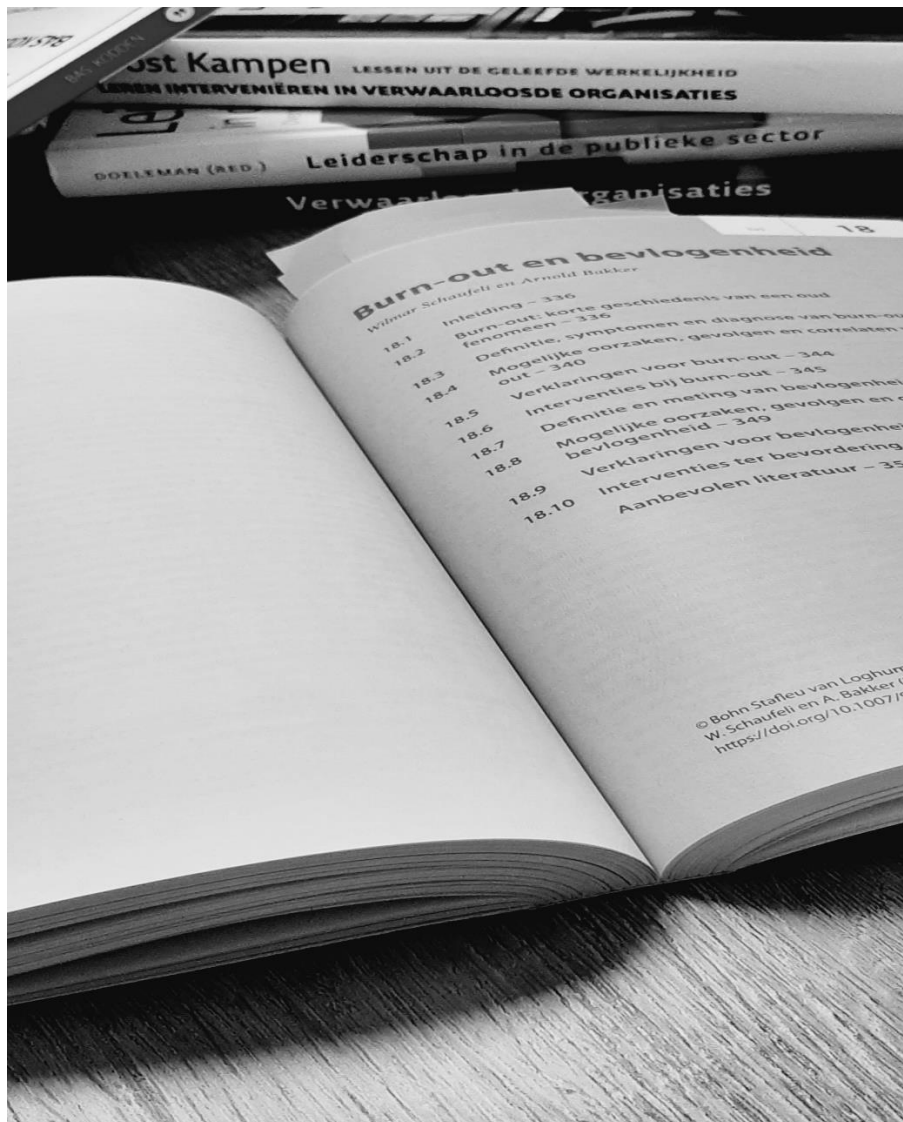


# Sturing op performance & werkbeleving

Een onderzoek naar de werkbeleving van medewerkers als gevolg van sturing op performance



Master Public Management (MPM)

Rogier Schrijver

7 november 2021



# Sturing op performance & werkbeleving

Een onderzoek naar de werkbeleving van medewerkers als gevolg van sturing op performance

Master thesis  
Master Public Management (MPM)

Universiteit Twente  
Professional Learning and Development  
Postbus 217  
7500 AE Enschede

Immigratie en Naturalisatiedienst – Ter Apel  
Ter Apelerven 3  
9561 MC Ter Apel

7 november 2021  
R. Schrijver (Rogier)  
[r.schrijver@ind.nl](mailto:r.schrijver@ind.nl)  
S2093758

Master thesis begeleider:  
dr. V. Junjan (Veronica)  
Universitair docent Universiteit Twente

Medebeoordelaar:  
dr. J.S. Svenson (Jörgen)  
Universitair docent Universiteit Twente

Omslagfoto: R. Schrijver (Rogier)

## Voorwoord

Werkzaam in de forensische GGZ en toe aan een verdieping in mijn vakgebied. Gecombineerd met een interesse in het publieke domein als 'opdrachtgever' van de forensische zorg, begon ik in december 2017 met de Master Public Management.

Een studie combineren met een baan en gezin is een uitdaging. Maar als je over voldoende hulpbronnen kan beschikken, is het ook mogelijk om een nieuw huis te kopen, een huis te verkopen, twee keer te verhuizen, van baan te wisselen en tegenslag in het leven verwerken.

Mijn grootste hulpbron is mijn vrouw, Finet. Dankzij haar kon ik mijzelf terugtrekken uit de hectiek en de afgelopen 4 jaar aan de slag met mijn eigen ontwikkeling. Hiervoor ben ik haar zeer dankbaar.

De opleidingsdagen in Enschede en Utrecht waren buitengewoon boeiend. Ik heb niets gemist.....Elke keer kwam ik vol enthousiasme terug. Mijzelf in het diepe gooien, kennis ophalen en delen met medestudenten, geweldige docenten en veel bijzondere ontmoetingen. Iedere module begon met een tweedaagse. Vol verhalen kwam ik op vrijdagmiddag thuis en kon al mijn ervaringen delen met de 'oppas' van de kinderen, mijn vader. We hebben deze reis niet samen kunnen afmaken, maar ik weet dat hij er net zo van genoot als ik.

Ik sluit met deze thesis een mooie en leerzame periode af, maar weet ook dat het hiermee niet klaar is. Ik haal te veel plezier uit leren om er helemaal mee te stoppen. Al heb ik wel moeten beloven om een pauze in te lassen...

Deze thesis is niet uit de lucht komen vallen. Ik wil Veronica Junjan en Jörgen Svenson hartelijk danken voor hun geduld en begeleiding. Betrokken en kritisch hebben zij mij door dit proces begeleid en ook van deze laatste trip heb ik veel geleerd.

Natuurlijk wil ik mijn werkgevers danken voor de kans die ik heb gekregen en de steun die ik heb ontvangen. Zowel stichting Transfore als de IND hebben mij voorzien van prachtige casuïstiek en beide organisaties hebben mij de vrijheid gegeven om kritisch met de geboden casuïstiek aan de slag te gaan. Dat is niet vanzelfsprekend.

## Inhoudsopgave

Samenvatting.....	7
1. Inleiding en probleemstelling.....	9
1.1 Inleiding.....	9
1.2 Probleemstelling.....	10
1.3 Doel van het onderzoek.....	13
1.4 Maatschappelijke relevantie.....	13
1.5 Wetenschappelijke relevantie.....	13
1.6 Leeswijzer.....	14
2. Literatuuroverzicht.....	15
2.1 Wat is sturing?.....	15
2.1.1 Sturing in publieke organisaties.....	15
2.1.2 Performance Management.....	16
2.1.3 Engagement als onderdeel van Performance Management.....	17
2.2 Bevlogenheid.....	19
2.2.1 Opmars van bevlogenheid.....	20
2.2.2 JD-R model.....	21
2.2.3 JD-R model van bevlogenheid.....	23
2.2.4 Beïnvloeden van bevlogenheid.....	23
2.3 Leiderschap.....	25
2.4 Conclusie.....	27
2.6 Beantwoording theoretische deelvragen.....	28
2.7 Conceptueel model.....	29
3. Methodologie.....	31
3.1 Onderzoeksontwerp.....	31
3.2 Beschrijving van de organisatiecontext.....	31
3.2.1 De toelatingsorganisatie van Nederland.....	32
3.2.2 Directie Asiel en Bescherming.....	32
3.2.3 Aanmeldcentrum Ter Apel.....	33
3.2.4 Ontwikkelingen IND - Asiel en Bescherming.....	34
3.3 Teamdoelstellingen.....	35
3.4 Te onderzoeken populatie.....	36
3.5 Onderzoeksmethode en dataverzameling.....	36
3.5.1 Documentonderzoek.....	37
3.5.2 Survey.....	37

3.6 Operationalisering van begrippen.....	37
3.7 Betrouwbaarheid en validatie.....	39
3.8 Data Survey.....	40
3.8.1 Verwerking van de data.....	40
3.8.2 Kenmerken van de respondenten.....	40
3.8.3 Meting.....	41
4. Resultaten en analyses.....	43
4.1 Resultaten van de gemeten taakeisen en hulpbronnen en ervaren welbevinden.....	43
4.2 Correlatie in de betrokkenheid TD, taakeisen & hulpbronnen en werkbeleving.....	44
4.2.1 Toetsing van de hypotheses.....	45
4.3 Beantwoording empirische deelvragen.....	47
5. Conclusies en aanbevelingen.....	48
5.1 Conclusies.....	48
5.1.1 Conclusie theoretische deelvragen.....	49
5.1.2 Conclusie empirische deelvragen.....	49
5.1.3 Beantwoording van de hoofdvraag.....	50
5.2 Beperkingen.....	51
5.3 Aanbevelingen.....	52
Verwijzingen.....	54
Bijlage 1 Organogram.....	58
1a. Organogram IND A&B.....	58
1b. Organogram IND locatie Ter Apel.....	58
Bijlage 2 Vragenlijst Effect Teamdoelstellingen.....	59

## Samenvatting

“Een tandje harder willen gaan omwille van de betekenis van het werk.....”. Deze zin werd gebruikt door een van de managers van de IND locatie Ter Apel in haar reflectie op de organisatie. Het is één van de kenmerken van bevlogenheid, maar hoe verhoudt dit zich tot een beeld waarin medewerkers juist rapporteren over een afnemende bevlogenheid, hoge werkdruk en onvoldoende richting over de opdracht?

De directie Asiel en Bescherming van de Immigratie en Naturalisatiedienst heeft als doel om met het zelf ontwikkelde stuurinstrument Teamdoelstellingen medewerkers meer te betrekken bij de doelen van de organisatie. Door de toepassing beoogt het management ook duidelijkheid te geven over het kader van de opdracht en de samenwerking, eigenaarschap en het werkplezier positief te beïnvloeden. De vraag is of de organisatie erin slaagt het welbevinden van medewerkers hiermee positief te beïnvloeden. In dit onderzoek staat de volgende onderzoeksvraag centraal:

**In hoeverre leidt de toepassing van het stuurinstrument Teamdoelstellingen tot toenemende bevlogenheid en afnemende burn-out bij de hoor- en beslismedewerkers van de IND locatie Ter Apel?**

Het onderzoek is uitgevoerd bij de hoor- en beslismedewerkers die werkzaam zijn bij het Aanmeldcentrum van de IND in Ter Apel. Hoor- en beslismedewerkers nemen diverse (intensieve) gehoren af om vervolgens een beslissing te nemen over een asielaanvraag. De directie Asiel en Bescherming heeft afgelopen jaren achterstanden opgelopen op de afhandeling van het aantal asielaanvragen. Daardoor heeft de organisatie de opdracht om de achterstanden weg te werken en de nieuwe asielaanvragen bij te houden. Dit blijkt een uitdagende opdracht voor de organisatie te zijn, mede door de inzetbare capaciteit, maatregelen en effecten van de COVID-19 pandemie en een (redelijk) onvoorspelbare instroom.

Het onderzoek bestaat uit een theoretisch en empirisch deel. In het theoretische deel van het onderzoek is literatuur over sturing, sturingsvormen, bevlogenheid en burn-out bestudeerd. Het stuurinstrument Teamdoelstellingen is geplaatst binnen het performance management. Performance management is een sturingsvorm die helpt de verschillende organisatiedoelen te realiseren door deze doelen te vertalen van strategisch naar operationeel niveau. Doel hiervan is de prestatie van de organisatie te verbeteren. De prestatie van medewerkers is doorslaggevend in de realisatie van doelstellingen en het succesvol zijn van de organisatie. Van bevlogen medewerkers is bekend dat zij in staat zijn om goed te presteren. Deze medewerkers hebben de beschikking over een goed pakket aan hulpbronnen, waardoor zij prima in staat zijn om met de taakeisen van het werk om te gaan. Organisaties hebben dus belang bij dit positieve toestandsbeeld van de medewerker. Helaas is bevlogenheid niet ‘aan’ of ‘uit’ te zetten en treffen we in organisaties ook medewerkers aan met burn-out (gerelateerde) klachten. Van burn-out is bekend dat het een grote impact op het (dagelijks) functioneren heeft en medewerkers hierdoor minder of niet belastbaar zijn voor hun werk.

In het empirisch deel van het onderzoek is documentonderzoek uitgevoerd en is een survey afgenomen onder de hoor- en beslismedewerkers. Bij het documentonderzoek is specifiek gekeken naar signalen van medewerkers, onderzoeksrapporten (in-extern) en de ontwikkeling van het stuurinstrument Teamdoelstellingen.

De survey, die bij de hoor- en beslismedewerkers is uitgezet, heeft de perceptie van de medewerkers gemeten op de toepassing en doelstellingen van het stuurinstrument. Naast vragen over het sturingsinstrument is in de survey een aantal geselecteerde hulpbronnen en taakeisen uitgevraagd. Tevens is de mate van bevlogenheid en burn-out uitgevraagd.

Het stuurinstrument Teamdoelstellingen heeft, volgens de medewerkers, zeker bijgedragen aan de bekendheid van de organisatiedoelen. Ook voelen zij zich in redelijke mate betrokkenheid bij de doelen. Echter, deze betrokkenheid heeft niet geleid tot het ervaren van meer werkplezier of een betere samenwerking. Uit de meting van burn-out blijkt dat medewerkers gemiddeld 'hoog' scoren. Op bevlogenheid wordt 'gemiddeld' gescoord. Het stuurinstrument blijkt in de huidige toepassingsvorm geen overtuigend effect te hebben gehad op de doelstellingen van het management of op het welbevinden van de hoor- en beslismedewerkers.



## 1. Inleiding en probleemstelling

In dit inleidende hoofdstuk wordt ingegaan op ontwikkeling van het ‘belangrijkste’ kapitaal van organisaties, ofwel: de medewerker. Anno 2021 is bekend dat het welbevinden van medewerkers gerelateerd is aan de prestatie van de organisatie. Bevlogen medewerkers worden geassocieerd met een pallet aan positieve kenmerken, terwijl burn-out juist een risico vormt voor medewerkers. Beide vormen van welbevinden hebben effect op de uiteindelijke prestatie van medewerkers. De verwachting is dat organisaties alles in het werk stellen om de medewerkers ‘bevlogen’ te krijgen. Toch blijkt dat in de organisatie waarin dit onderzoek plaatsvindt de medewerkers aangeven dat zij hun bevoegenheid kwijtraken. Door de implementatie van een nieuw stuurinstrument wil de organisatie niet alleen de prestaties verbeteren, maar dient het instrument ook invloed te hebben op verantwoordelijkheid, eigenaarschap en werkplezier van de medewerkers. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de onderzoeksvraag.

### 1.1 Inleiding

“Een tandje harder willen gaan omwille van de betekenis van het werk.....”. Deze zin werd gebruikt door een van de managers van de IND locatie Ter Apel in haar reflectie op de organisatie. Het is één van de kenmerken van bevoegenheid. In de managementliteratuur gebruikt men de term “running the extra mile” (Schaufeli & Bakker, 2004). Dat de term niet geheel onomstreden is blijkt wanneer de zoekterm gecombineerd wordt met ‘burn-out’. Er zijn maar liefst 3.490.000 resultaten in 0,54 seconden te vinden via Google (d.d. 5 februari 2021). In combinatie met ‘engagement’ levert de zoekterm 12.100.000 resultaten in 0,59 seconden (d.d. 5 februari 2021). Burn-out en bevoegenheid (engagement) zijn tegenpolen van elkaar, maar uit de literatuur blijkt dat de afwezigheid burn-out niet betekent dat een persoon bevoegen is. De positieve benadering van “running the extra mile” wordt vooral door organisatiebureaus als concept in de markt gezet met vooral positieve uitkomsten voor de organisatie.

Onder invloed van de positieve psychologie is de aandacht van onderzoekers verschoven van negatieve aspecten van werk en werknemers, naar de positieve aspecten daarvan (Balm, 2019). Andere termen voor de voldoening en het gevoel van zinvolheid dat werk kan opleveren zijn, naast bevoegenheid, passie, vitaliteit en flow (Balm, 2019). Volgens Schaufeli, Loo, Van der Velde en Siegert (2013) is de positieve insteek relatief nieuw voor de Arbeids- en Organisationspsychologie die heel lang gericht is geweest op de vijf D's: Disease (ziekte), Disorders (stoornissen), Damage (schade), Disabilities (handicaps) en Disfunctioning (disfunctioneren). Het denken over werk is veranderd, maar ook de omstandigheden waaronder men werkt. Veel vaste kaders zijn verschoven en dit heeft ertoe geleid dat er andere eisen gesteld worden aan organisaties en medewerkers. Deze veranderingen duidt men aan als de ‘psychologisering van de arbeid’ (Balm, 2019).

In de organisatiekunde is het begrip ‘mensbeeld’ een dynamisch begrip gebleken. In de klassieke organisatie-theorie (m.n. Taylor en Weber) werd de mens (vooral) als onwetend en onkundig gezien en kon deze enkel met beloningen gemotiveerd worden. Efficiency werd behaald door vergaande taakspecialisatie en meetbare activiteiten. In de Human Relations beweging (Weber & Doelen, 2014) die als tegenreactie op de klassieke organisatie-theorie ontstond, werd voor het eerst specifiek de aandacht gericht op de menselijke kant van de arbeidsinzet. Hierdoor ontstonden nieuwe inzichten over het functioneren en aansturen van organisaties. Men veronderstelde dat organisaties alleen goed kunnen functioneren als medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn. Centrale begrippen in de human-relations benadering zijn persoonlijke aandacht, decentralisatie, groepsbeïnvloeding, behoeften van medewerkers, persoonlijke ontwikkeling en democratisch leiderschap (Olde Bijvank, 2021)

Vervolgens ontstond het 'Revisionisme' (o.a. Likert, McGregor en Herzberg) waarin een balans werd gezocht naar de twee voorgaande, ogenschijnlijk tegengestelde, managementstromingen (Weber & Doelen, 2014). Het revisionisme kan gezien worden als een overbrugging van de twee voorgaande stromingen, waaruit de linking pin structuur, behoeftehiërarchie en de X- en Y-theorie is ontstaan. In het kort: "geef medewerkers zeggenschap over hoe ze hun eigen werk moeten organiseren, voorzie medewerkers van benodigde opleidingen en geef ze de ruimte om werkzaamheden naar eigen inzicht uit te voeren. Maar, stel wel duidelijke doelen en kaders op waarbinnen medewerkers hun werkzaamheden moeten uitvoeren. De zoektocht naar een goede balans tussen de instrumentele en mensgerichte manier van aansturing staat in het revisionisme centraal" (Olde Bijvank, 2021).

Nog steeds is men in op zoek naar goede manieren om de organisatie zodanig te (be)sturen dat de resultaten worden behaald en waarbij de (human) resources zo efficiënt, effectief en duurzaam mogelijk worden ingezet. Wanneer een organisatie op één van de assen uit balans is, zal het effect hiervan naar verloop van tijd zichtbaar worden in de organisatie.

## 1.2 Probleemstelling

Nadat ik een aantal weken werkzaam was binnen mijn huidige organisatie, de Immigratie en Naturalisatiedienst (IND)- locatie Ter Apel, en met veel collega's heb mogen kennismaken, vielen mij een aantal zaken op. Enerzijds trof ik medewerkers aan die loyaal zijn aan de (maatschappelijke) opdracht van de organisatie, een groot doorzettingsvermogen hebben om (al) het werk te verzetten en gegeven de omstandigheden heel wendbaar zijn gebleken. Anderzijds trof ik een groep collega's aan die door diverse coping strategieën overeind probeert te blijven in de organisatie. Zij reageren veelal cynisch op voorstellen en wijzigingen in de organisatie of ondergaan het gelaten ("ach ja, zo gaat dat hier altijd"), blijft verbazing vaak uit en rapporteert men openlijk over een afnemende betrokkenheid bij de organisatie.

In 'Bevlogen van beroep' schrijft Bakker: "Opgebrande medewerkers zijn uitgeput door de langdurende confrontatie met hoge taakeisen en zij hebben mede als gevolg daarvan een negatieve, cynische houding aangenomen ten aanzien van hun werk. Maslach en Leiter (1997) nemen aan dat opgebrande medewerkers na verloop van tijd hun bevlogenheid zijn verloren, omdat hun vitaliteit is getransformeerd in vermoeidheid en hun enthousiasme is getransformeerd in cynisme" (in Bakker, 2009, p. 6).

In de gedachte van de 'organizational iceberg' zijn de afgelopen periode drie duidelijke signalen aan de 'formele organisatie' afgegeven.

Het eerste signaal betreft de uitkomst van het Medewerkers Welzijn Onderzoek (MWO) (Siemerink, 2020). Uit het onderzoek komt naar voren dat medewerkers van de locatie Ter Apel een hoge werkdruk ervaren, de werkplek/omgeving een onvoldoende geven, sturing en zichtbaarheid van het management missen, een gebrek aan samenwerking ervaren en een deel van de medewerkers geeft aan zich onvoldoende veilig te voelen.

Twee opvallende quotes uit het MWO (Siemerink, 2020):

*"Er heerst een cultuur waarbij veel top-down besluiten worden genomen en medewerkers zich niet altijd gehoord voelen. Doordat dit lange tijd zo is en de werkdruk als erg hoog wordt ervaren, merk ik dat de collegialiteit langzamerhand wegvalt. Onderling vallen collega's elkaar sneller af en zijn minder bereid om te helpen - omdat al jarenlang de druk erg hoog is. Dit wordt een vicieuze cirkel."* (Siemerink, 2020, p. 50)

\*

*“Rennen en vliegen, dat is de bevlogenheid op dit moment. Wat ik mis, is de passie voor het werk en de inhoud ervan. Persoonlijk zijn er genoeg medewerkers die bevlogenheid hebben, als je eenmaal met ze in gesprek bent. Maar wanneer is dat gesprek? Momenteel is daar geen ruimte voor. Doordat we zo langs elkaar rennen, vliegen, met een overvolle planning en een dreigende bak aan werk op onze schouders, wordt ook geen ruimte gezien om met elkaar te spreken over bevlogenheid en wat dit werk zo leuk maakt. Ik ben zelf altijd een van de meest actieve, enthousiaste en positieve werknemers geweest. Geweest! En hopelijk komt dat weer terug, want ik weet dat het werk nog steeds geweldig interessant is, dat het nodig is en dat ik ook geweldige collega's heb. Maar ik mis de positiviteit, het samenwerken en de bevlogenheid van elkaar.” (Siemerink, 2020, p. 54)*

Een tweede signaal is afgegeven tijdens de implementatie van een nieuw ontwikkeld stuurinstrument. De directie Asiel en Bescherming (A&B) van de IND werkt sinds 2019/2020 met het stuurinstrument Teamdoelstellingen. Het is “een bottom up sturingsinstrument waarmee een doorvertaling van de IND jaardoelen tot op teamniveau wordt gemaakt, met als doel meer duidelijkheid en voorspelbaarheid te krijgen in wat er van teams in een jaar wordt verwacht” (IND, management A&B, 2020).

Aanleiding voor de ontwikkeling is gelegen in de 100 dagen analyse van de directeur A&B. Een bevinding was dat het management niet duidelijk genoeg had hoe medewerkers ingezet moesten worden (welke zaak eerst), welk productieresultaat behaald moest worden en het was niet duidelijk hoe hierop invloed uitgeoefend kon worden. Eenzelfde conclusie werd getrokken voor de medewerkers. Ook zij hebben onvoldoende duidelijk wat er van hen verwacht wordt en wanneer zij het ‘goed’ doen.

Het stuurinstrument Teamdoelstellingen moet hier verandering in aanbrengen. De bedoeling is dat de teams samen verantwoordelijk zijn voor de locatie en dat alle locaties vervolgens werken vanuit de gedachte ‘Samen één IND’. Om dit te bereiken is er een format ontwikkeld waarin de resultaatafspraken worden vastgelegd per team (o.a. productie per werksoort, formatieve samenstelling team, samenwerking) en waarin de vertaling van de IND jaardoelen naar teamniveau kan worden gemaakt. De uitwerking van de doelen en afspraken worden vastgelegd in een prestatiecontract tussen de tactisch manager (locatie) en de operationeel manager (team).

De verwachting van het management is dat door te werken met Teamdoelstellingen er een concrete teamopdracht wordt vastgesteld, welke helderheid geeft over wanneer een team goed presteert. Door de bottom up aanpak hebben medewerkers (meer) inspraak en betrokkenheid bij de doelen waaraan zij werken, maar de verschillende managers van de locatie rapporteren over de moeite die zij ervaren om met teamdoelstellingen aan de slag te gaan en hun teams hiervoor ‘echt’ enthousiast te krijgen. Een van de teams ziet tijdens de implementatie zelfs gemotiveerd af van het formuleren van teamdoelstellingen. Zij geven aan dat de productie altijd leidend is geweest en dat alle goede bedoelingen ten spijt, de afspraken die over hun morele fitheid, professionaliteit en welzijn gaan, met alle gemak terzijde zijn geschoven. Het geloof dat dit de komende jaren anders zal zijn is er niet (meer).

Het derde signaal komt van een vertrekkende manager van de locatie, die in haar reflecterende afscheidsmail de ervaren dynamiek schetst:

*“Lage instroom, hoge instroom, zeer hoge instroom. Te weinig werk of medewerkers, teveel werk of medewerkers. Helaas vaak niet in de goede combinatie. De instroom was daarbij net zo grillig als de semantische omvorming van het begrip “prioriteiten”. En ondertussen veranderden de gezichten en verhalen. Van Al-Shabab naar slijterijen naar de liefde en geloof. En secundaire migratie. Ook de staatssecretarissen en ministers kwamen en gingen. Het blijven was vaak van kortere duur.*

*Diegene die ook al wat dienstjaren met zich meedragen zullen ons unieke DNA kennen. Wij opereren vaak in uitersten. Soms gaan dingen te snel en soms veel te langzaam. En dat terwijl weinig organisaties zo politiek aangestuurd zijn en waar operatie en uitvoering op detailniveau ineens de nieuwsgierigheid van media en tweede kamer kan trekken en rolzuiverheid daarin vaak vervaagt. De organisatie draait op de betrokkenheid en de onvermoeide inzet van medewerkers die wel een tandje harder willen gaan omwille van de betekenis die het werk voor hen heeft, ook al betekent dat je je eigen grens soms voorbij holt. En soms maakt de dynamiek ook dat een gewone werkdag plots eindigt in morele en principiële dilemma’s”.*

Fransen en Arets schrijven: “Een belangrijke uitdaging in het vakgebied van management control is om het gat te dichten tussen enerzijds de ambities en verwachtingen van de organisatie als systeem en anderzijds het daadwerkelijke gedrag van de mensen in de organisatie” (p. 22).

Met Teamdoelstellingen zet het management een instrument in dat op beide gebieden wil voorzien. Naast effect op de productie en kwaliteit (instrumentele controls) dient het instrument bevorderend te werken op ‘eigenaarschap’, ‘teamverantwoordelijkheid’ en ‘werkplezier’ (mensgerichte controls). Om dit te bereiken kiest het management voor een bottom up aanpak waardoor medewerkers betrokken worden bij de uitwerking.

Op de IND locatie Ter Apel geven medewerkers op verschillende manieren aan dat de werkbeleving onder druk staat. Zij rapporteren over een hoge werkdruk, weinig geloof in maatregelen en afgenomen bevlogenheid. Het management heeft als doel met de inzet van het stuurinstrument deze facetten juist te positief te beïnvloeden en wil gelijktijdig de performance van de organisatie verbeteren.

Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

**In hoeverre leidt de toepassing van het stuurinstrument Teamdoelstellingen tot toenemende bevlogenheid en afnemende burn-out bij de hoor- en beslismedewerkers van de IND locatie Ter Apel?**

***Theoretische deelvragen:***

- 1a. Wat zegt de literatuur over sturing en sturingsvormen ter verbetering van de prestatie van de organisatie?*
- 1b. Wat zegt de literatuur over bevlogenheid?*
- 1c. Wat zegt de literatuur over burn-out?*

***Empirische deelvragen:***

- 2. In hoeverre ervaren de hoor- en beslismedewerkers effect van de toepassing van het stuurinstrument op de beoogde doelstellingen van het management?*
- 3. In hoeverre is er een relatie tussen de toepassing van het instrument Teamdoelstellingen en de onderscheiden vormen van werkbeleving van de hoor- en beslismedewerkers?*

### 1.3 Doel van het onderzoek

In dit onderzoek wil ik zicht krijgen op de ervaren werkbeleving (bevlogenheid / burn-out) van de medewerkers van de locatie Ter Apel. De termen bevlogenheid en burn-out worden uitgediept aan de hand van de in de literatuur opgedane inzichten die vervolgens getoetst worden bij de medewerkers van de locatie.

Tevens wordt er vanuit de literatuur onderzocht wat de toepassingseffecten zijn van het 'type' stuurinstrument Teamdoelstellingen is op de onderscheiden factoren van bevlogenheid en burn-out.

### 1.4 Maatschappelijke relevantie

De IND werkt aan een politiek gevoelige en maatschappelijke opdracht. Uit diverse onderzoeksrapporten blijkt dat de IND, en met name de directie Asiel en Bescherming (A&B), onvoldoende in control is. Dit leidt tot diverse organisatorische problemen, zoals bijvoorbeeld het betalen van hoge dwangsommen aan asielaanvragers doordat de IND buiten de wettelijke termijn beslist op de aanvraag. De maatschappelijke verontwaardiging hierover was groot en heeft met enige regelmaat het nieuws gehaald. Dit werkt door op het beeld dat de burger van de overheid heeft. Daarbij is het, in het kader van de maatschappelijke opdracht, ook schrijnend voor de 'klant' van de IND dat hij of zij lang moet wachten op duidelijkheid in de procedure. Helaas heeft dit vaak grote negatieve effecten op het welzijn van deze mensen. De organisatie heeft daarom, samen met de politiek, een inspanningsverplichting om de dienstverlening en de randvoorwaarden zo goed als mogelijk te (her)organiseren. Onderdeel hiervan is de mentale fitheid van de medewerkers, zij zijn immers de belangrijkste schakel in de dienstverlening naar de 'klant'.

### 1.5 Wetenschappelijke relevantie

De opkomst van 'New Public Management' in overheidsorganisaties heeft, volgens Severijns, als gevolg dat bureaucratische organisaties steeds meer uitgangspunten van het bedrijfsleven hebben overgenomen. Burgers worden gezien als klant en de overheid als dienstverlener" (Severijns, 2019). Een gevolg hiervan is dat sturing in publieke organisaties steeds meer gericht is op het behalen van resultaten. Deze resultaten worden volgens Leijtens (2008) dan uitgedrukt in output (producten of diensten) of outcome (effecten), in plaats van input (mensen en middelen). In organisaties waar mensen de belangrijkste resource zijn om resultaat te behalen wordt o.a. gebruik gemaakt van het performance management. DeNisi (2000, p. 121) definieert Performance management (PM) als "een reeks van activiteiten van een organisatie om de performance van een bepaald persoon of een bepaalde groep te verbeteren, met het uiteindelijke doel de effectiviteit van de organisatie te verbeteren". Volgens Seegers en Beekhuizen (1999, p. 123) is "PM uiteindelijk gericht op het zodanig motiveren van medewerkers in een arbeidsorganisatie dat ze een sterke bijdrage leveren aan de belangrijkste doelen van de organisatie en impliciet ook aan de eigen doelen".

Met de opkomst van de positieve psychologie is er steeds meer belangstelling ontstaan voor het welbevinden van medewerkers. Temeer omdat zij het verschil kunnen maken voor de performance van organisaties. Twee vormen van welbevinden welke gerelateerd zijn aan elkaar en invloed hebben op de performance van de organisatie zijn: burn-out en bevlogenheid. Uit onderzoek van o.a. Schaufeli en Bakker (2020) blijkt dat burn-out en bevlogenheid elkaars tegenhangers zijn, waarbij burn-out negatief is en bevlogenheid positief.

Waar burn-out vooral gaat over mentale uitputting, gaat het bij bevlogenheid juist over vitaliteit. De kunst binnen organisaties is dus om zoveel mogelijk medewerkers aan de 'vitaliteits' kant te krijgen in hun welbevinden.

Gruman en Saks (2011) ontwikkelden een PM model waarin 'employee engagement' een belangrijke rol speelt. Door meer focus op engagement te leggen binnen het PM zijn hedendaagse organisaties, volgens hen, beter in staat om goed te presteren. De aandacht van het management dient volgens hen te verschuiven van het 'managen' van de performance naar het 'faciliteren' van de performance.

In dit onderzoek wordt onderzocht of het welbevinden van medewerkers beïnvloed kan worden door de toepassing van een performance managementinstrument. Er wordt specifiek gekeken of medewerkers door de toepassing van het instrument effect ervaren ten aanzien van hun taakeisen en hulpbronnen. De theoretische inzichten worden getoetst in de praktijk.

## 1.6 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk volgt het literatuuronderzoek naar performance management en de werkbelevingsvormen burn-out en bevlogenheid. Het hoofdstuk wordt afgesloten met het conceptueel model dat getoetst zal worden in het onderzoek. Een nadere introductie van de organisatie en locatie waar het onderzoek wordt uitgevoerd is in hoofdstuk 3 beschreven. Tevens zal in dit hoofdstuk het instrument Teamdoelstellingen en de onderzoeksmethode nader worden beschreven. In hoofdstuk 4 worden de resultaten van het onderzoek weergegeven en in hoofdstuk 5 worden de conclusies beschreven en zal de hoofdvraag van het onderzoek beantwoord worden. Dit hoofdstuk wordt afgesloten een aantal aanbevelingen. Ten slotte is de verantwoording van de gebruikte literatuur opgenomen en is extra informatie, die in de tekst is benoemd, in de bijlagen opgenomen.

## 2. Literatuuroverzicht

In dit hoofdstuk zal ik de theoretische verdieping gaan uitwerken op het onderwerp sturing, burn-out en bevlogenheid. Als eerste zal ik ingaan op sturing en performance management om vervolgens de begrippen burn-out en bevlogenheid nader te gaan verkennen in de literatuur. Het Job Demands-Resources model (JD-R model) zal worden toegelicht en ik zal specifiek ingaan op rol die 'Leiderschap' kan hebben op het welbevinden van medewerkers. Het hoofdstuk wordt afgesloten met het conceptueel model.

### 2.1 Wat is sturing?

Sturing is door Bekkers omschreven als "een gerichte vorm om de context te beïnvloeden" (Bekkers, 2012, p. 88). Volgens Leijtens is sturing "een manier waarop de beheers- en bestuurbaarheidsproblemen in organisaties het hoofd wordt geboden" (Leijtens, 2008, p. 40). Volgens Leijtens (2008) zien organisaties zich geconfronteerd met beheers- en bestuurbaarheidsproblemen en om deze het hoofd te bieden wordt er gestuurd.

Omdat het oogmerk van de organisatie ligt in het realiseren van doelstellingen op zowel de korte als de lange termijn, is er in de meeste gevallen sprake van tenminste drie aspecten (Leijtens, 2008, p. 40):

- Sturing kan gericht zijn op de continuïteit van de organisatie. Om de continuïteit van de organisatie te waarborgen, worden aan het functioneren van de organisatie en daarmee aan het functioneren van de organisatieleden eisen gesteld.
- Sturing kan gericht zijn op de doeltreffendheid van de organisatie.
- Sturing kan gericht zijn op de doelmatigheid van de organisatie.

Sturing richt zich daarbij zowel op de organisatie als geheel – een doeltreffende organisatie – als op de organisatieleden. Volgens Leijtens wordt "het lidmaatschap van een organisatie gelegitimeerd door de bijdrage van de persoon aan de doelen van de organisatie. Om te realiseren dat de organisatieleden zich zó gedragen dat zij daadwerkelijk bijdragen aan de (doelmatige) realisatie van de organisatiedoelen, op zowel de korte als de lange termijn, is een aantal organisatorische kaders geschapen dat dit ondersteunt. Deze kaders kunnen worden aangeduid als de beheers- en stuurkaders. Met behulp van deze kaders wordt een manier van (samen)werken vorm gegeven die doelgericht gedrag afdwingt of in ieder geval bevordert of ondersteunt. Het gedrag van organisatieleden met het oogmerk van doelrealisatie kan worden aangeduid als stuurgedrag. De opzet en de werking van de beheers- en stuurkaders én het stuurgedrag vormen samen de sturing in een organisatie" (2008, p. 40).

#### 2.1.1 Sturing in publieke organisaties

"De opkomst van 'New Public Management' in overheidsorganisaties heeft als gevolg dat bureaucratische organisaties steeds meer principes van het bedrijfsleven hebben overgenomen. Burgers worden in die filosofie gezien als klant en de overheid als dienstverlener" (Severijns, 2019, p. 27). "De verhouding tussen een publieke organisatie en haar opdrachtgever(s) krijgt onder andere vorm en inhoud met behulp van prestatiecontracten en andere instrumenten, die direct of indirect zijn ontleend aan het bedrijfsleven. Deze ontwikkeling in de sturing van organisaties, de externe sturing, heeft vanzelfsprekend ook invloed op de (interne) sturing in organisaties" (Severijns, 2019, p. 15).

Deze vormen van sturing in publieke organisaties die aansluiten bij de noodzaak om deze te richten op de te behalen resultaten. Deze resultaten worden volgens Leijtens (2008) dan uitgedrukt in output (producten of diensten) of outcome (effecten), in plaats van input (mensen en middelen).

Deze vormen van resultaatgerichte sturing komen terug als: outputgerichte sturing, contractmanagement, resultaatgericht werken, performance management, prestatiemeting, prestatiesturing en prestatiecontracten. Volgens Leijtens liggen (2008) de begrippen in elkaars verlengde, maar worden deze soms ook naast elkaar gebruikt. Onderstaand zal de variant performance management worden nader verkend.

### 2.1.2 Performance Management

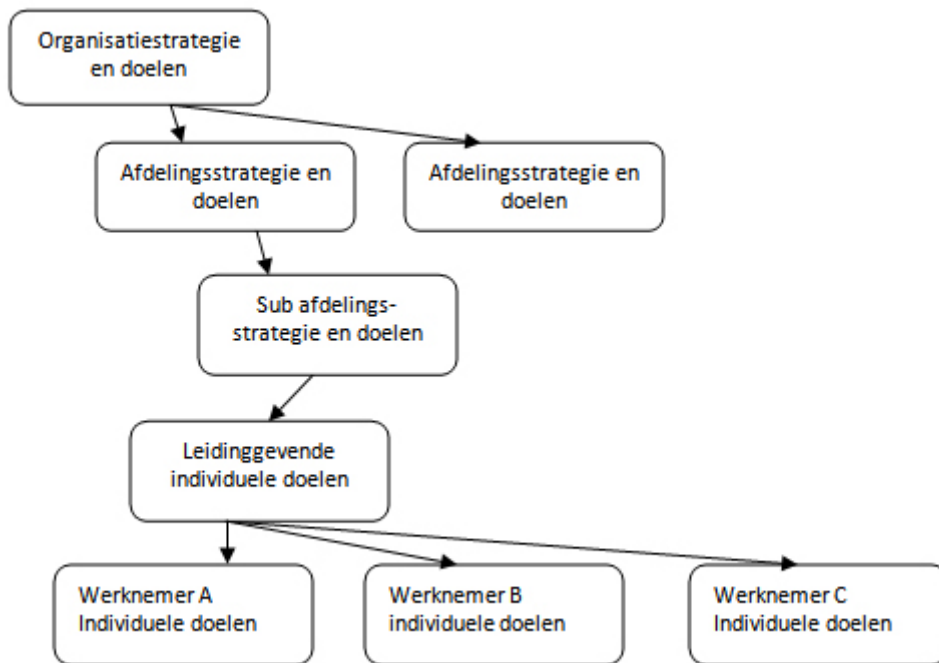
“Performance Management (PM) is een meet- en managementsystematiek die helpt de organisatiestrategie en -doelen te realiseren” (XpertHR, 2021). De systematiek richt zich op de doorvertaling van de organisatiestrategie en –doelen van strategisch naar operationeel niveau. Dit wordt ook wel het operationaliseren of cascaderen (zie figuur 1) van doelstellingen en beleid genoemd. Als de doelen vertaald zijn kan de voortgang gevolgd worden en kan, indien nodig, bijgestuurd worden op alle niveaus in de organisatie (XpertHR, 2021).

DeNisi definieert Performance management (PM) als “een reeks van activiteiten van een organisatie om de performance van een bepaald persoon of een bepaalde groep te verbeteren, met het uiteindelijke doel de effectiviteit van de organisatie te verbeteren” (2000, p. 121).

Bititci, Carrie, en McDevitt (1997) beschrijven het PM proces als “het proces waarbij de organisatie haar performance managet in lijn met de organisatie en functionele strategieën en doelstellingen. Het doel van dit proces is het voorzien van een proactief gesloten regelinrichting systeem, waar de organisatie en functionele strategieën worden ingezet in alle bedrijfsprocessen, activiteiten, taken en personeel en feedback wordt verkregen door middel van het performance meetsysteem om adequate management beslissingen mogelijk te maken” (p. 524). De verschillende systemen die organisaties gebruiken om performance te managen vormen, in deze definitie, samen het performance managementproces. Volgens Seegers en Beekhuizen is “PM uiteindelijk gericht op het zodanig motiveren van medewerkers in een arbeidsorganisatie dat ze een krachtige bijdrage leveren aan de belangrijkste doelen van de organisatie en impliciet ook aan de eigen doelen” (1999, p. 123).

PM gaat dus om doelen stellen en medewerker performance monitoren. Het is een strategische manier om de overall performance te verbeteren en business awareness te creëren, bijvoorbeeld op het gebied van innoveren en leren. In die zin gaat het dus verder dan alleen het beoordelen van prestaties uit het verleden, maar de uitkomsten van de beoordeling kan gebruikt worden om toekomstige prestaties te verbeteren (Boselie, 2014). Korsten (2021) positioneert PM binnen het contractmanagement en schrijft hier het volgende over: “Performance management past in principe goed bij contractmanagement. Immers, contractmanagement impliceert het maken van afspraken tussen topleiding en de leiding van een decentrale eenheid in een organisatie over het bereiken van resultaten (en eventueel effecten). Contractmanagement houdt dus in dat de decentrale unit zich richt op resultaten en daarvoor middelen krijgt. Met enige regelmaat wordt van beneden naar boven teruggekoppeld of resultaten ook bereikt worden (managementrapportage). De decentrale leidinggevende met een contract moet de gewenste resultaten vervolgens uitwerken en de medewerkers ‘voor de kar krijgen’, door personeelsselectie die hiermee correspondeert, door naar letter en geest van het contract te motiveren, te belonen en mobiliteitsbeleid te voeren” (p. 12).





Figuur 1 Cascaderen van doelstellingen (XpertHR, 2021)

“De essentie van Performance Management is dat alle doelstellingen en daarmee samenhangende activiteiten zijn gericht op de realisatie van de organisatiestrategie en doelen. Echter, voor een succesvolle uitvoering is het van belang dat werknemers actief worden betrokken bij de formulering van de doelstellingen en de bewaking van de voortgang (bottom-up)” (XpertHR, 2021). Het belang van betrokkenheid bij doelstellingen sluit aan een van de vormen van betrokkenheid die door Allen en Meyer (Allen & Meyer, 1990) worden beschreven. Zij onderscheiden 3 vormen: affectieve, normatieve en continuerende betrokkenheid. Bij affectieve betrokkenheid gaat het o.a. over de aansluiting van individuele doelen bij de organisatiedoelen. Bij normatieve betrokkenheid ervaren medewerkers dat zij moreel verplicht zijn om te blijven, omdat de organisatie niet zonder hen kan en bij continuerende betrokkenheid hebben medewerkers eigenlijk geen alternatief vanwege een slechte positie op de arbeidsmarkt. De theorie van affectieve betrokkenheid (focus op doelstellingen) bevestigt het beeld dat het van belang is om medewerkers te betrekken bij de doelstellingen.

Vanuit de literatuur wordt door Wright, Gardner en Moynihan (2003) verondersteld dat PM een positief effect heeft op de organisatieprestaties. Echter blijkt ook uit onderzoek van o.a. Aguinis, Joo en Gottfredson (2011), Gerhart en Fang (2014), de Waal en Kourtit (2013), Gruman en Saks (2011) dat de wijze waarop het instrument wordt gebruikt in de organisatie voor een grote mate het succes bepaalt. Daarbij kan het gebruik van PM ook een negatief effect hebben op uitkomsten, zoals medewerkersmotivatie en medewerkerstevredenheid. Tevens dient de implementatie van het PM, volgens De Waal (De Waal, 2003), zorgvuldig te verlopen volgen om het prestatiegerichte gedrag te stimuleren

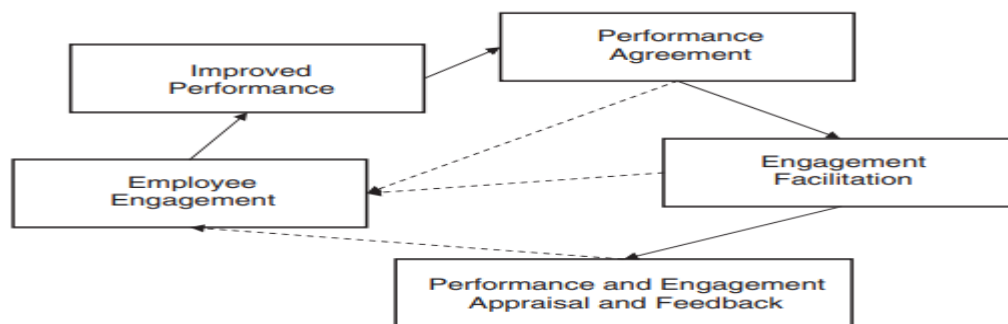
### 2.1.3 Engagement als onderdeel van Performance Management

Gruman en Saks (2011) ontwikkelden een PM model waarin ‘employee engagement’ een belangrijke rol speelt. Door meer focus op engagement te leggen binnen het PM zijn hedendaagse organisaties, volgens hen, beter in staat om goed te presteren. De aandacht van het management dient volgens hen te verschuiven van het ‘managen’ van de performance naar het ‘faciliteren’ van de performance. Het ontwikkelde model (figuur 2) richt zich dan ook vooral op de context van de performance.

Het model begint met de 'performance agreement', gevolgd door 'engagement facilitation' en 'performance en engagement appraisal and feedback'. Deze drie onderdelen dragen bij aan het ervaren van engagement, hetgeen zich uitbetaald in een verbeterde performance.

Hoewel het model een opvolging van stappen weergeeft, is het belangrijk om op te merken dat het proces doorlopend en continu is en, zoals blijkt uit figuur 2, dat sturing op performance agreement en engagement facilitation leidt tot engagement van de werknemers.

Bovendien kunnen de activiteiten ter bevordering van de betrokkenheid tijdens het proces veranderen, afhankelijk van de behoeften van de werknemers en op basis van beoordeling en feedback. Het model gaat er tevens van uit dat engagement directe invloed heeft op de performance van de organisatie.



*Figuur 2 The Engagement Management Model (Gruman & Saks, 2011)*

### Performance Agreement

Hierbij gaat het in de kern om het stellen van doelen. Medewerkers raken meer betrokken als zij invloed hebben op de ontwikkeling van de doelen (geeft energie, focus en gevoel van betrokkenheid). Door samen doelen te stellen, begrijpen medewerkers beter wat er nodig is en welke bijdrage zij hieraan kunnen leveren. Het is van belang om de verwachtingen en gedragingen helder te formuleren en de benodigde resources beschikbaar te stellen. Het is ook van belang dat de organisatie een betrouwbare partner is en de psychologische contactafspraken met de medewerker nakomt.

### Engagement facilitation

Dit onderdeel bestaat uit job design, coaching en social support, leadership en training. Het is van belang dat medewerkers kunnen meedenken over de inrichting en invulling van de eigen functie (regelruimte) en doorlopend coaching ontvangen op de performance. Om een betere match (jobfit) met het werk te behouden of te ontwikkelen is het van belang dat medewerkers voldoende training en scholing (kunnen) volgen. Verder is in de facilitation een speciale rol weggelegd voor de leidinggevende. Tevredenheid over de leiding draagt positief bij aan motivatie en performance van de medewerker.

### Performance and engagement appraisal and feedback

Een zeer belangrijk onderdeel van PM en door de auteurs beschreven als de ‘hoeksteen’ van PM is het ervaren van vertrouwen en eerlijkheid tijdens de beoordeling van de performance. Het is belangrijk dat juiste prestaties (meetbaar en door de medewerker beïnvloedbaar) gemeten worden. De wijze waarop de feedback wordt gegeven draagt tevens bij aan het ervaren van zelfvertrouwen bij de medewerker (opbouwende feedback draagt bij aan.....).

De medewerker is, volgens Gruman en Saks (2011), minder gemotiveerd om te presteren als de focus te veel ligt op de prestaties van de medewerker. Wanneer de focus ligt op zachte PM criteria, zoals betrokkenheid in plaats van de prestatie, zal de medewerker gemotiveerder zijn en uiteindelijk beter presteren vanwege zijn of haar betrokkenheid in de organisatie. Volgens hen kan PM kan de werkmotivatie ook negatief beïnvloeden.

Onjuiste formulering of onzorgvuldige implementatie van een PM systeem kan leiden tot ontevredenheid over een dergelijk systeem, waardoor de motivatie van de werknemer negatief kan worden beïnvloed aldus de Waal en Kourtit (2013) en Popova en Sharpanskykh (2010). Verder blijkt dat turbulentie in de organisatie het goed inrichten van performance management lastig maakt.

Het richten van personeel op de centrale doelstellingen is makkelijker als de organisatie zich niet ‘in turbulent vaarwater bevindt’. Korsten zegt hierover: “Als de doelstellingen echter verschuiven door trendbreuken in de relevante context van een organisatie, bijvoorbeeld op het vlak van demografie, technologie, budgetten, sociaal-culturele opvattingen in de samenleving, kan het doen concentreren van personeelsleden op doelen en taken tijdelijk of langduriger moeilijk worden.” (Korsten, 2021, p. 15).

## 2.2 Bevlogenheid

In ‘Dossier Bevlogenheid’ van Schaufeli et al. (2013) wordt het begrip ‘bevlogenheid’ ingeleid als een ontwikkeling die is ontstaan nadat in organisaties motivatie en mentale fitheid van medewerkers steeds belangrijker werd gevonden. Men noemt dit ook wel de psychologisering van arbeid. In tabel 1 worden de veranderingen die hebben geleid tot de psychologisering arbeid weergegeven:

*Tabel 1 ontwikkelingen t.a.v. psychologisering van arbeid (Schaufeli et al., 2013)*

<b>Traditioneel</b>	<b>Modern</b>
• Stabiliteit	• Verandering
• Uniformiteit	• Diversiteit
• Baan voor het leven	• Mobiliteit
• Individuele prestatie	• Teamwork
• Horizontale structuur	• Verticale structuur (netwerk, matrix)
• Extern toezicht en control	• Zelfcontrole
• Afhankelijk van de organisatie	• Eigen verantwoordelijkheid (employability)
• Gedetailleerde taakomschrijving	• Eigen invulling (job crafting)
• Tijd- en plaatsgebonden	• Tijd- en plaatsonafhankelijk
• Lichamelijke belasting	• Mentale en emotionele belasting
• Werkervaring	• Levenslang leren, creativiteit, innovatie

De meeste veranderingen vereisen de inzet van psychologische competenties en psychosociale vaardigheden van werknemers. “Diversiteit op de werkvloer en het samenwerken in teams vereisen sociale- en communicatieve vaardigheden, zoals assertiviteit, conflict oplossen en samenwerking. Zo roept het omgaan met verandering en mobiliteit onzekerheid op, waar werknemers adequaat mee om moeten kunnen gaan” (Schaufeli et al., 2013, p. 4).

Het Nieuwe (tijd- en plaatsafhankelijke) Werken is momenteel door de COVID-19 pandemie een heel actueel issue geworden en brengt deze ontwikkeling versneld in een volgende fase. Werknemers moeten nog meer hun eigen grenzen bewaken dan hiervoor omdat thuiswerken, in veel organisaties, 'normaal' is geworden. Dit vraagt steeds meer van de zelfcontrole van de medewerker.

Het mentale kapitaal van werknemers wordt steeds belangrijker voor een goede taakvervulling. Schaufeli et al. zeggen hierover: "Vakkennis en lichamelijke gezondheid alleen zijn niet meer voldoende. Het gaat ook om mentale fitheid en motivatie. Zonder deze fitheid en motivatie kan er niet aan de psychologische eisen die het moderne werk stelt tegemoet gekomen worden. En het is precies op dit punt dat bevlogenheid in het spel komt. Bevlogen werknemers zijn namelijk bij uitstek mentaal fit en gemotiveerd" (2013, p. 4).

### 2.2.1 Opmars van bevlogenheid

De eerste die bevlogenheid in wetenschappelijke zin omschreef was William Kahn. Kahn (1990) beschrijft in zijn artikel 'Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work' dat hij het concept engagement heeft ontwikkeld, omdat hij vond dat dit eerder uitgevoerde, traditionele onderzoek over werkmotivatie iets fundamenteels over het hoofd zag. Volgens Kahn (Rhenen, 2011) werd werkmotivatie werd gezien als een stand die je aan of uit kon zetten, je bent wel of niet gemotiveerd.

Volgens Kahn geeft een medewerker bij een goede arbeidsprestatie iets van zichzelf op. Dit kan bewust of onbewust zijn. Medewerkers maken in hun werk voortdurend keuzes hoeveel zij van zichzelf willen inbrengen in hun werkrol. De mate waarin iemand zijn werkrol accepteert, bepaalt de mate van arbeidsprestatie, aldus Kahn (1990). Hij omschrijft 'geëngageerde werknemers' als werknemers die zowel fysiek als cognitief en emotioneel volledig verbonden zijn met hun werkrollen: "Engagement is the harnessing of organization members' selves to their work roles; in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively, and emotionally during role performances" (Kahn, 1990, p. 694).

Een tweede wetenschappelijke benadering gaat uit van de opvatting dat bevlogenheid het tegenovergestelde van burn-out is. Volgens Maslach en Leiter (1997) vormen bevlogenheid en burn-out twee polen van hetzelfde continuüm. "Daar waar burn-out gekenmerkt wordt door uitputting, mentale distantie (cynisme) en gebrek aan bekwaamheid, is er bij bevlogenheid respectievelijk sprake van energie, betrokkenheid en competentie" (in Schaufeli et al., 2013, p. 6).

Een ander, empirisch onderbouwd, gezichtspunt van Schaufeli, Salanova, González-Romá, en Bakker (2002) staat daar tegenover. Zij stellen dat bevlogenheid als een aparte psychologische toestand moet worden beschouwd, die negatief samenhangt met burn-out. Burn-out en bevlogenheid zijn nog steeds elkaars tegenovergestelde (burn-out is negatief en bevlogenheid is positief), maar volgens hen is het verschil relatief en niet absoluut. Een medewerker met burn-out is niet bevlogen, maar een niet bevlogen medewerker heeft niet per definitie een burn-out.

Burn-out wordt door Schaufeli en Enzmann gedefinieerd als: "Deze psychologische toestand ontwikkelt zich geleidelijk aan en kan lange tijd voor de desbetreffende persoon verborgen blijven. Burn-out is het gevolg van een botsing tussen iemands intenties en de realiteit op het werk. De gevoelens van burn-out versterken zich vaak als gevolg van inadequate copingstrategieën die aan het syndroom gerelateerd zijn" (in Schaufeli & Bakker, 2020, p. 338).

De definitie die voor bevlogenheid gebruikt zal worden in deze thesis is die van Schaufeli en Bakker (2001, p. 245). Zij definiëren bevlogenheid als een “positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie”.

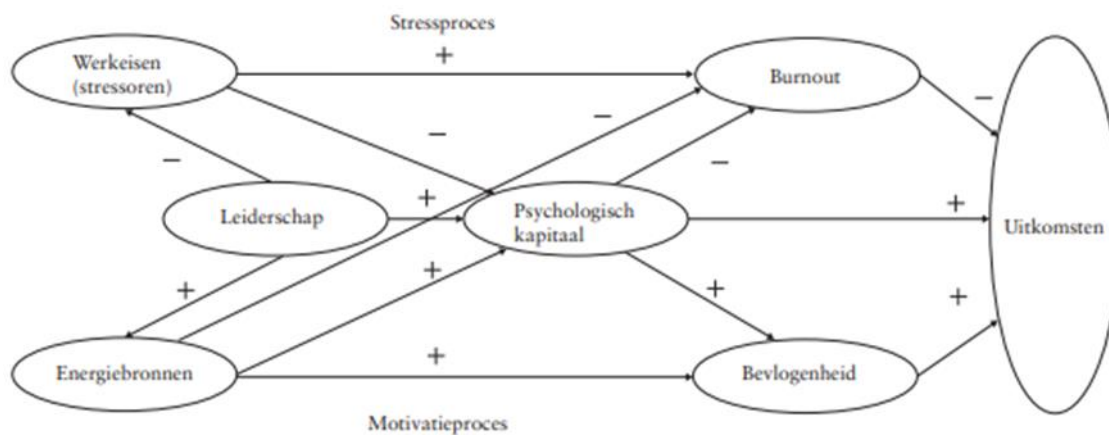
- Vitaliteit wordt gekenmerkt door het bruisen van energie, zich sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar met werken kunnen doorgaan en beschikken over grote mentale veerkracht en dito doorzettingsvermogen.
- Toewijding heeft betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk; dit wordt als nuttig en zinvol ervaren, is inspirerend en uitdagend en roept gevoelens op van trots en enthousiasme.
- Absorptie (flow) gaat over het op een plezierige wijze helemaal opgaan in het werk; er als het ware mee versmelten waardoor de tijd lijkt stil te staan en het moeilijk is om zich ervan los te maken

In ‘Bevlogen van beroep’ schrijft Bakker: “Bevlogen medewerkers kennen een positieve houding en hoog activiteitsniveau, daarmee zijn ze in staat als werknemer hun eigen positieve feedback in de vorm van waardering, erkenning en succes te genereren. Ook bevlogen medewerkers worden na een dag van hard werken gewoon moe. Maar, deze vermoeidheid wordt niet als negatief gezien. Ze ervaren dit juist als een positieve toestand, omdat ze het gevoel hebben iets goeds te hebben bijgedragen” (2009, p. 19).

Bevlogenheid bij medewerkers is geen statische situatie volgens Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, en Schaufeli (2009). Een bevlogen medewerker is volgens hen niet voor de rest van zijn leven in dezelfde mate bevlogen, maar het fluctueert in duur en intensiteit. Eén derde van de fluctuaties laat zich verklaren door de specifieke dag met de daarbij behorende specifieke situaties die men meemaakt. Twee derde van de fluctuaties blijkt toe te schrijven aan de verschillen tussen mensen.

### 2.2.2 JD-R model

Bevlogenheid ontstaat als mensen aangesloten zijn op hun energiebronnen. Onderzoek vanuit het Job Demand- Resources model (JD-R model), (figuur 3), suggereert volgens Van Rhenen (2008) dat zich twee relatief gescheiden processen gelijktijdig bij medewerkers afspelen. Van Rhenen beschrijft dat er sprake is van een stressproces, waarbij hoge taakeisen (stressoren) uiteindelijk leiden tot burn-out en gezondheidsproblemen. Daarnaast is er sprake van een motivatieproces, waarbij de aanwezigheid van hulpbronnen op het werk (energiebronnen), leiden tot bevlogenheid en een positieve werkhouding. De aanwezigheid van werkgerelateerde hulpbronnen en de waargenomen eigen effectiviteit versterken elkaar, hetgeen leidt tot meer bevlogenheid (Schaufeli & Bakker, 2020).



Figuur 3 JD-R model (Schaufeli, 2015)

### Werkeisen

Schaufeli schrijft over werkeisen het volgende: “Bij werkeisen (of taakeisen) gaat het om aspecten van het werk die moeite en energie kosten en daardoor verbonden zijn met bepaalde fysiologische en psychologische kosten (zoals vermoeidheid en irritatie). Voorbeelden zijn werkdruk en conflicten op de werkvloer. Werkeisen zijn niet per definitie stressvol, dat is alleen het geval wanneer de inspanningen om aan de eisen van het werk te voldoen te hoog zijn, dan wel wanneer er onvoldoende herstel plaatsvindt. Is dat gedurende een langere periode het geval, dan kan dit leiden tot mentale uitputting (burn-out) met alle negatieve gevolgen van dien, zoals ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid” (2015, p. 17).

Werkeisen worden door Bakker, Hakanen, Demerouti en Xanthopoulou (2007) gedefinieerd als werkenmerken die stress of gezondheidsklachten kunnen veroorzaken wanneer ze de vaardigheden van de werknemer overstijgen. Volgens Tims, Bakker en Derks (2013) verwijzen taakeisen naar de fysieke, sociale of organisatorische aspecten van het werk die een bepaalde inspanning van de werknemer verlangen. Wanneer werknemers frequent worden blootgesteld aan hoge taakeisen (hoge werkdruk, conflicten, mentale belasting, emotionele belasting en werk-thuis interferentie), kan dit leiden tot bepaalde psychologische of lichamelijke klachten.

### Energiebronnen

Bij energiebronnen (hulpbronnen) gaat het om aspecten van het werk die functioneel zijn om aan de eisen van het werk te voldoen, dan wel de groei en ontwikkeling van werknemers stimuleren. Voorbeelden zijn regelruimte en prestatiefeedback. Energiebronnen hebben motivationeel potentieel; hun aanwezigheid bevordert de bereidheid van werknemers om zich in te spannen en het werk goed te doen. Bevlogenheid leidt tot positieve uitkomsten (zoals organisatiebetrokkenheid en prestatie), aldus het JD-R model (Schaufeli, 2015, p. 17). Energiebronnen worden door Bakker en Demerouti (2007) gedefinieerd als “aspecten van het werk die helpen bij het bereiken van werkgerelateerde doelen en die persoonlijke groei en ontwikkeling kunnen stimuleren”. Daarnaast zijn hulpbronnen in staat om de negatieve impact van hoge taakeisen te bufferen.

Schaufeli (2015) beschrijft tevens dat werkeisen en energiebronnen negatief met elkaar samenhangen. Naarmate er minder energiebronnen zijn levert het werk meer stress op en wanneer er voldoende beschikking is over energiebronnen voelt het werk minder belastend.

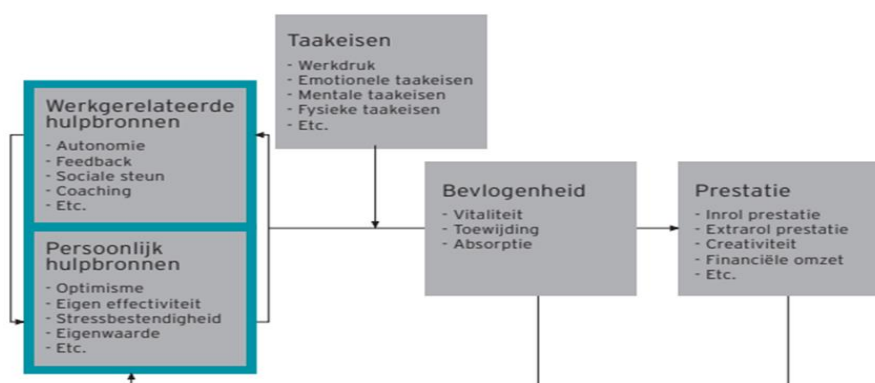
Bevlogenheid, betrokkenheid en werktevredenheid zijn veelal het resultaat van een hoog niveau van hulpbronnen (Halbesleben, 2010). Het management van een organisatie zou daarom ook een werkomgeving moeten creëren waarin voldoende hulpbronnen aanwezig zijn, zodat de medewerkers bevlogen raken (Tims et al., 2013).

### 2.2.3 JD-R model van bevlogenheid

Het JD-R model van bevlogenheid (Bakker & Demerouti, 2008) wordt weergegeven in figuur 4. Dit model gaat ervan uit dat werkgerelateerde en persoonlijke hulpbronnen, onafhankelijk of in samenhang, bevlogenheid kunnen voorspellen. Verder geldt dat de hulpbronnen vooral een positief effect hebben op bevlogenheid wanneer het er echt omgaat, dus wanneer de taakeisen hoog zijn. Bevlogenheid heeft op haar beurt een positief effect op arbeidsprestaties (Bakker, 2009). Onderzoek suggereert dat bevlogen werknemers niet alleen beter presteren, maar een reeks aan gedragingen laten zien die goed zijn voor henzelf en voor de organisatie.

Bevlogen werknemers blijken creatief te zijn, actief leergedrag te vertonen en proactief gedrag te laten zien (Bakker, 2009). Bevlogen medewerkers zijn dus actief bezig om hun werkomgeving te beïnvloeden.

Hulpbronnen in de werkomgeving leiden niet alleen tot meer bevlogenheid en betere prestaties, maar ook omgekeerd: bevlogenheid en prestaties leiden ook tot meer hulpbronnen. Vandaar dat er een 'feedback loop' is opgenomen in het model van bevlogenheid.



Figuur 4 JD-R model van Bevlogenheid (Bakker & Demerouti, 2008)

### 2.2.4 Beïnvloeden van bevlogenheid

Hoe valt bevlogenheid nu te beïnvloeden? Uitgaande van het JD-R model in figuur 4 kunnen zowel persoonlijke als werkgerelateerde hulpbronnen worden geoptimaliseerd en zwaarder wegen dan de taakeisen die een werknemer krijgt opgelegd. Dit betekent dat een organisatie interventies zou kunnen inzetten die betrekking hebben op de medewerker en/of de werksituatie.

In tabel 2 staan de belangrijkste voorwaarden voor bevlogenheid, in de vorm van 12 energiebronnen. De samenhang is gebaseerd op meerdere studies (in Schaufeli et al., 2013).



Tabel 2 energiebronnen voor bevlogenheid (Schaufeli et al., 2013)

<b>Werkvariatie</b>	<b>Passen bij de werk rol</b>
<b>Regelruimte</b>	<b>Relatie met de leidinggevende</b>
Sociale steun	Transformationeel leiderschap
Feedback over functioneren	Complexiteit
<b>Belang van de taak voor anderen</b>	Positief sociaal werkklimaat
<b>Leer en ontwikkelingsmogelijkheden</b>	Erkenning en waardering

De sterkste samenhangen werden gevonden voor werkvariatie, regelruimte, belang van de taak, leer en ontwikkelingsmogelijkheden, het passen bij de werk rol en een goede relatie met de leidinggevende. Dus werknemers zijn meer bevlogen naarmate ze gevarieerder werk verrichten, over meer autonomie beschikken, werk doen dat belangrijk is voor anderen (in de organisatie), meer mogelijkheden hebben om te leren en zich te ontwikkelen, een goede 'fit' hebben met de functie en een goed relatie hebben met de leidinggevende. Verder zijn ook de steun van collega's, feedback over het functioneren op het werk en erkenning en waardering van anderen op het werk van belang, evenals het hebben van een inspirerende leidinggevende, uitdagend (complex) werk en een positief sociaal werkklimaat. Opvallend is dat meer dan de helft van de energiebronnen betrekking heeft op het sociale aspect van het werk, zoals steun van collega's en feedback. De overige energiebronnen hebben met de aard van het werk te maken of met de relatie tussen persoon en werk (Schaufeli et al., 2013).

De mogelijke oorzaken van burn-out die door Schaufeli en Bakker (2020, p. 341) genoemd worden zijn werkbelasting en een gebrek energiebronnen. Het sterkste verband ten aanzien van werkbelasting is gevonden voor: werkdruk, tijdsdruk en werk-thuisinterferentie. Wat betreft het gebrek aan energiebronnen wordt het een gebrek aan sociale steun, feedback, participatie in de besluitvorming en regelmogelijkheden genoemd.

Van Rhenen en Visser (2011) beschrijven twee routes om bevlogenheid te beïnvloeden. De eerste route is via de persoon zelf. Een goede match tussen taken en intrinsieke motivatie verhoogt de bevlogenheid. Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, en Schaufeli (2007) hebben de invloed aangetoond van persoonlijke hulpbronnen (zoals een optimistische houding, weerbaarheid of zelfvertrouwen) op bevlogenheid. Deze persoonlijke hulpbronnen zijn via coaching en training te ontwikkelen.

In het ontwikkelen van bevlogenheid is een speciale rol weggelegd voor het ervaren van positieve emoties. Volgens de Broadenand-Build theorie (Fredrickson, 2001) zorgen positieve emoties voor een verbreding van het gedrags- en denkrepertoire enerzijds en voor het opbouwen van (persoonlijke en werkgerelateerde) hulpbronnen anderzijds.

Door het ervaren van positieve emoties voelen mensen zich veilig en vrij om te experimenteren, waardoor ze hun horizon verbreden, nieuwe kennis opdoen, andere vaardigheden leren. De tweede route is via het werk of de organisatie. Dit kan door het creëren van een klimaat waarin bevlogenheid wordt gestimuleerd. Bevlogenheid blijkt besmettelijk te zijn voor collega's. Als je op een afdeling werkt met bevlogen mensen, dan ga je daar in mee. Het is dus belangrijk een klimaat voor bevlogenheid te creëren (van Rhenen & Visser, 2011).



Bakker, Albrecht en Leiter (2011) schetsen twee oplosrichtingen voor een bevlogen werkklimaat. Ten eerste is er een belangrijke rol weggelegd voor de leidinggevende. Onderzoek van Breevaart, Bakker, Hetland, Demerouti, Olsen, en Espevik (2014) suggereert dat transformationeel leiderschap het beste in staat is bevlogenheid te vergroten. Ten tweede is het relevant mensen invloed te geven op de vormgeving van hun eigen taken en werkprocessen (jobcrafting). Het stelt ze in staat hun taken uitdagend te houden, feedback te verzamelen en autonoom te opereren. Dit geeft mensen invloed op hun eigen energiebronnen en daarmee op hun eigen bevlogenheid.

Tims et al. (2013) beschrijven ook dat dat werknemers hun hulpbronnen en taak- eisen op eigen initiatief kunnen aanpassen en hiermee zelf hun welzijn op het werk kunnen verhogen. Volgens hen is de medewerker niet alleen verantwoordelijk hiervoor, maar moet de leidinggevende ervoor zorgdragen dat job crafting leidt tot het behalen van zowel de persoonlijke als de organisatiedoelen. Als voorbeeld geven zij: "Leidinggevendens kunnen bijvoorbeeld aangeven dat initiatieven die leiden tot meer werkmotivatie gewaardeerd worden en welke initiatieven eerst goedgekeurd moeten worden voordat ze uitgevoerd worden (bijv. initiatieven om taken te delegeren). Daarnaast is het belangrijk dat leidinggevendens een cultuur of norm creëren waarin werknemers zich aangemoedigd voelen om proactief te zijn" (Tims et al., 2013, p. 25)

### 2.3 Leiderschap

Tijdens het literatuuronderzoek over PM en bevlogenheid valt op dat de leidinggevende een rol van betekenis speelt. Zowel in positieve zin als in negatieve zin. Met name de leiderschapsstijl en de relatie met de leidinggevende komen naar voren. In deze paragraaf wordt nader ingegaan op een aantal leiderschapsstijlen waar in de literatuur naar wordt verwezen.

Breevaart et al. (2014) toonden aan dat zowel transformationeel leiderschap als transactioneel leiderschap positief gerelateerd zijn aan de werkbetrokkenheid van medewerkers. Uit hun studie blijkt dat de invloed van transformationeel, in tegenstelling tot transactioneel leiderschap, leiderschap een positief effect heeft op de ervaren autonomie (hoog) en sociale steun. Bakker en Demerouti (2007) troffen een sterk positief verband aan tussen de directe sociale steun van de leidinggevende en de bevlogenheid van medewerkers

Transactioneel leiderschap is een instrumentele vorm van leiderschap en gaat uit van ruil. Verondersteld wordt dat gedrag van medewerkers gestuurd wordt door het zoeken naar het aangename en het vermijden van onaangename gevoelens. Leidinggevendens moeten ruilprincipes hanteren die tot bevrediging leiden. Het leiderschap beperkt zich tot toezicht op afspraken, het stellen van doelen, en monitoren en controleren van resultaten. Verder is deze vorm van leiderschap gericht op de efficiëntie en de effectiviteit van de financiële ruil (Doeleman, Fijn, Helder, & Kok, 2014)

Transformationeel leiderschap gaat ervan uit dat medewerkers hun motivatie niet alleen ontleen aan extrinsieke factoren, maar ook aan intrinsieke factoren. Gedrag komt niet alleen voort uit de beloning, maar ook door het proces dat naar die beloning leidt (Doeleman, et al., 2014)

De theoretische basis voor transformationeel leiderschap is gelegd door Bass en Avolio (1990), die vier dimensies van transformationeel leiderschap introduceerden:

- **Inspirerend motiveren**, waarbij de leidinggevende duidelijk de visie en doelstellingen van de organisatie benoemt en verbindt met de waarden en doelstellingen van de werknemers.

- **Intellectueel stimuleren** door de aannames uit te dagen, naar de mening van de medewerkers te vragen, aansporen om risico's te nemen, waar fouten niet bestraft worden maar, net als de successen, gezien worden als een bron om te leren.
- **Persoonlijke betrokkenheid** laat de leidinggevende zien door het tonen van empathie en steun voor elke individuele werknemer. De leidinggevende toont respect en erkent elke individuele bijdrage aan een gezamenlijk succes.
- **Ideale invloed** (*charisma*) kenmerkt zich door hoog ethisch gedrag, authenticiteit en betrokkenheid die bij de medewerkers respect en vertrouwen opwekt.

Doeleman et al. (2014) beschrijven het belang van een goede balans tussen de twee verschillende stijlen. Waar de transactionele aansturing vooral gaat over de aansturing van de dagelijkse gang van zaken, de beschikbaarheid van de benodigde middelen en het behalen van efficiency en effectiviteit door afspraken te maken over de resultaten, gaat het (bijna) niet over ontwikkeling van visie, inspiratie, motivatie en betrokkenheid. De twee stijlen combineren juist goed: een meer instrumentele manier van aansturen, gecombineerd met het betrekken van mensen bij organisatiedoelstellingen en het ondersteunen van medewerkers. De mate van transformationeel leiderschap blijkt volgens Doeleman et al. (2014) vaak ondergeschikt te zijn aan het transactionele leiderschap. Juist daarom is het voor de effectieve balans nodig vooral aandacht te hebben voor de ontwikkeling en inzet van transformationeel leiderschap. Steijn (2003) onderzocht de relatie tussen 'betrokkenheid en motivatie' in relatie tot de (on)tevredenheid met het management. Een van de bevindingen is dat (on)tevredenheid met het management in relatief grote mate bijdraagt aan de totale (on)tevredenheid met het werk dat men doet.

Een andere relevante bevinding is dat naarmate de tevredenheid met het management groter is, is ook de betrokkenheid van werknemers groter. Ook speelt ontevredenheid over het management een grote rol in het personeelsverloop. In het onderzoek van Steijn (2003) wordt onderscheid gemaakt tussen twee verschillende leiderschapsstijlen: organisch en mechanisch. In een organische organisatie hebben werknemers veel inbreng, waarbij de taakuitvoering niet zozeer door interventies van bovenaf, maar vooral door onderlinge afstemming plaatsvindt. Een organische leiderschapsstijl heeft een enorm positief effect op de arbeidssatisfactie van managers en professionals. Je kunt ook stellen dat de mechanische organisatie wordt gekenmerkt door wantrouwen en de organische organisatie door vertrouwen. Het blijkt dat een organische leiderschapsstijl verbonden is met een grotere mate van tevredenheid met het functioneren van het management, een grotere arbeidssatisfactie, een grotere mate van betrokkenheid en een lager verloop.

Blomme, Kodden en Beasley-Suffolk (2015) delen de leiderschapsstijlen op in drie klassen: inclusief, arm en rijk. Zij stellen dat een rijke leiderschapsstijl zal leiden tot hogere niveaus van bevlogenheid en dat een inclusieve leiderschapsstijl een voorwaarde is voor het tot stand brengen van een uitwisselingsproces tussen leiders en volgers. De integratie van slechte (arme) leiderschapsstijlelementen zal leiden tot een verslechtering van de betrokkenheid en een toename van ervaren stress. Tegelijkertijd laat het onderzoek echter zien dat een mechanische leiderschapsstijl relatief veel voorkomt (Steijn, 2003). Volgens Steijn is dat ook niet zo vreemd, omdat een dergelijke leiderschapsstijl goed 'past' bij een traditioneel bureaucratische organisatie. De bevindingen van de analyse suggereren dat dit voor de betrokken werknemers een belangrijke bron van onvrede kan zijn: de samenhang tussen leiderschapsstijl en tevredenheid met het management is immers hoog.

## 2.4 Conclusie

In organisaties waarin de medewerker de belangrijkste resource is om de output voor de organisatie te realiseren, kan het gebruik van een stuurinstrument dat zich richt op de performance van de medewerker bijdragen aan het resultaat van de organisatie. Een sturingsvorm dat zich richt op de performance van de medewerker en oog heeft voor het systeem eromheen is het Performance Management (PM). Er zijn verschillende manieren waarop PM ingericht kan worden, waarbij uit de literatuur blijkt dat het zeer van belang is om medewerkers te betrekken bij het (op)stellen van de doelen en verwachtingen. Juist door deze betrokkenheid begrijpen medewerkers beter wat er van hen gevraagd gaat worden en kunnen zij deze afstemmen met de eigen doelen.

Met een goed ingericht systeem van PM zijn de doelen van de organisatie naar alle niveaus vertaald (cascaderen van doelen), weet iedereen wat de opdracht is en worden afspraken gemaakt over de wijze waarop aan de doelen gewerkt gaat worden. De informatie die gegenereerd wordt is erop gericht om de performance te monitoren en waar nodig bij te sturen. Dit kan gebeuren op het niveau van de organisatie, afdeling/team en medewerker. In de beoordeling van het team en/of medewerker is het van belang dat het meten van de performance gaat over meetbare en beïnvloedbare resultaatgebieden.

Ten aanzien van het stellen van doelen is het van belang dat deze voor een bepaalde periode standhouden. In organisaties waarin de doelstellingen met regelmaat wijzigen, is het lastig om de doelen goed in te richten. Een consistentie koers in de organisatie draagt bij aan het vertrouwen in het management en vice versa.

Een groot deel van de aspecten van PM raken direct of indirect aan de taakeisen en hulpbronnen die gerelateerd zijn aan bevlogenheid of burn-out. Zoals beschreven worden medewerkers betrokken bij het stellen van de teamdoelen, weet de medewerker welke resultaten behaald dienen te worden, leidt stuurinformatie mede tot (opbouwende) feedback, is er regelmatig contact met de leidinggevende en worden er voldoende resources aangeboden om de medewerker zo optimaal mogelijk te faciliteren om goed te presteren. Het is bekend dat de hulpbronnen (werkgerelateerd en persoonlijk) mede bepalend zijn voor bevlogenheid of burn-out. Medewerkers die over voldoende hulpbronnen kunnen beschikken, zijn beter in staat om met de taakeisen om te gaan. Sterker nog, medewerkers kunnen juist hogere taakeisen aan als de hulpbronnen op orde zijn.

Het lijkt dan ook een win-win situatie te zijn.

Want welke werkgever wil nou geen bevlogen medewerkers? Ze presteren beter, verzuimen minder, zijn gelukkiger, fysiek en mentaal sterker en ze zijn enthousiast. En toch lijkt het alsof de kennis die hierover bekend is de weg naar de organisaties nog niet voldoende heeft gevonden of wellicht niet met de juiste intentie is ingezet. Het lijkt wel of het bevlogenheid onbewust wordt weggeorganiseerd in plaats van bewust georganiseerd. Dit terwijl er voldoende empirisch bewijs is dat bevlogenheid te beïnvloeden is door aandacht te besteden aan de hulpbronnen en taakeisen. Opgemerkt dient ook te worden dat in de literatuur over bevlogenheid een belangrijke rol is weggelegd voor de leidinggevende (werkgerelateerde hulpbron). Meerdere onderzoekers suggereren dat transformationeel leiderschap of 'rijk leiderschap' het beste in staat is bevlogenheid bij medewerkers te vergroten.

Naar aanleiding van het literatuuronderzoek kan deelvraag 1 worden beantwoord en zal vervolgens het conceptueel model samengesteld worden.

## 2.6 Beantwoording theoretische deelvragen

Deelvraag 1 is opgesplitst in een drietal deelvragen.

**Deelvraag 1a:** *Wat zegt de literatuur over sturing en sturingsvormen ter verbetering van de prestatie van de organisatie?*

Bekkers (2012) omschrijft sturing als “een gerichte vorm om de context te beïnvloeden”. In deze korte beschrijving staat kernachtig weergegeven wat men met sturing beoogt. Om te realiseren dat de organisatieleden zich zó gedragen dat zij daadwerkelijk bijdragen aan de (doelmatige) realisatie van de organisatiedoelen, op zowel de korte als de lange termijn, is een aantal organisatorische kaders geschapen dat dit ondersteunt. Met behulp van deze kaders wordt een manier van (samen)werken vorm gegeven die doelgericht gedrag afdwingt of in ieder geval bevordert of ondersteunt. Performance management is een manier waarop deze doelgerichtheid georganiseerd kan worden. DeNisi (2000) definieert Performance management (PM) als “een reeks van activiteiten van een organisatie om de performance van een bepaald persoon of een bepaalde groep te verbeteren, met het uiteindelijke doel de effectiviteit van de organisatie te verbeteren.” (p. 121).

De essentie van PM is dat alle doelstellingen en daarmee samenhangende activiteiten zijn gericht op de realisatie van de organisatiestrategie en doelen. Echter, voor een succesvolle uitvoering is het van belang dat werknemers actief worden betrokken bij de formulering van de doelstellingen en de bewaking van de voortgang (bottom-up) (XpertHR, 2021). Ofwel, het werkt bevorderend als de medewerkers betrokken worden bij de ontwikkeling van de doelen. Verder is van belang de focus niet enkel te leggen op de prestatie(s) van de medewerkers. Uit onderzoek van Gruman en Saks (2011) blijkt dat men dan juist minder gemotiveerd is. Zij stellen dat er meer focus op engagement binnen PM gelegd moet worden. Het gaat volgens hen meer om het faciliteren van de performance dan het managen van de performance. Hierbij is het van belang de focus te leggen op zachtere criteria.

Tevens blijkt dat er aandacht dient te zijn voor de implementatie van PM. In geval dit onzorgvuldig verloopt kan dit leiden tot ontevredenheid over een dergelijk systeem, waardoor de motivatie van de werknemer negatief kan worden beïnvloed (Popova & Sharpanskykh, 2010; de Waal & Kourtit, 2013). Verder blijkt dat turbulentie in de organisatie het goed inrichten van PM lastig maakt. Het richten van personeel op de centrale doelstellingen is makkelijker als de organisatie zich niet ‘in turbulent vaarwater bevindt’.

**Deelvraag 1b:** *Wat zegt de literatuur over bevlogenheid?*

De definitie van Schaufeli en Bakker staat in dit onderzoek centraal. Zij definiëren bevlogenheid als een “positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie” (2001, p. 245).

- Vitaliteit wordt gekenmerkt door het bruisen van energie, zich sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar met werken kunnen doorgaan en beschikken over grote mentale veerkracht en dito doorzettingsvermogen.
- Toewijding heeft betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk; dit wordt als nuttig en zinvol ervaren, is inspirerend en uitdagend en roept gevoelens op van trots en enthousiasme.
- Absorptie (flow) gaat over het op een plezierige wijze helemaal opgaan in het werk; er als het ware mee versmelten waardoor de tijd lijkt stil te staan en het moeilijk is om zich ervan los te maken.

Het mentale kapitaal van werknemers wordt steeds belangrijker voor een goede taakvervulling. Vakkennis en lichamelijke gezondheid alleen zijn niet meer voldoende. Het gaat ook om mentale fitheid en motivatie.

Zonder deze fitheid en motivatie kan er niet aan de psychologische eisen die het moderne werk stelt tegemoet gekomen worden. Volgens Schaufeli (2015) is dat het moment dat bevlogenheid in beeld komt. Bevlogen werknemers zijn namelijk bij uitstek mentaal fit en gemotiveerd. Bevlogenheid ontstaat als mensen aangesloten zijn op hun energiebronnen.

Onderzoek vanuit JD-R model (figuur 2) suggereert volgens Van Rhenen (2008) dat zich twee relatief gescheiden processen gelijktijdig bij medewerkers afspelen. Allereerst is er een stressproces, waarbij hoge taakeisen (stressoren) uiteindelijk leiden tot burn-out en gezondheidsproblemen. Daarnaast is er sprake van een motivatieproces, waarbij de aanwezigheid van hulpbronnen op het werk (energiebronnen), leidt tot bevlogenheid en een positieve werkhouding.

### **Deelvraag 1c: Wat zegt de literatuur over burn-out?**

Burn-out wordt door Schaufeli en Enzmann gedefinieerd als: "Deze psychologische toestand ontwikkelt zich geleidelijk aan en kan lange tijd voor de desbetreffende persoon verborgen blijven. Burn-out is het gevolg van een botsing tussen iemands intenties en de realiteit op het werk. De gevoelens van burn-out versterken zich vaak als gevolg van inadequate copingstrategieën die aan het syndroom gerelateerd zijn" (in Schaufeli & Bakker, 2020, p. 338).

De mogelijke oorzaken van burn-out die in de literatuur (Schaufeli & Bakker, 2020, p. 341) genoemd worden zijn werkbelasting en een gebrek energiebronnen. Specifiek voor werkbelasting gaat het hierbij om werkdruk, tijdsdruk, werk-thuisinterferentie, rolproblemen (rolconflict en -ambigüiteit), emotionele belasting, aantal werkuren, caseload en ernst van de problematiek. Het sterkste verband is gevonden voor werkdruk, tijdsdruk en werk-thuisinterferentie. Wat betreft het gebrek aan energiebronnen wordt het een gebrek aan sociale steun, feedback, participatie in de besluitvorming en regelmogelijkheden genoemd.

## **2.7 Conceptueel model**

De twee voorgaande vormen van werkbeleving (bevlogenheid en burn-out) delen de wisselwerking van taakeisen en hulpbronnen (energiebronnen). Bevlogenheid, betrokkenheid en werktevredenheid zijn veelal het resultaat van een hoog niveau van hulpbronnen (Halbesleben, 2010).

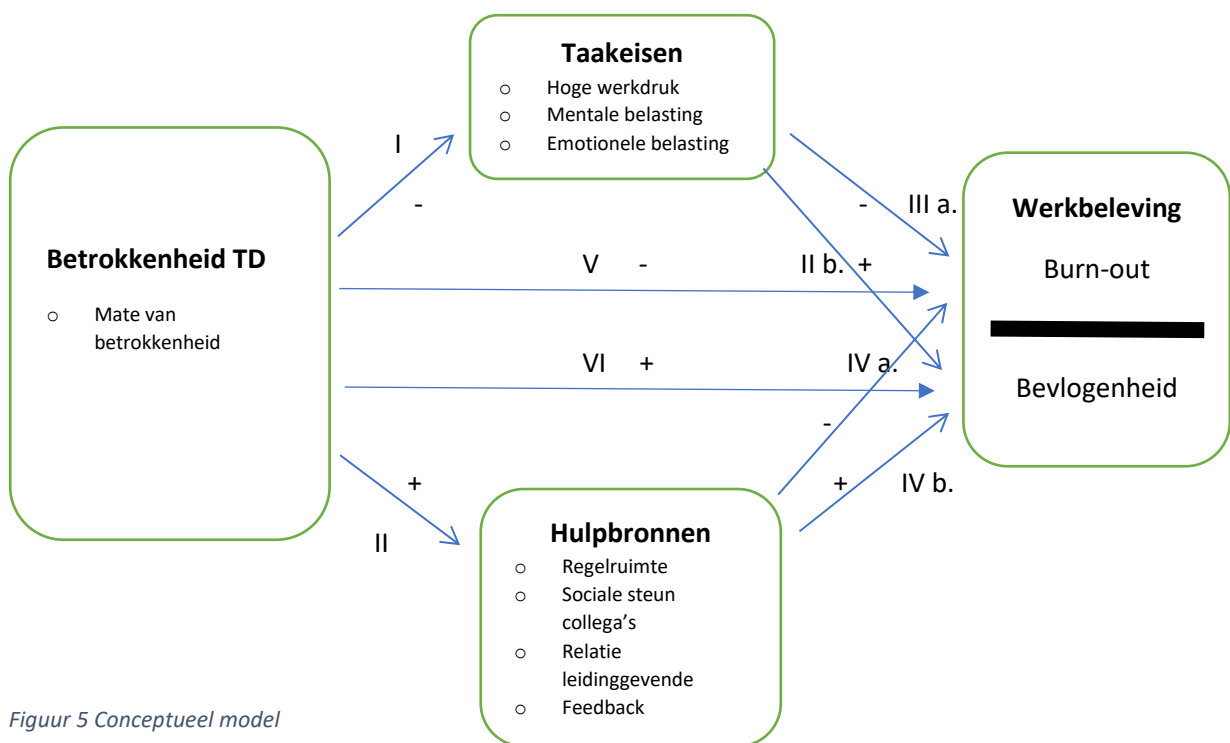
Het management van een organisatie zou daarom ook een werkomgeving moeten creëren waarin voldoende hulpbronnen aanwezig zijn, zodat de medewerkers bevlogen raken (Tims et al., 2013). Wat betreft burn-out blijken een aantal taakeisen en hulpbronnen juist negatief gescoord te worden. Werkdruk, tijdsdruk en emotionele belasting zijn juist factoren in de werkbelasting die van invloed zijn op het ervaren van burn-out. Evenals een lage score op de energiebronnen op sociale steun, feedback, regelmogelijkheden en participatie in besluitvorming (Schaufeli & Bakker, 2020).

Een sturingsvorm, zoals performance management, kan een bijdrage leveren aan de bevlogenheid van medewerkers. Echter, het inzetten van een sturingsvorm leidt niet automatisch tot bevlogenheid of het voorkomen van burn-out. Naast een scala aan persoonlijke factoren, blijkt een heel aantal werkgerelateerde hulpbronnen en taakeisen mede van invloed te zijn op het welbevinden van medewerkers. Kort gezegd: het instrument doet op zichzelf niets. De toepassing van het instrument in de context kan wel invloed hebben op de werkgerelateerde hulpbronnen en taakeisen.

Het is van belang dat er binnen de organisatie doelen zijn geformuleerd en medewerkers hierbij actief worden betrokken. De wijze waarop zij betrokken worden bij dit proces en de wijze waarop zij betrokken worden bij de voortgang is tevens van belang.

Het stuurinstrument Teamdoelstellingen beoogt (indirect) effect te hebben aantal (specifieke) hulpbronnen en taakeisen. In de inleiding van dit onderzoek is beschreven welke specifieke signalen er vanuit de medewerkers worden afgegeven. Deze signalen zijn te verbinden aan de beïnvloedbare werkgerelateerde taakeisen en hulpbronnen behorende bij bevlogenheid en burn-out. Medewerkers raken meer betrokken als zij invloed hebben op de ontwikkeling van de doelen (geeft energie, focus en gevoel van betrokkenheid) en de doelen matchen met de individuele doelen. Door helderheid te bieden over de doelen en waar mogelijk deze samen op te stellen, begrijpen medewerkers beter wat er nodig is en welke bijdrage zij hieraan kunnen leveren.

Dit leidt tot het volgende conceptuele model:



*Figuur 5 Conceptueel model*

In tabel 3 worden de begrippen uit het conceptueel model nader geduid.

*Tabel 3 begrippen conceptueel model*

Concept	
Betrokkenheid	de ervaren bekendheid en betrokkenheid bij TD van de medewerker
Taakeisen	de door de medewerker ervaren belasting van taakeisen
Hulpbronnen	de door de medewerker ervaren beschikbaarheid van hulpbronnen
Burn-out	de door de medewerker ervaren burn-out
Bevlogenheid	de door de medewerker ervaren bevlogenheid

Hypotheses bij het conceptueel model:

- I Medewerkers met een hogere betrokkenheid bij TD ervaren een lagere mate van belasting op de taakeisen.
- II Medewerkers met een hogere betrokkenheid bij TD ervaren een hogere mate van beschikbaarheid van hulpbronnen.
- III. a Door gebruik van TD ervaren medewerkers een lagere taakeis, hetgeen leidt tot een lage rapportage op burn-out.
- III. b Door gebruik van TD ervaren medewerkers een lagere taakeis, hetgeen leidt tot een hoge rapportage op bevlogenheid.
- IV.a Door gebruik van TD ervaren medewerkers een hoge beschikbaarheid van hulpbronnen, hetgeen leidt tot een lage rapportage op burn-out.
- IV.b Door gebruik van TD ervaren medewerkers een hoge beschikbaarheid van hulpbronnen, hetgeen leidt tot een hoge rapportage op bevlogenheid.
- V Medewerkers met een hogere betrokkenheid bij TD ervaren een lagere mate van burn-out.
- VI. Medewerkers met een hogere betrokkenheid bij TD ervaren een hogere mate van bevlogenheid.

### 3. Methodologie

In dit hoofdstuk is de methode van onderzoek beschreven. In paragraaf 3.1 zal het onderzoeksontwerp worden beschreven. Vervolgens zal in paragraaf 3.2 de organisatiecontext worden beschreven. In paragraaf 3.3 is de te onderzoeken populatie verkend. De methode van onderzoek en dataverzameling via documentanalyse en survey is toegelicht in paragraaf 3.4. In paragraaf 3.5 is de operationalisatie van de begrippen die gemeten worden schematisch weergegeven. In 3.6 wordt de betrouwbaarheid en validatie van het onderzoek beschreven. In paragraaf 3.7 is ten slotte beschreven hoe de data van de survey is verwerkt.

#### 3.1 Onderzoeksontwerp

Het onderzoeksontwerp beschrijft de manier waarop het onderzoek wordt uitgevoerd en hoe de antwoorden kunnen worden verkregen (Geurts, 1999). Het onderzoek betreft een casestudy waarin gekeken wordt naar het effect van het stuurinstrument Teamdoelstellingen op het welbevinden (burn-out en bevlogenheid) van de medewerkers. Bij grotere groepen individuen is de casestudy gebaseerd op survey gegevens (Geurts, 1999). In dit onderzoek is de groep vastgesteld en afgebakend. Het betreft de hoor- en beslis-medewerkers van de IND locatie Ter Apel. In de volgende paragraaf zal deze groep nader gespecificeerd worden. Vanwege de grootte van de te onderzoeken groep (N=148) wordt bij dit onderzoek gebruik gemaakt van een survey.

Baarda en Goede (2006) schrijven dat bij een surveyonderzoek meestal op een bepaald tijdstip, in een bepaalde periode gegevens verzameld worden. Deze vorm van surveyonderzoek wordt cross-sectioneel surveyonderzoek genoemd (Geurts, 1999). In dit onderzoek zal cross-sectioneel surveyonderzoek gehouden worden.

#### 3.2 Beschrijving van de organisatiecontext

In deze paragraaf zal ik de organisatiecontext beschrijven. De organisatie waarbinnen het onderzoek plaatsvindt is uniek en kent een eigen dynamiek. De corebusiness van de organisatie, en met name van de directie Asiel en Bescherming, is politiek en maatschappelijk een veelbesproken onderwerp. Ik zal een korte beschrijving geven van de Immigratie en Naturalisatiedienst, de directie Asiel en Bescherming en de locatie Ter Apel.

### 3.2.1 De toelatingsorganisatie van Nederland

De Immigratie en Naturalisatiedienst (IND) presenteert zich als ‘De toelatingsorganisatie van Nederland’. De IND beoordeelt alle verzoeken van mensen die in Nederland verblijf willen aanvragen of die Nederlander willen worden. De IND voert de Vreemdelingenwet en de Rijkswet op het Nederlandschap uit. Uitvoering van het vreemdelingenbeleid betekent ook effectief toezicht en zichtbare handhaving. De IND werkt met een aantal overheidsinstellingen samen om misbruik van procedures te voorkomen. De organisatie valt onder het Ministerie van Justitie en Veiligheid en maakt onderdeel uit van de migratieketen. De IND bestaat uit zes directies (Directie Asiel & Bescherming, Directie Bedrijfsvoering, Directie Dienstverlening, Directie Juridische zaken, Directie Regulier verblijf en Nederlandschap, Directie Strategie & uitvoeringsadvies) en twee stafdiensten. De organisatie wordt aangestuurd door een (waarnemend)hoofddirecteur IND (HIND).

De IND is een taakorganisatie en werkt volgens het sturingsmodel (driehoeksmodel) eigenaar-opdrachtgever-opdrachtnemer. Voor de migratieketen geldt dat de directeur-generaal Migratie de ambtelijk opdrachtgever is van de IND, DT&V en het COA. De secretaris-generaal heeft de rol van eigenaar. De rol van de opdrachtgever (DGM) is om jaarlijks opdracht te verstrekken voor de te leveren prestaties en het beschikbaar stellen bijbehorende financiën. De staatssecretaris van Justitie en Veiligheid is politiek verantwoordelijk voor het functioneren van de IND, de DT&V en het COA. De IND is een agentschap, het COA is een Zelfstandig Bestuursorgaan (ZBO) en de DT&V is een departementale dienst. De keuze voor een agentschap houdt in dat de bewindspersoon volledig verantwoordelijk blijft voor de organisatie, maar dat de organisatie wel een eigen verantwoordelijk heeft voor de baten en lasten.

De IND is door Gastelaars omschreven als een selectiebureaucratie (Gastelaars, 1997). Selectiebureaucratieën zijn regelgeleide dienstverleningsorganisaties, die hun ontstaan in de eerste plaats te danken hebben aan de groei van de verzorgingsstaat en de juridificering van de verhoudingen tussen overheid en burger en tussen de burgers onderling. In het geval van de IND maken hoor- en beslismedewerkers op basis van de Vreemdelingenwet en de daarop gebaseerde regelgeving onderscheid tussen vreemdelingen die wel of niet voor een asielvergunning in aanmerking komen (Severijns, 2019). Gastelaars (Gastelaars, 1997) schrijft dat dit soort organisaties voor hun inrichting sterk op de regelgeving zijn aangewezen. Ze neigen naar een hiërarchische structuur waarin per niveau de taken én de bevoegdheden nauwlettend zijn gedefinieerd en waarbij de activiteiten doorgaans zijn vastgelegd in procedures.

### 3.2.2 Directie Asiel en Bescherming

Als het ergens in de wereld onveilig is, bijvoorbeeld door (burger)oorlog of geweld tegen bepaalde bevolkingsgroepen, wordt dat gemerkt bij de IND. Op de vlucht voor geweld zoeken mensen ook in Nederland bescherming. Maar niet iedereen die asiel aanvraagt, komt hiervoor in aanmerking.

In het Vluchtelingenverdrag van 1951<sup>1</sup> is vastgelegd wie in aanmerking komt voor de bescherming van asiel. Daarnaast bieden Europese verdragen en afspraken bescherming aan mensen die op de vlucht zijn voor geweld.

---

<sup>1</sup> Asiel is een grondrecht en het verlenen ervan aan mensen die voldoen aan de criteria van het Verdrag van Genève betreffende de status van vluchtelingen van 1951, is een internationale verplichting voor de staten die partij zijn, waaronder de EU-lidstaten. De EU heeft de criteria om voor internationale bescherming in aanmerking te komen in haar eigen rechtsorde opgenomen en heeft het concept verruimd door naast vluchtelingen nog een andere categorie van begunstigden van internationale bescherming toe te voegen, namelijk begunstigden van subsidiaire bescherming” (IND, info over Asiel , 2020)



Elke asielaanvraag die in Nederland wordt ingediend, wordt door de IND getoetst aan het vreemdelingenbeleid (IND, info over Asiel , 2020). Niet iedereen die asiel aanvraagt is op de vlucht voor geweld. Een groot deel van de mensen die zich meldt bij de IND komt niet in aanmerking voor een asielprocedure in Nederland. De afhandeling van deze groep vraagt veel capaciteit van de organisatie.

De directie Asiel en Bescherming (A&B) behandelt de asielaanvragen op meerdere locaties in Nederland. Asielzoekers die naar Nederland komen dienen zich te melden bij het aanmeldcentrum Schiphol of Ter Apel. Het aanmeldcentrum Ter Apel (ACTA) heeft een bijzondere plek in de organisatie vanwege het gegeven dat alle asielaanvragers die via de landsgrens Nederland inreizen zich dienen te melden in Ter Apel (IND, info over asielaanvraag en procedure, 2020). De aansturing van de locaties wordt gedaan door tactisch managers. Zij ontvangen leiding van de directeur A&B en geven leiding aan een team van operationeel managers. De operationeel managers zijn belast met de dagelijkse sturing van de teams (bijlage Ia/Ib).

### 3.2.3 Aanmeldcentrum Ter Apel

Op de IND locatie in Ter Apel wordt uitvoering gegeven aan de Nederlandse asielprocedure. Vreemdelingen die asiel willen aanvragen en via de landsgrens Nederland binnenkomen, dienen zich te melden in Ter Apel. Dat maakt dat de locatie IND locatie Ter Apel een unieke positie heeft binnen de organisatie. Op de locatie wordt actief samengewerkt met de ketenpartners die een rol hebben in de migratieketen. Aansturing van de locatie wordt gedaan door een tactisch manager en een team van operationeel managers. De operationeel managers sturen de medewerkers aan die werkzaam zijn in één van de drie aanmeldproces teams of één van de zeven primairprocesteams. Op de locatie is ongeveer 300 FTE werkzaam, waarvan 25 FTE op uitzendbasis.

De aanmeldprocesteams zitten aan de voorkant van het IND proces. Zij zijn het visitekaartje van de IND. De afdeling is cruciaal in de doorstroom van het vreemdelingenproces. De medewerkers zorgen voor de juiste registratie, spoorbepaling<sup>2</sup> en starten het werkproces van de IND op. Zij nemen onder andere aanmeldgehoor af waarin de (inmiddels) klanten gevraagd wordt naar de herkomst en identiteit. Daarna zorgen ze ervoor dat de klant in de juiste procedure terecht komt en handelen alle aanvragen af die niet door de primairprocesteams in behandeling worden genomen. Doordat de instroom van klanten niet goed te voorspellen is en het werkproces kort-cyclisch van aard is, is het werk binnen de aanmeldprocesteam als zeer dynamisch te beschrijven.

De primairprocesteams zijn specifiek bezig met afnemen van gehoren waarop een beslissing wordt genomen ten aanzien van de asielaanvraag. De medewerkers in deze teams nemen uitgebreide gehoren af en beoordelen of een klant in aanmerking komt voor asiel. Ieder besluit wordt gemotiveerd ingewilligd of afgewezen. De medewerkers hebben specifieke kennis over de weging van diverse asielmotieven van de verschillende doelgroepen en dienen te beschikken over een vrij ruime basiskennis van diverse landen en groeperingen.

---

<sup>2</sup> Spoor 1: Hieronder vallen asielaanvragen die een ander Europees land moet behandelen. Bijvoorbeeld omdat iemand eerder asiel heeft aangevraagd in dat land. Deze asielzoekers maken weinig kans op asiel in Nederland.  
b. Spoor 2: Hieronder vallen asielzoekers die komen uit veilige landen van herkomst of asielzoekers die al internationale bescherming hebben gekregen in een ander Europees land. Deze asielzoekers maken weinig kans op asiel.  
c. Spoor 4: Dit is de AA-procedure. Hieronder vallen asielzoekers die een grotere kans maken op toelating in Nederland. Indien er meer tijd nodig is om zorgvuldig een beslissing te nemen, behandelt de IND de asielaanvraag verder in de AA+.

De inwerkperiode van een nieuwe medewerker ligt tussen de 12 en 14 maanden, alvorens de basiswerkzaamheden zelfstandig uitgevoerd kunnen worden. Hierdoor is de IND niet wendbaar in het snel opschalen van personeel om de werkdruk te verlagen. Het is simpelweg een te specifieke werksoort.

### 3.2.4 Ontwikkelingen IND - Asiel en Bescherming

Een citaat uit de Volkskrant van 13 april 2021 geeft een korte, maar treffende beschrijving van dynamiek waar de IND als publieke organisatie mee te maken heeft.

*“Al deze hele eeuw staat de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND) onder almaar groeiende druk van het dominante deel van de Tweede Kamer dat enerzijds zegt te hechten aan een ‘eerlijk en humaan asielbeleid’ en anderzijds de wind uit de zeilen wil nemen van de electorale concurrenten op de rechterflank die in elke asielzoeker een potentiële verstoorder van de nationale orde zien. En zo hangt vrijwel ieder kabinet het asielrecht verder vol met nieuwe bepalingen. Die opeenstapeling van steeds strengere regels heeft ons gebracht bij een asielstelsel dat doordrenkt is van wantrouwen, waarin ieder foutje leidt tot een afwijzing, waarin protocollen het persoonlijk contact hebben weggedrukt en waarin de uitvoeringsorganisatie (de IND) aanhoudend kampt met grote tekorten en organisatorische problemen. Tot aan de Raad van State domineert een rigide uitleg van de wet boven het oog voor persoonlijke omstandigheden” (de Pre, 2021).*

Het lukt de IND (directie Asiel en Bescherming) onvoldoende om binnen de wettelijke termijn te beslissen op asielaanvragen in spoor 4 (AA-procedure). Een drietal onderzoeken die kort na elkaar zijn uitgevoerd constateren dat de IND grote moeite heeft met het genereren van kwalitatief goede en betrouwbare stuurinformatie (Huitink, Aphen, Khandwhalla, & Pluut, 2020; KPMG, 2020; Zwol, 2019). De commissie van Zwol (Zwol, 2019, pp. 35-36) concludeert dat de achterstand niet wordt veroorzaakt door de huidige asielprocedure. Deze biedt de mogelijkheid om tot snelle besluitvorming te komen. Wel stelt de commissie dat het onder andere komt door de lange wachttijd die vooraf gaat aan de start van de procedure, de complexiteit van zaken, capaciteitstekort doordat de financiering op verwachte instroom is berekend, de inzetbare capaciteit wordt ingezet op andere werksoorten dan spoor 4 en er is, volgens de commissie, onvoldoende beschikbare cijfermatige informatie waardoor de sturing op ‘snel en tijdig’ beslissen tekort schiet. KPMG (KPMG, 2020, p. 21) concludeert dat de doorvertaling van de visie en strategische doelen naar rest van de organisatie onvoldoende is. Deze problemen doen zich al langere tijd voor en resulteren onder andere in een grote voorraad aan asielzaken, hoge dwangsommen, hoge werkdruk bij medewerkers en veel politieke en maatschappelijke aandacht.

Om de achterstanden in te kunnen lopen zijn diverse maatregelen getroffen. Naast instroom van een groot aantal medewerkers in 2019 is er in 2020 een speciale Taskforce opgericht. De Taskforce had als opdracht om de achterstanden weg te werken. Het is de directie Asiel en Bescherming niet gelukt om binnen de gestelde termijn de opdracht af te ronden. Ook in 2021 wordt nog volop aan de aan de ‘oude’ zaken gewerkt en rapporteert en publiceert de IND periodiek over de afhandeling van het aantal afgehandelde zaken. Ook heeft COVID-19 en alle maatregelen die hieruit zijn voortgekomen een grote impact op de organisatie. Al deze constatering en ontwikkelingen maken dat IND onder voortdurende politieke en maatschappelijke druk staat. Tevens heeft bovenstaande invloed op de (samen)werking van de migratieketen. De druk leidt tot een hoge mate van turbulentie, hetgeen leidt tot een hoge mate van controle op het behalen van resultaten. Uiteindelijk vertaalt deze druk zich naar de medewerkers. In 2019 is de organisatie begonnen met de ontwikkeling van stuurinstrument Teamdoelstellingen. In 2020 is een start gemaakt met de implementatie, om vanaf 2021 volop met de Teamdoelstellingen aan de slag te zijn.

### 3.3 Teamdoelstellingen

In 2019 is besloten om binnen de directie A&B te gaan werken met het stuurinstrument Teamdoelstellingen. Het idee hierachter komt voort uit de 100 dagen analyse van de directeur A&B. Een van de bevindingen was dat de organisatie onvoldoende in control was op de werkvoorraad, terwijl juist deze werkvoorraad enorm hoog was en dit grote effecten heeft op de migratieketen en, nog belangrijker, op het leven van mensen. Andere bevinding waren dat medewerkers onvoldoende weten wanneer ze het 'goed' doen, is de voorspelbaarheid van de (productie)-resultaten onvoldoende en zijn de doelen van de organisatie niet doorvertaald naar de teams/medewerkers.

Hierdoor bleek het voor het management niet duidelijk genoeg te zijn hoe medewerkers ingezet moesten worden (welke zaak eerst), welk productieresultaat behaald moest worden en was niet duidelijk hoe hierop invloed uitgeoefend kon worden. Hetzelfde geldt in deze ook voor de medewerkers. Zij hadden onvoldoende duidelijk wat er van hen werd verwacht en wanneer ze het goed doen. Er is verondersteld dat voorgaande effect heeft gehad op de samenwerking en motivatie van medewerkers.

Het stuurinstrument Teamdoelstellingen moet hier verandering in aanbrengen. De bedoeling is dat de teams samen verantwoordelijk zijn voor de locatie en dat alle locaties vervolgens werken vanuit de gedachte 'Samen één IND'. Om dit te bereiken is er een format ontwikkeld waarin de resultaatafspraken worden vastgelegd per team (o.a. productie per werksoort, formatieve samenstelling team, samenwerking) en waarin de vertaling van de IND jaardoelen naar teamniveau kan worden gemaakt. De uitwerking van de doelen en afspraken worden vastgelegd in een prestatiecontract tussen de tactisch manager (locatie) en de operationeel manager (team).

Dit alles heeft geleid tot het stuurinstrument Teamdoelstellingen, welke als volgt is beschreven: *"Teamdoelstellingen is een bottom up sturingsinstrument waarmee een doorvertaling van de IND jaardoelen tot op teamniveau wordt gemaakt, met als doel meer duidelijkheid en voorspelbaarheid te krijgen in wat er van teams in een jaar wordt verwacht. Met een jaarplanning, waarbij in principe alleen per tertaal wordt bijgesteld als er majeure veranderende omstandigheden zijn. Doel is om voorspelbaarder te worden richting de opdrachtgever. Bij de medewerkers geeft een concrete teamopdracht helderheid over wanneer een team goed presteert, wat het werkplezier ten goede komt en naar verwachting de productiviteit laat toenemen"* (IND, Asiel en Bescherming, 2020)

De gekozen inrichting van het stuurinstrument is te bezien als een prestatiecontract en te past in het gedachtegoed van het New Public Management.

Een asielaanvraag is een 'product', een aanvrager is een 'klant' en er wordt gestuurd op productie en werkvoorraad. Voor de inrichting van het instrument is gekozen voor een 'bottom up' manier van werken en als implementatiestrategie is gekozen voor een 'lerende aanpak'.

Hier is geen verdere duiding aan gegeven. Eveneens is geen beschrijving gevonden voor de doorvertaling van de teamdoelen naar de individuele medewerker. Door KPMG (KPMG, 2020) en Significant (Huitink et al., 2020) is de organisatie wel geadviseerd een doorvertaling te maken naar medewerkerniveau. De bottom up manier van werken veronderstelt dat het team inspraak heeft op de doelen, alvorens deze worden vastgesteld. Echter, bij het instrument Teamdoelstellingen blijkt dat de doelen reeds zijn vastgesteld en dat de teams invulling kunnen geven aan de wijze waarop zij een bijdrage willen leveren. Daarmee zijn de werkafspraken binnen het team voor een groot deel zelf te bepalen, maar wijze waarop hier invulling aan wordt gegeven is verder niet toegelicht.

Het format Teamdoelstellingen biedt ruimte om vooraf aan te geven hoeveel formatie het team wil gaan inzetten op de verschillende werksoorten. De opstelsom van de totale inzet wordt naast de organisatieafspraken gelegd waarop een eventuele aanpassing kan worden gedaan. Vervolgens wordt de productieafspraken van het team vastgesteld. Dit veronderstelt dat het team vooraf weet welke productie gerealiseerd moet worden en kunnen zij autonome besluiten nemen over de wijze waarop wordt gewerkt aan deze productiedoelstelling. Immers, de resultaatafspraken moeten behaald worden. Hoe dit proces verder is ingericht en wat de resultaten hiervan zijn is verder niet beschreven of vastgelegd.

### 3.4 Te onderzoeken populatie

De survey is afgenomen bij de medewerkers van de IND locatie in Ter Apel. Dit is één van grotere de locaties van de directie Asiel en Bescherming (bijlage 1a). De directie Asiel en Bescherming heeft 9 locaties. De locatie Ter Apel bestaat uit 10 teams (bijlage 1b), waarvan 7 teams werkzaam zijn in het beslisproces en 3 teams werkzaam zijn in het aanmeldproces. De locatie Ter Apel is uniek vanwege het gegeven dat het volledige aanmeldproces gecombineerd wordt met het beslisproces en waarbij alle direct betrokken ketenpartners samen zijn gehuisvest. Dit maakt dat de locatie uniek is en het proces een eigen dynamiek kent. Veelal is juist deze dynamiek een reden voor medewerkers om in Ter Apel te werken of juist te verlaten.

De survey is afgenomen bij de medewerkers die werkzaam zijn in het beslisproces van de locatie. In het beslisproces zijn 7 teams werkzaam. De teams in het beslisproces hebben allen een basisformatie van 26 fte. Een normbezetting voor de beslisteam bestaat uit 22 fte S10 hoor- en beslismedewerker en 3 fte S11 senior hoor- en beslismedewerker en 1 fte management. Het management valt buiten respondentengroep.

Voor de locatie Ter Apel is de huidige bezetting van de onderzoekspopulatie in maart 2021 in tabel 4 weergegeven.

*Tabel 4 Samenstelling respondenten*

Functiegroep	Totaal medewerkers	36 uur	≤ 32	m/v
S-10	128	102	26	37/91
S-11	20	17	3	6/14

### 3.5 Onderzoeksmethode en dataverzameling

Voor de uitvoering van het empirisch deel van het onderzoek zijn twee onderzoeksmethoden gebruikt: documentonderzoek en survey.

- het documentonderzoek heeft gegevens opgeleverd over ontwikkeling van het stuurinstrument en de toepassing ervan in de organisatie. Tevens is er een beeld ontstaan op de geselecteerde taakeisen en hulpbronnen. Hiervoor is gebruik gemaakt van meerdere onderzoeksrapporten, alsmede het Medewerkers Welzijn Onderzoek uit 2020.
- met de survey is de huidige perceptie van de medewerkers gemeten ten aanzien van de hulpbronnen, taakeisen en psychologische toestand (burn-out / bevlogenheid).

### 3.5.1 Documentonderzoek

Het doel van het documentonderzoek was inzicht te krijgen in:

- de aanleiding, ontwikkeling en implementatie van het stuurinstrument Teamdoelstellingen
- de perceptie van medewerkers op de uitgevraagde taakeisen en hulpbronnen blijkens het Medewerkers Welzijn Onderzoek.
- recente onderzoeksrapporten waarin de link naar taakeisen en hulpbronnen wordt gelegd.

Er is gebruik gemaakt van openbare en niet openbare documenten. De openbare documenten zijn verkregen via internet. Het betrof jaarplannen, beleidsdocumenten en onderzoeksrapporten. De niet openbare documenten zijn verkregen via het intranet van de IND en via medewerkers van de IND. Het betroffen nadere uitwerkingen van de documenten, interne nota's, interne besluiten, verslagleggingen van besprekingen en interne rapportages. De uitkomsten van de documentanalyse vormt mede de input voor de survey.

### 3.5.2 Survey

De informatie uit het documentonderzoek en de bevindingen uit het literatuuronderzoek zijn gebruikt voor het opstellen van de items in de survey. De survey bestaat uit 18 items en start met vragen over persoonlijke kenmerken van de respondenten (leeftijd, gender, aantal jaren werkzaam organisatie/locatie, opleidingsniveau en functiegroep). Verder bevat de survey een vragenlijst met stellingen over het stuurinstrument, specifiek gericht op de doelstellingen van management en de toepassing van het instrument, (onderdelen van) gevalideerde vragenlijsten ten aanzien van: taakeisen en hulpbronnen, bevlogenheid en burn-out.

De survey is door 4 personen getoetst. Op basis van feedback op de survey is een aantal antwoordopties aangepast. Tevens kon de tijdsbesteding van de survey goed ingeschat worden (10-15 minuten).

## 3.6 Operationalisering van begrippen

In hoofdstuk 2 (Literatuuronderzoek) zijn de begrippen van performance management, burn-out en bevlogenheid aan de hand van literatuur beschreven. In tabel 5 zijn de begrippen die gemeten worden geoperationaliseerd.

Tabel 5 Operationalisatie begrippen

Theoretisch concept	Begrip	Definitie	Wat wordt gemeten?	Dataverzameling/meetinstrument
Mate van betrokkenheid	Betrokkenheid TD	Medewerkerbetrokkenheid wordt gestimuleerd door bekendheid en begrijpelijkheid van organisatie-doelstellingen	Mate waarin via TD de organisatie- en teamdoelstellingen beter worden gecommuniceerd	Survey vraag 1,6,7, 11,12,13 Teamdoelstellingen
Ervaren van bevlogenheid	Bevlogenheid	Een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie	Hoe percipieert de medewerker de eigen bevlogenheid.	Survey vraag 12 - UBES 15
	Vitaliteit	Vitaliteit wordt gekenmerkt door het bruisen van energie, zich sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar met werken kunnen doorgaan en beschikken over grote mentale veerkracht en dito doorzettingsvermogen.	Vitaliteit wordt gemeten aan de hand van 5 items die verwijzen naar een hoog niveau van energie en veerkracht, de bereidheid om moeite te investeren, niet snel vermoeid zijn en beschikken over doorzettingsvermogen in het geval van moeilijkheden.	Survey UBES 15 VIT01 t/m VIT05

	Toewijding	Toewijding heeft betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk; dit wordt als nuttig en zinvol ervaren, is inspirerend en uitdagend en roept gevoelens op van trots en enthousiasme.	Toewijding wordt gemeten aan de hand van 5 items die verwijzen naar het gevoel van betekenisvol werk, het gevoel enthousiast en trots op het werk te zijn, zich geïnspireerd en uitgedaagd te voelen.	Survey UBES 15 TOE01 t/m TOE05
	Absorptie	Absorptie (flow) gaat over het op een plezierige wijze helemaal opgaan in het werk; er als het ware mee versmelten waardoor de tijd lijkt stil te staan en het moeilijk is om zich ervan los te maken	Absorptie wordt gemeten aan de hand van 5 items die betrekking hebben op het volkomen (gelukkig) opgaan in het werk. De tijd gaat snel voorbij en men vergeet al het andere dat in de buurt is.	Survey UBES 15 ABS01 t/m ABS05
<b>Ervaren van burn-out</b>	Burn-out	Burn-out is een langdurige, negatieve, werkgerelateerde geestesgesteldheid bij normale individuen, die primair wordt gekarakteriseerd door uitputting en vergezeld gaat van spanningsklachten, verminderde persoonlijke effectiviteit, verminderde motivatie, en de ontwikkeling van de disfunctionele werkattitudes en -gedragingen	Perceptie van medewerkers op het ervaren burn-out	Survey Vraag 13 - BAT-12
<b>Ervaren van taakeisen</b>	<b>Taakeisen</b>	Werkkenmerken die stress of gezondheidsklachten kunnen veroorzaken wanneer ze de vaardigheden van de werknemer overstijgen	Perceptie van de medewerker op de eigen taakeisen toegespitst op: -Werkdruk -Mentale belasting -Emotionele belasting	Documentanalyse / Survey -VBBA 2.0
	Werkdruk	Een situatie waarin er een disbalans is ontstaan tussen de eisen van het werk wat betreft inhoud van het werk en de context van het werk en de mogelijkheden van de werknemer om het werk goed uit te voeren	Perceptie van de medewerker op: -Werktempo en hoeveelheid -Complexiteit van het werk	Survey vraag 2 en 5 - VBBA 2.0
	Mentale belasting	Een taak is mentaal inspannend wanneer er in de uitvoering van die taak een beroep wordt gedaan op aandacht vragende mentale processen).	Perceptie van de medewerker op de eigen mentale belasting	Survey vraag 4- VBBA 2.0
	Emotionele belasting	De mate waarin mensen door hun werk te maken krijgen met aangrijpende situaties, agressie en gevaar, en met problematische, bedreigende of confronterende contacten met klanten	Perceptie van de medewerker op de eigen emotionele belasting	Survey vraag 3 – VBBA 2.0
<b>Ervaren van hulpbronnen</b>	<b>Hulpbronnen</b>	Aspecten van het werk die helpen bij het bereiken van werkgerelateerde doelen en die persoonlijke groei en ontwikkeling kunnen stimuleren	Perceptie van de medewerker op de eigen hulpbronnen	Documentanalyse/ Survey- VBBA

	Regelmogelijkheden / autonomie	Controle van de werknemer over zijn taken en zijn gedrag: hoe hij of zij zijn werk uitvoert, in welk tempo en in welke volgorde, het plannen van de eigen rust- en hersteltijden	Perceptie van de medewerker op de eigen Regel-mogelijkheden	Survey vraag 6 en 8 – VBBA 2.0
	Sociale steun	Sociale steun heeft betrekking op zowel formele als informele contacten, die al dan niet functioneel kunnen zijn, met de chef of met collega's binnen het werk	-Perceptie van de medewerker op de ervaren sociale steun van collega's	Survey vraag 7- VBBA 2.0
			Perceptie van de medewerker op het ervaren van sociale steun van de leidinggevende	Survey vraag 10- VBBA 2.0
	Feedback	Feedback geeft de werknemer informatie over de eigen bekwaamheid en draagt bij aan gevoelens van eigenwaarde en zelfvertrouwen	Perceptie van de medewerker op het ontvangen van feedback	Survey vraag 9 – VBBA 2.0

### 3.7 Betrouwbaarheid en validatie

“Betrouwbaarheid wil zeggen dat de onderzoeksresultaten zo min mogelijk van toeval afhankelijk zijn” (Baarda & Goede, 2006, p. 190). Voor de betrouwbaarheid van het onderzoek en de resultaten is het belangrijk dat afhankelijkheden zoveel mogelijk worden uitgesloten. Voorbeelden van omstandigheden die toevalligheden kunnen veroorzaken zijn: de onderzoeker zelf, de tijd en plaats van het onderzoek of de gebruikte instrumenten (Geurts, 1999). In deze case is de onderzoeker werkzaam als manager op de locatie, maar werkt niet in het proces waarbinnen het onderzoek wordt gehouden.

De onderzoeker heeft geen directe relatie naar de onderzoeksgroep ten aanzien het onderwerp in dit onderzoek. Door gebruik te maken van een documentanalyse en een survey wordt de betrouwbaarheid verhoogd. Dit vanwege het gegeven dat de onderzoeksinformatie op verschillende manieren wordt verkregen. Er zal gebruik gemaakt worden van gevalideerde vragenlijsten.

Een aantal vragen zijn door de onderzoeker samengesteld met inachtneming van de betrouwbaarheid. Het onderkennen en borgen van de toevalligheden verhoogt de betrouwbaarheid, zodat willekeurige fouten worden vermeden (Geurts, 1999).

Wanneer de gegevens betrouwbaar zijn, betekent dit nog niet dat ze ook valide zijn. “Validiteit wil zeggen dat je meet wat je beoogt te meten” (Baarda & Goede, 2006, p. 193). Validiteit wordt onderverdeeld in externe validiteit, interne validiteit en constructievaliditeit (Geurts, 1999). De externe validiteit geeft aan of de onderzoeksresultaten ook op andere populaties buiten de onderzochte groep van toepassing zijn (Geurts, 1999). Dit onderzoek wordt uitgevoerd op de IND locatie Ter Apel. Vanwege de specifieke doelgroep (hoor- en beslismedewerkers) en context zijn de onderzoeksresultaten niet te generaliseren naar andere IND locaties of (publieke) organisaties. De interne validiteit betreft logica (Geurts, 1999). Het gaat er om of de juiste conclusies zijn getrokken vanuit de gekozen onderzoeksmethodes en of (causale)verbanden juist zijn geïnterpreteerd. Om te borgen dat de juiste conclusies worden getrokken is literatuuronderzoek gehouden, een analyse van diverse documenten en is een survey afgenomen. De constructievaliditeit geeft, volgens van Aken en Berends (2018), aan of het meetinstrument meet wat het zou moeten meten.

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van de gevalideerde vragenlijsten VBBA 2.0 (Van Veldhoven, 2014), UBES-15 (Schaufeli & Bakker, 2004), BAT-12 (Schaufeli, de Witte, & Desart, 2020) en zijn vragen toegespitst op de toepassing en het beoogde effect van het stuurinstrument. De VBBA 2.0, UBES-15 en de BAT-12 hebben een voldoende tot goede betrouwbaarheid.

Naast betrouwbaar én valide moeten de onderzoeksresultaten ook controleerbaar zijn. Alleen het weergegeven van de resultaten zorgt er niet voor dat het onderzoek controleerbaar is, daarom is ook de manier waarop het onderzoek is uitgevoerd inzichtelijk beschreven (Geurts, 1999). Dit met inachtneming van de privacy van de respondenten. Het onderzoek is goedgekeurd door de Ethische Commissie van faculteit Behavioural, Management and Social Sciences (BMS) en geregistreerd onder aanvraagnummer 210751.

### 3.8 Data Survey

De survey is op 13 juni 2021 per mail verzonden naar alle hoor- en beslismedewerkers van de IND locatie Ter Apel. In totaal zijn er 136<sup>3</sup> berichten afgeleverd aan medewerkers waarin zij uitgenodigd zijn om deel te nemen aan de survey. Op 22 en 28 juni 2021 is een herinnering gestuurd. De survey is op 8 juli 2021 gesloten. Op de uitnodiging en herinneringen zijn meerdere automatische afmeldingen ontvangen. Het is onbekend hoeveel genodigden daadwerkelijk de uitnodiging hebben gelezen.

#### 3.8.1 Verwerking van de data

In totaal zijn er 65 reacties geregistreerd, waarvan 7 reacties (grotendeels) leeg waren. Deze reacties zijn niet meegenomen in het onderzoek. 8 respondenten hebben 1 of meerdere inhoudelijke surveyvragen niet beantwoord. In de verwerking van de data is enkel gebruik gemaakt van volledig ingevulde onderdelen van de survey. Per onderdeel zal het aantal respondenten worden aangegeven. De data is verwerkt in SPSS versie 27.

#### 3.8.2 Kenmerken van de respondenten

De laatste vijf items van de survey gaan over drie persoonlijke kenmerken en drie werk gerelateerde kenmerken van de hoor- en beslismedewerkers. De kenmerken van de respondenten zijn hierna weergegeven. In de survey werd respectievelijk gevraagd naar de leeftijd en het gender van de respondent. De leeftijdsopbouw en het gender van de respondenten is per functiegroep weergegeven in tabel 6.

Tabel 6 Leeftijdsopbouw, gender in functiegroep

Leeftijdscategorie	Aantal totaal	Percentage	Aantal man	Aantal vrouw	Wil ik niet aangeven	S10	S11
1955-1959	2	3,4	2				2
1960-1964	6	10,3	4	1	1	6	
1965-1969	4	6,9	1	3		4	
1970-1974	6	10,3	1	4	1	4	2
1975-1979	2	3,4		2		1	1
1980-1984	12	20,7	3	8	1	8	4
1985-1989	8	13,8	2	6		4	4
1990-1994	15	25,9	3	10	2		
1995-1999	2	3,4		2		2	
Anders	1	1,7			1	1	
<b>Totaal</b>	<b>58</b>	<b>100</b>	<b>16</b>	<b>36</b>	<b>6</b>	<b>45</b>	<b>13</b>

<sup>3</sup> In maart 2021 was de groep respondenten 148 (128/20).



Uit tabel 6 blijkt dat 28% van de respondenten 'man' is. Het percentage 'man' in de geselecteerde groep ligt op 29%. Verder is de deelname aan de survey het hoogst bij de groep 30-34 jarigen, gevolgd door 40-44 jarigen. De functiegroep S11 kent een deelname van 65% op de totale functiegroep S11. De functiegroep S10 heeft een deelname van 35% uit de totale functiegroep S10.

Ook is gevraagd naar de ervaringsjaren bij de IND en de ervaringsjaren binnen de locatie Ter Apel. In tabel 7 is het resultaat hiervan weergegeven.

Tabel 7 Ervaringsjaren IND / Locatie Ter Apel

Jaren werkzaam bij de IND	Aantal totaal	S10	S11	Aantal man	Aantal vrouw	Wil ik niet aangeven
0-3	21	21	0	5	14	2
4-9	12	6	6	1	8	3
10-14	10	8	2		9	1
15-19	3	3	0		3	
20 of meer	11	6	5	8	2	1
onbekend	1	1	0			1
<b>Totaal</b>	<b>58</b>	<b>45</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>36</b>	<b>8</b>

Slechts 3 medewerkers hebben een dienstbetrekking bij de IND die langer is dan de aanstelling op de locatie Ter Apel. In de groep respondenten is de mobiliteit tussen de verschillende locaties vrij beperkt. De grootste groep respondenten heeft een dienstverband tussen de 0-3 jaar. Opmerkelijk is dat de groep 0-3 jaar deel uitmaakt van de S10 groep (zie tabel 8) en daarmee is deze groep met 47% ruim vertegenwoordigd binnen de S10.

Als laatste is gevraagd naar het opleidingsniveau van de respondenten. Voor de S10 en S11 functies is een HBO / WO werk en denkniveau vereist. Het resultaat is weergegeven in tabel 8.

Tabel 8 Opleidingsniveau

Opleidingsniveau	Aantal totaal	S10	S11
MBO	x		
HBO	26	21	5
WO	29	21	8
Postacademisch	1	1	
Anders	1	1	
Niet bekend	1	1	
<b>Totaal</b>	<b>58</b>	<b>45</b>	<b>13</b>

Nagenoeg alle respondenten hebben aangegeven een opleidingsniveau te hebben dat overeenkomt met de vereisten van de functie.

### 3.8.3 Meting

Om het effect van betrokkenheid te meten zijn stellingen geformuleerd die hierop betrekking hebben. Een aantal vragen is geclusterd in de schaal 'Communicatie TD'. De schaal geeft een goede betrouwbaarheid (,847) en is samengesteld uit de onderdelen: TDB01;TDDV01; TDDV02; TDB07; TDDV03; TDE02; TDD08. Verder zijn er vragen gesteld die betrekking hebben op concreet geformuleerde doelstellingen van het management: duidelijkheid over verwachtingen, werkplezier en samenwerking (effect). Hiervan zijn geen bruikbare schalen te maken en ze contamineren (deels) met de afhankelijke variabelen. De respondenten is gevraagd om deze stellingen, te beantwoorden met: helemaal mee oneens, oneens, neutraal, eens, helemaal mee eens en niet van toepassing.

Voor de meting van de hulpbronnen en taakeisen is gebruik gemaakt van een aantal geselecteerde schalen van de VBBA 2.0 vragenlijst (Van Veldhoven, Prins, van der Laken, & Dijkstra, 2015). De schaalscores worden berekend op basis van de antwoorden: altijd, vaak, soms, nooit. De vragen zijn positief en negatief gesteld. Bij positief gestelde vragen is de puntenverdeling voor altijd 3 punten, vaak 2 punten, soms 1 punt en nooit 0 punten. Bij negatief gestelde vragen krijgt altijd 0 punten, vaak 1 punt, soms 2 punten en nooit 3 punten.

Om de werkbeleving 'burn-out' te meten is gebruik gemaakt van de BAT 12 (Schaufeli, De Witte, & Desart, 2020). De BAT wordt gescoord door de volgende waardes: nooit 1 punt, zelden 2 punten, soms 3 punten, vaak 4 punten en altijd 5 punten.

Voor de werkbeleving 'bevlogenheid' is de UBES (Schaufeli & Bakker, 2004) gebruikt. Deze lijst kent 6 antwoordmogelijkheden, waarbij sporadisch 0 punten krijgt, af en toe 1 punt, regelmatig 2 punten, dikwijls 3 punten, zeer dikwijls 4 punten en altijd 5 punten.

In tabel 9 is van de gebruikte items de N van respondenten en items weergegeven. Verder is de Cronbach's alfa, minimum en maximum en gemiddelde weergegeven. In de laatste kolom is de standaarddeviatie weergegeven. Een hoge standaarddeviatie geeft aan de respondenten verschillende percepties hebben.

Tabel 9 De gemeten (on)afhankelijke variabelen

Gemeten item	N van respondenten	N van items	Cronbach's alpha	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Standard deviatie
<b>Betrokkenheid bij TD</b>							
Communicatie TD	56	7	,847	,00	3,86	2,76	,77
<b>Taakeisen</b>							
Totaal	55	18	,856	,61	2,11	1,43	,37
Werktempo	58	6	,868	,00	3,40	1,77	,68
Emotionele belasting	55	5	,975	3,20	10,60	7,81	1,65
Mentale belasting	58	4	,816	,00	1,25	,32	,39
Complexiteit	58	3	,616	,67	6,00	4,35	1,10
<b>Hulpbronnen</b>							
Totaal	57	24	,89	,42	1,92	1,16	,34
Zelfstandigheid	58	4	,910	,00	3,00	1,87	,71
Relatie collega's	58	6	,784	,00	1,67	,69	,41
Inspraak	58	4	,760	,50	2,75	1,70	,55
Feedback	57	4	,879	,00	2,75	1,61	,56
Relatie leidinggevende	58	6	,828	,00	1,83	,54	,45
<b>Burn-out</b>							
Totaal	57	12	,944	1,25	3,75	2,25	,63
Mentale distantie	57	3	,954	1,00	4,00	2,66	,91
Emotionele ontregeling	57	3	,876	1,00	4,33	2,15	,78
Cognitieve ontregeling	57	3	,981	1,00	4,00	2,44	,67
Uitputting	57	3	,920	1,00	4,00	1,78	,74
<b>Bevlogenheid</b>							
Totaal	55	15	,976	1,00	5,33	3,65	,99
Vitaliteit	55	5	,956	,20	5,60	3,52	1,17
Toewijding	55	5	,996	1,40	5,80	3,93	,99
Absorptie	55	5	,912	,60	5,80	3,50	1,10

## 4. Resultaten en analyses

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de survey geïnterpreteerd en worden de hypothesen getoetst. In paragraaf 4.1 worden de resultaten van de gemeten taakeisen en hulpbronnen, ervaren burn-out en ervaren bevlogenheid weergegeven, waarbij de resultaten ten aanzien van de ervaren burn-out en bevlogenheid worden afgezet tegen de scores van de normgroep. Ook worden de geplaatste opmerkingen van de respondenten weergegeven. In paragraaf 4.2 worden de correlaties gepresenteerd en de hypothesen getoetst.

### 4.1 Resultaten van de gemeten taakeisen en hulpbronnen en ervaren welbevinden

De meting van taakeisen en hulpbronnen is gedaan met de VBBA 2.0. Om tot schaalscores te komen worden de somscores bij de VBBA 2.0 omgezet naar een gestandaardiseerde score met een waarde tussen 0 en 100 (SKB, 2020). Een lage schaalscore op de taakeis geeft een lage gerapporteerde taakeis aan. Een lage schaalscore van de hulpbron geeft een hoge beschikbaarheid van de hulpbron weer. In tabel 10 zijn de verschillende schaalscores weergegeven.

Tabel 10 VBBA schaalscores

VBBA schaal	Schaalscore 0-100	VBBA schaal	Schaalscore 0-100
<b>Taakeisen</b>		<b>Hulpbronnen</b>	
Werktempo en werkhoeveelheid	50	Zelfstandigheid in het werk	62
Emotionele belasting	37	Relatie met collega's	23
Mentale belasting	89	Inspraak	57
Complexiteit van het werk	33	Feedback	54
		Relatie met leidinggevende	18

In tabel 11 is de gemeten mate van burn-out weergegeven. De mate van burn-out is gemeten met de BAT-12. De resultaten uit de meting zijn afgezet tegen de normscore voor 'werkenden in Nederland (verkorte versie)' (Schaufeli, De Witte, & Desart, 2020). De groep respondenten scoort op 3 van de 4 domeinen 'hoog' en op 1 domein 'gemiddeld'. De totale score van de BAT-12 valt in de categorie 'hoog'.

Tabel 11 Resultaat BAT

	Totaal-kern	Uitputting	Mentale distantie	Emotionele ontregeling	Cognitieve ontregeling
Laag	1.00 - 1.50	1.0 - 1.66	1	1	1.00 - 1.33
Gemiddeld	1.51 - 2.79	1.67 - 2.67	1.01 - 2.99	1.01 - 2.67	1.34 - 2.67 (2.55)
Hoog	2.80 - 3.66 (3.20)	2.68 - 3.99 (3.76)	3.00 - 3.99 (3.04)	2.68 - 3.59 (3.42)	2.68 - 3.66
Zeer hoog	3.67 - 5.00	4.00 - 5.00	4.00 - 5.00	3.60 - 5.00	3.67 - 5.00

(Schaufeli, De Witte, & Desart, Handleiding Burnout Assessment Tool (BAT) – Versie 2.0. KU, 2020, p. 126)

In tabel 12 is het procentuele resultaat van de meting afgezet tegen de normgroep uit de gebruikershandleiding (Schaufeli et al., 2020). In de tabel is het percentage weergegeven dat 'hoog' en 'zeer hoog' scoort. De respondenten scoren opvallend hoog op het domein 'uitputting' en 'emotionele ontregeling'. De 'cognitieve ontregeling' scoort duidelijk lager dan de normgroep\*.

Tabel 12 Resultaat BAT-12 in percentages

BAT Percentage% N=57	Totaal-kern	Uitputting	Mentale distantie	Emotionele ontregeling	Cognitieve ontregeling
Hoog	19,30%	40,35%	19,30%	22,81%	10,53%
Zeer hoog	3,51%	12,28%	3,51%	10,53%	3,51%
Totaal	22,81%	52,63%	22,81%	33,33%	14,04%
<b>Normgroep* N=1500</b>					
Hoog	20.1%	25.5%	21.4%	17.0%	17.3%
Zeer hoog	5.0%	7.6%	6.9%	7.1%	7.9%
Totaal	25.1%	33.1%	28.3%	24.1%	25.4%

\*Normgroep uit: Schaufeli W. D., Gebruikshandleiding Burnout Assessment Tool (BAT) – Versie 2.0. KU Leuven, België: Intern rapport, 2020, p. 127.

De resultaten van gemeten bevlogenheid zijn in tabel 13 afgezet tegen de normscore\*. Wat opvalt is dat alle scores van 'Zeer dikwijls' en 'Altijd' bij de normgroep hoger liggen. In tabel 14 is te zien dat de schaalscores van de UBES allen uitkomen bij 'Gemiddeld'.

Tabel 13 Score UBES vs. normgroep

UBES-15		Vitaliteit		Toewijding		Absorptie		Totaal	
Sporadisch	1	10,9%	0,6%*	4,0%	1,7%	13,5%	1,2%	8,9%	0,8%
Af en toe	2	14,5%	3,0%	9,5%	6,0%	13,5%	6,9%	11,7%	4,5%
Regelmatig	3	21,8%	13,7%	21,5%	14,9%	18,2%	20,6%	20,0%	17,5%
Dikwijls	4	27,3%	27,1%	28,7%	23,5%	23,6%	29,9%	26,3%	29,5%
Zeer dikwijls	5	20,0%	32,4%	26,9%	27,4%	21,8%	27,0%	24,0%	31,2%
Altijd	6	5,5%	23,4%	9,5%	26,5%	9,5%	14,4%	9,1%	16,5%

\*Normscore = 9679 uit: Bevlogenheid: een begrip gemeten (Schaufeli & Bakker, 2004, p. 104)

Tabel 14 Schaalscore UBES vs. normgroep

	Vitaliteit	Toewijding	Absorptie	Totaalscore
Zeer laag	≤2,00	≤1,60	≤1,60	≤1,93
Laag	2,01 – 3,20	1,61 – 3,00	1,61 – 2,75	1,94 – 3,06
Gemiddeld	3,21 – 4,80 (3,52)	3,01 – 4,90 (3,93)	2,76 – 4,40 (3,50)	3,07 – 4,66 (3,65)
Hoog	4,81 – 5,65	4,91 – 5,79	4,41 – 5,40	4,67 – 5,53
Zeer hoog	≥5,66	≥5,66	≥5,66	≥5,66

In tabel 15 zijn resultaten van de geformuleerde doelstellingen van het management weergegeven.

Tabel 15 Doelstellingen TD

Doelstelling TD N=56	Helemaal mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Sterk mee eens
Inspraak	0,49%	5,83%	13,11%	66,02%	14,56%
Voorspelbaarheid	7,38%	19,18%	27,05%	16,39%	0%
Werkplezier	4,58%	36,64%	43,51%	15,27%	0%
Verantwoordelijkheid	1,60%	6,38%	25,53%	53,19%	13,30%
Teamverantwoordelijkheid	3,95%	21,05%	19,74%	55,26%	0%

## 4.2 Correlatie in de betrokkenheid TD, taakeisen & hulpbronnen en werkbeleving

De correlatie geeft aan of er sprake is van een statistische samenhang; of de gemeten items elkaar onderling beïnvloeden. De sterkte van de onderlinge samenhang wordt uitgedrukt in een correlatiecoëfficiënt; in tabel 18 betreft dit de Pearson product-moment correlatiecoëfficiënt. De correlatiecoëfficiënt ligt tussen de -1 en de 1. Bij waarde 0 is er geen correlatie, waarde 1 is de sterkste positieve samenhang en waarde -1 is de sterkste negatieve samenhang.

Dat er sprake is van correlatie wil niet zeggen dat er ook een causaal verband is. Causaal wil zeggen dat het één het gevolg is van het ander. In deze meting is geen causaal verband onderzocht. De correlatie kan significant zijn, in dat geval is bij het verband sprake van meer dan toeval. De correlatie en de tweezijdige toets van de significantie van de gemeten perceptie van de professionele ruimte zijn weergegeven in tabel 16. De taakeisen en hulpbronnen zijn door hercodering bruikbaar gemaakt om de correlatie te meten.

Tabel 16 Correlatiematrix van de gemeten items

	Betrokkenheid	Taakeisen	Hulpbronnen	Burn-out	Bevlogenheid
Betrokkenheid	1				
Taakeisen	-,233	1			
Hulpbronnen	,127	-,311*	1		
Burn-out	-,302*	,502**	-,369**	1	
Bevlogenheid	,267	-,121	,556**	-,665**	1

\*\* de correlatie is significant op het 0.01 niveau (2-tailed).

\*de correlatie is significant op het 0.05 niveau (2-tailed).

In de correlatiematrix is een aantal verbanden te zien. Een aantal van die verbanden zijn evident en zijn vanuit de literatuur verklaarbaar. Er is een significante samenhang gevonden tussen burn-out en het ervaren van een hogere taakeis. Uit de literatuur blijkt dat medewerkers die langere tijd gebukt gaan onder een hoge set aan taakeisen en deze niet kunnen compenseren met hun hulpbronnen, naar verloop van tijd klachten kunnen rapporteren. Er is ook een significante negatieve samenhang gevonden tussen het ervaren van burn-out en hulpbronnen. Ofwel, als de een toeneemt, vermindert de ander. De significante positieve samenhang tussen hulpbronnen en bevlogenheid zijn conform de beschrijving in de literatuur.

Een andere uitkomst is de negatieve correlatie tussen taakeisen en hulpbronnen. Medewerkers die hogere beschikking hebben van hulpbronnen rapporteren lager op de taakeisen. Vanuit de literatuur is bekend dat medewerkers met een hoge beschikbaarheid van hulpbronnen een hogere of meer uitdagende taakeisen aankunnen.

#### 4.2.1 Toetsing van de hypotheses.

Onderstaand worden de gestelde hypotheses getoetst aan de hand van de correlatiematrix, welke is weergegeven in tabel 8 en zal verwezen worden naar tabel 12 en 1.

- I Medewerkers met een hogere betrokkenheid bij TD ervaren een lagere mate van belasting op de taakeisen.  
Er is een negatieve samenhang gevonden, hetgeen conform de literatuur verondersteld zou kunnen worden. Echter, de samenhang is niet significant.  
De hypothese is: niet bevestigd
  
- II Medewerkers met een hogere betrokkenheid bij TD ervaren een hogere mate van beschikbaarheid van hulpbronnen.  
Er is een lichte positieve samenhang gevonden, echter deze is niet significant.  
De hypothese is: niet bevestigd

- III. a Door gebruik van TD ervaren medewerkers een lagere taakeis, hetgeen leidt tot een lage rapportage op burn-out.  
De mate van burn-out is gemeten met de BAT-12. Op basis van de gerapporteerde score is het niet aannemelijk dat de toepassing van TD heeft geleid tot een afname van burn-out. De groep respondenten scoort 'hoog' op de totaalscore (tabel 11). Wel is er een significante positieve samenhang gevonden voor ervaren taakeisen en burn-out.  
De hypothese is: niet bevestigd
- III. b Door gebruik van TD ervaren medewerkers een lagere taakeis, hetgeen leidt tot een hoge rapportage op bevlogenheid.  
De mate van bevlogenheid is gemeten met de UBES-15. De totaalscore van de groep respondenten ligt op 'gemiddeld' (tabel 14). Er kan niet gesteld worden dat er sprake is van een hoge rapportage op bevlogenheid. De gevonden samenhang tussen taakeisen en bevlogenheid is niet significant.  
De hypothese is: niet bevestigd
- IV.a Door gebruik van TD ervaren medewerkers een hoge beschikbaarheid van hulpbronnen, hetgeen leidt tot een lage rapportage op burn-out.  
Er is een negatieve significante samenhang gevonden tussen hulpbronnen en burn-out. Dat wil zeggen dat ze elkaar beïnvloeden. Ook bij deze hypothese geldt dat de respondenten een 'hoge' score rapporteren op de BAT-12.  
De hypothese is: niet bevestigd
- IV.b Door gebruik van TD ervaren medewerkers een hoge beschikbaarheid van hulpbronnen, hetgeen leidt tot een hoge rapportage op bevlogenheid.  
Hulpbronnen en bevlogenheid hangen positief, significant met elkaar samen. De rapportage van de UBES-15 laat echter zien dat de groep respondenten gemiddeld scoort in plaats van hoog.  
De hypothese is: niet bevestigd
- V Medewerkers met een hogere betrokkenheid bij TD ervaren een lagere mate van burn-out.  
Er is een lichte negatieve significante samenhang gevonden tussen betrokkenheid en burn-out. Er kan verondersteld worden dat respondenten met een hogere betrokkenheid lager rapporteren op burn-out en vice versa.  
De hypothese is: bevestigd
- VI. Medewerkers met een hogere betrokkenheid bij TD ervaren een hogere mate van bevlogenheid.  
Er is een lichte positieve samenhang tussen betrokkenheid en bevlogenheid, maar deze samenhang is niet significant.  
De hypothese is: niet bevestigd

### 4.3 Beantwoording empirische deelvragen

In deze paragraaf worden deelvraag 2 en 3 beantwoord.

#### **Deelvraag 2**

*In hoeverre ervaren de hoor- en beslismedewerkers effect van de toepassing van het stuurinstrument op de beoogde doelstellingen van het management?*

De doelstellingen van het management betrof een aantal instrumentele controls en mensgerichte controls. In dit onderzoek is enkel gekeken naar de mensgerichte controls. Het instrument Teamdoelstellingen moest bevorderend te werken op 'eigenaarschap', 'teamverantwoordelijkheid' en 'werkplezier'. Tevens wilde het management meer voorspelbaarheid creëren met het instrument. Om dit te bereiken heeft het management gekozen voor een bottom up aanpak waardoor medewerkers betrokken worden bij de uitwerking.

Uit de resultaten van de survey blijkt dat ruim 80% van de medewerkers 'inspraak' heeft ervaren bij de totstandkoming van de teamdoelstellingen. Wat betreft de doelstelling 'werkplezier' heeft de toepassing van het instrument nauwelijks effect gehad. Medewerkers rapporteren op deze vraag een lage score. Idem wat betreft de ervaren 'voorspelbaarheid'. Wat betreft de doelstelling 'verantwoordelijkheid' schommelt het ervaren effect rond de 50%.

Te verwachten was dat de inzet van een PM instrument ook effect op taakeisen en hulpbronnen zou hebben. De samenhang hiervan is niet aangetoond. Er zijn twee opvallende positieve uitschieters in de scores en betreft de relatie met collega's en leidinggevende.

Uit de resultaten blijkt dat het effect van de toepassing van het instrument niet of nauwelijks effect heeft gehad op de beoogde doelstellingen van het management.

#### **Deelvraag 3**

*In hoeverre is er een relatie tussen de toepassing van het instrument Teamdoelstellingen en de onderscheiden vormen van werkbeleving van de hoor- en beslismedewerkers?*

De gerapporteerde resultaten ten aanzien van de werkbelevingsvormen burn-out en bevlogenheid zijn vermoedelijk niet de resultaten die het management had beoogd. De groep respondenten scoort relatief hoog op de verschillende gemeten aspecten van burn-out. Met name de score bij 'uitputting' van de groep respondenten is zorgelijk te noemen. De respondenten scoren 'gemiddeld' op de 'bevlogenheid', waarbij opgemerkt kan worden dat de normgroep nagenoeg op alle domeinen een betere score rapporteert dan de groep respondenten.

De beschikbaarheid van hulpbronnen en het ervaren van taakeisen zijn medebepalend voor de werkbeleving van medewerkers. In een ideale situatie kan de medewerker een hogere taakeis aan doordat de beschikbaarheid van hulpbronnen hoog is. Kijkend naar de gerapporteerde score ten aanzien van de taakeisen in relatie tot de gerapporteerde score bij burn-out lijkt hiervan in dit onderzoek geen sprake te zijn. Dit komt ook terug in de significante samenhang tussen de taakeisen en burn-out (tabel 18).

Kortom, er is geen positieve relatie vast te stellen tussen de toepassing van het instrument en de werkbeleving. Uit de literatuur blijkt dat het richten van personeel op de centrale doelstellingen makkelijker is als de organisatie zich niet 'in turbulent vaarwater bevindt'. Mocht dit wel zo zijn dan kan het doen concentreren van personeelsleden op doelen en taken tijdelijk of langduriger moeilijk worden." (Korsten, 2021, p. 15).

De IND ligt de laatste jaren voortdurend onder een vergrootglas van de politiek en samenleving. Er zijn allerlei redenen waardoor de organisatie een voortdurende vorm van turbulentie ervaart, waardoor de implementatie van een PM instrument wellicht uitdagender is dan verwacht.

Onjuiste formulering of onzorgvuldige implementatie van een PM systeem kan leiden tot ontevredenheid over een dergelijk systeem, waardoor de motivatie van de werknemer negatief kan worden beïnvloed (Popova & Sharpanskykh, 2010; de Waal & Kourtit, 2013). Kijkend naar de resultaten van het gemeten welbevinden van medewerkers, heeft de implementatie van het instrument Teamdoelstellingen wellicht het tegenovergestelde effect gehad of zijn medewerkers juist bevestigd in hun verwachting.

## 5. Conclusies en aanbevelingen

Hoofdstuk 5 is het afsluitende hoofdstuk van de master thesis. In paragraaf 5.1 wordt een tergblik gegeven op het onderzoek. De antwoorden op de deelvragen worden kernachtig weergegeven en vervolgens zal de hoofdvraag van het onderzoek worden beantwoord. Het onderzoek kent, zoals ieder onderzoek, ook beperkingen. In paragraaf 5.2 worden deze beschreven. Tenslotte worden in paragraaf 5.3 een aantal aanbevelingen gedaan aan de directie A&B van de IND/ locatie Ter Apel en de wetenschap.

### 5.1 Conclusies

Op de IND locatie Ter Apel geven medewerkers op verschillende manieren aan dat de werkbeleving onder druk staat. Zij rapporteren over een hoge werkdruk, weinig geloof in maatregelen en afnemende bevlogenheid. Het management heeft als doel met de inzet van het stuurinstrument deze facetten juist te beïnvloeden en wil gelijktijdig de performance van de organisatie verbeteren.

De volgende vraag is onderzocht:

**In hoeverre leidt de toepassing van het stuurinstrument Teamdoelstellingen tot toenemende bevlogenheid en afnemende burn-out bij de hoor- en beslismedewerkers van de IND locatie Ter Apel?**

De volgende deelvragen zijn geformuleerd aan de hand van theoretisch en empirisch onderzoek beantwoord:

#### **Theoretisch:**

- 1a. *Wat zegt de literatuur over sturing en sturingsvormen ter verbetering van de prestatie van de organisatie?*
- 1b. *Wat zegt de literatuur over bevlogenheid?*
- 1c. *Wat zegt de literatuur over burn-out?*

#### **Empirisch:**

2. *In hoeverre ervaren de hoor- en beslismedewerkers effect van de toepassing van het stuurinstrument op de beoogde doelstellingen van het management?*
3. *In hoeverre is er een relatie tussen de toepassing van het instrument Teamdoelstellingen en de onderscheiden vormen van werkbeleving van de hoor- en beslismedewerkers?*



### 5.1.1 Conclusie theoretische deelvragen

In het theoretische gedeelte van het onderzoek is de literatuur over performance management, bevlogenheid en burn-out bestudeerd. De essentie van performance management is dat alle doelstellingen en daarmee samenhangende activiteiten zijn gericht op de realisatie van de organisatiestrategie en doelen. Voor een succesvolle uitvoering is het van belang dat werknemers actief worden betrokken bij de formulering van de doelstellingen en de bewaking van de voortgang (bottom-up) (XpertHR, 2021). Ofwel, het werkt bevorderend als de medewerkers betrokken worden bij de ontwikkeling van de doelen. Het management dient hierbij zich vooral te focussen op het faciliteren van de performance (focus op zachte criteria en implementatie) in plaats van het enkel managen van de performance (Gruman & Saks, 2011). In geval de implementatie onzorgvuldig verloopt kan dit leiden tot ontevredenheid over een dergelijk systeem, waardoor de motivatie van de werknemer negatief kan worden beïnvloed (Popova & Sharpanskykh, 2010; de Waal & Kourtit, 2013). Verder blijkt dat turbulentie in de organisatie het goed inrichten van performance management lastig maakt. Het richten van personeel op de centrale doelstellingen is makkelijker als de organisatie zich niet 'in turbulent vaarwater' bevindt.

Het onderzoek naar welbevinden van medewerkers is gericht geweest op bevlogenheid en burn-out. De twee vormen van welbevinden hebben verschillende uitingsvormen op de performance van de medewerkers en daarmee op de performance van de organisatie. Schaufeli en Bakker definiëren bevlogenheid als een "positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie" (2001, p. 245). Het mentale kapitaal van werknemers wordt steeds belangrijker voor een goede taakvervulling. Vakkennis en lichamelijke gezondheid alleen zijn niet meer voldoende. Het gaat ook om mentale fitheid en motivatie. Zonder deze fitheid en motivatie kan er niet aan de psychologische eisen die het moderne werk stelt tegemoet gekomen worden. Volgens Schaufeli et al. (2013) is dat het moment dat bevlogenheid in beeld komt. Bevlogen werknemers zijn namelijk bij uitstek mentaal fit en gemotiveerd. Bevlogenheid ontstaat als mensen aangesloten zijn op hun hulbronnen.

Burn-out wordt door Schaufeli en Enzmann (In Schaufeli & Bakker 2020, p. 338) gedefinieerd als: "Deze psychologische toestand ontwikkelt zich geleidelijk aan en kan lange tijd voor de desbetreffende persoon verborgen blijven. Burn-out is het gevolg van een botsing tussen iemands intenties en de realiteit op het werk. De gevoelens van burn-out versterken zich vaak als gevolg van inadequate copingstrategieën die aan het syndroom gerelateerd zijn". De mogelijke oorzaken van burn-out die in de literatuur (Schaufeli & Bakker, 2020, p. 341) genoemd worden zijn werkbelasting en een gebrek energiebronnen.

Een groot deel van hulbronnen en taakeisen die gerelateerd zijn aan het welbevinden van medewerkers is te beïnvloeden door 'de organisatie' en het PM lijkt hiervoor een goed toepasbare sturingsvorm voor te zijn. Het type organisatie en de wijze waarop het PM wordt geïmplementeerd zijn relevante factoren voor het succes ervan.

### 5.1.2 Conclusie empirische deelvragen

De doelstellingen van het management betrof een aantal instrumentele controls en mensgerichte controls. In dit onderzoek is vooral gekeken naar de mensgerichte controls. Het instrument Teamdoelstellingen moest bevorderend te werken op 'eigenaarschap', 'teamverantwoordelijkheid' en 'werkplezier'. Tevens wilde het management meer voorspelbaarheid creëren met de toepassing van het instrument. Om dit te bereiken heeft het management gekozen voor een bottom up aanpak waardoor medewerkers betrokken worden bij de uitwerking.

Wat betreft de bottom up toepassing van het instrument valt op te merken dat het instrument in de kern hierop niet is ingericht. De reeds geformuleerde doelen van de organisatie kunnen worden uitgewerkt, maar staan vast. Bij het vaststellen van de doelen is geen betrokkenheid van de 'vloer'. In die zin zijn de doelen van de organisatie top down vastgesteld en kunnen de teams bedenken hoe zij aan de doelen gaan werken.

De gerapporteerde resultaten ten aanzien van de werkbelevingsvormen burn-out en bevlogenheid zijn vermoedelijk niet de resultaten die het management had beoogd. De groep respondenten scoort relatief hoog op de gemeten aspecten van burn-out, waarbij zij opvallend hoog scoren op het aspect 'uitputting'. De respondenten scoren vervolgens gemiddeld op 'bevlogenheid', waarbij opgemerkt kan worden dat de normgroep nagenoeg op alle domeinen een betere score rapporteert dan de groep respondenten.

Kortom, er is geen positieve relatie vast te stellen tussen de toepassing van het instrument en het welbevinden van medewerkers. Uit de literatuur blijkt dat het richten van personeel op de centrale doelstellingen makkelijker is als de organisatie zich niet 'in turbulent vaarwater' bevindt. Mocht dit wel zo zijn dan kan het doen concentreren van personeelsleden op doelen en taken tijdelijk of langduriger moeilijk worden" (Korsten, 2021, p. 15). De IND ligt de laatste jaren voortdurend onder een vergrootglas van de politiek en samenleving. Er zijn allerlei redenen waardoor de organisatie een aanhoudende vorm van turbulentie ervaart, waardoor de implementatie van een PM instrument wellicht uitdagender is dan verwacht.

Onjuiste formulering of onzorgvuldige implementatie van een PM systeem kan leiden tot ontevredenheid over een dergelijk systeem, waardoor de motivatie van de werknemer negatief kan worden beïnvloed (Popova & Sharpanskykh, 2010; de Waal & Kourtit, 2013). De indruk bestaat dat door de dynamiek, het ontbreken van de voldoende goede stuurinformatie, geen of geen structurele vertaling van organisatie/teamdoelen naar individuele doelen de implementatie en daadwerkelijke toepassing van het instrument niet of onvoldoende bijdraagt aan de performance van de medewerker.

### 5.1.3 Beantwoording van de hoofdvraag

Om de hoofdvraag te beantwoorden is in hoofdstuk 2 (literatuur) een conceptueel model samengesteld. Het conceptueel model is getoetst in hoofdstuk 3 (methodologie), waarbij gebruik is gemaakt van verschillende vormen van onderzoek (documentanalyse en een survey). In hoofdstuk 4 zijn de resultaten weergegeven en geanalyseerd. Met de uitkomsten kan de hoofdvraag worden beantwoord.

De hoofdvraag luidde als volgt:

**In hoeverre leidt de toepassing van het stuurinstrument Teamdoelstellingen tot toenemende bevlogenheid en afnemende burn-out bij de hoor- en beslismedewerkers van de IND locatie Ter Apel?**

De verwachting was dat een bottom up toepassing van het instrument de betrokkenheid van medewerkers zou versterken. Tevens was de verwachting dat door toepassing van het instrument de beschikbaarheid van hulpbronnen voor medewerkers zou toenemen en de belasting van de taakeisen 'goed' zou aansluiten bij de belastbaarheid. Ook was verwacht dat de betrokkenheid van medewerkers positief zou doorwerken op het welbevinden. Deze uitkomsten zouden terug te zien moeten zijn in het in het welbevinden van de medewerkers, ofwel: een lage score op burn-out en een hoge score op bevlogenheid.

De resultaten uit het onderzoek laten zien dat de toepassing van het stuurinstrument niet of nauwelijks effect heeft gehad op de beoogde doelstellingen van het management. Ook blijkt er geen samenhang te zijn tussen de betrokkenheid bij Teamdoelstellingen en bevlogenheid. Wel is er een heel lichte negatieve samenhang gevonden tussen betrokkenheid bij Teamdoelstellingen en het ervaren van burn-out.

De resultaten op de gemeten vormen van welbevinden van de medewerkers laten zien dat de groep respondenten gemiddeld scoort op bevlogenheid. Het percentage dat een hoge mate van bevlogenheid ervaart ligt op 9,1%.

Een zorgelijk resultaat is de uitkomst van de meting van taakeisen en burn-out. Ondanks dat de groep respondenten wat betreft opleidingsniveau voldoet aan de functie-eis, blijkt de ervaren taakbelasting op onderdelen (te) hoog te zijn. De taakeis 'mentale belasting' valt in negatieve zin op. Uit de meting van burn-out valt tevens de hoge score op ten aanzien van de 'uitputting'. Een positieve uitkomst kan genoteerd worden bij de relationele hulpbronnen (collega's en leidinggevende). Medewerkers rapporteren hier positief over.

Ondanks dat de medewerkers positief rapporteren over de relatie met collega's en leidinggevende is het aannemelijk dat de resultaten niet de gewenste uitkomsten zijn voor het management. Het is zelfs voorstelbaar dat de toepassing van het instrument een tegenovergesteld effect heeft gehad op de doelstellingen en waarbij sommige medewerkers juist bevestigd zijn in hun verwachting.

De toepassing van het instrument Teamdoelstellingen heeft deels geleid tot het ervaren van (team)verantwoordelijkheid, maar heeft niet geleid tot het ervaren van meer werkplezier. De toepassing heeft ook niet geleid tot een hoge mate van ervaren bevlogenheid.

Maar, wat bijzonder blijft is dat ondanks alle turbulentie in de in- en externe omgeving van de organisatie, medewerkers betrokken blijven bij de inhoud van het werk. De vraag is wel hoe lang men dit (nog) volhoudt.

## 5.2 Beperkingen

Het onderzoek naar effect op het welbevinden van medewerkers kent een aantal beperkingen. De eerste beperking betreft een eenduidige meting op de toepassing van het instrument in de teams. De survey is bij 7 verschillende teams uitgezet, met 7 verschillende managers. De managers hebben allen op een 'eigen' manier het instrument toegepast. De ervaringsgraad in de teams is ook zeer verschillend. Van de 7 teams zijn 3 teams samengesteld met ervaren medewerkers, 3 (opleidings)teams met nieuwe medewerkers en 1 gemixt team.

De tweede beperking heeft betrekking op de externe validatie. Het onderzoek heeft plaats gevonden op een specifiek deel van een locatie van de directie A&B van de IND. Door de kenmerken van de teams en locatie zijn de resultaten niet te generaliseren naar andere onderdelen van de organisatie.

Een derde beperking betreft de correlaties die gevonden zijn. Deze sluiten aan bij de verwachtingen vanuit literatuur, maar opgemerkt dient te worden dat de 'mate van betrokkenheid' van medewerkers mogelijk heeft geleid tot een non-respons in dit onderzoek.

Een deel van de medewerkers is meer of minder betrokken bij de inhoud van het werk en minder bezig met organisatie of is gefrustreerd / geïrriteerd over het werk. Het is aannemelijk dat zij juist wel of niet hebben deelgenomen aan de survey. Opvallend is de relatief hoge deelname van groep medewerkers die 0-3 jaar in dienst is. Hoe langer het dienstverband, hoe lager de deelname.

Tenslotte moet toegevoegd worden dat er in dit onderzoek een perceptiemeting is uitgevoerd. De perceptie van de respondenten over het welbevinden of de toepassing van het instrument kan door omstandigheden wisselen. De meting van de perceptie is een momentopname.

### 5.3 Aanbevelingen

Op basis van dit onderzoek wordt een aantal aanbevelingen gedaan. In de eerste plaats een aanbeveling over de gecreëerde verwachting aangaande de invloed van medewerkers. In de tweede plaats een aanbeveling over de toepassing van het instrument, uitgaande dat de directie A&B van de IND wil blijven werken met het instrument Teamdoelstellingen. In de derde plaats volgt een aanbeveling ten aanzien van het welbevinden van de medewerkers, gevolgd door een aanbeveling voor de wetenschap. Vervolgens volgt een reflectie naar de betekenis van dit onderzoek voor de praktijk en zal ingegaan worden op een mogelijk vervolgonderzoek.

Teamdoelstellingen is beschreven als een bottom up instrument, hetgeen veronderstelt dat medewerkers invloed kunnen uitoefenen op de doelen van het team. Echter, betrokkenheid van de teams op de doelstellingen is gering aangezien de doelen van de organisatie reeds zijn vastgesteld. De beschrijving van de toepassing van het instrument lijkt daarmee ook tegenstrijdig te zijn aan de eigenlijke aard ervan. In feite is Teamdoelstellingen een instrument dat 'top down' wordt toegepast, waarbij de teams de uitwerking van de doelen mogen vormgeven. Het is aan te bevelen om duidelijk te zijn over de input van teams (medewerkers) bij de totstandkoming van Teamdoelstellingen en hierbij de juiste verwachting te creëren.

De toepassing van het instrument kent (te) veel verschil. De managers die het instrument toepassen in hun teams gaan er (te) verschillend mee om, waardoor er verschillen ontstaan in het niveau van de doorvertaling. Een voorbeeld hiervan is de doorvertaling van:

organisatiedoelen → teamdoelen → persoonlijke doelen.

Dit is juist een belangrijk deel binnen het performance management. Het is aan te bevelen om de doelen te vertalen naar persoonlijke doelen (cascaderen van teamdoelen en inzetbaarheidsdoelen) en deze periodiek te evalueren met medewerkers. Ook dient (meer) aandacht te zijn voor de context waarbinnen de implementatie plaatsvindt en de wetenschappelijke inzichten op dit gebied toe te passen.

De resultaten van de metingen op het welbevinden van de medewerkers zijn momentopnames, maar toch is een aantal resultaten zorgelijk te noemen. Een nadere analyse is aan te bevelen om vervolgens te kunnen interveniëren. Hierbij valt de denken aan interventies om de uitputting tegen te gaan met als gevolg de belasting op de taakeisen te verlagen en de beschikbaarheid van hulpbronnen te versterken (bv. betere jobfit door opleiding, intervisie / coaching, meer taakvariatie). Uit onderzoek blijkt dat medewerkers op eigen initiatief hun optimale ervaringen kunnen creëren met behulp van job crafting. Zelfgeïnitieerd en proactief gedrag op het werk kan een belangrijke invloed hebben op het welbevinden en werkprestaties van werkenden (van Woerkom, 2020).

Voor de wetenschap is het aan te bevelen om organisaties nog beter te voorzien van de kennis die er is om medewerkers 'vitaal' te houden in hun werk. De eerder beschreven verbazing (p. 27) dat de kennis over bevlogenheid of beïnvloedbare werkgerelateerde factoren van burn-out de weg naar organisaties (nog) niet voldoende heeft gevonden blijkt ook in deze casus. Wellicht kan voor publieke organisaties een audittool ontwikkeld worden dat het welbevinden (beter) monitort dan het huidige periodiek afgenomen medewerkers onderzoek.

Wat betekent de uitkomst van dit onderzoek nu voor de praktijk en welk vervolgonderzoek zou geëigend zijn?

Voor de praktijk zijn de uitkomsten van de UBES en BAT mogelijk een reden om de uitkomsten als 0-meting te gebruiken om vervolgens werk te maken van het welbevinden van medewerkers. Een investering in het versterken van hulpbronnen en een reflectie op de taakeisen, gecombineerd met frequent meten van het welbevinden geeft een continue feedback op het welbevinden.

Idealiter was er een 0-meting uitgevoerd voorafgaand aan de implementatie/toepassing van het stuurinstrument om wat meer houvast te hebben op de resultaten.

Een vraag die mij tijdens het onderzoek heeft beziggehouden is de betrokkenheid op de inhoud van het werk versus de outputgerichte sturing in publieke organisaties. Bekend is dat medewerkers in de publieke sector vaak gemotiveerd zijn op de inhoud / betekenis van het werk (Public Service Motivation). Maar, hoe verhoudt deze motivatie zich tot de sturingsvormen die vanuit het New Public Management (nog) worden ingezet in publieke organisaties?

Tot slot.....de directie Asiel en Bescherming ervaart een hoge mate van turbulentie en daardoor wisselende prioriteiten. De verwachting dat dit in de komende tijd zal gaan veranderen is, gezien de beschouwing op pagina 12, niet waarschijnlijk. Kortom, de prioriteiten zullen blijven variëren in hoeveelheid en urgentie. Een reflectie en oriëntatie op het (verdere) gebruik en toepassing van het stuurinstrument lijkt daarom ook geëigend te zijn.

## Verwijzingen

- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2011). Why we hate performance management—And why we should love it. *Business Horizons*, 54(6), 503-507.
- Aken, v. J., & Berends, H. (2018). *Problem Solving in Organizations: A Methodological Handbook for Business and Management student*. Cambridge University Press.
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Baarda, D. B., & Goede, M. D. (2006). *Basisboek: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwantitatief onderzoek-4e, geheel herz. dr.* Houten: Noordhoff Uitgevers Groningen.
- Bakker, A. (2009). *Bevlogen van beroep*. Den Haag: Basement Graphics.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European journal of work and organizational psychology*, 20(1), 4-28.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of educational psychology*, 99(2), 274.
- Balm, M. B. (2019). Aan het werk blijven. In Y. B. Heerkens, *Handboek arbeid & gezondheid* (pp. 301-304). Houten, Nederland: Bohn Stafleu van Loghum.
- Bass, B., & Avolio, B. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- Bekkers, V. (2012). *Beleid in beweging: achtergronden, benaderingen, fase en aspecten van beleid in de publieke sector*. Den Haag: Boom Lemma.
- Bititci, U. S., Carrie, A. S., & McDevitt, L. (1997). Integrated performance measurement systems: a development guide. *International journal of operations & production management* 17(5), 552-534.
- Blomme, R. J., Kodden, B., & Beasley-Suffolk, A. (2015). Leadership theories and the concept of work engagement: Creating a conceptual framework for management implications and research. *Journal of Management & Organization*, 21(2), 1, 25-144.
- Boselie, P. (2014). *Strategic human resource management: A balanced approach*. Tata McGraw-Hill Education.
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(1), 138-157.

- de Pre, R. (2021, april 18). <https://www.volkscrant.nl>. Opgehaald van Volksrant: <https://www.volkscrant.nl/columns-opinie/waar-starre-regels-domineren-komen-mensenlevens-in-het-gedrang~b1e4615d/>
- De Waal, A. A. (2003). Bevorderen van prestatiegericht gedrag. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 77-91.
- de Waal, A., & Kourtit, K. (2013). Performance measurement and management in practice: Advantages, disadvantages and reasons for use. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(5), 446-473.
- DeNisi, A. S. (2000). *Performance appraisal and performance management. Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations: Foundations, Extensions and New Directions*. San Francisco: JosseyBass.
- Doeleman, H., Fijn, H., Helder, N., & Kok, J. (2014). *Leiderschap in de publieke sector: Over richting geven en ruimte laten bij verandering*. Deventer: Vakmedianet.
- Franssen, M., & Arets, M. (2015). *Management Control. Dynamisch balanceren tussen de basis op orde en innovatie*. Vakmedianet.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218.
- Gastelaars, M. (1997). *"Human Service" in veelvoud. Een typologie van dienstverlenende organisaties*. Utrecht: SWP.
- Gerhart, B., & Fang, M. (2014). Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting effects. *Human Resource Management Review*, 24(1), 41-52.
- Geurts, P. (1999). *Van probleem naar onderzoek. Een praktische handleiding met COO-cursus*. Bussem: Coutinho.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human resource management review*, 21(2), 123-136.
- Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences.
- Huitink, B., Aphen, v. J., Khandwhalla, T., & Pluut, F. (2020). *Onderzoek doorlooptijden IND: Spoor 4 Algemene en Verlengde Asielprocedure*. Utrecht: Significant Public.
- IND. (2020, november 01). *info over Asiel*. Opgehaald van website van IND: <https://ind.nl/over-ind/Paginas/Bescherming-in-Nederland.aspx>
- IND. (2020, oktober 15). *info over asielaanvraag en procedure*. Opgehaald van website van de IND: <https://ind.nl/asiel/Paginas/Asielzoeker.aspx>
- IND, management A&B. (2020, juli). *Teamdoelstellingen: de stand van zaken dd.5 juli 2020*.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 22, 692-724.

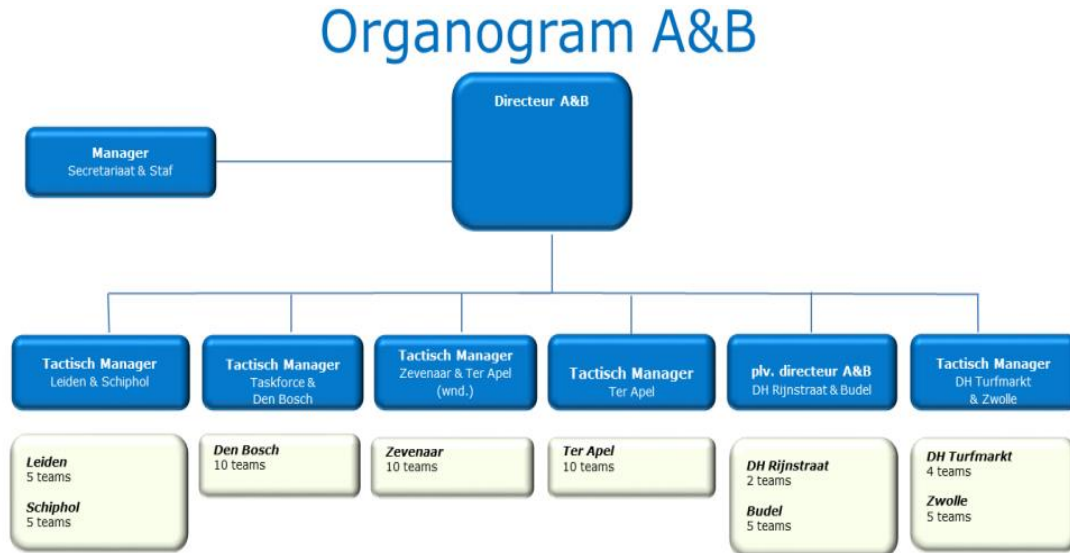
- Korsten, A. (2021, juni 14). *Performance management en HRM*. Opgehaald van Homepage Prof. dr. A.F.A. Korsten:  
<https://www.arnokorsten.nl/PDF/Organiseren%20en%20mgmt/Performance%20management%20en%20HRM.pdf>
- KPMG. (2020). *Rapportage Reviewsturing op cijfers. Rapportage ten behoeve van de Immigratie-en Naturalisatiedienst (IND)*. Amstelveen: KPMG.
- Leijtens, J. A. (2008). *Tussen plan en praktijk. Een onderzoek naar de werking van resultaatgerichte sturing binnen de Koninklijke Marechaussee*. Universiteit Leiden.
- Maslach, C., & Leiter, M. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Fransico: CA: Jossey-Bass.
- Olde Bijvank, S. (2021, februari 15). <https://www.house-of-control.nl/ontstaansgeschiedenis-ontwikkeling-management.html>. Opgehaald van House of Control: [www.house-of-control](http://www.house-of-control.nl)
- Popova, V., & Sharpanskykh, A. (2010). Modeling organizational performance indicators. *Information systems*, 35(4), 505-527.
- Rhenen, W. v. (2011). *Engagement en productiviteit, elke dag belangrijk*. Breukelen: Nyenrode Business Universiteit.
- Schaufeli, W. B. (2015). Van burnout naar bevlogenheid Werk en welbevinden in Nederland. *M & O*, 69,, 15-31.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2001). Werk en welbevinden: Naar een positieve benadering in de arbeids- en gezondheidspsychologie. *Gedrag en Organisatie*, 14, 229-253.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Bevlogenheid: Een begrip gemeten. *Gedrag en organisatie*, nr. 2, 89-112.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2020). Burn-out en bevlogenheid. In W. Schaufeli, & A. Bakker, *De psychologie van arbeid en gezondheid* (pp. 335-367). Houten: bohn stafleu van loghum.
- Schaufeli, W., De Witte, H., & Desart, S. (2020). *Handleiding Burnout Assessment Tool (BAT) – Versie 2.0*. KU. Leuven, België: Intern rapport. Opgehaald van BURNOUT ASSESSMENT TOOL: <https://burnoutassessmenttool.be/>
- Schaufeli, W., Loo, M., Van der Velde, C., & Siegert, H. (2013). *Dossier Bevlogenheid*.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Seegers, J., & Beekhuizen, N. (1999). Performance management,. In R. e. Vinke, *Jaarboek personeelsmanagement 2000* (pp. 123-145). Kluwer: Deventer.
- Severijns, R. (2019). *Zoeken naar zekerheid. Een onderzoek naar de vaststelling van feiten door hoor- en beslismedewerkers van de Immigratie- en Naturalisatiedienst in de Nederlandse asielprocedure*. Deventer: Wolters Kluwe.
- Siemerink, E. (2020). *Medewerkers Welzijn Onderzoek: Groepsrapportage IND A&B Ter Apel*. Internet Spiegel in samenwerking met Effectory.



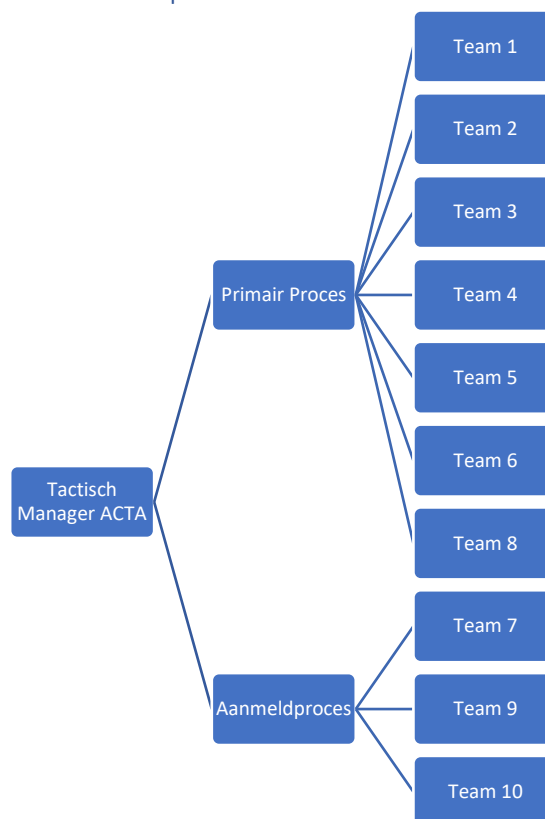
- SKB. (2020). *Berekenen schaalscores VBBA 2.0. Instructies voor studenten en onderzoekers*. Amsterdam.
- Steijn, B. (2003). HRM, arbeidssatisfactie en de publieke sector.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). De Job Demands-Resources benadering van job crafting. *Gedrag & Organisatie*, 26(1), 16-31.
- Van Rhenen, W. (2008). From stress to engagement. *Academisch proefschrift*. Amsterdam: ArboNed/coronel Instituut AMC.
- van Rhenen, W., & Visser, T. (2011). Winst door bevoegenheid. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 87-93.
- Van Veldhoven M., P. J. (2014). *VBBA2.0, Update van de standaard voor vragenlijstonderzoek naar werk, welbevinden en prestaties*. Amsterdam: SKB.
- Van Veldhoven, M., Prins, J., van der Laken, P., & Dijkstra, L. (2015). *QEEW2.0; 42 scales for survey research on work, well-being and performance*. Amsterdam: SKB.
- van Woerkom, M. K. (2020). Positieve interventies om welbevinden op de werkvloer te verhogen. In W. Schaufeli, & A. Bakker, *De psychologie van arbeid en gezondheid (4)* (pp. 195-208). Houten: bohn stafleu van loghum.
- Weber, A., & Doelen, A. (2014). *Organiseren & managen*. Noordhoff Uitgevers BV.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human resource management journal*, 13(3), 21-36.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International journal of stress management*, 14(2), 121.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational behavior*, 74(3), 235-244.
- XpertHR. (2021, maart 07). *Performance Management*. Opgehaald van [www.Xperthr.nl](https://www.xperthr.nl/doc/364597/?param1=364597&param2=&t_anon=none&contentfreere=#): [https://www.xperthr.nl/doc/364597/?param1=364597&param2=&t\\_anon=none&contentfreere=#](https://www.xperthr.nl/doc/364597/?param1=364597&param2=&t_anon=none&contentfreere=#)
- Zwol, R. v. (2019). *Onderzoekscommissie Langdurig verblijvende vreemdelingen zonder bestendig verblijfsrecht*. Den Haag.

# Bijlage 1 Organogram

## 1a. Organogram IND A&B



## 1b. Organogram IND locatie Ter Apel



## Bijlage 2 Vragenlijst Effect Teamdoelstellingen

Beste collega,

Je staat op het punt te beginnen aan een vragenlijst voor een onderzoek. Dit onderzoek zal gaan over het effect van het stuurinstrument Teamdoelstellingen op geselecteerde taakeisen en hulpbronnen die van invloed (kunnen) zijn op de psychologische toestand die wordt ervaren door het werk. Het onderzoek is gebaseerd op het JD-R model (Job Demands-Resources model).

Enkele aandachtspunten:

- De door jou verstrekte informatie wordt anoniem en strikt vertrouwelijk behandeld. Terugkoppeling van de resultaten van het onderzoek zal niet herleidbaar zijn tot individuele medewerkers.
- Deze vragenlijst gaat over jouw situatie op het werk. Vul daarom de vragenlijst individueel in. Het gaat immers om je eigen ervaringen, beleving en opvattingen en niet om die van anderen.
- Het is erg belangrijk dat je alle vragen invult. Er zijn geen onjuiste antwoorden. Geef dus aan wat jij zelf het best passende antwoord vindt.
- Denk niet te lang na bij het invullen van de vragen, de eerste indruk is vaak het beste.
- Het invullen van de vragenlijst duurt zo'n 10-15 minuten. Belangrijk is dat je de complete vragenlijst in één keer invult.
- Je kan je op ieder moment terugtrekken uit het onderzoek
- Vragen of opmerkingen kan je versturen naar [r.schrijver@student.utwente.nl](mailto:r.schrijver@student.utwente.nl)

Alvast hartelijk dank voor het invullen van de vragenlijst!

### Achtergrondkenmerken

1. Wat is je geslacht?
  - Vrouw
  - Man
  - Wil ik niet aangeven
2. In welke leeftijdscategorie val je (geboortjaar)
  1. 1955-1959
  2. 1960-1964
  3. 1965-1969
  4. 1970-1974
  5. 1975-1979
  6. 1980-1984
  7. 1985-1989
  8. 1990-1994
  9. 1995-1999
  10. anders

3. Wat is je hoogst genoten opleiding?
  - MBO
  - HBO
  - WO
  - Postacademisch onderwijs
  - Anders, namelijk.....
  
4. Ervaring binnen de IND
  - Aantal jaar in de organisatie
  - Aantal jaar op de locatie Ter Apel
  
5. Functie
  - Hoor- en beslismedewerker S10
  - Hoor- en beslismedewerker S11
  
6. De volgende vragen hebben betrekking op het stuurinstrument Teamdoelstellingen. Wil je aangeven in welke mate je het (on)eens bent met de stelling?

	Teamdoelstellingen	Helemaal mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Sterk mee eens	Niet van toepassing
1	Door de TD heb ik meer bekendheid met de jaardoelen van de IND.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Door de TD ervaar ik meer betrokkenheid bij de jaardoelen van de IND.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Ik heb inspraak op het samenstellen van de teamdoelen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Ik voel me betrokken bij de teamdoelen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Ik voel me verantwoordelijk voor de realisatie van de teamdoelen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Door de TD ervaar ik meer duidelijkheid over de opdracht van het team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Door de TD ervaar ik meer voorspelbaarheid in de werkzaamheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Door de TD ervaar ik een toename in mijn werkplezier.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Door de TD ervaar ik meer teamverantwoordelijkheid.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	De TD zijn in mijn plangesprek vertaald naar een persoonlijke doelstellingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	De TD weet ik wat er dit jaar van mij wordt verwacht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Door TD ervaar ik meer samenwerking binnen team.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	De TD worden regelmatig besproken in het werkoverleg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Het resultaat van mijn eigen productie wordt in mijn P-gesprek met mijn leidinggevende besproken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Werktempo en werkhoeveelheid<sup>4</sup> (VBBA2.0 © [www.skb.nl](http://www.skb.nl))  
Op te vragen via [www.skb.nl](http://www.skb.nl) )

8. Werkbelevingslijst (UBES) ©<sup>5</sup>

	De volgende uitspraken hebben betrekking op hoe u uw werk beheerst en hoe u zich daarbij voelt. Wilt u aangeven hoe vaak iedere uitspraak van toepassing is door steeds het <b>best passende</b> cijfer (0 tot 6) in te vullen?						
Bevlogenheid	Nooit	Sporadisch	Af en toe	Regelmatig	Dikwijls	Zeer dikwijls	Altijd
	0	1	2	3	4	5	6
Stelling		Een paar keer per jaar of minder	Eens per maand of minder	Een paar keer per maand	Eens per week	Een paar keer per week	Dagelijks
Op mijn werk bruis ik van energie (VIT01)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol (TOE01)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als ik aan het werk ben, dan vliegt de tijd voorbij (ABS01)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als ik werk voel ik me fit en sterk (VIT02)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben enthousiast over mijn baan (TOE02)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als ik werk vergeet ik alle andere dingen om me heen (ABS02)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn werk inspireert mij (TOE03)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan (VIT03)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig (ABS03)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben trots op het werk dat ik doe (TOE04)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ga helemaal op in mijn werk (ABS04)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan (VIT04)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn werk is voor mij een uitdaging (TOE05)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn werk brengt mij in vervoering (ABS05)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<sup>4</sup> Vraag 7,8,9,10,11,12,13,14,15 zijn schalen uit de VBBA 2.0. Auteurs- en exploitatierechten liggen bij SKB. Gebruik voor educatieve doeleinden en voor wetenschappelijk onderzoek is onder strikte voorwaarden toegestaan

<sup>5</sup> © Schaufeli & Bakker (2004). De UBES mag vrij gebruikt worden voor niet-commerciële wetenschappelijke doeleinden. Het is verboden om, zonder schriftelijke toestemming vooraf van de auteurs, de vragenlijst te gebruiken voor commerciële en/of niet wetenschappelijke doelstellingen.

Op mijn werk beschik ik over een grote mentale (geestelijke) veerkracht (VIT05)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

## 9. Burnout Assessment Tool (BAT)<sup>6</sup>

De volgende uitspraken hebben betrekking op hoe u zich voelt. Wilt u aangeven hoe vaak iedere uitspraak op u van toepassing is door steeds het best passende antwoord aan te kruisen.

Burn-out	Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Altijd
Op het werk voel ik me geestelijk uitgeput	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik raak maar niet uitgerust	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel me lichamelijk uitgeput	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan geen belangstelling en enthousiasme opbrengen voor mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel een sterke weerzin tegen mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben cynisch over wat mijn werk voor anderen betekent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan er mijn aandacht moeilijk bijhouden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan me moeilijk concentreren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik maak fouten omdat ik er met mijn hoofd 'niet goed bij ben'.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb het gevoel geen controle te hebben over mijn emoties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik herken mezelf niet in de wijze waarop ik emotioneel reageer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan te sterk emotioneel reageren, terwijl ik dat niet wou.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(Schaufeli, de Witte, & Desart, Gebruikshandleiding Burnout Assessment Tool (BAT) – Versie 2.0. KU Leuven, België: Intern rapport, 2020)

10. Wil je nog iets toevoegen / opmerken?

<sup>6</sup> De BAT mag vrij gebruikt worden (Schaufeli, de Witte, & Desart, 2020)