

# *Onderzoek naar de invloed van flexibiliteit op de motivatie van verplegend personeel*

**Auteur:** Emma Vreugdenhil – 3380688

**Docent:** Dhr. dr. Wouter Vandenabeele

**Inhoud:** Afstudeerscriptie Bachelor 3, april 2011

**Opleiding:** Bestuurs- en Organisationswetenschap - Universiteit Utrecht

---

## Abstract

In dit onderzoek wordt onderzocht wat de invloed van flexibiliteit is op de motivatie van verplegend personeel. Zowel naar flexibiliteit in arbeidsorganisaties als naar motivatie is onderzoek gedaan, maar over de relatie tussen deze twee concepten is in de context van de zorgsector nog niet veel bekend. Het onderzoek heeft plaatsgevonden op een kinderafdeling in een Utrechts ziekenhuis. Uit de data blijkt dat functionele flexibiliteit (betrekking op de multi-inzetbaarheid) een significant positieve invloed heeft op zowel intrinsieke motivatie als op gecontroleerde vormen van motivatie. Numerieke flexibiliteit (betrekking op de inzetbaarheid van het aantal medewerkers) blijkt geen invloed te hebben op de motivatie van het verplegend personeel.

## Introductie

De zorgsector kampt al tijden met een krappe arbeidsmarkt. Het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt stelt de prognose dat tot 2014 jaarlijks een toenemende vraag van 0.3% zal plaatsvinden naar verzorgend personeel (ROA, 2009). In een rapport van het Zorginnovatieplatform wordt gesproken van een ‘groeïende kloof’ tussen arbeidsaanbod en arbeidsvraag in de zorgsector en wordt gewezen op het belang van personeel behoud (ZIP, 2009). Motivatie wordt in ander onderzoek (Janssen, de Jonge & Bakker, 1999) om deze reden gezien als een steeds belangrijker, maar ook complexer concept in de gezondheidssector.

Dit onderzoek sluit aan op de prognose van een structureel toenemende vraag naar verplegend personeel in de zorg die het ROA heeft gesteld. Voor de verpleegkundigen in het ziekenhuis waar dit onderzoek zich op baseert, heeft mede deze krapte op de arbeidsmarkt

---

geresulteerd in het feit dat er veelvuldig een beroep wordt gedaan op hun vermogen tot flexibele inzetbaarheid. De verwachting van de onderzoeksorganisatie is dat dit consequenties heeft op de motivatie van het personeel.

Vanuit wetenschappelijk opzicht is dit onderzoek interessant omdat er zowel naar flexibiliteit in arbeidsorganisaties als naar motivatie veel onderzoek is gedaan, maar over de relatie tussen deze twee concepten in de context van de zorgsector is nog niet zo veel bekend. Uit onderzoek van Janssen et al. (1999) is op te maken dat elementen van flexibiliteit verband houden met motivatie.

Ten doel wordt gesteld om inzicht te verkrijgen in de relatie tussen flexibiliteit en motivatie in de context van de zorgsector. Dit onderzoek dient op deze wijze de wetenschap vanwege het feit dat deze relatie niet eerder is onderzocht en tevens de onderzoeksorganisatie, die in kan spelen op de resultaten. Dit onderzoek zal ook van betekenis kunnen zijn voor andere ziekenhuizen en zorginstellingen met verplegend personeel. Dit omdat het tekort aan personeel voor de algehele zorgsector een herkenbaar probleem is. Deze ontwikkeling heeft geleid tot de centrale vraag in dit onderzoek:

*Wat is de invloed van flexibiliteit op de motivatie van verplegend personeel?*

Dit artikel is als volgt opgebouwd. In de eerstvolgende paragraaf zullen de concepten flexibiliteit en motivatie nader beschreven en gedefinieerd worden. Vervolgens wordt de onderlinge samenhang besproken. In de daarop volgende paragraaf wordt de gebruikte methode toegelicht waarna vervolgens de onderzoeksresultaten getoond worden. Hieruit volgt een discussie en afsluitend de conclusie.

## Theoretisch kader

### Flexibiliteit

Flexibiliteit met betrekking tot organisaties, oftewel ‘organisatorische flexibiliteit’ en specifiek gesteld de flexibele inzetbaarheid van arbeid, kan als volgt worden gedefinieerd: “*het vergroten van het aanpassingsvermogen van de arbeidsinzet binnen de onderneming aan de omgeving*” (Goudswaard, 2003, p. 7). In de literatuur wordt veelal een onderscheid gemaakt in twee hoofdvarianten: numerieke en functionele flexibiliteit (Goudswaard, 2003; Kalleberg, 2003; Montizaan & Cörvers, 2006).

### *Numerieke flexibiliteit*

Numerieke flexibiliteit duidt op een kwantitatief karakter en wordt omschreven als het vermogen om het aantal medewerkers alsmede het aantal werkuren aan te passen aan de veranderende vraag (Riley & Lockwood, 1997). Dit kan op verscheidene manieren.

Zo is het mogelijk werktijdflexibilisering toe te passen. Hierbij is sprake van variatie in werktijden, bijvoorbeeld door middel van ploegendiensten, (individuele) werkroosters die mogelijkheid bieden tot overwerk en verlofregelingen (De Leede et al., 2002).

Een andere vorm van numerieke flexibiliteit is ad hoc flexibilisering. Deze vorm van flexibiliteit moet met name als korte termijn oplossing fungeren wanneer er sprake is van ziek personeel of onvoorziene arbeidspieken. Dit kan resulteren in het maken van overuren. Extern gezien kunnen korte termijn uitzendkrachten ingezet worden (De Leede et al., 2002; Goudswaard, 2003).

Ook door middel van verschillende contracttypen is het mogelijk voor de organisatie om in te spelen op fluctuaties. Er zijn verschillende variëteiten in contracten, waarbij met name de medewerkers met een nuluren contract alsmede de oproep- en invalkrachten ingezet kunnen worden om in te spelen op de veranderde omstandigheden (De Leede et al., 2002). Het verschilt met ad hoc flexibilisering omdat deze vorm meer op de lange termijn is gericht.

### *Functionele flexibiliteit*

Functionele flexibiliteit heeft een meer kwalitatief karakter en heeft betrekking op de verscheidenheid aan medewerkers in de organisatie die op verschillende taken en posities ingezet kunnen worden (Montizaan & Cörvers, 2006; Kalleberg, 2003; Riley & Lockwood, 1997). Functionele flexibiliteit kent verschillende vormen zoals horizontale (taakverbreding)- en verticale (taakverrijking) multi-inzetbaarheid alsmede de multi-inzetbaarheid van personeel tussen afdelingen (De Leede et al., 2002; Goudswaard, 2003).

Riley en Lockwood (1997) onderscheiden twee vormen van functionele flexibiliteit. De ene vorm houdt in dat er totale substitutie van een arbeidstaak plaats vindt van de een naar de andere werknemer en de andere vorm houdt in dat de taken minder afgebakend worden zodat deze verdeeld kunnen worden over meerdere werknemers.

Waar numerieke flexibiliteit dus zowel intern (variabele ploegen en overwerk) als extern (uitzendkrachten) kan plaatsvinden, beperkt functionele flexibiliteit zich tot de multi-inzetbaarheid van de eigen werknemers binnen de organisatie.

### Motivatie

De Self-Determination Theory (SDT) is een veelomvattende motivatietheorie die in tegenstelling tot andere motivatietheorieën uitgaat van verschillende typen motivatie in plaats van de hoeveelheid motivatie. De theorie heeft zich op meerdere onderzoeksterreinen bewezen, zo ook in de zorgsector (Deci & Ryan, 2008). Mede om deze reden is het interessant om deze theorie toe te passen in dit onderzoek.

De SDT onderscheidt *amotivation*, *extrinsieke motivatie* en *intrinsieke motivatie* als typen motivatie op basis van een zelfbeschikkingscontinuüm. Op dit continuüm plaatst de SDT de verschillende typen motivatie achter elkaar waarbij de mate van zelfbeschikking toeneemt naarmate het continuüm van links (amotivation) via extrinsieke motivatie naar rechts (intrinsieke motivatie) verloopt (Gagné & Deci, 2005).

Volgens de theorie reflecteren de verschillende typen motivatie de mate waarin voorgeschreven waarden en gedragsregels geïnternaliseerd en geïntegreerd zijn. Internalisatie slaat op het proces waarbij men de voorschriften opneemt en bij integratie vereenzelvigd men zich hiermee waardoor de handeling steeds meer vanuit de mens zelf komt (Deci & Ryan, 2000).

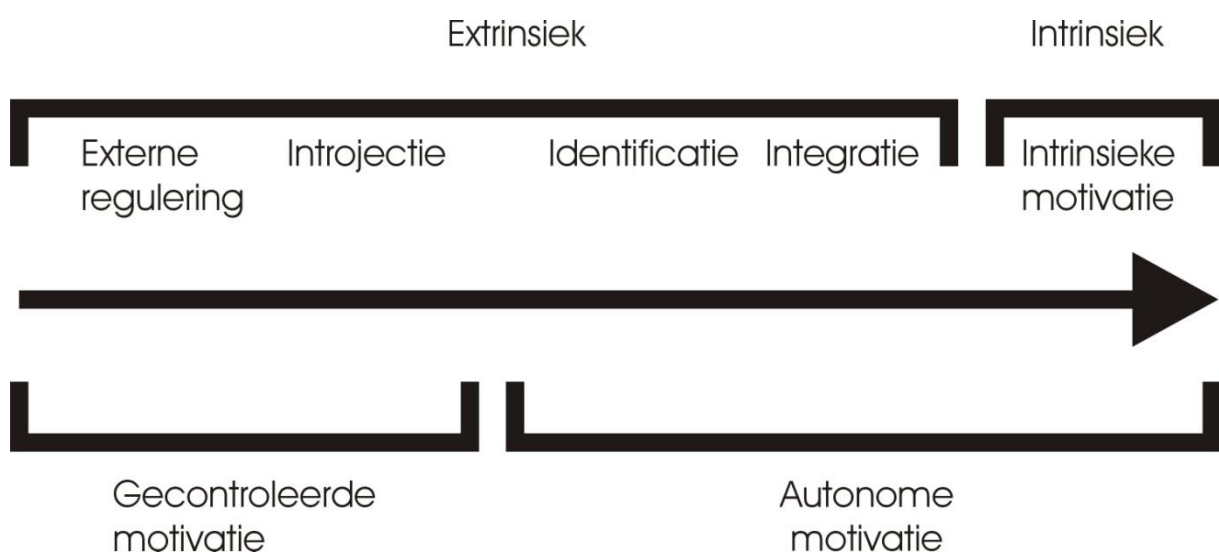
Amotivation wordt omschreven als een totaal gebrek aan motivatie en intentie voor bepaald gedrag, waarbij men tevens niet op de hoogte is van waarom een handeling of activiteit uitgevoerd wordt (Gagné & Deci, 2005; Deci & Ryan, 2000). Amotivation is met betrekking tot dit onderzoek het minst interessant, omdat er meting zal worden gedaan naar typen motivatie die wel aanwezig zijn in plaats van een totaal gebrek hieraan.

Extrinsieke motivatie kent verschillende vormen en wordt als tegenstelling van intrinsieke motivatie gezien als een motivatietype dat instrumentele aanmoediging behoeft om de gewenste uitkomst te genereren. Extrinsieke aspiraties die nagestreefd worden zijn bijvoorbeeld materiële of verbale beloningen (Gagné & Deci, 2005). De vier typen extrinsieke motivatie zijn achtereenvolgens: externe regulatie, introjectie, identificatie en integratie (Gagné & Deci, 2005). De volgorde op het zelfbeschikkingscontinuüm geeft daarbij de mate van internalisatie en integratie aan.

Intrinsieke motivatie wordt gedefinieerd als “*the state of doing an activity out of interest and inherent satisfaction*” (Deci & Ryan, 2002, p. 17). Deze vorm van motivatie berust op de bevrediging van de activiteit zelf en aspiraties staan in het teken van levensdoelen zoals persoonlijke ontwikkeling en onderlinge verwantschap (Gagné & Deci, 2005; Deci & Ryan, 2008).

Er valt nog een ander onderscheid te maken met betrekking tot extrinsieke en intrinsieke motivatie. De SDT maakt onderscheid tussen gecontroleerde en autonome motivatie. Onder autonome motivatie wordt zowel intrinsieke motivatie verstaan, als ver doorgevoerde geïnternaliseerde extrinsieke motivatie (identificatie en integratie) (Ryan & Deci, 2000). Gecontroleerde motivatie omvat de extrinsieke vormen externe regulering en introjectie en houdt in dat er sprake is van een gevoel van druk om zich te moeten engageren tot voorgeschreven gedrag en/of activiteiten (Gagné & Deci, 2005).

Figuur 1 laat het zelfbeschikkingscontinuüm zien beginnend vanaf de meest gecontroleerde vorm van extrinsieke motivatie.



Figuur 1 zelfbeschikkingscontinuüm

### Samenhang concepten

De relatie tussen flexibiliteit als onafhankelijke variabele en motivatie als afhankelijke variabele is wetenschappelijk nog niet eerder onderzocht en kan om deze reden slechts indirect op basis van literatuur bevestigd worden.

De relatie tussen de vormen van flexibiliteit en autonome motivatie is niet geheel onwaarschijnlijk. Uit onderzoek van Janssen et al. (1999) blijkt intrinsieke motivatie met name bepaald te worden door elementen die het werk uitdagend en de moeite waard maken. Deze elementen waaronder 'variatie aan vaardigheden' en 'kansen om te leren' zijn direct te verbinden aan de functionele vorm van flexibiliteit.

Daarnaast is er bij functionele flexibiliteit sprake van een multi-inzetbaarheid van de medewerkers, wat iets zegt over de vaardigheden en competenties waarover zij beschikken. Competentie wordt gezien als de capaciteit om op effectieve wijze in interactie te staan met de omgeving (White, 1959). Volgens Deci en Ryan (2002) leidt deze behoefte aan competentie

tot het zoeken van uitdagingen, waarmee de capaciteiten door middel van activiteiten verbeterd en behouden worden.

Om deze redenen kan worden verondersteld dat functionele flexibiliteit en autonome motivatie positief zullen correleren. Uitgaande van een scheiding tussen gecontroleerde en autonome motivatie, betekent dit dat de verwachting wordt gesteld dat functionele flexibiliteit negatief zal correleren met de gecontroleerde vormen van motivatie.

Vanuit de onderzoeksorganisatie is aangegeven dat er veel van het personeel wordt gevraagd als het gaat om de numerieke vorm van flexibiliteit. Vanwege openstaande vacatures en zeker ten tijde van onverwacht personeelsuitval, kan er in het aantal werknemers en het aantal werkuren een verschuiving plaatsvinden. De organisatie is afhankelijk van poolers (verpleegkundigen met een nuluren contract) en de bereidwilligheid van personeel met een vast contract, die indien noodzakelijk, verplicht gesteld kunnen worden om te werken. Dit kan een negatief effect hebben op 'werkautonomie' wat gerelateerd wordt aan intrinsieke motivatie (Janssen et al., 1999). Dit verband wordt ook bevestigd door Gagné & Deci (2005).

Om de bovengenoemde redenen kan er een negatief verband tussen numerieke flexibiliteit en de vormen van autonome motivatie worden verondersteld en een positief verband met de gecontroleerde vormen van motivatie.

### Hypotheses

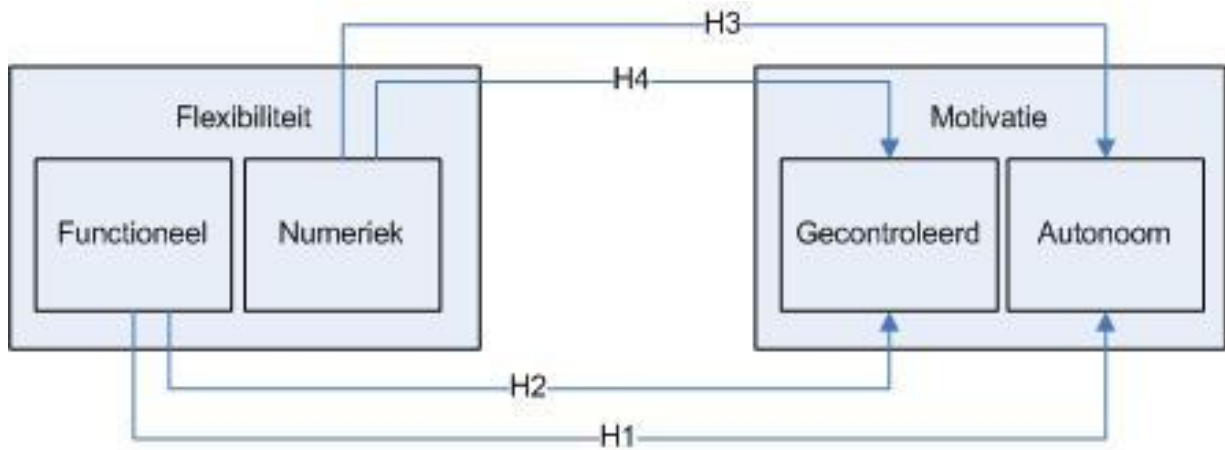
De volgende hypothesen kunnen op basis van literatuur alsmede op basis van logische redenering vanuit de praktijk geformuleerd worden. De hypothesen worden vervolgens via een onderzoeksmodel inzichtelijk in beeld gebracht (figuur 2).

H1: Functionele flexibiliteit correleert positief met de vormen van autonome motivatie

H2: Functionele flexibiliteit correleert negatief met de gecontroleerde vormen van motivatie

H3: Numerieke flexibiliteit correleert negatief met de vormen van met autonome motivatie

H4: Numerieke flexibiliteit correleert positief met de vormen van gecontroleerde motivatie



Figuur 2 Onderzoeksmodel

## Methodie

### Organisatie en respondenten

Dit onderzoek vindt plaats op de kinderafdeling van een Utrechts ziekenhuis. In de afgelopen tweeënhalf jaar heeft op deze afdeling een managementwisseling plaats gevonden waarbij tevens een nieuwe visie is ontwikkeld. De kinderafdeling bestond voorheen uit drie units, achtereenvolgens 5A (kinderdagbehandeling), 5B (neonatologie) en 5C (pediatrie). De laatste twee afdelingen zijn met het oog op een nieuw visiebeleid samengevoegd mede als gevolg van openstaande vacatures. Dit heeft consequenties voor de verpleging van de beide afdelingen omdat er een regeling is ingesteld waarbij de verpleegkundigen die normaliter op één van de twee afdelingen werken nu ook vier maanden per jaar werkzaam moeten zijn op de andere unit.

Daarnaast is er op de afdeling neonatologie sprake van 'gesloten bedden', inhoudend dat er relatief veel verplegend personeel is in verhouding tot het aantal te verplegen kinderen. Op de afdeling pediatrie is daarentegen sprake van 'open bedden', oftewel een tekort aan verplegend personeel. Tezamen met onverwachte uitval van ziek personeel heeft dit tot gevolg dat er veel van de flexibiliteit van de verpleegkundigen wordt verwacht.

Dit onderzoek richt zich op de afdelingen neonatologie en pediatrie en het verplegend personeel dat op deze afdelingen werkzaam is. Om een zo hoog mogelijke respons te genereren is vanuit de organisatie geadviseerd om persoonlijk contact te zoeken met elke verpleegkundige op de werkvloer ten tijde van de shiftwisseling. Hierbij is vermeld dat de respondenten anoniem en in een zo kort mogelijk tijdsbestek hun medewerking verlenen.

De vragenlijst is door 46 vrouwelijke verpleegkundigen ingevuld, wat een respons betekent van 82,1%. De gemiddelde leeftijd komt uit op 36 jaar (SD= 10.96). De jongste

respondent heeft een leeftijd van 22 jaar en de oudste respondent is 60 jaar. Gemiddeld werken de respondenten 8.4 jaar op de kinderafdeling (SD= 7.29). Het aantal uren dat de respondenten gemiddeld per week werkzaam zijn ligt op 26.1 (SD= 6.75). De meeste respondenten hebben een voltijd contract (34.8%).

### Meetinstrument methode van analyse

Er is in dit onderzoek een kwantitatieve methode van dataverzameling toegepast, oftewel een vragenlijst. De respondenten zijn in wisselende volgorde vragen voorgelegd met betrekking tot de onafhankelijke variabelen *functionele en numerieke flexibiliteit* en de afhankelijke variabele *motivatie*. Tevens zijn er als controle variabelen enkele vragen gesteld met betrekking tot leeftijd, het aantal dienstjaren bij de onderzoeksorganisatie, het gemiddeld aantal uren werkzaam per week alsmede op welke unit en het type contract om zodoende een beter beeld te krijgen van de respondenten.

Bij 'leeftijd', 'het aantal dienstjaren bij de organisatie' en 'het gemiddeld aantal uren werkzaam per week', moest de respondent een afgerond getal opschrijven. De vraag naar de basisunit bestond uit antwoordmogelijkheden: unit B en unit C, en in de analyse is unit C afgezet tegen unit B.

Tevens is er een dummy variabele van 'type contract' gemaakt, waarbij 'deeltijd contract', 'duobaan contract', 'nuluren contract' en 'overige contracten' afgezet worden tegen een vast contract. Met duobaan contract wordt bedoeld dat twee verpleegkundigen samen een contract delen, waarbij tezamen 110 % wordt gewerkt, maar de verdeling van het aantal uren is naar eigen beslissing.

Afgezien van de controle variabelen zijn alle items gemeten op een vijf-punts Likertschaal lopend van geheel oneens tot geheel eens.

Voor het concept flexibiliteit bestaan nog geen wetenschappelijk bewezen vragenlijsten. Voor het meten van functionele en numerieke flexibiliteit, is er kennisgenomen van de definiëring en operationalisering van de in de literatuur besproken onderzoeken. Op basis van deze onderzoeken en logische redenering vanuit de praktijk in de onderzoeksorganisatie zijn items geformuleerd die de beide concepten zo volledig mogelijk moeten omvatten.

Waar voor functionele flexibiliteit de items met name terugslaan op de veelzijdigheid en multi-inzetbaarheid van het personeel, hebben de items van numerieke flexibiliteit betrekking op het soort en aantal werkuren dat het personeel maakt. Het soort werkuren is



gebaseerd op het door de onderzoeksorganisatie aangegeven moeilijk te bezetten werkuren, zoals een vrijdagavond of een nachtdienst. Onderstaande tabel toont de samenhang van de twee vormen van flexibiliteit.

<b>Flexibiliteit</b>	<b>Cronbach's alpha</b>
<i>Functionele flexibiliteit</i>	.55
Mijn werk is erg gevarieerd	
Ik werk minstens vier maanden per jaar op de andere unit	
Voor mijn werk moet ik snel nieuwe informatie oppikken en verwerken	
Het is voor mijn werk nodig om nieuwe dingen te blijven leren	
Ik val vaak willekeurige diensten in	
Wij kunnen op de afdeling elkaars taken volledig overnemen	
Ik heb veel bijscholing nodig om mijn taken naar behoren te kunnen uitoefenen	
<i>Numerieke flexibiliteit</i>	.52
Ik werk geen weekenden (invers)	
Ik val wanneer men mij vraagt, altijd in bij te kort aan personeel	
Ik werk vaak op feestdagen	
Ik werk regelmatig overuren	
Ik werk geen nachtdiensten (invers)	

---

**Tabel 1 Cronbach's alpha flexibiliteit**

Voor het meten van de afhankelijke variabele motivatie is gebruik gemaakt van de Relative Autonomy Index (RAI) (Ryan & Connel, 1989), waarvan de betrouwbaarheid bewezen is in het onderzoek van Vandenabeele (2008). Deze schaal meet op basis van de typen: externe regulering, introjectie, identificatie en intrinsieke motivatie het gehele continuüm van gecontroleerde tot autonome motivatie. De RAI is tot op heden de meest volledige schaal die het concept motivatie meet, ondanks dat de subdimensie 'integratie' niet wordt opgenomen. De schaal met acht items is in totaliteit overgenomen en gebruikt in dit onderzoek (tabel 2).

Relative Autonomy Index (RAI)	Cronbach's alpha
<i>Op het werk probeer ik mijn best te doen:</i>	
<i>Externe regulering</i> Omdat ik anders in de problemen kom Omdat ik anders een slechte evaluatie krijg	.71
<i>Introjectie</i> Omdat ik me anders schuldig voel Omdat ik me anders slecht voel	.65
<i>Identificatie</i> Omdat ik het mijn plicht vind Omdat ik een goede werknemer wil zijn	.43
<i>Intrinsiek</i> Omdat ik er plezier in schep Omdat ik mijn werk leuk vind	.49

**Tabel 2 Cronbach's alpha RAI**

Opvallend is dat de vormen van gecontroleerde motivatie (externe regulering en introjectie) sterker samenhangen dan de twee vormen van autonome motivatie (identificatie en intrinsieke motivatie). Om deze reden wordt er nader gekeken naar de samenhang van de vier vormen van motivatie op het zelfbeschikkingscontinuüm.

Bij het gebruik van de Relative Autonomy Index (RAI) waarbij vier typen motivatie onderscheiden worden, kunnen twee zaken verondersteld worden.

Allereerst dat er een duidelijke scheiding is tussen gecontroleerde (negatieve) en autonome (positieve) motivatie. Daarnaast dat de vormen van gecontroleerde motivatie (externe regulering en introjectie) sterk samen zullen hangen alsmede de vormen van autonome motivatie (identificatie en intrinsieke motivatie).

Uit de cronbach's alpha blijkt dat deze veronderstellingen echter niet houdend zijn. De vier items van autonome motivatie hebben slechts een samenhang van .42 (tabel 3). Door de items van identificatie 'plicht' en 'goede werknemer' te verwijderen, stijgt de cronbach's alpha naar .49, wat voor twee overgebleven items van intrinsieke motivatie hoog te noemen is (tabel 4).

Relative Autonomy Index (RAI)	Cronbach's alpha
<i>Op het werk probeer ik mijn best te doen:</i>	
<i>Identificatie</i>	
Omdat ik het mijn plicht vind	
Omdat ik een goede werknemer wil zijn	
<i>Intrinsiek</i>	
Omdat ik er plezier in schep	
Omdat ik mijn werk leuk vind	
<i>Identificatie + Intrinsiek</i>	. 42

**Tabel 3 Cronbach's alpha autonome motivatie**

Relative Autonomy Index (RAI)	Cronbach's alpha
<i>Op het werk probeer ik mijn best te doen:</i>	
<i>Intrinsiek</i>	
Omdat ik er plezier in schep	.49
Omdat ik mijn werk leuk vind	

**Tabel 4 Cronbach's alpha intrinsieke motivatie**

Nu blijkt dat het concept autonome motivatie niet sterk met elkaar samenhangt, is het tevens interessant na te gaan of er sprake is van een duidelijke scheiding tussen gecontroleerde en autonome motivatie. Dit blijkt niet het geval te zijn aangezien het item 'plicht' van identificatie sterker samenhangt met de subdimensie introjectie die onder gecontroleerde motivatie valt, dan met intrinsieke motivatie als deel van autonome motivatie. Aldus de cronbach's alpha (tabel 5).

Relative Autonomy Index (RAI)	Cronbach's alpha
<i>Op het werk probeer ik mijn best te doen:</i>	
<i>Introjectie</i>	
Omdat ik me anders schuldig voel	
Omdat ik me anders slecht voel	
<i>Identificatie</i>	
Omdat ik het mijn plicht vind	
<i>Introjectie + identificatie ('plicht')</i>	. 67

**Tabel 5 Cronbach's alpha introjectie + identificatie**

Uit de voorgaande tabellen valt op te maken dat het item ‘plicht’ niet onder autonome motivatie maar onder gecontroleerde motivatie zou moeten vallen. Er is op basis hiervan besloten om de vier subdimensies op een nieuwe wijze op te splitsen en daarvan nieuwe variabelen te maken. De variabele externe regulering en intrinsieke motivatie blijven in hun oorspronkelijke staat. Beide typen motivatie blijven uit dezelfde twee items bestaan. Introjectie wordt een nieuwe subdimensie gebaseerd op de oorspronkelijke twee items en het item ‘plicht’. Identificatie bestaat nu slechts uit één item ‘goede medewerker’.

Er vindt als het ware een verschuiving naar rechts plaats op het zelfbeschikkingscontinuüm. Gecontroleerde motivatie neemt een groter deel in op het continuüm dan autonome motivatie. Figuur 3 laat het zelfbeschikkingscontinuüm zien in zijn oorspronkelijke staat (blauwe streeplijn) en in de nieuwe opdeling van de subdimensies (zwarte lijn).

<b>Motivatie</b>							
<b>Gecontroleerd</b>				<b>Autonoom</b>			
Externe regulering		Introjectie		Identificatie	Intrinsiek		
‘problemen’	‘slechte evaluatie’	‘schuldgevoel’	‘Slecht gevoel’	‘plicht’	‘goede werknemer’	‘plezier’	‘leuk’

**Figuur 3 vernieuwde zelfbeschikkingscontinuüm**

Voor het analyseren van de uitkomsten van de meetinstrumenten wordt gebruik gemaakt van een correlatie- en een regressiemodel. Op deze wijze kan er inzicht verkregen worden of en hoe de onderlinge concepten significant correleren.

Wanneer er een significant verband bestaat, moet uit het regressiemodel blijken in hoeverre de onafhankelijke variabele flexibiliteit de afhankelijke variabele motivatie kan verklaren. Tevens zal gekeken worden of de controlevariabelen invloed uitoefenen op motivatie.

#### Validiteit meetinstrumenten

Nu voor het concept motivatie een meer passende meetschaal is gemaakt, is het ook van belang om nader in te gaan op de validiteit van de meetschaal van flexibiliteit, waarvoor geen wetenschappelijke bewezen meetschalen bestaan. Haynes, Richard & Kubany (1995) wijzen op het belang van inhoudelijke validiteit.

Inhoudelijke validiteit (content validity) wordt omschreven als “*the degree to which the elements of an assessment instrument are relevant to and representative of the targeted construct for a particular assessment purpose*” (Haynes, Richard & Kubany, 1995, p. 245). De auteurs noemen zeven componenten die deze inhoudelijke validiteit bepalen. De componenten met betrekking tot het samenstellen van de meetschaal kunnen worden samengenomen en duiden op het belang van een zorgvuldige definiëring, veelvuldige evaluatiemomenten en het uitvoeren van een pilot.

Een zorgvuldige definitie van het onderzoeksconcept wordt als een moeilijk maar essentieel component gezien (Haynes, Richard & Kubany, 1995). Voor de definiëring (en operationalisering) van numerieke en functionele flexibiliteit is gebruik gemaakt van meerdere auteurs waarvan hun artikelen gepubliceerd zijn in wetenschappelijke tijdschriften. Daarnaast zijn ook rapporten van een gerenommeerd onderzoeksinstituut gebruikt.

Ten tijde van het formuleren van de items zijn een aantal evaluatiemomenten geweest waarbij meerdere personen, waaronder vakinhoudelijke experts, naar de vragenlijst hebben gekeken. Op basis hiervan zijn aanpassingen gemaakt in de volgorde van de items om zodoende ‘volgorde- effecten’ te voorkomen (’t Hart & Snijkers, 2006). Daarnaast zijn items geherformuleerd of op andere wijze aangepast om een duidelijke vragenlijst voor de respondenten te kunnen garanderen.

Omdat de vragenlijst schriftelijk afgenomen is, was er geen sprake van technische mankementen zoals die bij websurveys voor kunnen komen. Het doen van een pilot had om deze reden veel weg van een evaluatiemoment. Hierbij is specifiek gekeken hoe bij het invullen van de vragenlijst de beantwoording met sociaal wenselijke antwoorden tot een minimum kan worden beperkt (Hox, 2006). Dit is onder andere getracht door op de vragenlijst expliciet kenbaar te maken dat het invullen ervan strikt anoniem blijft.

Met betrekking tot de externe validiteit kan slechts gedeeltelijk gezegd worden dat de onderzoeksresultaten generaliseerbaar zijn. Voor het meten van functionele flexibiliteit is een item ‘*Ik werk minstens vier maanden per jaar op de andere unit*’ opgenomen, die specifiek van toepassing is op de onderzoeksorganisatie. Met betrekking tot de herhaalbaarheid van dit meetinstrument kan dit item veralgemeniseerd worden, zolang onder dezelfde omstandigheden onderzoek wordt gedaan. Dit betekent dat ander onderzoek deze meetschaal alleen kan toepassen wanneer er ook sprake is van twee samengenomen afdelingen.

De cronbach’s alpha van beide vormen van flexibiliteit ligt boven de  $> .5$  wat in dit geval redelijk acceptabel is.

### Resultaten

#### Correlatietabel

De onderzoeksvariabelen flexibiliteit en motivatie zijn samen met de controle variabelen in een correlatietabel gezet, om zodoende de onderlinge verbanden nader te bekijken. Uit de correlatietabel is te zien hoe de nieuw ingedeelde dimensies van motivatie met de onafhankelijke variabele flexibiliteit verband houden. De correlaties worden op een  $p < .10$  en  $p < .05$  significantieniveau bekeken vanwege een relatief kleine onderzoekspopulatie. Uit de correlatietabel, aan het einde van deze paragraaf te vinden, komen de volgende verbanden naar voren (tabel 6).

Functionele flexibiliteit correleert significant positief met zowel intrinsieke motivatie ( $R = .29$ ,  $p < .05$ ), als met introjectie ( $R = .45$ ,  $p < .05$ ) en met externe regulering ( $R = .33$ ,  $p < .05$ ). Functionele flexibiliteit correleert niet significant met de nieuwe vorm van identificatie. Numerieke flexibiliteit correleert met geen van de vier typen motivatie significant.

Daarnaast vallen nog enkele verbanden op met betrekking tot de vier vormen van motivatie onderling. De gecontroleerde vormen van motivatie: externe regulering en de nieuwe vorm van introjectie correleren sterk ( $R = .60$ ,  $p < .05$ ). Tevens correleert introjectie met identificatie ( $R = .34$ ,  $p < .05$ ). De vormen van autonome motivatie correleren minder sterk ( $R = .26$ ,  $P < .10$ ).

De controle variabelen correleren op meerdere manieren met de afhankelijke variabele motivatie. Leeftijd correleert negatief met externe regulering ( $R = -.28$ ,  $p < .10$ ). Het aantal uren werkzaam per week ( $R = -.39$ ,  $p < .05$ ) correleert net als het nuluren contract ( $R = -.30$ ,  $p < .05$ ) negatief met identificatie. Deeltijd contract correleert positief met identificatie ( $R = .31$ ,  $p < .05$ ).

#### Regressiemodel

Nu uit de correlatietabel blijkt dat alleen functionele flexibiliteit significant correleert met enkele vormen van motivatie, zal gekeken worden in hoeverre deze vorm van flexibiliteit de variantie van de motivatievormen kan verklaren.

Opgemerkt moet worden dat de controle variabelen uit zowel de forward methode als (ter controle) uit de backward methode het model niet significant blijken te maken. De drie modellen blijken wel significant wanneer deze controle variabelen niet meegenomen worden. De afweging is gemaakt om de controle variabelen uit het model te laten omdat er anders te niet wordt gedaan aan een significant verband dat centraal staat in dit onderzoek: flexibiliteit op motivatie. Vanwege een kleine dataset is deze afweging enigszins te veroorloven.

Het regressiemodel op basis van de significante correlaties tussen functionele flexibiliteit en de drie vormen van motivatie geeft de volgende gegevens weer (tabel 7).

Uit de  $R^2$  blijkt dat functionele flexibiliteit voor 11.0% de variantie kan verklaren met betrekking tot externe regulering ( $R^2 = .110$ ,  $p < .05$ ). Voor introjectie kan de verklaarde variantie voor 20.5 % verklaard worden door functionele flexibiliteit ( $R^2 = .205$ ,  $p < .05$ ). De variantie met betrekking tot intrinsieke motivatie wordt voor 8.6% verklaard door functionele flexibiliteit ( $R^2 = .086$ ,  $p < .05$ ).

De significante F waarden van de drie modellen bevestigen dat deze modellen een significant goede voorspelling doet.

	MEAN	STD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
1 Leeftijd in jaren	36.39	10.96	—	-.39**	.38**	-.01	.27*	-.17	.68**	-.14	-.24	-.23	-.28*	-.04	-.11	-.11
2 Aantal uren per week	26.11	6.75		—	-.24	-.46**	-.27*	.13	-.39**	-.21	.04	.26*	.05	-.04	-.39**	.11
3 Deeltijd contract	.33	.47			—	-.34**	-.22	-.10	.12	-.38**	-.02	-.07	.00	.09	.31**	.14
4 Duobaan contract	.20	.40				—	-.15	-.07	.04	.41**	.01	.01	-.04	-.06	.20	.06
5 Nuluren contract	.09	.28					—	-.05	.28*	.03	-.04	-.30**	-.10	-.10	-.30**	-.07
6 Overig contract	.02	.15						—	-.16	.12	.13	.10	.04	.07	-.03	.10
7 Dienstjaren	8.40	7.29							—	.03	-.21	.02	-.13	.09	-.03	-.10
8 Basisunit	.62	.49								—	.13	.11	-.05	.09	.10	-.01
9 Functioneel	4.03	.55									—	.19	.33**	.45**	.20	.29**
10 Numeriek	3.99	.67										—	.20	.17	.02	.04
11 Externe regulering	2.20	1.05											—	.60**	.21	-.13
12 Introjectie	3.22	1.00												—	.34**	-.02
13 Indentificatie	4.17	.97													—	.26*
14 Intrinsiek	4.72	.42														—

\* p < .10 \*\* p < .05 **Tabel 6 Correlatietabel**

	Externe regulering		Introjectie		Intrinsiek	
	$\beta$ (B)	SE	$\beta$ (B)	SE	$\beta$ (B)	SE
Functionele flexibiliteit	.33 (.65)	1.01	.45 (.83)	.90	.29 (.23)	.41
F-model	5.33**		11.1**		4.06**	
R <sup>2</sup>	.110		.205		.086	
Adj. R <sup>2</sup>	.090		.187		.065	

\*\* p < .05 **Tabel 7 Regressiemodel Functionele flexibiliteit-motivatie**



## Discussie

### Hypothesen

Op basis van de analyses die in de vorige paragraaf gedaan zijn, is het mogelijk om na te gaan of de geformuleerde hypothesen stand houden of niet. Daarbij moet worden vermeld dat de afhankelijke variabele motivatie met het oog op een betere samenhang tussen de motivatietypen opnieuw is ingedeeld. Het oorspronkelijke zelfbeschikkingscontinuüm die gemeten is met de Relative Autonomy Index (RAI) bleek in dit onderzoek niet de vormen van gecontroleerde en autonome motivatie geheel juist te meten. De hypothesen worden op deze herziende zelfbeschikkingscontinuüm getoetst.

Hypothese 1 is als volgt geformuleerd: *Functionele flexibiliteit correleert positief met de vormen van autonome motivatie*. Uit de analyse blijkt dat functionele flexibiliteit slechts met één vorm van autonome motivatie (intrinsieke motivatie) positief significant correleert. Met identificatie correleert deze vorm van flexibiliteit niet significant.

Hypothese 2: *Functionele flexibiliteit correleert negatief met de gecontroleerde vormen van motivatie*, moet op basis van de gemaakte analyse verworpen worden. Functionele flexibiliteit correleert significant positief met beide vormen van gecontroleerde motivatie.

Hypothese 3: *Numerieke flexibiliteit correleert negatief met de vormen van autonome motivatie*, wordt verworpen. Deze vorm van flexibiliteit correleert niet significant met de twee vormen van autonome motivatie.

Hypothese 4: *Numerieke flexibiliteit correleert positief met de vormen van gecontroleerde motivatie*, moet op basis van een niet significant verband tevens verworpen worden.

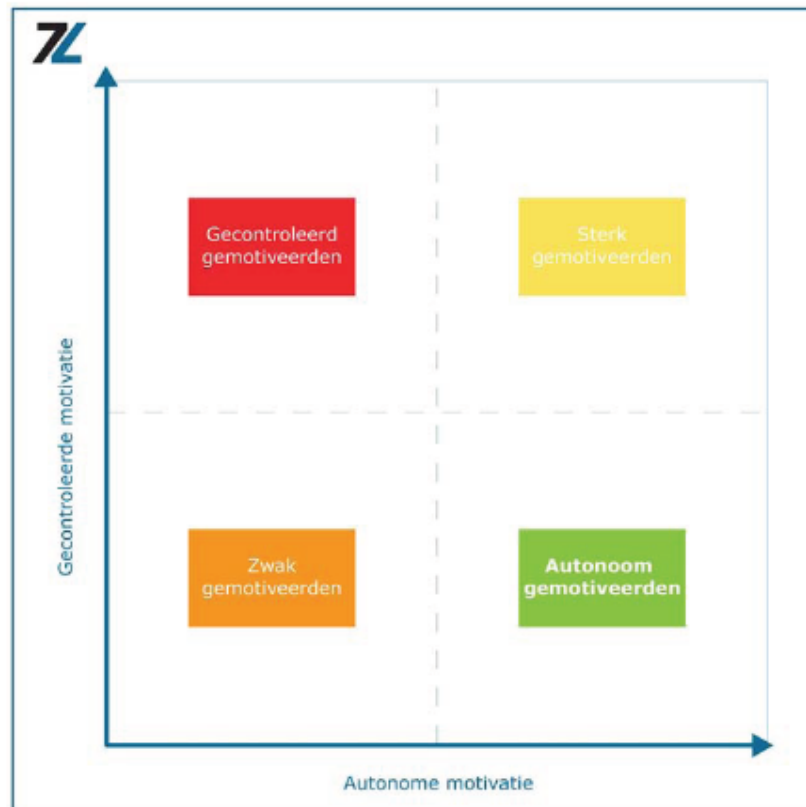
### Alternatieve verklaringen

De geformuleerde hypothesen blijken geen stand te houden. Afgezien van de eerste hypothese die slechts gedeeltelijk geaccepteerd kan worden, moeten de drie andere hypothesen worden verworpen.

Hypothese 1 en 2, die betrekking hebben op functionele flexibiliteit, bewijzen anders dan verondersteld op basis van literatuur en praktijkervaring. In de paragraaf Methoden bleek dat er geen sprake is van een duidelijke scheiding tussen de twee vormen van gecontroleerde motivatie en de twee vormen van autonome motivatie. Deze hypothesen geven aan dat functionele flexibiliteit zowel intrinsieke motivatie, als beide vormen van gecontroleerde

motivatie positief versterkt en dat men dus niet strikt autonoom of gecontroleerd gemotiveerd hoeft te zijn.

Recent onderzoek van Securex (2009) bevestigt de uitkomsten van deze hypothesen. Op basis van de oorspronkelijke scheiding in autonome en gecontroleerde motivatie, zijn er vier motivatieprofielen ontwikkeld (figuur 4).



Figuur 4 Motivatieprofielen Securex (2009)

Binnen het eerste profiel vallen de 'autonoom gemotiveerden'. Deze mensen zijn hoog autonoom gemotiveerd en laag gecontroleerd gemotiveerd. Het tweede profiel bevat de 'sterk gemotiveerden' en hierin vallen de mensen die zowel hoog autonoom als hoog gecontroleerd gemotiveerd zijn. Het derde profiel dat onderscheiden wordt zijn de 'zwak gemotiveerden'. Dit zijn de mensen die zowel laag scoren op gecontroleerde als op autonome motivatie. Het vierde profiel bevat de 'gecontroleerd gemotiveerden', deze mensen scoren hoog op gecontroleerde motivatie en laag op autonome motivatie.

Op basis van de twee hypothesen met betrekking tot functionele flexibiliteit, is er sprake van 'sterk gemotiveerden' omdat functionele flexibiliteit zowel met gecontroleerde als met autonome motivatie positief correleert.

Behalve het feit dat deze vorm van flexibiliteit zowel autonoom als gecontroleerde motivatie beïnvloedt, is het ook opmerkelijk dat functionele flexibiliteit positief correleert met gecontroleerde motivatie. Dit vanwege het feit dat het gebruik van een variatie aan vaardigheden en kansen om te leren een positieve invloed zou moeten hebben op intrinsieke motivatie (Janssen et al., 1999).

Het benutten van verschillende vaardigheden en kennis opdoen van veel aspecten, kan echter door de medewerkers in plaats van als een verrijking van de taken, opgevat worden als een verbreding of roulatie van de taken. Dit zou kunnen verklaren waarom functionele flexibiliteit positief correleert met gecontroleerde motivatie. Volgens Schilfgaarde en Cornelissen (1988) leiden taakverbreding en taakroulatie, waarbij taken van gelijke complexiteit van elkaar over genomen worden, namelijk tot een hogere werkdruk en stress. Dit zijn elementen die een slechte uitwerking hebben op autonome motivatie en meer verwant zijn met gecontroleerde motivatie.

Ook de hypothesen 3 en 4 die betrekking hebben op numerieke flexibiliteit worden verworpen. Dit vanwege het feit dat het verband tussen deze vorm van flexibiliteit en de gecontroleerde en autonome motivatie niet significant is. Dit zou een gevolg kunnen zijn van een te kleine dataset. Tevens zou dit de oorzaak kunnen zijn waarom de controlevariabelen niet significant correleren met motivatie.

Nu verklaringen zijn gegeven voor het verwerpen van de hypothesen en daarbij met name in is gegaan op de onafhankelijke variabele flexibiliteit, moet nog een verklaring gegeven worden voor het feit dat de afhankelijke variabele motivatie anders (dan in oorspronkelijke opzet) samenhangt.

Een verklaring dat 'de plicht om te werken' meer geassocieerd wordt met een subdimensie van gecontroleerde motivatie in plaats van met autonome motivatie is wellicht terug te brengen naar de protestantse werkethiek, ook wel het calvinistische arbeidsethos genoemd. Het Calvinisme moedigde de mens aan om hard te werken. De Duitse socioloog Max Weber beschreef in zijn boek *'Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus'* de opkomst van het kapitalisme als een gevolg van deze arbeidsethos. De toegewijde houding van de mens om te werken in combinatie met een sobere levensstijl had kapitaalvermeerdering tot gevolg, wat in de huidige tijd als doel op zich wordt beschouwd.

‘Plicht om te werken’ zou als verklaring dus geassocieerd kunnen worden met de calvinistische arbeidsethos die door de eeuwen heen steeds meer is uitgegroeid tot een drang naar kapitaalvermeerdering en andere instrumentele beloningen. Dit zijn kenmerken van gecontroleerde motivatie.

### Conclusie

Op basis van de uitgevoerde analyses met betrekking tot de vier geformuleerde hypothesen, is het mogelijk de centrale vraag: *Wat is de invloed van flexibiliteit op de motivatie van verplegend personeel?* te beantwoorden.

Het onderscheid dat de literatuur maakt in twee vormen van organisatorische flexibiliteit, is in dit onderzoek apart getoetst waaruit blijkt dat functionele flexibiliteit wel significant correleert met enkele vormen van motivatie en numerieke flexibiliteit niet.

Functionele flexibiliteit, die betrekking heeft op de multi-inzetbaarheid van de medewerkers, versterkt zowel negatieve (gecontroleerde), als positieve (autonome) motivatie van het verplegend personeel.

Dit onderscheid in gecontroleerde en autonome motivatie is echter herzien vanwege het feit dat een vernieuwde indeling tussen de vier subdimensies een betere samenhang toonde, waardoor een nieuw ingedeeld zelfbeschikkingscontinuüm is gehanteerd.

De resultaten in dit onderzoek wijzen er op dat gecontroleerde en autonome motivatie niet strikt te scheiden zijn en dat in ander onderzoek beter uit gegaan kan worden van motivatieprofielen die gecontroleerde en autonome motivatie met elkaar kruisen.

Een verklaring voor het positieve verband tussen functionele flexibiliteit en gecontroleerde motivatie wordt toegeschreven aan het calvinistische arbeidsethos wat volgens de Duitse filosoof Max Weber heeft geresulteerd in een drang naar kapitaalvermeerdering, een kenmerk van gecontroleerde motivatie.

### Beperkingen van het onderzoek

Dit onderzoek kent een aantal beperkingen. Het feit dat numerieke flexibiliteit (hypothese 3 en 4) en de controle variabelen niet met alle vormen van motivatie significant correleren kan wijzen op een te kleine onderzoekspopulatie. Een te kleine onderzoekspopulatie was tevens de reden waarom de controle variabelen niet meegenomen zijn in de regressiemodellen. De resultaten kunnen een goed beeld geven voor de onderzoeksorganisatie, maar een generaliseerbaarheid van de bevindingen valt te betwijfelen.

Deze generaliseerbaarheid wordt daarnaast verminderd doordat er voor het onderzoek geen mogelijkheid was om gebruik te maken van wetenschappelijk bewezen vragenlijsten op het gebied van flexibiliteit.

De methode van het afnemen van de vragenlijsten kent ook een aantal beperkingen. De vragenlijsten zijn in een periode van ruim twee weken tijd afgenomen in de spaarzame momenten dat de respondenten hun werk even konden laten wachten. Gedurende de afname van de vragenlijsten is er bij sommige respondenten sprake geweest van afleiding en beïnvloeding van patiënten of collega's.

### Betekenis onderzoek en vervolgonderzoek

Uit onderzoek blijkt dat in de toekomst het tekort aan verplegend personeel een actueel thema zal blijven en sterker gezegd een steeds groter probleem zal vormen in de gezondheidssector (ROA, 2009; ZIP, 2009). Dit onderzoek kan worden gezien als een verkennend eerste onderzoek op HR gebied waarbij gekeken is naar een gevolg van dit tekort aan personeel: het steeds vaker een beroep doen op de flexibele inzetbaarheid van het verplegend personeel.

Voor de onderzoeksorganisatie kan ondanks de beperkingen een indicatie gegeven worden voor wat betreft de onderzoeksresultaten. Dit mede vanwege een respons van boven de 80%.

De verbanden die gevonden zijn, zijn nog niet eerder uit onderzoek gebleken. Vanuit wetenschappelijk opzicht is vervolgonderzoek noodzakelijk, met inachtneming van de beperkingen van dit onderzoek. Zo zal een grotere dataset meer uitsluitsel kunnen geven over de invloed van flexibiliteit op motivatie en zal tevens een meetschaal geconstrueerd moeten worden die op hoger niveau de garantie kan bieden het concept flexibiliteit in zijn volledigheid te meten.

Ook de Relative Autonomy Index (RAI) dient nader onderzocht te worden, nu uit dit onderzoek blijkt dat de oorspronkelijke index niet geheel aansluit bij de Nederlandse cultuur. Het ontwikkelen van een Nederlandse Autonomie Index zal wellicht een beter beeld scheppen van de Nederlandse situatie op het gebied van motivatie.

Dit tezamen zal de generaliseerbaarheid vergroten en is het tevens op deze wijze mogelijk om nog meer inzicht te verkrijgen in de relatie tussen flexibiliteit en motivatie, wat in de huidige praktijk en in de toekomst van belangrijke toegevoegde waarde zal zijn.

## Referenties

- Deci. E.L. & Ryan. R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci. E. L. & Ryan. R. M. (2002). *Handbook of Self-Determination Research*. Rochester, NY: The University of Rochester Press.
- Deci. E. L. & Ryan. R. M. (2008). Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. *Canadian Psychology*. 49(3). 182-185.
- Gagné. M. & Deci. E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of organizational behavior*. 26(4). 331-362.
- Goudswaard. A. (2003). *Flexibele arbeid-duurzame arbeid? De stand van zaken na twintig jaar flexibilisering van arbeid* (Dissertatie). Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Haynes. S.N., Richard. D.C.S. & Kubany. E.S. (1995). Content Validity in Psychological Assessment: A Functional Approach to Concepts and Methods. *Psychological Assessment*. 7(3). 238-247.
- 't Hart. H. & Snijkers. G. (2006). De enquête. In H. 't Hart. H. Boeije & J. Hox (Eds.). *Onderzoeksmethoden* (pp. 219-252). Amsterdam: Boom onderwijs.
- Hox. J. (2006). Operationaliseren, betrouwbaarheid en validiteit. In H. 't Hart. H. Boeije & J. Hox (Eds.). *Onderzoeksmethoden* (pp. 149-176). Amsterdam: Boom onderwijs.
- Janssen. P.P.M., Jonge. J. de. Bakker. A.B. (1999). Specific determinants of intrinsic work motivation, burnout and turnover intentions: a study among nurses. *Journal of Advanced Nursing*. 29 (6). 1360-1369.
- Kalleberg. A. L. (2003). Flexible Firms and Labor Market Segmentation: Effects of Workplace Restructuring on Jobs and Workers. *Work and Occupations*. 30(2). 154-175.

Leede. J. de. Cox-Woudstra. E.. Goudswaard. A.. Rhijn. G. van. Schie. J. van. Veldhuizen. A. van. & Tuinzaad. B. (2002). *Flexibele inzet van personeel in productiebedrijven*. Heerhugowaard: TNO Arbeid. TNO Industrie.

Montizaan. R. & Cörvers. F. (2006). Hoe voorzien bedrijven in hun flexibiliteitsbehoefte? *Economisch Statistische Berichten*. 91 . 27-31.

Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (2009). *De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2014*. Maastricht: Maastricht University.

Riley. M. & Lockwood. A. (1997). Strategies and measurement for workforce flexibility: an application of functional flexibility in a service setting. *International Journal of Operations & Production Management*. 17(4). 413-419.

Ryan. R.M. & Connell. J.P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*. 57. 749-761.

Ryan. R. M. & Deci. E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation. Social Development. and Well-Being. *American Psychologist*. 55(1). 68-78.

Schilfgaarde. P. van & Cornelissen. W.J.M. (1988). *De flexibele onderneming. Mogelijkheden en instrumenten om de flexibele inzet van personeel te vergroten*. Stichting Management Studies Assen: Van Gorcum.

Securex (2009) *Een nieuwe kijk op motivatie- Benchmark België 2009*.

Vandenabeele. W. (2008). *Toward a public administration theory of public service motivation*. Leuven: Faculteit sociale wetenschappen.

White. R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*. 66(5). 297-333.

Zorginnovatieplatform (2009). *Zorg voor mensen. mensen voor de zorg*.