

Samenvatting van de masterscriptie:

‘Engaging leadership in healthcare organizations: the mediating role of work engagement’

Bevlogenheid en leiderschap: een kans voor organisaties in de zorg

De gezondheidszorg verkeert in zwaar weer. Door onder andere de vergrijzing, de toename van het aantal chronisch zieken en technologische ontwikkelingen neemt de vraag naar zorg de komende jaren toe. Daarmee stijgen ook de zorguitgaven. Op Prinsjesdag werd nogmaals duidelijk dat de beleidsbepalers staan voor een grote maatschappelijke opgave: hoe wordt de zorg toegankelijk gehouden, wordt de kwaliteit verhoogd en worden de zorguitgaven beheerst. De kwaliteit en houdbaarheid van zorg hangen voor een groot deel af van het functioneren van de arbeidsmarkt in de zorg. Nu de beschikbaarheid van zorgverleners onder meer als gevolg van de dubbele vergrijzing en ontgroening van de samenleving onder druk staat, ligt er een opgave om de zorg anders, beter en toekomstbestendig te organiseren (Regioplus, 2011).

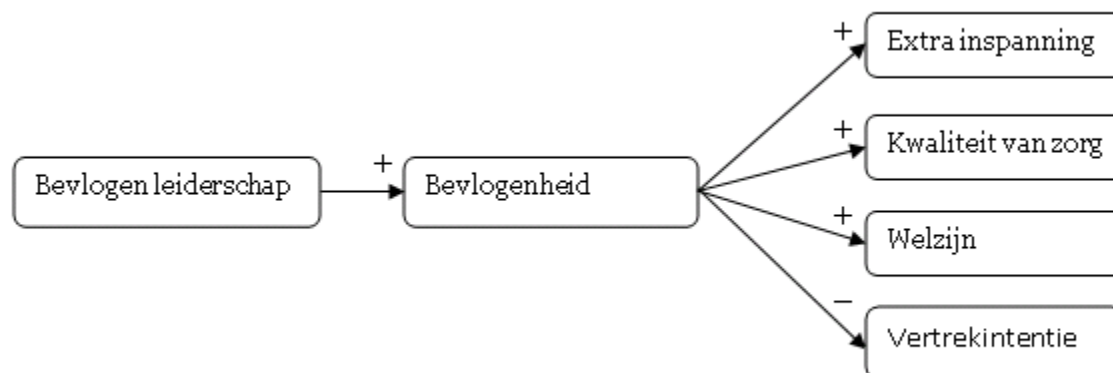
Daarom is het belangrijk om het huidige personeel maximaal te benutten. Ze moeten zich op een gezonde manier zo goed mogelijk kunnen en willen blijven inzetten. Veel literatuur heeft al laten zien dat bevlogenheid hier een grote rol in kan spelen. Bevlogenheid (*work engagement*) is een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie (Schaufeli & Bakker, 2003). Bevlogenheid heeft belangrijke implicaties voor de prestaties van werknemers. De energie en focus, die bevlogenheid losmaakt, zorgen ervoor dat werknemers het volle potentieel uit hun werk kunnen halen. Eerder onderzoek heeft al uitgewezen dat bevlogenheid gerelateerd is met verscheidene gewenste uitkomsten, zoals welzijn, extra inspanning en (mentale) gezondheid (voor een overzicht: Bakker & Leiter, 2010).

In een recent onderzoek waren wij in het bijzonder geïnteresseerd in de rol van leiderschap van direct leidinggevend in het benutten van het huidige arbeidspotentieel. Direct leidinggevend kunnen werknemers sterk beïnvloeden, toch is leiderschap van direct leidinggevend weinig onderzocht.

Vanuit de vraag of bestaande leiderschapstijlen toepasbaar waren op de Engelse gezondheidszorgsector, hebben Alimo-Metcalfe en Alban-Metcalfe onderzoek gedaan naar leiderschap van direct leidinggevenden in de Engelse zorg en non-profit sector. Dit heeft uiteindelijk geleid tot het model van bevlogen leiderschap (*engaging leadership*). In het model bestaat bevlogen leiderschap uit zes factoren:

- (1) oprecht zorg dragen voor anderen,
- (2) netwerken en bereiken: het inspireren en communiceren van de visie en de doelen,
- (3) anderen in staat stellen,
- (4) eerlijk en consistent zijn,
- (5) benaderbaar zijn en
- (6) besluitvaardig zijn.

Gezien de voortreffelijke uitkomsten die zij hebben behaald (voor een overzicht: Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe, 2008), hebben wij onderzocht of deze leiderschapstijl ook onder Nederlands zorgpersoneel invloed kan hebben op de inspanning van werknemers, geleverde kwaliteit van zorg, hun welzijn en de intentie om de organisatie te verlaten (vertrekintentie). Daarbij hebben wij de verwachting opgesteld dat de relaties via bevlogenheid tot stand komen. In andere woorden, dat bevlogenheid de relatie tussen bevlogen leiderschap en de uitkomsten medieëert. Het onderzoeksmodel zag er als volgt uit:



Uit de resultaten van ons onderzoek bleek dat bevlogen leiderschap een positieve invloed had op de bevlogenheid van zorgpersoneel. Ook is er een positief verband gevonden (een direct effect) tussen bevlogen leiderschap en de zelfgerapporteerde inspanning van werknemers, de kwaliteit van zorg en ervaren persoonlijk welzijn. Bovendien was er een positief effect met betrekking tot vertrekintentie: een door zorgpersoneel ervaren bevlogen leiderschapstijl leidde

tot een lagere score op vertrekintenties. Uit de analyse bleek dat deze relaties (gedeeltelijk) via bevlogenheid plaatsvonden. Ons onderzoek heeft laten zien dat leidinggevenden invloed kunnen uitoefenen op bevlogenheid en andere uitkomsten die bijdragen aan het, op gezonde wijze, maximaal benutten en behouden van zorgpersoneel.

Wij kunnen voorzichtig concluderen dat het nuttig kan zijn voor organisaties om middelen te concentreren op inspanningen die de bevlogenheid verbeteren, zoals het faciliteren van bevlogen leiderschap. Hiermee hoopt het onderzoek een bijdrage te leveren aan het verminderen van de toekomstige tekorten op de arbeidsmarkt.

Koos van der Kleij

MSc Human Resource Management
Rijksuniversiteit Groningen

Literatuur

- Alimo-Metcalfe, B., & Alban-Metcalfe, J. 2008. Engaging leadership: Creating organizations that maximize the potential of their people. *CIPD*: 1-40. Te verkrijgen via: <http://www.cipd.co.uk/>
- Bakker, A. B. & Leiter, M. P. 2010. *Work engagement: a handbook of essential theory and research*. New York, NY, US: Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. 2003. *Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual*. Te verkrijgen via: <http://www.schaufeli.com/>
- Regioplus. 2011. *Memo Prinsjesdag 2011*. Te verkrijgen via: <http://www.regioplus.nl/>