



Onderzoek naar percepties over flexibiliteit vanuit verschillende organisatielagen in een zorgorganisatie

Afstudeeronderzoek Master Zorgmanagement

Student	Manon van der Heijden
Student nummer	361807
Plaats/datum	Breda/ 7 juni 2013
Universiteit	Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit	Beleid en Management Gezondheidszorg
Master	Zorgmanagement
Externe instelling	St. Anna Zorggroep Geldrop/Heeze/Eindhoven
Begeleider	MSc. Judith van den Broek
Meelezers	Dr. Jeroen (J.D.H.) van Wijngaarden Bert (E.) Huisman MBA/MBI

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeeronderzoek ter afronding van de opleiding Zorgmanagement aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Het uitvoeren van het onderzoek en het schrijven van de scriptie heeft veel energie en hersenspinsels gekost, maar ik ben erg blij met het resultaat.

Na het overlijden van mijn voormalige scriptiebegeleider Kees van Wijk, kon ik geen betere vervanger wensen dan Judith van den Broek. Ik wil haar ontzettend bedanken voor haar steun en vertrouwen, haar kritische opmerkingen, goede adviezen en punctuele manier van werken. Ik kon altijd bij haar terecht. Kees zal trots op je zijn. Mijn dank gaat tevens uit naar mijn meelezers Jeroen van Wijngaarden en Bert Huisman, voor de tijd die zij hebben gestoken in het lezen en beoordelen van de scriptie. Daarnaast wil ik de St. Anna Zorggroep, met name Anne Kremer, Haik Dijkhuis, Jacco Hoffmans en Carine Wentink, bedanken voor de mogelijkheid mijn afstudeeronderzoek uit te voeren. In het bijzonder dank voor Anne en haar teams, omdat dankzij haar steun en tijd mijn stage binnen het St. Anna Ziekenhuis een succesvolle en leerzame periode is geworden.

Maar zonder vertrouwen en steun van het thuisfront kom je nergens, zo ook ik niet. Daarom wil ik mijn ouders en zus, die er altijd voor me zijn, bedanken voor het steeds weer stimuleren door te gaan met mijn studie en scriptie. Bedankt voor het aanhoren van mijn verhalen en mam, de ideale flexmedewerker in de zorg, bedankt voor het brengen van eten en drinken als ik weer in ‘mijn hok’ zat. Jullie zijn kanjers. Ook wil ik mijn opa en oma bedanken voor het aansteken van kaarsjes op belangrijke momenten en de trots die zij hebben dat hun kleindochter dit heeft gedaan. Helaas is het niet meer mogelijk aanwezig te zijn bij mijn diploma-uitreiking, maar we proberen het op te nemen voor jullie. Bedankt Unibuddies (Annegien, Tessa, Alies, Linda, Jamie en Yoeri) voor de gezellige en leerzame jaren. Bedankt vriendinnetjes Nicole en Nicole, voor jullie geduld en aanmoedigingen. Vanaf nu elk weekend en avonden écht de tijd om door te zakken met wijn, satc, chips en pure chocolade ;)

En niet te vergeten Rogier, de schat, bedankt voor je heldere en nuchtere momenten die ik af en toe nodig had. Jij was er precies op de juiste momenten voor me, motiveerde me en ja, ik zal alle papieren en boeken nu echt helemaal opruimen ☺ Wellicht zit er een mooi reisje voor ons in het verschiet, we hebben het in ieder geval meer dan verdiend. Dankjewel.

Manon van der Heijden

Breda, juni 2013

Samenvatting

Door de fluctuerende vraag naar zorg, wisselende arbeidstijden en de gereguleerde marktwerking, is flexibilisering van arbeid in de zorgsector een veelbesproken thema geworden. Door de toenemende flexibele schil in organisaties, is het van belang inzicht te verkrijgen in percepties over flexibiliteit van medewerkers van verschillende organisatielagen. Inzicht in en discrepanties tussen deze percepties worden verklaard vanuit attributies, verwachtingen of andere factoren. Door inzicht in percepties te verschaffen en verklaringen aan te dragen voor mogelijke discrepantie in de perceptie van flexibiliteit, kunnen beoogde effecten van de implementatie van de flexpool, beter worden gerealiseerd. Hiermee kan een optimale situatie worden bereikt voor zowel de organisatie als de flexibele medewerker.

Het theoretisch kader met de concepten flexibiliteit, attributie theorie aangevuld met het SHRM procesmodel en het psychologisch contract met wederzijdse verwachtingen vormen de wetenschappelijke achtergrondinformatie voor onderzoek. Door middel van het theoretisch kader, de documentanalyse en interviews met verschillende organisatielagen van de St. Anna Zorggroep, is antwoord gegeven op de probleemstelling: *‘Hoe kan een eventuele discrepantie in perceptie over flexibiliteit in de St. Anna Zorggroep tussen managementlagen en de flexibele medewerker worden verklaard, bekeken vanuit attributies en verwachtingen?’*

Uit de resultaten blijkt dat het hoger management en de coördinatoren van de flexpool numerieke en functionele flexibiliteit definiëren en de afdelingshoofden en flexmedewerkers alleen numerieke flexibiliteit. Het verschil in perceptie komt tot uiting in de functionele flexibiliteit; het multi-inzetbaar kunnen en willen zijn van flexmedewerkers. Verklaringen in perceptie worden gevonden in verschillen in attributies, verwachtingen en andere factoren. Zo benadrukt het hoger management voornamelijk organisatieattributies voor opzet van de flexpool en flexmedewerkers meer werknemersattributies. Ook bestaan verschillen in verwachting over het multi-inzetbaar kunnen en willen zijn, wat mede kan worden verklaard door de manier van implementatie en communicatie van de flexpool. Bovendien blijkt een aantal flexmedewerkers zich minder betrokken te voelen bij de teams, terwijl andere organisatielagen verwachten dat flexmedewerkers net zo betrokken zijn bij de organisatie als de vaste medewerkers. Het verschil in deze perceptie, kan verklaard worden door ongelijkheid in behandeling en betrokkenheid van flexmedewerkers ten opzichte van vaste medewerkers. Discussies gaan onder meer in op een onderbelicht en essentieel thema in dit onderzoek: de rol van afdelingshoofd bij de vertaling van het beleid naar de werkvloer, wat tevens essentieel is voor perceptievorming van een ingevoerde praktijk.

Abstract

Due to the fluctuating demand for care, irregular working hours and the regulated market, flexibility of labor has become a much discussed topic in the healthcare sector. Because of the increasing flexibility of labor and the increasing flexible shell healthcare organizations create, it is important to understand the perceptions of flexibility of employees from different organizational levels and to investigate whether the potential discrepancies between those perceptions can be explained by attributions, expectations or other factors. By understanding those perceptions and explaining the discrepancies between those perceptions, the intended effects of the implementation can be achieved more effectively. Doing this will create an optimal situation for both the organization and the flexible employee.

The theoretical framework with concepts of flexibility, attribution theory supplemented by the SHRM process model and the psychological contract with mutual expectations, provides the background for scientific research. Using theoretical framework, document analyses and interviews with several organizational levels of the St. Anna care group, an answer has been created to the research question: *‘How can any difference in perception of flexibility in the St. Anna care group between management layers and flexible employee be explained, viewed from attributions and expectations?’*

Results show senior management and coordinators of the flexpool consider both numerical and functional flexibility and the operational managers and flex-employees only consider numerical flexibility. The difference in perception is reflected in the functional flexibility, so the capability and willingness to be multi employable. Explanations can be found in differences in attributions, expectations and other factors. For the implementation of the flexpool, senior managers mainly emphasize organizational attributions whereas flex-employees emphasize more employees’ attributions. In addition, differences in expectations about capability and willingness to be multi-employable also exist, which can partly be explained by the way of implementation and communication of the flexpool. Moreover, a number of flexible employees appears to be less committed to teams, while managers and the coordinators of the flexpool expect flex-employees are equally committed as permanent employees. The difference in this perception can be explained by inequality in treatment and commitment of flex-employees compare to permanent employees. The discussions section of this thesis will emphasize an essential theme: the role of the operational manager in translation of policy into the workplace, which is also important for creating a perception of an important practice.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	6
1.1 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie	6
1.2 Doel van onderzoek	9
1.3 Probleemanalyse	9
1.4 Leeswijzer	11
2. Theoretisch kader	12
2.1 Flexibiliteit	12
2.2 Attributie theorie	18
2.3 Psychologisch contract	21
2.4 Visuele weergave	23
2.5 Probleemstelling en deelvragen	24
3. Methoden van onderzoek	25
3.1 Analyseren van data	26
3.2 Interne validiteit	27
3.3 Externe validiteit	28
3.4 Betrouwbaarheid	28
4. Resultaten	29
4.1 Hoger management ten aanzien van flexibiliteit	29
4.2 Afdelingshoofden ten aanzien van flexibiliteit	33
4.3 Coördinatoren van de flexpool ten aanzien van flexibiliteit	36
4.4 Flexmedewerkers ten aanzien van flexibiliteit	38
4.5 Verschil perceptie flexibiliteit tussen organisatielagen	42
4.6 Verklarende factoren voor verschillen in perceptie	44
5. Conclusie, discussie en aanbevelingen	52
5.1 Conclusie	52
5.2 Discussie	54
5.3 Aanbevelingen voor wetenschap en praktijk	60
Literatuurlijst	62
Bijlagen	65

1. Inleiding

Statistieken vertellen ons dat de zorgvraag de komende jaren toeneemt terwijl het aanbod van mensen die willen werken in de zorgsector afneemt (AZW 2012, van Dijk et al. 2007, RVZ 2006). Uit onderzoek over arbeidsmarktprognoses van de ziekenhuissector, verzorgend/verplegende sector, GGZ en de gehandicaptensector blijkt dat in 2015 ongeveer 840.000fte aan zorgpersoneel nodig is om aan de toekomstige zorgvraag te voorzien (AZW 2012). Het aanbod van VOV-personeel neemt de komende jaren minder snel toe dan de vraag waardoor nu en in de toekomst een flink tekort ontstaat aan verzorgenden (niveau 3), verpleegkundigen (niveau 4 en 5) en helpende zorg en welzijn (niveau 2) (AZW 2012). De krimpende beroepsbevolking door ontgroening zorgt vroeg of laat voor vermindering van kwaliteit van dienstverlening en stagnatie van omzet in de zorg (RVZ 2006, van Dijk et al. 2007). De toename in zorgvraag en stagnatie in aanbod, gecombineerd met de gereguleerde marktwerking waarin prijs en kwaliteit steeds belangrijker worden, zorgt ervoor dat flexibilisering van arbeid in de zorgsector een veelbesproken thema is geworden (Felfe et al. 2008). De fluctuerende vraag naar zorg leidt tot toenemend verlangen naar de zogenaamde flexibele schil in zorgorganisaties, zodat de capaciteit aangepast kan worden aan de schommelingen in de vraag (Kalleberg 2001, Toni & Tonchia 1998, Cörvers & Montizaan 2006). Flexibiliteit in zorgorganisaties is belangrijk omdat deze organisaties kampen met onregelmatige arbeidstijden (nacht- en weekenddiensten) en de gereguleerde marktwerking in de gezondheidszorg vraagt om meer arbeidsflexibiliteit. Bovendien is flexibiliteit een essentieel ingrediënt van zorgverlening waarbij de mens centraal staat (Cohen-Mansfield & Bester 2006, Felfe 2008).

Afgelopen decennia heeft zich een enorme groei voorgedaan in het aantal uitzendkrachten, oproepkrachten, tijdelijke contracten en ZZP'ers in Nederland (Dekker & Olsthoorn 2011). Minimaal één op de vijf werkenden en mogelijk zelfs meer, hebben geen vaste aanstelling in loondienst (ibid.). Op handel na is de gezondheid- en welzijnssector een bedrijfstak waar het meest gebruik wordt gemaakt van medewerkers met een flexibele contractvorm en deeltijders. Deze sector kent de laagste gemiddelde arbeidsduur (28,2uur) (CBS Statline, 2012-a).

1.1 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

Door de fluctuerende vraag naar zorg, onregelmatige arbeidstijden en de gereguleerde marktwerking neemt de vraag naar flexibilisering van arbeid in de zorgsector toe. Bovendien zorgt de krapper wordende arbeidsmarkt ervoor dat organisaties meer moeite krijgen om

voldoende personeelsbezetting te waarborgen om de juiste kwaliteit van dienstverlening te kunnen bieden (AZW 2012). Door voorziene en onvoorziene omstandigheden kunnen situaties ontstaan waarin de personele bezetting op een afdeling lager is dan bedoeld. Door de inzet van flexibel inzetbare medewerkers kan een win-win-situatie gecreëerd worden waarbij de organisatie personeel kan afstemmen op productie en de flexibele medewerker uren kan maken naar behoeven (Cohen-Mansfield 2006, Cörvers & Montizaan 2006). De medewerker heeft door flexibiliteit veel vrijheid om te werken wanneer het uitkomt, kan zich onafhankelijk opstellen en zich op die manier bevrijden van controle van de werkgever (Guest 2004, Cohen-Mansfield 2006). Deze voordelen kunnen het aanbod van mensen die willen werken in de zorgsector doen toenemen.

Over de gevolgen van het flexibel inzetten van medewerkers is, zowel in de wetenschap, de politiek en onder de sociale partners, veel discussie (Olsthoorn 2011 aangehaald in Dekker & Olsthoorn 2011). Aan de ene kant vormt flexibilisering een brug om van baanzekerheid naar werkzekerheid te gaan, maar aan de andere kant ondermijnt flexibilisering het Nederlandse stelsel van geordende arbeidsverhoudingen (ibid.). De wetenschap stelt vraagtekens bij de mate van organisatiebetrokkenheid, productiviteit, beloning en ontwikkelmogelijkheden van flexibele medewerkers in vergelijking met vaste medewerkers (Jacobsen 2000, Felfe et al. 2008). Verschillende kwantitatieve onderzoeken laten zien dat flexibele medewerkers, mede door minder participatie, minder organisatiebetrokkenheid vertonen dan vaste medewerkers (Felfe et al. 2008, Guest 2004, McDonald & Makin 1999). Echter veronderstelt Jacobsen (2000) dat organisatiebetrokkenheid juist afneemt naarmate iemand dichterbij een fulltime baan komt. Onderzoeken laten dus verschillen zien in organisatiebetrokkenheid van flexibele medewerkers.

Naast kwantitatieve onderzoeken over het positieve verband tussen HRM en performance, is echter weinig onderzoek gedaan naar hoe effecten van performance worden bereikt (Hyde et al. 2009). Kwalitatief onderzoek naar de achterliggende redenen en verwachtingen van flexibiliteit door de flexmedewerker en andere organisatielagen is vereist om hen zo goed mogelijk flexibel in te kunnen zetten in de organisatie en medewerkerstevredenheid te bevorderen (Wright & Nishii 2007, Nishii, Lepak & Schneider 2008). De perceptie van flexibiliteit door de betrokken medewerker, kan namelijk heel anders zijn dan de perceptie en beleving die de werkgever heeft (ibid.). De wetenschappelijke literatuur geeft aan dat spanningsvelden bestaan tussen de bedoeling van het management en de perceptie van de werkvloer over een ingevoerde HR-praktijk (Wright & Nishii 2007,

Nishii, Lepak & Schneider 2008). Als een flexmedewerker een andere verwachting en reden heeft van de opzet van een flexpool in de organisatie dan dat het hoger management definieert, worden minder positieve effecten bereikt met de flexpool dan verwacht. Met andere woorden, een verschil in perceptie tussen organisatielagen over flexibiliteit kan ervoor zorgen dat de verwachte positieve effecten van flexibiliteit in mindere mate worden behaald. Door het verschil in perceptie inzichtelijk te maken, kunnen maatregelen genomen worden zodat een optimale situatie kan worden bereikt voor zowel de organisatie als de flexibele medewerker. De eerder genoemde win-win-situatie kan dan bereikt worden.

In dit onderzoek wordt de perceptie over flexibiliteit in de organisatie bekeken vanuit verschillende organisatielagen. Een discrepantie in perceptie tussen organisatielagen kan ervoor zorgen dat de houding en het gedrag van die verschillende organisatielagen, niet overeenkomt met de verwachtingen van het hoger management bij de implementatie van de HR-praktijk. Dit kan als gevolg hebben dat de beoogde positieve effecten niet worden gerealiseerd (Nishii, Lepak & Schneider 2008, Wright & Nishii 2007). Dit kwalitatieve onderzoek geeft inzicht in percepties over flexibiliteit van de verschillende organisatielagen, bestaande uit het hoger management, afdelingshoofden, coördinatoren van de flexpool en de flexmedewerkers. Door beter te begrijpen hoe verschillen in percepties ontstaan, kan hierop ingespeeld worden door de verschillende organisatielagen, zodat de positieve effecten die het hoger management beoogde met ingevoerde HR-praktijken beter worden gerealiseerd.

Omdat de flexibele schil van de arbeidsmarkt de afgelopen jaren is toegenomen, is het voor de maatschappij van belang inzicht te krijgen in de verwachtingen en percepties van de flexibele medewerker (Hilbers, Houwing & Kösters 2011). Inzicht in perceptie van zowel werkgever als werknemer omtrent flexibiliteit, kan de organisatie helpen om het flexibel inzetbaar personeel op de juiste manier in te zetten. Op die manier kan de medewerkerstevredenheid worden verhoogd (Wright & Nishii 2007, Nishii, Lepak & Schneider 2008). Flexibel inzetbare medewerkers zijn essentieel om de continuïteit en kwaliteit van dienstverlening te waarborgen, dit heeft positieve effecten op de klanttevredenheid en op financieel rendement van de organisatie (Nishii, Lepak & Schneider 2008). Tabel 1 geeft aan dat de zorgsector veel flexibele medewerkers kent.

Bedrijfstak	Aantal werknemers met een flexibele contractvorm
Alle bedrijfstakken	597.000
Handel	91.000
Gezondheids- en welzijnszorg	86.000
Horeca	57.000

Tabel 1. Bedrijfstakken met het grootste aantal flexmedewerkers in 2009 (CBS Statline).

Vanuit wetenschappelijk en maatschappelijk oogpunt is het dus essentieel inzicht te verkrijgen in percepties over flexibiliteit van verschillende organisatielagen. Een eventueel verschil in deze percepties kan verklaard worden uit verwachtingen en attributies, de redenen voor opzet van de flexpool. Door in te spelen op de mogelijke discrepantie in perceptie over flexibiliteit tussen organisatielagen, kan een optimale situatie worden bereikt voor zowel de organisatie als de flexibele medewerker. Als een discrepantie in perceptie over flexibiliteit tussen organisatielagen blijft bestaan, kan dit ervoor zorgen dat de beoogde positieve effecten van flexibiliteit niet worden gerealiseerd (Jacobsen 2000, Nishii, Lepak & Schneider 2008, Wright & Nishii 2007).

De definitie flexibiliteit in dit onderzoek betreft de flexibiliteit van de medewerker in de organisatie. De opzet van de flexpool is een HR-praktijk/instrument met als doel meer flexibiliteit en meer flexibele medewerkers te creëren in de organisatie. Met afdelingen worden verpleegafdelingen en poliklinieken bedoeld.

1.2 Doel van onderzoek

Het doel van dit onderzoek is inzicht geven in percepties van verschillende organisatielagen van de St. Anna Zorggroep omtrent flexibiliteit, en verklaringen aandragen voor de mogelijke discrepantie in perceptie, vanuit attributies, verwachtingen en andere factoren.

1.3 Probleemanalyse

Dataverzameling vindt plaats binnen de St. Anna Zorggroep in Midden-Oost Brabant, bestaande uit het St. Anna Ziekenhuis (Geldrop), vier woonzorgcentra van Ananz (Geldrop/Heeze) en een medisch sportgezondheidscentrum TopSupport (Eindhoven). In totaal werken ongeveer 1.800 medewerkers voor de St. Anna Zorggroep waarvan 1.200 medewerkers werkzaam zijn voor het ziekenhuis (inclusief 90 specialisten). Zowel klinische als poliklinische afdelingen van de St. Anna Zorggroep kennen onvoorziene en voorziene uitval van medewerkers waar op korte of middellange termijn een oplossing op moet worden

gevonden (Beleidsnotitie AnnaWerkt 2012). Binnen de St. Anna Zorggroep is een flexpool in het leven geroepen met als doel optimale personeelsbezetting te waarborgen op afdelingen door flexibele inzet van medewerkers (ibid.). Om de patiëntenzorg te kunnen continueren, stemt het serviceverlenend bureau AnnaWerkt van de St. Anna Zorggroep de vraag naar en aanbod van flexmedewerkers op elkaar af.

Het hoger management van de St. Anna Zorggroep heeft bepaalde verwachtingen en attributies (redenen) met invoering van de flexpool van AnnaWerkt voor ogen. De beleidsnotitie van AnnaWerkt (2012) stelt dat de flexpool het mogelijk maakt om medewerkers flexibel in te zetten in de organisatie waar dat nodig is. De flexpool is dus een instrument, een HR-praktijk, met als doel meer flexibiliteit in de organisatie creëren. De vraag is echter of de betreffende flexmedewerkers van de St. Anna Zorggroep diezelfde verwachtingen en attributies definiëren. Er kunnen verschillen optreden tussen de bedoelde projecten die vanuit het hoger management worden ingevoerd en het beleefde praktijken vanuit de werkvloer (Wright & Nishii 2007, Nishii, Lepak & Schneider 2008). Een eventuele discrepantie in perceptie omtrent flexibiliteit tussen organisatielagen, staat centraal binnen dit onderzoek.

Dit onderzoek maakt inzichtelijk of deze discrepantie zich voordoet binnen de St. Anna Zorggroep en hoe dit vervolgens kan worden verklaard. De P&O-afdeling van het St. Anna ziekenhuis in Geldrop heeft door middel van een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO 2012) geprobeerd een compleet beeld te schetsen van de tevredenheid van de medewerkers van de St. Anna Zorggroep. Een opmerkelijke uitkomst ligt bij het onderdeel loopbaan en ontwikkeling: 87,0% van de respondenten van de flexpool zou het een uitdaging vinden om hun kwaliteiten ook op andere afdelingen in te zetten (ibid.). Hieruit blijkt dat flexmedewerkers op meer afdelingen willen werken dan dat zij nu werken. Dit strookt niet met een van de doelen uit de beleidsnotitie van de flexpool AnnaWerkt, namelijk het flexibel maken van medewerkers zodat zij overal inzetbaar zijn. Er lijkt een kloof te zijn tussen datgene wat het hoger management voor ogen heeft op AnnaWerkt, namelijk bevoegd, flexibele en multi-inzetbare medewerkers, en datgene wat de flexmedewerkers ervaren: niet multi-inzetbaar terwijl zij juist graag op andere afdelingen willen staan. Bovendien blijkt 65,2% van AnnaWerkt van mening te zijn dat teveel kennis en vaardigheden wordt gemist om het werk goed uit te kunnen voeren (ibid.). Door gebrek aan kennis en vaardigheden blijken flexmedewerkers niet al het werk goed uit te kunnen voeren.

Dit onderzoek focust zich dus op een eventuele discrepantie in perceptie tussen organisatielagen omtrent flexibiliteit van medewerkers. Inzicht in de mogelijke discrepantie

draagt ertoe bij dat maatregelen genomen kunnen worden zodat zowel de flexmedewerkers als de organisatie meer voordelen ervaren. De mogelijke discrepantie in perceptie tussen het hoger management, afdelingshoofden, coördinatoren van de flexpool en flexmedewerkers omtrent flexibiliteit en verklaringen hiervoor vanuit verwachtingen, attributies en andere factoren, staat centraal binnen dit onderzoek.

1.4 Leeswijzer

Nadat een inleiding is gegeven over het onderzoeksonderwerp flexibiliteit van medewerkers, gaf de relevantie, doel en probleemanalyse een verdere verscherping aan van dit onderzoek. Nu volgt het theoretisch kader wat de wetenschappelijke achtergrondinformatie vormt en vervolgens wordt de methode van onderzoek gepresenteerd. Afsluitend worden de resultaten weergegeven, gevolgd door de conclusie, discussie, beperkingen en aanbevelingen. Ter afsluiting van de thesis volgt de literatuurlijst en de bijlagen.

2. Theoretisch kader

Het volgende theoretisch kader maakt inzichtelijk wat reeds bekend is over flexibiliteit en over verschillende percepties die werkgever en werknemer kunnen hebben over een ingevoerde HR-praktijk. Vanuit wetenschappelijk oogpunt wordt flexibiliteit besproken met de voor- en nadelen voor zowel werkgever als werknemer. Vervolgens onderbouwt de onderzoeker aan de hand van de Attributie theorie aangevuld met het procesmodel van Strategic Human Resource Management (Wright & Nishii 2007) dat interpretaties van ingevoerde instrumenten verschillend kan zijn voor zowel werkgever als werknemer. Verschillende verwachtingspatronen tussen werkgever en werknemer komen tot uiting in het psychologisch contract. Het psychologisch contract biedt een raamwerk waarin de impact van flexibiliteit op houding en gedrag van werknemers kan worden onderzocht.

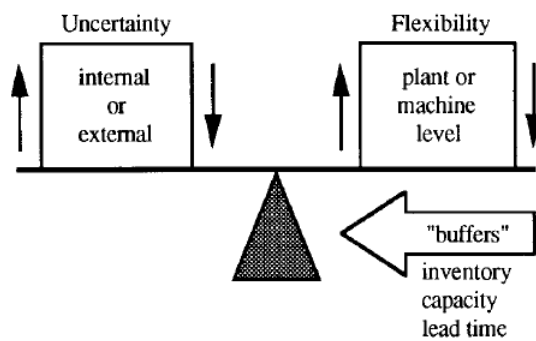
2.1 Flexibiliteit

2.1.1 Verschillende typologieën van flexibiliteit

De periode na de Tweede Wereldoorlog wordt gekenmerkt door stabiele economische groei en de hiermee gepaard gaande stabiele arbeidsverhoudingen (Dekker & Olsthoorn 2011). Sinds het midden van de jaren '70 ontstaat een sterkere behoefte aan flexibilisering van de arbeidsmarkt en is het niet meer vanzelfsprekend dat werkgevers de medewerkers stabiliteit bieden (ibid.). Meer vrijheid zorgt voor aanpassing van de omvang van de personeelsbezetting aan de productieomvang (Toni & Tonchia 1998). Bovendien maken technologische ontwikkelingen het verplaatsen van kapitaal, arbeid en informatie steeds meer mogelijk, met als gevolg dat organisaties hun productieproces naar eigen wenselijkheid kunnen inrichten (Kalleberg 2001, Dekker & Olsthoorn 2011). Verlaging van arbeidskosten en werkloosheid kan een gevolg zijn van flexibele arbeid en mobiliteit van de medewerker zorgt voor een betere match van vraag en aanbod (Hilbers et al. 2011, Cörvers & Montizaan 2006). Bovendien lijkt flexibilisering onmisbaar te zijn voor behoud van concurrentiekracht van organisaties. Volgens Hilbers, Houwing & Kösters (2011) is de flexibele schil het aandeel flexibele medewerkers gezien vanuit de totale werkzame beroepsbevolking. Het CBS-cijfer voor de flexibele schil in 2009 is 17% (ibid.). Deze toename van niet-standaard contracten dragen bij aan flexibiliteit (Chung 2007, Dekker & Olsthoorn 2011, Kalleberg 2001).

Hilbers, Houwing & Kösters (2011) definiëren medewerkers met een flexibele arbeidsrelatie als *'de uitzendkrachten, oproepkrachten, invalkrachten en alle overige werknemers die geen vast dienstverband hebben of niet voor een vast aantal uren in dienst*

zijn'. Newman et al. (1993, in Toni & Tonchia 1998) ziet flexibiliteit als '*fundamental instrument for dealing with uncertainty*'.



Figuur 1. Balans tussen onzekerheid en flexibiliteit (Newman et al. 1993, in Toni & Tonchia 1998)

Cörvers & Montizaan (2006) zien flexibiliteit als een instrument om schommelingen in de vraag naar goederen en diensten op te vangen en als het flexibel inzetbaar maken van werkenden op de interne arbeidsmarkt van bedrijven. Deze definitiebepaling staat centraal binnen dit onderzoek omdat deze definitie veel facetten van flexibele arbeid kent.

Atkinson (1984) onderscheidt verschillende vormen van flexibiliteit op de arbeidsmarkt en deze verdeling wordt door andere wetenschappers (Dekker & Olsthoorn 2011, Hilbers, Houwing & Kösters 2011, Kalleberg 2001) bevestigd:

1. Externe numerieke flexibiliteit
2. Interne numerieke flexibiliteit
3. Functionele flexibiliteit
4. Loonflexibiliteit

Numerieke flexibiliteit is van belang om schommelingen in de vraag naar producten en diensten te kunnen opvangen. De externe arbeidsmarkt wordt aangeboord om aan de behoefte aan personeel te kunnen voorzien (externe numerieke flexibiliteit). De flexibele medewerker kan in dit geval worden opgeroepen om te werken als zij nodig zijn en 'naar huis' worden gestuurd als zij overbodig zijn (Cörvers & Montizaan 2006). Interne numerieke flexibiliteit betreft het aanpassen van het aantal uren of het tijdstip dat gewerkt wordt (Hilbers, Houwing & Kösters 2011, Krommendijk 2012). Numerieke flexibiliteit leidt in dit geval tot een grotere arbeidsmobiliteit (ibid.). Zowel bij interne als externe numerieke flexibiliteit wordt het aantal betaalde uren aangepast aan de veranderende marktvraag (Krommendijk 2012).

Functionele flexibiliteit kan onderverdeeld worden in interne en externe functionele flexibiliteit. Interne functionele flexibiliteit betreft het flexibel inzetbaar maken van werkenden op de interne arbeidsmarkt (Cörvers & Montizaan 2006). Externe functionele

flexibiliteit is het inhuren van externe kennis (Hilbers, Houwing & Kösters 2011). Doordat medewerkers op verschillende posities in de organisaties werkzaam zijn, zijn zij minder afhankelijk van een specifiek productieproces in een organisatie (ibid.). De organisatie dient ervoor te zorgen dat medewerkers verschillende en uiteenlopende kennis en kunde ontwikkelen zodat zij snel kunnen schakelen tussen verschillende taken (Kalleberg 2001). Zo worden conjunctuurschommelingen beter opgevangen door de eigen medewerker (Cörvers & Montizaan 2006). De multi-inzetbaarheid van de eigen medewerkers kan vergroot worden door onder andere trainingen, cursussen, kennisuitwisseling en instructies van collega's (Borghans & Goldsteyn 2006 in Cörvers & Montizaan 2006).

In het '*core-periphery model*' van Atkinson (Atkinson 1984, 1987) is ruimte voor flexibiliteit. Volgens Atkinson (1984) bestaat er een kern in een organisatie, bestaande uit medewerkers met een vast dienstcontract die veel training krijgen, verschillende bedrijfsspecifieke vaardigheden hebben en nauw betrokken zijn bij de organisatie (Cörvers & Montizaan 2006). Tegelijkertijd kent de organisatie een externe focus door uitbesteding en flexibele arbeidscontracten. Het '*core-periphery model*' toont een tweedeling aan tussen mobiele multi-inzetbare medewerkers binnen de organisatie en goed worden beloond (behoren tot de kern van de organisatie), en medewerkers in de periferie die worden aangetrokken ten tijde van hoogconjunctuur en afgestoten in een laagconjunctuur. Dit zorgt tevens voor inkomensongelijkheid tussen permanente en flexibele medewerkers omdat de beloning voor medewerkers in de periferie achterblijft (Cörvers & Montizaan 2006). Tot slot is loonflexibiliteit het aanpassen van de lonen/arbeidskosten in relatie tot de vraag, denk hierbij aan de invoering van prestatiebeloningen of flexibilisering van het minimumloon (Krommendijk 2012).

Tabel 2 geeft aan dat de behoefte aan het flexibel inzetten van personeel op verschillende activiteiten in verzorgende en dienstverlenende beroepen, de functionele flexibiliteit, niet erg hoog is. Door het hoge percentage van numerieke flexibele arbeidsrelatie valt de keuze eerder op het tijdelijk aannemen van medewerkers om mee te kunnen bewegen met de vraag naar het product of dienst van de onderneming (numerieke flexibiliteit).

Beroepsklasse (aantal beroepsgroepen)	flexibele arbeidsrelatie (numeriek) percentage	Typering ^a	trainingsparticipatie (functioneel) percentage	typering ^a
pedagogische beroepen (18)	5,0	-	4,5	-
culturele beroepen (9)	16,2	++	3,3	-
agrarische beroepen (7)	13,8	++	5,9	+
technische en industrieberoepen (34)	5,1	-	4,1	-
transport beroepen (5)	10,6	+	3,6	-
(para)medische beroepen (8)	4,3	-	4,5	-
economische beroepen (23)	6,4	-	4,8	+
Informaticaberoepen (4)	3,7	-	7,2	++
sociaal-culturele beroepen (5)	3,0	-	5,6	+
verzorgende en dienstverlenende beroepen (10)	12,5	++	3,9	-
openbare orde- en veiligheidberoepen (4)	3,3	-	8,4	++
Gemiddelde (127)	7,2		4,6	

a - = kleiner dan gemiddeld; + = groter dan gemiddeld; ++ = groter dan gemiddeld en significant op minimaal 10%-niveau

Tabel 2. Numerieke (gemeten 2001-2002) en functionele (gemeten 2002-2003) flexibiliteit per beroepsklasse (Cörvers & Montizaan 2006).

Cörvers & Montizaan (2006) veronderstellen dat zowel numerieke als functionele flexibiliteit van belang is voor de werkgever om te voorzien in de flexibiliteitsbehoefte. Tabel 3 geeft verschillende werkgeversstrategieën weer met betrekking tot flexibiliteit, de bijbehorende arbeidsrelatie en een selectie van mogelijke contractvormen, naar Atkinson (1984) en Houtman et al. (2002).

Strategie werkgever	Flexibiliteit arbeidsrelatie	Bijbehorende contractvormen
Externe numerieke flexibiliteit	Flexibiliteit van contractduur	Tijdelijke contracten
		Uitzendcontracten
		Inkoop van arbeid (ZZP'ers)
Interne numerieke flexibiliteit	Flexibiliteit van arbeidsomvang	Oproepcontracten
		Min-max contracten
		Deeltijdwerk
	Flexibiliteit van tijdstip	Jaarurencontracten
		Overwerk
		Variabele arbeidstijden
Functionele flexibiliteit	Flexibiliteit van functiespecificatie	Ploegendienst
		Weekendwerk
		Ruime functieomschrijving

Tabel 3. Verschillende werkgeversstrategieën met betrekking tot flexibiliteit (Olsthoorn 2011)

2.1.2 Voordelen flexibiliteit

Er is een aantal redenen waarom medewerkers en werkgevers bewust kiezen voor flexibel werk. Guest (2004) benoemt voordelen van flexibiliteit voor de medewerker, zoals meer keuzevrijheid van werk en activiteiten; iets wat Felfe (2008) omschrijft als een hoge mate van autonomie. Op die manier bevrijdt de medewerker zich van controle van de werkgever (Dekker & Olsthoorn 2011). Functionele flexibiliteit ervaren veel flexmedewerkers als prettig omdat zij veel ervaring op doen op verschillende afdelingen of bij verschillende organisaties (Felfe et al. 2008). Voordelen van numerieke flexibiliteit voor de medewerker is meer onafhankelijkheid voor zowel de organisatie als de medewerker (ibid.). Dit biedt vooral voor moeders met jonge kinderen, deeltijdwerkers, studenten en scholieren de mogelijkheid om werk te combineren met het privéleven: zorg voor de kinderen en omgang met schooltijden en studie (ibid.). De vrijheid om te komen werken zorgt voor een beter werkprivé balans. Bovendien ervaren sommige flexmedewerkers minder werkdruk waardoor flexibiliteit ook gezien kan worden als het komen werken wanneer het uitkomt (numerieke flexibiliteit) (Guest 2004). Hilbers, Houwing & Kösters (2011) veronderstellen dat medewerkers flexibele arbeid vaak zien als het hebben van flexibele werktijden, invloed op rooster, mogelijkheid tot thuiswerk en autonomie. Onderzoek toont aan dat medewerkers met een flexibele arbeidsrelatie minder organisatiebetrokkenheid ervaren dan vaste medewerkers (Felfe et al. 2008, Guest 2004, Jacobsen 2000, McDonald & Makin 1999). Uit onderzoek blijkt dat het merendeel van de flexmedewerkers vrijwillig kiest voor een dergelijke baan, maar soms ontbreekt het aan andere mogelijkheden en is het geen vrijwillige keuze (Klein-Hesseling & Vuuren 1999). Flexmedewerkers kunnen flexibel werk ook zien als opstap van werkloosheid naar een vaste baan waardoor flexibilisering een brug vormt tussen medewerkers met een vast contract en werkloosheid (de Beer in Dekker & Olsthoorn 2007). Essentieel voor flexmedewerkers is de mate in hoeverre flexmedewerkers tevreden zijn met het type contract en of hier een bewuste keuze aan ten grondslag ligt: ‘a number of surveys reveal that between 25% and 40% of temporary workers prefer such contracts’ (Guest 2004). Beweegredenen om voor flexibele arbeid te kiezen kent zowel een vrijwillig als een meer verplicht karakter.

Niet alleen voor de medewerker, maar ook voor de werkgever ontstaat meer onafhankelijkheid bij numerieke flexibiliteit, omdat gemakkelijker afstand kan worden gedaan van flexmedewerkers tijdens laagconjunctuur. Er is meer flexibiliteit om personeelsbezetting aan te passen aan de marktvraag. Voordelen voor werkgevers bij functionele flexibiliteit is het vergroten van de ‘human capital’ omdat het menselijk kapitaal op meerdere afdelingen en voor diverse activiteiten in te zetten is (Dekker & Olsthoorn 2011).

Door deze taakverbreding ontstaat breedteontwikkeling, wat werkzaamheden interessanter en uitdagender maakt (Greenberg & Baron 2008). “Job enlargement”, taakverbreding, zorgt voor minder eentonig en minder geroutineerd werk omdat nu meerdere handelingen en taken op hetzelfde niveau uitgevoerd worden (ibid.). Deze functionele flexibiliteit vergroot de ‘horizontal job load’ wat leidt tot een toename van de werknemersmotivatie (ibid.). Door toenemende motivatie verbetert de kwaliteit, de klanttevredenheid en het financieel rendement van de organisatie (Nishii, Lepak & Schneider 2008). Ook zorgt flexibel personeel voor continu voldoende personeelsbezetting wat ook ten goede komt van de kwaliteit en van de concurrentiepositie van de organisatie. In de steeds sterker concurrerende omgeving van zorgorganisaties biedt flexibilisering dus grote voordelen (Dekker & Olsthoorn 2011, Felfe et al. 2008, Toni & Tonchia 1998).

2.1.3 Nadelen flexibiliteit

Een belangrijk nadeel van numerieke flexibiliteit voor de medewerker is de werkonzekerheid, in tegenstelling tot vaste medewerkers. Veel flexmedewerkers hebben een flexibele contractduur en arbeidsomvang en maken zich, in tegenstelling tot vaste medewerkers, meer zorgen over het voortbestaan van de arbeidsrelatie (Dekker & Olshoorn 2011). Bovendien bestaat onzekerheid over het loon en kent deze groep een gemiddeld lager inkomen (ibid. & Cörvers & Montizaan 2006). Ook kan flexibel werk negatieve gevolgen hebben voor de psychische en fysieke gezondheid van flexmedewerkers, in zwakkere onderhandelingsposities, veroorzaakt door fysiek zwaardere klussen (ibid.). Ook nemen flexmedewerkers minder vaak deel aan scholing en zijn de loopbaanperspectieven en doorstroommogelijkheden, vooral voor degene die langer in de flexibele schil functioneren, vaak minder rooskleurig dan degene in vaste dienst (Felfe et al. 2008, Guest 2004). De doorstroomkansen van flexwerk naar vast werk zijn de laatste jaren gedaald van ruim 30% in 2001 naar 23% in 2010 (Dekker & Olsthoorn 2011). Dit is mede te verklaren door de economische crisis en de in 1999 ingevoerde Flexwet, waar tijdelijke contracten functioneerde als verlengde proeftijd (ibid.). Deze wet zou er echter voor moeten zorgen dat meer zekerheid voor medewerkers zou ontstaan over het werk en inkomen en tegelijkertijd meer flexibiliteit in de bedrijfsvoering van organisaties. Omdat vaker gewisseld wordt van afdeling of activiteit, zowel bij numerieke als functionele flexibiliteit, wordt een werkrelatie opbouwen als moeilijk ervaren en voelen flexmedewerkers zich anders behandeld dan vaste medewerkers (Guest 2004 & Klein-Hesselink, Vuuren 1999). Kortom, de flexibele schil van de arbeidsmarkt bestaat enerzijds uit flexmedewerkers die met gegronde redenen kiezen voor

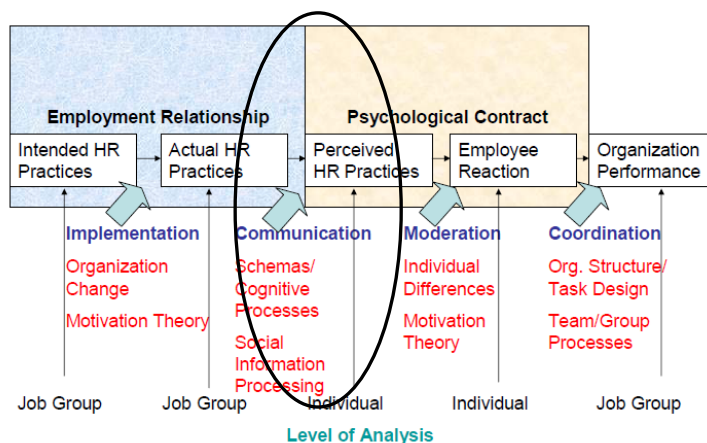
flexibel werk en anderzijds zorgen weinig doorstroomkansen ervoor dat flexmedewerkers ongewenst lang in de flexibele schil verblijven, met weinig baan zekerheid.

Numerieke flexibiliteit voor de werkgever kent ook nadelen omdat minder controle uitgeoefend kan worden op de flexmedewerker. Flexmedewerkers zijn meestal oproepbaar, maar hoeven hier geen gehoor aan te geven. Bovendien blijkt uit onderzoek dat werkgevers met een grote flexibele schil, vaak minder investeren in scholing voor deze groep. Werkgevers ondervinden vaak een geringere mate van loyaliteit van flexmedewerkers met de organisatie, wat verminderde productiviteit en innovatievermogen tot gevolg heeft (Guest 2004). Een belangrijke discussie is nu om of verlaging van kosten te behalen op korte termijn door veel flexmedewerkers in te zetten (numerieke flexibiliteit), ofwel investeren in kwaliteit voor de langere termijn en scholing/cursussen aanbieden om écht flexibel personeel te ontwikkelen, de functionele flexibiliteit (ibid.).

2.2 Attributie theorie

Tussen de implementatie van een HR-praktijk vanuit het hoger management en de beleving ervan door de (flex)medewerker, kunnen verschillen bestaan. De Attributie theorie van Nishii, Lepak en Schneider (2008) gaat dieper in op verschillende percepties die medewerkers kunnen hebben na implementatie van een instrument vanuit het hoger management: *‘People can attach different meanings to social stimuli (Fiske & Taylor, 1991), and based on the way that they process these stimuli, their attitudinal and behavioral responses to that information may differ’* (Nishii, Lepak & Schneider 2008). De interpretatie van de medewerker over de redenen van implementatie door het management, vormt de basis van houding en gedragingen die hij uiteindelijk vertoont (ibid.). Deze redenen voor implementatie van een HR-praktijk worden gedefinieerd als attributies. Een attributie kan gezien worden als interpretatie van een individu over de oorzaken van vertoond gedrag (ibid.). Omdat individuen op iedere beslissing andere attributies en reacties ervaren, zullen de effecten van de ingevoerde HR-praktijk niet altijd hetzelfde zijn als verwacht. De verschillende attributies en percepties van de medewerker over de ingevoerde HR-praktijk is essentieel en verklaart het gedrag en de houding. Organisaties kunnen arbeidsflexibiliteit zien als het flexibel inzetten van personeel in de organisatie waar nodig, maar wellicht streven flexmedewerkers niet naar flexibiliteit en onafhankelijkheid: *‘Temporary workers might appreciate flexibility, independence and variety’* (Felfe et al. 2008). In het theoretisch procesmodel van Strategic Human Resource Management (SHRM) van Nishii & Wright (2007), waarin inzicht wordt gegeven in de

eventuele discrepantie tussen bedoelde HR-praktijken vanuit het hoger management en de beleefde praktijken vanuit de werkvloer, wordt dit proces ‘sensemaking’ genoemd. Het is de fase van het doorvoeren van een instrument vanuit het management, de actual HR practices, tot het ontvangen en interpreteren door de medewerkers, de perceived HR practices. Medewerkers proberen in deze fase het doel van de nieuwe praktijk eigen te maken (Wright & Nishii 2007). Dit proces van perceived HRM practices, vindt plaats op individueel niveau met verschillende interpretaties van HR-activiteiten per individu. Belangrijk is de rol die de operationeel leidinggevende speelt bij implementatie van de praktijk. Doordat verschillende coördinerende functies (teamleiders, supervisors of trainers) de praktijk op de eigen manier invoeren kan variatie optreden in het ontvangen van de praktijk (Wright & Nishii 2007). Onderstaand figuur geeft aan dat de arbeidsrelatie en communicatie belangrijk is bij het ontvangen van een praktijk door de werkvloer. De manier waarop medewerkers de HR-bundel ervaren en ontvangen staat bekend als de ‘HR climate’ (Townsend & Wilkinson 2010). Een goede match tussen de strategische doelen en de ervaringen van de medewerker leidt tot ‘positive strategic climate’ wat positief van invloed is op de HR-uitkomst (ibid.).



Figuur 2. Proces model van SHRM Wright & Nishii 2007

Onderzoeken van Nishii, Lepak & Scheider (2008) onderscheiden interne en externe attributies. Het zijn de onderliggende factoren zoals geïnterpreteerd door de medewerker, op basis waarvan het management het instrument, de flexpool, heeft ingevoerd. Een onderscheid kan gemaakt worden in strategische doelen, opgesplitst in kwaliteit en kostenreductie, en werknemersgeoriënteerde doelen: het welbevinden van de medewerker of medewerkers efficiency.

	Internal attributions		External attribution
	Business/strategic goal underlying HR	Employee-oriented philosophy	
Commitment-focused	Service quality	Employee well-being	Union compliance
Control-focused	Cost reduction	Exploiting employees	

Tabel 4. Typologieën van HR attributies (Nishii et al. 2008)

Essentieel is om de perceptie van de medewerker over de mate van aanwezigheid van strategische en/of werknemersgeoriënteerde doelen van een bepaalde praktijk, in ogenschouw te nemen (ibid. en Toni & Tonchia 1998). Als medewerkers de attributies van doorgevoerde praktijken meer ervaren als control focus (kostenreductie of het exploiteren van werknemers), zal de mate van betrokkenheid en tevredenheid lager zijn (Nishii, Lepak & Schneider 2008). Procedures en regels zorgen voor het monitoren en drukken van kosten, waardoor de medewerker zich meer een kostenpost voelt en minder gemotiveerd is (ibid.). Als medewerkers zich als aanwinst voelen bij een ingeslagen strategie, zijn zij sterker gemotiveerd om te werken richting dat doel. In dit onderzoek zal de perceptie van flexmedewerkers duidelijk maken of de invoering van de flexpool ervaren wordt als zijnde een kwaliteitsslag of een kosten reducerende attributie, dit laatste is een organisatieattributie. Er kunnen ook werknemersattributies worden ervaren zoals het stimuleren van het welbevinden van de medewerker en het beste uit de medewerker halen. Ook kunnen attributies gaan over het voldoen aan eisen van de vakbond of het creëren van een positief imago (Nishii, Lepak & Schneider 2008). Als de medewerker de invoering van de flexpool ziet als middel om continue personeelsbezetting, en dus kwaliteit, te waarborgen, zal de motivatie hoger zijn dan wanneer het idee bestaat dat de flexpool enkel in het leven in geroepen om kosten te drukken (ibid.). Deze perceptie kan voor iedere individuele medewerker anders zijn. Naast strategische en werknemersgeoriënteerde attributies, bestaat een derde component: beperkingen en regels opgelegd vanuit de omgeving waarbij de organisatie de opgelegde strategie simpelweg moet volgen.

Houding en gedrag van medewerkers na een bepaalde beslissing wordt gedeeld met andere medewerkers van dezelfde afdeling. Door Morgeson en Hoffman (1999) wordt dit proces gedefinieerd als ‘double interact’ waardoor collectieve percepties ontstaan tussen medewerkers. De gevormde percepties van medewerkers op de werkvloer worden gevormd door de beslissing zelf, de context en persoonlijke verschillen. Reacties van medewerkers op ingevoerde HR-bundels hebben te maken met houding, gedrag en cognitieve elementen.

Reacties op houding komen tot uiting in hogere werktevredenheid of organisatiebetrokkenheid (Nishii & Wright 2007). Verbeterde kennis en kunde laten cognitieve elementen zien en gedrag komt tot uiting in toenemende werkfocus, productiviteitsverhoging en vermindering in aantal werkgerelateerde missers. Aan de andere kant kan ook negatief gedrag ontstaan door sabotage of eigen belang: het versterken van de eigen positie ten koste van de organisatie (ibid. & Wright & Nishii 2007). Geconcludeerd kan worden dat de mate waarin medewerkers de strategische attributies van de invoering van een HR-praktijk begrijpen en ook op die manier zelf ervaren, bepalend is voor de effectiviteit van die HR-praktijk.

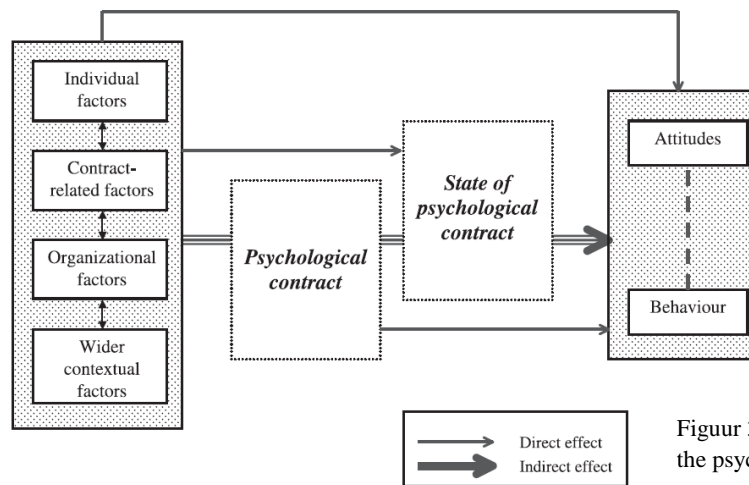
2.3 Psychologisch contract

Om gedegen verklaringen aan te dragen voor het verschil in percepties tussen werkgever en medewerker omtrent flexibiliteit, biedt het psychologisch contract een uitkomst. Het psychologisch contract biedt een conceptueel raamwerk waarin de impact van flexibele medewerkers op houding en gedrag kan worden onderzocht (Hyde et al. 2009). Het verwachtingspatroon vanuit werkgever en werknemer staat centraal binnen het psychologisch contract.

Guest (2004) onderzoekt de vaak nadelige positie waarin flexibel inzetbaar personeel wordt neergezet: *'popular assumption that those on flexible employment contracts are somehow disadvantaged'*. Naast formele contractafspraken die de organisatie maakt met de medewerkers in dienst van de organisatie, bepalen ook ongeschreven regels en verwachtingen voor een groot deel de relatie tussen werkgever en werknemer. Sommige wetenschappers zijn van mening dat *'all contracts are psychological'* (MacNeil 1985 aangehaald in Rousseau 1995), maar gesteld kan worden dat contracten zowel formele (organisatie) als informele (sociale) aspecten kennen (Rousseau 1995). Deze ongeschreven regels en verwachtingen vormen het psychologisch contract: *"individual beliefs, shaped by the organization, regarding terms of an exchange agreement between individuals and the organization"* (Rousseau 1995). Rousseau benadert het psychologisch contract vooral vanuit de medewerker en ziet het psychologisch contract als individuele opvattingen en verwachting van de medewerker over de wederzijdse verplichtingen en relatie tussen organisatie en medewerker (McDonald & Makin 1999).

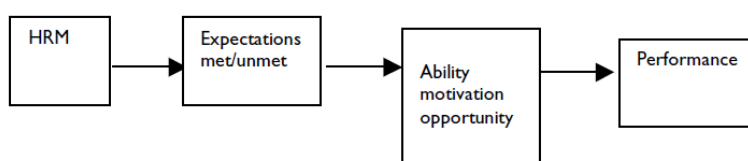
De psychologische contracttheorie is ontwikkeld tot een kader waarmee werkrelaties beter begrepen kunnen worden (Rousseau 1989, 1995 & Schein 1978, aangehaald in Zhao 2007). De *'logical contract breach'* is de perceptie van de medewerker in welke mate de

organisatie zich niet aan zijn beloften houdt (Zhao 2007). Essentieel is dat het verschil tussen datgene wat wordt beloofd en datgene wat uitgevoerd wordt, zo klein mogelijk is omdat een grote kloof negatief van invloed is op gedrag, houding en motivatie (Zhao 2007, Rousseau 1995 & Guest 2004). Figuur 3 illustreert dat medewerkers met een flexibel contract een bepaalde gedrag en houding vertonen, en dat dit beïnvloed wordt door het psychologisch contract. Indien de ‘*state of psychological contract*’ positief is: organisatie en medewerker houden zich aan de beloftes, dan kan een hogere organisatiebetrokkenheid worden vastgesteld (Guest 2004). Het psychologisch contract kan een verklarende factor zijn in de samenhang tussen verschillende contracttypen en de organisatiebetrokkenheid (ibid.).



Figuur 3. Employment contracts, the state of the psychological contract and employee outcomes (Guest 2004).

Het psychologisch contract wordt gecreëerd door wederkerigheid, beloften en vertrouwen. Guest (2004) beschrijft dat bij het begrijpen van het verschil van de impact van medewerkers ook andere factoren meespelen, namelijk stabiliteit, bereik, tastbaarheid, focus en tijdspad. De perceptie van het schenden van de ongeschreven regels kan ook veroorzaakt worden door cognitieve beperkingen, beperkte informatievoorziening en verschillende denkbeelden (Rousseau 1995). Het is belangrijk om het psychologisch contract te bezien vanuit de context van de organisatie. De mate waarin medewerkers het psychologisch contract ervaren, zal van invloed zijn op houding, gedrag en het algemeen welbevinden. Hyde et. al. (2009) benadrukken dat verschillende verwachtingen over ingevoerde HR-praktijken bepalend zijn voor de daadwerkelijke performance:

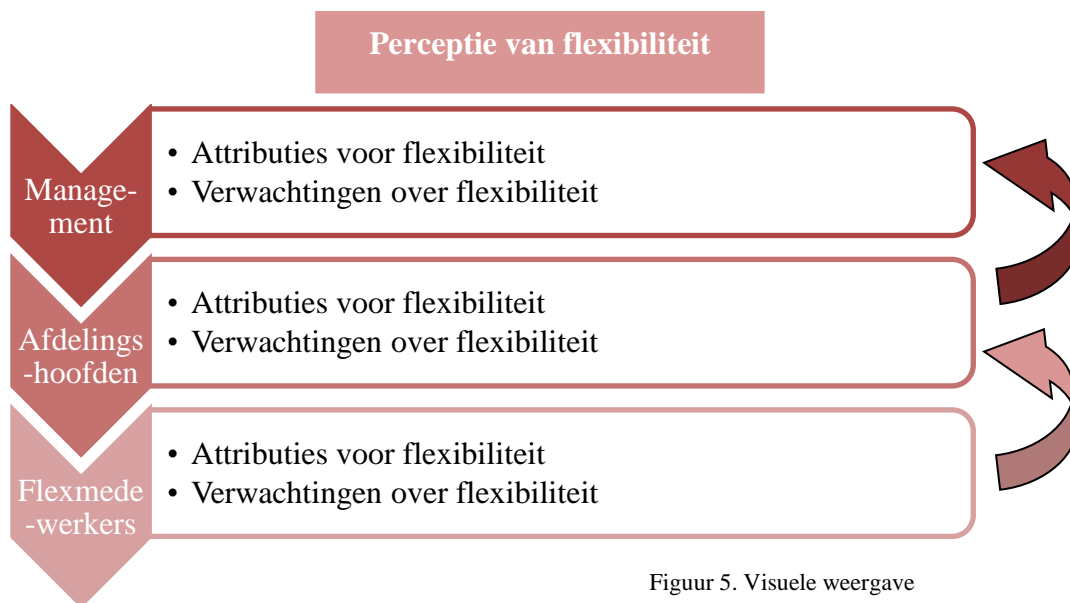


Figuur 4. Relatie tussen verwachtingen en performance (Hyde et. al. 2009)

Het theoretisch kader heeft inzicht gegeven in theoretische achtergronden over zowel numerieke als functionele flexibiliteit in een organisatie. Een mogelijke discrepantie tussen percepties over flexibiliteit in verschillende organisatielagen, vergroot de kans dat de beoogde positieve effecten van flexibiliteit niet worden behaald (Wright & Nishii 2007, Nishii, Lepak & Schneider 2008). Belangrijk is om inzicht te verkrijgen in verklaringen voor situaties waarin de discrepantie in perceptie tussen werkgever en werknemer optreedt. De redenen voor invoering van een HR-praktijk (attributie theorie) en bepaalde verwachtingen van een ingevoerde HR-praktijk (psychologisch contract) worden door de wetenschap aangegeven als verklaringen voor de mogelijke discrepantie in percepties tussen organisatielagen over flexibiliteit. Met dit in het achterhoofd kunnen verklaringen voor het eventuele spanningsveld tussen het hoger management, coördinatoren van de flexpool, afdelingshoofden en medewerkers over flexibiliteit binnen de St. Anna Zorggroep worden aangedragen.

2.4 Visuele weergave

Onderstaande visuele weergave dient ter verduidelijking van de integratie van de theorie. In dit onderzoek wordt met ‘werknemers’ of ‘medewerkers’ de groep flexmedewerkers bedoeld die werkzaam zijn voor de St. Anna Zorggroep.



Figuur 5. Visuele weergave van het theoretisch kader

2.5 Probleemstelling en deelvragen

Op basis van bovenstaande wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie, probleemanalyse en theoretisch kader, is de volgende probleemstelling opgesteld:

Hoe kan een eventuele discrepantie in perceptie over flexibiliteit in de St. Anna Zorggroep tussen managementlagen en de flexibele medewerker worden verklaard, bekeken vanuit attributies en verwachtingen?

Daarnaast zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Wat zijn de percepties wat betreft flexibiliteit vanuit het hoger management, afdelingshoofden en de coördinator van de flexpool van de St. Anna Zorggroep?
2. Wat zijn de percepties wat betreft flexibiliteit vanuit de flexibele medewerker van de St. Anna Zorggroep?
3. Wat is het verschil tussen de perceptie van de managementlagen en de perceptie van de flexibele medewerker wat betreft flexibiliteit?
4. Welke attributies en verwachtingen verklaren het verschil tussen de perceptie van managementlagen en de perceptie van de flexibele medewerker ten aanzien van flexibiliteit?
5. Welke andere factoren verklaren het verschil tussen de perceptie van managementlagen en de perceptie van de flexibele medewerker ten aanzien van flexibiliteit?

3. Methoden van onderzoek

‘Qualitative research is a form of social inquiry that focuses on the way people make sense of their experiences and the world in which they live’ (Holloway & Wheeler 2009). Om de hoofdvraag van dit onderzoek te beantwoorden, is een kwalitatief karakter van onderzoek het meest geschikt zodat de betekenisgeving van het begrip flexibiliteit van betrokken respondenten achterhaald wordt. Centraal staan de verwachtingen en attributies van afdelingshoofden, het hoger management, coördinatoren van de flexpool en van de flexmedewerkers omtrent de flexpool; een instrument om flexibiliteit in de organisatie te creëren. Inzicht in verschillende percepties van het fenomeen flexibiliteit vanuit verschillende organisatielagen van de St. Anna Zorggroep en het inspelen hierop, kan zorgen voor een minder grote discrepantie waardoor flexibel inzetbare arbeid voordelen oplevert voor zowel de organisatie als de medewerker. De verwachtingen en attributies van flexibiliteit voor de organisatie worden duidelijk in individuele interviews met de verschillende organisatielagen. De redenen voor potentiële flexmedewerkers om te kiezen voor flexwerk zou een opstap kunnen zijn naar vast werk, het creëren van vrijheid met betrekking tot het inplannen van de uren (numerieke flexibiliteit) of bijvoorbeeld het verwerven van een multi-inzetbare positie in de organisatie (functionele flexibiliteit). Kwalitatief onderzoek zorgt voor inzicht in interpretaties en het begrijpen van sociale fenomenen door individuen (Holloway & Wheeler 2009, Mortelmans 2007). In dit onderzoek staat het achterhalen van het verschil in percepties over het fenomeen flexibiliteit centraal.

Belangrijk is de interactie tussen onderzoeker en de participant, wat leidt tot het begrijpen van ervaringen en concepten, de flexibiliteit (Holloway & Wheeler 2009). De onderzoeker houdt rekening met de persoonlijke en sociale context van de participanten en de samenhang met de omgeving, omdat dit het gedrag kan beïnvloeden (ibid.). *‘If researchers understand the context, they can locate the actions and perceptions of individuals and grasp the meanings that they communicate’* (Holloway & Wheeler 2009).

Om gedegen uitspraken te kunnen doen over percepties van verschillende organisatielagen over flexibiliteit, is een aantal respondenten aangewezen voor individuele interviews. De respondenten zijn werkzaam in de St. Anna Zorggroep, bestaande uit het St. Anna Ziekenhuis, vier woonzorgcentra Ananz en een medisch sportgezondheidscentrum TopSupport. Er zijn verschillende organisatieniveaus binnen de St. Anna Zorggroep te onderscheiden die ieder verschillende belangen kunnen hebben bij de flexmedewerkers van AnnaWerkt. Een tweetal clustermanagers van het ziekenhuis, een financieel directeur van

Ananz en vier coördinatoren van AnnaWerkt worden geïnterviewd, evenals drie afdelingshoofden van het ziekenhuis en vijf flexmedewerkers. Met deze samenstelling kan goed inzicht verkregen worden in de verwachtingen over- en de attributies waarmee deze organisatielagen denken dat de flexpool van AnnaWerkt is ingevoerd. De vijf flexmedewerkers zullen evenredig afkomstig zijn uit de twee groepen waaruit de flexpool bestaat: oproepmedewerkers, inzetbaar op basis van oproep en een 0-urencontract, en contractanten, eveneens inzetbaar op oproepbasis maar met een urencontract variërend van 8 – 36 uur per week en een vast maandsalaris. Om een realistisch beeld te verkrijgen worden zowel verpleegkundigen, polikliniekassistenten, verzorgende als helpenden uit de flexpool geïnterviewd. Uit de individuele interviews wordt de eigen beleving over flexibel inzetbaar personeel besproken, waardoor uit analyse zal blijken of er een discrepantie is in perceptie over flexibiliteit tussen organisatielagen. Vervolgens wordt onderzocht waardoor dit verschil kan worden verklaard. Er zal sprake zijn van semigestructureerde individuele interviews, omdat de interviews deels gestructureerd zijn en deels niet, waardoor ruimte blijft voor de respondent om het interview in te vullen. Hierdoor zal een natuurlijke conversatie plaatsvinden (Mortelmans 2007). Er is gebruik gemaakt van een topiclijst, een lijst met de belangrijkste onderwerpen om de onderzoeksvraag te beantwoorden (bijlage 2). Hierdoor krijgen de respondenten veel ruimte om informatie te geven. De interviews zijn opgenomen met een spraakrecorder. Daarna wordt het gesprek getranscribeerd om een zo compleet mogelijke weergave te creëren van wat is besproken. Uitspraken die van toegevoegde waarde zijn voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen zijn verder geanalyseerd, gebruik makend van thematic analysis (Fereday, Muir-Cochrane 2006).

3.1 Analyseren van data

‘Thematic analysis is a search for themes that emerge as being important to the description of the phenomenon’ (Fereday, Muir-Cochrane 2006). Deze methode van analyseren kent een hybride benadering van zowel data gestuurde inductieve methoden als theoretische gestuurde deductieve methoden (ibid.). Het doel van inductie is te komen tot algemeen geldende uitspraken (theorieën) op basis van specifieke gevallen en bij deductie wordt een bepaalde theorie getoetst in de praktijk (Mortelmans 2007). Theoretische modellen over flexibiliteit, attributie theorie en het psychologisch contract vormen achtergrondinformatie bij dit onderzoek en uit interviews zal blijken hoe de respondenten dit beleven (deductie). Ook kunnen andere inzichten verkregen uit interviews leiden tot nieuwe theoretische invalshoeken

(inductie), bijvoorbeeld het belang van organisatiecultuur bij discrepantie in perceptie van flexibiliteit door de managementlagen en flexmedewerkers.

Vervolgens ontstaan door het coderen van data thema's, die samenhangen met het onderwerp van onderzoek (Fereday, Muir-Cochrane 2006). Fereday & Muir-Cochrane (2006) beschrijven dat het coderen van data een aantal stappen kent: het ontwikkelen van een codehandboek, het testen van de betrouwbaarheid van codes, data samenvatten en thema's identificeren, codes toewijzen en verbinden, thema's identificeren en gecodeerde codes bevestigen en legitimeren. Op deze manier zal codering ook plaatsvinden in dit onderzoek waarbij definities als 'numerieke flexibiliteit' of 'attributie vooral vanuit organisatieperspectief', worden gekenmerkt als codes.

Voorafgaand aan de interviews vindt een documentanalyse plaats om zo achtergrondinformatie over het beleid en afspraken tussen werkgever en medewerker te vergroten. De gebruikte documenten zijn beleidsnotities, resultaten van het medewerkertevredenheidsonderzoek en documentatie over Service Level Agreement. Doel is om de perceptie van alle organisatielagen (hoger management, coördinatoren van de flexpool, afdelingshoofden en flexmedewerkers) over flexibiliteit inzichtelijk te maken en verschillen hiertussen verklaren aan de hand van verwachtingen, attributies en andere factoren.

3.2 Interne validiteit

De validiteitsvraag in kwalitatief onderzoek bekijkt of interpretaties van data door de onderzoeker overeenstemt met de verzamelde gegevens (Mortelmans 2007). Deze interpretaties dienen geloofwaardig te zijn. Geloofwaardigheid belicht de afstemming tussen de sociaal geconstrueerde realiteit van de bestudeerden en de vertaling ervan door de onderzoeker (ibid.). Door diepgang te creëren in het verzamelen van kwalitatieve gegevens, wordt geloofwaardigheid van de betekenisgeving van respondenten vergroot. Door middel van semigestructureerde interviews met diepgaande vragen en het doorvragen op bepaalde onderwerpen, wordt diepgang verkregen in interviews.

Door triangulatie wordt vanuit meerdere perspectieven naar de percepties van flexibiliteit gekeken. Binnen dit onderzoek wordt data en theorie triangulatie gebruikt, wat zorgt voor het verhogen van de geloofwaardigheid van resultaten. Data triangulatie is het gebruiken van meerdere databronnen, individuele interviews en documentatie, en theorie triangulatie is het vanuit verschillende theoretische invalshoeken bekijken van data (Mortelmans 2007). Door het aanboren van verschillende databronnen en theoretische invalshoeken, kan het voorkomen dat resultaten niet consistent zijn; de taak van de

onderzoeker is uitzoeken waarom inconsistentie bestaat en waaraan dat te wijten is (ibid.). Na dataverzameling vindt terugkoppeling van de resultaten plaats door de uitgewerkte interviews terug te sturen naar de desbetreffende geïnterviewde respondent. Zij controleren de gegevens en geven feedback, wat tot bijsturing en aanvulling van de resultaten kan leiden. Deze member check bevordert, evenals de vorige maatregelen, de interne validiteit van het onderzoek (ibid.).

3.3 Externe validiteit

Externe validiteit of generaliseerbaarheid is een ander kwaliteitselement van kwalitatief onderzoek. Generaliseerbaarheid wordt niet bereikt met kwalitatief onderzoek omdat resultaten uit de steekproef niet direct gelden voor de gehele populatie (Mortelmans 2007); dit is ook niet het doel van dit onderzoek. Wel kan mogelijk inferentiële generaliseerbaarheid worden toegepast omdat resultaten mogelijk veralgemeend kunnen worden naar andere situaties of contexten. Theoretische generaliseerbaarheid veralgemeent theoretische uitspraken uit een studie naar bredere geldende theoretische principes (ibid.).

3.4 Betrouwbaarheid

Om de interne betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen bestudeert een andere onderzoeker het basismateriaal van dit onderzoek en controleert, steekproefsgewijs, het codeerwerk. Hierbij is de privacy van de organisatie en de respondenten gewaarborgd. De andere onderzoeker maakt kenbaar of zij zich kan vinden in de manier van coderen. Eventueel kan dit tot uitleg of kleine wijzigingen leiden. De externe betrouwbaarheid van het onderzoek wordt verhoogd doordat voorafgaand aan de interviews verwachtingen worden opgeschreven van de onderzoeker. Na dataverzameling vindt vergelijking van de gegevens plaats en volgt er een afweging in welke mate de opvatting van de onderzoeker een rol heeft gespeeld bij het verzamelen van data. Dit proces zal de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroten. Bovendien kunnen, door het gedetailleerd uitwerken van het data-analyse proces, andere onderzoekers delen van dit onderzoek herhalen. Tenslotte zijn de data verkregen uit interviews toegankelijk en zijn de persoonsgegevens van de respondenten vertrouwelijk.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. Vanuit verschillende organisatielagen, te weten het hoger management, afdelingshoofden, coördinatoren van de flexpool en de flexmedewerkers van de St. Anna Zorggroep, is de perceptie van flexibiliteit beschreven. Naast definitiebepalingen van het begrip ‘de flexibele medewerker’ is hen gevraagd wat de verwachtingen waren van de flexpool en van de flexibele medewerker en wat de attributies waren bij opzet van de flexpool. Vervolgens wordt in paragraaf 4.5 inzichtelijk wat het verschil is in perceptie over flexibiliteit tussen de organisatielagen. De laatste paragraaf, 4.6, zoomt in op en welke verwachtingen, attributies en andere factoren verklaringen kunnen zijn voor het verschil in perceptie over flexibiliteit tussen organisatielagen.

4.1 Hoger management ten aanzien van flexibiliteit

Definitie

Opvallend aan de definitie flexibiliteit die het hoger management, bestaande uit een tweetal clustermanagers van het ziekenhuis en de financieel manager van de woonzorgcentra, geeft is de variërende omschrijving van het begrip. Enerzijds verstaat het hoger management flexibiliteit van medewerkers als medewerkers waar de organisatie een beroep op kan uitoefenen op het moment dat de werkgever het vraagt. Dit is vooral het geval bij meer vraag naar zorg en dus hogere productie:

“Je moet downsizen en upgraden afhankelijk van de productie”(MT 2). “Het is belangrijk te kijken naar de piekmomenten en daar de personele planning op afstemmen” (MT 3).

Het opvangen van schommelingen in vraag en productie wordt in de theorie geschaard onder numerieke flexibiliteit.

Naast uitspraken van het hoger management die overeenkomen met numerieke flexibiliteit, ziet het hoger management flexibele medewerkers ook als medewerkers die zich losmaken van de vaste standplaats en flexibel inzetbaar zijn op meerdere afdelingen. Het multi-inzetbaar maken van medewerkers komt tot uiting in het begrip functionele flexibiliteit. Het hoger management definieert dan ook de functionele flexibiliteit bij de definitie van een flexibele medewerker:

“Het gaat erom de juiste mensen te hebben op de juiste momenten. Flexibiliteit betekent niet vasthouden aan een vaste standplaats, maar inzetbaar zijn op meerder afdelingen. Flexibiliteit is niet een 8-urige werkdag, dit kan ook 6 of 7 zijn. Flexibiliteit kan ook halve dagen zijn. [...] Maar als ze eenmaal op verschillende plekken inzetbaar zijn worden ze ingezet op tekorten” (MT 2).

Doordat het hoger management flexibiliteit definieert als het kunnen opvangen van productieschommelingen in de organisatie door adequaat een beroep te doen op de interne/externe arbeidsmarkt en bovendien multi-inzetbare medewerkers wenst, definiëren zij flexibiliteit als numerieke en als functionele flexibiliteit. De brede begripsomschrijving kan verklaard worden door verschillende dimensies die het begrip omhelzen. In volgend paragraaf wordt dit verder uitgewerkt.

Attributies

Opvallend zijn de tegenstrijdige antwoorden van het hoger management over de attributies voor opzet van de flexpool. De managers van het ziekenhuis geven aan dat het kunnen meebewegen met productieschommelingen de belangrijkste reden was bij de opzet van de flexpool. Na reorganisatie is de vaste formatie verlaagd van 100% naar 92% en worden flexmedewerkers ingezet op het moment dat er behoefte aan is, voornamelijk bij hogere productie. De attributies bij opzet van de flexpool vanuit het hoger management zijn dus vooral beredeneerd vanuit organisatorisch perspectief. Het productieproces is beter beheersbaar en bovendien treedt kostenreductie op omdat er geen behoefte meer is aan uitzendbureaus:

“We zien in ziekenhuizen productieschommelingen en wat we willen is dat medewerkers die schommelingen in de productielijn gaan volgen. [...] We kunnen hierdoor het productieproces beter beheersen en stroomlijnen” (MT 2).

Een andere organisatie attributie van de implementatie van de flexpool, is het creëren van meer kennisdeling door multi-inzetbare medewerkers:

“Dan moet echt die kennisdeling onderling plaatsvinden, dan bouw je flexibiliteit op” (MT 2).

Echter geeft de financieel directeur van de woonzorgcentra een andere attributie aan voor de opzet van de flexpool. De flexpool is juist in het leven geroepen om de groep medewerkers waarin jarenlang in is geïnvesteerd, te behouden binnen de organisatie.

“De grote groep mensen van 25/30-40 jaar krijgen kinderen en kunnen niet meer blijven werken, die gaan dan als afroep of ze stoppen. Als organisatie moet je meedenken in de levensfase van de medewerker, en we moeten denken van, hoe kunnen we die grote contracten toch binnenboord houden? Dit is lange termijn personeelsplanning. Wat je zag is dat je als organisatie veel energie steekt in iemand die nieuw komt werken, tot zijn 30^e. Vervolgens lopen ze weg en als ze 43 zijn komen ze terug en dan moet je eigenlijk weer van vooraf aan beginnen met investeren” (MT 3).

Deze manager ziet de attributies van de flexpool vooral als instrument om medewerkers te behouden voor de organisatie. Enerzijds als een werknemersgeoriënteerde maatregel omdat men tegemoet komt aan de flexibiliteitswens van de werknemer, anderzijds een maatregel met

organisatiebelang omdat investeringen in de werknemer dan niet voor niets zijn geweest. Een mogelijk spanningsveld bestaat tussen het hoger management van het ziekenhuis en van de woonzorgcentra omdat verschil in attributies van bovenaf voor een verschillende vertaling kan zorgen naar de werkvloer.

De attributies van het hoger management voor de opzet van de flexpool kent dus een overwegend organisatiebelang en één manager voorziet de attributies tevens vanuit werknemersperspectief.

Verwachtingen

Het hoger management verwacht van de flexmedewerkers het leveren van kwaliteit en de inzetbaarheid en flexibiliteit om op meerdere afdelingen te werken. De verwachting van deze multi-inzetbaarheid komt overeen met functionele flexibiliteit. Verwacht wordt dat flexmedewerkers op verschillende posities in de organisatie werkzaam kunnen zijn.

“We vragen kwaliteit en ook flexibiliteit [...] ik onderschat dat misschien nog het makkelijkst maar ik ben van mening dat medewerkers, met dezelfde functie, makkelijk op andere afdelingen kunnen werken”
(MT 1).

Het multi-inzetbaar kunnen zijn op verschillende afdelingen bevestigt ook een andere respondent van het hoger management. Doordat de verzorging, de basis, hetzelfde is kan uitwisseling van posities plaatsvinden:

“Of je nou mevrouw Janssen verzorgd of mevrouw Pietersen, het is dezelfde verzorging. De basis is gelijk. Betekent wel dat je een bepaalde professionaliteit en deskundigheid mag en moet verwachten”
(MT 2).

Het hoger management ziet de beweegredenen voor flexmedewerkers om te kiezen voor de flexpool, als de inzetbaarheid op meerdere afdelingen. Het hoger management heeft de verwachting dat flexmedewerkers multi-inzetbaar willen zijn.

“Je hebt een contract met de organisatie, niet met de afdeling. [...] Ze zitten in de flexpool omdat ze op meerdere afdelingen inzetbaar willen zijn. Daar ben je flexmedewerker voor. Je bent geen flexmedewerker om alleen die ene plek te krijgen. Misschien dat dat jouw idee wel was om te komen werken wanneer het jou uitkomt. Maar die zoete broodjes worden niet meer gebakken” (MT 2).

Onderstaande uitspraak illustreert dat het hoger management niet alleen functionele flexibiliteit verwacht (op alle afdelingen kunnen werken), maar ook numerieke flexibiliteit (morgen beschikbaar zijn):

“Het liefst heb je iemand die morgen kan komen en die op alle afdelingen kan staan, maar dit is niet realistisch” (MT 1).

Naast de hoge mate van beschikbaarheid en multi-inzetbaarheid laat bovenstaande citaat tevens zien dat deze verwachting wellicht niet realistisch is. Een verklaring hiervoor kan zijn het gebrek aan standaardisatie van werkprocessen. Dit is nodig om wisseling van posities in de organisatie mogelijk te maken (Cörvers & Montizaan 2006). In het discussiehoofdstuk wordt hier verder op ingegaan.

Bovendien geeft het hoger management van de St. Anna Zorggroep aan dat geen verschil bestaat in verwachtingen tussen flexmedewerkers en vaste medewerkers, omdat zij allen onderdeel zijn van de organisatie. Het hoger management geeft aan dezelfde en sterke organisatiebetrokkenheid van de flexmedewerker te verwachten als van de vaste medewerkers:

“Je verwacht wel dezelfde betrokkenheid want je bent wel een onderdeel van de organisatie, het moet niet te vrijblijvend worden” (MT 1).

Het hoger management verwacht van de flexmedewerkers een bepaalde beperktheid in vrijblijvendheid omdat niet alleen de wens van de flexmedewerker centraal staat, maar ook die van de organisatie. Het hoger management verwacht dat flexmedewerkers ook nachtdiensten en feestdagen draaien. Deze verwachting hoort bij het, in het theoretisch kader omschreven, psychologisch contract waardoor deze ongeschreven regel niet is vastgelegd:

“Ik vind dat een flexmedewerker, afhankelijk van het aantal uur, wel moet beseffen dat hij niet alleen maar kan komen werken wanneer het hen uitkomt. Hoe flexibeler iemand is, hoe meer hij ingezet gaat worden. Dan verwacht ik wel dat hij ook een keer een nachtdienst draait of feestdag, maar dit kunnen wij niet vastleggen” (MT 1).

Opvallend is dat het hoger management hoge verwachtingen heeft van de flexmedewerkers. Flexmedewerkers dienen over dezelfde kwaliteiten te beschikken als vaste medewerkers. Maar omdat flexmedewerkers hiernaast ook multi-inzetbaar dienen te zijn, lijkt het erop dat de groep flexmedewerkers over méér kwaliteiten zou moeten beschikken dan vaste medewerkers. Deze verwachtingen liggen in lijn met de definitiebepaling van het hoger management: zowel numerieke (opvangen van productieschommelingen) als functionele (multi-inzetbaarheid) flexibiliteit.

Conclusie perceptie hoger management

Geconcludeerd kan worden dat het hoger management van de St. Anna Zorggroep flexibiliteit in de organisatie definieert als een combinatie van zowel numerieke als functionele flexibiliteit. De attributies van het hoger management voor de opzet van de flexpool kent een overwegend organisatiebelang en één manager voorziet de attributies tevens vanuit

werknemersperspectief. Het hoger management verwacht bovendien dezelfde betrokkenheid, kwaliteit, deskundigheid en professionaliteit als verwacht wordt van de vaste medewerkers. Bovendien verwachten zij de bereidheid en de kennis en kunde om op veel verschillende afdelingen ingezet te (willen) worden. Deze multi-inzetbaarheid komt overeen met functionele flexibiliteit. Doordat het hoger management definieert en verwacht dat flexmedewerkers zowel numeriek als functioneel flexibel beschikbaar zijn, wordt van deze groep wellicht meer verwacht dan van de vaste medewerkers binnen de St. Anna Zorggroep. De vraag is echter of het personeelsbeleid hierop afgestemd is. In de discussie wordt hier verder op ingegaan.

4.2 Afdelingshoofden ten aanzien van flexibiliteit

Definitie

Afdelingshoofden van de St. Anna Zorggroep, zowel van poliklinieken als verpleegafdelingen, omschrijven flexibiliteit als het kunnen reageren op veranderingen bij de werkgever. Deze veranderingen betreffen vooral afwezigheid van medewerkers in de vaste teams door ziekte en/of vakantie. Een enkel afdelingshoofd geeft veranderingen aan in de zin van wisselende productiecapaciteit. Deze begripsomschrijving omhelst het begrip numerieke flexibiliteit omdat medewerkers vanuit de flexpool worden ingezet op afdelingen om tekorten op te lossen:

“Flexibel inzetbaar personeel zijn mensen die in staat zijn om te kunnen reageren op veranderingen bij de werkgever” (afdelingshoofd 3). “Flexibiliteit is de inzet van personeel daar waar de capaciteit om vraagt. Dat betekent bij een wisselende capaciteitsvraag ook wisseling van inzet van personeel” (afdelingshoofd 1). “De flexpool is echt bedoeld als opvulling als er op de afdelingen mensen nodig zijn” (afdelingshoofd 2).

Het lijkt erop dat verschillende dimensies van numerieke flexibiliteit te onderscheiden zijn. Uit bovenstaande uitspraken is af te leiden dat afdelingshoofden vooral gebruik maken van medewerkers uit de flexpool indien medewerkers uit het vaste team afwezig zijn door ziekte en/of vakantie. Dit is passend bij het operationeel niveau van een operationeel leidinggevende. Het zoeken naar ad hoc oplossingen om het team compleet te houden, past bij de verantwoordelijkheden van een operationeel leidinggevende. Het hoger management ziet de inzet van de flexpool echter vooral als middel om beter te anticiperen op productieschommelingen, passende bij de strategische en tactische positie van het hoger management. Het verschil in verantwoordelijkheid tussen de operationeel leidinggevende en het hoger management verklaart waarom zij naar een andere dimensie van numerieke flexibiliteit refereren. Het anticiperen op productieschommelingen enerzijds en het opvangen

van afwezig in het vaste team anderzijds vormt een dimensie van het begrip numerieke flexibiliteit.

Een mogelijke verklaring voor het feit dat afdelingshoofden alleen numerieke flexibiliteit nastreven en niet functionele flexibiliteit is het gegeven dat zij de verantwoordelijkheid hebben over de eigen afdelingen en de noodzaak niet voelen om multi-inzetbare medewerkers te creëren die overal in de organisatie ingezet kunnen worden. Zij willen ‘hun eigen hagje’ redden met de, op dat moment, beschikbare medewerkers.

Attributies

Een meerderheid van de afdelingshoofden geven organisatie attributies aan voor opzet van de flexpool. Zij geven een beheersende en kosten reducerende organisatiefocus aan omdat de vaste formatie is verlaagd en zij de bezetting opschalen met flexmedewerkers als dit nodig is:

“Om de organisatie financieel gezond te houden. Er was altijd een overschrijding van de inzet van personeel. We kregen toestemming voor een bepaalde formatie, maar door zwangerschap en ziekte had je vaak meer ingezet dan dat je budget toeliet [...] Om dat te voorkomen hebben ze de vaste formatie op lager gezet, dan heb je altijd wat ruimte. En zo bekijk ik het zelf ook. [...] Hiermee worden kosten beheerst” (afdelingshoofd 2).

“Aanleiding om flexibel personeel in te zetten in de organisatie is ten behoeve van het ziekteverzuim, zodat jij snel en adequaat iemand in kunt zetten zodra een vaste medewerker ziek is” (afdelingshoofd 1).

Tenslotte gaf slechts één afdelingshoofd werknemergeoriënteerde attributies aan voor opzet van de flexpool. Deze respondent ziet de flexpool als middel om het overbelasten van de vaste medewerkers, die in de zorg steeds meer kampen met een hoge werkdruk, tegen te gaan.

“De flexpool is ontstaan om overbelasting van je eigen mensen te voorkomen. Dit moet je te allen tijde zien te voorkomen want de werkdruk in de verpleging is altijd al zo hoog. De mensen werken al onregelmatig en als je daar dan een extra beroep op gaat doen (ivm ziekte en/of extra patiënten) heb je de flexibele schil gewoon nodig” (afdelingshoofd 3).

Concluderend blijkt dat attributies vanuit afdelingshoofden een overwegend organisatorische focus kennen.

Verwachtingen

Verwachtingen omtrent de flexibele medewerker verschillen sterk per afdelingshoofd. Het merendeel van de afdelingshoofden verwachtte dezelfde kennis, houding en betrokkenheid als verwacht wordt van de vaste medewerkers van de St. Anna Zorggroep:

“Qua kennis, houding en betrokkenheid heb ik dezelfde verwachting als van vaste medewerkers, dat zij volwaardige verpleegkundigen zijn en dat is in de praktijk niet altijd zo gebleken” (afdelingshoofd 1).

Echter geeft bovenstaande respondent aan dat hetzelfde niveau aan kwaliteiten tussen flex- en vaste medewerkers in de praktijk tegenvalt. Een van de verklaringen hiervoor is de ongelijke behandeling tussen beide groepen bij een aantal activiteiten, zoals het niet betrokken worden bij een werkoverleg en het ontbreken van een jaargesprek. Deze ongelijkheid in behandeling is in paragraaf 4.6.2 verder uitgediept.

Niet alleen het hoger management, ook afdelingshoofden blijken hoge verwachtingen te hebben van flexmedewerkers. Flexmedewerkers dienen de motivatie en de flexibiliteit te hebben om ingezet te worden. Ook veronderstellen afdelingshoofden dat flexmedewerkers zichzelf op een bepaalde manier zouden moeten bewijzen of verkopen. Bovendien wordt een zelfstandige houding van de flexmedewerkers verwacht:

“Ze moeten wel een bepaalde mate van zelfstandigheid hebben. Dus niet aan het handje meenemen want dan is het meer een last dan een lust” (afdelingshoofd 1).

Een enkel afdelingshoofd merkt op dat zij andere verwachtingen had van flexmedewerkers dan van medewerkers in het vaste team. Zij verwachtte minder specifieke kennis, maar meer kwaliteiten op het gebied van competenties zoals klantvriendelijkheid. Deze respondent verwacht dat de flexmedewerker over een bepaalde basis beschikt aan kwaliteiten en competenties. In organisaties met minder gedetailleerde arbeidsverdelingen en weinig functiespecialisatie is ook minder specifieke kennis nodig om verschillende functies uit te kunnen oefenen (Cörvers & Montizaan 2006). Onderstaande uitspraak illustreert dat de respondent bepaalde specifieke kennis op een afdeling, zoals het praten met de arts over een patiënt, niet verwacht van een flexmedewerker:

“Je mag verwachten dat ze overweg kunnen met X-Care, maar dat zij op de afdeling chirurgie een afspraak kunnen maken of met de chirurg over specifieke dingen praat of op de orthopedie, dat kun je niet verwachten, dat is zo specifiek. Als een patiënt belt kun je niet verwachten dat de flexmedewerker tot in detail alles weet waar de patiënt om vraagt. Het gaat meer om competenties die je kunt verwachten, klantvriendelijkheid en een bepaalde attitude” (afdelingshoofd 2).

Conclusie perceptie afdelingshoofden

Afdelingshoofden definiëren flexibiliteit als numerieke flexibiliteit omdat de flexibele medewerker ingezet wordt op afdelingen om tekorten op te lossen. Afdelingshoofden definiëren numerieke flexibiliteit vooral vanuit het opvangen van afwezigheid in het vaste team, terwijl het hoger management numerieke flexibiliteit definieert als het opvangen van productieschommelingen. Er zijn dus verschillende dimensies van numerieke flexibiliteit te onderscheiden. Een meerderheid van de afdelingshoofden voorziet de attributies voor opzet van de flexpool vanuit organisatorisch perspectief en één persoon vanuit het

werknemersperspectief. Het merendeel van de afdelingshoofden verwachtte dezelfde kennis, houding en betrokkenheid als verwacht wordt van de vaste medewerkers van de St. Anna Zorggroep. Een ander afdelingshoofd verwachtte minder van flexmedewerkers maar verwachtte meer op het gebied van competenties. Een spanningsveld kan bestaan tussen de definitie en de verwachtingen die afdelingshoofden hebben ten aanzien van flexmedewerkers. Afdelingshoofden zien flexmedewerkers voornamelijk als middel om het team te voorzien van voldoende personeel indien zich afwezigheid voordoen. Qua verwachtingen wordt vermeld dat flexmedewerkers volledig inzetbaar zouden moeten zijn op elke functie binnen het team, terwijl zij alleen numerieke flexibiliteit definiëren en geen functionele flexibiliteit.

4.3 Coördinatoren van de flexpool ten aanzien van flexibiliteit

Definitie

De coördinatoren van de flexpool definiëren flexibiliteit als het kunnen meebewegen met de organisatie. Voordelen zien zij zowel voor de organisatie als voor de medewerker, omdat de organisatie geholpen wordt aan het oplossen van het capaciteitsprobleem en medewerkers uren kunnen maken naar behoeven:

“Medewerkers die naar eigen behoefte een minimaal aantal uren kunnen werken op verschillende afdelingen op tijden die zij graag willen en die ook uitkomen op de afdeling. Die ad-hoc bereikbaar zijn en gebeld kunnen worden en kunnen meebewegen met de organisatie” (coördinator 3).

Net als het hoger management definiëren de coördinatoren van de flexpool numerieke flexibiliteit, omdat flexmedewerkers moeten kunnen meebewegen met de organisatie, en functionele flexibiliteit, omdat flexmedewerkers moeten kunnen werken op verschillende afdelingen. Zowel het hoger management als de coördinatoren van de flexpool zijn niet verantwoordelijk voor één bepaalde afdeling; dit kan een verklaring zijn voor het feit dat zij die multi-inzetbaarheid hoog in het vaandel hebben staan omdat dan flexmedewerkers ingezet kunnen worden op veel verschillende afdelingen wat de totale organisatie ten goede komt.

Attributies

De opzet van de centrale flexpool wordt door een merendeel van de respondenten gezien als kans voor werknemers om zich te ontwikkelen. In tegenstelling tot de attributies van het hoger management en afdelingshoofden, gebaseerd op organisatieperspectief, ligt bij de coördinatoren van de flexpool de nadruk op het werknemersperspectief:

“Voor de reorganisatie had iedere afdeling zijn eigen flexpooltje en iedere afdeling regelde zijn eigen hagje. De mensen die meer konden en meer wilden kregen hiertoe niet de kans want zij bleven werken

op diezelfde afdeling. Dit is toen op de schop gegooid en gecentraliseerd zodat je mensen ook op andere afdelingen in kunt zetten” (coördinator 3).

Het werknemersperspectief komt tot uiting doordat door opzet van de flexpool de kans werd geboden voor flexmedewerkers om ingezet te worden op andere afdelingen. Bovendien kon meer rekening gehouden worden met de wensen van de flexmedewerkers:

“Ik zag in de uitstroom van oproepkrachten dat we een heel hoog percentage hadden, er was een heel groot verloop, dit was zo’n 12%. Door de flexpool centraal te regelen, konden zij meer uren maken en konden we meer rekening houden met de wensen van hen” (coördinator 1).

Door meer rekening te houden met de wensen van flexmedewerkers konden zij beter organisatie breed ingezet worden op de behoefte van afdelingen; op die manier wordt een goede match gemaakt. Aan de andere kant kent de opzet van de flexpool ook een organisatiebelang, vanwege betere beheersbaarheid en kostenbesparingen:

“De invoering van de flexpool is ook een bezuinigingsmaatregel omdat de bezettingsgraad op afdelingen geen 100% is maar 80%, in tijden van meer patiënten kon je het aantal mannetjes opschroeven. Je bespaart hierdoor geld want de bezettingsgraad is lager” (coördinator 2).

Een spanningsveld kan bestaan tussen het hoger management en de coördinatoren van de flexpool, omdat beide organisatielagen zowel numerieke als functionele flexibiliteit definiëren, maar het hoger management geeft duidelijk organisatorische attributies aan en de coördinatoren van de flexpool overwegend attributies vanuit werknemersperspectief. Een verklaring hiervoor kan zijn de verantwoordelijkheid voor productiecijfers vanuit het hoger management, terwijl de coördinatoren van de flexpool meer directe verantwoordelijkheid hebben voor de medewerkers in de organisatie.

Verwachtingen

Alle coördinatoren verwachtten dat de flexmedewerkers multi-inzetbaar zijn en ook hiertoe bereid zijn. Hiermee wordt dus functionele flexibiliteit gedefinieerd en verwacht. De coördinatoren verwachtten dat flexmedewerkers kwaliteit leveren, voor continuïteit zorgen en net zo betrokken zijn als de vaste medewerkers. Coördinator 3 veronderstelt dat flexmedewerkers juist meer betrokken bij de afdelingen zijn dan de vaste medewerkers omdat flexmedewerkers eerder bereid zijn een stapje extra te doen:

“Ik denk dat flexmedewerkers veel meer betrokken zijn bij de organisatie dan de vaste medewerkers. Zij zijn altijd bereid om net iets meer te doen, en ik zeg niet dat vaste krachten dat niet zijn, maar ik denk dat flexmedewerkers altijd geneigd zijn om extra te komen of uurtje langer te blijven of te wisselen van afdeling. Dit is allemaal organisatiebelang, zij doen dit niet voor mij” (coördinator 3).

Ook wordt verondersteld dat flexmedewerkers een sterkere persoonlijkheid moeten hebben dan vaste medewerkers omdat sommige afdelingshoofden een negatieve houding kunnen aannemen tegenover flexmedewerkers. Hiermee kan geconcludeerd worden dat juist meer verwacht wordt van flexmedewerkers dan van vaste medewerkers:

“De flexmedewerkers moeten sterker in hun schoenen staan dan vaste medewerkers. Er wordt vaak neerbuigend mee omgegaan terwijl zij echt blij moeten zijn met dat ze er zijn. Ik investeer in mijn mensen dat ze kwaliteit leveren, maar afdelingshoofden zijn sneller geneigd om negatief te doen over flexmedewerkers” (coördinator 3).

Conclusie perceptie coördinatoren van de flexpool

De coördinatoren van de flexpool definiëren zowel numerieke flexibiliteit omdat flexmedewerkers moeten kunnen meebewegen met de organisatie, als functionele flexibiliteit omdat flexmedewerkers moeten kunnen werken op verschillende afdelingen. Bij de coördinatoren van de flexpool ligt de nadruk van attributies op het werknemersperspectief, terwijl het hoger management en afdelingshoofden vooral vanuit organisatorisch perspectief attributies vermelden. Deze verschillende attributies per organisatielaag kunnen zorgen voor een spanningsveld tussen het hoger management, afdelingshoofden en de coördinatoren van de flexpool en dit kan leiden tot minder positieve resultaten van de flexpool dan was beoogd. Een verschil in verantwoordelijkheid per organisatielaag kan hiervoor een verklaring zijn. De coördinatoren verwachten dezelfde betrokkenheid en kwaliteit als verwacht wordt van vaste medewerkers en bovendien leggen zij de nadruk op de multi-inzetbaarheid. Flexmedewerkers dienen sterk in hun schoenen te staan waarmee bevestigd wordt dat de coördinatoren van de flexpool, evenals het hoger management en afdelingshoofden, meer verwachtten van flexmedewerkers dan van vaste medewerkers.

4.4 Flexmedewerkers ten aanzien van flexibiliteit

Definitie

Het merendeel van de ondervraagde flexmedewerkers definieert een flexmedewerker als iemand die een hoge mate van beschikbaarheid en bereikbaarheid heeft:

“Last-minute bereikbaar zijn. Dat is eigenlijk het enige verschil met een vaste medewerker” (flexmedewerker 2). *“Voorheen wist ik al heel vroeg van tevoren mijn diensten, nu is er meer druk op die flexibiliteit bij beschikbaarheid”* (flexmedewerker 1). *“Ik ben helemaal happy want ik kan komen werken wanneer het mij uitkomt”* (flexmedewerker 3). *“Kennis hebben van veel verschillende afdelingen, snel kunnen inspringen, beschikbaar zijn en wat ik het belangrijkste vind is de vrijheid die je als flexmedewerker hebt”* (flexmedewerker 5).

Uit voorgaande blijkt dat het merendeel van de flexmedewerkers zichzelf ziet als medewerkers die last-minute bereikbaar en beschikbaar moeten zijn; dit komt overeen met numerieke flexibiliteit. Deze definitiebepaling ligt bovendien in lijn met de dimensie die afdelingshoofden bepalen; het ad hoc vervangen van vaste medewerkers. Eén flexmedewerker geeft aan dat de flexmedewerker kennis moet hebben van veel verschillende afdelingen, hiermee wordt functionele flexibiliteit bevestigd. Echter is hierbij niet het doel de multi-inzetbare flexmedewerker ontwikkelen, maar het in kunnen springen op afdelingen zodat het tekort in capaciteit (bijvoorbeeld door ziekte) op die afdeling wordt opgelost. Het oplossen van fluctuaties op afdelingen strookt met numerieke flexibiliteit.

Attributies

Bij de vraag wat de attributies zijn waarmee de flexpool is opgezet, wordt eveneens een tweedeling in antwoorden gegeven. Het merendeel geeft aan dat andere medewerkers in het team zo minder belast worden bij het draaien van extra diensten. De flexpool is in die zin een middel om overbelasting van het eigen team tegen te gaan. Een andere respondent ziet de flexpool als extra dienstverlening naar de afdelingen en poli's toe, doordat afdelingen nu worden geholpen bij het inschakelen van extra personeel:

“Ze krijgen het niet meer opgevuld binnen het team zelf. Er zijn veel zieken en degene die vast zijn moeten al veel werken en werken dan extra voor andere collega's. Ik denk dat dat een van de redenen is, en dan is z'n flexibele medewerker goed om in te zetten” (flexmedewerker 4).

“Een stukje extra dienstverlening naar de poli's toe. Dat het nu beter geregeld is van ik heb dan en dan iemand nodig, dat annawerkt zorgt dat de planning van de afdeling niet bezig hoeft te zijn met werving van personeel om die gaten op te vullen” (flexmedewerker 2).

Anderzijds worden flexmedewerkers beter verdeeld over de organisatie omdat het centraler stellen van de flexpool ervoor zorgt dat flexmedewerkers niet meer bij één bepaalde afdeling horen, maar in principe overal ingezet kunnen worden.

“Ik had wel het idee dat er behoefte was om, je had altijd wel een paar op de afdeling die zelf mensen wisten en zij belden zelf. Nu is het zo, ze bellen het flexteam. Hierdoor worden de flexmedewerkers beter verdeeld over de organisatie heen en iedereen heeft zo z'n voorkeur. Als je 3 poli's hebt waarbij 1 medewerker de voorkeur heeft, dan werd die telkens gebeld, nu is het centraler geregeld” (flexmedewerker 2).

Het kunnen opvullen van open diensten van zieke medewerkers op poli's en afdelingen wordt als belangrijke reden gezien voor opzet van de flexpool. Zijn zien dit meer als werknemers attributie, omdat de teams minder belast worden. Attributies voor de opzet van de flexpool vanuit flexmedewerkers zijn voor een klein deel gericht op het organisatorisch perspectief. De

verscheidenheid in attributies tussen organisatielagen is volgens de attributietheorie niet opmerkelijk, omdat de theorie stelt dat attributies van medewerkers verschillend kunnen zijn in vergelijking met het hoger management. De interpretaties over de redenen van implementatie van de flexpool vormt de basis voor houding en gedragingen die de medewerker uiteindelijk vertoont. Doordat de medewerker de flexpool vooral ziet vanuit werknemersperspectief en het hoger management vooral vanuit organisatorisch perspectief, kan de houding en gedrag van flexmedewerkers anders zijn dan dat het hoger management beoogd had (Nishii, Lepak & Schneider 2008).

Verwachtingen

De verwachtingen die de ondervraagde flexmedewerkers hadden van het werken vanuit de flexpool zijn beperkt. Velen hadden van tevoren niet veel verwachtingen:

“Maar echt iets verwacht van tevoren, mmm. Of van de afdelingshoofden? Nee, ik heb daar niks mee te maken, de coördinator van de flexpool regelt de diensten en ik werk ze” (flexmedewerker 4).

Een verklaring hiervoor kan zijn dat, bij de opzet van de centrale flexpool, de flexmedewerkers niet nieuw werden aangenomen maar al werkzaam waren als flexmedewerker, maar dan op één afdeling. Doordat flexmedewerkers ‘simpelweg’ werden doorgeschoven van een decentrale pool per afdeling naar een centrale pool voor alle afdelingen, hadden flexmedewerkers wellicht minder verwachtingen als dat flexmedewerkers nieuw werden aangenomen vanuit de externe arbeidsmarkt; dit is later wel gedaan. Wel hadden sommige respondenten de verwachting gelijk behandeld te worden als de vaste medewerkers binnen de organisatie. Een tweetal flexmedewerkers had dezelfde opleidingskansen en ontwikkelmogelijkheden voor zowel vaste- als flexibele medewerkers verwacht. Echter werd niet aan deze verwachting voldaan:

“Ik zag dat het vaste team allemaal de cursus Palliatieve zorg kreeg en ik niet, terwijl ik dit toch wel graag wil. De vaste groep heeft de opleiding wel gevolgd en ik ben dan net te laat om daarbij aan te sluiten. En dan zou ik alleen moeten gaan. Ik had verwacht dat dit mij ook wel zou worden gevraagd [...] Het zou inderdaad goed zijn de coördinator van Annawerkt aan te spreken, goed dat je het zegt want ik had hier helemaal nog niet aangedacht. Dat is goed om te gaan doen want misschien weet zij wel mogelijkheden, maar ik denk dat ik het dan zelf moet betalen” (flexmedewerker 3).

Sommige flexmedewerkers verwachtten dat studiegerelateerde kosten voor eigen rekening zouden komen. Het lijkt erop dat onduidelijkheden bestaan over activiteiten waar flexmedewerkers recht op hebben.

Een andere respondent verwachtte hetzelfde werk te mogen doen als de vaste

medewerkers en dat de vaste medewerkers wat meer open zouden staan voor flexmedewerkers:

“Ik had verwacht dat je uiteindelijk meer in de werkzaamheden betrokken zou worden. Dit is anders dan ik had verwacht [...] En de opstelling van team naar flexmedewerkers toe is ook niet echt goed. Je komt ons helpen, super fijn, we leren je wat je leren moet, maar als je niks vraagt kom je niet verder. Ik had verwacht dat de teams wat gemotiveerder zouden zijn en wat meer open zouden staan om je wat meer erbij te betrekken” (flexmedewerker 2).

Opvallend is dat iedere organisatielaag verwacht dat flexmedewerkers en vaste medewerkers hetzelfde werk zou moeten doen, met uitzondering van de specialistische functies, maar dat het erop lijkt dat de kans en ruimte niet wordt geboden door andere belanghebbenden, zoals het vaste team. Sommige vaste teams staan niet open genoeg voor flexmedewerkers en hebben vaak geen tijd (of prioriteit) om flexmedewerkers goed in te werken. Echter werd wel door flexmedewerkers verwacht dat het vaste team de ruimte en tijd had om de flexmedewerker in te werken zodat zij dezelfde werkzaamheden kunnen doen als vaste medewerkers:

“Afspraken plannen, spreekuren voorbereiden, afwerken spreekuren, dat valt er ook vaak buiten omdat poli's vaak geen tijd hebben om je goed in te werken. [...] dan is het werk vrij oppervlakkig” (flexmedewerker 2).

Veel belanghebbenden van de St. Anna Zorggroep verwachtten dezelfde kwaliteiten van flexmedewerkers als van de vaste bezetting:

“Ze willen me geen verantwoordelijkheid geven om bij een spreekuur te staan maar ondertussen wil je wel dat ik de verantwoording neem om de dbc's goed in te vullen. Eigenlijk verwachten ze veel van mij maar ze geven mij die kans en ruimte niet. Maar op het moment dat het moet verwachten ze wel dat je het kan. En op het moment dat je het dan niet kan, dan ben jij degene die het pispaaftje wordt. Dus dat is wel een grijs gebied, is wel een spanningsveld” (flexmedewerker 2).

Wat blijkt is dat iedere organisatielaag, zowel het hoger management, afdelingshoofden als de coördinatoren van de flexpool, dezelfde verwachting had over de flexmedewerker: dezelfde betrokkenheid en hetzelfde niveau qua kennis, kwaliteit, houding en professionaliteit als de vaste medewerkers. Ook de flexmedewerkers hadden de verwachting hetzelfde behandeld te worden als de vaste medewerkers in de organisatie. Een spanningsveld bestaat tussen het feit dat men hoge verwachtingen heeft van de flexmedewerkers, maar dat ondertussen niet veel kansen en ruimte worden geboden om echt dezelfde kwaliteiten en multi-inzetbaarheid te kunnen ontwikkelen. Verklaringen hiervoor kunnen zijn onvoldoende tijd, of prioriteit, hebben om flexmedewerkers in te werken en bijvoorbeeld het feit dat sommige afdelingshoofden de flexmedewerker ziet als ‘opvulling’ voor het eigen vaste team.

Conclusie perceptie flexmedewerkers

Flexibel inzetbaar personeel wordt door flexmedewerkers gedefinieerd als numerieke flexibiliteit omdat het last-minute beschikbaar zijn essentieel is voor een flexmedewerker, zodat ingevallen kan worden op het moment van afwezigheid door vaste medewerkers in de teams. Hiermee bewegen zij mee met fluctuaties van de werkgever maar leggen weinig nadruk op het belang van multi-inzetbaarheid, de functionele flexibiliteit. Attributies voor de opzet van de flexpool vanuit flexmedewerkers is vooral gericht op het werknemersperspectief. Doordat verschillen bestaan in attributies van organisatielagen, kunnen verschillen bestaan in de daadwerkelijke houding en gedrag vergeleken met wat beoogd was met opzet van de flexpool. Flexmedewerkers hadden gelijkheid verwacht in behandeling tussen vaste en flexibele medewerkers. Dit strookt met de verwachtingen van alle andere organisatielagen (het hoger management, afdelingshoofden en coördinatoren van de flexpool), over dezelfde kwaliteit, kennis, houding en professionaliteit van zowel flexmedewerkers als vaste medewerkers. Flexmedewerkers leggen weinig nadruk op het multi-inzetbaar zijn, dit hadden de meesten niet verwacht te moeten zijn.

4.5 Verschil perceptie flexibiliteit tussen organisatielagen

Een eerste verschil tussen de organisatielagen ten aanzien van flexibiliteit is de interpretatie van het begrip flexibel inzetbaar personeel. De flexmedewerkers zien de functie van een flexmedewerker als iemand die een grote mate van beschikbaarheid en bereikbaarheid heeft zodat teams adequaat opgevuld kunnen worden op het moment dat er afwezig zijn door ziekte en/of vakantie. Dit strookt met numerieke flexibiliteit: het kunnen meebewegen met fluctuaties van de organisatie. Flexmedewerkers vinden het een taak om open diensten op te vangen bij ziekten, men spreekt niet over het meebewegen met productie- of patiëntenschommelingen. Afdelingshoofden hebben eenzelfde perceptie als flexmedewerkers voor wat betreft de definitie en invulling van de flexibele medewerkers. Afdelingshoofden zijn van mening dat flexmedewerkers ingezet worden op afdelingen om tekorten op te lossen, die zijn ontstaan door zieke/zwangere medewerkers. Beide organisatielagen hechten weinig belang aan multi-inzetbaarheid, de functionele flexibiliteit. Afdelingshoofden en flexmedewerkers definiëren dus numerieke flexibiliteit.

Het hoger management ziet flexibele medewerkers als de inzetbaarheid van arbeidskrachten op het moment dat de werkgever vraagt naar arbeid, voornamelijk bij meer vraag/hogere productie. Verschillende dimensies van numerieke flexibiliteit zijn te onderscheiden, namelijk het anticiperen op productieschommelingen (hoger management) en

het opvangen van afwezigen (afdelingshoofden en flexmedewerkers) in vaste teams. Ook ziet het hoger management de flexibele medewerkers als iemand zonder vaste standplaats, die inzetbaar is op meerdere afdelingen en kan zorgen voor het vervagen van grenzen van afdelingen en meer kennisdeling. Het hoger management definieert dus niet alleen numerieke flexibiliteit, maar ook functionele flexibiliteit, de multi-inzetbaarheid. De coördinatoren van de flexpool zelf definiëren, net zoals het hoger management, numerieke en functionele flexibiliteit: het meebewegen met de organisatie bij veranderingen en in kunnen springen op verschillende afdelingen.

Het verschil in perceptie tussen organisatielagen komt dus tot uiting in het multi-inzetbaar kunnen en willen zijn van de flexmedewerkers. De coördinatoren van de flexpool en het hoger management definiëren naast numerieke flexibiliteit ook multi-inzetbaarheid van flexmedewerkers (functionele flexibiliteit), de flexmedewerkers en afdelingshoofden definiëren niet die multi-inzetbaarheid maar enkel numerieke flexibiliteit. Dit is een verschil in perceptie over het begrip flexibel inzetbaar personeel tussen het hoger management/coördinatoren van flexpool en de flexmedewerkers/afdelingshoofden.

Een tweede verschil in perceptie van organisatielagen betreft de mate van betrokkenheid bij de organisatie. Het hoger management, de afdelingshoofden en de coördinatoren van de flexpool zijn van mening dat flexmedewerkers net zo betrokken zijn en zich moeten voelen bij de organisatie en bij afdelingen als dat vaste medewerkers dat doen. Ook wordt een gelijk niveau aan kennis, professionaliteit, houding, continuïteit en kwaliteit verwacht als verwacht wordt van vaste medewerkers. Naast deze kwaliteiten dient de flexmedewerker ook multi-inzetbaar te zijn wat betekent dat er van hen wellicht meer wordt verwacht dan van de vaste medewerkers binnen de St. Anna Zorggroep. Flexmedewerkers worden zich echter minder betrokken bij de organisatie, en een gedeelte ervaart dit als niet prettig. Doordat blijkt, en verder uitgediept in paragraaf 4.6.2, dat ongelijkheid bestaat in behandeling tussen vaste en flexibele medewerkers, kan aan de verwachting van alle organisatielagen over hetzelfde presteren als vaste medewerkers, minder goed worden voldaan. Bijvoorbeeld, het hebben van niet genoeg tijd en ruimte (of prioriteit) om flexmedewerkers in te werken leidt ertoe dan zij niet dezelfde taken kunnen uitoefenen als een vaste medewerker.

4.6 Verklarende factoren voor verschillen in perceptie

4.6.1 Verschil in perceptie over definitie flexibiliteit

In deze paragraaf wordt enerzijds het verschil in perceptie over de definitie flexibiliteit besproken (4.6.1) en anderzijds wordt het verschil in perceptie over betrokkenheid en kwaliteit bij de organisatie inzichtelijk (4.6.2).

Een duidelijk verschil in perceptie is de definitie van flexibiliteit: het hoger management en de coördinatoren van de flexpool definiëren flexibiliteit als numerieke en functionele flexibiliteit, de flexmedewerkers en afdelingshoofden definiëren alleen numerieke flexibiliteit. Het verschil wordt dus veroorzaakt door het multi-inzetbaar (willen) zijn. Een aantal factoren dat het verschil in perceptie over de definitie van flexibiliteit verklaart zijn verschillen in verwachtingen, verschillen in attributies en andere factoren.

Attributies als verklarende factor

Attributies kunnen bijdragen aan de verklaring voor het verschil in perceptie over flexibiliteit tussen organisatielagen. Attributies voor de opzet van de flexpool verschillen namelijk sterk per organisatielaag. Het hoger management geeft aan dat het organisatiebelang van doorslaggevend is geweest voor de opzet van de flexpool. Door het verlagen van de vaste formatie en de inzet van flexmedewerkers op het moment dat het nodig is, zijn attributies gericht op kostenreductie en het beter beheersbaar maken van het productieproces. Ook komt naar voren dat het hoger management door middel van multi-inzetbare medewerkers de grenzen binnen de organisatie wil laten vervagen, zodat meer kennisdeling en 'kruisbestuiving' plaatsvindt. Eén manager ziet de flexpool als instrument om medewerkers te kunnen behouden voor de organisatie zodat jarenlange investering in deze medewerkers min of meer wordt terugverdiend. Het hoger management heeft dus organisatie attributies voor de opzet van de flexpool, welke in lijn liggen met zowel numerieke als functionele flexibiliteit: het aanpassen van de bezetting aan productieschommelingen (numerieke flexibiliteit) en het creëren van multi-inzetbare medewerkers (functionele flexibiliteit).

Het merendeel van de flexmedewerkers benadrukt echter meer werknemersattributies voor de opzet van de flexpool, omdat medewerkers uit het vaste team minder belast worden bij het draaien van extra diensten. Afdelingen worden, door opzet van de centrale flexpool, ontlast met het regelen van flexmedewerkers. Deze werknemersattributies stroken met numerieke flexibiliteit: het minder belasten van de vaste medewerkers in de teams door teams snel en adequaat op te vullen waarvoor een hoge mate van beschikbaarheid nodig is

(numerieke flexibiliteit). Naast flexmedewerkers zien ook afdelingshoofden geen enkele attributie voor het creëren van multi-inzetbare medewerkers (dus beide geen functionele flexibiliteit). Deze verschillen in attributies kunnen het verschil in perceptie over de definitie van flexibiliteit tussen organisatielagen deels verklaren.

Echter geeft een enkele flexmedewerker ook organisatie attributies aan voor de opzet van de flexpool, namelijk het eerlijker en beter verdelen van flexmedewerkers over de organisatie, wat de organisatie ten goede komt. Dit geeft aan dat de verschillen in attributies tussen organisatielagen een minder sterke verklaring geeft voor het verschil in perceptie.

Verwachtingen als verklarende factor

Management verwacht bereidheid tot ontwikkeling van iedereen

Het hoger management en de coördinatoren van de flexpool zien de flexpool als kans voor de medewerker om veel ervaring op te doen op veel verschillende afdelingen. Beide organisatielagen hadden de verwachting dat flexmedewerkers multi-inzetbaar willen zijn en zijn van mening dat flexmedewerkers multi-inzetbaar moeten zijn. Afdelingshoofden verwachten die multi-inzetbaarheid in mindere mate en sommige afdelingshoofden zien flexmedewerkers zelfs als opvulling voor het vaste team, meer als de handjes aan het bed. Zij verwachten minder qua kennisniveau en multi-inzetbaarheid maar verwachten meer van competenties zoals klantvriendelijkheid. De flexmedewerkers hechten ook minder waarde aan die multi-inzetbaarheid. Een verklaring voor het feit dat het hoger management en de coördinatoren van de flexpool functionele flexibiliteit definiëren, dus multi-inzetbaarheid, en afdelingshoofden en flexmedewerkers niet, is een verschil in verwachting over de ontwikkeling van medewerkers. Het hoger management verwacht dat iedere flexmedewerker zich wil ontwikkelen, zowel verticaal als horizontaal:

“Maar ik heb me toch verkeken op hoe ambitieus mensen zijn, want de behoefte aan breedteontwikkeling is er lang niet altijd. En dat merk ik hier binnen het ziekenhuis ook heel sterk. Ik kan het me niet voorstellen dat mensen al tientallen jaren dezelfde functie hebben. Zij hoeven niet meer of verder. Dit overschatten wij wel eens” (MT 1).

De verwachting van het hoger management dat alle flexmedewerkers bereid zijn tot multi-inzetbaarheid, komt tot uiting in de perceptie van functionele flexibiliteit. Dit wordt echter niet geheel bereikt mede doordat flexmedewerkers de ambitie tot multi-inzetbaarheid niet hebben (geen functionele flexibiliteit):

“Nee, het is niet mijn opzet geweest om veel ervaring op te doen op veel verschillende afdelingen, maar stiekem gebeurt dat wel en ook op sociaal en emotioneel gebied. Je maakt daar echt een spurt door” (flexmedewerker 2).

Doorvertaling verwachting afdelingshoofden naar werkvloer

Afdelingshoofden zien flexmedewerkers als medewerkers die ziekte en vakantie opvangen van vaste medewerkers op afdelingen en poliklinieken. Zij communiceren dit op die manier door naar de werkvloer, waardoor flexmedewerkers verwachten dat (last-minute) beschikbaar zijn om snel diensten op te kunnen vangen, belangrijker is dan ervoor zorgen dat zij multi-inzetbaar zijn. Afdelingshoofden zien de flexpool niet als stimulans voor de ontwikkeling van de flexmedewerker en vertalen dit niet op die manier door naar de werkvloer. De doorvertaling door afdelingshoofden naar de werkvloer is belangrijk voor het creëren van verwachtingen van de medewerkers. In het discussiehoofdstuk wordt hier verder op in gegaan.

Andere verklarende factoren

Naast verwachtingen en attributies kunnen ook andere factoren het verschil verklaren waardoor het hoger management en de coördinatoren van de flexpool naast het meebewegen met de variërende capaciteitsvraag van de werkgever (numerieke flexibiliteit), ook multi-inzetbaarheid definiëren (functionele flexibiliteit). Flexmedewerkers en afdelingshoofden hechten minder waarde aan de multi-inzetbaarheid en lossen graag alleen capaciteitsproblemen op (numerieke flexibiliteit).

Redenen om deel te nemen aan de flexpool

Redenen voor flexmedewerkers om te werken vanuit de flexpool komen niet overeen met redenen die het hoger management heeft. Flexmedewerkers geven het hebben van een goede werk- privé balans (kinderen, studie en/of hobby) aan als doorslaggevende reden om te werken als flexmedewerker. Eén andere flexmedewerker ziet het werken vanuit de flexpool als kans om op een afdeling vast in dienst te komen. Geen enkele flexmedewerker geeft multi-inzetbaarheid, het opdoen van ervaringen op veel verschillende afdelingen, aan als hoofdreden om te werken als flexmedewerker. Zij zien de flexpool niet als instrument voor ontwikkeling en het zichzelf breed inzetbaar te maken, iets wat het hoger management en de coördinatoren van de flexpool wel voor ogen hebben. Het hoger management en de coördinatoren definiëren wel multi-inzetbaarheid, functionele flexibiliteit, echter blijkt dat flexmedewerkers niet met die reden in de flexpool zitten (zie bovenstaande quote).

Implementatie

Een andere verklarende factor voor verschil in perceptie is de manier waarop de flexpool is opgezet. Vóór de reorganisatie had iedere afdeling zijn eigen flexpool en alle

flexmedewerkers zijn, na de reorganisatie, ‘doorgeschoven’ naar de centraal georganiseerde flexpool. Ineens werd, door het hoger management en de coördinatoren van flexpool, van flexmedewerkers verwacht ook bereid te zijn te investeren in multi-inzetbaarheid, terwijl dit voor de reorganisatie niet van hen werd verwacht:

“Toen we de aparte flexpooltjes gingen overzetten naar één centrale flexpool, waren er 90 – 100 mensen die aan het wachten waren om ergens ingezet te kunnen worden, op een vaste plek. Je pakt dus de hele populatie over en dan verwacht je in één keer dat ze flexibel zijn. Dat kan natuurlijk niet, want we hebben er ook niet op geselecteerd” (Coördinator 1).

De andere coördinator van de flexpool legt uit dat de verschuiving van een decentrale pool naar een centrale pool de makkelijkste optie was voor het ziekenhuis:

“Zo is het begonnen. Dat is het voordeel we hoefden niet bij nul te beginnen omdat we al een pool hadden die ervaring hadden met werken in het huis, die alleen maar overgezet moesten worden en op meerdere afdelingen gingen werken” (Coördinator 3).

Ondanks dat dit een gemakkelijke optie was voor het ziekenhuis, heeft het niet die flexmedewerkers aangetrokken die ook echt multi-inzetbaar willen zijn. Flexmedewerkers denken mede om die reden alleen vanuit de numerieke flexibiliteit. Een clustermanager vult vervolgens aan dat de organisatie zelf gezorgd heeft voor flexmedewerkers die niet multi-inzetbaar zijn:

“We hebben het zelf laten gebeuren dat de flexmedewerkers nu niet overal inzetbaar zijn, omdat wij de ‘oude vlinders’ bij één en dezelfde afdeling te houden” (MT 2).

Communicatie

Bovendien is de behoefte aan multi-inzetbare medewerkers niet op een juiste manier gecommuniceerd naar de organisatie. Zoals MT 1 aangaf hangen poster binnen de organisatie waarop vermeld staat ‘*Wil je werken wanneer het jou uitkomt? Kom dan naar Annaflex*’. Hierdoor werden flexmedewerkers aangetrokken die alleen de uren willen werken die zij willen en wellicht minder interesse hebben in het opdoen van veel ervaring op meerdere afdelingen.

Cultuur

Een andere verklaring voor het feit dat het management numerieke en functionele flexibiliteit voor ogen heeft, en de afdelingshoofden en de medewerkers alleen numerieke flexibiliteit, is het feit dat de cultuur van de St. Anna Zorggroep nog te sectoraal is. Men is teveel gericht op de eigen afdeling of polikliniek (hokjesdenken) terwijl het management juist de grenzen van afdelingen wil zien vervagen:

“Flexibiliteit is niet de opzet van de flexpool. Dan roepen we heel makkelijk ‘nu hebben we flexibiliteit’, nee flexibiliteit moet in de basis liggen” [...] misschien moet je zeggen dat iedere verpleegkundige of polikliniekassistente moet lopen in zijn carrière, ga maar eens een keer op een andere plek werken [...] maar men staat niet open voor veranderingen. Ik denk dat iedereen het kan maar de bereidheid moet er zijn. Mensen moeten de wil hebben. En dat zit onvoldoende in de organisatie, we houden het bij dat ene” (MT 2).

Afdelingshoofden denken door middel van flexmedewerkers het probleem rondom zieke en afwezige medewerkers beter op te vangen en zien geen belang voor de eigen afdeling of polikliniek om flexmedewerkers multi-inzetbaar te maken. Medewerkers zien het flexibel werken als instrument voor betere werk-privé balans. Het hoger management streeft naar een cultuuromslag zodat afdelingshoofden en medewerkers ook gaan streven naar die multi-inzetbaarheid, naar het vervagen van grenzen en naar een flexibele houding van iedere medewerker van de St. Anna Zorggroep. Dit is een cultuuromslag die het hoger management veranderd wil zien en een taak voor afdelingshoofden is om die patronen op de werkvloer te doorbreken. Een lid van het hoger management stelt dat afdelingshoofden die flexibele mindset dienen over te brengen naar de werkvloer:

“Afdelingshoofden zijn sterk bepalend, er moet op de werkvloer constant over gesproken worden. [...] Dit is functiedifferentiatie en de organisatie moet medewerkers de kans en ruimte geven om te leren om op andere afdelingen te staan” (MT 2).

Afdelingshoofden zouden medewerkers moeten stimuleren dat het interessant en uitdagend kan zijn om ook op andere afdelingen te kijken en kennis te delen met elkaar en zo tot nieuwe inzichten komen. Bovendien zouden afdelingshoofden flexibel om moeten gaan met het inplannen van medewerkers op minimale bezetting en dienen zij mensen naar huis te sturen bij minder drukte. De personeelsbezetting op de afdeling moet aangepast worden aan de productie. Een enkel afdelingshoofd benoemt deze flexibele houding want verwacht wordt dat het team meedenkt wanneer een extra patiënt kan worden opgenomen, bijvoorbeeld bij een gemiddeld lagere zorgzwaarte van de patiënten op de afdeling:

“Ik stem de zorgzwaarte af op het personeel, maar als de zorgzwaarte lager is verwacht ik wel dat de medewerkers een 15^e of 16^e patiënt opnemen. Dit gaat nog niet helemaal goed. De meeste willen wel de inzet van een extra personeelslid als het druk is, maar extra patiënten opnemen op momenten dat het meevalt op de afdeling is een moeilijke” (afdelingshoofd 3).

Het hoger management wil toewerken aan een flexibele houding van de hele organisatie, en dat wordt niet alleen bereikt door invoering van de flexpool.

4.6.2 Verschil in perceptie over betrokkenheid en kwaliteit bij organisatie

Naast het verschil tussen numerieke en functionele flexibiliteit tussen organisatielagen, gaat een tweede verschil in perceptie over de mate van betrokkenheid en kwaliteit bij de organisatie. Het hoger management, de afdelingshoofden en de coördinatoren van de flexpool zijn van mening dat flexmedewerkers net zo betrokken zijn en zich moeten voelen bij de organisatie en afdelingen als dat vaste medewerkers dat doen:

“Je verwacht wel dezelfde betrokkenheid want je bent wel een onderdeel van de organisatie, het moet niet te vrijblijvend worden” (MT 1).

“Qua kennis, houding en betrokkenheid heb ik dezelfde verwachting als van vaste medewerkers, dat zij volwaardige verpleegkundigen zijn en dat is in de praktijk niet altijd zo gebleken” (afdelingshoofd 1).

Naast gelijkheid in betrokkenheid, concludeert het hoger management, de afdelingshoofden en de coördinatoren van de flexpool hetzelfde niveau aan kennis, professionaliteit, houding, continuïteit en kwaliteit ten opzichte van vaste medewerkers. Flexmedewerkers hadden ook gelijkheid in behandeling verwacht en betrokkenheid in vergelijking met vaste medewerkers. Een aantal flexmedewerkers voelt zich echter minder betrokken bij de teams en op afdelingen waar zij werken.

Dit verschil in perceptie in betrokkenheid en kwaliteit vindt minder zijn verklaringen door attributies en verwachtingen, maar meer door andere factoren. Na analyse van alle interviews is gebleken dat ongelijkheid bestaat in de behandeling van vaste medewerkers ten opzichte van flexmedewerkers. Deze ongelijkheid komt tot uiting in het volgende:

- ✓ Niet betrokken bij een werkoverleg op de afdeling of poli
- ✓ Geen jaargesprek met leidinggevende
- ✓ Geen eigen postvakje op de afdeling of poli
- ✓ Onvoldoende geïnformeerd over opleidingsmogelijkheden

Mede door deze ongelijkheid in behandeling tussen vaste en flexibele medewerkers, kan aan de verwachting van alle organisatielagen over gelijkheid in presteren van vaste en flexibele medewerkers, minder goed worden voldaan. Naast bovenstaande factoren speelt ook onvoldoende tijd en ruimte (of prioriteit) om flexmedewerkers in te werken een rol en leidt ertoe dan zij niet dezelfde taken kunnen uitoefenen en verantwoordelijkheden hebben als een vaste medewerker. Een flexmedewerker heeft het gevoel minder betrokken te worden bij de werkzaamheden, waardoor de respondent het werk te oppervlakkig vindt.

Een aantal flexmedewerkers voelt zich achtergesteld en buitengesloten vanwege het

feit dat zij niet uitgenodigd worden bij een werkoverleg op het moment dat zij zelf werken op die afdeling of poli:

“Ik vind dat vervelend, ik voel me een beetje buitengesloten want een werkoverleg is wel iets waaruit zij laten blijken dat we erbij horen en mee mogen denken. Nu moet je het briefje zelf naderhand lezen. Er komt ook niemand naar je toe om te vertellen wat er is besproken, over nieuwe afspraken op de poli zelf of organisatiebreed. Er wordt dan wel op je gemopperd op het moment dat je het werk fout doet en dan maar ruiken dat ze iets hebben veranderd” (flexmedewerker 2).

Ook het ontbreken van een jaargesprek, zoals alle andere medewerkers binnen de St. Anna Zorggroep wel krijgen, wordt door het bijna alle respondenten aangegeven als een gemis:

“Ik heb ook geen jaargesprekken, nee, mijn contract is gewoon steeds verlengd zonder eigenlijk een jaargesprek, dat is eigenlijk stom he. Het is gewoon, je moet die dienst werken en je komt gewoon” (flexmedewerker 4).

Zij geven aan dat een jaargesprek fijn is omdat juist hierin het functioneren en de interesse voor verdere ontwikkelmogelijkheden besproken kunnen worden. Bovendien blijkt dat onduidelijkheden bestaan over de verantwoordelijkheden van de coördinator van de flexpool. Soms wordt gedacht dat flexmedewerkers zelf opleidingen moeten betalen. Door deze factoren voelen flexmedewerkers zich minder betrokken bij het team.

Ondanks het gebrek aan bovenstaande elementen wordt vanuit het hoger management, afdelingshoofden, coördinatoren van de flexpool en medisch specialisten van flexmedewerkers hetzelfde verwacht als van vaste medewerkers. Zij verwachten dezelfde betrokkenheid, kwaliteit, houding, deskundigheid en professionaliteit als dat zij verwachten van de vaste medewerkers. Bovendien verwachten de managementlagen dat flexmedewerkers overal inzetbaar zijn, waardoor zelfs meer van flexmedewerkers verwacht wordt dan van vaste medewerkers. Echter door gebrek aan bovenstaande elementen kunnen zij hier niet geheel aan voldoen, waardoor een spanningsveld ontstaat.

Echter ziet een aantal flexmedewerkers deze tekortkomingen juist als positief:

“Aan de ene kant hoor je wel bij een team en aan de andere kant niet; je hoeft niet bij vergaderingen of bijeenkomsten te zitten, overleggen bij afdelingen, je bent tot niets verplicht. Ik vind dat heerlijk” (flexmedewerker 5).

Het blijkt dat de laatste respondent juist wel jaargesprekken heeft en allerlei cursussen volgt. Zij toont zelf meer initiatief dan andere flexmedewerkers waardoor het gebrek aan initiatief tonen ook een verklaring kan zijn voor het niet hebben van jaargesprekken en het niet volgen van cursussen.

Concluderend voor het tweede verschil in perceptie kan gezegd worden dat het hoger management, de afdelingshoofden en de coördinatoren van de flexpool verwachten dat iedere flexmedewerker van de St. Anna Zorggroep dezelfde betrokkenheid, kwaliteit en professionaliteit dient te tonen als de vaste medewerkers. Echter blijkt uit het ontbreken van een jaargesprek, het niet mogen bijwonen van werkoverleggen, het ontbreken van een postvakje op afdelingen en het onvoldoende geïnformeerd worden bij ontwikkelmogelijkheden, dat ongelijkheid in behandeling en betrokkenheid bestaat van flexmedewerkers ten opzichte van vaste medewerkers. Door deze ongelijkheid in behandeling en betrokkenheid van flexmedewerkers, kan aan de verwachting van alle organisatielagen over hetzelfde presteren van flexibele medewerkers ten opzichte van vaste medewerkers, minder goed worden voldaan. Echter ervaart de ene flexmedewerker de ongelijkheid in betrokkenheid en behandeling als positief en de ander als negatief.

5. Conclusie, discussie en aanbevelingen

In voorgaand hoofdstuk zijn de resultaten van dit onderzoek gepresenteerd. In dit hoofdstuk worden de resultaten gekoppeld aan de onderzoeksvragen en de probleemstelling. Vervolgens vindt verdere interpretatie van de resultaten plaats in de discussie, door de resultaten te koppelen aan de theorie. Naast de beperkingen van het onderzoek worden vervolgens enkele aanbevelingen gegeven voor verder wetenschappelijk onderzoek en voor de praktijk.

5.1 Conclusie

Dit onderzoek beoogd op de volgende onderzoeksvraag een antwoord te kunnen geven:

Hoe kan een eventuele discrepantie in perceptie over flexibiliteit in de St. Anna Zorggroep tussen managementlagen en de flexibele medewerker worden verklaard, bekeken vanuit attributies en verwachtingen?

Na analyse van de resultaten is gebleken dat een tweetal verschillen bestaan in perceptie over flexibiliteit in de St. Anna Zorggroep tussen de organisatielagen. Een eerste verschil tussen de organisatielagen ten aanzien van flexibiliteit is de interpretatie van het begrip flexibiliteit. De werkvloer en afdelingshoofden benadrukken alleen numerieke flexibiliteit, het hoger management en de coördinatoren van de flexpool definiëren naast numerieke flexibiliteit ook functionele flexibiliteit, de multi-inzetbaarheid. Het verschil in perceptie tussen organisatielagen komt dus tot uiting in het multi-inzetbaar kunnen en willen zijn van de flexmedewerkers. Naast dit verschil, gaat een tweede verschil in perceptie over de mate van kwaliteit en betrokkenheid bij de organisatie. Het hoger management, de afdelingshoofden en de coördinatoren van de flexpool zijn van mening dat flexmedewerkers een net zo grote betrokkenheid bij de organisatie voelen als vaste medewerkers. Een aantal flexmedewerkers voelt zich echter minder betrokken bij de teams en op afdelingen waar zij werken. Naast de verwachting van dezelfde kwaliteiten, professionaliteit en houding tussen vaste en flexmedewerkers, verwachten het hoger management en de coördinatoren van de flexpool ook multi-inzetbaarheid. Van flexmedewerkers wordt dus meer verwacht dan van vaste medewerkers.

Deze twee verschillen in percepties kunnen verklaard worden door attributies, verwachtingen en andere factoren. Het eerste verschil in perceptie over de definitie van flexibiliteit kan verklaard worden door het verschil in attributies per organisatielaag voor opzet van de flexpool. De attributie vanuit het hoger management is gericht op organisatieperspectief

omdat zij de flexpool zien als middel om productieschommelingen beter op te vangen. Voorwaarde om productieschommelingen beter op te vangen zijn flexmedewerkers die multi-inzetbaar en snel beschikbaar zijn, respectievelijk de functionele en numerieke flexibiliteit. Flexmedewerkers leggen de nadruk meer op het werknemersperspectief omdat het snel en adequaat opvullen van open diensten door afwezigheid van medewerkers in vaste teams, zorgt voor minder belasting van teams. Het opvullen van afwezigheid in teams strookt met numerieke flexibiliteit. Een andere verklaring kan gezocht worden in verschillende verwachtingen door organisatielagen. De coördinatoren van de flexpool en het hoger management hadden de verwachting dat flexmedewerkers multi-inzetbaar willen zijn, echter hebben afdelingshoofden en flexmedewerkers de verwachting tot die multi-inzetbaarheid van de flexmedewerker in mindere mate. Naast attributies en verwachtingen kunnen ook andere factoren het verschil verklaren. Ten eerste komt de motivatie van flexmedewerkers om te werken vanuit de flexpool niet overeen met de motivatie die het hoger management had bij opzet van de flexpool. Bovendien heeft de manier van implementeren en de manier van communiceren niet die gewilde multi-inzetbare flexmedewerkers opgeleverd. Tenslotte laat de cultuur binnen de St. Anna Zorggroep nog teveel hokjesdenken en individualisme zien, waardoor het voor afdelingshoofden niet aantrekkelijk is om flexmedewerkers te stimuleren om multi-inzetbaar te zijn.

Het tweede verschil in perceptie, over de mate van kwaliteit en betrokkenheid bij de organisatie, kan in mindere mate verklaard worden door attributies en verwachtingen maar meer door andere factoren. Gebleken is dat ongelijkheid bestaat in behandeling en betrokkenheid van flexmedewerkers ten opzichte van vaste medewerkers bij de St. Anna Zorggroep. Door die ongelijkheid kan niet aan de verwachting van managementlagen door flexmedewerkers worden voldaan, over dezelfde mate van betrokkenheid, kwaliteit en professionaliteit vertonen van zowel vaste als flexibele medewerkers.

5.2 Discussie

Met dit onderzoek is inzicht verkregen in de percepties van organisatielagen ten opzichte van flexibiliteit van de St. Anna Zorggroep. Verschillen in deze percepties zijn verklaard vanuit attributies, verwachtingen en andere factoren. In deze paragraaf wordt een kritische reflectie gegeven op de theorie, op beperkingen van het onderzoek en worden aanbevelingen gegeven voor de wetenschap en de praktijk.

5.2.1 Theorie

Meer onzekerheid vraagt om meer flexibiliteit

Volgens Newman et al. (1993, in Toni & Tonchia 1998) is flexibiliteit een ‘*fundamental instrument for dealing with uncertainty*’. Als toenemende interne en externe onzekerheid in de organisatie heerst, kan toenemende flexibiliteit tegenwicht bieden (Toni & Tonchia 1998). Onderzoek heeft plaatsgevonden binnen zowel het ziekenhuis als het woonzorgcentra (verpleeg- en verzorgingshuizen) van de St. Anna Zorggroep. Opmerkelijk is het feit dat de woonzorgcentra meer planbare zorg kent dan het ziekenhuis, dus minder onzekerheid, maar een grotere flexibele schil heeft dan het ziekenhuis. Van de bewoners die binnenkomen bij de woonzorgcentra en een bepaald zorgzwaarte-pakket hebben, staat vast hoeveel zorg zij nodig hebben en wat de (langdurige) zorgvraag is (care). Het personeel wordt hierop afgestemd. Ziekenhuizen worden gekenmerkt door kortdurende zorg (cure), hebben een onstabielere productie en meer onzekerheid. Echter hebben zij een kleinere flexibele schil, namelijk 3% op poliklinieken en 5% op verpleegafdelingen. De woonzorgcentra kent een flexibele schil van 7-8%. Echter zegt de theorie dat minder planbare zorg, dus meer zekerheid, gepaard gaat met meer flexmedewerkers. Dit blijkt in deze organisatie niet zo te zijn (Newman et al. 1993, in Toni & Tonchia 1998). Om beter in te kunnen spelen op onzekerheid in productie zou het ziekenhuis haar flexibele schil groter moeten maken.

Standaardisatie van werkprocessen voorwaarde voor flexibiliteit

In een aantal interviews is aangegeven dat een gebrek aan standaardisatie van werkprocessen een verklaring kan zijn voor een relatief kleine flexibele schil in een organisatie. Bovendien blijken gespecialiseerd verpleegkundigen moeilijk flexibel inzetbaar te zijn. Cörvers & Montizaan (2006) bevestigen dat functiespecialisatie en gedetailleerde arbeidsverdeling de functionele flexibiliteit niet ten goede komt. Als flexmedewerkers gemakkelijk op veel verschillende posities werkzaam zouden zijn, wordt functionele flexibiliteit mogelijk. Verdere standaardisatie van werkprocessen binnen St. Anna Zorggroep is noodzakelijk om meer

flexibiliteit te creëren. Daarnaast is een voorwaarde voor functionele flexibiliteit het organiseren van trainingen, cursussen, instructies en kennisuitwisseling, iets wat binnen de organisatie nog te weinig wordt gerealiseerd (Cörvers & Montizaan 2006). Dit is een gemiste kans voor het ziekenhuis omdat door standaardisatie van processen gecombineerd met trainingen en kennisuitwisseling, meer functionele flexibiliteit kan worden gecreëerd waardoor beter ingespeeld kan worden op de onzekerheid in de productie.

Rol leidinggevende essentieel

Uit dit onderzoek is gebleken dat verschillen in percepties over een HR-praktijk, de invoering van de flexpool, verklaard kunnen worden vanuit de attributie theorie, vanuit verwachtingspatronen uit het psychologisch contract en vanuit andere factoren (Nishii, Lepak & Schneider 2008 & Rousseau 1995). Tevens blijkt het proces ná opzet van de HR-praktijk ook een belangrijke rol te spelen bij het verklaren van verschillen in perceptie. De rol van de leidinggevende is essentieel bij de vertaling van de invoering van de flexpool vanuit het hoger management naar de werkvloer. Het model van Strategic Human Resource Management van Wright & Nishii (2007) geeft inzicht in de eventuele discrepantie tussen bedoelde HR-praktijken vanuit het hoger management, de actual HR practices, en de beleefde praktijken vanuit medewerkers op de werkvloer, de perceived HR practices. De leidinggevende zorgt mede voor datgene wat de werkvloer beleeft (Wright & Nishii 2007).

Operationeel leidinggevende stimuleren naar streven multi-inzetbaarheid

Gebleken is dat het hoger management numerieke en functionele flexibiliteit definiëren en afdelingshoofden en de flexmedewerkers alleen numerieke flexibiliteit. Een verklaring voor het feit dat flexmedewerkers alleen numerieke flexibiliteit benadrukken, kan dus zijn de rol die de leidinggevende inneemt bij het operationaliseren van de HR-praktijk. De operationeel leidinggevendenden definiëren alleen numerieke flexibiliteit omdat, zoals aangegeven in paragraaf 4.2, dit past bij de verantwoordelijkheid van hen te zorgen dat het team compleet is. Afdelingshoofden zien de flexpool meer als middel om afwezige medewerkers in het eigen team op te vangen, zodat de eigen afdelingen en poliklinieken blijft draaien. Zij hebben een meer korte termijn focus. Bovendien ervaren afdelingshoofden, mede door de marktwerking, steeds meer druk om goed te presteren en geldt het halen van bepaalde targets op de eigen afdeling als heel belangrijk. Zij zien weinig belang voor de eigen afdeling om flexmedewerkers multi-inzetbaar te maken. De operationeel leidinggevende zal daarom alleen numerieke flexibiliteit doorvertalen naar de werkvloer. Hierdoor ontstaat een discrepantie tussen de bedoeling van de ingevoerde HR-praktijk vanuit het hoger management en de

beleving vanuit de werkvloer. Deze mismatch in perceptie heeft een negatief effect op de HR-uitkomst (Townsend & Wilkinson 2010:333). Als het hoger management van de St. Anna Zorggroep de targets die afdelingshoofden hebben veranderen naar meer gezamenlijke targets gericht op de gehele organisatie, zal door afdelingshoofden ook meer functionele flexibiliteit nagestreefd worden. Pas dan worden afdelingshoofden meer geprikkeld te streven naar multi-inzetbare medewerkers en zal meer kennisdeling en 'kruisbestuiving' ontstaan tussen medewerkers. Meer gezamenlijke verantwoordelijkheid zal leiden tot het vervagen van grenzen van afdelingen en poliklinieken en zal de flexibiliteit in de totale organisatie toenemen. Deze meer lange termijn focus ligt in lijn met het hoger management.

'Core-periphery model', gedifferentieerd personeelsbeleid en verwachtingen

Volgens het *'core-periphery model'* van Atkinson (1984, 1987) zou een vaste, functionele kern in een organisatie bestaan met vaste medewerkers die veel training krijgen en mobiel zijn binnen de organisatie, de core. Werknemers in de periferie worden extern aangetrokken in tijde van hoogconjunctuur en afgestoten tijdens laagconjunctuur. In dit onderzoek blijkt de core van de organisatie te bestaan uit de vaste werknemers die echter minder multi-inzetbaar zijn dan de flexmedewerkers in de periphery. De periphery bestaat uit flexmedewerkers waarvan verwacht wordt dat zij multi-inzetbaar zijn. Opmerkelijk is dat van flexmedewerkers meer verwacht wordt dan van vaste medewerkers, omdat naast dezelfde kwaliteiten ook multi-inzetbaarheid wordt verwacht. Ook zou in de periphery verder onderscheid gemaakt moeten worden in numerieke en functionele flexibiliteit én bovendien nog een verdere dimensie in numerieke flexibiliteit: opvangen van productieschommelingen versus het opvangen van afwezigingen in het vaste team door ziekte en/of vakantie. Het onderscheid in medewerkers vanuit het *'core-periphery model'* vraagt om een gedifferentieerde HR strategie, passende bij deze groep medewerkers. Het model van Lepak & Snell (1999) gaat hier verder op in. Dit model veronderstelt dat een onderscheid gemaakt kan worden in waarde en uniciteit van vier type werknemers. Belangrijk voor de organisatie is om rekening te houden met het type werknemer, daar een gedifferentieerd personeelsbeleid op te stellen en vervolgens die verwachtingen creëren passende bij die groep werknemers. Deze, in dit onderzoek nog niet gebruikte, theorie is een aanbeveling voor de organisatie omdat wel een apart personeelsbeleid is opgesteld voor de groep flexmedewerkers, maar dat verwachtingen niet zijn bijgesteld. Hierdoor ontstaat een spanningsveld.

Werknemersattributies zorgen voor meer motivatie

Nishii, Lepak en Schneider (2008) onderscheiden attributies vanuit organisatieperspectief en vanuit werknemersperspectief. Als medewerkers de ingeslagen strategie voor een bepaalde praktijk meer ervaren vanuit werknemersbelang, is de mate van betrokkenheid en tevredenheid hoger omdat zij zichzelf dan als aanwinst voelen (Nishii, Lepak & Schneider 2008:510). Opvallend in dit onderzoek is dat flexmedewerkers de attributie voor opzet van de flexpool deels zien vanuit organisatieperspectief, waardoor op basis van de theorie verwacht worden dat de mate van betrokkenheid en tevredenheid lager is als dat flexmedewerkers alleen werknemersgeoriënteerde doelen als doorslaggevend zien voor opzet van de flexpool. Echter wordt door flexmedewerkers meer nadruk gelegd op werknemersattributies waardoor de meeste flexmedewerkers zich meer als aanwinst voelen bij de ingeslagen strategie en gemotiveerd zijn. Doordat een enkele flexmedewerker organisatieattributies aangaf voor opzet van de flexpool, vormt dit een onverwacht resultaat op basis van de attributie theorie, omdat de theorie ervan uit gaat dat attributies van individuen anders zijn dan die van het hoger management (Nishii, Lepak & Schneider 2008). De houding en gedrag die een enkele flexmedewerker laat zien na implementatie van de HR-praktijk, kan een juist effect hebben omdat zowel die flexmedewerker als het hoger management organisatieattributies laten zien. Echter zit een duidelijk verschil in beide organisatieattributies: de flexmedewerkers eerlijker en beter over de organisatie verdelen (flexmedewerker) of flexmedewerkers inzetten als de productie erom vraagt (hoger management).

Personeelsbezetting aanpassen aan productie

Een belangrijke attributie voor het hoger management voor opzet van de flexpool was het aanpassen van de personeelsbezetting op de productie. Afdelingshoofden streven echter naar het compleet maken van teams door flexmedewerkers in te zetten daar waar de bezetting door de uiteenlopende oorzaken niet optimaal is. Beide organisatielagen definiëren een andere dimensie van numerieke flexibiliteit (Atkinson 1984). Uit dit onderzoek is gebleken dat afdelingshoofden de personeelsbezetting van de afdeling nog onvoldoende aanpassen aan de te verwachten productie. Zowel het hoger management als de coördinatoren van de flexpool geven aan dat afdelingshoofden moeite heeft met het afstoten van medewerkers tijdens laagconjunctuur. Een van de verklaringen hiervoor is de invloed van medisch specialisten op de bezetting van de afdeling. Uit interview met een P&O Adviseur bleek dat medisch specialisten in dusdanige mate de bezetting op de afdeling bepalen, dat het voor afdelingshoofden een lastige taak is om medewerkers 'naar huis' te sturen op het moment dat

het rustiger is. Dit is aanleiding voor het hoger management om actie te ondernemen zodat de bezetting beter afgestemd gaat worden op de productie.

Breuk in psychologisch contract vraagt om verandering

Het psychologisch contract, met ongeschreven regels en verwachtingen, bepaalt voor een groot deel de relatie tussen werkgever en werknemer (Rousseau 1989, 1995 & Schein 1978, aangehaald in Zhao 2007). Het is essentieel dat het verschil tussen datgene wat wordt beloofd en datgene wat uitgevoerd wordt, zo klein mogelijk is omdat een grote kloof negatief van invloed is op gedrag, houding en motivatie (Zhao 2007, Rousseau 1995 & Guest 2004). Het hoger management geeft aan de verwachting te hebben dat flexmedewerkers ook vaak beschikbaar dienen te zijn om tijdens nachtdiensten en feestdagen te werken. Dit kunnen zij echter niet vastleggen omdat flexmedewerkers niet verplicht zijn te komen werken wanneer zij gevraagd worden. Dit is een voorbeeld van een ongeschreven regel horende bij het psychologisch contract. Streeft de organisatie naar het verplicht werken op feestdagen voor flexmedewerkers, dan zal het beleid of de verwachtingen aangepast moeten worden om een goede arbeidsrelatie te creëren.

Bovendien had iedere organisatielaag, zowel het hoger management, afdelingshoofden, coördinatoren van de flexpool als de flexmedewerkers, de verwachting dat flexmedewerkers hetzelfde behandeld en betrokken zouden worden als de vaste medewerkers en hierdoor dezelfde kwaliteiten kon worden verwacht tussen vast- en flexmedewerkers. Echter blijkt de uitvoering door de organisatie anders te zijn dan hetgeen is beloofd, omdat flexmedewerkers anders worden behandeld dan vaste medewerkers. Deze discrepantie in datgene wat wordt beloofd en wordt uitgevoerd, kan voor een negatieve invloed zorgen op gedrag, houding en motivatie (Zhao 2007:649, Rousseau 1995 & Guest 2004:6). Uit onderzoek blijkt dat sommige flexmedewerkers zich inderdaad minder betrokken en meer achtergesteld voelen bij de organisatie en dat zij over minder kwaliteiten beschikken dan de vaste medewerkers. Als het hoger management iets anders uitvoert dan is beloofd, namelijk een ongelijke behandeling tussen vaste- en flexmedewerkers naleven, zal de organisatie óf de verwachtingen bij moeten stellen óf de uitvoering moeten veranderen. Vaste- en flexmedewerkers worden op die manier óf gelijk behandeld óf er wordt minder van de flexmedewerker verwacht.

5.2.2 Beperkingen onderzoek

Alhoewel veel waarde gehecht kan worden aan bevindingen van dit onderzoek, is een aantal beperkingen op te merken. Allereerst is het aantal geïnterviewde respondenten niet representatief voor de gehele St. Anna Zorggroep. Bovendien is het merendeel van de respondenten werkzaam in het ziekenhuis, waardoor de resultaten niet automatisch gelden voor het woonzorgcentra van Ananz. In de St. Anna Zorggroep werken ongeveer 1.800 medewerkers, waardoor een aantal van 15 geïnterviewden binnen één zorggroep niet generaliseerbaar is. Echter geldt generaliseerbaarheid van de resultaten niet als doel vanuit het kwalitatieve perspectief van dit onderzoek, van belang is namelijk de betekenisgeving van het begrip flexibiliteit van de verschillende organisatielagen en de attributies en verwachtingen omtrent dit fenomeen. Toch is geprobeerd om een evenredige verdeling te maken van de geïnterviewden vanuit de verschillende organisatielagen, zodat van alle lagen evenveel informatie kon worden vergaard. Bovendien is door zorgvuldige omschrijving van de context en de respondenten het mogelijk om de resultaten te betrekken op andere vergelijkbare contexten. Wel is het St. Anna Ziekenhuis kleinschalig, waardoor uitkomsten van dit onderzoek niet automatisch gelden voor grotere ziekenhuizen.

Bovendien was het een lastige opgave om tijdens interviews de verwachtingen vóór de start van de flexpool te bevragen. De geïnterviewden koppelden vaak de huidige ervaringen met de werking van de flexpool, aan de verwachtingen die de geïnterviewden toen mogelijk hadden. Het retrospectief bevragen van de geïnterviewden bleek dus een lastige opgave te zijn en kan ervoor gezorgd hebben dat een minder goed of vertekend beeld is ontstaan van de verwachtingen. Dit is vooral van toepassing geweest op de flexmedewerkers omdat zij zich vaak niet meer bewust waren van de verwachtingen die zij toen hadden. En de verwachtingen die werden benoemd, kunnen beïnvloed zijn door gebeurtenissen en ervaringen van de flexpool door de jaren heen.

Verwachtingen vanuit het psychologisch contract en attributies uit de attributie theorie vormden duidelijke wetenschappelijke achtergrondkennis voor het onderzoek, echter focuste deze theorie zich vooral op de werkgever (het hoger management) en de werknemer (de flexmedewerker). De twee andere organisatielagen, afdelingshoofden en coördinatoren van de flexpool, hebben eveneens een essentiële rol gespeeld in perceptievorming over flexibiliteit en hebben een belangrijke doorvertaal functie. Vermeld is door de attributie theorie en door het procesmodel van SHRM, dat interpretaties van ingevoerde instrumenten heel verschillend kunnen zijn voor zowel het hoger management als voor medewerkers. Onderbelicht is de rol

van de coördinatoren van de flexpool en van het afdelingshoofd, die tussen beide organisatielagen fungeert, en wordt meegenomen bij aanbevelingen voor verder onderzoek.

5.3 Aanbevelingen voor wetenschap en praktijk

5.3.1 Aanbevelingen voor wetenschap

Doordat uitkomsten van dit onderzoek alleen betrekking hebben op de St. Anna Zorggroep met een kleinschalig ziekenhuis, is onderzoek in grotere en academische ziekenhuizen gewenst om te bekijken of de verwachtingen en attributies bij de opzet van een flexpool overeenkomen. Tevens wordt aanbevolen vervolgonderzoek grootschaliger op te zetten en ook de woonzorgcentra meer te betrekken bij het onderzoek, zodat een breder beeld van de bijdrage kan worden verkregen en het verschil in resultaten tussen de cure en care sector in kaart kunnen worden gebracht. Ook is het belangrijk om niet alleen de flexmedewerkers van de werkvloer te interviewen tijdens onderzoek, maar ook de niet-flexmedewerkers zodat bekeken kan worden of deze laatste groep dezelfde verwachtingen en attributies hadden bij de start van de flexpool als de flexmedewerkers. Ook kan dan een betere vergelijking worden gemaakt tussen beide groepen over betrokkenheid bij de organisatie. Aanbevelingen gaan bovendien uit naar het prospectief doen van onderzoek in plaats van retrospectief omdat de kans kleiner wordt op een vertekend beeld van verwachtingen. Bij prospectief onderzoek wordt eerst een steekproef getrokken en wordt daarop de praktijk uitgevoerd en vervolgens metingen en waarnemingen uitgevoerd. Alhoewel dit een langdurig onderzoek betreft, kunnen verwachtingen dan vooraf duidelijk vastgesteld worden. Zoals in voorgaand hoofdstuk vermeldt focust het theoretisch kader zich voornamelijk op de werkgever (het hoger management) en de werknemer (de flexmedewerker) terwijl een tweetal andere organisatielagen in dit onderzoek een essentiële rol hebben gespeeld in perceptievorming over de flexibele medewerker. Toekomstig onderzoek zou meer theorieën over de rol van leidinggevende en andere coördinerende functies tussen hoger management en werkvloer, op moeten nemen in het theoretisch kader. Zij spelen volgens het procesmodel van SHRM een essentiële rol bij de doorvertaling van ingevoerde instrumenten vanuit het hoger management naar de werkvloer in een organisatie.

5.3.2 Aanbevelingen voor praktijk

Een belangrijke aanbeveling voor de praktijk is standaardisatie van werkprocessen, zodat medewerkers beter inzetbaar zijn op meerdere afdelingen en betere uitwisseling van posities plaatsvindt. Deze functionele flexibiliteit kan verder verbeterd worden door (on-the-job) trainingen, cursussen, instructies en kennisuitwisseling. Verder is gebleken dat veel verschillende verwachtingen en attributies bestonden bij opzet van het HR-instrument vanuit het hoger management, in dit onderzoek de opzet van een flexpool. Een belangrijke aanbeveling voor invoering van een dergelijk instrument zoals de flexpool, is het kenbaar maken van ieders verwachting van deze invoering. Als verwachtingen van verschillende organisatielagen duidelijk zijn kan bekeken worden of dit strookt met hetgeen het hoger management voor ogen heeft, zodat de beoogde positieve effecten van dit instrument bereikt kunnen worden voor zowel werkgever als werknemer. Een andere aanbeveling voor een dergelijke implementatie vanuit het hoger management, is de bewustwording dat werkgeversattributies zoals kostenreductie, minder gemotiveerde en tevreden werknemers oplevert dan wanneer een instrument met duidelijke werknemersattributies zijn ingevoerd. Als dit laatste het geval is voelen werknemers zich meer van toegevoegde waarde bij de implementatie en zullen zij gemotiveerder zijn. Bovendien had betere afstemming en doorvertaling van de HR-praktijk plaats moeten vinden vanuit het hoger management naar afdelingshoofden en van afdelingshoofden naar de werkvloer. Op die manier zullen verwachtingen en attributies meer met elkaar in overeenstemming zijn geweest en worden meer positieve effecten bereikt met de implementatie. Vandaar ook de aanbeveling om meer aandacht te besteden aan het implementatieproces en aan de manier van communiceren vooraf zodat de juiste medewerkers verkregen worden om het beste resultaat te bereiken. Tenslotte is het essentieel om medewerkers en afdelingshoofden de kans en ruimte te geven om te werken aan functionele flexibiliteit. Het beleid moet erop aangepast worden en vervolgens dient geïnvesteerd te worden om die flexmedewerkers multi-inzetbaar te maken. Gebruik echter wel het model van Lepak & Snell (1999), uitgewerkt in de discussie in 5.2.1, om gedifferentieerd personeelsbeleid voor flexmedewerkers op te stellen en die verwachtingen te creëren die passen bij deze groep medewerkers.

Literatuurlijst

- AnnaWerkt (2012). Beleidsnotitie AnnaWerkt: Flexibele arbeid. *St. Anna Zorggroep* 1-7.
- AnnaWerkt (2013). Service Level Agreement: Afspraken tussen inlenende afdeling en AnnaWerkt. *AnnaWerkt Zorggroep*
- Atkinson, J. (1984). 'Flexibility, uncertainty and manpower management'. *Institute of Manpower Studies* 1-30.
- CBS Statline, (2012-a). *Beroepsbevolking naar bedrijfstak*. Aangehaald op 28-01-2013: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=80470ned&D1=1-4&D2=0-2,5,19,21-23,26-28,32-34,39-40,43-44,47,49-51&D3=0&D4=1&HDR=G3,T&STB=G2,G1&VW=T>
- Chung, H. (2007). Flexibility for Whom?: A New Approach in Examining Labour Market Flexibility Focusing on European Companies. *Research Institute for Flexicurity, Labour Market Dynamics and Social Cohesion at Tilburg University*
- Cohen-Mansfield, J. Bester, A. (2006). 'Flexibility as a Management Principle in Dementia Care: The Adards Example'. *The Gerontologist* 46 (4):540-544.
- Cörvers, F. Montizaan, R. (2006). 'Hoe voorzien bedrijven in hun flexibilitateitsbehoefte? *Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) van de Universiteit Maastricht: 27-31.*
- Dekker, R. Olsthoorn, M. Beer, P. de (red.) (2011). *Flexibilisering: De balans opgemaakt*. Amsterdam: De Burcht/Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging, 1-88.
- Dijk, H. van. Paauwe, J. Wijk, K. van (2007). Arbeidsmarkt, Personeel en Innovatie: Zorgvuldig (be)sturen gevraagd, 1-5.
- Felfe, J. Schmook, R. Schyns, B. Six, B. (2008). Does the form of employment make a difference? – Commitment of traditional, temporary, and self-employed workers. *Elsevier, Journal of vocational behavior* 72:81-94.
- Fereday, J. & Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating Rigor Using Thematic Analysis: A Hybrid Approach of Inductive and Deductive Coding and Theme Development. *International journal of qualitative methods* 5 (1): 80-92.
- Greenburg, J. & R. A. Baron. 2008. *Behavior in Organisations*. Negende druk. Pearson
- Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International journal of management reviews* 5/6 (1):1-19.
- Hilbers, P. Houwing, H. Kösters, L. (2011). De flexibele schil – Overeenkomsten en verschillen tussen CBS- en UWV-cijfers. *Centraal Bureau voor de Statistiek, Sociaal-economische trends* 26-33.
- Holloway, I. & S. Wheeler. 2009. *Qualitative Research in Nursing and Healthcare*. Derde druk. West Sussex: Blackwell Publishing Ltd.
- Houtman, I. L. D. Smulders, P. G. W. Klein Hesselink, D. J. 2002. *Trends in arbeid*. Culemborg: TNO Arbeid/Kluwer.

- Hyde, P. Harris, C. Boaden, R. Cortvriend, P. (2009). Human relations management, expectations and healthcare: A qualitative study. *Human Relations* 62 (5):701-725.
- Jacobsen, D. I. (2000). Managing increased part-time: does part-time work imply part-time commitment? *Managing Service Quality* 10 (3):187-200.
- Kalleberg, A. L. (2001). Organizing Flexibility: The flexible firm in a new century. *British journal of industrial relations* 39 (4):479-504.
- Klein Hesselink, D. J. Vuuren, T. van (1999). Job Flexibility and Job Insecurity: The Dutch Case. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8 (2):273-293. (via Scholar)
- Krommendijk, M. (2012). Flexibele betrokkenheid: een onderzoek naar de relatie van flexibele arbeid op organisatiebetrokkenheid. *Universiteit Utrecht* 1-75
- Lepak, D. P. Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management* 24 (1):31-48
- McDonald, D. J. Makin, P. J. (1999). The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal* 21 (2):84-91
- Morgeson, F. P. Hofmann, D. A. (1999). The structure and function of collective constructs: implications for multilevel research and theory development. *Academy of Management Review* 24 (2):249-255
- Mortelmans, D. 2007. *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*. Leuven/Den Haag: Acco
- Nishii, L.H. Lepak, D.P. Schneider, B. (2008). Employee attributions of the ‘Why’ of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction.
- Paauwe, J. (2009). HRM and Performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies* 46 (1):129-142.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: understanding written and un-written agreements*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- RVZ (2006). *Raad voor de Volksgezondheid & Zorg*. Aangehaald op 28-01-2013: <http://www.rvz.net/>
- Spijkerman, M. Berretty, T. Vroonhof, P. Schakel, L (2012). Arbeidsmarktprognoses van VOV-personeel in Zorg en Welzijn (AZW) 2011-2015. Zoetermeer: Panteia
- St. Anna Zorggroep (2012). Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO): Presentatie algemene resultaten.
- Toni, A. De & Tonchia, S. 1998. ‘Manufacturing flexibility: A literature review’. *International Journal of Production Research* 36 (6):1587-1617.
- Townsend, K. Wilkinson, A. (2010). Managing under pressure: HRM in hospitals. *Human Resource Management Journal* 20 (4):332-338.
- Wright, P. M. Nishii, L. H. (2007). Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis. *Cornell University Center for Advanced Human Resource Studies* 1-24.

- Zhao, H. Wayne, S.J. Glibkowski, B. C. Bravo J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology* 60 (3):647-680. (via sEURch)

Bijlagen

Bijlage 1 Geïnterviewde personen

1	Clustermanager bedrijfsvoering (snijdende specialismen)	9 april 2013
2	Clustermanager bedrijfsvoering (beschouwende specialismen)	25 maart 2013
3	Financieel directeur Ananz	9 april 2013
4	Afdelingshoofd heelkunde, fysiotherapie en revalidatie (afd)	27 maart 2013
5	Afdelingshoofd long, cardiologie en oncologie (afd)	14 maart 2013
6	Afdelingshoofd heelkunde en secretariaat chirurgie & orthopedie (poli)	25 maart 2013
7	Coördinator flexpool AnnaWerkt	14 maart 2013
8	Coördinator flexpool AnnaWerkt & Afdelingshoofd Acute Opname afd	6 maart 2013
9	P&O Manager	27 maart 2013
10	P&O Adviseur	8 mei 2013
11	Flexmedewerker verpleegkundige	22 april 2013
12	Flexmedewerker verpleegkundige	8 mei 2013
13	Flexmedewerker polikliniekassistente	4 april 2013
14	Flexmedewerker verzorgende IG	4 april 2013
15	Flexmedewerker helpende	4 april 2013

Bijlage 2 Topiclijst interviews

Doel
Definiëren van flexibiliteit Beweegredenen (attributies) van de opzet van de flexpool achterhalen Verwachtingen van de flexpool en flexmedewerkers achterhalen Factoren die het verschil in perceptie over flexibiliteit tussen managementlagen en werkvloer verklaren
Introductie
Intro onderzoeker Functie medewerker Wat verstaat men onder flexibel inzetbaar personeel (definitie)
Redenen van opzet van de flexpool
Redenen opzet flexpool Doel flexpool (bv. kwaliteitsverbetering/kostenreductie/medewerkerstevredenheid) Individuele doelen hetzelfde als organisatiedoelen voor flexpool? Redenen om in het flexpool te werken Inzet flexmedewerker in organisatie
Verwachtingen Flexteam
Verwachtingen omtrent flexmedewerker (houding, kennis, vaardigheden, beschikbaarheid) Verwachtingen uitgekomen? Verskil tussen vaste en flexibele werknemers (organisatiebetrokkenheid)
Factoren voor kloof tussen managementlagen en werkvloer
Vershil in redenen en verwachtingen flexpool tussen organisatielagen: management, afdelingshoofden en flexmedewerkers Verklaringen voor dit verschil
Vergeten of onderbelichte onderwerpen
Bedanking en afscheid