bezig en die oproep naar respondenten was een paar dagen eerder, waardoor medewerkers minder bereid waren om deel te nemen aan mijn onderzoek. Waar dataverzameling vanuit wetenschappelijk oogpunt pas stopt wanneer saturatie is bereikt, was dat hier niet mogelijk. Desondanks hebben de veertien respondenten een helder beeld kunnen geven van de perceptie ten aanzien van maatwerk door aan te geven hoe zij maatwerk ervaren en welke behoeften zij daarin hebben om te komen tot een positieve perceptie. Zeker gezien de aanwezige overeenkomsten tussen medewerkers.

3.3 DATAVERZAMELING

Voor dit onderzoek hebben er semigestructureerde interviews plaatsgevonden met veertien medewerkers binnen Vecht en IJssel. Voorafgaand aan de gesprekken, is er een interviewgids opgesteld gebaseerd op onderwerpen vanuit het theoretisch kader. De interviewgids kent een aantal kernonderwerpen die zijn omgezet naar interviewvragen over deze en (deel)concepten vanuit de literatuur. De volledige interviewgids is opgenomen in Bijlage II. Om de perceptie te operationaliseren is medewerkers gevraagd naar het aanwezige maatwerk en de ervaring daarmee (Van Beurden et al., 2021). Naast maatwerk, is er ook aandacht voor de overige ervaren ondersteuning.

Waar maatwerk in de kern gericht is op de ondersteuning van medewerkers, is hen om te beginnen de open vraag gesteld welke ondersteuning zij op dit moment ervaren. Indien medewerkers dit lastig vonden om aan te geven, is hen ondersteund door de typen maatwerk te benoemen ter illustratie. Er is bewust gekozen om in het gesprek de typen maatwerk niet te toetsen op aanwezigheid, maar de medewerkers vooral te laten vertellen vanuit de eigen ervaring. Dit gezien vanuit bestaand onderzoek de typen maatwerk vooral theoretisch zijn en in de praktijk in elkaar overlopen (Hornung et al., 2008; Rosen et al., 2013). Naast de aanwezigheid en ervaren steun, is medewerkers ook gevraagd hoe deze tot stand is gekomen: *Hoe is de ondersteuning tot stand gekomen? Heb je dit zelf aangekaart of is het aangeboden?* Bij de perceptie van de medewerker speelt ook een rol of zij hier zelf om hebben moeten vragen of dat zij dit aangeboden hebben gekregen vanuit de leidinggevende. Vervolgens is medewerkers gevraagd of dit ook voldoet aan de verwachting en of zij (onvervulde) behoeften hebben omtrent maatwerk. Om te achterhalen of het hier gaat om (onuitgesproken) verwachtingen, is medewerkers de vraag gesteld of zij deze behoefte al bespreekbaar hebben gemaakt met de leidinggevende en waarom wel of (nog) niet. Verder is ook de ervaren steun uitgevraagd. Waar binnen de literatuur de ervaren dagelijkse ondersteuning vanuit de leidinggevende komt, is hier dan ook direct naar gevraagd. Naast de relatie met de leidinggevende, die maatwerkafspraken maakt met de medewerker, is ook de relatie met collega's aan bod gekomen. De onderlinge relaties zijn namelijk bepalend voor de mate waarin collega's elkaar maatwerkafspraken gunnen en daarmee mogelijk maken. Medewerkers is gevraagd: *Zijn er collega's met maatwerkafspraken en indien ja, in hoeverre is dit normaal en wordt er open over gesproken?* Naast hoe de respondent aankijkt tegen het maatwerk van collega's, is hen ook gevraagd of zij een idee hebben hoe collega's aankijken tegen maatwerk binnen het team. Aansluitend is medewerkers gevraagd hoe zij de sfeer ervaren in het team. Tot slot is medewerkers ook gevraagd naar een algemeen beeld van de organisatie: *We hebben het gehad over maatwerk en de ondersteuning in het werk, wat is verder je beeld over de organisatie?* Dit om bredere aspecten die samenhangen met de mogelijkheid tot en verwachtingen omtrent maatwerk - die bepalend kunnen zijn voor de perceptie - uit te sluiten. Gedurende het gesprek is ook de levensfase aan bod gekomen. Bij enkele medewerkers was dit aan het begin van het gesprek en bij andere is dit ter sprake gekomen in het bespreken van de perceptie of behoefte wanneer vanuit de medewerker de relatie werd gelegd met de levensfase.

Met deze lichte sturing van onderwerpen, staat het de medewerker vrij de eigen perceptie en behoeften te delen. Binnen de groep waren ook drie leidinggevendenden. Voor hen is geen aparte interviewgids opgesteld, maar is naast het bespreken van de perceptie als medewerker, ook aan bod gekomen hoe leidinggevende zelf medewerkers ondersteunen en welk maatwerk zij aanbieden aan hun medewerkers. Hoewel het theoretisch kader de basis vormt voor de interviewgids, zijn er ook losse onderwerpen aan toegevoegd voor een passende opening en afsluiting. Deze interviewgids is getoetst bij de begeleider vanuit de Universiteit en Vecht en IJssel.

Ieder interview is gestart met een introductie van mij als onderzoeker en het onderzoek naar maatwerk in de vorm van persoonlijke maatwerkafspraken en secundaire arbeidsvoorwaarden om medewerkers te ondersteunen in hun werk. Verder is de anonimiteit en vertrouwelijkheid van het gesprek toegelicht. Daarbij is respondenten toegezegd dat uitspraken niet te herleiden zijn naar hen als medewerker. Binnen de dataverwerking hebben de medewerkers een willekeurig nummer gekregen van één tot en met veertien om de anonimiteit te waarborgen. Gedurende de introductie is expliciet toestemming gevraagd voor opname van het interview, waarna de respondent zich ook heeft voorgesteld. Daarna is de open vraag gesteld hoe medewerkers de steun ervaren om met behoud van welzijn (gezondheid en werkplezier) hun werk uit te kunnen voeren. Daarna is specifiek ingegaan op de perceptie ten aanzien van aanwezig maatwerk en de behoeften die medewerkers hebben. Afhankelijk van het verloop van het gesprek zijn bepaalde onderwerpen van de interviewgids in meer of mindere mate aan bod gekomen. Ter afronding van het interview, is na het bespreken van het algemene beeld van de organisatie, gevraagd naar nabranders of andere onbesproken informatie die in het kader van het onderzoek van toegevoegde waarde kan zijn.

De gesprekken zelf hebben plaatsgevonden tussen 19 april en 18 mei 2022. Deze hebben online plaatsgevonden via teams of op de vier locaties in vooraf gereserveerde afgesloten ruimtes. De interviews hebben gemiddeld 40 minuten geduurd. Alle respondenten hebben toestemming gegeven voor opname van het gesprek, waarbij er gedurende het gesprek ook is meegeschreven met de gegeven antwoorden.

3.4 ANALYSE VAN DE VERKREGEN DATA

Alle interviews zijn opgenomen en gedurende het gesprek is meegeschreven met de gegeven antwoorden. Na afloop van de gesprekken, zijn alle interviews getranscribeerd in het programma Word en geanalyseerd met het programma Nvivo. Door te starten met het transcriberen van de gesprekken terwijl er nog interviews moesten plaatsvinden, ontstond de mogelijkheid om vragen toe te voegen of op een andere manier te formuleren. Uiteindelijk zijn er geen vragen toegevoegd, maar zijn er wel vragen op een andere manier geformuleerd. Zo is open vraag van de ervaren ondersteuning gespecificeerd door ter illustratie te benoemen dat het daarbij gaat om zowel individuele maatwerkafspraken als secundaire arbeidsvoorwaarden en ondersteuning vanuit de leidinggevende en het team. Dit gaf tevens de mogelijkheid om de volgorde van onderwerpen en mogelijke bruggetjes te achterhalen om medewerkers te stimuleren tot het delen van ervaringen. Uiteraard zijn medewerkers vrij gelaten in het delen van de ervaringen, percepties en behoeften.

Nadat de interviews zijn getranscribeerd en opgenomen in Nvivo, zijn deze open gecodeerd. Hierbij zijn de reacties en antwoorden van de respondent gekoppeld aan concepten. Hiermee is getracht zo dicht mogelijk bij de oorspronkelijke tekst te blijven. Voorbeelden hiervan zijn de openheid van het team, de relatie met de leidinggevende, maar ook voorbeelden van ervaren maatwerk van respondenten en collega's. Na het labelen van deze concepten binnen het open coderen, is er gestart met axiaal coderen. Daarbij zijn labels samengevoegd of komen te vervallen met als doel de data te reduceren door hoofd- van bijzaken te scheiden. Zo zijn er reacties gegeven vanuit respondenten die niet direct te linken zijn aan ervaren maatwerk of (dagelijkse) ondersteuning, zoals de algemene communicatie in de organisatie en dat medewerkers maar geen vacatures online zien staan. Ter illustratie is hier ook een onderscheid gemaakt tussen het ervaren maatwerk, de secundaire arbeidsvoorwaarden en de ervaren (dagelijkse) ondersteuning. Tot slot is de overgebleven data selectief gecodeerd. Hiermee is gekeken naar samenhang tussen de labels en concepten uit de gesprekken en is er een vergelijking getrokken met de literatuur. Zo bleek de dagelijkse ondersteuning naast de leidinggevende vooral ook vanuit de directe collega's uit het team te komen. Op basis hiervan zijn er kernthema's ontstaan gericht op de huidige situatie met ervaren maatwerk, de gewenste situatie met behoeften en verwachtingen, de totstandkoming van de perceptie van medewerkers, persoonlijke kenmerken en tot slot overige reacties. Bij de interviews met leidinggevendenden is daar nog een extra kernthema aan toegevoegd, namelijk de steun die de leidinggevende zelf geeft. Daarin is onder andere de reactie omtrent het algemene beeld van de organisatie opgenomen.

Alle inhoudelijke citaten van medewerkers hebben dus een zogenoemde code gekregen afhankelijk van het onderwerp. Vervolgens zijn deze codes samengevoegd onder de noemer van een bepaald thema. Tot slot zijn deze thema's samengevoegd tot kernthema's. De volledige codeboom is genomen in Bijlage III. Ondanks de analyse zoals weergegeven in de codeboom, is er uiteindelijk toch voor gekozen om het resultatenhoofdstuk anders vorm te geven. In plaats van een opsplitsing tussen de huidige en gewenste situatie, is per type maatwerk aangegeven hoe medewerkers dat op dit moment ervaren en welke behoefte zij daarin hebben.

3.5 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag, hebben er semigestructureerde interviews plaatsgevonden met medewerkers binnen Vecht en IJssel. Interviews hebben hierbij de mogelijkheid gegeven om voldoende door te vragen naar de gegeven antwoorden, maar ook vragen nader toe te lichten en waar nodig te herformuleren.

Betrouwbaarheid

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek zo groot mogelijk te houden, is er gebruik gemaakt van brontriangulatie (Bryman, 2015). Waar de literatuur de basis vormde voor het onderzoek en de interviewgids, zijn de verkregen inzichten opnieuw langs de literatuur gelegd om te komen tot een antwoord op de centrale onderzoeksvraag.

De betrouwbaarheid bij kwalitatief onderzoek is lastig te waarborgen, gezien ieder gesprek anders verloopt en er geen standaardisatie kan plaatsvinden. Met het gebruik van een interviewgids in de semigestructureerde interviews, is toch getracht enige standaardisatie te bieden. In alle interviews zijn in hoofdlijnen dezelfde onderwerpen aan bod gekomen. Afhankelijk van de reactie van de respondent, is er in meer of mindere mate verder ingegaan op bepaalde onderwerpen.

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen en mogelijke sturing van locatiemanagers te verkleinen, is er een persoonlijke oproep gedaan vanuit de onderzoeker. In deze oproep op het intranet heeft de onderzoeker zich voorgesteld en het doel van het onderzoek kort toegelicht. Tot slot is aangegeven dat medewerkers die hun ervaringen, verwachtingen en behoeften wilden delen, contact op konden nemen om een gesprek in te plannen van ongeveer 30-45 minuten. De gesprekken zelf hebben plaatsgevonden op basis van vooraf vastgelegde onderwerpen in de interviewgids. Deze is niet vooraf gedeeld om medewerkers alle vrijheid te geven in het gesprek, maar ook om te voorkomen dat medewerker voorbereid en doordacht het gesprek in zouden komen. Wanneer medewerkers niet zo spraakzaam waren, zijn er door de onderzoeker hulpvragen gesteld aansluitend bij de onderwerpen om de medewerker uit te nodigen tot het delen van ervaringen en is daarbij benoemd dat er geen goed of fout is. Tot slot zijn de interviews opgenomen en getranscribeerd om de betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen. Dit maakte het mogelijk om de data vervolgens systematisch te analyseren en zo de kans op het verloren gaan van informatie te verkleinen.

De vrijheid die aanwezig is in het afnemen van semigestructureerde interviews, maakt het lastig om de betrouwbaarheid volledig te waarborgen. Ondanks de interviewgids was van tevoren niet te voorspellen hoe een gesprek zou verlopen en dat maakt het dan ook lastig dit onderzoek exact te repliceren.

Validiteit

Het feit dat de onderzoeksvraag beantwoord is door middel van verkregen resultaten uit semigestructureerde interviews, is ook bepalend voor de validiteit. Door een open en oprecht geïnteresseerde houding van de onderzoeker, zijn medewerkers gestimuleerd om hun ervaringen, verwachtingen en behoeften te delen. Om ervoor te zorgen dat de juiste informatie werd opgehaald, is er gebruik gemaakt van een interviewgids op basis van de literatuur. De definities en termen vanuit de literatuur zijn daarvoor vertaald naar gebruikelijke taal voor de medewerkers om te waken voor een verschil in interpretatie. Echter bleek de openingsvraag naar de ervaren ondersteuning, ondanks de introductie op (persoonlijk) maatwerk en secundaire arbeidsvoorwaarden, een opening voor de medewerker om te beginnen over de ondersteuning die zij in het algemeen ervaren.

Voorafgaand aan het interview is toestemming gevraagd om het gesprek op te nemen. Dit bood de mogelijkheid om het interview te transcriberen en met letterlijke uitspraken van de respondenten te werken. Dit ter voorkoming van de eigen interpretatie van de onderzoeker bij de gegevensverwerking. Daarnaast is er gedurende het interview voldoende doorgevraagd om een helder beeld te krijgen van wat de respondent precies bedoeld. Kanttekening bij het onderzoek is echter dat de interviews zijn afgenomen, getranscribeerd en geanalyseerd door één onderzoeker. Ondanks dat getracht is dit zo objectief mogelijk te doen, is eigen interpretatie niet volledig uitgesloten. Wel is dit zo veel mogelijk voorkomen door gebruik te maken van quotes binnen de resultatenverwerking.

Interne validiteit

Met het beantwoorden van de onderzoeksvraag is tegemoet gekomen aan de interne validiteit van dit cross-sectionele onderzoek. Waar in ander wetenschappelijk onderzoek aangetoond is dat effectief maatwerk zorgt voor een verhoogd welzijn en een verhoogde betrokkenheid, is er maar weinig inzicht in de voorwaarden om te komen tot deze vereiste positieve perceptie ten aanzien van maatwerk. Verder onderzoek moet aantonen in hoeverre dit een causale relatie betreft. Gezien het hier gaat om een cross-sectioneel onderzoek, is ook binnen dit onderzoek causaliteit moeilijk vast te stellen. In dit onderzoek staat het concept maatwerk centraal en is gekeken in hoeverre dit aanwezig is en wat de behoeften zijn om te komen tot een positieve perceptie. Pas wanneer deze positieve perceptie aanwezig is, zal dit bijdrage aan het welzijn en daarmee het behoud van medewerkers bij Vecht en IJssel.

Verder is de interne validiteit gewaarborgd door medewerkers te spreken in een afgesloten ruimte. Met het benadrukken van de anonimiteit is de kans op sociaal wenselijke antwoorden verkleind. Ook hier is echter de kanttekening te maken dat het hele onderzoek van vooronderzoek tot gegevensverzameling en analyse is uitgevoerd door één en dezelfde onderzoeker.

Externe validiteit

Door de vrije oproep aan medewerkers om deel te nemen aan het onderzoek was van tevoren niet te sturen op de diversiteit en representativiteit in de steekproef. Dit maakt dat de verhouding in locaties niet geheel representatief is. Verder is er wel een grote diversiteit aan functies, leeftijden en levensfasen waarin de medewerkers zich bevinden. Waar in de zorg medewerkers vooral parttime werken, zijn er binnen de steekproef ook alleen parttimers opgenomen. Ondanks dat er vooral vrouwen in de (ouderen)zorg werken, hebben er ook twee mannen deelgenomen aan het onderzoek. Dit bevordert de representativiteit van de steekproef voor Vecht en IJssel. Waar het hier gaat over de generalisatie naar de organisatie Vecht en IJssel, is voorzichtigheid geboden met generalisatie naar andere ouderenzorgorganisaties en de bredere zorgcontext. Wel kunnen inzichten uit dit onderzoek naar de perceptie (inclusief verwachtingen en behoeften) en bijbehorende voorwaarden voor een positieve perceptie ten aanzien van maatwerk de basis vormen voor vervolgonderzoek. Mogelijk kunnen deze voorwaarden dan verder worden onderzocht om te kijken in welke voorwaarden leiden tot welke effecten.

3.6 ETHISCH HANDELEN

Gedurende het onderzoek is gehandeld naar de vijf principes van de Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit (2018). Onderstaande tabel toont hoe gehandeld is naar deze vijf principes.

Eerlijkheid	Binnen dit onderzoek zijn geen ongefundeerde claims gedaan en is correct gerapporteerd. Daarbij is data niet verzonnen of vervalst en zijn resultaten niet (on)gunstiger gerapporteerd.
Zorgvuldigheid	Binnen het onderzoek is gebruik gemaakt van wetenschappelijke methoden binnen zowel het ontwerp, als de uitvoering en verslaglegging van het onderzoek. Ook zijn resultaten zorgvuldig verzameld en gerapporteerd.
Transparantie	Binnen het onderzoek is duidelijk te herleiden op welke data conclusies zijn gebaseerd en hoe deze resultaten zijn verkregen. Hiervoor is gebruik gemaakt van citaten van medewerkers. Ook de uitvoering en fasering van het onderzoeksproces kent een heldere argumentatie, waarbij duidelijk is te volgen welke stappen zijn gezet. Deze zijn verder uitgewerkt in het hoofdstuk over de methode. In de vorige paragraaf is uitgebreid aandacht besteed aan de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek.
Onafhankelijkheid	Binnen het onderzoek is door de onderzoeker onafhankelijk gehandeld: zowel bij de keuze van de onderzoeksmethode als de verzameling en verwerking van de data. Ook binnen het afnemen van de interviews is een onafhankelijke houding aangenomen en zijn open vragen gesteld.
Verantwoordelijkheid	Binnen het onderzoek is rekening gehouden met de legitieme belangen van de verschillende stakeholders die betrokken zijn bij het onderzoek. Zo bouwt dit onderzoek voort op bestaand wetenschappelijk onderzoek naar maatwerk en vindt er een verdere verkenning plaats naar de effectieve toepassing ervan en voorwaarden om te komen tot een positieve perceptie van medewerkers ten aanzien van maatwerk. Daarnaast is dit onderzoek ook praktisch en maatschappelijk relevant: inzicht in wensen en behoeften om maatwerk effectief toe te passen, maakt dat het medewerkerswelzijn wordt verhoogd. Naast de hogere betrokkenheid bij de organisatie, zal dit ook leiden tot een hogere kwaliteit van de zorg.

Tabel 3 Vijf principes van integer onderzoek

Verder is het belangrijk dat de onderzoeker zich bewust is van de rol als onderzoeker. Gedurende het onderzoek is dan ook een neutrale en open houding aangenomen. Dit is aangegeven door aan het begin van de interviews duidelijk te maken dat het hier gaat om een afstudeeronderzoek en dat er geen inhoudelijke informatie wordt gedeeld met derden. Verder is er nadrukkelijk toestemming gevraagd voor de opname van de gesprekken en zijn de toestemmingsformulieren ondertekend. Daarbij is aangegeven dat na de verwerking ervan, met als uiterlijke datum 1 juli als einde van het onderzoek, de opname wordt gewist. Binnen dit onderzoek is dan ook vertrouwelijk omgegaan met de persoonlijke gegevens. Deze waren alleen inzichtelijk voor de onderzoeker en zijn gebruikt om een afspraak in te plannen met de respondent. Verder is binnen de gegevensverwerking alles geanoniseerd en hebben respondenten een nummer gekregen. Daarbij is er een onderscheid gemaakt wanneer een leidinggevende spreekt over de perceptie vanuit het medewerkersperspectief of vanuit de functie van leidinggevende. Waar niet te herleiden is met wie exact de gesprekken hebben plaatsgevonden, is dit ook niet besproken met de organisatie en andere respondenten. Ook zijn er gedurende de interviews geen inhoudelijke reacties van eerdere respondenten gedeeld. In de interviews zijn open vragen gesteld, waarbij medewerkers de ruimte hebben gekregen om hun eigen antwoord te formuleren en aan te kaarten wat zij van belang achten. Bovendien was de onderzoeker gedurende de gehele onderzoeksperiode beschikbaar voor eventuele vragen. Ook is benadrukt dat respondenten ten alle tijd de mogelijkheid hadden om het gesprek en daarmee deelname aan het onderzoek te beëindigen.

4. RESULTATEN

Dit hoofdstuk presenteert de interview resultaten. Daarbij zal gepercipieerd maatwerk in kaart worden gebracht door middel van de ervaring van medewerkers ten aanzien van maatwerk (en de ruimte daartoe) en in hoeverre dit aansluit bij de behoeften en verwachtingen. Ook zal het maatwerk van collega's en percepties ten aanzien daarvan aan bod komen en is er aandacht voor het geboden maatwerk vanuit het perspectief van de leidinggevende. Gedurende het bespreken van deze percepties ten aanzien van bovenstaande (deel)concepten omtrent maatwerk, zijn ook andere behoeften gedeeld om met behoud van welzijn (gezondheid en werkplezier) het werk uit te voeren.

4.1 GEPERCIPIEERD MAATWERK BINNEN VECHT EN IJSSEL

Om inzicht te krijgen in de perceptie ten aanzien van maatwerk, is medewerkers gevraagd naar hun behoeften en ervaringen omtrent aanwezigheid van persoonlijke maatwerkafspraken. In onderstaande tabel zijn de behoeften en ervaringen geconfronteerd met elkaar op de vijf in het theoretisch kader onderscheiden vormen van maatwerk. Uit deze tabel kan worden opgemaakt dat alle respondenten flexibiliteitsmaatwerk ervaren en hier ook behoefte aan hebben. Voor de andere vormen van maatwerk is het beeld veel minder eenduidig en blijkt er ook sprake van een misfit tussen afspraken (of aanbod daarvan) en behoeften. Tevens valt op dat er slechts één respondent werkdruk- en financieel maatwerk ervaart. De afstemming tussen aanwezig maatwerk en behoeften worden in de volgende paragrafen voor de vijf vormen van maatwerk nader besproken en geïllustreerd.

	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14
Flexibiliteit	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Ontwikkeling	Yellow	Yellow	Green	Pink	Green	Yellow	Green	Grey	Green	Grey	Yellow	Pink	Yellow	Grey
Taak	Pink	Grey	Grey	Pink	Grey	Grey	Pink	Red	Pink	Grey	Grey	Green	Pink	Grey
Werkdruk	Grey	Green	Grey	Red	Grey	Grey	Grey	Green	Grey	Grey	Purple	Grey	Grey	Grey
Financieel	Grey	Grey	Grey	Grey	Red	Grey	Red	Grey	Grey	Red	Grey	Green	Red	Grey

Tabel 4 Perceptie van medewerkers ten aanzien van aanwezige maatwerk en behoeften hierin

Legenda Tabel 4

Groen	Ervaren maatwerk & behoefte	Fit
Geel	Ervaren maatwerk & geen behoefte	Misfit
Rood	Geen ervaren maatwerk & behoefte	Misfit
Roze	Onvoldoende ervaren maatwerk & (meer) behoefte	Misfit
Paars	Geen ervaren maatwerk & geen behoefte	Fit
Grijs	Respondent heeft ervaren maatwerk en behoefte hieraan op specifieke vorm van maatwerk niet benoemd	n.v.t.

4.1.1 Flexibiliteitsmaatwerk

Alle medewerkers ervaren flexibiliteitsmaatwerk. Bij indiensttreding wordt medewerkers gevraagd een voorkeur op te geven voor een vaste werkdag of een vrije werkdag waar rekening mee wordt gehouden. Waar deze mogelijkheid wordt aangeboden vanuit de leidinggevende, zijn er ook medewerkers die zelf om flexibiliteitsmaatwerk vragen. Zo is er één medewerker die om gezondheidsredenen een vast dienstenpatroon heeft en geen nachtdiensten werkt. Verder zijn er nog twee collega's die geen nachtdiensten draaien vanwege hun leeftijd. Verder brengt een medewerker ter sprake dat deze - gezien de functie - de mogelijkheid heeft tot het flexibel indelen van uren. Waar een andere medewerker deze mogelijkheid niet heeft, maakt dat deze medewerker veel extra uren heeft gewerkt de afgelopen maanden. Daarbij is de medewerker gaan zoeken naar mogelijkheden en heeft deze uren, in overleg met de leidinggevende, ingezet voor het fietsplan. Opvallend is dat medewerkers aangeven geen behoefte te hebben aan meer of andere maatwerkafspraken wanneer het gaat om flexibele dagen en/of tijden: het huidige ervaren maatwerk sluit voldoende aan op de huidige behoeften.

Volgens mij heb ik dat nog niet verteld, maar alle collega's kunnen hun voorkeur aangeven voor of één vrije dag of geloof ik één vaste werkdag. Zelf denk ik doe maar een vrije dag en dan verder zie ik het wel. Ook heb je een vast weekend waarin je werkt, dat is om de week. En daar proberen ze zoveel mogelijk rekening mee te houden. Kijk en dat is met vakanties natuurlijk wel eens lastig en

dan is het niet anders. (...) Dus qua eigen collega's de wensen die je hebt in je rooster, dat kan ook eigenlijk altijd wel. En dat vind ik gewoon heel prettig. – Medewerker 13

Respondenten geven aan dat er voldoende wordt meegedacht vanuit zowel het team als de leidinggevende op het moment dat hun situatie veranderd. Ter illustratie is onderstaande quote opgenomen. Voorafgaand aan deze quote deelde een medewerker een persoonlijke situatie van de collega.

Ja dat was echt schrikken, maar toen is er wel ook meteen aangeboden van kun je nog werken, wil je nog werken en daar zijn ze toen samen uit gekomen. Toen is er ook overleg geweest van de teamleider van ze wil werken, maar dan zijn dit... ja niet de eisen maar even de omstandigheden waar we mee te dealen hebben en toen heeft de locatie manager ook gezegd van ja dat doen we gewoon. (...) Ja en dan is het fijn als je... je collega's daarin meedenken en jouw werk opvangen en de teamleider die dan naar je luistert. Dus dat was... dat geeft mij ook wel het vertrouwen van als er iets is, dan is dit een heel fijn team op terug te vallen. – Medewerker 14

Tot slot wordt het aanwezige flexibiliteitsmaatwerk benoemd als reden om bij de organisatie te blijven werken. Als optie om medewerkers nog meer te binden en om nieuwe medewerkers aan te trekken, benoemt een medewerker daarin de mogelijkheid naar nog meer flexibiliteit in diensten. Hierbij maakt deze medewerker wel de kanttekening dat het een grote puzzel zal zijn en mogelijk een chaos wordt voor de planning.

En... naast dat denk ik ook dat het heel mooi is dat je kan zeggen van ik ben echt een avond- of ochtendmens en wil jij de dienst draaien van 7 tot 10 en dan kom ik om 10 uur voor jou tot 1 of tot 3. Dat je zelf kan bepalen en indelen van welke uren vind jij fijn om te werken. – Medewerker 7

4.1.2 Ontwikkelingsmaatwerk

De tabel aan het begin van het hoofdstuk, laat zien dat op dit moment elf medewerkers maatwerkafspraken ervaren. Daarvan zijn er vier medewerkers die hier ook een behoefte aan hebben. Bij deze vier medewerkers is er dan ook sprake van een fit. Aan de andere kant zijn nog twee medewerkers met ervaren maatwerk en hier (meer) behoefte aan hebben, maar zijn er ook vijf medewerkers die maatwerk ervaren door een ontwikkelingsaanbod dat zij hebben gehad, maar hier geen behoefte aan hebben. Voor deze laatste geldt dat er sprake is van een misfit.

Wat betreft de medewerkers die een fit ervaren, spreken zij over de ruimte voor zowel interne als externe scholing. Zo heeft een medewerker vanuit Vecht en IJssel het aanbod gehad om zich te ontwikkelen, maar is een andere medewerker op dit moment samen met collega's intern een opleiding volgt tot VIG'er (Verzorgende Individuele Gezondheidszorg).

Nee, zelf. Ik had het toen ik binnen kwam al aangegeven dat ik de eerste maanden wilde werken gewoon om te kijken of de locatie wel geschikt leek voor mij en Vecht en IJssel ook. (...) In september was er een groep begonnen en toen was er ook één van huiskamer drie die tegen mij zei van er is nog een plekje vrij. Dus ik die dag er meteen achteraan en diezelfde dag was het geregeld. – Medewerker 4

Waar deze medewerker op eigen initiatief de ontwikkelingsbehoefte bespreekbaar heeft gemaakt, is dit bij een andere medewerker actief aangeboden vanuit de leidinggevende.

Ik was verzorgende hier en nu ... sinds een klein jaartje verpleegkunde... dus die heb ik vanuit hier gedaan. (...) Ze wilde dat ik gelijk doorging of tenminste dat hoopt ze. Samen met iemand anders waar ik toen stage mee liep en die is wel gelijk door gegaan, maar voor mij... ik zei nee ik ben niet zo een schooltype, dus laat me eerst maar lekker werken en dan heb ik die ervaring alweer en dan moet het goedkomen. En toen bleef de.. die vraag bleef terugkomen dus van.. dacht ik nou dan ga ik maar door. – Medewerker 9

Naast de medewerkers die een fit ervaren tussen het geboden maatwerk en de behoefte, zijn er ook medewerkers - met en zonder ervaren maatwerk - die hier een andere behoefte in hebben. Zo is er een medewerker die het aanbod heeft gekregen om door te groeien naar teamleider op basis van de prestaties, maar

hier geen behoefte aan heeft. Zo zijn er nog vier medewerkers die een aanbod hebben gehad tot opleiding en/of doorgroei, maar hier geen behoefte aan hebben. Reden hiervoor verschillen van leeftijd tot het feit dat zij eerst ervaring op willen doen in de huidige functie.

Ja ik zou me wel graag willen ontwikkelen... maar... ehm... hoe zeg ik dat. Ik wil misschien wel vaak dingen te snel zeg maar. Dus het mag ook wel gewoon rustig aan en dan gaandeweg dan komt dat wel goed. (...) Ik wil wel verder gaan leren, maar weet ik nog niet hoe of wat of ja hoe ik dat dan wil doen. Maar zij is daartoe bereid om mij te ondersteunen. – Medewerker 2

Deze ondersteuning waar bovenstaande medewerkers over spreekt, verwijst naar de bereidheid van de leidinggevende om samen te kijken naar zowel de mogelijkheden die er zijn als wat past bij de medewerker als persoon. Ook zijn er twee medewerkers die op dit moment onvoldoende maatwerk ervaren op het gebied van ontwikkeling. Daarbij geeft één medewerker aan dat de interne scholingsmiddagen zoals bijvoorbeeld over mondzorg, niet goed aansluiten bij het niveau van de medewerkers. Een andere medewerker volgt op dit moment al een opleiding en heeft daarmee het gevoel dat er vanuit de organisatie en op korte termijn geen nieuwe ontwikkelingsmogelijkheden worden aangeboden.

Naast de ruimte tot ontwikkeling door scholing, geven twee medewerkers aan graag eens op een vergelijkbare afdeling te willen kijken bij een andere zorginstelling. Als voorbeelden worden de Zonnehoek en Careyn benoemd, maar dit wordt ook benoemd als wens voor de gehele organisatie.

Ik ben echt groot voorstander van het lerende netwerk. Dat je van elkaar hé even over de schutting kijken van hoe doe jij dit nou. Je kunt er altijd van leren en wat bij de één goed werkt is bij de ander weer minder. – Medewerker 8

Ook een geïnterviewde leidinggevende mist deze mogelijkheid binnen Vecht en IJssel, zeker gezien deze mogelijkheid er bij een vorige werkgever wel was en dit als positief werd gezien. Naast het extern meekijken, wordt dit ook als mooie interne oplossing gezien om meer verbondenheid te creëren **tussen functies en locaties**, maar vooral meer inzicht te krijgen in het gehele zorgproces door als verpleegkundige eens mee te lopen met de ergotherapeut. Deze mogelijkheid wordt ook vanuit de leidinggevende gezien als een mogelijkheid om de professionele attitude van medewerkers te stimuleren.

4.1.3 Taakmaatwerk

Op dit moment zijn er zes medewerkers die taakmaatwerk ervaren. Bijna allemaal geven zij aan meer behoefte te hebben dan het huidige aanbod. Een voorbeeld van ervaren taakmaatwerk is een medewerker die op dit moment de opleiding tot VIG'er volgt en daarmee ook de mogelijkheid om andere taken op te pakken zoals het aansluiten bij artsensites en MDO's (multidisciplinair overleg).

Naast extra taken of meer uitdaging in de taken, noemen respondenten ook voorbeelden van taakmaatwerk waarin zij juist minder taken krijgen of taken kunnen vervangen door andere, minder belastbare taken. Zo is er één medewerker die op eigen verzoek geen eindverantwoordelijke diensten draait. Verder ontstaan dergelijke afspraken in het kader van re-integratie na ziekte. Dit taakmaatwerk wordt echter niet altijd als afdoende ervaren. Waar in het kader van re-integratie op dit moment medewerkers de mogelijkheid krijgen om te kijken hoe de kwaliteit van de zorg omhoog kan, bestaat hiervoor ook de behoeften binnen gewone werkzaamheden.

Ja en ik denk dat maakt het natuurlijk al leuker. Ik ben nu met een andere verpleegkundige, beide in de ziektewet, zijn we nu echt aan het kijken wat we kunnen doen om... om op onze teams de kwaliteit weer omhoog te krijgen. (...) Maar ik denk dat je dat ook kan doen op de momenten dat het gewoon goed gaat. Plan ons één keer per week uit zodat wij juist daarop kunnen focussen in plaats van dat we altijd in de zorg staan. – Medewerker 9

Ook andere medewerkers geven aan graag zelf ook meer bezig te zijn met andere taken dan alleen de dagelijkse verzorging van cliënten. Zo zouden zij onder andere de mogelijkheid willen om verdiepende scholing te organiseren voor collega's. Zowel deze behoefte aan het geven van scholing als het ontvangen van scholing door collega's wordt erkend door medewerkers vanuit diverse locaties. Andere behoeften van medewerkers binnen taakmaatwerk gaan uit naar een rol als stagebegeleider of het meedraaien in projecten.

Aansluitend bij deze behoefte aan inspraak op taakhoud, is er ook een medewerker die behoefte heeft aan extra taken in het kader van ontwikkeling. Hiervoor zou deze medewerker graag met een directe collega willen sparren. Deze behoefte wordt ook gedeeld door een andere medewerker. Beide medewerkers hebben een zogenoemde 'stand alone' functie en zijn binnen de locatie de enige persoon in die functie en missen daarmee een collega die hetzelfde werk uitvoert om te kunnen sparren en elkaar feedback te geven. Daarin proberen zij beide op te trekken met de collega's in dezelfde functie van de andere locaties, maar dat is niet dagelijks. Naast het sparren, betekent dit ook dat alle taken bij hen terecht komen en zij daardoor veel bezig zijn in de waan van de dag en minder inspraak hebben op hun werkhoud.

Voor mij persoonlijk zou het heel fijn zijn als ik een buddy zou hebben... en als ik die belasting kan verdelen (...) En het is gewoon fijn om even te kunnen sparren van goh ik heb deze casus en de werkbegeleider vindt dit en hoe zou jij daarmee omgaan. – Medewerker 7

Gezien de medewerker het hier ook heeft over het delen van de belasting, zou dit mogelijk ook onder het volgende concept van werkdrukmaatwerk kunnen vallen. Deze sparringmomenten met vaste collega's, maar ook met de ergo- of fysiotherapeut, worden door andere medewerkers als waardevolle ondersteuning ervaren.

Tot slot is er een medewerker die in het kader van taakinspraak veel ruimte ervaart om zelf invulling te geven aan het werk. Door het ervaren vertrouwen, voelt deze medewerker de vrijheid om deze ruimte te pakken. Het is echter niet bekend of dit vertrouwen door andere medewerkers ook zo wordt ervaren.

4.1.4 Werkdrukmaatwerk

Waar tabel 4 aan het begin van het hoofdstuk laat zien dat er vrijwel geen werkdrukmaatwerk aanwezig is, komt dit doordat de werkdruk als 'gewoon' wordt ervaren door medewerkers. Medewerkers hebben dan ook vrijwel geen behoefte aan werkdrukmaatwerk. In het kader van ervaren werkdruk, hebben zij bijvoorbeeld meer behoefte aan stabiliteit in het team en wordt er vooral fysieke werkdruk ervaren door de appartementen die niet zijn ingericht op de zorg.

Op dit moment zijn er twee medewerkers die wel werkdrukmaatwerk ervaren. Voor de ene medewerker is dat de leidinggevende die rekening houdt met een gezond rooster en voldoende balans in diensten, maar voor de ander is dat wel een gepersonaliseerde afspraak. Indien deze medewerker werkdruk ervaart en het werk oploopt, heeft deze de mogelijkheid - ook vanuit de functie - om een dag(deel) thuis werken. Dit is echter niet voor elke functie mogelijk. Kanttekening bij deze afspraak is dat deze maatwerkafspraken pas tot stand is gekomen nadat de medewerker een burn-out heeft gehad. Daarbij benoemd de medewerker dat deze actief op zoek moest naar steun en dat deze afspraak daarna in samenspraak met de leidinggevende tot stand is gekomen.

Ik heb in de privé situatie een... iets heftigs meegemaakt wat ook tot die burn-out heeft geleid en ik heb in mijn functie daar... ik kon niet even sparren of mijn ei kwijt bij iemand. Ik moest daar echt wel zelf achteraan. En dat is lastig. De drempel leg je voor jezelf veel hoger. Je wilt gezien worden en dat miste ik op dat moment. Dat wel... (...) Nee... ik heb het wel gevraagd. (...) Je moet wel echt zelf aankloppen. – Medewerker 8

Naast de behoefte aan maatwerkafspraken, heeft deze medewerker ook behoefte aan dagelijkse ondersteuning.

R8: Nou wat dat betreft... als je maar naar ze toe komt dan kunnen ze veel en denken ze veel met je mee. Ehm... nee de voelsprietten van goh kijk eens even je collega's in de ogen. Dat is denk ik wel iets wat binnen Vecht en IJssel beter zou kunnen. Ja... als ik dan ook denk dat niet iedereen... bij zorgmedewerkers die zijn er wel om bericht dat we doorgaan tot we erbij neervallen en... – Medewerker 8

Waar maatwerk hier niet is geboden ter preventie, bracht een andere respondent een werkdrukmaatwerk van een collega ter sprake waarin dit wel het geval was. Deze wilde minder ingeroosterd worden door de ervaren stress. Ook dat was besproken en werd toegezegd.

Naast dat er twee medewerkers zijn die werkdrukmaatwerk ervaren, is er zowel maar één medewerker die geen behoefte heeft aan werkdrukmaatwerk, als één medewerker die deze behoefte wel heeft. Daarbij gaat het echter niet om persoonlijk maatwerk, maar heeft deze medewerker een behoefte voor het team, namelijk meer stabiliteit. De instabiliteit in het team maakt dat er soms geen collega is voor de volgende dienst en medewerkers daardoor maar langer blijven. Dit heeft ook gevolgen voor bijvoorbeeld de administratie en de zorg die medewerkers zouden willen leveren.

Ja het maakt niet uit welke handeling je doet, alles moet vastgelegd worden... daar moet je ook de tijd voor zien te vinden. Dus vaak ben je niet om drie uur weg, maar al snel kwart over drie en half vier komt ook wel eens voor... en dat is wel die werkdruk vind ik... – Medewerker 4

Daarnaast wordt ter sprake gebracht dat medewerkers niet gevraagd wordt om langer te blijven, maar dat zij dat zelf doen vanuit een groot verantwoordelijkheidsgevoel en collegialiteit. Hoewel medewerkers daar een compliment voor krijgen, houdt dit de ervaren druk op de werkvloer in stand.

Dat is een pijnpunt wat je nu benoemd... wij voelen ons heel verantwoordelijk, het wordt niet gevraagd want onze mensen zijn er dan niet meer in de avond, maar het is cliëntenzorg en die zorg moet verleend worden. We hebben één keer gehad dat een collega in de nacht was achtergebleven, ja die was zo verdrietig dat wil... dat gun je niemand. Maar goed... in principe... ja... als het gebeurt dan blijf je toch wel wat uurtjes langer of... (...) Ja en ik moet wel zeggen van daar wordt wel vaak een complimentje op gegeven. Van wat fijn dat je langer blijft. (...) Nee echt van de teamleider naar de eigen collega. – Medewerker 8

Opvallend is dat naast bovenstaande medewerker, er geen andere medewerkers hebben benoemd dat zij behoefte hebben aan werkdrukmaatwerk. Dit betekent niet zoals eerder aangegeven dat zij geen werkdruk ervaren. Medewerkers geven aan dat deze werkdruk er voor hen gewoon bij hoort in het werken in de zorg. Wel hebben zij andere behoeften wanneer het gaat om ondersteuning hoe om te gaan met deze werkdruk. Deze zullen later worden toegelicht samen met de behoefte aan andere vormen van (dagelijkse) ondersteuning.

Vanuit de bestaande werkdruk in de organisatie die ook wordt ervaren door leidinggevendenden, zou een leidinggevende medewerkers graag een (externe) persoonlijke coach willen bieden. Deze coaches kunnen medewerkers ondersteunen met vragen over werk-privé balans, maar ook meedenken in de loopbaan. Ook kan een coach doorverwijzen naar de juiste instantie bij privéproblemen. Naast dat dit medewerkers ondersteunt, werkt dit volgens de leidinggevende ook ter preventie van verzuim. In het kader van preventie, zijn er nog drie medewerkers die behoefte hebben aan een fitness abonnement en gezond eten op het werk. Deze fysieke gezondheid draagt heeft ook een positieve invloed op het mentale welzijn, aldus een respondent.

4.1.5 Financieel maatwerk

Binnen de steekproef is er maar één medewerker die financieel maatwerk ontvangt. Deze medewerker was voor Vecht en IJssel al bezig met een studie en zij hebben de studiekosten overgenomen. Dit was afgesproken in de onderhandelingen binnen het sollicitatieproces en wordt vanuit de medewerker dan ook ervaren als een fit. Dit financieel maatwerk is echter het gevolg van aangeboden ontwikkelingsmaatwerk en vormt geen op zichzelf staand financieel maatwerk. Naast deze medewerker, geven meerdere medewerkers aan dat zij op financieel gebied graag dingen anders zouden zien. Zo geven medewerkers aan dat ze vergeleken andere zorginstellingen een schaal lager zijn ingeschaald en dat het salaris volgens hen niet marktconform is. Doordat medewerkers de vergelijking maken met andere zorginstellingen, toont dit dat medewerkers zich wel bewust zijn van de mogelijkheid tot het bieden van deze financiële mogelijkheden.

Vecht en IJssel doet de waardering van medewerkers, niet volgens wat alle instellingen in de regio doen. Wij zijn allemaal te laat ingeschaald. (...) Als ik bij een andere instelling zou gaan werken, zou ik gewoon een schaal hoger zitten. – Medewerker 10

Verder geven medewerkers aan dat de reiskosten erg mager zijn. Beide zijn echter vanuit de cao bepaald, maar aangezien medewerkers zich bewust zijn van het feit dat het anders kan, maakt dat zij dit zelf ook graag anders zouden zien. Dit niet alleen voor henzelf, maar ook voor collega's.

4.2 MAATWERK VAN COLLEGA'S

Waar binnen werkdrukmaatwerk een medewerker het maatwerk van een collega ter sprake bracht, zijn er ook in de andere gesprekken maatwerkafspraken van collega's naar boven gekomen. Maatwerk van collega's wordt in overleg met de leidinggevende en het team vastgesteld.

Ja het wordt altijd wel overlegd in het team... zo van joh zij wil avonden en wat vinden jullie en dan denken en zeggen er veel ja graag... ik hoef die avonden niet... sommige willen dat ook door de ORT en dan denk ik prima... neem ze lekker ik hoef ze niet. – Medewerker 3

Er is wel een collega die dat een tijdje heeft gehad, maar dat was meer. Zij lag in scheiding en moest dus inderdaad in haar eentje voor de kinderen zorgen. En dan zorgde wij als collega's... dat het prima was dat zij dan iets later begon... (...) Ja onder de vaste medewerkers zeker. De uitzendkrachten, de vaste gezichten vertel je ook wel wat tegen, maar dat is toch anders. Ik denk zo iets als dat nog een keer zou gebeuren, dan moeten we dat wel weten als team, ook om daarin mee te denken, maar dat hoeft de... hoeven de uitzendkrachten niet te weten. Ik zou dan wel zeggen... of het opnemen als het ware voor die collega van we weten ervan als team, gaat thuis even niet zo lekker en klaar. – Medewerker 13

Deze openheid maakt dat collega's op de hoogte zijn van de reden (die vaak privé gerelateerd is) en daarmee het maatwerk van een collega respecteren. Deze openheid en het actief meedenken, benoemt een medewerker als een fijn gevoel indien er iets aan de hand zou zijn en deze een behoefte zou hebben aan maatwerk.

Qua voorbeelden van maatwerkafspraken van collega's, zijn er medewerkers die alleen bepaalde dagen werken of standaard een uur later beginnen. Daarin zijn het vooral de directe collega's die elkaar aanvullen en op deze manier maatwerk mogelijk maken. Naast deze flexibiliteit, zijn er meerdere collega's die op dit moment de opleiding tot VIG'er volgen vanuit Vecht en IJssel. Wat betreft de ontwikkelingsmogelijkheden, zijn deze zo vrij aanwezig, dat dit vooral wordt meegedeeld richting collega's. Er ontstaan hierover dan ook geen scheve gezichten, gezien de ruime mogelijkheden rondom deze ontwikkelingsbehoefte.

Naast dat medewerkers elkaar het aanwezige maatwerk gunnen en meedenken met de collega's, is er zelfs een medewerker die haar leidinggevende heeft aangesproken om maatwerk te bieden aan een collega.

Ja en ik denk ook wel... ik heb nu bijvoorbeeld een leerling die is nu bijna klaar en ehm... die is gescheiden vrouwtje, heeft drie kinderen en ehm... die wil ook bepaalde dagen werken en die zegt ook als ik het voor elkaar krijg, dan blijf ik en anders ga ik weg. (...) Dus ik heb het tegen mijn leidinggevende gezegd van denk erom dat we meegaan met haar, want zo een willen we niet kwijt. – Medewerker 3

Waar medewerkers open zijn over het aanwezige maatwerk en dit respecteren, zijn er ook medewerkers die hier hun vraagtekens bij hebben, met name omtrent de werkbaarheid. Zo was er één medewerker die aangaf bij binnenkomst verbaasd te zijn hoeveel medewerkers er al 'eisen' hadden of standaarden in een rooster die verder gingen dan een vaste vrije dag.

Dan gaat iedereen eisen stellen en dat krijg je nooit voor elkaar. Het is niet werkbaar, maar het is ook niet goed voor het teamgevoel vind ik. Als je... kijk het kan wel altijd vanwege ziekte of wat dan ook dan kan het wel, maar je moet niet... je moet daar wel mee oppassen vind ik. – Medewerker 4

4.3 GEBODEN MAATWERK VANUIT LEIDINGGEVENDEN

Naast het ervaren maatwerk, is er aan leidinggevenden gevraagd naar hoe zij zelf ondersteuning bieden in de vorm van maatwerk. Leidinggevenden geven aan bereid te zijn om mee te denken in behoeften van medewerkers, maar ook dat deze behoefte en daarmee de maatwerkafpraak wordt besproken met het team.

We hebben weleens meegemaakt dat iemand er door omstandigheden alleen voor stond en ehm... met een oppasprobleem en dan ja dan... dat bespreken we dan met het team en wordt dat aangepast en dan... ja en dan zet de persoon zelf daar ook weer wat tegenover op andere momenten. – Leidinggevende 1

Waar maatwerk wordt geboden, verwachten leidinggevenden hier een wederkerigheid in. Ook een andere leidinggevende benoemd dat indien het een keer niet lukt, deze vraagt om begrip vanuit de medewerker, maar ook de bereidheid om mee te bewegen met het maatwerk van een ander.

Ja er wordt in meegedacht, maar ik verwacht daar ook een wederkerigheid in. Dat als het een keertje niet kan, dat je dan ook meebeweegt om het anders te doen. (...) Dat is lastig... mensen hebben snel de neiging om het als recht op te pakken. Nee ik werk alleen maar die dag die dienst... nee... zo veel mogelijk passen we ons aan, maar ehm... het lukt even niet, dus wil jij nu kijken of jij het anders kan doen. – Leidinggevende 3

In de praktijk komt dit nog maar weinig voor omdat medewerkers hun diensten kunnen draaien zoals zij willen door de grote inzet van ingehuurd personeel.

En daar proberen ze zoveel mogelijk rekening mee te houden. (...) Dat is dan wel weer een pluspunt van de uitzendkrachten, die kun je inzetten op de gaten. Dus qua eigen collega's de wensen die je hebt in je rooster, dat kan ook eigenlijk altijd wel. En dat vind ik gewoon heel prettig. – Medewerker 13

Verder passen leidinggevenden het recht op maatwerk toe dat is vastgelegd vanuit de cao, maar wordt ook door de leidinggevende erkent dat aanvullend maatwerk nodig is om medewerkers te binden aan de organisatie.

En we moeten wel, weet je wel voorheen was het de cao bepaald. Je hebt één wens van je mag zeggen ik wil één vaste vrije dag of één vaste dag werken. Dat was altijd ehm... en daarnaast werd er flexibiliteit verwacht. Ja dat is een stukje tijdsgeest, dat kan niet meer. Daar moet je nu anders in meebewegen. – Leidinggevende 3

Naast het bieden van maatwerk, geeft een leidinggevende aan zich laagdrempelig op te stellen om een vertrouwenspersoon voor de medewerkers te zijn. Een andere leidinggevende geeft het team complimenten, neemt ze mee in de positieve flow en laat voelen dat deze trots is op het team.

4.4 MAATWERK EEN REDEN OM TE BLIJVEN

Aanvullend op het bespreken van het ervaren maatwerk en de behoefte, is medewerkers de vraag gesteld in hoeverre maatwerk voor hen een reden zou zijn om bij de organisatie te blijven werken. De meerderheid van de medewerkers stond hier positief tegenover. Voor één medewerker met positief ervaren maatwerk, zou dit anders een reden zijn om de organisatie ook daadwerkelijk te verlaten. Voornamelijk deze flexibiliteit wordt door medewerkers als fijn ervaren en gezien als reden om te blijven.

Ja! Ja ik zou ook niet zo snel ergens anders heen gaan, want nee... ik krijg dat niet zo goed als ik dat hier heb. En opleiding, dat kan je hier allemaal bespreken dat is geen probleem. – Medewerker 9

Ook twee medewerkers zonder eigen persoonlijke afspraken, zien de mogelijkheden zeker als een reden om te blijven. Ondanks dat de behoefte er nog niet is, stelt het hen gerust dat deze mogelijkheden tot maatwerk - en voornamelijk flexibiliteit en ontwikkeling - er wel zijn.

Ondanks dat het aanbieden van maatwerk een reden vormt om te blijven, zijn er ook medewerkers zonder een specifieke behoefte aan maatwerk die dit aangeven. Daarbij maken medewerkers de kanttekening dat de organisatie daarin gebonden is aan de cao VVT, maar wat daar precies in staat en welke mogelijkheden er zijn, kunnen zij niet vertellen. Mede door deze onbekendheid, konden medewerkers ook niet aangeven wat zij op dit moment verwachten van de organisatie als aanvulling op deze cao. Voor medewerkers is het lastig concreet te maken hoe maatwerk of personalisatie van arbeidsvoorwaarden eruit zou moeten zien. Tot slot is er ook een medewerker die aangeeft dat ook andere ouderenzorgorganisaties gebonden zijn aan de cao en het daar niet heel anders zal zijn.

Waar de meeste medewerkers enthousiast zijn over het aanbieden van maatwerk, zijn er opnieuw medewerkers die aangeven dat dit enige voorzichtigheid vraagt. Ook een leidinggevende erkent dat de gemaakte afspraken altijd bespreekbaar moeten blijven en op termijn ook anders zouden moeten kunnen. Daarmee erkennen de

leidinggevend het belang van maatwerk en ook dat je daarin mee moet bewegen als organisatie. Zij weten ook dat medewerkers anders vertrekken naar een organisatie die wel meedenkt. Wel wil de leidinggevende voorkomen dat medewerkers daar rechten aan gaan ontlenen. Alleen wanneer het gaat om gezondheidsredenen, is deze bereid de afspraak contractueel vast te leggen.

Ik denk wel dat je maatwerk moet maken, maar het moet niet te rigide zijn. Dus je maakt afspraken binnen de context van... van de tijd. Ehm... en dat het ook altijd bespreekbaar is en ook op termijn weer anders zou moeten kunnen. – Leidinggevende 3

4.5 OVERIGE ONDERSTEUNING

Het doel van maatwerk is het bieden van ondersteuning om met behoud van welzijn het werk uit te voeren. Naast de ondersteuning vanuit ervaren maatwerk gaven alle medewerkers aan ook steun te ervaren uit andere bronnen. Daarbij geven vrijwel alle medewerkers aan vooral steun te ervaren vanuit de directe leidinggevende en het team. Daarnaast zijn er ook drie medewerkers die expliciet aangegeven op dit moment geen steun te ervaren vanuit de organisatie zelf. Zo wordt er gerefereerd naar werkafspraken die vanuit het team worden gemaakt en vinden medewerkers de steun vanuit Vecht en IJssel te breed geformuleerd omdat ze dat niet zo voelen. Verder worden er vooral organisatie brede onderwerpen aangedragen ter verbetering om met behoud van welzijn het werk uit te voeren. Deze worden hierna besproken.

4.5.1 Ondersteuning vanuit de leidinggevende

Wanneer medewerkers werd gevraagd naar de ervaren ondersteuning, begonnen zij vooral te vertellen over de leidinggevende en het team. Alle medewerkers zijn dan ook positief over de ervaren ondersteuning en hebben het gevoel dat ze altijd aan kunnen kloppen en leidinggevend graag meedenken.

Als ik bijvoorbeeld zelf iets wil, dan kan ik dat gewoon aangeven bij mijn leidinggevende en wordt gekeken wat de mogelijkheden zijn en of dat ook echt past... ehm... bij wie ik ben... – Medewerker 2

Wel worden er ook een aantal kanttekeningen geplaatst. Zo kaart één medewerker aan dat deze het gevoel heeft dat de leidinggevende het soms allemaal niet aan kan en overloopt qua werk. Twee medewerkers geven daarbij dan ook aan de leidinggevende niet vaak te spreken. Een ander bevestigt dit door aan te geven dat je wel zelf moet aankloppen, maar dat er daarna wel goed wordt meegedacht. Dit actief vragen komt ook naar voren bij een andere medewerker die aangeeft dat deze nauw contact mist vanuit de leidinggevende met de zieke collega's. Verder benoemt deze medewerker dat het meedenken met hoe het beter kan op de vloer, gemist wordt. Hoewel er wel degelijk wordt geluisterd naar medewerkers en zij dit ook zo ervaren, missen zij de daadwerkelijke actie na het luisteren.

Aan de andere kant als ik dan met bijvoorbeeld een idee kom of iets waar we tegenaan lopen en ook meteen vertel van hoe we dat misschien anders zouden kunnen doen, dan luistert ze wel, maar dan vervolgens hoor je er niks meer van. – Medewerker 13

Waar medewerkers aangeven dit graag anders zouden willen zien, is er één medewerker die ingaat op de oorzaak. Daarbij geeft deze aan dat het niet alleen ligt aan de leidinggevende, maar vooral ook de hiërarchie in de organisatie. Wanneer een leidinggevende iets op wil pakken, moet dit ook weer overlegd worden waardoor het langer duurt. Een andere medewerker erkent dat dingen daardoor platgeslagen worden en de energie eruit gaat.

Er zijn dus ook wel dingen die platgeslagen worden daardoor. Van als... als er dan een goed idee vanuit medewerkers komen, dat merk ik nu... dat heb ik zelf nu ook al een keer gemerkt ehm... dan moet dat dus over heel veel schijven, waardoor de energie er ook helemaal uit loopt. – Medewerker 12

Ook een leidinggevende erkent hierin zelf het gebrek aan speelruimte en benoemt het gevoel te hebben veel verantwoordelijkheid af te moeten leggen. Wel geeft deze aan dat de speelruimte inmiddels iets is toegenomen. Hoewel medewerkers en leidinggevend beide aangeven deze hiërarchie te ervaren, ontbreken vastgelegde kaders. Dit is dan ook iets waar zowel de leidinggevend als de medewerkers behoefte aan hebben. Wanneer er kaders zijn, is voor de leidinggevende duidelijk wat zij mogen en kunnen en is dit duidelijk voor medewerkers.

Een ander punt van verbetering wanneer het gaat om ondersteuning van de leidinggevende, benoemt één medewerker de zakelijkheid van de leidinggevende met als voorbeeld het overlijden van een bewoner.

Die ehm... is wel ehm... wij zijn meer ja hoe moet ik dat zeggen, meer begaan met de bewoners en leidinggevende/teamleider is meer zakelijk. Ik kan je een voorbeeld geven: er was iemand overleden om vier uur in de nacht en de volgende dag om tien uur kregen we een mail dat mevrouw is overleden en of we degene... de bewoner die in de logeerkamer lag die moest daar zo snel mogelijk heen... en dan denk ik ja ho ook wij hebben een gevoel... – Medewerker 3

4.5.2 Ondersteuning vanuit het team

Naast de ervaren steun vanuit de leidinggevende, ervaren medewerkers vooral steun vanuit hun collega's. Dat zit in de kleine dingen: het elkaar helpen als medewerkers klaar zijn met de eigen route en werkzaamheden, maar ook de openheid en eerlijkheid in het team. Daarnaast worden er gebeurtenissen uit de privésfeer gedeeld. Verder geven medewerkers aan dat zij echt voor zichzelf en het team instaan en benoemt een medewerker de collega's als de wind onder de vleugels. Naast dat er ruimte is voor de leuke dingen, worden ook minder leuke dingen (vanuit de privé situatie) gedeeld en zeggen medewerkers het tegen elkaar wanneer ze het niet met elkaar eens zijn. Zolang het onderbouwd is, waarderen collega's dit ook van elkaar. Deze openheid in het team, maar vooral ook de fijne sfeer heeft bij één medewerker zelfs de doorslag gegeven om een extern aanbod af te slaan, ondanks het hogere salaris en ruimere loopbaanmogelijkheden. Verder is er ook een medewerker die ondanks de fijne sfeer in het huidige team, wel een vergelijking maakt naar de cohort in corona tijden waarin het teamgevoel nog sterker was.

Daar waren we echt een team. En daarna heb ik niet meer zo sterk dat teamgevoel gehad. Dan is het toch allemaal... er is zoveel verloop dat je bij de volgende nieuwe medewerker die komt dat je denkt van ja blijf jij of je hebt ook genoeg nieuwe die schrikken en na twee weken denken van... ik weet niet of ik dit wel wil zoveel werkdruk. – Medewerker 5

Deze wisselingen van collega's, het tekort aan collega's en de vele uitzendkrachten worden dan ook veel benoemd in de gesprekken. Hiermee komt ook de kwaliteit van de zorg in gevaar en zorgt het werken met uitzendkrachten voor onrust door een eigen manier van werken dat ook effect heeft op de cliënt.

Nu staat er personeel aan het bed, waarvan ik me zorgen maak en dat ik denk... een niveau minder, lager was beter geweest, want het zijn gewoon te veel risico's die we nemen. – Medewerker 9

Het personeelstekort maakt ook dat medewerkers vaak geen vaste collega meer hebben in hun dienst en ze elkaar alleen zien met een overdracht en dat als onprettig ervaren. Naast dat het makkelijker werken is met collega's die bekend zijn met de cliënten en een bekend gezicht voor hen vormen, ontnemt dit medewerkers ook de mogelijkheid om te sparren met een bekende collega die ook de situatie van de cliënt kent. Doordat vaste collega's elkaar minder zien, maakt dat dit ook gevolgen heeft voor de onderlinge verbinding. Ook een leidinggevende erkent de gevolgen van het personeelstekort en het werken met een wisselend team in de vorm van een lager verantwoordelijkheidsgevoel. Hiermee erkent ook deze leidinggevende de gevolgen voor de kwaliteit van de zorg. Medewerkers weten echter ook wel dat dit personeelstekort niet zomaar is opgelost en weten hoe lastig het is om personeel te vinden. Hoewel zij vanuit een eigen open positie in het team hebben ervaren hoe lang het duurt, zien zij maar weinig vacatures voorbij komen op bijvoorbeeld Facebook of LinkedIn.

4.5.3 Ondersteuning vanuit de organisatie

Naast de ondersteuning vanuit de leidinggevende en het team, ervaren medewerkers ook steun vanuit de organisatie. Daarin zijn er vooral dingen die zij vanuit de organisatie anders zouden zien om met behoud van welzijn hun werk uit te voeren. Dit zijn onder andere thema's als erkenning, werkdruk en communicatie.

Om een beter beeld te krijgen van de perceptie van medewerkers over de steun vanuit de organisatie, is hen de vraag gesteld wat de organisatie op dit moment goed doet en wat zij graag anders zouden willen zien. Er zijn maar twee medewerkers die hierin iets goeds benoemen ten aanzien van de medewerkers. Één medewerker benoemt dat de organisatie iedereen een kans geeft ongeacht niveau, afkomst en achtergrond. Ook medewerkers zonder zorgachtergrond krijgen een kans. Verder wordt benoemd dat er passende scholingen

worden gegeven en per persoon wordt gekeken wat er nodig is. Dit is opvallend gezien er binnen het aangeboden ontwikkelingsmaatwerk de meeste misfits aanwezig zijn. Blijkbaar zijn er voldoende mogelijkheden en wordt daarin zo meegedacht dat het de medewerker is die aangeeft geen behoefte te hebben.

Opvallend is dat veel medewerkers even na moesten denken over wat de organisatie goed deed. Vaak werd er ingegaan op wat beter kon en kwamen medewerkers daarna pas op een punt (soms ook per toeval) in hun verhaal waarvan zij toch zeiden dat doet de organisatie goed. Er is één medewerker die benoemd dat deze het jammer vindt er zo lang over na te moeten denken en wijdt dit aan de kritische blik. Daarna komt er echter geen concreet antwoord. Wanneer medewerkers wel direct beginnen te vertellen, gaat dit vooral over de cliënten. Als voorbeeld wordt de overplaatsing van cliënten benoemd. Deze antwoorden sluiten aan bij het uitgangspunt van de organisatie: cliënt centraal. Er is echter een medewerker die duidelijk aangeeft dat de eigen medewerkers op één zouden moeten staan: zonder personeel geen zorg, aldus deze medewerker.

Want ik denk dat je personeel behoud en werving... zou ik denken dat je dat op één moet zetten. Want ik vind de term cliënt staat centraal ja... daar ga ik al... de kriebels van krijg. Ik krijg daar heel erg jeuk van want dat kan helemaal niet. – Medewerker 7

Wanneer medewerkers wordt gevraagd naar wat de organisatie beter zou kunnen doen, komen er diverse onderwerpen naar boven. Vanuit de ondersteuning van de organisatie, wordt er voornamelijk ingegaan op het punt dat medewerkers iets aandragen en hoewel leidinggevend luisteren, ontbreekt de concrete actie. Daarin geven medewerkers aan dat er ook geen terugkoppeling wordt gegeven of dat het bijvoorbeeld nog uitgezocht wordt. Daardoor blijft het team zweven met de vraag en daalt de motivatie. Verder geeft een medewerker aan dat er vooral veel van bovenaf wordt opgelegd en daarmee de ruimte voor inbreng beperkt is. Deze medewerker heeft dan ook de behoefte om zelf mee te denken. De communicatie is dan ook punt dat door meerdere medewerkers wordt aangedragen ter verbetering.

Ja... meer openheid van wat er achter de schermen gebeurt weet je... ik vraag zelf die openheid wel, maar vervolgens hoor je daar niks meer over. Omdat ik er dan achteranga ja... dus die communicatie die mis je wel zeg maar. – Medewerker 3

Ook de bredere communicatie binnen Vecht en IJssel is iets wat medewerkers graag anders zouden zien. Naast dat er veel informatie wordt opgelegd, zijn er ook twee medewerkers die aangeven niet meer alles te lezen op het intranet of de 'keek op de week'. Naast dat hier niet alles in staat, gebeurt er ook te veel om alles te lezen. Een leidinggevende erkent dat de communicatie soms te wensen over laat en daar creatiever in kan worden gedacht om alle medewerker te bereiken. Ter inspiratie deelde deze leidinggevende het idee van een strategisch café eens per maand waarin de bestuurder in een half uur iedereen kan meenemen in waar de organisatie staat en mogelijk een gastspreker kan uitnodigen wanneer bepaalde onderwerpen meer leven in de organisatie of er bepaalde lopende projecten zijn. Hoewel medewerkers nog genoeg behoefte hebben aan communicatie en de manier waarop er op dit moment (niet) gecommuniceerd wordt, geven meerdere medewerkers aan dat zij sinds de wisseling van de bestuurder al meer horen van wat er speelt in de organisatie.

Een andere behoefte die bij meerdere medewerkers leeft, is de behoefte aan personeelsuitjes om elkaar eens te leren kennen buiten de blauwe jasjes. Deze laatste medewerker geeft aan dat er in het algemeen meer behoefte is aan persoonlijke aandacht en dat dit ook een reden is voor medewerkers om te vertrekken.

En het feit dat ze soms... dan laten ze iemand gaan en dan denk ik je bent 30.000 euro kwijt, want je bent dat kwijt aan een medewerker die weggaat... kost dat in totaal. En dan denk ik als je nu even één seconde goed had nagedacht en iemand had kunnen binden door een personeelsuitje, een bosje bloemen of een kaartje van beterschap. Dan was die persoon gebleven en had je een tientje of vijftig euro uitgegeven en nu... denk daarover na. Ik vind dat zo belangrijk... als mensen ziek zijn, maak een beleid. Bij ziekte maak een beleid, bij langer dan twee weken ziekte stuur iemand een kaartje. Zeg maar wat... of geef een bloemetje. Dat je gemist wordt. – Medewerker 7

Bovenstaand voorbeeld sluit aan bij een andere behoefte, namelijk de behoefte aan erkenning en waardering als onderdeel van de benodigde ondersteuning om het werk met behoud van gezondheid en welzijn uit te voeren. Hoewel medewerkers de werkdruk als gewoon ervaren, willen zij meer erkenning vanuit de organisatie. Een medewerker omschrijft deze behoefte aan erkenning als voelbare, merkbare en tastbare aandacht. Dit zit in

meer dan alleen euro's, en gaat volgens de medewerker vooral om persoonlijke aandacht. Een andere medewerker geeft aan dat gezien worden als medewerker enorm belangrijk is. Daarbij vielen de gekregen presentjes vanuit Vecht en IJssel van externe organisaties als de VVAR en de Rituals verkeerd bij medewerkers. Ook zit het hen dwars dat de secretaresses een groter pakket hebben gekregen en er voor deze dag meer aandacht was dan voor de dag van de verpleging.

Ondanks deze behoefte aan erkenning, ervaren medewerkers wel de vrijheid en het vertrouwen om hun werk te doen. Ondanks deze vrijheid komt hier opnieuw de behoefte aan een kader naar voren. Medewerkers weten niet altijd even goed wat er van hen verwacht wordt en willen gewaardeerd worden voor het werk dat zij doen. Door het ontbreken van kaders maken teams deze werkafspraken zelf ongeacht of dit ook daadwerkelijk van hen wordt verwacht. Bestaande kaders komen dan weer in het geding door de wisseling van collega's en teamleiders.

Ja nou van de week hadden wij... was er iets gebeurd waarbij een cliënt heeft gealarmeerd en waardoor onduidelijk was wie gaat er nou naar toe. (...) Nee en dus op een gegeven moment ontstond er een conflict van is dat nu jouw verantwoordelijkheid of niet. Want het is wel mijn cliënt, maar ik kan nu niet... (...) Nee precies, maar er moet nu wel iemand naar haar toegaan. Nou en dat soort dingen zijn werkafspraken die vast horen te staan. Dus wat ik heb gedaan is ik ben naar de teamleider gegaan en ik heb gezegd dit is het probleem en hoe gaan we dat oplossen met elkaar. Waarbij wij nu wel bezig zijn met afspraken maken, maarja... waarop baseren wij dat? Helemaal niks! Dat is gewoon omdat wij denken dat... (...) Daar moet gewoon één lijn in zijn wie er dan gaat. En het is al best wel een tijdje aan het sudderen die opvolging van de alarmering, maar ik heb een beetje het idee bij Vecht en IJssel dat er iets moet gebeuren... iets heel erg waardoor het dan wel ineens op hoger niveau wordt getild. – Medewerker 7

Zowel de behoefte aan erkenning als de personele wisselingen vormen bronnen voor de ervaren werkdruk. Medewerkers hebben echter het gevoel dat deze werkdruk er 'gewoon' bij hoort binnen de ouderenzorg. Dit maakt dat er dan ook geen brede behoefte is aan werkdrukmaatwerk. Deels wijden de medewerkers deze werkdruk aan het personeelstekort, waarmee dit ook gevolgen heeft voor de zorg die zij zouden willen leveren en medewerkers het gevoel hebben minder tijd te hebben voor de bewoners dan zij zouden willen.

Dat geeft ook werkdruk want heel vaak is het oh je hebt twee pittige dagen gehad en nog twee te gaan oké, dan denk je oh wacht ik sta met die en dat komt wel goed en dan kom je binnen en dan is die persoon ziek of komt niet opdagen of een andere afdeling. Of dan sta je toch alleen op je huiskamer want jij redt het wel... – Medewerker 4

Verder geven meerdere medewerkers aan dat de huidige appartementen van cliënten niet gemaakt zijn voor de zorg die zij leveren. Vier medewerkers geven aan daardoor een extra fysieke belasting te ervaren. Aansluitend bij de ervaren werkdruk, geven een aantal medewerkers aan dat de werk-privé balans hierdoor wordt verstoord. Een medewerker benoemt daarin dat deze wel eens op een vrije dag terug komt om in te vallen, omdat er anders niemand is. Door het werken met cliënten, voelen medewerkers een grote verantwoordelijkheid. Daarnaast wordt aangehaald dat je weet wanneer je voor de zorg kiest, je te maken hebt met onregelmatige diensten. Ook het zorgen voor een ander boven het zorgen voor jezelf, wordt door medewerkers erkend. Deze laatste medewerker geeft hiermee aan dat de ondersteuning vanuit de leidinggevende, het team en de organisatie ook nodig is om met behoud van welzijn het werk uit te voeren.

4.6 MEDEWERKERS MET EEN GEDEELDE BEHOEFTE

In de gesprekken hebben medewerkers aan kunnen geven welk maatwerk en welke steun zij op dit moment ervaren en waar zij behoefte aan hebben. Daarnaast hebben medewerkers ook aangegeven waar deze behoeften vandaan komen, oftewel hoe deze perceptie tot stand is gekomen. In dit onderzoek wordt ook gekeken naar persoonlijke kenmerken die een rol spelen bij werk-gerelateerde behoeften en mogelijk ook bij de behoefte aan maatwerk. Hoewel de behoefte ten aanzien van maatwerk per individu kan verschillen, zijn er medewerkers met een gedeelde behoefte. Zo bleek eerder al dat medewerkers vooral behoefte hebben aan ontwikkelings- en taakmaatwerk. Mogelijk is deze gedeelde behoefte te relateren aan vergelijkbare omstandigheden en uitdagingen binnen het werk en/of de privé situatie. Zo zijn er binnen de interviews uitspraken gedaan over het dienstverband, het hebben van een proactieve persoonlijkheid en ook de leeftijd en levensfasen zijn hierin aan bod gekomen.

Er zijn twee medewerkers die een uitspraak hebben gedaan over het dienstverband en specifiek een vaste overeenkomst. Waar een medewerker aangeeft dat je met een vaste arbeidsovereenkomst meer betrokken bent, erkent ook de leidinggevende dat een vast dienstverband de betrokkenheid van de medewerker vergroot. Verder geeft een andere medewerker aan dat het tijdelijke dienstverband maakt dat deze zich niet helemaal durft uit te spreken. In de praktijk ziet deze medewerker dat contracten regelmatig niet verlengd worden en dit heeft ook zijn weerslag op deze medewerker. Verder zijn er een aantal collega's die in het bespreken van hun behoefte en totstandkoming van maatwerk ingaan op hun eigen persoonlijkheid. Waar de één het graag zelf wilt uitzoeken en er zelf achteraan gaat, is een andere medewerker juist wat onzekerder en voorzichtiger in het vragen van hulp. Een andere medewerker geeft daarin ook aan dat als de organisatie potentie ziet, ze daarin meedenken qua doorgroei en extra taken.

En ik denk als je laat zien wat je wil en dat je het ook kan, dan krijg je heel veel extra taken en dat is voor jongere mensen ook leuker. Maar als je daar een stapje minder in zet ja... dan krijg je dat ook niet. – Medewerker 9

Er zijn twee medewerkers waarbij de leeftijd een rol speelt binnen het aangeboden maatwerk. Zij hoeven beide geen nachtdiensten meer te draaien. Daarnaast zijn er andere medewerkers die refereren naar hun levensfase in het bespreken van de verwachtingen en behoeften. Één medewerker geeft aan dat het allemaal wat meer energie kost, maar zich mentaal sterker voelt en daarmee ook gaat nadenken over hoe lang deze nog aan het bed wil staan. Een andere medewerker geeft aan dat door de deskundigheid alle ervaringen bij elkaar komen en zich daarmee comfortabel voelt. Waar deze deskundigheid als prettig wordt ervaren, geeft een medewerker aan dat dit ook onrust geeft doordat deze veel meer ziet gebeuren dan collega's met minder ervaring. Naast dat medewerkers zelf refereren in hun behoeften naar de leeftijd en levensfasen, erkent ook een leidinggevende het belang om hier rekening mee te houden.

En wat je ook hebt is... generaties hé. Dat vraagt ook iets, om daarover na te denken, om daarin aan te haken aan te sluiten, gesprekken over te voeren, want de... de... de zorgmedewerkers van nu tussen de twintig en de dertig, staat er anders in dan in de tijd dat ik die leeftijd had. – Leidinggevende 3

5. CONCLUSIE

Binnen dit onderzoek staat de volgende onderzoeksvraag centraal: *Welke perceptie hebben medewerkers binnen Vecht en IJssel ten aanzien van maatwerk en hoe wordt deze perceptie gevormd om met behoud van welzijn het werk uit te voeren?* Om inzicht te krijgen in deze medewerkersperceptie over maatwerk, is medewerkers gevraagd naar ervaren maatwerk en de aansluiting bij de verwachtingen en behoeften. Dit maakt het mogelijk om helder te krijgen in hoeverre ervaren maatwerk daadwerkelijk correspondeert met de behoeften, maar ook welke onvervulde behoeften medewerkers nog hebben en daarmee een voorwaarde vormen voor een positieve perceptie ten aanzien van maatwerk. Bij het bespreken van het maatwerk en de behoeften, is ook de dagelijkse steun ter sprake gekomen.

Dit onderzoek suggereert allereerst dat percepties van maatwerk gangbaar zijn binnen Vecht en IJssel: alle gesproken medewerkers ervaren in meer of mindere mate maatwerk. Hierbij dient uiteraard opgemerkt te worden dat de steekproef te klein is en de resultaten niet zonder meer gegeneraliseerd kunnen worden naar de gehele onderzoekspopulatie. Dit zal nader worden toegelicht in paragraaf 3.5 binnen de discussie.

De mate waarin medewerkers maatwerkafspraken ervaren en deze overeenkomen met hun verwachtingen en behoeften, is verschillend per soort maatwerk. Het onderzoek laat zien dat flexibiliteitsmaatwerk (gericht op werkdagen en -tijden) het meest voorkomend is en dat hier bovendien sprake is van groepsmaatwerk in lijn met de definitie van Knies (2012): respondenten gaven bijvoorbeeld aan dat wensen over vaste vrije dagen in de regel gehonoreerd worden binnen de organisatie. De medewerkers ervaren het aanwezige flexibiliteitsmaatwerk als positief en hier is dan ook sprake van een fit tussen gepercipieerd aanbod van maatwerk en behoeften.

Deze consistente fit is niet terug te zien in de resultaten met betrekking tot ontwikkelingsmaatwerk. Daarin zijn er medewerkers die geen of onvoldoende maatwerk ervaren, maar zijn er ook medewerkers die een aanbod hebben gehad tot ontwikkelingsmaatwerk en hier geen behoefte aan hebben. Waar het gaat om taakmaatwerk, valt op dat hier veel behoefte aan is ten opzichte van de huidige mogelijkheden. De behoefte aan dit type maatwerk lijkt voort te komen uit een ontwikkelwens, die ogenschijnlijk in tegenspraak is met de vorige bevinding. Waar het bij ontwikkelingsmaatwerk veelal gaat om een afspraak tot het volgen van een opleiding, is de behoefte aan taakmaatwerk vaak geënt op een behoefte aan ontwikkelingsmogelijkheden binnen de huidige functie, ofwel 'learning on the job'. Ook eerder onderzoek toont dat deze twee typen maatwerk sterk met elkaar verbonden zijn (Hornung et al., 2010; Rosen et al., 2013).

Verder laat dit onderzoek zien dat er in tegenstelling tot de vorige drie typen maatwerk, medewerkers minder behoefte lijken te hebben aan werkdrukmaatwerk. Er is ook maar één medewerker die dit ontvangt. Dit is opvallend, want er wordt wel degelijk werkdruk ervaren. Het lijkt er echter op dat men individuele afspraken niet ziet als oplossing, maar behoefte heeft aan bijvoorbeeld meer en vaste collega's. Mogelijk kunnen individuele maatwerkafspraken omtrent werkdruk juist problematisch zijn. Werkdrukverlaging van de één gaat gepaard met een werkdrukverhoging van de ander in een werkomgeving met hoge taakafhankelijkheid (Hornung et al., 2018). Het inzetten op werkdrukmaatwerk kan echter wel een belangrijke rol spelen bij de preventie van uitval van medewerkers (Van de Ven, Nauta & Sloten, 2015).

Tot slot laat dit onderzoek zien dat er weinig maatwerk wordt ervaren met betrekking tot financiële compensatie. Dit betekent echter niet dat medewerkers hier geen behoefte aan hebben. Uit dit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat medewerkers vaak lager zijn ingeschaald ten opzichte van ouderenzorgorganisaties in de regio. Hoewel de cao enige ruimte biedt om arbeidsvoorwaarden te personaliseren naar maatwerk, is deze ruimte voor financieel maatwerk zeer beperkt en gebeurt dit op dit momenteel niet (Van de Ven, Strating & Nauta, 2013).

Waar uit bovenstaande alinea's blijkt dat het type maatwerk bepalend is voor de perceptie van medewerkers, zijn er nog meer factoren die een rol spelen in de totstandkoming van de perceptie. Zo laat dit onderzoek zien - in lijn met verwachting één tot en met drie - dat de perceptie van medewerkers wordt gevormd door de uitwisselingsrelatie, de communicatie en de bijdrage aan het welzijn. Dit is in lijn met onderzoek van Van Beurden et al., (2021). Medewerkers hebben heldere verwachtingen omtrent de toepassing van maatwerk en daarmee over de uitwisselingsrelatie tussen werkgever en werknemer. Daarnaast is ook de communicatie binnen dit onderzoek bepalend. De meeste misfits zijn aanwezig in het ontwikkelingsmaatwerk, omdat dit wordt aangeboden vanuit de leidinggevende terwijl er geen behoefte is. Tot slot is ook de bijdrage aan het welzijn bepalend. De positieve perceptie komt namelijk alleen tot stand wanneer medewerkers het gevoel hebben dat

maatwerk in het belang van hen is (Hewett et al. 2018; Purcell & Hutchinson, 2007; Van de Voorde & Beijer, 2015). Het feit dat medewerkers moeten aankloppen, maakt dat het geboden maatwerk volgens de medewerkers aansluit bij de behoeften en daarmee direct bijdraagt aan het welzijn.

Verder bevestigt dit onderzoek de cruciale positie van de leidinggevende binnen het afsluiten van maatwerk (Knies & Leisink, 2014b; Purcell & Hutchinson, 2007), conform verwachting vier. Dit is zowel terug te vinden in het aanbieden van maatwerk, als in de dagelijkse ondersteuning. In de praktijk is er een wisselwerking tussen beide concepten, in lijn met onderzoek van Knies (2012). Waar maatwerk in de praktijk vooral informeel toegepast wordt, maakt dat dit eerder worden ervaren als dagelijkse steun. Naast de steun uit maatwerk en de leidinggevende, ervaren medewerkers ook dagelijkse steun vanuit de directe collega's. Gezien de hoge teamafhankelijkheid en sociale steun binnen de ouderenzorg, was voorafgaand al de verwachting geformuleerd dat ook het team een belangrijke bron vormt voor de dagelijkse ondersteuning (Arnetz et al., 2011; Jenkins & Elliot, 2014).

Naast dat het team een belangrijke rol speelt binnen de dagelijkse steun, is het team ook betrokken bij de totstandkoming van maatwerkafspraken binnen Vecht en IJssel. De hoge teamafhankelijkheid in het werk en het belang van sociale steun (Jenkins & Elliot, 2014), maakt dat maatwerk in overleg met het team tot stand komt. Waar in de literatuur wordt besproken over het belang van openheid (Liao et al., 2017), zijn medewerkers hier actief betrokken bij de totstandkoming van maatwerk van collega's. Dit leidt echter tot de volgende paradox: waar de totstandkoming complexer lijkt te worden door deze extra factor, toont dit onderzoek dat maatwerk juist meer gerespecteerd wordt en medewerkers met elkaar meedenken. Het team maakt daarmee de toepassing van maatwerk mogelijk. In hoeverre dit ook zo is bij andere (ouderen)zorgorganisaties, zal onderzoek moeten uitwijzen.

Tegen de verwachting in laat dit onderzoek niet zien dat de leeftijd of levensfase een belangrijke rol speelt in de totstandkoming van behoeften groepsmaatwerk, zijn er geen opvallende overeenkomsten gevonden. Ook wanneer er aan medewerkers werd gevraagd welke behoeften zij hebben, kwamen er geen leeftijd gerelateerde maatwerkafspraken naar boven. Uitzondering hierop is het maatwerk dat is opgenomen in de cao zoals de uitzondering omtrent het werken van onregelmatige diensten. Waar de behoeften van individuen verschilt, is er onderzoek dat bevestigt dat individuen naar gelang de leeftijd meer van elkaar gaan verschillen (Nauta, De Vroome, Cox, Korver & Kraan, 2005). Hiermee wordt de heterogeniteit van medewerkers binnen dezelfde leeftijdsgroep dan ook groter. Dit bevestigt opnieuw de bewering dat de perceptie per individu verschilt, maar ook het belang dat maatwerk volledig is afgestemd op zowel de persoonlijke situatie als werksituatie van de individuele medewerker (Kroon & Freese, 2012).

6. DISCUSSIE

De discussie omvat een reflectie op de verkregen resultaten, theoretische en praktische implicaties en zal afgesloten worden met de limitaties van dit onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

6.1 REFLECTIE OP DE RESULTATEN

Het onderzoek heeft inzicht gegeven in het ervaren maatwerk en de behoeften die medewerkers hebben. Hiermee is getracht en volledig beeld te verkrijgen van de perceptie en de totstandkoming van deze perceptie van medewerkers ten aanzien van maatwerk. Daarin zijn er drie opvallende resultaten die hier nader besproken zullen worden: de definitie van maatwerk, maatwerk in een teamafhankelijke omgeving en tot slot de voorwaarden voor een positieve medewerkersperceptie ten aanzien van maatwerk.

6.1.1 Definitie van maatwerk

Allereerst is er een opvallend resultaat wanneer het gaat over de definitie van maatwerk. Waar er theoretisch gezien onderscheid is tussen verschillende typen maatwerk (Hornung et al., 2010; Rosen et al., 2013), blijken deze in de praktijk in elkaar over te lopen. Ter illustratie gaat ontwikkelingsmaatwerk vaak gepaard met taakmaatwerk, doordat hier andere of extra taken bij horen. Ook de definitie van werkdrukmaatwerk, waar het gaat om het reduceren van uren en/of dagen (Hornung et al., 2010), lijkt dit sterk op het flexibiliteitsmaatwerk. De grote mate waarin medewerkers flexibiliteitsmaatwerk percipiëren, is daarmee bepalend voor de behoefte aan werkdrukmaatwerk. Door deze flexibiliteit in uren, is bijvoorbeeld minder uren werken en daarmee werkdrukmaatwerk niet nodig. Waar deze typen maatwerk binnen de praktijk - en specifiek de context van de ouderenzorg - door elkaar lopen, maakt dat er dan ook een verschil is in behoefte en relevantie van deze typen maatwerk binnen de zorg. Ter illustratie ervaren medewerkers de werkdruk als onderdeel van het werk en aangezien zij deze werkdruk allemaal ervaren, geven zij aan geen behoefte te hebben aan werkdrukmaatwerk. Wat betreft werkdruk hebben medewerkers andere behoeften dan maatwerkafspraken.

Verder wordt maatwerk in de literatuur door Rousseau gedefinieerd als een vrijwillige gepersonaliseerde afspraak tussen medewerker en leidinggevende, maar blijkt dit in de praktijk anders te zijn. Het concept 'people management' van Knies & Leisink (2014a) heeft al aangetoond dat maatwerk een wisselwerking heeft met de dagelijkse ondersteuning. Ook in dit onderzoek is deze wisselwerking aangetoond en blijkt de dagelijkse ondersteuning die medewerkers als zodanig positief ervaren, compenserend te werken voor de behoefte aan maatwerk. Juist doordat afspraken niet formeel worden vastgelegd, maar het vooral gaat over informele toezeggingen, wordt dit ook ervaren als dagelijkse ondersteuning. Waar maatwerk als doel heeft medewerkers te ondersteunen om met behoud van welzijn (gezondheid en werkplezier) hun werk uit te kunnen voeren (Hornung et al., 2008), ervaren medewerkers ook steun vanuit de leidinggevende en de directe collega's binnen het team. Ondanks de focus op maatwerk, is er vanuit medewerkers uitgebreid stil gestaan bij de ervaren dagelijkse steun als tegenhanger van maatwerk in het concept people management (Knies & Leisink, 2014a).

6.1.2 Maatwerk in een teamafhankelijke organisatie

Naast dat collega's een belangrijke rol spelen binnen de dagelijkse ervaren steun, zijn zij binnen Vecht en IJssel ook betrokken bij de totstandkoming van maatwerk van collega's. De taakafhankelijke omgeving maakt dat maatwerk niet tot stand komt tussen alleen de leidinggevende en de medewerker, zoals de literatuur veronderstelt (Rosen et al., 2013; Rousseau, 2005). In een (ouderen)zorgorganisatie waar veel samengewerkt wordt, er sprake is van een hoge teamafhankelijkheid en sociale steun van belang is (Jenkins & Elliot, 2014), kunnen er geen individuele maatwerkafspraken zijn buiten het team. In de praktijk blijkt dit in overleg te gebeuren met het team. Dit maakt het enerzijds complexer, maar anderzijds blijkt uit dit onderzoek dat dit niet zo hoeft te zijn. Door de openheid over de afspraken en de reden daarachter, respecteren medewerkers het geboden maatwerk en zijn zij bereid met elkaar mee te denken. Waar in eerder onderzoek sprake is van jaloezie naar medewerkers (Lai et al., 2009), blijkt dat hier niet van toepassing. Dit kan verklaard worden door deze openheid, maar ook de flexibiliteit die medewerkers het vertrouwen geeft dat wanneer zij wel een behoefte hebben, zowel de leidinggevende als het team bereid zijn mee te denken. Dit ondersteunt dan ook het belang van openheid richting collega's over het aanwezige maatwerk binnen een team (Liao et al., 2017). Ondanks de verklaring van de hoge teamafhankelijkheid en sociale relaties in de ouderenzorg, zal onderzocht moeten worden in hoeverre deze paradox aanwezig is bij andere (ouderen)zorgorganisaties.

6.1.3 Voorwaarden van maatwerk voor een positieve medewerkersperceptie

Waar er op basis van de literatuur mogelijke voorwaarden van maatwerk zijn geformuleerd, blijkt binnen dit onderzoek niet elke voorwaarde even belangrijk. Met name het type maatwerk is van belang voor de perceptie. Wat betreft de communicatie is deze rol kleiner dan verwacht. Waar in de literatuur behoeften worden gesignaleerd door de leidinggevende, zijn het in de praktijk de medewerkers die aankloppen bij de leidinggevende met een behoefte. Vervolgens zijn leidinggevendens wel bereid om actief mee te denken en waar nodig maatwerk aan te bieden. Het is echter niet alleen de leidinggevende die een rol heeft bij de totstandkoming van maatwerk. In de praktijk wordt maatwerk in overleg met het team vastgesteld. Waar de verwachting was dat maatwerk open wordt besproken in een taakafhankelijke omgeving als de ouderenzorg, was het niet de verwachting dat maatwerk ook daadwerkelijk in overleg met het team wordt vastgesteld. Naast dat de leidinggevende en het team maatwerkafspraken maken, vormen zij ook de dagelijkse ondersteuning voor de medewerker. Daarbij speelt deze ondersteuning dermate een rol, dat deze zelfs compenserend werkt voor de behoefte aan maatwerk en daarmee van invloed is op de perceptie ten aanzien van maatwerk. Waar maatwerk informeel wordt vastgesteld, ervaren medewerkers dit meer als steun en hebben zij minder behoefte aan vaste maatwerkafspraken. De rol van het team binnen zowel de dagelijkse steun, maar voornamelijk in de totstandkoming van maatwerk, was groter dan verwacht. Op deze manier speelt ook de perceptie van collega's een rol. Tot slot blijkt de rol van leeftijd en levensfasen niet duidelijk aanwezig. Waar in diverse onderzoeken naar werk gerelateerde behoeften de leeftijd en levensfase een rol spelen (Leisink et al., 2010; Ng & Feldman, 2010), is het niet mogelijk om dat voor dit onderzoek ook te stellen. Dit toont het belang van i-deals die volledig zijn afgestemd op zowel de persoonlijke als werksituatie van de individuele medewerker (Kroon & Freese, 2012).

6.2 THEORETISCHE IMPLICATIES

Dit onderzoek heeft een bijdrage geleverd aan de behoefte naar vervolgonderzoek omtrent toepassing van maatwerk in de praktijk (Hornung et al., 2018). Binnen de ouderenzorgorganisatie Vecht en IJssel is gekeken naar het ervaren aanwezige maatwerk en in hoeverre dit aansluit bij de verwachtingen en behoeften. Specifiek is er gekeken naar de aanwezigheid van de typen maatwerk gedefinieerd door Rousseau (2005) en aanwezig groepsmaatwerk (Knies, 2012).

Op basis van deze ervaringen en behoeften, is inzicht verkregen in de perceptie van medewerkers ten aanzien van maatwerk. Daarnaast heeft dit onderzoek inzicht gegeven in de voorwaarden die bepalend zijn voor een positieve perceptie van medewerkers ten aanzien van maatwerk. Daarmee is opnieuw duidelijk geworden dat wanneer een organisatie haar medewerkers optimaal wil ondersteunen, het van belang is dat HR-praktijken aansluiten bij het individu. Waar maatwerk de intentie heeft het welzijn van medewerkers te verhogen (Rousseau, 2005) en te zorgen voor een hogere betrokkenheid (Demerouti et al., 2001), bleek het aanbieden van maatwerk inderdaad een reden voor medewerkers om bij de organisatie te blijven werken. Indien het gaat om de bijdrage aan het welzijn, is naast maatwerk ook de dagelijkse ondersteuning bepalend voor de perceptie en de behoefte daarin. Waar binnen de term people management (Knies & Leisink, 2014) de dagelijkse steun van de leidinggevende van belang is, blijkt dat binnen de ouderenzorg deze steun ook komt vanuit de directe collega's en de bredere organisatie. Ondanks dat het de leidinggevende is die de maatwerkafspraken maakt - en daarin dus een cruciale rol heeft (Wright & Nishii, 2008) - worden de maatwerkafspraken in de praktijk in overleg met het team gemaakt.

Verder heeft dit onderzoek inzicht gegeven in de totstandkoming van medewerkerspercepties. Waar er vooral kwantitatief onderzoek heeft plaatsgevonden (van Beurden et al., 2021), vormt dit kwalitatieve onderzoek een mooie verdieping daarop. Dit onderzoek heeft dan ook aangetoond dat de perceptie van medewerkers inderdaad gevormd wordt door de verwachtingen en bijdrage omtrent wederkerigheid van leidinggevende, team en organisatie, maar ook de communicatie en de bijdrage aan en daarmee doorwerking op het welzijn van medewerkers (van Beurden et al., 2021). Verder is opnieuw duidelijk geworden dat deze perceptie zeer persoonlijk is (Wright & Nishii, 2008).

Kortom, verwachtingen zijn heel persoonlijk en deze kennen binnen het onderzoek - wanneer het gaat om medewerkers met dezelfde leeftijd - een grote diversiteit. Waar de levensfase meer voorspellend zou zijn, blijken medewerkers het lastig te vinden zich hiermee te identificeren en blijkt opnieuw dat deze niet gerelateerd is aan de chronische kalenderleeftijd. Dit onderzoek toont dan ook een diversiteit aan behoeften en percepties. Dit toont het belang van een oprecht geïnteresseerde leidinggevende die de medewerker kan bieden wat op dat moment nodig is (Knies & Leisink, 2014a en 2014c).

6.3 PRAKTISCHE IMPLICATIES

Aandacht voor medewerkers en meedenken in hun individuele situatie, of dat nu met maatwerk is of een andere vorm van ondersteuning, ervaren medewerkers als positief (Kristof-Brown et al., 2005). Dit onderzoek toont het belang van deze aandacht om het welzijn van medewerkers te verbeteren en hen zo te binden aan de organisatie. Praktisch is het van belang dat de organisatie zowel inzet op het aanbieden van maatwerk (en wel op zo een manier dat er een positieve medewerkersperceptie ontstaat), als de dagelijkse ondersteuning van medewerkers. Naast dat deze steun als belangrijk wordt gezien door medewerkers, is deze ervaren steun ook bepalend voor de perceptie van medewerkers ten aanzien van maatwerk aangezien deze een wisselwerking kennen (Knies, 2012).

Omtrent maatwerk is het advies aan de organisatie op dezelfde manier om te blijven gaan met het aanbieden van flexibiliteitsmaatwerk en ontwikkelingsmaatwerk. Wat betreft het ontwikkelingsmaatwerk, kan nog beter aangesloten worden bij de behoefte van de medewerker. Hiervoor is het van belang dat Vecht en IJssel actief meedenkt wanneer een medewerker een behoefte bespreekbaar maakt. Waar maatwerk tot stand komt in overleg, blijkt de kans op een fit het grootst. Ook de aanwezige openheid omtrent maatwerkafspraken dient aanwezig te zijn en te blijven, willen medewerkers het maatwerk van collega's accepteren (Liao et al., 2017).

Binnen Vecht en IJssel hebben medewerkers naast maatwerk, ook behoefte aan andere dagelijkse ondersteuning om met behoud van welzijn hun werk uit te kunnen voeren. Waar medewerkers aangeven dat maatwerk wel degelijk een reden is om bij de organisatie te blijven werken, biedt dit kansen voor de organisatie en is dit de investering in maatwerk zeker waard. Daarin zullen zij voornamelijk moeten inzetten op het bieden van taakmaatwerk. Medewerkers hebben behoefte aan andere en extra taken buiten de directe zorgverlening van cliënten. Daarin zou ook de samenwerking tussen afdelingen en locaties meer kunnen worden aangehaald. Ter illustratie zouden medewerkers een dag kunnen ruilen met een medewerker in dezelfde functie.

Waar aan het begin van dit onderzoek is geschreven over een chronische werkdruk, lijkt deze ook aanwezig te zijn binnen Vecht en IJssel. Medewerkers ervaren deze werkdruk echter als 'gewoon' en onderdeel van het werken in de ouderenzorg. Dit toont nogmaals het belang om aandacht te hebben voor je medewerkers. Hoewel medewerkers geen behoefte hebben aan werkdrukmaatwerk, willen zij wel erkenning voor hun werk. Hiervoor is het van belang dat de organisatie in gesprek gaat met haar medewerkers welke behoefte zij hebben.

Voor de perceptie ten aanzien van maatwerk, blijkt de dagelijkse ondersteuning een compenserende werking te hebben. Ondersteuning binnen het werk van onder andere de leidinggevende en het team, zijn daarmee bepalend voor de behoefte aan maatwerk. Waar binnen Vecht en IJssel medewerkers positief zijn over deze steun, maakt dat zij minder behoefte hebben aan vaste maatwerkafspraken. Het is echter niet bekend, of deze compenserende werking ook bij andere organisaties aanwezig is. Wil Vecht en IJssel haar medewerkers passende ondersteuning bieden om met behoud van welzijn (gezondheid en werkplezier) aan het werk te blijven, zullen zij moeten aansluiten bij de behoefte van hun medewerkers. Hiervoor is het van belang dat zij het gesprek aangaan met medewerkers. Waar het nu vooral de medewerkers zijn die aankloppen, is het belangrijk dat een leidinggevende de medewerkers ook eens in de ogen kijkt en vraagt hoe het echt gaat.

Het binden en boeien van medewerkers door het aanbieden van maatwerk, maar ook door andere vormen van steun en persoonlijk aandacht, blijkt ook uit dit onderzoek dat het van belang is om de kwaliteit van de (ouderen)zorg te waarborgen (Gordon et al., 2018; Van de Ven, 2012). De zorg staat op dit moment onder druk door de vele wisselingen in het team en het werken met uitzendkrachten. Ook de toename van de complexiteit van de zorg draagt hieraan bij (Actiz, 2021). Dit maakt het nog belangrijker om te luisteren naar de behoefte van de medewerkers als organisatie, of dit nu gaat om behoefte aan maatwerk of andere ondersteuning. Opnieuw kan taakmaatwerk hier een dubbele rol spelen: naast de extra uitdaging voor medewerkers, geven medewerkers ook als concreet voorbeeld aan mee te willen denken over hoe de kwaliteit van de zorg verbeterd kan worden. Ook hier zou een samenwerking met andere afdelingen en locaties bevorderend kunnen werken.

Tot slot is in dit onderzoek ook gekeken naar mogelijke overeenkomsten qua percepties en behoeften op basis van persoonlijke kenmerken zoals leeftijd en levensfase van de medewerkers (Kooij, 2010; Leisink et al., 2010; Ng & Feldman 2010). Hierin bleken er geen opvallende overeenkomsten te zijn wanneer het gaat om medewerkers met een vergelijkbare leeftijd of dezelfde levensfase. Dit maakt het dan ook lastig om de verkregen resultaten als uitgangspunt te nemen voor een levensfase bewust personeelsbeleid. Wel kan de organisatie aan de slag met individuele behoeften in de vorm van maatwerk en is er een basis gelegd voor behoeften die plaats kunnen krijgen binnen de secundaire arbeidsvoorwaarden.

6.4 LIMITATIES VAN DIT ONDERZOEK & AANBEVELING VOOR VERVOLGONDERZOEK

Om te beginnen kent dit onderzoek een aantal limitaties binnen de operationalisatie en de geformuleerde vragen in de interviewgids. Ondanks de uitgebreide introductie van het onderzoek en het concept maatwerk, begonnen medewerkers in de openingsvraag naar de ervaren ondersteuning vooral te vertellen over steun die niet direct gerelateerd was aan maatwerk. Door het benoemen van de voorbeelden ter illustratie, hebben medewerkers vervolgens wel aangegeven welk maatwerk zij op dit moment ervaren en in hoeverre zij dit als bijdrage aan het welzijn en ervaren steun ervaren. Waar deze dagelijkse ondersteuning een wisselwerking kent met maatwerk, bleek pas in de gesprekken hoe belangrijke deze dagelijkse steun van collega's was binnen de ouderenzorg. Zeker gezien deze collega's ook een rol spelen in de totstandkoming van maatwerk. Waar de vragen gericht waren op de ondersteuning van maatwerk en eventueel overige steun, had vooraf beter een onderscheid gemaakt kunnen worden tussen beide. In het vervolg zou het dan ook beter zijn om een kortere introductie te geven en daarin alleen het concept maatwerk te gebruiken. Daarna was er nog voldoende ruimte geweest voor steun uit overige bronnen. Hoewel dit voor meer sturing zorgt, laat dit wel zien hoe belangrijk de dagelijkse steun is die medewerkers ervaren en dat dit ook zeker een rol speelt bij de perceptie ten aanzien van maatwerk.

Dit onderzoek kent ook een aantal methodologische beperkingen. Om te beginnen zijn respondenten verzameld via een open oproep op intranet. Uiteindelijk hebben veertien medewerkers zich aangemeld, maar deze manier is achteraf te vrijblijvend geweest. Door medewerkers niet direct te benaderen, was het afwachten hoeveel en welke medewerkers zich zouden aanmelden. Daarnaast maakte dit het onmogelijk om respondenten te selecteren. Om diversiteit in levensfasen van medewerkers te waarborgen, is in de oproep opgenomen bij aanmelding te vermelden met welke levensfase(n) medewerkers zich het beste konden identificeren. Dit bleken medewerkers echter lastig te vinden, waardoor voorafgaand aan het gesprek niet duidelijk was in welke levensfase(n) de medewerker zich bevond. Voorafgaand aan of gedurende het gesprek is dit pas ter sprake gekomen. Ondanks deze beperking, is er per toeval alsnog een diversiteit aanwezig kijkend naar de leeftijd en levensfasen. In vervolgonderzoek zou het beter zijn een gericht bericht te sturen naar een selecte groep medewerkers. Dit maakt het daarnaast ook mogelijk om de diversiteit te waarborgen wanneer het gaat om bijvoorbeeld geslacht, leeftijd en locatie.

Daarnaast zijn de veertien respondenten niet representatief voor het gehele personeelsbestand van Vecht en IJssel. In dit onderzoek lag de focus op zorgmedewerkers en leidinggevend en zijn bijvoorbeeld de facilitaire medewerkers niet meegenomen in het onderzoek. Ondanks dat niet alle functies vertegenwoordigd zijn, maakt de grootte van de steekproef deze niet representatief. Mogelijk zijn er ook andere percepties ten aanzien van ervaren maatwerk en zijn deze onbesproken gebleven. Zo toont ook de tabel binnen het resultatenhoofdstuk dat niet ieder type maatwerk is besproken met alle respondenten. Vecht en IJssel zou de resultaten uit dit onderzoek kwantitatief kunnen toetsen onder de rest van de populatie binnen Vecht en IJssel.

Verder zijn de interviews afgenomen in een relatief drukke periode. Dit was echter niet anders qua planning, maar feestdagen en vakantie, maakte het lastiger om met medewerkers een afspraak te plannen. Door de lage respons op de eerste oproep, is er een herinnering uit gegaan en heeft het plannen van gesprekken langer geduurd dan verwacht. Desondanks is er geen respondent die de gemaakte afspraak heeft verzet. Dit toont dat medewerkers oprecht belangstelling hadden voor het onderzoek en graag wilde deelnemen.

Een andere beperking van dit onderzoek gaat over de generaliseerbaarheid. Het onderzoek is uitgevoerd binnen de specifieke context van de ouderenzorgorganisatie Vecht en IJssel. Dit maakt het lastig uitkomsten te generaliseren naar andere ouderenzorgorganisaties of de bredere zorgcontext. Wel kan dit onderzoek de basis vormen voor het onderzoeken van medewerkerspercepties ten aanzien van maatwerk voor andere organisaties.

Tot slot is dit onderzoek maar een momentopname geweest. Er is medewerkers gevraagd naar de percepties van persoonlijke maatwerkafspraken op basis van de aanwezige maatwerkafspraken en (personalisatie van) arbeidsvoorwaarden, maar de organisatie is in ontwikkeling en ook is er een akkoord op de nieuwe cao VVT. Deze nieuwe cao biedt meer mogelijkheden voor het aanbieden van maatwerk. Ook is er meer aandacht voor de werk-privé balans van medewerkers waarmee dit mogelijk ook gevolgen heeft voor de behoefte omtrent werkdrukmaatwerk die er straks nog steeds niet is, of juist wel.

6.4.1 Aanbeveling voor vervolgonderzoek

Om de gevonden resultaten verder te onderzoeken, is de aanbeveling om een longitudinaal onderzoek uit te voeren met meerdere meetmomenten. Dit biedt de mogelijkheid om causale verbanden te bewijzen en daadwerkelijk te kijken in hoeverre maatwerk op zichzelf leidt tot een verhoogd welzijn binnen de ouderenzorg. Hoewel medewerkers aangeven dat maatwerk een reden is om te blijven, hebben zij naast maatwerk, vooral behoefte aan dagelijkse steun. Daarin kan kwalitatief onderzoek toetsen welke voorwaarden nu het meest bepalend zijn voor de totstandkoming van de medewerkersperceptie ten aanzien van maatwerk.

Verder zou vervolgonderzoek zich kunnen specialiseren in één van de typen maatwerk. Waar medewerkers vinden dat er veel wordt opgelegd vanuit de organisatie, zou onderzoek naar ervaren taakmaatwerk daarin meer inzicht kunnen geven. Gezien dit onderzoek toont dat medewerkers graag meedenken met elkaar, maar ook willen weten wat er speelt en leeft, kan dit ook van invloed zijn op de behoefte aan taakmaatwerk. Dit geeft medewerkers namelijk de ruimte om actief mee te denken in de eigen werkhoud en draagt bij aan de autonomie. Ook zou werkdrukmaatwerk een onderwerp kunnen vormen voor verdiepend onderzoek. Juist omdat medewerkers in de ouderenzorg het gevoel hebben dat de werkdruk er nu eenmaal bij hoort, kan dit ook gevolgen hebben voor de medewerkers zelf. Met het aanbieden van passend werkdrukmaatwerk, kunnen organisaties ter preventie hun medewerkers ondersteunen in het uitvoeren van hun werk.

Een andere aanbeveling is verdieping naar het concept people management. Uit dit onderzoek blijkt dat de dagelijkse steun als aanvulling op het aanbieden van maatwerk een compenserende werking heeft. Mogelijk is deze wisselwerking sterker binnen de ouderenzorg die gekenmerkt wordt door een hoge taakafhankelijkheid. Tot slot zou er ook meer onderzoek moeten plaatsvinden naar de gevonden paradox omtrent complexiteit en toepasbaarheid van maatwerk binnen de ouderenzorg. Binnen Vecht en IJssel heeft het team een grote rol binnen de totstandkoming van maatwerk. Waar dit de toepassing complexer maakt, is er wel meer begrip en zijn medewerkers bereid mee te denken. Ondanks de hoge afhankelijkheid en sociale steun in de ouderenzorg, zal onderzocht moeten worden in hoeverre deze paradox aanwezig is bij andere ouderenzorgorganisaties.

6.5 TOT BESLUIT

Ter afsluiting zal kort worden stil gegaan bij de belangrijkste bijdragen van dit onderzoek. Zo is een bijdrage geleverd aan de behoefte van onderzoek naar de toepassing van maatwerk en de totstandkoming van de perceptie van medewerkers en specifiek ten aanzien van maatwerk. Waar dit onderzoek inzicht heeft gegeven in het ervaren maatwerk binnen Vecht en IJssel, is ook duidelijk geworden hoe cruciaal de rol is van de leidinggevende, maar ook collega's. Naast dat het team een belangrijke bron van dagelijkse steun vormt, zijn zij ook betrokken bij de totstandkoming van maatwerk van collega's. Dit lijkt het tot stand komen van maatwerk op het eerste gezicht complexer te maken doordat er een extra factor is waar rekening mee gehouden dient te worden. Ondanks deze extra factor, toont dit onderzoek dat de hoge mate van teamafhankelijkheid dat maatwerk ook niet buiten collega's om kan worden toegezegd. Juist deze openheid over het aanwezige maatwerk en de reden erachter, maakt dat medewerkers het maatwerk van elkaar respecteren en actief met elkaar meedenken. Oftewel, het team maakt maatwerk mogelijk. In hoeverre dit ook zo is bij andere (ouderen)zorg organisaties, zal nieuw onderzoek moeten uitwijzen.

BIBLIOGRAFIE

- Actiz. (2021). *De zorgen van zorgmedewerkers moeten serieus genomen worden*. Geraadpleegd van <https://www.actiz.nl/de-zorgen-van-zorgmedewerkers-moeten-serieus-genomen-worden>
- Anand, S., Hu, J., Vidyarthi, P., & Liden, R.C. (2018). *Leader-member exchange as a linking pin in the idiosyncratic deals-Performance relationship in workgroups*. *The leadership quarterly*, 29(6), 698-708.
- Anand, S., Vidyarthi, P.R., Liden, R.C. & Rousseau, D.M. (2010). *Good citizens in poor-quality relationships: Idiosyncratic deals as a substitute for relationship quality*. *Academy of Management Journal*, 53, 970-988.
- Arnetz, J.E., Aranyos, D., Ager, J., Upfal, M.J. (2011). *Worker-on-worker violence among hospital employees*. *International Journal of Occupational and Environmental Health*. 2011b;17:328-335.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2018). *Multiple levels in job demands-resources theory: Implications for employee well-being and performance*. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), *Handbook of wellbeing*. Salt Lake City, UT: DEF-Publishers.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Taris, T.W., Schaufeli, W.B., & Schreurs, P.J. (2003). *A Multigroup Analysis of the Job Demands-Resources Model in Four Home Care Organizations*. *International Journal of Stress Management*, 16-38.
- Bal, P.M. (2009). *I-deals in de zorg. Langer doorwerken, ideaal voor iedereen*. *Gids voor personeelsmanagement*, 2012(4).
- Bal, P.M. & Rousseau, D.M. (2015). *Idiosyncratic deals between employees and organizations: conceptual issues, applications and the role of co-workers*. London: Psychology Press.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Beijer, S., Peccei, R., Van Veldhoven, M., & Paauwe, J. (2019). *The turn to employees in the measurement of human resource practices: A critical review and proposed way forward*. *Human Resource Management Journal*, 1-17.
- Beurden, J. van, Voorde, K. van de, & Veldhoven, M. van (2021). *The employee perspective on HR practices: A systematic literature review, integration and outlook*. *International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 359-393.
- Boon, C., Den Hartog, D.N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). *The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: Examining the role of person-organisation and person-job fit*. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 138-162.
- Boselie, J.P.P.E.F., & Paauwe, J. (2007). *Het geheim ontrafeld? De bijdrage van strategisch human resource management aan prestatieverbetering*. In J. Paauwe, & J.A. van Breukelen (Eds.), *Stimulerend personeelsmanagement* (pp. 115-137). (HR Management). Kluwer.
- Boumans, N.P., Berkhout, A.J., Vijgen, S.M., Nijhuis, F.J., & Vasse, R.M. (2008). *The effects of integrated care on quality of work in nursing homes: A quasi-experiment*. *International Journal of Nursing Studies*, 45(8), 1122-1136.
- Bryman, A. (2015). *Social research methods*. 5th edition. Oxford: Oxford University Press.
- Cheng, H., Yang, H., Ding, Y., & Wang, B. (2020). *Nurses' mental health and patient safety: An extension of the Job Demands-Resources model*. *Journal Nurse Management* 28, 653-663.

- Cooper, R., & Baird, M. (2015). *Bringing the "right to request" flexible working arrangements to life: from policies to practices*. Employee Relations.
- Cummings, G., Macgregor, T., Davey, M., Lee, H., Wong, C., Lo, E., . & Stafford, E. (2010). *Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment a systematic review*. International Journal of Nursing Studies vol.47, 363-385.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). *The job demands resources model of burnout*. Journal of Applied Psychology, 86, 499-512.
- Dijkers, J., Geurts, S., Den Dulk, L., Peper, B., & Kompier, M. (2004). *Relations among work-home culture, the utilization of work-home arrangements, and work-home interference*. International Journal of Stress Management, 11(4), 323.
- Dorenbosch, L., Zwieten, M. van & Kraan, K. (2010). *I-deals in Nederland: welke werkgevers sluiten ze en wat kan het hun opleveren?* In Tijdschrift voor HRM, editie 2.
- Douwes, M., van den Heuvel, S., & Sonneveld, H. (2008). *Het grote gevaar van de zorg*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven, Arbeid.
- Freese, C., Nauta, A. & van der Heijden, B. (2012). *I-deals en employability*. Tijdschrift voor HRM, 2, 4-13.
- Gordon, H., Demerouti, E., Le Blanc, P., Bakker, A., Bipp, T., & Verhagen, M. (2018). *Individual job redesign: Job crafting interventions in healthcare*. Journal of Vocational Behavior 104, 98-114.
- Greenberg, J., Roberge, M.E., Ho, V.T. & Rousseau, D.M. (2004). *Fairness in idiosyncratic work arrangements: Justice as an i-deal*. Research in Personnel and Human Resources Management, 23, 1-34.
- Harrison, D., Newman, D. & Roth, P. (2006). *How Important Are Job Attitudes? MetaAnalytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences*. The Academy of Management Journal, 49(2), 305-325.
- Hewett, R., Shantz, A., Mundy, J., & Alfes, K. (2018). *Attribution theories in human resource management research: A review and research agenda*. The International Journal of Human Resource Management, 29(1), 87-126.
- Hornung, S. (2011). *Idiosyncratic deals and employability: A multifaceted relationship*. Gepresenteerd op de 71ste Academy of Management Meeting. San Antonia, USA.
- Hornung, S., Glaser, J., & Rousseau, D.M. (2018). *Idiosyncratic deals at work: A research summary*. Psychology of Everyday Activity, 11(1), 36-46.
- Hornung, S., Rousseau, D.M., & Glaser, J. (2008). *Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals*. Journal of Applied Psychology, 93(3), 655.
- Hornung, S., Rousseau, D.M., & Glaser, J. (2009). *Why supervisors make idiosyncratic deals: Antecedents and outcomes of i-deals from a managerial perspective*. Journal of Managerial Psychology.
- Hornung, S., Rousseau, D.M., Glaser, J., Angerer, P., & Weigl, M. (2010). *Beyond top-down and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals*. Journal of Organizational Behavior, 31(2-3), 187-215.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., Weigl, M., Müller, A., & Glaser, J. (2014). *Redesigning work through idiosyncratic deals*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 23(4), 608-626.
- Huiskamp, R., Ooms, D. & Jong, T de. (2018). *Maatwerk in arbeidsvoorwaarden: voorkeuren van medewerkers en de instemming van leidinggevenden*. TNO-rapport.

- Jenkins, R. & Elliot, P. (2004). *Stressors, burnout and social support: nurses in acute mental health settings*. *Journal of Advanced Nursing*, 48(6), 622-631.
- Jiang, K., Takeuchi, R., & Lepak, D.P. (2013). *Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic HRM research*. *Journal of Management Studies*, 50, 1448-1480.
- Knies, E. (2012). *Meer waarde voor en door mensen. Een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement*. PhD thesis Utrecht University.
- Knies, E., & Leisink, P.L.M. (2014a). *People Management in the Public Sector*. Public Administration and Organizational Science: Utrecht University.
- Knies, E. & Leisink, P.L.M. (2014b). *Linking people management and extra-role behaviour: results of a longitudinal study*, *Human Resource Management Journal*, 24(1): 57-76.
- Knies, E. & Leisink, P.L.M. (2014c). *Leadership behaviour in public organizations: a study of supervisory support by police and medical center middle managers*, *Review of Public Personnel Administration*, 34(2): 108-127.
- Kooij, D., Lange, A. de, Jansen, P. & Dikkers, J. (2008). *Older worker's motivation to continue to work: Five meanings of age*. *Journal of Managerial Psychology* 23/364D394.
- Kooij, T. A. M. (2010). *Motiveren van oudere werknemers: De rol van leeftijd, werk gerelateerde motieven en personeelsinstrumenten*. *Tijdschrift voor HRM*, (4), 37-50.
- Kooij, T.A.M. & Boon, C. (2017). *Perceptions of HR practices, person-organisation fit, and affective commitment: The moderating role of career stage*. *Human Resource Management Journal*. (1-15). New York: Wiley
- Kristof-Brown, A.L. (1996). *Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications*. *Personnel Psychology*, 49 (1), 1-49.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., & Johnson, E.C. (2005). *Consequences of Individual's Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit*. *Personnel Psychology* 58(2):281-342
- Kroon, B. & Freese, C. (2012). *Dragen i-deals bij aan motivatie en behoud van werknemers?* *Tijdschrift voor HRM*, 2, 43-58.
- Lai, L., Chang, K.T.T., & Rousseau, D.M. (2009). *Idiosyncratic Deals: Coworkers as Interested Third Parties*. *Journal of Applied Psychology*, 94, 547-556.
- Lee, C., Hui, C., & Liu, J. (2010). *Idiosyncratic deals and organizational attachment: The roles of organizational-based self-esteem and individualism*. Paper presented at the 2010 Academy of Management Meeting. Montreal, Canada.
- Leisink, P., Knies, E. & de Lange, W. (2010). *Levensfasebewust diversiteitbeleid*. *Tijdschrift voor HRM*, 13(4), 53-85.
- Lepak, D. P., Jiang, K., Han, K., Castellano, W., & Hu, J. (2012). *Strategic HRM moving forward: What can we learn from micro perspectives?*. In G. Hodgkinson and J. K. Ford (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (vol.27 p.231-259). John Wiley & Sons, Ltd
- Liao, C., Wayne, S.J., Liden, R.C., & Meuser, J.D. (2017). *Idiosyncratic deals and individual effectiveness: The moderating role of leader-member exchange differentiation*. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 438-450.
- Liao, C., Wayne, S.J., & Rousseau, D.M. (2016). *Idiosyncratic deals in contemporary organizations: A qualitative and meta-analytical review*. *Journal of Organizational Behavior*, 37, S9-S29.

- Marescaux, E. (2013). *The impact of HR differentiation on employees*. Proefschrift KU Leuven.
- Marescaux, E., Winne, W. de & Sels, L. (2015). *De impact van HR-differentiatie op werknemers*. In Tijdschrift voor HRM, editie 9.
- Martinko, M.J., Harvey, P., & Douglas, S.C. (2007). *The role, function, and contribution of attribution theory to leadership: A review*. The Leadership Quarterly, 18(6), 561-585.
- Maurits, E.E.M., Veer, A.J.E. de & Francke, A.L. (2015). *Autonomous home-care nursing staff are more engaged in their work and less likely to consider leaving healthcare*. International Journal of Nursing Studies, 52, 1816-1823.
- Maurits, E.E.M., Veer, A.J.E. de, Hoek, L.S. van der, & Francke, A.L. (2015). *Factors associated with the self-perceived ability of nursing staff to remain working until retirement: a questionnaire survey*. BMC Health Services Research, 15(356).
- Maurits, E.E.M., Veer, A.J.E. de., Spreeuwenberg, P. & Francke, A.L. (2016). *De aantrekkelijkheid van werken in de zorg 2015*. Cijfers en trends. Utrecht, NIVEL.
- Meij, K. van der & Bal, P.M. (2013). *De ideale "Idiosyncratic-deal"*. Gedrag & Organisatie, 26(2), 156-181.
- Nap, H.H. & Cornelisse L. (2019). *Zorgrobotica: Geen Science Fiction Meer*. TVZ Verpleegkunde in Praktijk En Wetenschap 2019; 129(1): 20-23.
- Nauta, A. (2011). *Tango op de werkvloer: Een nieuwe kijk op arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum
- Nauta, A., De Vroome, E., Cox, E., Korver, T., & Kraan, K. (2005). *De invloed van functietype op het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid*. Gedrag en Organisatie, 18 6), 326-337.
- Nauta, A, Oeij, P, R. Huiskamp, R. & Goudwaard, A. (2007). *Loven en bieden over werk, Naar dialoog en maatwerk in de arbeidsrelatie*. Assen, Van Gorcum.
- Nederlandse Zorgautoriteit. (2018). *Monitor Zorg voor Ouderen 2018*. Geraadpleegd van <https://www.mensenmetdementiegroningen.nl/wp-content/uploads/2018/08/Monitor-Zorg-voor-Ouderen-2018.pdf>
- Ng, T.W.H. (2017). *Can idiosyncratic deals promote perceptions of competitive climate, felt ostracism, and turnover?* Journal of Vocational Behavior, 99, 118-131.
- Ng, T.W.H., & Feldman, D.C. (2009). *Age, work experience, and the psychological contract*. Journal of Organizational Behavior, 30(8), 1053-1075.
- Ng, T.W.H., & Feldman, D.C. (2010a). *The relationship of age with job attitudes: A meta analysis*. Personnel Psychology, 63, 677-718.
- Ng, T.W.H. & Feldman, D.C. (2010b). *Idiosyncratic deals and organizational commitment*. Journal of Vocational Behavior, 76, 419-427.
- Ng, T.W.H., & Feldman, D.C. (2012). *Idiosyncratic deals and voice behavior*. Journal of Management, 1-36.
- Ng, T. W. H., Feldman, D. C., & Butts, M. M. (2012). *Psychological contract breaches and employee voice behaviour: The moderating effects of changes in social relationships*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 23(4), 537-553.
- Nishii, L.H., Lepak, D.P., & Schneider, B. (2008). *Employee attributions of the "why" of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction*. Personnel Psychology. 61(3), 503-545.

- Nursing. (2020). *Minder nieuwe en meer vertrekkende collega's in de zorg*. Geraadpleegd van <https://www.nursing.nl/minder-nieuwe-en-meer-vertrekkende-collegas-in-de-zorg-blijkt-uit-cbs-cijfers/>
- Opdebeeck, S., Duerinckx, N., & Goossens, L. (2019). *Autonomie binnen verpleegkunde*. Verpleegkunde 4, 4-6.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). *Front-line Managers as Agents in the HRM-performance Causal Chain: Theory, Analysis and Evidence*, Human Resource Management Journal, 17(1), 3-20.
- Ridder, J. den, Josten, E, Boelhouwer, J. & Campen, C. van (2020). *De sociale staat van Nederland 2020*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) ISBN9789037709537.
- Roders, B., Roders, F., Tse, J. & Waasdorp. G.J. (2021). *Arbeidsmarkt zorg in cijfers: succesvol werven en behouden in een markt van schaarste*. Intelligence Group
- Rosen, C.C., Slater, D.J., Chang, D., & Johnson, R.E. (2013). *Let's make a deal: development and validation of the ex post I-deals scale*. Journal of Management, 39(3), 709-742.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Rousseau, D.M. (2001). *The idiosyncratic deal: flexibility versus fairness*. Organizational Dynamics, 29, 260-273.
- Rousseau, D.M. (2005). *I-deals, Idiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves*. ME Sharpe.
- Rousseau, D.M., Ho, V.T., & Greenberg, J. (2006). *I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships*. Academy of management review, 31(4), 977-994.
- Schouten, J., Baak, A. & Kamminga, W. (2007). *Verbeteren van teams*. Zaltbommel: Schouten & Nelissen.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study*. Journal of Organizational Behavior, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W.B., & Taris, T. (2013). *Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing*. Gedrag en Organisatie, 26, 182-204.
- Shanahan, M.J. (2000). *Pathways to adulthood in changing societies: Variability and mechanisms in life course perspective*. Annual Review of Sociology, 26, 667-692.
- Steenkamp-Scheinhardt, C., & Näring, G. (2015). *Mensen met een roeping: een zegen of een zorg in de hulpverlening?* Gedrag en Organisatie 1, 27-45.
- Super, D.E. (1980). *A life-span, life-space approach to career development*. Journal of vocational behavior, 16(3), 282-298.
- Trimbos Instituut. (2020). *Mentale gezondheid zorgprofessionals ouderenzorg onder druk tijdens corona*. Geraadpleegd van <https://www.trimbos.nl/actueel/blogs/mentale-gezondheid-zorgprofessionals-ouderenzorg-onder-druk-tijdens-corona/>
- Vecht en IJssel. (2020). *Jaarverslag Vecht en IJssel 2020*. Geraadpleegd van <https://vechtenijssel.nl/userfiles/files/PRCOM%20PDF/Jaarverslag%202020%20Vecht%20en%20IJssel.pdf>
- Ven, C. van de. (2012). *Duurzame inzetbaarheid bij UMC's. Onderzoek naar de kwaliteit van gesprekken en i-deals over werk en ontwikkeling*. Kwaliteit in zorg, nr 6.
- Ven, C. van de, Nauta, A., Pater, I.E. de & Vianen A.E.M. van. (2012). *Iedereen een i-deal? Onderzoek naar dialoog en i-deals bij UMC's en ING*. Tijdschrift voor HRM, juni 2012, 79-102.

- Ven, C. van de, Nauta, A. & Sloten, G. van. (2015). *I-deals in Nederland*. Geraadpleegd van: https://www.innovatiefinwerk.nl/sites/innovatiefinwerk.nl/files/field/bijlage/i-deals_in_nederland.pdf
- Ven, C van de., Strating, H., & Nauta, A. (2013). *Maatwerk in cao's: van regels naar ruimte met behulp van i-deals*. In A. van Halem, J. Z. Heijink, & J. H. J. van den Hurk (editors), *Caovernieuwing en ondernemingsraad*. Handboek OR strategie en beleid; Nr. 20, 107-114.
- Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2010). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Veth, K.N., Korzilius, H.P.L.M., van der Heijden, B.I.J.M., Emans, B.J.M., & de Lange, A. (2019). *Which HRM practices enhance employee outcomes at work across the life-span?* *International Journal of Human Resource Management*, 30(19), 2777-2808.
- Vidyarathi, P.R., Chaudhry, A., Anand, S., & Liden, R.C. (2014). *Flexibility i-deals: how much is ideal?* *Journal of Managerial Psychology*.
- Voorde, K van de., & Beijer, S. (2015). *The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes*. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 62-78.
- VvAA. (2017). *Bezielingsonderzoek resultaten 2017*. Geraadpleegd van <https://www.vvaa.nl/vooreden/nieuws/resultaten-bezielingsonderzoek-2017>
- Wang, Y., Kim, S., Rafferty, A., & Sanders, K. (2020). *Employee perceptions of HR practices: A critical review and future directions*. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 128-173.
- Wright, P.M., & Nishii, L.H. (2007). *Strategic HRM and organizational behaviour: Integrating multiple levels of analysis*. CAHRS Working Paper Series, 468.
- WWR. (2021). *Houdbare ouderenzorg vereist langetermijnvisie en maatschappelijk draagvlak*. Geraadpleegd van <https://www.wrr.nl/actueel/nieuws/2021/02/08/houdbare-ouderenzorg-vereist-langetermijnvisie-en-maatschappelijk-draagvlak>

Onderstaand bericht is geplaatst op het intranet van Vecht en IJssel.

Doe mee aan mijn afstudeeronderzoek naar maatwerk in arbeidsvoorwaarden

Mijn naam is Romy Smits en op dit moment ben ik mijn Master Strategisch HRM aan het afronden, met een afstudeeronderzoek bij Vecht en IJssel. Daarvoor wil ik graag in gesprek met **medewerkers in de zorg** over wat zij vanuit een organisatie nodig hebben om hun werk te kunnen uitvoeren en wat maakt dat iemand graag voor een organisatie wil werken.

Mijn onderzoek gaat over de **behoeften van medewerkers** op het gebied van o.a. ontwikkeling, werk/privé balans, werkinhoud, werkdruk en beloning, dus **maatwerk in je arbeidsvoorwaarden** en aanvullende persoonlijke afspraken.

Het onderzoek is anoniem.

Met de uitkomsten wil Vecht en IJssel kijken hoe ze met maatwerk in de arbeidsvoorwaarden nog beter kunnen aansluiten bij de wensen en mogelijkheden van medewerkers.

Meld je aan!

Mail mij om een gesprek in te plannen:

romy.smits@vechtenijssel.nl

Aanmeldingen zijn welkom t/m vrijdag 15 april.

De gesprekken vinden plaats tussen 19 april en 15 mei en ze duren ongeveer 45 minuten. Uiteraard op een moment dat jou uitkomt. Ik kom daarvoor graag naar jouw locatie toe.

Heb je nog vragen, neem dan gerust contact op.

Met vriendelijke groet,
Romy Smits

Gezien het lage aantal aanmeldingen, is exact hetzelfde bericht nogmaals gedeeld op intranet. Hierin is echter aangegeven dat de aanmeldingen welkom waren tot en met vrijdag 13 mei.

Onderstaande mail is verzonden naar de teamleiders en locatiemanagers.

Beste locatiemanagers en teamleiders,

Zoals jullie vast hebben gezien in mijn bericht op intranet, ben ik bezig met een onderzoek naar maatwerk in arbeidsvoorwaarden. Dit bericht staat onder aan de mail nogmaals weergegeven. Inmiddels hebben zeven medewerkers zich aangemeld voor een gesprek. Daarnaast zou ik het ook leuk vinden om jullie als locatiemanagers en teamleiders te spreken. Mocht je je ideeën en behoeften willen delen, kom ik graag naar je locatie om elkaar persoonlijk te spreken. Je kunt je aanmelden door mij een mail te sturen.

Ik kijk uit naar jullie reactie.

Met vriendelijke groet,
Romy Smits

Hoi zorgmedewerkers van Vecht en IJssel,

Mijn naam is Romy Smits en op dit moment ben ik druk bezig met het afronden van mijn Master Strategisch HRM. Voor mijn afstudeeronderzoek zou ik graag in gesprek willen met medewerkers in de zorg over wat zij vanuit een organisatie nodig hebben om hun werk uit te kunnen voeren en wat maakt dat iemand graag voor een organisatie zou willen werken.

Mijn onderzoek gaat specifiek over de behoeften die medewerkers hebben op het gebied van onder andere ontwikkeling, werk/privé balans, werkhoud, werkdruk en beloning. Oftewel, maatwerk voor jou als medewerker in je arbeidsvoorwaarden en aanvullende persoonlijke afspraken.

Mocht je graag in gesprek willen om je behoeften en verwachtingen van een organisatie te delen, kun je contact opnemen om een gesprek in te plannen. Je kunt je aanmelden door mij te mailen op het volgende mailadres: romy.smits@vechtenijssel.nl

Aanmeldingen zijn welkom t/m 15 april. De gesprekken zelf zullen plaatsvinden tussen 19 april en 15 mei en zullen ongeveer 45 minuten duren. Uiteraard op een moment dat voor jou uitkomt als medewerker en ik kom dan ook graag naar je locatie toe.

In mijn onderzoek ben ik naast de behoeften en verwachtingen, ook benieuwd of deze samenhangen met de levensfase waarin een medewerker zich bevindt. Graag ontvang ik bij je aanmelding in welke van onderstaande levensfasen jij je het meeste herkent.

- *Startfase: je bent een starter op de arbeidsmarkt of net gestart binnen Vecht en IJssel.*
- *Ambitiefase: je wilt veel leren, bent gemotiveerd, ambitieus en wilt dan ook graag doorgroeien.*
- *Combinatiefase: je bent op zoek naar balans tussen werk en privé.*
- *Deskundigheidsfase: je hebt veel werk en levenservaring en hebt de rust in je werk en privé gevonden.*
- *Landingsfase: je bent bezig met het afbouwen van je loopbaan en denkt na over je pensioen.*
- *Indien je dit lastig vindt of niet zo goed weet, kunnen we hier altijd samen naar kijken in ons gesprek.*

Mocht je twijfelen om je aan te melden, maar ook bij andere vragen kun je gerust contact opnemen. Ik kijk uit naar de leuke gesprekken die ik met jullie zal voeren.

Met vriendelijke groet,
Romy Smits

BIJLAGE II INTERVIEWGIDS

<p>Start:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Voorstellen + ik ben namens de organisatie bezig met een onderzoek naar maatwerk (personalisatie van arbeidsvoorwaarden), oftewel persoonlijke afspraken om met behoud van welzijn je werk uit te voeren. - Toelichten onderzoek gegevensverwerking – tekenen informed consent: ik en begeleider vanuit de opleiding toegang tot gegevens, geanonimiseerd opgeslagen voor wetenschappelijke doeleinden. - Toestemming opname interview.
<p>1. Kun je iets vertellen over jezelf en over je werk?</p> <p>→ Indien van toepassing hier de levensfase bespreken.</p> <p><i>Startfase: je bent een starter op de arbeidsmarkt of net gestart binnen Vecht en IJssel.</i> <i>Ambitiefase: je wilt veel leren, bent gemotiveerd, ambitieus en wilt dan ook graag doorgroeien.</i> <i>Combinatiefase: je bent op zoek naar balans tussen werk en privé.</i> <i>Deskundigheidsfase: je hebt veel werk en levenservaring en hebt de rust in je werk en privé gevonden.</i> <i>Landingsfase: je bent bezig met het afbouwen van je loopbaan en denkt na over je pensioen.</i></p>
<p>2. Zoals aangegeven doe ik onderzoek naar de mate waarin medewerkers zich gesteund voelen om hun werk goed te kunnen doen met behoud van welzijn (gezondheid en plezier in je werk). Welke ondersteuning ervaart jij op dit moment vanuit Vecht en IJssel om je werk goed te kunnen doen?</p> <p><i>Mogelijk toelichten: deze steun kan komen vanuit individuele afspraken (typen maatwerk benoemen ter illustratie), vanuit de arbeidsvoorwaarden waar je gebruik van kunt maken, maar kan ook uit de omgeving komen door bijvoorbeeld je of leidinggevende.</i></p> <p>→ Koppelen aan de vijf vormen van maatwerk</p> <p><i>Flexibiliteitsmaatwerk: flexibiliteit in werktijden en werkdagen</i> <i>Ontwikkelingsmaatwerk: persoonlijke ontwikkeling door training of taakverrijking</i> <i>Taakmaatwerk: inspraak in werkinhoud</i> <i>Werkdrukmaatwerk: taken en uren reduceren</i> <i>Financiële differentiatie: bonus, bovenwettelijke voordelen, maar ook schuldhulpverlening</i></p>
<p>3. Hoe is die ondersteuning tot stand gekomen?</p> <p>→ Zijn dit zaken die je zelf hebt aangekaart of is dit aangeboden?</p> <p>→ Zijn dit afspraken die je zelf met je leidinggevende hebt gemaakt of zijn het algemene afspraken voor een groep medewerkers of mogelijk zelfs alle medewerkers?</p> <p>*mogelijk verschilt dit per genoemd punt in vraag twee.</p>
<p>4. Je hebt nu toegelicht welke ondersteuning je ervaart, in hoeverre voldoet dit ook aan jouw behoeften in het werk (waarom wel/niet) en ben je tevreden met de ondersteuning?</p> <p><i>Welke wensen/verwachtingen heb je en wordt op deze manier ondervangen?</i></p> <p>→ Verwachting van wie: organisatie, leidinggevende of team</p>
<p>5. Waar zou je meer behoefte aan hebben? Waar komt deze behoefte vandaan (mogelijk werk, privé, leeftijd, levensfase etc.) - Denk je dat dit ook iets te maken heeft met de levensfase waarin je je bevindt en alle uitdagingen die daarbij horen zowel binnen het werk als privé?</p> <p><i>Zowel behoefte aan persoonlijk maatwerk, maatwerk voor meerdere medewerkers, secundaire arbeidsvoorwaarden voor iedere medewerker of behoefte aan steun vanuit andere bron?</i></p> <p>→ Koppelen aan de vijf vormen van maatwerk</p> <p>→ Verwachting/Steun van wie: organisatie, leidinggevende of team</p>
<p>6. Heb je deze behoefte bespreekbaar gemaakt met je leidinggevende? Op welke manier heb je dit bespreekbaar gemaakt?</p> <p>→ Of doorvragen waarom nog niet bespreekbaar gemaakt, is er geen ruimte voor of vindt medewerker dit zelf lastig</p> <p>→ Of is leidinggevende wellicht al op de hoogte van je wensen, dan doorvragen waarom is er dan nog niks mee gedaan?</p>
<p>7. Zijn er collega's waarvan je weet dat zij ook maatwerkafspraken hebben met hun leidinggevende? In hoeverre is het normaal dat collega's individuele afspraken maken met hun leidinggevende? En in hoeverre wordt hier open over gesproken binnen het team?</p> <p>In hoeverre zouden jouw collega's meebewegen als jij maatwerk zou krijgen?</p> <p>→ Hoe zouden zij dat vinden, jaloers of juist gunnen?</p> <p>→ Andersom: wat zou jij ervan vinden als er binnen een team verschillende afspraken gemaakt worden, dus jouw collega's maatwerk ontvangen passend bij hun situatie?</p>

<p>8. Stel dat Vecht en IJssel meer maatwerk zou gaan bieden (dus zowel secundaire arbeidsvoorwaarden als persoonlijke afspraken), zou dit voor jou een reden zijn om bij de organisatie te blijven werken? Denk je dat dat ook voor collega's geldt?</p> <p>→ Waarom wel?</p> <p>→ Of: waarom niet, wat zou Vecht en IJssel dan wel moeten doen om ervoor te zorgen dat je hier blijft werken?</p>
<p>9. We hebben het in ons gesprek specifiek gehad over maatwerk (in hoeverre de organisatie dat aanbiedt en welke wensen/behoefte je hebt), wat is verder je beeld over de organisatie, wat doen zij goed en wat kan beter?</p>
<p>10. Zijn er tot slot nog dingen die je aan me kwijt wilt of wilt meegeven, die we niet of nog te weinig besproken hebben of waarvan je denkt dat het belangrijk is om voor mij te weten? Wil je nog ergens op terugkomen?</p>
<p>Slot:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bedanken voor deelname, tijd en mooie antwoorden - Toelichten vervolg gegevensverwerking: opname verwerken en worden verwijderd na verwerking met als uiterste datum 1 juli. - Gegevens worden alleen gebruikt voor de scriptie, Vecht en IJssel ontvang een advies naar aanleiding van de resultaten. Antwoorden anoniem verwerken, respondent wordt nummer. - Indien toch nog vragen, onduidelijkheden of intrekken, contact op te nemen via de mail.

Huidige situatie

- Ervaren ondersteuning in het algemeen
- Aanwezig en ervaren maatwerk, hoe tot stand gekomen, evaluatie/perceptie ten aanzien daarvan
 - o Flexibiliteitsmaatwerk
 - o Ontwikkelingsmaatwerk
 - o Taakmaatwerk
 - o Werkdrukmaatwerk
 - o Financieel maatwerk
- Aanwezigheid en ervaren arbeidsvoorwaarden, evaluatie/perceptie ten aanzien daarvan
- Overige ondersteuning
 - o Functie
 - o Leidinggevende
 - o Team / collega's
 - o Organisatie
- Aanwezigheid en ervaren maatwerk van collega's
- Aanwezig en ervaren teammaatwerk

Gewenste situatie

- Behoefte aan maatwerk (+ wat is er niet)
- Behoefte aan arbeidsvoorwaarden (+ wat is er niet)
- Behoefte aan ondersteuning / verwachtingen vanuit
 - o Functie
 - o Leidinggevende
 - o Team / collega's
 - o Organisatie
- Behoefte aan overige ondersteuning
- Behoefte omtrent teammaatwerk

Perceptie van ondersteuning wordt bepaald door...*

(referenties in bespreken situaties naar onderstaande onderwerpen)

- Implementatie / toepassen van HR door leidinggevenden
- Uitwisselingsrelatie / Wederkerigheid
 - o Huidige situatie
 - o Gewenste situatie
- Communicatie
- Bijdrage aan welzijn

Evaluatie huidige situatie en behoeften/verwachtingen te koppelen aan...

(of in gesprek specifiek benoemd door medewerker of o.b.v. vergelijkbare reacties)

- Persoonlijke kenmerken
 - o Contract: tijdelijk/vast
 - o Proactieve persoonlijkheid
- Leeftijd
- Levensfase

Overige reacties

- Algemene beeld van de organisatie: wat doen zij goed
- Algemene beeld van de organisatie: wat kan beter
- Samenwerking met andere locaties / afdelingen
- Maatwerk een reden om te blijven

Steun die de leidinggevende zelf geeft

**Het onderdeel van de percepties is vaak indirect aan bod gekomen binnen de kernthema's van de huidige situatie, de gewenste situatie en de overige reacties. Deze onderdelen zoals de wel/niet ervaren dagelijkse steun vanuit de leidinggevende en het team, maar ook de organisatie zijn bepalend voor de behoefte van medewerkers ten aanzien van maatwerk.*