

MASTERTHESIS

De locatiemanager en zijn drijfveren:

Een empirisch onderzoek naar de arbeidsmotieven van
locatiemanagers van verpleeghuizen

Wouter de Leeuw

Radboud Universiteit Nijmegen

MASTERTHESIS

De locatiemanager en zijn drijfveren:

Een empirisch onderzoek naar de arbeidsmotieven
van locatiemanagers van verpleeghuizen

Auteur	Wouter de Leeuw
Begeleider	dr. C.J. Lako
Tweede lezer	prof. dr. T. Brandsen
Onderwijsinstelling	Radboud Universiteit Nijmegen
Opleiding	Master; Bestuurskunde
Datum	26 maart 2013

Voorwoord

Het voorwoord is het begin van een thesis, maar is tevens het laatste onderdeel dat tot stand komt. Daarnaast is het ook het einde van een periode die staat voor de tijd die aan de thesis is besteed, maar ook voor het einde van een studie en het leven als student. Het afsluiten van een periode vormt de aanzet tot reflectie. Het schrijven van een thesis is een proces waarbij een student alle vaardigheden die tijdens de opleiding zijn opgedaan mag gebruiken om een eigen onderzoek te voltooien. Dit proces doe je veelal alleen, maar er zijn ook momenten waarop het proces vastloopt en een duwtje in de goede richting bruikbaar is. Hulp vragen was niet altijd eenvoudig, maar tegelijkertijd wel erg bruikbaar. Bij het tot stand komen van deze thesis zijn er verschillende momenten geweest waarin waardevolle inzichten ontstonden door de bijdrage van anderen. Hierbij gaat de waardering vooral uit naar mijn begeleider Christiaan Lako en goede vriendin Iris Kortland die beide op motiverende en inspirerende wijze hebben bijgedragen aan het tot stand komen van deze thesis. Het schrijven van deze thesis is een lastig, maar leerzaam proces geweest. Het resultaat van dit proces ligt nu voor u.

Wouter de Leeuw

Nijmegen, 23 maart 2013

Inhoudsopgave

1. Inleiding	5
1.1 Aanleiding	6
1.2 Doelstelling	8
1.3 Wetenschappelijke en maatschappelijk relevantie	8
1.4 Theoretisch kader	9
1.5 Methodologie	10
2. Theoretisch kader	11
2.1 Street-level bureaucracy	11
2.2 Hackman en Oldham	14
2.3 Blake en Mouton	19
2.4 Relatie tussen het motivatiemodel en de managerial grid	22
3. Methodologie	23
3.1 Type onderzoek	23
3.2 Proefpersonen	23
3.3 Dataverwerkingstechniek	24
3.4 Meetinstrumenten	24
3.5 Analyse	25
4. Resultaten	26
4.1 Algemene gegevens	26
4.2 Betrouwbaarheid	29
4.3 Factor analyse	30
4.4 Correlaties tussen de gevonden variabelen	33
4.5 Beantwoording van de deelvragen	38
5. Discussie en Conclusie	41
5.1 Discussie	41
5.2 Conclusie	42
5.3 Aanbevelingen	47
6. Literatuurlijst	49

Bijlage 1: Vragenlijst arbeidsmotieven.....	51
Bijlage 2: Vragenlijst managementstijlen.....	54
Bijlage 3: E-mail locatiemanagers.....	55
Bijlage 4: Herinneringse-mail locatiemanagers.....	56
Bijlage 5: Schematisch overzicht: Verband arbeidsmotieven en managementstijlen.....	57

1. Inleiding

In deze scriptie zal ik trachten uiteen te zetten hoe de positie van locatiemanagers in verpleeghuizen is veranderd door invoering van de nieuwe zorgverzekeringswet. In de inleiding zal ik de veranderingen die zijn opgetreden kort toelichten. Met de nieuwe zorgverzekeringswet wordt gepoogd door middel van marktwerking en vraagsturing de zorg meer op de behoefte van de patiënt aan te laten sluiten en efficiënter te laten verlopen. Het doel van de nieuwe wet luidt als volgt: *“Het faciliteren van een transparant, duurzaam en betaalbaar zorgstelsel door middel van de introductie van marktwerking op basis van een gelijk speelveld voor verzekerde, verzekeraar en zorgaanbieder, waarbij de overheid slechts beperkte sociale randvoorwaarden stelt”* (Beerepoot, 2008:35).

Voor 2006 bestond er onderscheid tussen een ziekenfonds (publiek) en een particuliere verzekering, waarbij de particuliere verzekering veelal alleen was weggelegd voor de hogere inkomens. Beneden de inkomensgrens was iedereen verplicht zich ziekenfonds te verzekeren, waarbij de premie een percentage van het inkomen was. Burgers boven deze inkomensgrens mochten zich vrijwillig verzekeren. Ze hadden echter ook de optie om zich niet te verzekeren en de zorgkosten voor eigen rekening te nemen. In het nieuwe stelsel is het onderscheid tussen ziekenfonds en particulier verdwenen. Iedereen is verplicht een basisverzekering af te sluiten en heeft daarnaast de mogelijkheid om zich aanvullend te verzekeren. Het nieuwe zorgstelsel moet bijdragen aan de keuzevrijheid van de consument. Dit dwingt verzekeraars tot concurrentie, want *“wie niet tevreden is over de prijs/kwaliteit verhouding van zijn zorgverzekeraar stapt over naar een andere verzekeraar”* (Boot 2010:157).

Verzekeraars kunnen zich onderscheiden door het inkopen van zorg. Het inkopen van zorg geschiedt door middel van het afsluiten van contracten met zorginstellingen. Het doel van deze onderhandelingsmogelijkheden is dat zorgverzekeraars zorg inkopen die aansluit op de wensen van de consument. Zorgverzekeraars zullen zorg inkopen bij zorginstellingen die een goede prijs/kwaliteit verhouding hebben. Het is in het belang van zorgverzekeraars om contracten af te sluiten met goed presterende zorginstellingen, zodat de consument gebruik kan maken van de gewenste goede zorg die daarnaast betaalbaar is. Om dit te vereenvoudigen zijn veel zorgverzekeraars gefuseerd om een sterkere onderhandelingspositie te creëren ten opzichte van zorginstellingen. Voor zorginstellingen is een grote afnemer interessant. Zorgverzekeraars hebben door middel van fusies een sterke onderhandelingspositie gekregen waardoor ze eenvoudig een lage prijs kunnen afdwingen. Zorginstellingen reageerden door

ook te fuseren zodat ze sterker staan in de onderhandelingen met zorgverzekeraars. Doordat het aanbod van zorginstellingen groter is geworden is het voor zorgverzekeraars moeilijker zorginstellingen te negeren (Stoopendaal, 2008).

De vraagsturing in het nieuwe zorgstelsel wordt niet toegepast in zijn puurste vorm. Consumenten kopen, afgezien van het persoonsgebonden budget, zelf geen zorg in. De vraagsturing die wordt toegepast in het nieuwe zorgstelsel is te omschrijven als sturing op vraag. Er is sprake van *“een gezamenlijke inspanning van patiënt en hulpverlener die erin resulteert dat de patiënt de hulp ontvangt die tegemoet komt aan zijn wensen en verwachtingen en die tevens voldoet aan de professionele standaarden”*(Raad voor de Volksgezondheid en Zorg, 1998:14).

1.1 Aanleiding

De veranderingen als gevolg van de zorgverzekeringswet 2006 hebben grote gevolgen voor de bedrijfsvoering van verpleeghuizen. Er moet in het nieuwe stelsel onderhandeld worden met verzekeraars over de prijzen van de aangeboden zorg. Fusies spelen een belangrijke rol, waarbij de mogelijkheid van fuseren in 2003 al vereenvoudigd werd. *“Door modernisering of ‘ontschotting’ van de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) in 2003 waren organisaties niet meer gehouden aan het leveren van een bepaald type sectorale zorg”* (Stoopendaal, 2008:23). Naast de extra marktmacht die ze hiermee verwerven kunnen zorginstellingen ook efficiënter werken door een reductie van de overheadkosten die met schaalvergroting gepaard kan gaan. Bij een goede uitvoering, snijdt het mes bij een fusie voor zorginstellingen dus aan twee kanten. De (overhead)kosten worden gereduceerd door schaalvergroting en middels een fusie ontstaat een sterkere positie aan de onderhandelingstafel. De sterke positie aan de onderhandelingstafel maakt het voor zorginstellingen mogelijk meer inkomsten te genereren (Stoopendaal, 2008).

Voor verpleeghuizen die in het verleden autonoom opereerden betekent dit een verandering van de bedrijfsvoering. Het management zit veelal niet meer op locatie, maar zal door centralisatie verhuizen naar een hoofdkantoor. De taken van de locatiemanagers in tehuizen zijn daarmee ingeperkt. Verschillende beslissingen worden overkoepelend genomen en vallen buiten de bemoeienis van een locatiemanager.

Doordat een groot deel van het besturend orgaan wordt overgeheveld naar een hoofdkantoor komt de locatiemanager dichter op de zorg te staan. Daarnaast zou vraagsturing ervoor

moeten zorgen dat de locatiemanager dichterbij de bewoner komt te staan. De locatiemanager behoort door fusies vaak niet meer tot het management van de organisatie en veel beleidsvraagstukken maken geen deel meer uit van het takenpakket. Het werk van een locatiemanager zal daardoor meer op uitvoering gericht zijn. Dit wordt beaamd door de directeur zorg van Vidente wanneer hij over verpleeghuis Pieter Pauw spreekt: *“Ik ben vooral op strategisch niveau bezig en bemoei me niet met interne zaken”* (Pieter Pauw, 2012:10). De locatiemanager is verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van het verpleeghuis en is daardoor hiërarchisch gezien de hoogst gepositioneerde manager die direct invloed heeft op de wijze waarop de zorg wordt verleend.

Uit eigen ervaring bleek dat verzorgenden veel vrijheid hebben bij het uitvoeren van hun werk. De missie en visie van de organisatie gaat veelal aan hen voorbij. Ieder werkt op zijn eigen wijze en met eigen ideeën over wat goed is voor de bewoners. Een voorbeeld hiervan is een activiteitenbegeleidster die vond dat iedere bewoner recht had op koffie en dat ook moest krijgen. In dit geval heeft de activiteitenbegeleidster het beeld dat goede zorg voor de ene bewoner ook goede zorg voor de andere bewoner is. Door de vrijheid die het verplegend personeel in het werk heeft zal er altijd ruimte blijven om een eigen werkwijze te blijven hanteren.

Een locatiemanager kan bij uitstek uitstralen dat de klant koning is en dit vervolgens doorgeven aan het personeel. Daarbij is een locatiemanager de hoogst zichtbare vertegenwoordiger van de organisatie voor zowel bewoners als personeel. Een sprekend voorbeeld van vraagsturing geeft Sporken (2005:66) in haar scriptie:

“In Groningen werd een meneer drie keer in de week gedoucht. Voordat hij in het verzorgingshuis terecht kwam, ging hij maar één keer in de week onder de douche en de rest deed hij handmatig aan de wastafel. Op een bepaald moment raakte de bewoner met de manager aan de praat en vertelde het verhaal over het wassen en het verschil met vroeger. Hij besloot zijn praatje met “Is het niet mogelijk dat ik nog maar één keer onder de douche ga? De rest doe ik zelf en voor het geld wat ik anders kwijt was geweest aan assistentie bij het douchen, wil ik graag één keer in de maand een bezoek brengen aan een voetbalwedstrijd van mijn club FC Groningen”. De manager was in eerste instantie verbaasd maar is wel daadwerkelijk met dit voorstel aan de gang gegaan en nu bezoekt deze man weer zijn oude vertrouwde club FC Groningen”.

De vraag is of vraagsturing hoog op de agenda staat van een locatiemanager. Wat drijft een locatiemanager eigenlijk? Hebben de arbeidsmotieven van een locatiemanager invloed op de operationele sturing van een verpleeghuis? Deze vragen vormen de aanleiding voor dit onderzoek en zijn in de doelstellingen geconcretiseerd.

1.2 Doelstelling

In deze paragraaf staan de doelstelling, vraagstelling en deelvragen van dit onderzoek.

Doelstelling:

Inzicht verkrijgen in de arbeidsmotieven die locatiemanagers ontleen aan het werk ten einde meer kennis te vergaren over de operationele sturing van verpleegtehuizen

Vraagstelling:

Welke invloed hebben individuele arbeidsmotieven van locatiemanagers op de operationele sturing van verpleeghuizen?

De hoofdvraag is gesplitst in onderstaande deelvragen:

1. Welke arbeidsmotieven zijn er te onderscheiden bij locatiemanagers?
2. Hoe verhouden de in de empirie gevonden arbeidsmotieven zich tot elkaar?
3. Welke managementstijlen zijn er te onderscheiden bij locatiehoofden?
4. Hoe verhouden de in de empirie gevonden managementstijlen zich tot elkaar?
5. Is er een samenhang tussen de arbeidsmotieven van een locatiemanager en de wijze waarop hij/zij uitvoering geeft aan de operationele sturing binnen het verpleeghuis, zo ja welke?

1.3 Wetenschappelijke en maatschappelijk relevantie

“Met het van kracht worden van de AWBZ in 1968 begon een periode waarin de verpleeghuissector sterk ging groeien tot circa 63.000 bedden op dit moment” (Jonker, Slaets en Verhey, 2009:120). Deze bedden zijn verdeeld over 27.000 somatische bedden en 36.000 psychogeriatrische bedden. Veruit het merendeel van deze verpleeghuisbedden worden ingenomen door ouderen. Van deze ouderen is de meerderheid de leeftijdsgrens van 80 gepasseerd. De zorg wordt steeds zwaarder, doordat verzorgingshuizen meer gespecialiseerd raken, patiënten komen daardoor pas in een later stadium van hun ziekte in aanmerking voor een verpleeghuis. Sinds 1990 is de verpleeghuisgeneeskunde in Nederland een specifiek

erkent medisch specialisme (Jonker, Slaets en Verhey, 2009:120). Verpleeghuiszorg is mede hierdoor duidelijk te onderscheiden van andere soorten zorg.

De vergrijzing die in Nederland optreedt zal er voor zorgen dat de omvang van verpleegzorg in de komende decennia zal toe nemen alsmede de specialisatie. Naast de zorg die zwaarder wordt, is ook de verpleegzorg aan de invoering van vraagsturing onderhevig. Dit wordt echter bemoeilijkt door de beperkte communicatiemogelijkheden met bewoners, veroorzaakt door dementie evenals fysieke beperkingen. Op organisatieniveau mag door middel van visies, missies, doelstellingen en werkvoorschriften een hoop zijn gebeurd om bovengenoemde ontwikkelingen te ondervangen, maar de vraag blijft hoeveel hier op de werkvloer van overblijft. De wijze waarop personeel uitvoering geeft aan de taak is juist bepalend voor de kwaliteitsbeleving van de bewoner. Het centraal management staat buiten het gezichtsveld van personeel en bewoners. De hoogste directe sturing komt van de locatiemanager en is daardoor van groot belang voor de vertaalslag van centraal beleid naar het operationele proces. Het operationele proces heeft twee veel besproken aandachtsgebieden waarop sturing gegeven kan worden; kwaliteit van zorg en kostenbeheersing. Beide lijken moeilijk verenigbaar en elkaar negatief te beïnvloeden. De wijze waarop een locatiemanager vorm geeft aan het operationele proces van het betreffende verpleeghuis kan daarmee sterk van invloed zijn op de zorgbeleving van de bewoner. Dit maakt de locatiemanager tot een interessante bron van onderzoek, waarvan de resultaten kunnen bijdragen aan het verbeteren van de verpleegzorg.

1.4 Theoretisch kader

In onderstaande paragraaf wordt beschreven welke theorieën gebruikt worden om tot een antwoord op de vraagstelling te komen. De eerste theorie is Lipsky's (1980) "Street-level Bureaucracy". Deze theorie beschrijft het werkveld van de onderste laag publieke dienstverleners die direct in contact staan met de burgers en veel vrijheid hebben bij de uitvoering van het werk. Door het toepassen van de theorie wordt inzicht verkregen in de werksituatie van locatiemanagers. De tweede theorie is het motivatiemodel van Hackman en Oldham (1976). Dit model geeft de relatie weer tussen de werkomstandigheden en de arbeidsmotivatie van een werknemer. Dit model zal gebruikt worden om de arbeidsmotieven van locatiemanagers te achterhalen. De laatste theorie is "The Managerial Grid" van Blake en Mouton (1985). Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende managementstijlen aan de hand van mens- en/of taakgerichtheid. Deze laatste twee theorieën dienen als basis voor het empirisch onderzoek.

1.5 Methodologie

De benodigde data voor dit onderzoek zal verkregen worden door kwantitatief onderzoek. Dit onderzoek zal plaats vinden door middel van een online enquête. De enquête wordt gehouden onder alle locatiemanagers van de 350 algemene verpleeghuizen in Nederland. De onafhankelijke variabele arbeidsmotieven zal aan de hand van Hackman en Oldham's motivatiemodel bepaald worden. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van een factor analyse. Voor de afhankelijke variabele managementstijl kan met behulp van de vragenlijst direct de managementstijl achterhaald worden. Door middel van het berekenen van een Pearson correlatie zal uiteindelijk worden onderzocht of de variabelen arbeidsmotieven en managementstijl met elkaar correleren. De resultaten zullen aan de hand van vraaggestuurde zorgverlening in het perspectief van de praktijk geplaatst worden.

2. Theoretisch kader

In het theoretisch kader wordt uitgegaan van drie theorieën. De eerste theorie is Lipsky's (1980:3-25) street-level bureaucracy. Deze theorie wordt gebruikt in de praktijk van verpleeghuizen. Door het toepassen van de theorie op de praktijk ontstaat er een duidelijk beeld van de werksituatie van locatiemanagers. De tweede theorie is het motivatiemodel van Hackman en Oldham (1976). Het motivatiemodel geeft een beschrijving hoe personeel wordt gemotiveerd en hoe dit zich vertaalt in prestaties van de individuele werknemer. De derde theorie is de "The Managerial Grid"(1985) van Blake en Mouton. In de managerial grid wordt onderscheid gemaakt tussen vijf managementstijlen op basis van de aandacht die ze schenken aan productiviteit en/of mensen. In combinatie met het motivatiemodel wordt onderzocht of de arbeidsmotieven van locatiemanagers van invloed zijn op de stijl van managen.

2.1 Street-level bureaucracy

De eerste theorie wordt gebruikt om het werkveld van locatiemanagers te verkennen. Street-level bureaucrats zijn werkzaam in de publieke dienstverlening en hebben directe interactie met burgers. Het betreft publieke dienstverleners die, bij de uitvoering van het werk, noemenswaardige invloed hebben op het beleid. Typische street-level bureaucrats zijn leraren, politieagenten en overige wethandhavers, sociaalwerkers, rechters, officieren van justitie, gezondheidswerkers en vele andere publieke werknemers die toegang verlenen aan overheidsprogramma's en daarbinnen service verlenen (Lipsky 1980:3). Er zijn vier voorwaarden die aanwezig moeten zijn om van een street-level bureaucrat te kunnen spreken; een chronisch gebrek aan geldmiddelen en mankracht, de vraag naar de diensten overtreft het aanbod, de doelstellingen meegegeven door beleidsbepalers zijn vaag en dubbelzinnig en tot slot zijn de prestaties van street-level bureaucrats moeilijk meetbaar.

Het takenpakket van een street-level bureaucrat omvat veel meer dan de tijd en middelen die aanwezig zijn om de taak uit te voeren. Er is sprake van meer vraag dan aanbod. Denk hierbij aan beleidsterreinen als veiligheid en zorg. Door het vraagoverschot kan een street-level bureaucrat zijn taak nooit volledig uitvoeren. Een street-level bureaucrat moet prioriteiten stellen om het werk toch zo effectief mogelijk uit te voeren. De prioriteitstelling heeft invloed op de beleidsuitvoering, omdat bepaalde onderdelen van een beleidsterrein minder aandacht krijgen dan andere. De directe contacten met burgers zorgen ook voor beleidsbeïnvloeding. Street-level bureaucrats komen in complexe situaties terecht die direct opgelost moeten worden. Bij de behandeling van deze situaties moet een street-level bureaucrat het van inzicht en flexibiliteit hebben om de situatie te kunnen beoordelen en daar vervolgens naar te

handelen. De keuzes die hierbij gemaakt worden zijn eveneens van invloed op de beleidsuitvoering.

Beleidsmakers proberen de beleidsvrijheid zoveel mogelijk te beperken. De vrijheid die street-level bureaucrats hebben kan het gewenste beleid flink verstoren. Een voorbeeld hiervan is politieagenten die tijdelijk geen boetes uitschrijven, maar er kan ook sprake zijn van langdurige bewuste of onbewuste beleidsbeïnvloeding. Toenemende administratie voor bijvoorbeeld agenten, maar ook in de zorg moeten bijdragen aan de controle van street-level bureaucrats. Dit zorgt echter voor administratieve druk waardoor er minder tijd is voor de uitvoering van de oorspronkelijke taak. Het blijft echter lastig voor beleidsmakers grip te krijgen op de wijze waarop street-level bureaucrats te werk gaan. De regelgeving blijft vaak vaag en iedere individuele situatie biedt ruimte voor eigen interpretatie. Street-level bureaucrats hebben uiteindelijk veel vrijheid in hun werk en bepalen daarmee voor een deel het beleid.

2.1.1 Street-level bureaucracy in de praktijk

In deze subparagraaf wordt de theorie street-level bureaucracy vertaald naar de praktijk. Hierdoor ontstaat een beeld van de complexiteit van het werkterrein van een locatiemanager. Deze subparagraaf is vooral bedoeld als achtergrond informatie. Eerst volgt een korte situatieschets, waarna de praktijk wordt getoetst aan de eisen van street-level bureaucracy.

Locatiemanagers zijn verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van een verpleeghuis. Hierbij moet een locatiemanager rekening houden met drie verschillende perspectieven van goede zorgverlening. Pool (1999:641) beschrijft de drie perspectieven als volgt.

“Verpleegkundigen moeten hun werk doen in een omgeving die op verschillende manieren onder druk staat. “Vanuit economische motieven worden doelmatigheid en efficiëntie sterk benadrukt. Vanuit een beroepsinhoudelijk perspectief wordt veel verwacht van professionalisering. En de patiënt of cliënt wil dat hij wordt benaderd als een mens met een persoonlijke identiteit, die niet ondergeschikt gemaakt wordt aan het regiem van de instelling. Het verschil in normen en waarden dat uit deze uiteenlopende benaderingen spreekt, levert een spanning op in de dagelijkse zorgpraktijk.”

De belangrijkste taak van een locatiemanager is zorg dragen voor een zo hoog mogelijke kwaliteit van het economische, beroepsmatige en bewonersperspectief. Voor de

locatiemanager is er de uitdaging om met de juiste balans tussen de verschillende perspectieven een zo hoog mogelijke kwaliteit te behalen.

De vier eisen van Lipsky vormen de basis om te bepalen of locatiemanagers van verpleeghuizen street-level bureaucrats zijn. De eerste eis is dat er sprake moet zijn van een chronisch gebrek aan geldmiddelen en mankracht. In de verpleeghuiszorg is dit gebrek duidelijk zichtbaar. In de onderzochte zorginstelling is het vrijwilligersbestand de afgelopen jaren enorm toegenomen. Ook de taken die vrijwilligers doen zijn veel breder, een voorbeeld hiervan is het schilderen van woonkamers. Voorheen bleef de rol van vrijwilligers vaak beperkt tot het ondersteunen bij activiteiten. Veel activiteiten zijn dan ook ondenkbaar zonder de hulp van vrijwilligers. Dit geeft aan dat er een grote zorgbehoefte is die niet enkel door het bestaande personeel vervuld kan worden. De tweede eis is dat de vraag naar diensten groter moet zijn dan het aanbod. De rijksoverheid (Verweij, Hollander en Diepenhorst, 2009) geeft als maximale wachttijd voor verpleeghuiszorg zes weken aan. Deze norm wordt in 18% van de gevallen overschreden. Hoewel er valt te discussiëren over de ernst van dit probleem, zit het grootste gedeelte van de vraagoverschrijding in het zorgaanbod per patiënt. De moeilijk te vervullen zorgbehoefte van een individuele bewoner binnen een verpleeghuis is in de vorige vraag reeds toegelicht.

De derde eis stelt dat doelstellingen meegegeven door beleidsbepalers vaag en dubbelzinnig moeten zijn. De drie perspectieven die door Pool worden benoemd zijn tegenstrijdig. De juiste verhoudingen tussen deze perspectieven zijn niet eenvoudig te maken. Wanneer er voldoende meetinstrumenten beschikbaar zijn is het mogelijk om voor de drie afzonderlijke perspectieven duidelijke doelen te stellen. De combinatie van de perspectieven maakt de doelstelling echter dubbelzinnig. Voor een locatiemanager ligt de uitdaging om de juiste balans tussen de perspectieven te vinden. Het vinden van een goede balans is niet eenvoudig en moeilijk meetbaar, dit maakt het als doelstelling vaag.

De vierde en laatste eis stelt dat de prestaties van street-level bureaucrats moeilijk meetbaar zijn. De drie perspectieven zijn niet allemaal even goed meetbaar. Het economische perspectief is het meest eenvoudig te meten, maar vormt tegelijkertijd ook een beperkende factor voor de overige twee perspectieven. Vanuit beroepsinhoudelijk perspectief moet de kwaliteit van zorg zo hoog mogelijk zijn. Het eindresultaat hiervan is echter moeilijk te meten. Het werk van verplegend personeel heeft geen duidelijke output, waardoor achteraf moeilijk gecontroleerd kan worden of een bewoner bijvoorbeeld echt gedoucht is en op de

juiste tijden heeft gegeten. Laat staan op de wijze waarop dit is gebeurd. Het is erg lastig om de kwaliteit van een zorgtaak te meten. De beroepsmatige kwaliteit van zorg is alleen meetbaar door directe controle. Het perspectief van de bewoner kan bepaald worden aan de hand van onderzoeken naar bewonerstevredenheid. Dit geeft echter alleen antwoord op de vraag of bewoners tevreden zijn in algemene zin, maar biedt geen ruimte voor detaillering.

Alle vier de eisen van street-level bureaucracy komen in de werkomgeving van locatiemanagers naar voren. Er is wel een duidelijk verschil tussen locatiemanagers en street-level bureaucrats. Street-level bureaucrats worden in de dagelijkse praktijk geconfronteerd met vier bovengenoemde eisen, waardoor ze dagelijks voor verschillende dilemma's komen te staan. Een locatiemanager heeft de mogelijkheid zich te onttrekken van de laatste twee perspectieven van Pool, met de hoop dat het personeel van een verpleeghuis dit ondervangt. Hieruit concluderend zijn locatiemanagers geen street-level bureaucrats, maar hebben ze in hun werk wel te maken met dezelfde problematiek. De theorie van street-level bureaucracy is alleen bedoeld om een duidelijker beeld te krijgen van de werksituatie waarin locatiemanagers zich bevinden. Deze theorie wordt dan ook niet gebruikt om de positie van locatiemanagers nader te onderzoeken.

2.2 Hackman en Oldham

Locatiemanagers van verpleeghuizen zijn verantwoordelijk voor het operationele proces van het betreffende verpleeghuis. Dit houdt onder andere in dat locatiemanagers ervoor moeten zorgen dat de missie en visie van de organisatie is terug te vinden in het werkelijke zorgaanbod. Met het motivatiemodel van Hackman en Oldham wordt onderzocht wat de arbeidsmotieven van locatiemanagers zijn. Het uiteindelijke doel hiervan is inzicht verkrijgen in de wijze waarop arbeidsmotieven van invloed zijn op de manier waarop een locatiemanager sturing geeft aan het operationele proces.

2.2.1 Geschiedenis van motivatiemodellen

Theorieën over arbeidsmotivatie vinden hun oorsprong in de jaren vijftig. De universele behoefte van de mens worden door Maslow in "A Theorie of Human Motivation" (1943) beschreven. Maslow maakt hierbij een hiërarchische rangschikking in behoeftes. Dit houdt in dat behoeftes zich pas ontwikkelen als aan de onderliggende laag behoeftes is voldaan. Maslow gaat in zijn theorie uit van vijf verschillende lagen. De onderste laag betreft lichamelijke behoefte gevolgd door, behoefte aan veiligheid en zekerheid, behoefte aan sociaal contact, behoefte aan waardering en erkenning en de behoefte om tot zelfontplooiing

te komen. De behoefte om tot zelfontplooiing te komen is enkel te bereiken wanneer aan alle andere behoeftes is voldaan. Het wegvallen van een van de tussenliggende niveaus betekent dat de niveaus hoger in de hiërarchie ook buiten het behoeftebereik van de individu vallen.

Herzberg's "Two Factor Theory" (1959) maakt onderscheid tussen factoren met slechts een negatieve werking (hygiene factors) en factoren die slechts een positieve werking (motivators) op arbeidssatisfactie hebben. Een voorbeeld van een factor met een negatieve werking is slechte verlichting op de werkvloer. Een werknemer zal goede verlichting niet snel als toegevoegde waarde zien, maar bij een tekort aan licht wordt dit als hinderlijk ervaren. Verantwoordelijkheid ziet Herzberg als een factor met een positieve werking. De aanwezigheid hiervan kan er toe bijdragen dat een werknemer zijn werk als meer waardevol ziet.

In de "Human Side of Enterprise" beschrijft McGregor (1960) twee tegenovergestelde wijzen waarop het management het personeel kan benaderen. McGregor noemt deze tegenovergestelde wijzen; theorie X en theorie Y. Theorie X gaat uit van passieve en luie medewerkers, terwijl Theorie Y juist uitgaat van medewerkers die van nature gemotiveerd zijn om hun taak zo goed mogelijk tot uitvoer te brengen. Wanneer het management uitgaat van theorie X zullen vooral motivatiemiddelen als boetes en minimale productieaantallen helpen. Bij theorie Y zullen deze motivatiemiddelen weinig effect hebben omdat de werknemer al van nature zijn werk zo goed mogelijk probeert uit te voeren. Betrokkenheid, inspraak en groeimogelijkheden zijn in deze situatie ideaal om toe te passen. McGregor beschouwt theorie Y als meest gewenst.

Turner en Lawrence (1965) konden tijdens hun studie onder arbeiders geen verband ontdekken tussen de arbeidssatisfactie van de medewerker en de onderzochte criteria. De variabelen gebruikt in het onderzoek waren onder andere; werktempo, autonomie in de keuze voor een werkmethode, aantal sociale contacten, verantwoordelijkheid en het aantal gebruikte gereedschappen. Al deze variabelen samen noemen Turner en Lawrence requisite task attribute. Turner en Lawrence konden geen significante relatie vinden tussen de requisite task attribute en arbeidssatisfactie. Wanneer ook de plek van de werklocatie werd meegenomen, gecategoriseerd in mate van verstedelijking, kwam het positieve verschil wel naar voren. Medewerkers bleken een lagere arbeidssatisfactie te hebben wanneer de verstedelijking toe nam. Turner en Lawrence kwamen er tijdens dit onderzoek achter dat arbeidstevredenheid niet enkel wordt beïnvloed door taakgerelateerde aspecten. Turner en Lawrence vonden echter

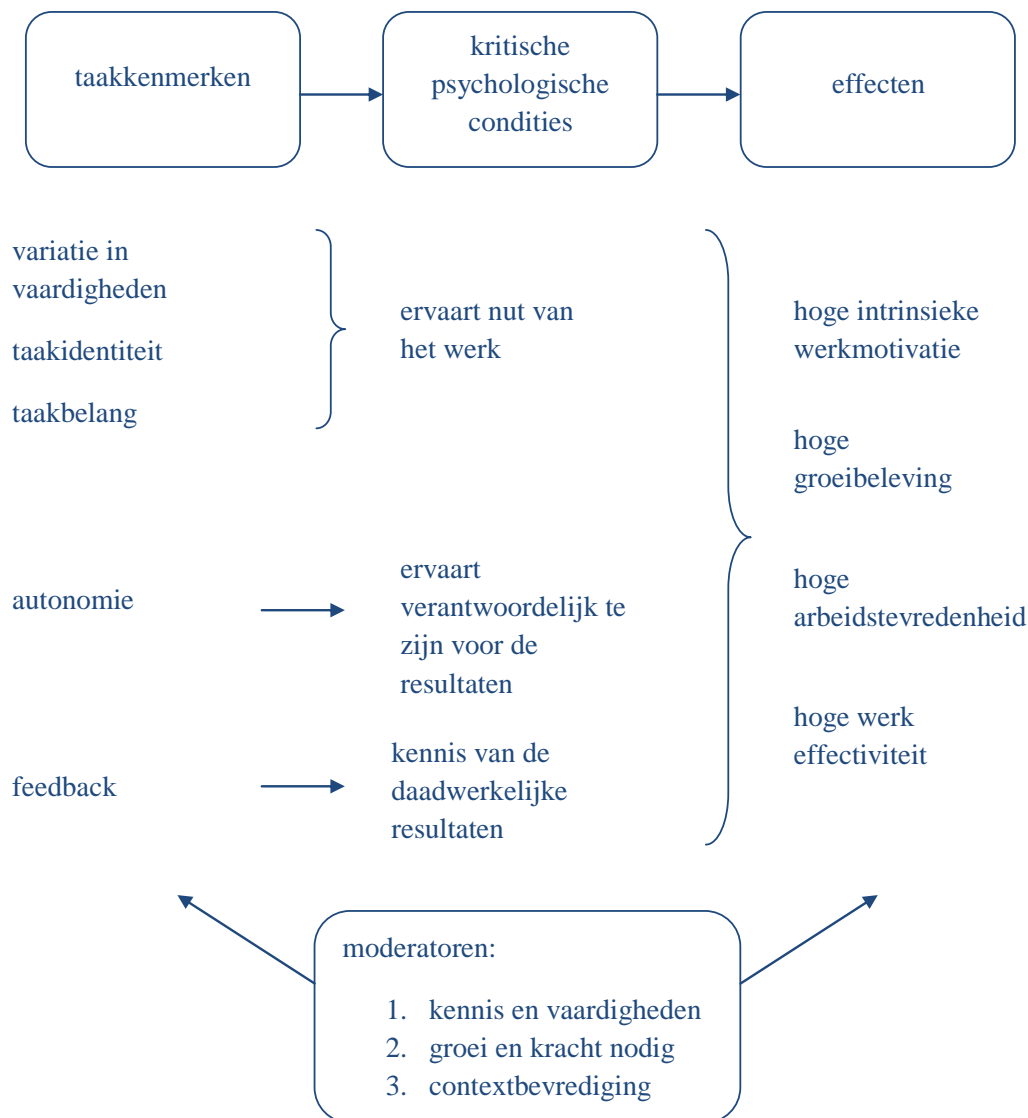
wel een correlatie tussen ziekteverzuim en requisite task attribute. De correlatie tussen de tevredenheid met de voorman en requisite task attribute was echter minimaal. Wanneer er echter gekeken werd naar de relatie tussen taakidentiteit en tevredenheid met de voorman was er wel degelijk een sterke correlatie te vinden. Met andere woorden wanneer een medewerker meer inzicht had in de eigen bijdrage aan het totaalproces is de medewerker ook meer tevreden met de leidinggevende.

De bevindingen van Turner en Lawrence hebben de basis gelegd voor het Motivatiemodel van Hackman en Oldham. Kulik, Oldham en Hackman (1987:281) refereren naast eigen werk daarom ook naar Turner en Lawrence bij de totstandkoming van de vijf taakkenmerken (figuur 1). Op het motivatiemodel van Hackman en Oldham is echter ook kritiek geuit. De meeste kritiek betreft de taakkenmerken. Hackman and Oldham hebben volgens critici niet voldoende taakkenmerken meegenomen. Algera (1981) komt zelfs tot 24 afzonderlijke kenmerken. Daarnaast is er volgens Salancik en Pfeffer (1978) geen sprake van eenzijdige beïnvloeding van de taakkenmerken op arbeidssatisfactie van de werknemer, er is namelijk ook sprake van beïnvloeding van arbeidssatisfactie op de taakkenmerken.

2.2.2 Hackman en Oldham's motivatiemodel

Hackman en Oldham (1976) onderscheiden in hun motivatiemodel vijf taakkenmerken die leiden tot kritische psychologische condities. De kritische psychologische condities zorgen op hun beurt weer voor effecten. De behoefte aan persoonlijke groei is de leidraad in de sterkte van het verband tussen de verschillende groepen variabelen. Wanneer iemand een sterke behoefte heeft zich te ontwikkelen in zijn werk en carrièregroei wil doormaken, zal de aanwezigheid van een van de taakkenmerken een positievere uitwerking hebben op de effecten. De eerste dimensie van de taakkenmerken is variatie in vaardigheden, dit geeft aan in hoeverre het werk om het gebruik van verschillende vaardigheden en competenties vraagt. De tweede dimensie is taakidentiteit, dit geeft aan in hoeverre het resultaat van de werkzaamheden herkenbaar is in het grote geheel. De derde dimensie is taakbelang, dit geeft aan hoe sterk het werk van invloed is op het welzijn van anderen. De vierde dimensie is autonomie, dat aangeeft hoeveel vrijheid een medewerker in het bepalen van de werkplanning en de methode heeft. De laatste dimensie feedback geeft aan in welke mate een werknemer in staat is het eigen presteren te beoordelen.

Figuur 1: Motivatiemodel (*Hackman en Oldham, 1976*)



De taakkenmerken leiden tot verschillende kritische psychologische condities. Zo zorgen variatie in vaardigheden, taakidentiteit en taakbelang voor de mate waarin mensen het belang van het werk beleven. Autonomie zorgt voor de verantwoordelijkheid die gepaard gaat met het werk. Toename van autonomie heeft een positieve invloed op het verantwoordelijkheidsgevoel van een werknemer. Feedback zorgt ervoor dat iemand op de hoogte is van de kwaliteit van het geleverde werk.

De moderatoren belemmeren de uiteindelijke motivatie. Een gebrek aan kennis en vaardigheden zorgt ervoor dat de mogelijkheden van de functie niet ten volle benut kunnen worden. Wanneer er geen behoefte is om te groeien en een werknemer tevreden is met de status quo, zal dit eveneens negatieve gevolgen hebben voor de motivatie van de medewerker.

Gebrek aan erkenning en ondersteuning hebben eveneens negatieve gevolgen voor zowel de taakkenmerken als de uiteindelijke effecten.

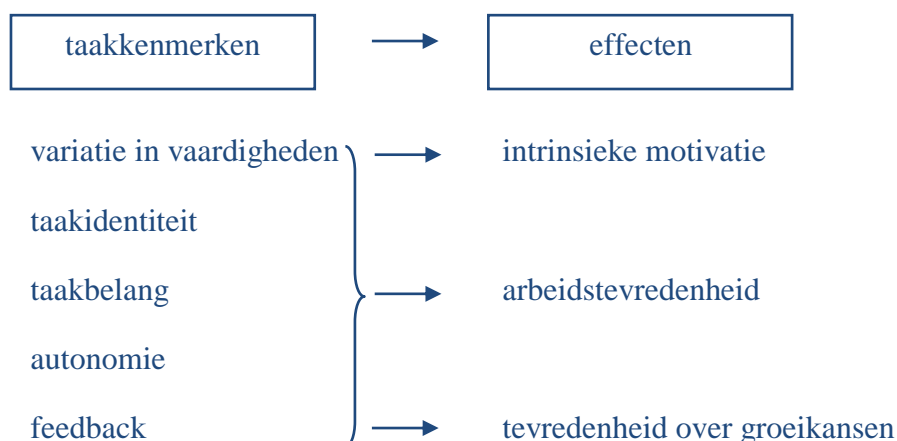
De werkbeleving kent vier mogelijke effecten die afhankelijk zijn van het soort werk dat iemand doet in combinatie met de persoonlijke behoeften tot groei. Deze vier uitkomsten zijn; hoge intrinsieke werkmotivatie, hoge arbeidstevredenheid, hoge groei-beleving en een hoge beleving van de kwaliteit van het werk. Wanneer de taakkenmerken aanwezig zijn en de moderatoren geen sterke negatieve werking hebben zijn de uitkomsten gunstig. De medewerker is in de gunstige situatie tevreden en gemotiveerd.

Om tot de mate van motivatie van locatiemanagers te komen moet duidelijk zijn hoe zij hun werk ervaren. Ervaren locatiemanagers veel vrijheid bij de uitvoering van hun werk of juist niet? Is duidelijk hoe de taak moet worden uitgevoerd of zijn de richtlijnen beperkt? Heeft de keuze voor de baan een idealistische inslag of moet er gewoonweg brood op de plank komen? Wanneer dit allemaal duidelijk is kan de rol van locatiemanagers in perspectief van de organisatie geplaatst worden.

2.2.3 Revisie van Hackman en Oldham's motivatiemodel

Het motivatiemodel van Hackman en Oldham is vrij complex, om die reden is onderzocht op welke wijze het model is toegepast in eerdere onderzoeken. Daaruit bleek dat de revisie van Boonzaier, Ficker en Rust (2001) geschikter is om empirisch onderzoek te verrichten. Dit zal in de methodologie nader worden toegelicht. Het model staat schematisch weergegeven in figuur 2.

Figuur 2: Het gereviseerde motivatiemodel (Boonzaier, Ficker en Rust, 2001)



In figuur 2 zijn verschillende veranderingen te ontdekken ten opzichte van het motivatiemodel in figuur 1. De belangrijkste verschillen zijn het ontbreken van de kritische psychologische condities en de moderatoren. Doordat de kritische psychologische condities komen te vervallen, leiden de taakkenmerken meteen tot de effecten.

2.3 Blake en Mouton

Het Model van Hackman en Oldham zorgt er in dit onderzoek voor dat de arbeidsmotieven van locatiemanagers duidelijk worden, dit zegt echter weinig over de wijze waarop ze hun werk uitvoeren. Om dit probleem te ondervangen wordt er gebruik gemaakt van Blake en Mouton's (1985) managerial grid. Door in het onderzoek rekening te houden met managementstijlen ontstaat de mogelijkheid om een relatie te leggen tussen arbeidsmotivatie en de wijze waarop locatiemanagers uitvoering geven aan de operationele sturing binnen het verpleeghuis. Hieronder volgt kort een uiteenzetting van de ontstaansgeschiedenis van Blake en Mouton's managerial grid. Vervolgens zal de managerial grid nader worden toegelicht.

2.3.1 Geschiedenis managementstijlen

Theorieën over leidinggeven hebben net als leidinggeven zelf geen eenduidig beginpunt. Zolang er leiding wordt gegeven zijn hier ideeën over. In 1513 beschreef Machiavelli in "De Vorst" (1978) al uitvoerig hoe een leider zich dient te gedragen om succesvol te zijn. Lewin, Lippit en White (1939) onderzochten de invloed van leiderschap op het gedrag van agressieve kinderen. In dit onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen drie leiderschapstijlen; autoritair management, democratisch management en laissez faire. Laissez faire is hierbij de

middenweg waarbij geen van beide leiderschapstijlen wordt gekozen en er daardoor ook niet echt van leiderschap gesproken kan worden.

Tannenbaum en Schmidt (1958) ontwikkelden een model waarin taakgerichtheid en mensgerichtheid aan beide kanten van een lijn staan. Wanneer een manager er voor kiest zich meer op taakgerichtheid te concentreren gaat dit ten koste van mensgerichtheid en andersom. Een succesvol leider heeft inzicht en is flexibel, waardoor de leider in staat is in elke situatie de goede positie op de lijn te vinden. Daarnaast beschikt een succesvol leider van nature over deze capaciteiten en zal de problemen rondom leiderschap ook niet als een dilemma zien. Één jaar later ontwikkelde Fiedler (1958) de contingentietheorie. In deze theorie komt Fiedler tot de “least preferred co-worker”. Een hoge score wijst op een mensgerichte werkwijze en een lage score op een taakgerichte werkwijze. De score komt tot stand door middel van een vragenlijst die werknemers over hun leidinggevende invullen.

Blake en Mouton gebruiken om tot de managerial grid te komen zowel Fiedler’s bevindingen als de managementstijlen van Lewin, Lippit en White (1939). Blake en Mouton plaatsen mensgericht- en taakgericht management op de assen. Dit biedt de mogelijkheid om vijf managementstijlen in te passen, waaronder de managementstijlen van Lewin, Lippit en White. De managementstijlen middle of the road style en county club style worden hieraan toegevoegd. De democratisch manager (team style) is zowel taak als productiegericht. De autoritaire manager (produce or perish style) is vooral taakgericht. Bij de middle of the road style heeft de manager de aandacht voor taakgericht en managementgericht verdeeld. De manager die country club style hanteert is vooral mensgericht. Waar Tannenbaum en Schmidt nog van mening waren dat een hoge taakgerichtheid ten koste gaat van mensgerichtheid, is hier volgens Blake en Mouton geen sprake van. De managerial grid wordt in de volgende paragraaf nader toegelicht.

De voornaamste kritiek op de managerial grid is dat de theorie te plat is. Er wordt geen rekening gehouden met de situatie waarin de manager zich bevindt. De persoonlijkheid van de leidinggevende, gedrag van superieuren, medewerkers en collega’s, taakeisen en de organisatiecultuur zijn eveneens erg belangrijk voor de wijze waarop een manager leiding geeft. De genoemde theorieën kunnen allemaal omschreven worden als attitude theorieën, in deze theorieën is de managementstijl een afspiegeling van de persoonlijkheid van de leidinggevende. Latere managementtheorieën leggen wel het verband met omgevingsfactoren. Hiervan zijn Hersey en Blanchard (1977) een voorbeeld, zij richten zich in hun onderzoek

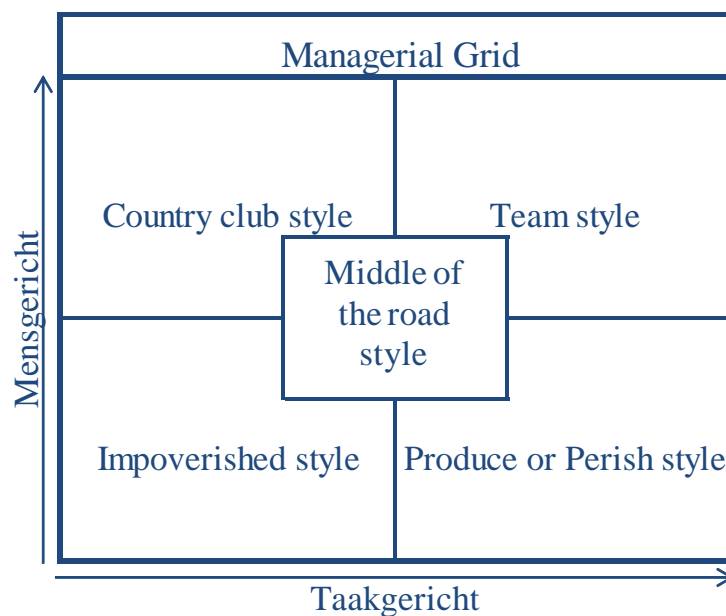
“Management of Organizational Behavior” op de relatie tussen de stijl van leidinggeven en de taakvolwassenheid van de werknemers.

De kritiek op de managerial grid is terecht, maar wordt in dit onderzoek deels ondervangen. Het onderzoek wordt gehouden onder tehuizen met enkel verpleegzorg, waardoor de werksituaties zo veel mogelijk overeen komen. Door rekening te houden met verschil in grootte ontstaat er de mogelijkheid om de werksituaties nog beter op elkaar aan te laten sluiten. Doordat er in dit onderzoek een koppeling gemaakt wordt met arbeidsmotieven, wordt de ontbrekende dimensie omgevingsfactoren eveneens voor een deel gecompenseerd.

2.3.2 De managerial grid

Blake and Mouton onderscheiden in hun model vijf managementstijlen. Hierin wordt een onderscheid gemaakt tussen de mate waarin de manager betrokken is met de mensen en in hoeverre de manager zich focust op de productie.

Figuur 3: Blake en Mouton's Managerial grid



Produce or perish style: Deze manager heeft voornamelijk oog voor productiviteit en probeert dit doel na te streven door middel van gezag en discipline.

Country club style: Deze manager heeft voornamelijk oog voor groepsprocessen. De manager gaat ervan uit dat een werknemer die zich goed voelt ook beter presteert. Gebrek aan sturing zorgt er echter voor dat dit ten koste van de productie gaat.

Improverished style: Deze manager heeft weinig interesse in productiviteit en in de mensen. Met zo min mogelijk inspanning probeert de manager zijn positie in de onderneming te handhaven.

Middle of the road style: deze manager conformeert zich aan de status-quo.

Team Style: Deze manager probeert een zo hoog mogelijk productieniveau na te streven, door middel van interactie met zijn ondergeschikte. Werknemers worden zo veel mogelijk betrokken in het proces. Blake en Mouton hebben een sterke voorkeur voor deze stijl.

2.4 Relatie tussen het motivatiemodel en de managerial grid

De gezochte relatie tussen de arbeidsmotieven en managementstijl van een leidinggevende is niet gevonden in eerdere onderzoeken. Wel wordt er in veel onderzoeken een relatie gelegd tussen de managementstijl van een leidinggevende en de ervaren arbeidssatisfactie van medewerkers. Het taakkenmerk autonomie in het motivatiemodel van Hackman en Oldham is hier een goed voorbeeld van. De ervaren autonomie van een medewerker is sterk afhankelijk van de managementstijl van de leidinggevende. Wanneer bekend is welke managementstijl het best past bij een locatiemanager kan deze stijl in verband worden gebracht met de arbeidsmotieven van de betreffende locatiemanager. Door de modellen te koppelen is het mogelijk de veronderstelde relatie tussen arbeidsmotieven en operationele sturing te ondersteunen of te verwerpen. Dit alles dient om meer inzicht te krijgen in de positie van locatiemanagers met betrekking tot het operationaliseren van beleid.

3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de methodologie uiteengezet. Hierin komt naar voren welk type onderzoek gebruikt wordt om de deelvragen te beantwoorden, hoe de data verzameld wordt en welke resultaten eruit de dataverzameling naar voren moeten komen.

3.1 Type onderzoek

Om erachter te komen of de arbeidsmotieven van locatiemanagers overeenkomen met de gehanteerde managementstijl kan gekozen worden voor kwalitatief of kwantitatief onderzoek. Met kwalitatief onderzoek kan meer de diepte in worden gegaan, terwijl kwantitatief onderzoek met hardere gegevens komt. De gegevens uit kwantitatief onderzoek kunnen gegeneraliseerd worden naar de (doel)populatie namelijk: locatiemanagers van verpleeghuizen. In dit onderzoek is de keuze gemaakt om kwantitatief onderzoek te doen. Het doel van dit onderzoek is om generalistische uitspraken te kunnen doen over de arbeidsmotieven van locatiemanagers en de managementstijl die ze toepassen. Kwantitatief onderzoek maakt het mogelijk om na te gaan of de gevonden resultaten alleen gelden voor de eigen verzamelde data of dat deze resultaten ook geldig zijn voor de gehele populatie.

De data wordt verzameld door middel van online enquêtes. De enquêtes worden per e-mail naar de locatiemanagers toegezonden. Het achterhalen van de e-mailadressen zal plaats vinden doormiddel van een telefonisch verzoek aan de receptioniste van het betreffende verpleeghuis. Bij het uitblijven van een reactie van de locatiemanager zal na twee weken een herhalingsmail worden verstuurd.

Door middel van dit onderzoek wordt getracht meer inzicht te krijgen in de wijze waarop een locatiemanager van een verpleeghuis opereert. Dit zal gedaan worden door relaties te onderzoeken tussen de wijze waarop locatiemanagers het werk ervaren en de managementstijl die de locatiemanagers hanteren. Met de hieruit voortvloeiende resultaten en de achterliggende theorie zal de rol van locatiemanagers met betrekking tot vraagsturing verkent worden. Op basis van de verkenning zal een hypothese worden opgesteld die gebruikt kan worden voor vervolgonderzoek.

3.2 Proefpersonen

Het kwantitatieve onderzoek zal plaatsvinden onder alle locatiemanagers van verpleeghuizen in Nederland. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van een lijst die afkomstig is uit onderzoek, uitgevoerd door van der Broek en van Ess (2010). Zij hebben op basis van gegevens uit 2009 onderzoek gedaan naar de kwaliteit van zorg in verpleeg- en verzorgingshuizen.

In het onderzoek zijn 350 algemene verpleeghuizen betrokken. De lijst bevat enkel verpleeghuizen, die naast verpleging geen andere type zorg aanbieden. Tevens zijn verpleeghuizen voor een specifieke doelgroep uitgesloten, hierbij moet onder andere gedacht worden aan verpleeghuizen voor rooms-katholieken of mensen met een Indische achtergrond. De onderzoekseenheid blijft beperkt tot enkel de algemene verpleeghuizen. Dit komt de homogeniteit van de onderzoekseenheid ten goede, waardoor de invloed van externe factoren zo beperkt mogelijk blijft. Er wordt gekozen om alle locatiemanagers van de 350 verpleeghuizen aan te schrijven, omdat er bij veel enquêtes een beperkte respons is. Om de analyses uit te kunnen voeren en daarbij generalistische uitspraken te kunnen doen zijn ongeveer 150 respondenten nodig. Door alle locatiemanagers mee te nemen in het onderzoek is de kans op voldoende respons groot.

3.3 Dataverwerkingstechniek

Voor het meten van de onafhankelijke variabele arbeidsmotieven en de afhankelijke variabele managementstijl zal gebruik worden gemaakt van bestaande vragenlijsten. De bestaande vragenlijsten hebben in eerder onderzoek hun waarde aangetoond en hierdoor is de kans op onbruikbare informatie gering. Bij het verloop van dit onderzoek is goede data van belang.

3.4 Meetinstrumenten

Het meetinstrument voor zowel arbeidsmotieven als managementstijlen is een bestaande vragenlijst. In deze paragraaf wordt de keuze voor de vragenlijsten die in het onderzoek gebruikt gaan worden toegelicht.

3.4.1 Arbeidsmotieven

Voor het achterhalen van de arbeidsmotieven wordt gebruik gemaakt van de door Valkeneers, Bossaert en Buys (2011) opgestelde vragenlijst (bijlage 1). Deze vragenlijst is afgeleid van de door Hackman en Oldham opgestelde “Job Diagnostic Survey” (1975). Boonzaier, Ficker en Rust hebben in 2001 de onderzoeksmethode van Hackman and Oldham gereviseerd. Vervolgens hebben Valkeneers, Bossaert en Buys vragen aan de vragenlijst toegevoegd, zodat iedere variabele over zes items kan beschikken. Dit is ook de vragenlijst die gebruikt wordt in dit onderzoek. De vragenlijst bestaat uit 48 vragen die te beantwoorden zijn op een Likertschaal van 1 tot 7. In de bijlage worden de vragen die door Valkeneers, Bossaert en Buys zijn toegevoegd met een * aangegeven. De Cronbach alpha's per subschaal uit het onderzoek van Valkeneers, Bossaert en Buys scoren allemaal tussen de 0,79 en de 0,91 (zie tabel 1) en dat betekent dat ze allemaal bruikbaar zijn. Een score van 0,7 of hoger is namelijk

acceptabel, 0.8 is goed en 0.9 is uitstekend. De betrouwbaarheid van de vragenlijst van Hackman en Oldham is met subschalen tussen de 0.59 en 0,86 een stuk minder betrouwbaar.

Tabel 1 (Valkeneers, Bossaert en Buys 2011:73)

Variabelen	Cronbach alpha's uit eerdere onderzoeken					
	Valkeneers et al.		Hackman en Oldham JDS		Buys et al. RJDS	
	Aantal items	Alpha	Aantal items	Alpha	Aantal items	Alpha
Variatie in vaardigheden	6	0,91	3	0,71	3	0,74
Taakidentiteit	6	0,82	3	0,59	3	0,67
Taakbelang	6	0,79	3	0,66	3	0,70
Autonomie	6	0,86	3	0,66	3	0,72
Feedback	6	0,87	3	0,71	3	0,79
Intrinsieke motivatie	6	0,82	6	0,76		
Arbeidstevredenheid	6	0,83	5	0,86		
Tevredenheid over groeikansen	6	0,91				
Groeibehoeft	6		4	0,84		

3.4.2 Managementstijlen

De vragenlijst voor de managerial grid heeft een ander doel dan de vragenlijst die voor het motivatiemodel van Hackman and Oldham wordt gebruikt. De vragenlijst heeft enkel tot doel om de mensgerichtheid en de taakgerichtheid van de locatiemanager te onderzoeken. Deze vragenlijst (Nevi, 2012) bestaat uit achttien vragen, waarvan negen vragen de mensgerichtheid en negen vragen de taakgerichtheid van een locatiemanager meten. Op een Likertschaal van 1 tot 5 kan ingevuld worden in hoeverre de locatiemanager zich kan vinden in de stelling.

3.5 Analyse

Betrouwbare data is nodig om een factor analyse uit te kunnen voeren op de vragenlijst van Hackman en Oldham. De resultaten van de vragenlijst in eerder onderzoek bieden goede hoop dat alle vragen behouden kunnen blijven voor de factor analyse. De factoren zullen vergeleken worden met de gevonden managementstijlen van Blake en Mouton. Deze data is voldoende om de eerste vier deelvragen te beantwoorden. De laatste deelvraag zal met behulp van een Pearson correlatie beantwoord worden. De Pearson correlatie geeft weer hoe twee variabelen zich tot elkaar verhouden. Er wordt gemeten of verandering van de ene variabele een significante verandering van de andere variabele tot gevolg heeft. Uit de Pearson correlatie zal blijken of de factoren betreffende arbeidsmotieven en managementstijl ook daadwerkelijk met elkaar correleren.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke resultaten naar voren zijn gekomen tijdens de analyse. Dit met het uiteindelijke doel om via de deelvragen antwoord te geven op de hoofdvraag. Het hoofdstuk is in vijf paragrafen opgedeeld. Allereerst worden de algemene gegevens van de locatiemanagers besproken. Vervolgens wordt de interne consistentie van de vragenlijsten getoetst. Daarna wordt door middel van het uitvoeren van een factor analyse onderzocht of de beoogde variabelen ook zijn te herleiden uit de data. Met de factoren die hieruit voortkomen worden vervolgens verschillende Pearson correlaties berekend. Hierdoor wordt duidelijk in welke mate de variabelen elkaar beïnvloeden. In de afsluitende paragraaf wordt antwoord gegeven op de deelvragen die de basis vormen voor de uiteindelijke conclusie.

4.1 Algemene gegevens

Het onderzoek is naar tevredenheid verlopen. Veel receptionisten waren bereid om het e-mailadres van de locatiemanager te verstrekken. Een aantal receptionisten was hier niet toe bereid en daarom werd de vraag tot deelname via de secretaresse ingediend. Het percentage van de benaderde locatiemanagers ligt lager dan 350 omdat verschillende locatiemanagers meerdere verpleeghuizen onder hun hoede hebben. Daarnaast waren er drie grote organisaties die aangeven in het geheel niet mee te doen. De tweede mail is ongeveer twee weken na de eerste mail verstuurd. In tabel 2 is te zien hoeveel locatiemanagers zijn benaderd en hoeveel locatiemanagers er uiteindelijk hebben deelgenomen na het versturen van de e-mails.

Tabel 2		Onderzochte populatie	
		Locatiemanagers	Secretaresses
Benaderd	288	241	47
%	100%	84%	16%
Deelgenomen	110	1e e-mail	67
		2e e-mail	43
% van het aantal benaderde locatiemanagers	38%	23%	15%

In het onderzoek is met vijf locatiemanagers telefonisch contact geweest over eventuele deelname. Deze locatiemanagers hebben allemaal deelgenomen aan het onderzoek. Één locatiemanager gaf aan niet deel te willen nemen aan het onderzoek, omdat de vragen eenvoudig sociaal wenselijk te beantwoorden zouden zijn. Na uitleg over de opzet van het onderzoek en de keuze voor de vragenlijsten heeft deze locatiemanager alsnog deelgenomen aan het onderzoek. De overige redenen voor locatiemanagers om niet deel te nemen aan het onderzoek waren de eindejaarsdrukte en het grote aantal verzoeken tot onderzoek. Drie

locatiemanagers waren net in dienst getreden en één locatiemanager was bezig met de laatste werk dag. In totaal waren er zestien afmeldingen.

Van de 110 deelnemende locatiemanagers is 53 procent man en 47 procent vrouw. De overige algemene gegevens staan hieronder in de tabellen 3 t/m 7 weergegeven. De gegevens worden in de analyse gebruikt om te onderzoeken of verschillen in achtergrond van invloed zijn op de resultaten.

Tabel 3		Opleiding			
		Frequentie	Percentage	Valide percentage	Cumulatieve percentage
Geldig	MBO	4	3,6	3,7	3,7
	VWO	2	1,8	1,9	5,6
	HBO	62	56,4	57,4	63,0
	WO	40	36,4	37,0	100,0
	Total	108	98,2	100,0	
Ontbrekend	System	2	1,8		
Totaal		110	100,0		

Een aantal locatiemanagers heeft bij de optie ‘anders’ een HBO+ of een MBA ingevuld. HBO+ is in dit onderzoek toegevoegd aan HBO en de MBA opleidingen zijn toegevoegd aan WO. De meeste locatiemanagers hebben HBO(+) als hoogst genoten opleiding daarnaast is ook WO goed vertegenwoordigd.

Tabel 4		Leeftijd			
		Frequentie	Percentage	Valide percentage	Cumulatieve percentage
Geldig	Jonger dan 35 (1)	4	3,6	3,7	3,7
	35 tot 45 jaar (2)	23	20,9	21,1	24,8
	45 tot 55 jaar (3)	54	49,1	49,5	74,3
	55 jaar of ouder (4)	28	25,5	25,7	100,0
	Total	109	99,1	100,0	
Ontbrekend	System	1	0,9		
Totaal		110	100,0		

Bijna de helft van de locatiemanagers is tussen de 45 en 55 jaar oud. Het percentage locatiemanagers dat jonger is dan 45 of ouder is dan 55 is ongeveer gelijk verdeeld.

Tabel 5 Ervaring					
		Frequentie	Percentage	Valide percentage	Cumulatieve percentage
Geldig	0-1 jaar (1)	12	10,9	11,2	11,2
	1 -3 jaar (2)	17	15,5	15,9	27,1
	3 -5 jaar (3)	14	12,7	13,1	40,2
	5 -10 jaar (4)	24	21,8	22,4	62,6
	10 -20 jaar (5)	36	32,7	33,6	96,3
	20 -30 jaar (6)	3	2,7	2,8	99,1
	30 jaar of langer (7)	1	0,9	0,9	100,0
	Totaal	107	97,3	100,0	
Ontbrekend		3	2,7		
Totaal		110	197,3		

Dat de locatiemanagers met 10 tot 20 jaar ervaring de grootste groep vormen ligt voor de hand, aangezien deze categorie een periode van 10 jaar bestrijkt. Deze periode is net zo lang als de vier eerder genoemde antwoordcategorieën samen.

Tabel 6 Aantal bewoners					
		Frequentie	Percentage	Valide percentage	Cumulatieve percentage
Geldig	Minder dan 30 (1)	5	4,5	4,5	4,5
	30 - 50 (2)	4	3,6	3,6	8,2
	50 - 75 (3)	6	5,5	5,5	13,6
	75 -100 (4)	6	5,5	5,5	19,1
	100 - 150 (5)	24	21,8	21,8	40,9
	150 of meer (6)	65	59,1	59,1	100,0
Totaal		110	100,0	100,0	

De meeste locatiemanagers hebben meer dan 150 bewoners onder hun hoede. Dit kan betekenen dat er meerdere verpleeghuizen onder een locatiemanager vallen. Met de schaalverdeling is vooral rekening gehouden met de grootte van individuele verpleeghuizen. Het verschil tussen het aantal bewoners per locatiemanager en het aantal bewoners per verpleeghuis draagt er aan bij dat de schaal niet optimaal verdeeld is.

Tabel 7 Het langst werkzaam in ...					
		Frequentie	Percentage	Valide percentage	Cumulatieve percentage
Geldig	De zorg	102	92,7	93,6	93,6
	Het bedrijfsleven	6	5,5	5,5	99,1
	De publieke Sector	1	0,9	0,9	100,0
	Totaal	109	99,1	100,0	
Ontbrekend	System	1	0,9		
Totaal		110	100,0		

Ruim 91 procent van de locatiemanagers heeft het grootste gedeelte van zijn carrière in de zorg gewerkt. Er waren drie locatiemanagers die gebruik gemaakt hebben van de

keuzemogelijkheid ‘anders’. Één van hen is werkzaam geweest binnen de sector toerisme, één binnen de sector cure en één locatiemanager had een eigen bedrijf. Om deze antwoorden toch mee te kunnen nemen in het onderzoek is de locatiemanager van de sector cure ondergebracht bij zorg en zijn de overige twee locatiemanagers ondergebracht bij het bedrijfsleven.

4.2 Betrouwbaarheid

Allereerst zijn de vragen allemaal in dezelfde richting gesteld. Hierdoor kan niet worden nagegaan of de vraagstelling van invloed is op de wijze waarop de vragen zijn beantwoord. Dit maakt dat de absolute cijfers minder betrouwbaar zijn. Er is in

Variabelen	Cronbach's alpha	Cronbach's alpha gebaseerd op standaard items	Aantal items	Uitgesloten
Variatie in vaardigheden	0,903	0,903	6	9
Taakidentiteit	0,833	0,844	6	9
Taakbelang	0,814	0,826	6	7
Autonomie	0,902	0,903	6	6
Feedback	0,860	0,862	5	5
Intrinsieke motivatie	0,868	0,878	6	9
Arbeidstevredenheid	0,684	0,759	6	12
Tevredenheid over groeikansen	0,901	0,898	6	7
Mensgerichtheid	0,716	0,740	9	11
Taakgerichtheid	0,717	0,723	9	17

de opzet van het onderzoek gekozen voor vragenlijsten met een zo hoog mogelijke interne consistentie om verschillen te kunnen ontdekken. De consequentie hiervan is dat alle vragen gesteld zijn met een positieve verdeling. Zoals in de verdere analyse zal blijken zijn de scores per vraag erg hoog. Het risico hierbij is dat locatiemanagers de situatie mogelijk rooskleuriger hebben geschetst dan deze in werkelijkheid is.

Tabel 8 geeft aan hoe groot de interne consistentie is van de factoren. Respondenten die niet alle vragen behorende tot een factor hebben ingevuld zijn uitgesloten in de analyse. De cronbach alpha's geven aan in hoeverre de antwoorden op de vragen bij een variabele overeen komen. De vuistregel is dat items boven de 0,7 betrouwbaar zijn. Bij de bovenstaande items voldoet alleen arbeidstevredenheid niet aan deze eis. Het verwijderen van vraag 38 (zie bijlage 1) zorgt voor een cronbach alpha van 0,724, dit maakt het item alsnog betrouwbaar. In dit stadium wordt er voor gekozen nog geen vragen te verwijderen, dit wordt na de factor analyse overwogen.

4.3 Factor analyse

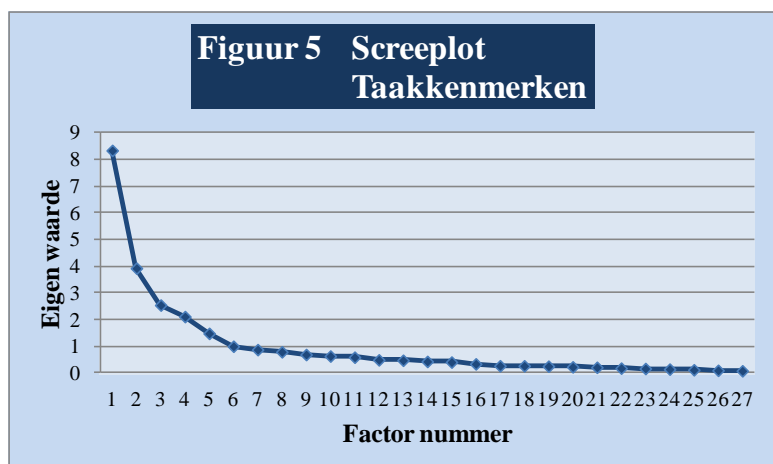
De vragenlijsten zijn opgesteld op basis van bestaande theorieën, waardoor er al een verwachting is van het aantal factoren. Bij het uitvoeren van de factor analyse is om bovenstaande reden gekozen voor de methode maximum likelihood op basis van een vast aantal factoren. Hierbij wordt onderzocht of de gestelde vragen ook op de vooraf gewenste factor laden en in hoeverre het model in overeenstemming is met de empirie. Deze factor analyse is drie keer uitgevoerd. Allereerst is er een analyse gedraaid voor de vragen over de taakkenmerken; variatie in vaardigheden, taakidentiteit, taakbelang, autonomie en feedback. De analyse wordt voor de effecten; intrinsieke motivatie, arbeidstevredenheid en tevredenheid over groeikansen op dezelfde wijze uitgevoerd. Tot slot is de analyse ook toegepast op de managementstijlen mens- en taakgerichtheid. De factoren worden getoetst op basis van de root mean square error of approximation (RMSEA). De score die hieruit naar voren komt geeft weer in hoeverre het model in overeenstemming is met de empirie. Hu en Bentler (1999:6) beschrijven een waarde onder de 0,05 als een goede fit. Waarden tussen de 0,05 en 0,08 geven een goede indicatie en hebben een fair fit. Wanneer de waarden tussen de 0,08 en 0,1 liggen is er een matige fit. Bij een fitwaarde boven de 0,1 is er sprake van een slechte fit.

4.3.1 Taakkenmerken uit het motivatiemodel

De vragen over de taakkenmerken behoren vrijwel allemaal toe aan de verwachte factoren. Alleen de vragen 12, 18 en 29 kwamen overeen met een andere factor of hadden bij alle factoren een hele lage match. De RMSEA (0,062) geeft een goede indicatie aan van de empirie. De eigenwaarde van alle vijf de factoren is minimaal 1. Dit is in figuur 4 te zien. Componenten met een eigenwaarde van minder dan 1 verklaren minder variantie dan ze zelf toevoegen. Een andere methode om het aantal factoren te verklaren is het opzoeken van de elleboog van de screeplot, zoals te zien in figuur 5. Hier is een knik na de vijfde factor te zien. Dit betekent dat de vijfde factor nog voldoende variantie verklaart en dus niet verworpen hoeft te worden. De vijf factoren verklaren samen ruim 68 procent van de variantie.

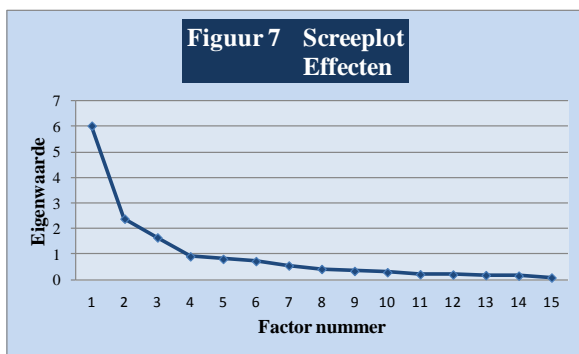
Figuur 4 Geroteerde Factor matrix Taakkenmerken

	Factor				
	Variatie in vaardigheden	Taakidentiteit	Taakbelang	Autonomie	Feedback
HO1	0,739				
HO2	0,607				
HO3	0,753				
HO4	0,856				
HO5	0,745				
HO6	0,809				
HO7		0,558			
HO8		0,609			
HO9		0,679			
HO10		0,779			
HO11		0,702			
HO13			0,336		
HO14			0,614		
HO15			0,982		
HO16			0,667		
HO17			0,390		
HO19				0,764	
HO20		0,396		0,646	
HO21				0,772	
HO22				0,660	
HO23				0,773	
HO24				0,870	
HO25					0,613
HO26					0,830
HO27					0,758
HO28					0,634
HO30					0,677
RMSEA	0,062				



4.3.2 Effecten uit het motivatiemodel

Dezelfde analyse als bij de taakkenmerken is toegepast bij de vragen over de effecten uit het motivatiemodel. In figuur 6 valt gelijk op dat de arbeidstevredenheid slechts drie vragen heeft die op deze factor laden. De RMSEA is hoger dan 0,1, er is dan ook sprake van een slechte fit. De eigenwaarde van de drie factoren zijn wel allemaal hoger dan 1. Zoals in figuur 7 naar voren komt buigt de lijn van de grafiek af na arbeidstevredenheid. De drie factoren samen verklaren ruim 67 procent van de variantie.



4.3.3 Managementstijlen

De maximum likelihood methode is tot slot toegepast op de managementstijlen. In figuur 8 valt op dat er beduidend meer vragen laden op mensgerichtheid dan op taakgerichtheid. Dit komt doordat de vragen BM5, BM6, BM9 en BM12 niet op taakgerichtheid, maar op mensgerichtheid bleken te laden. De vragen zijn bedoeld om taakgerichtheid te meten en om die reden ook buiten de resultaten gehouden. De RMSEA is 0,068 en het model geeft daarmee dus een goede indicatie van de empirie.

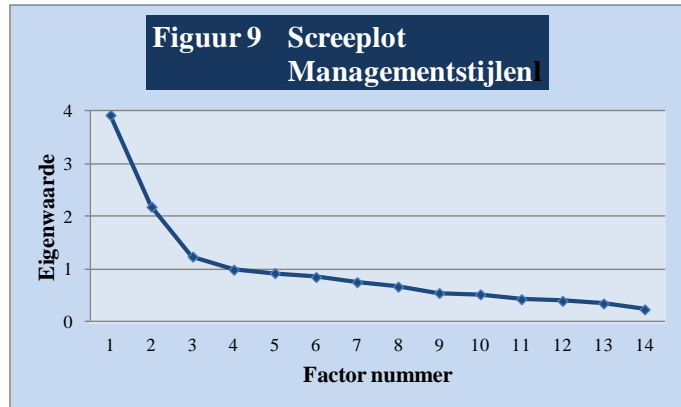
Figuur 6 Geroteerde Factor matrix Effecten

	Factor		
	Intrinsieke motivatie	Arbeids-tevredenheid	Tevredenheid over groeikansen
HO31	0,740		
HO32	0,831		
HO33	0,922		
HO34	0,533		
HO35	0,508		
HO36	0,589		
HO40		0,794	
HO41		0,395	
HO42		0,930	
HO43			0,805
HO44			0,741
HO45			0,522
HO46			0,650
HO47			0,801
HO48			0,856
RMSEA	0,117		

Figuur 8 Geroteerde Factor matrix Managementstijlen

	Factor	
	Mensgerichtheid	Taakgerichtheid
BM1	0,692	
BM2	0,617	
BM3	0,494	
BM7	0,610	
BM10	0,389	
BM11	0,501	
BM13	0,395	
BM14	0,557	
BM18	0,391	
BM4		0,650
BM8		0,678
BM15		0,632
BM16		0,553
BM17		0,596
RMSEA	0,068	

In figuur 9 is duidelijk te zien dat de knik in de lijn zich bij de derde factor bevindt. Dit betekent dat de eerste twee factoren de meeste variatie verklaren.



De eigenwaarde van de derde factor (1,237) geeft aan dat de factor meer variantie verklaart dan dat het toevoegt. De verklaarde variantie die

verloren gaat is 7 procent. Bij goodness of fit test blijkt een model met drie factoren echter niet significant te zijn. Hierdoor wordt in dit onderzoek toch gekozen voor een model met twee factoren met een goede RMSEA. De verklaarde variantie is ruim 34 procent.

4.3.4 Veranderingen in de interne consistentie

Variabelen in tabel 9 aangeduid met een * zijn de variabelen waarbij door toedoen van de factor analyse vragen zijn verwijderd. De cronbach alpha's van deze variabelen zijn allemaal positief veranderd. Hierdoor blijven alle variabelen intern consistent.

Tabel 9 Interne consistentie (gebruikte factoren)				
Variabelen	Cronbach's alpha	Cronbach's alpha gebaseerd op standaard items	Aantal items	Uitgesloten
Variatie in vaardigheden	0,903	0,903	6	9
Taakidentiteit*	0,843	0,846	5	8
Taakbelang*	0,830	0,836	5	6
Autonomie	0,902	0,903	6	6
Feedback*	0,865	0,869	5	4
Intrinsieke motivatie	0,868	0,878	6	9
Arbeidstevredenheid*	0,701	0,740	3	4
Tevredenheid over groeikansen	0,901	0,898	6	7
Mensgerichtheid	0,716	0,740	9	11
Taakgerichtheid*	0,775	0,776	5	17

4.4 Correlaties tussen de gevonden variabelen

Het is nu duidelijk in welke vorm de variabelen gebruikt gaan worden. Door de variabelen te analyseren kan er antwoord gegeven worden op de vragen in dit onderzoek. Het doel van dit onderzoek is om antwoord te krijgen op de vraag of arbeidsmotieven van locatiemanagers van invloed zijn op de operationele sturing van verpleeghuizen. Voor het beantwoorden van deze vraag zal onderzocht worden of er verschillen zijn te ontdekken tussen de variabelen.

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van Pearson correlaties onderzocht hoe factoren zich tot elkaar verhouden. Voor het berekenen van de correlaties wordt gebruik gemaakt van gemiddelden. Bij berekening van de gemiddelde score dient de respondent 80% van de vragen die toebehoren aan een factor ingevuld te hebben. Wanneer dit percentage niet wordt behaald wordt de score van de respondent niet meegenomen in de analyse. Bij de vragenlijst met betrekking tot de managementstijlen wordt de gemiddelde score vermenigvuldigd met 1,8. De antwoordmogelijkheden in de vragenlijst van 0 tot 5 worden daarmee vertaald naar de managerial grid van Blake en Mouton (figuur 2) dat uitgaat van een score tussen de 0 en 9.

4.4.1 Algemene vragen

In tabel 10 is te zien hoe de algemene variabelen onderling correleren. Om het overzichtelijk te houden worden alleen de significante verschillen besproken en eventuele verschillen die niet significant zijn, maar waarvan dat wel logischer wijs wel de verwachting is.

		Leeftijd	Opleiding	Ervaring	Sector	Aantal bewoners
I:man, 2:vrouw	Pearson Correlation	-.268**	.145	-.193*	-.016	-.091
	Sig. (2-tailed)	.005	.963	.046	.868	.343
	N	109	108	107	109	110
Leeftijd	Pearson Correlation		.145	.369**	-.031	.071
	Sig. (2-tailed)		.010	.000	.750	.463
	N		108	106	108	109
Opleiding	Pearson Correlation			0,042	.026	.062
	Sig. (2-tailed)			.441	.692	.012
	N			106	107	108
Ervaring	Pearson Correlation				-.085	.034
	Sig. (2-tailed)				.384	.731
	N				106	107
Sector	Pearson Correlation					-.001
	Sig. (2-tailed)					.995
	N					109

** Correlatie is significant onder de 0.01.

* Correlatie is significant onder de 0.05

Van de locatiemanagers die hebben deelgenomen zijn mannen ouder en meer ervaren dan vrouwen. Er bestaat tevens een logisch positief verband tussen leeftijd en ervaring. Er is geen significant verband gevonden tussen de grootte van het verpleeghuis en het opleidingsniveau van locatiemanagers, terwijl dit verband wel was verwacht. Er zijn verder geen correlaties gevonden die niet significant zijn, maar waar een relatie tussen twee variabelen op voorhand wel was verwacht.

Vervolgens is onderzocht of er correlaties bestaan tussen de algemene vragen en de taakkenmerken uit het motivatiemodel. Hieruit kwam slechts één significante correlatie naar voren. Er bestaat een positief verband tussen ervaring en taakidentiteit (0,310). Ook bij de correlatie tussen de algemene vragen en de effecten uit het motivatiemodel zijn weinig significante correlaties naar voren gekomen. Vrouwen zijn intrinsiek gemotiveerder dan mannen (0,216). Daarnaast is er een afname van de arbeidsmotivatie naarmate een locatiemanager meerdere bewoners onder zich heeft (-0.206). Tot slot is onderzocht of de algemene vragen correleren met mens- en taakgerichtheid. De enige significante relatie die daaruit naar voren is gekomen is de correlatie tussen geslacht en taakgerichtheid. Hieruit blijkt dat vrouwen taakgerichter zijn dan mannen (0,198).

4.4.2 Arbeidsmotieven

Tabel 11		Correlaties: Taakkenmerken - Effecten		
		Intrinsieke motivatie	Arbeidstevredenheid	Tevredenheid over groeikansen
Variatie in vaardigheden	Pearson Correlation	,394**	,104	,350**
	Sig. (2-tailed)	,000	,295	,000
	N	106	104	107
Taakidentiteit	Pearson Correlation	,102	,346**	,425**
	Sig. (2-tailed)	,297	,000	,000
	N	106	104	107
Taakbelang	Pearson Correlation	,399**	,114	,420**
	Sig. (2-tailed)	,000	,246	,000
	N	108	106	109
Autonomie	Pearson Correlation	,086	,346**	,550**
	Sig. (2-tailed)	,378	,000	,000
	N	107	105	108
Feedback	Pearson Correlation	,245*	,318**	,559**
	Sig. (2-tailed)	,011	,001	,000
	N	108	106	109

** . Correlatie is significant onder de 0.01.

* . Correlatie is significant onder de 0.05

De hoogste correlaties in tabel 11 zijn terug te vinden bij de tevredenheid over groeikansen, deze correlaties zijn ook allemaal significant. Intrinsieke motivatie correleert niet met taakidentiteit en autonomie. Daarnaast correleert arbeidstevredenheid niet met variatie in vaardigheden en taakbelang.

Tabel 12		Correlaties: Effecten - Totaal taakkenmerken	
		Totaal taakkenmerken	
Intrinsieke motivatie	Pearson Correlation		,367**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N		103
Arbeidstevredenheid	Pearson Correlation		,371**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N		101
Tevredenheid over groeikansen	Pearson Correlation		,669**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N		104

** . Correlatie is significant onder de 0.01

Wat opvalt in tabel 12 is dat de locatiemanagers die de taakkenmerken hoog beoordelen een veel positiever beeld hebben van de groeikansen. Daarnaast hebben ook intrinsieke motivatie en arbeidstevredenheid een gemiddelde positieve correlatie.

Tabel 13		Correlatie: Totaal taakkenmerken - Motivatie locatiemanager	
		Motivatie locatiemanager	
Totaal taakkenmerken	Pearson Correlation		,642**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N		99

** . Correlatie is significant onder de 0.01

Tabel 13 laat zien dat de correlatie tussen het totaal van de taakkenmerken en de motivatie van de locatiemanager 0,642 is. Er is dus sprake van een sterk positief verband. Bij deze correlatie kan geen oorzaak-gevolgrelatie worden afgelezen. Het is dus onduidelijk of gemotiveerde locatiemanagers ook positiever zijn over de taakkenmerken of dat locatiemanagers die tevreden zijn met de taakkenmerken gemotiveerder zijn. Tabel 12 en 13 zijn tevens de uitkomst op het model van Boonzaier, Ficker en Rust (2001).

4.4.3 Managementstijl

In tabel 14 worden de scores op de taakkenmerken vergeleken met de mens- en taakgerichte stijl van managen.

Kijkend naar de relaties onderling valt op dat variatie in vaardigheden en autonomie bij managers met een hoge mensgerichtheid beter gewaardeerd worden dan bij locatiemanagers die meer taakgericht zijn. Bij managers met een hoge taakgerichtheid is er meer

waardering van taakidentiteit en feedback. Taakbelang heeft met zowel mens- als taakgerichtheid een sterke samenhang.

Tabel 14		Correlaties: Taakkenmerken - Managementstijlen	
		Mensgerichtheid	Taakgerichtheid
Variatie in vaardigheden	Pearson Correlation	,396**	,189
	Sig. (2-tailed)	,000	,051
	N	105	107
Taakidentiteit	Pearson Correlation	,265**	,413**
	Sig. (2-tailed)	,006	,000
	N	104	107
Taakbelang	Pearson Correlation	,393**	,343**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	106	109
Autonomie	Pearson Correlation	,338**	,174
	Sig. (2-tailed)	,000	,072
	N	105	108
Feedback	Pearson Correlation	,222*	,331**
	Sig. (2-tailed)	,022	,000
	N	106	109

** . Correlatie is significant onder de 0.01

* . Correlatie is significant onder de 0.05.

Tabel 15		Correlaties: Totaal taakkenmerken - Managementstijlen	
		Mensgerichtheid	Taakgerichtheid
Totaal taakkenmerken	Pearson Correlation	,434**	,416**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	102	104

** . Correlatie is significant onder de 0.01

In tabel 15 valt op dat de verschillen tussen mens- en taakgerichtheid in tabel 14 worden recht getrokken, wanneer alle taakkenmerken bij elkaar worden opgeteld. Het verband bij zowel mens- als taakgerichtheid is sterk.

Tabel 16		Correlaties: Effecten - Managementstijlen	
		Mensgerichtheid	Taakgerichtheid
Intrinsieke motivatie	Pearson	,263**	,216*
	Sig. (2-tailed)	,007	,025
	N	105	107
Arbeidstevredenheid	Pearson	,204*	,075
	Sig. (2-tailed)	,040	,449
	N	102	105
Tevredenheid over groeikansen	Pearson	,360**	,296**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002
	N	106	108

** . Correlatie is significant onder de 0.01

* . Correlatie is significant onder de 0.05.

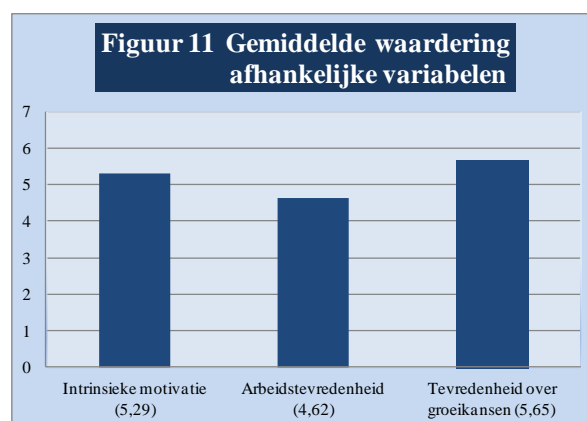
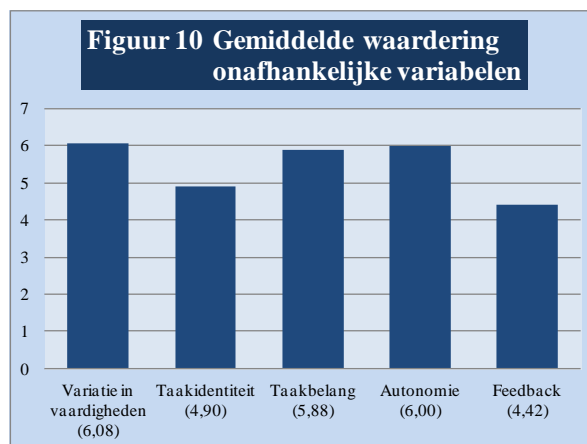
In tabel 16 is zichtbaar dat mensgerichte locatiemanagers op alle gebieden meer gemotiveerd zijn dan taakgerichte locatiemanagers.

4.5 Beantwoording van de deelvragen

In het afsluitende deel van dit hoofdstuk worden de deelvragen beantwoord.

1. Welke arbeidsmotieven zijn er te onderscheiden bij locatiemanagers?

De arbeidsmotieven zijn opgebouwd uit vijf taakkenmerken met daaruit een beoogde voortvloeiing van de drie effecten. De vijf taakkenmerken zijn de onafhankelijke variabelen en geven een beschrijving van hoe locatiemanagers tegen de taakkenmerken aankijken. De taakkenmerken bestaan uit vijf onderdelen: variatie in vaardigheden, taakidentiteit, taakbelang, autonomie en feedback. Variatie in vaardigheden en feedback hebben de hoogste scores, terwijl taakidentiteit en feedback minder gewaardeerd worden (figuur 10). Daarnaast zijn er vragen gesteld over hoe intrinsiek locatiemanagers gemotiveerd zijn, hoe hoog hun arbeidstevredenheid is en hoe tevreden ze



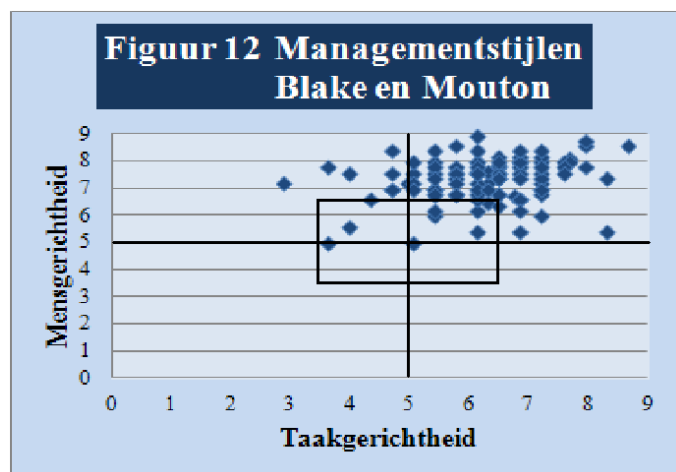
zijn met de groeikansen. Locatiemanagers zijn het meest tevreden over de groeikansen en zijn het minst gemotiveerd door het werk zelf (figuur 11).

2. Hoe verhouden de in de empirie gevonden arbeidsmotieven zich tot elkaar?

Uit de factor analyse is gebleken is dat de meting van de gezamenlijke effecten onvoldoende overeenkomt met de empirie. De taakkenmerken geven wel een goede indicatie van de empirie. Voor dit onderzoek wordt getracht de resultaten zo zuiver mogelijk te houden. Om tot een conclusie te komen in dit onderzoek zal dan ook gekeken worden naar de correlaties tussen de taakkenmerken en de verschillende managementstijlen.

3. Welke managementstijlen zijn er te onderscheiden bij locatiehoofden?

In dit onderzoek is geprobeerd om de verschillende managementstijlen zoals beschreven door Blake en Mouton in de analyse mee te nemen. De antwoorden op de vragen waren dusdanig hoog dat de gevonden managementstijlen niet meer bruikbaar waren voor het onderzoek, zoals in figuur 12 duidelijk is te zien. In het



vervolg van het onderzoek wordt het verschil in managementstijlen dan ook alleen nog maar geduid met mens- en taakgerichtheid.

4. Hoe verhouden de in de empirie gevonden managementstijlen zich tot elkaar?

90 (86%) locatiemanagers scoren hoger op mensgerichtheid en 15 (14%) van de locatiemanagers scoren het hoogst op taakgerichtheid. Hieruit komt naar voren dat locatiemanagers een duidelijke voorkeur hebben voor een mensgerichte managementstijl.

5. Is er een samenhang tussen de arbeidsmotieven van een locatiemanager en de wijze waarop hij/zij uitvoering geeft aan de operationele sturing binnen het verpleeghuis, zo ja welke?

Er bestaat een sterk positief verband tussen de arbeidsmotivatie van een locatiemanager en de hoogte van mens- en taakgerichtheid. Een locatiemanager met een hoge motivatie beheerst zowel de mens- als taakgerichte managementstijl beter. De scores op de mens- en taakgerichte management stijl vernemen bij een hogere arbeidsmotivatie vrijwel een gelijke tred. De afzonderlijke taakkenmerken laten echter wel grote verschillen zien. Variatie in vaardigheden en autonomie hebben een beduidend hoger positief verband met mensgerichtheid, terwijl taakidentiteit en autonomie juist een grotere positieve correlatie met taakgerichtheid hebben. In bijlage 5 is het antwoord op deze deelvraag schematisch uitgewerkt.

5. Discussie en Conclusie

Wat betekent de arbeidsbeleving van locatiemanagers nu voor de managementstijl die zij hanteren? In dit onderzoek is de relatie tussen de arbeidsmotieven en de managementstijl van locatiemanagers onderzocht. Om dit te onderzoeken zijn twee theorieën gebruikt het motivatiemodel van Hackman en Oldham en Blake en Mouton's managerial grid. Er is gebruik gemaakt van bestaande vragenlijsten om de arbeidsmotieven en de managementstijl van de locatiemanager te achterhalen. De ingevulde vragenlijsten zijn geanalyseerd en met de resultaten die hieruit voortkomen, kan antwoord gegeven worden op de hoofdvraag van het onderzoek:

Welke invloed hebben individuele arbeidsmotieven van locatiemanagers op de operationele sturing van verpleeghuizen?

Voordat er antwoord wordt gegeven op de hoofdvraag is het van belang dat besproken wordt op welke wijze de resultaten geïnterpreteerd dienen te worden. In de discussie worden de hiaten van het onderzoek besproken, wat er voor zorgt dat de resultaten in het juiste perspectief gelezen kunnen worden. Vervolgens worden de belangrijkste resultaten uit het hoofdstuk samengevat. De resultaten worden vervolgens vergeleken met de gebruikte theorieën. Daarna wordt kort uiteengezet welke implicaties de uitkomsten van het onderzoek hebben voor de praktijk. Het bovenstaande leidt tot de uiteindelijke conclusie van dit onderzoek. Het onderzoek wordt afgesloten met aanbevelingen voor de praktijk en vervolgonderzoek. Bij de aanbevelingen voor het vervolgonderzoek wordt een scherpe hypothese opgesteld, die vanuit de naar voren gekomen resultaten erg interessant is om te onderzoeken.

5.1 Discussie

De punten die in de discussie besproken worden vormen de basis voor het perspectief waarin de resultaten geplaatst kunnen worden.

Het in de methodologie gestelde doel om generalistische uitspraken te kunnen doen over de gehele populatie van locatiemanagers van verpleeghuizen in Nederland is met het aantal van 110 respondenten niet gehaald. Bij een betrouwbaarheid van 90 procent waren hier minimaal 148 respondenten voor nodig. De conclusies op basis van dit onderzoek zijn dan ook verkennend.

In het theoretisch kader is het model van Blake en Mouton besproken. In dit model worden aan de hand van de assen mens- en taakgericht onderscheid gemaakt tussen vijf verschillende managementstijlen. Zoals in het resultatenhoofdstuk bij de derde deelvraag is besproken is er voor gekozen het onderscheid tussen de vijf verschillende managementstijlen in dit onderzoek niet te maken. Door enkel de assen mens- en taakgericht mee te nemen ontbreekt de nuance in het onderzoek. De stijl die locatiemanagers hanteren is meestal een mix tussen mens- en taakgerichtheid. In het vervolg van het onderzoek wordt enkel over een mens- of taakgerichte managementstijl gesproken, terwijl in de praktijk deze extreme managementstijlen nauwelijks zullen voorkomen.

In de vorige alinea is besproken af te zien van het gebruik van de vijf verschillende managementstijlen zoals benoemd door Blake en Mouton. Wanneer de vertaalslag van mens- en taakgerichtheid naar een van de managementstijlen van Blake en Mouton wel gemaakt wordt tredt er veel dataverlies op. De verschillen in scores worden terug gebracht tot maximaal vijf managementstijlen. Door een grote groep managers met verschillende waardes in te delen in één groep verdwijnt een deel van de verklarende waarde. Dit maakt het model van Blake en Mouton minder geschikt voor de vergelijking met het motivatiemodel van Hackman en Oldham.

De resultaten die in het onderzoek naar voren komen laten wel een verband zien tussen arbeidsmotivatie en operationele sturing, maar geeft geen duidelijkheid over de impact van arbeidsmotivatie op de operationele sturing. De verwachting is dat mensgerichte locatiemanagers meer aandacht hebben voor het bewonersperspectief, maar of bewoners in verpleeghuizen met mensgerichte locatiemanagers ook daadwerkelijk een betere zorgbeleving hebben kan niet zondermeer gesteld worden.

5.2 Conclusie

In de conclusie worden eerst de resultaten samengevat, vervolgens wordt onderzocht of er een relatie is tot de gebruikte theorie, waarna het geheel wordt vertaald naar de praktijk. Dit gezamenlijk vormt de basis voor de uiteindelijke conclusie.

5.2.1 Samenvatting van de resultaten

Er zijn vijf taakkenmerken die onderzocht zijn bij locatiemanagers; variatie in vaardigheden, taakidentiteit, taakbelang, autonomie en feedback. De correlaties van deze taakkenmerken met mens- en taakgericht managen vormen de basis voor de conclusies. Om deze reden zijn de

correlaties schematisch weergegeven in bijlage 5. Hieronder worden beide managementstijlen per taakkenmerk vergeleken.

Algemene gegevens

Ondanks dat er bij de analyse weinig significante relaties naar voren zijn gekomen zijn er toch een aantal verbanden die het vermelden waard zijn. De mannen die deel hebben genomen aan dit onderzoek hadden meer ervaring en zijn ouder dan de vrouwen. Daarnaast zijn vrouwen intrinsiek gemotiveerder en meer taakgericht dan mannen. De arbeidstevredenheid van locatiemanagers neemt af, wanneer een locatiemanager meer bewoners onder zijn hoede krijgt.

Variatie in vaardigheden

De vragen die bij deze factor gesteld zijn gaan allemaal uit van de hoeveelheid toegepaste vaardigheden in het werk. De correlatie met taakgerichtheid is nihil, terwijl de correlatie met mensgerichtheid gemiddeld positief is. Het gebruik van verschillende vaardigheden heeft dus een positieve samenhang met de mate waarin een mensgerichte managementstijl wordt gehanteerd.

Taakidentiteit

De vragen over taakidentiteit hebben allemaal betrekking op de mogelijkheid van locatiemanagers om het werk op tijd af te ronden en de mate waarin er afgerond werk wordt afgeleverd. De correlatie met taakgerichtheid is sterk positief terwijl de invloed op mensgerichtheid matig positief is. Locatiemanagers die in staat zijn hun werk af te ronden scoren hoger op taakgerichtheid terwijl de invloed op mensgerichtheid beperkt is.

Taakbelang

Voor het taakbelang maakt het weinig uit of locatiemanagers mens- of taakgericht zijn. Beide managementstijlen hebben een gemiddeld positief verband.

Autonomie

Er bestaat een positief gemiddeld verband tussen autonomie en een mensgerichte managementstijl. Het verband tussen taakgerichtheid en autonomie is verwaarloosbaar. De mate van autonomie is dus nauwelijks van invloed op taakgerichtheid, maar leidt wel tot een meer mensgerichte managementstijl.

Feedback

De vragen over feedback hebben allemaal betrekking op de wijze waarop locatiemanagers in staat zijn om hun eigen prestaties te interpreteren. Er bestaat een gemiddeld positief verband met taakgerichtheid, terwijl het verband met mensgerichtheid te verwaarlozen is. Feedback gaat dus gepaard met een taakgerichte aanpak, maar heeft nauwelijks invloed op een mensgerichte aanpak.

Totaal taakkenmerken

Voor het totaal van de taakkenmerken is een sterk positief verband te zien bij de twee managementstijlen. Het verschil tussen beide managementstijlen is verwaarloosbaar. De som van de taakkenmerken maakt dat verschillen tegen elkaar worden weggestreept. Hieruit blijkt dat het in onderzoek naar arbeidsmotivatie beter is om te focussen op de verschillende aspecten van het werk dan op het werk als geheel.

Opvallend is dat alle correlaties positief zijn. Op taakbelang na verschilt de invloed op de stijl van managen behoorlijk. Locatiemanagers die vinden dat ze veel vaardigheden moeten toepassen en veel autonomie hebben scoren hoog op mensgerichtheid. Deze twee taakkenmerken zeggen iets over de vrijheid die een locatiemanager heeft bij het uitvoeren van het werk. Locatiemanagers die in staat zijn hun werk op tijd af te ronden en veel inzicht hebben in eigen presteren scoren hoog op taakgerichtheid.

Er is nu een duidelijk beeld van de verschillen tussen mens- en taakgericht managen. Locatiemanagers die autonoom handelen en met een brede blik de functie benaderen scoren hoger op mensgerichtheid. De locatiemanagers die duidelijkheid zoeken in zowel de werkzaamheden als de eigen prestaties, hanteren een taakgerichte stijl van managen. Hoewel de taakgerichte managers veel meer naar het resultaat kijken, zijn mensgerichte locatiemanagers gemotiveerder. Het verschil tussen de intrinsieke motivatie is nog vrij klein, maar de verschillen bij arbeidsmotivatie en tevredenheid over groeikansen zijn duidelijker. Dat het verschil bij intrinsieke motivatie minder groot is valt te verklaren doordat deze vragen allemaal gericht zijn op de voldoening die het afleveren van goed werk geeft. Taakgerichte locatiemanagers ervaren meer feedback, dus hebben ook een beter beeld over hun prestaties, desondanks hebben mensgerichte locatiemanagers toch nog een hogere intrinsieke motivatie.

5.2.2 Confrontatie met de theorie

De verschillen die naar voren komen bij de arbeidsmotieven komen overeen met de twee uiterste managementstijlen van Blake en Mouton's managerial grid. Deze overeenkomsten worden hieronder besproken.

De meest mensgerichte managementstijl in het model van Blake en Mouton is de country club style, hierbij heeft de manager voornamelijk oog voor groepsprocessen. De manager gaat ervan uit dat een werknemer die zich goed voelt ook beter presteert. Gebrek aan sturing zorgt er echter voor dat dit ten koste van de productie gaat. Deze manager wordt in het model aangeduid als puur mensgericht. De mate van mensgerichtheid wordt nauwelijks beïnvloed door de waardering aan taakidentiteit en feedback. Deze twee taakkenmerken vormen de basis voor het interpreteren van de eigen prestaties. Dit betekent dat het behalen van harde productieresultaten nauwelijks leidt tot een meer mensgerichte stijl van managen.

De meest taakgerichte managementstijl is de produce or perish style. Deze manager heeft voornamelijk oog voor productiviteit en probeert dit doel na te streven door middel van gezag en discipline. Locatiemanagers die hoog scoren op arbeidsidentiteit en feedback zijn meer taakgericht. Deze locatiemanagers geven een hoge waardering aan de taakkenmerken die het werk inzichtelijk maken en duidelijkheid geven over de prestaties. Dit is de ideale basis om taakgericht te werken.

De in de resultaten gevonden managementstijlen komen dus sterk overeen met de managementstijlen uit de theorie van Blake en Mouton. De waardering die locatiemanagers toekennen aan de verschillende taakkenmerken sluiten aan op het theoretisch model van Blake en Mouton. Dit betekent dat de in het onderzoek gevonden managementstijlen mens- en taakgerichtheid een theoretische basis hebben.

5.2.3 Implicaties

De aanzet van dit onderzoek is vraaggestuurde zorg. In deze paragraaf worden de resultaten uit het onderzoek dan ook in het perspectief van vraaggestuurde zorg geplaatst.

De locatiemanager met een taakgerichte managementstijl wordt voornamelijk gedreven door productie en is minder gemotiveerd. De kans is groot dat deze locatiemanager prima in staat is de begroting te halen, maar de aspecten in de zorg die slecht meetbaar zijn zullen minder aandacht krijgen.

De mogelijkheid om in een verpleeghuis de mate van vraaggestuurde zorg te meten zijn beperkt. De aandacht hiervoor kan bij een taakgerichte locatiemanager dan ook snel verslappen.

Mensgerichte locatiemanagers handelen meer autonoom. Ze zijn minder gevoelig voor feedback, maar hebben meer aandacht voor de relaties met personeel en bewoners. Mensgerichte locatiemanagers zijn daardoor minder vatbaar voor sturing dan bij taakgerichte locatiemanagers het geval is. Daarnaast geven ze zelf weinig sturing aan het personeel. Dit hoeft voor vraagsturing niet direct een groot probleem te zijn. Wanneer een locatiemanager voor zowel bewoner als personeel een zo goed mogelijke sfeer probeert te creëren, leidt dit automatisch tot veel aandacht voor het bewonersperspectief. Het professionele en economische perspectief kunnen bij de mensgerichte locatiemanager onder druk komen te staan, omdat deze manager zich minder laat leiden tot resultaten.

Mensgerichte locatiemanagers zijn daarnaast op alle fronten gemotiveerder dan taakgerichte locatiemanagers. Mensgerichte locatiemanagers halen dus meer voldoening uit het werk onder dezelfde omstandigheden. De passie voor de zorg in combinatie met de mensgerichte stijl van managen zorgt ervoor dat mensgerichte locatiemanagers de voorkeur genieten boven taakgerichte locatiemanagers als het aankomt op vraaggestuurde zorgverlening.

De ideale locatiemanager beheerst volgens Blake en Mouton een mix van beiden managementstijlen. Het bewonersperspectief, beroepsmatige en economische perspectief krijgen dan alle drie voldoende aandacht. Het bewonersperspectief staat echter door het economische perspectief onder druk. Voor locatiemanagers van verpleeghuizen gaat de voorkeur dan ook uit naar een mensgerichte managementstijl, waarbij er ook oog is voor de resultaten. Met de invoering van vraaggestuurde zorg is het bewonersperspectief op de voorgrond gekomen. Het is dan ook van belang dat bij de uitvoering van de zorg hier voldoende aandacht aan wordt besteed. De kans op slagen is groter wanneer een locatiemanager een dominante mensgerichte managementstijl hanteert.

5.2.4 Conclusie

De ontdekte verschillen in de taakkenmerken tussen de mens- en taakgerichte managementstijl komen overeen met de door Blake en Mouton beschreven managementstijlen country club style en produce or perish style. Dit betekent dat er een sterke relatie bestaat tussen de arbeidsmotieven van een locatiemanager en de managementstijl die de locatiemanager hanteert. Met het oog op de invoering van vraagsturing in de zorg is de kans op succes bij mensgerichte locatiemanagers waarschijnlijk het grootst. Ze hebben meer contact met personeel en bewoners en laten zich minder leiden door financiële doelen. Door de resultaatgerichtheid van taakgerichte locatiemanagers is er een groot risico dat vraagsturing bij deze locatiemanagers onder aan de agenda beland. Een mensgerichte locatiemanager beheerst echter niet alle aspecten van het vak die benodigd zijn. De ideale locatiemanager beheerst dan ook beide managementstijlen, waarbij de mensgerichte stijl dominant is.

5.3 Aanbevelingen

Op basis van het onderzoek worden aanbevelingen gedaan. De aanbevelingen zijn onderverdeeld in aanbevelingen voor de praktijk en aanbevelingen voor vervolgonderzoek

5.3.1 Praktijk

Taakgerichte locatiemanagers streven naar een zo goed mogelijk resultaat. Wanneer de directie van een zorginstelling vraagsturing hoog op de agenda heeft staan is het belangrijk om vraagsturing meetbaar te maken. Dit is bijvoorbeeld mogelijk aan de hand van een bewonerstevredenheidsonderzoek. Een bewonerstevredenheidsonderzoek meet niet of er vraaggestuurd gewerkt wordt, maar draagt er wel aan bij dat er aandacht is voor het belang van de bewoners. De aandacht voor de behoeftes van bewoners zou automatisch moeten leiden tot meer vraagsturing.

De mensgerichte locatiemanager zal zich minder snel door bewonersonderzoeken laten beïnvloeden dan de taakgerichte locatiemanager. Een mensgerichte locatiemanager streeft naar een zo goed mogelijke sfeer in het verpleeghuis, waarbij het verplegend personeel zich prettig voelt. De verwachting van de mensgerichte locatiemanager is dat een goede werksituatie leidt tot betere kwaliteit. Voor directies van zorginstellingen is het bij mensgerichte locatiemanagers vooral belangrijk om zich te richten op het belang en de voordelen van vraaggerichte zorg. Een mensgerichte locatiemanager moet het gevoel krijgen dat vraaggestuurde zorg, zowel voor het personeel als voor de bewoner voordelen heeft.

5.3.2 Vervolgonderzoek

In dit onderzoek is gekeken of de wijze waarop locatiemanagers gemotiveerd zijn van invloed is op de stijl van leidinggeven en dit blijkt het geval te zijn. Het is echter nog niet bekend hoeveel invloed de werkwijze van de locatiemanager heeft op de daadwerkelijke zorgverlening. Vervolgonderzoek is nodig om een duidelijker beeld te krijgen in hoeverre locatiemanagers een sleutelpositie hebben in de mate waarin vraaggestuurde zorg is doorgevoerd in het verpleeghuis. Om dit onderzoek te kunnen realiseren is het van belang dat de managementstijl van locatiemanagers duidelijk is. De managementstijlen in dit onderzoek vertegenwoordigen enkel het beeld dat de locatiemanagers zelf hebben van hun stijl van leidinggeven. De vraag hoe bewoners en personeel hier tegenaan kijken blijft echter onbeantwoord. De strakke hand van een taakgerichte locatiemanager kan ervoor zorgen dat de processen beter verlopen dan bij een mensgerichte managementstijl. De goede sfeer waar een mensgerichte locatiemanager voor staat, kan verdwijnen doordat zaken in een verpleeghuis niet goed geregeld zijn. Om meer duidelijkheid te krijgen over de invloed van locatiemanagers op de zorgbeleving van bewoners en personeel is het aan te raden deze groepen te betrekken in vervolgonderzoek.

5.3.3 Hypothese

Het explorierend onderzoek wordt zoals in de methodologie beschreven, afgerond met een hypothese voor vervolgonderzoek. De hypothese wordt gesteld naar aanleiding van de aanbevelingen die zijn gedaan tot vervolgonderzoek. De onderstaande hypothese is opgesteld om vast te stellen welke invloed locatiemanagers hebben op de mate waarin een verpleeghuis vraaggestuurde zorg aanbied. Als meetinstrument voor vraaggestuurde zorg is in de hypothese gekozen voor bewonerstevredenheid, aangezien vraaggestuurde zorg zich richt op het perspectief van de bewoner. Of bewonerstevredenheid ook daadwerkelijk het geschikte meetinstrument is dient nader onderzocht te worden. De hypothese bevat tevens de conclusie van dit onderzoek, namelijk dat mensgerichte locatiemanagers meer oog hebben voor het bewonersperspectief dan taakgerichte locatiemanager. Bovenstaande leidt tot de volgende scherpe hypothese:

Tehuizen waar een taakgerichte managementstijl wordt gehanteerd hebben een significant lagere bewonerstevredenheid dan verpleeghuizen waar een mensgerichte managementstijl wordt gehanteerd.

6. Literatuurlijst

- Algera, J.A. (1981). *Kenmerken van werk*, Lisse: Swets & Zeitlinger
- Beerepoot, C.C. (2008). *De zorgverzekeringswet en de wet op de zorgtoeslag*. Houten: Bohn Stafleu van loghum, 2e druk
- Blake, R.; Mouton, J. (1985). *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co
- Boonzaier, B., Ficker, B. en Rust, B. (2001). *A review of research on the Job Characteristics Model and the attendant job diagnostic survey*. South African Journal of Business Management, 31(1), 11-34
- Boot, J.M.D. (2010). *Organisatie van de gezondheidszorg*. Assen: Van Gorcum
- Broek, W. van der, Ess, H. van (2010). Verkregen op 22 maart, 2013, van <http://verpleeghuizen.volkskrant.nl>
- Fiedler, F.E.(1958). *Leader Attitudes and Group Effectiveness*. Urbana: University of Illinois Press
- Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1975). *Development of the job diagnostic survey*. In: Journal of Applied Psychology 60(2), 159 - 170.
- Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1976). *Motivation through the design of work: Test of a theory*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279
- Hersey, P., Blanchard, K.H. (1977). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resource*. New Jersey: Prentice Hall
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley and Sons
- Hu, L., Bentler, P. (1999). *Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives*, *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55
- Jonker, C., Slaets, J., Verhey, F. (2009). *Handboek dementie, laatste inzichten in diagnostiek en behandeling*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum
- Kulik C.T., Oldham, G.R. Hackman, J.R. (1987). *Work design as an approach tot person-environment fit*, *Journal of Vocational Behavior*, 31, 278-296
- Lewin, K., Lippit, R. White, R.K. (1939). *Patterns of Aggressive behavior in experimentally created social climates*, *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299
- Lipsky, M. (1980). *Street-level Bureaucracy. Dilemmas of the individual in public services*. New York: Russel Sage
- Maslow, A. (1943). *A Theorie of Human Motivation*, *Psychological Review*, 50, 370-396
- Machiavelli, N. (1978). *De Vorst, Naar het Italiaans bewerkt, ingeleid, samengevat en van enkele aantekeningen voorzien door A.W.W. Rierter*, Berkel/Enschot

- McGregor, D. (1960). *Human side of enterprise*, New York: McGraw-Hill
- NEVI (2011). *Stijlen van leidinggeven: het managerial grid van Blake & Mouton*. Verkregen op 22 maart, 2013, van <http://www.nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/ORG-LEID-kre-002-bl.pdf>
- Pieter Pauw (2012). *Pieter Pauw Publiek, Huiskrant van Vilente Pieter Pauw centrum voor verpleeghuiszorg*, 35.
- Pool, A. (1999). *Een model om menselijk en doelmatig zorg te verlenen. Belevingsgerichte zorg*, TVZ Tijdschrift van verpleegkundigen, 21, 641-643.
- Raad voor de Volksgezondheid en Zorg (1998). *Naar een meer vraaggerichte zorg*. Zoetermeer: RVZ
- Salancik, G.R., Pfeffer, J. (1978). *A social information processing approach to job attitudes and task design*. Administrative Science Quarterly, 23(2), 224-253.
- Sporken H.G. (2005). *'Zuster! Ik...'*. *Scriptie Bestuurskunde*. Nijmegen: Radboud Universiteit
- Stoopendaal, A. (2008). *Zorg met afstand, Betrokken bestuur in grootschalige zorginstellingen*. Assen: van Gorcum.
- Tannenbaum, R. en Schmidt, W.H. (1958). *How to Chose a Leadership Pattern*. Harvard Business Review, 36, 95-101.
- Turner, A.N. en Lawrence, P.R. (1965). *Industrial jobs and the worker: An investigation of Response to Task Attributes*, Boston: Harverd University.
- Valkeneers, G., Bossaert, C., Buys, I. (2011). *Het taakkenmerken model: een update en empirische toets van het hernieuwde model*. Over.Werk Tijdschrift van het Steunpunt WSE, 21, 69-74.
- Verweij, S., Hollander, M., Diepenhorst, M. (2009). *Toegankelijkheid van de AWBZ*. Zoetermeer: Research voor Beleid

Bijlage 1: Vragenlijst arbeidsmotieven

Variatie in vaardigheden:

1. In welke mate vereist uw werk een diversiteit van vaardigheden en talenten?
2. Hoeveel verschillende vaardigheden komen er aan bod in uw werk?*
3. In welke mate is uw takenpakket gevarieerd?*
4. Het werk vereist van mij een grote diversiteit van vaardigheden.
5. Het werk laat me toe om meerdere (complexe)vaardigheden te gebruiken.
6. In mijn werk heb ik een diversiteit aan taken.*

Taakidentiteit:

7. In welke mate levert u een ‘afgerond’ en duidelijk herkenbaar werkstuk af?
8. In welke mate heeft u voldoende zicht op het gehele werkproces?*
9. In welke mate levert u een stuk werk af, van begin tot eind?*
10. Het werk geeft mij de gelegenheid om een afgerond geheel af te werken, van begin tot einde.
11. Als ik aan het werk begin krijg ik de kans om het volledig af te maken.
12. Het werk dat ik doe is als één geheel te identificeren.*

Taakbelang:

13. Hoe betekenisvol of belangrijk is uw werk in het algemeen?
14. Hoe waardevol is uw werk voor het leven of welzijn van andere mensen?*
15. In welke mate heeft uw werk invloed op andere mensen?*
16. Hoe goed ik mijn werk doe, kan een belangrijke invloed hebben op meerdere mensen.
17. Het werk zelf is zeer betekenisvol en belangrijk voor de organisatie.
18. Mijn werk wordt hoog gewaardeerd.*

Autonomie:

19. Hoeveel zelfstandigheid heeft u in uw werk?
20. Hoeveel bevoegdheden heeft u op uw werk?*
21. Hoeveel autonomie heeft u in het bepalen van uw werk?*
22. Het werk geeft mij de kans om persoonlijke initiatieven te nemen in de uitvoering van mijn werk.
23. Het werk geeft me veel gelegenheid om zelfstandig te beslissen hoe ik mijn werk uitvoer.
24. In mijn werk krijg ik veel ruimte om zelf beslissingen te nemen.*

Feedback:

25. In welke mate krijgt u bij de uitvoering van het werk aanwijzingen over hoe goed u uw werk doet?
26. Hoeveel informatie krijgt u over de kwaliteit van het geleverde werk?*
27. In welke mate krijgt u directe en duidelijke informatie over de effectiviteit van uw werkprestaties?*
28. Tijdens het uitvoeren van het werk krijg ik veel kansen om er achter te komen hoe goed ik het doe.
29. Nadat ik mijn werk afgewerkt heb, weet ik of ik goed gepresteerd heb.
30. Ik krijg op continue wijze feedback over mijn werk.*

Intrinsieke motivatie:

31. Mijn mening over mijzelf wordt positiever als ik mijn werk goed uitvoer.
32. Als ik mijn werk goed doe, voel ik een grote persoonlijke voldoening.
33. Ik voel me goed en blij als ik ontdek dat ik goed gepresteerd heb op mijn werk.
34. Mijn eigen gevoelens worden in het algemeen beïnvloed door hoe goed ik het doe in mijn werk.
35. De meeste mensen in dit werk krijgen een gevoel van persoonlijke tevredenheid, als ze hun werk goed uitvoeren.
36. De meeste mensen met dit werk voelen zich goed en gelukkig als ze ontdekken dat ze goed hebben gepresteerd.

Arbeidstevredenheid:

- 37. In het algemeen, ben ik zeer tevreden met mijn werk.
- 38. Zelden denk ik eraan om ontslag te nemen op mijn werk.
- 39. Over het algemeen ben ik tevreden met het soort werk ik uitvoer.
- 40. De meeste mensen zijn heel tevreden met dit werk.
- 41. De meeste mensen die deze job doen denken zelden aan ontslag nemen.
- 42. De meeste mensen met dit werk ervaren een grote voldoening.*

Tevredenheid over groeikansen:

- 43. De hoeveelheid persoonlijke groei en ontwikkeling die ik krijg tijdens het uitvoeren van mijn werk.
- 44. Het gevoel de moeite waard te zijn tijdens de uitvoering van mijn werk.
- 45. De mate waarin ik in mijn werk zelfstandig kan denken en handelen.
- 46. De hoeveelheid uitdaging in mijn werk.
- 47. De mogelijkheid tot ontwikkeling in mijn werk.*
- 48. De voldoening van mijn behoefte om persoonlijk te kunnen groeien.*

Bijlage 2: Vragenlijst managementstijlen

1. Ik coach en adviseer mijn werknemers om ze te helpen bij hun ontwikkeling
2. Ik betrek mijn teamleden bij het maken van beslissingen en zal proberen hun ideeën en suggesties toe te passen.
3. Ik vind het leuk om te lezen over training, leiderschap en psychologie en om die kennis toe te passen.
4. Ik houd de planning goed in de gaten om ervoor te zorgen dat een project op tijd klaar is. *
5. Ik vind het leuk om vakliteratuur te lezen en om nieuwe methoden en technieken toe te passen. *
6. Hoe uitdagender de taak, hoe leuker ik hem vind.*
7. Ik vind het leuk om mensen nieuwe vaardigheden en werwijzen te leren.
8. Om ervoor te zorgen dat een complexe taak goed wordt afgerond, zorg ik ervoor dat elk detail klopt.*
9. Ik vind het gemakkelijk om meerdere moeilijke taken tegelijkertijd uit te voeren.*
10. Ik respecteer de grenzen van anderen.
11. Ik vind het samenstellen van een goed team heel erg belangrijk.
12. Ik houd er van om problemen te analyseren.*
13. Als ik iemand op fouten wijs, dan let ik er op dat de onderlinge relatie niet in gevaar komt.
14. Ik moedig mijn werknemers aan om creatief te zijn.
15. Ik plan zo efficiënt mogelijk.*
16. Niks is belangrijker dan een doel behalen of een taak afronden.*
17. Ik probeer altijd een groot project in kleine verwerkbare taken op te delen.*
18. Ik vind het leuk om de moeilijke aspecten en details van een complex project of complexe taak uit te leggen aan mijn werknemers.

De vragen zonder * zijn bedoelt om mensgerichtheid te meten en de vragen met een * zijn bedoelt om taakgerichtheid te meten.

Bijlage 3: E-mail locatiemanagers

Beste de heer/mevrouw

Ik ben Wouter de Leeuw, masterstudent Bestuurskunde aan de Radboud Universiteit. Voor mijn scriptie doe ik onderzoek naar locatiemanagers van verpleeghuizen. Hieronder valt ook uw verpleeghuis

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen op welke wijze locatiemanagers de organisatiedoelen vertalen naar het personeel en hoe locatiemanagers de werkomstandigheden ervaren waarin deze doelen bereikt moeten worden.

Locatiemanagers hebben een belangrijke sleutelrol door ervoor te zorgen dat de visie van de organisatie wordt vertaald naar de daadwerkelijke zorgverlening. Daarnaast moet een zo hoog mogelijk rendement met zo min mogelijk middelen worden behaald.

Uw deelname aan dit onderzoek neemt slechts 15 minuten in beslag en draagt bij aan het vergroten van de kennis over locatiemanagers en hun werksituatie.

<http://www.thesistools.com/web/?id=302080>

Alvast hartelijk dank,

Met vriendelijke groet,

Wouter de Leeuw

Bijlage 4: Herinneringse-mail locatiemanagers

Beste de heer/mevrouw,

Ik heb u twee weken geleden benaderd met de vraag deel te nemen aan mijn onderzoek onder locatiemanagers. Tot op heden heb ik nog geen reactie van u ontvangen. Ik hoop dat u alsnog een kwartiertje van uw tijd kunt vrij maken om de vragen te beantwoorden.

U kunt de vragenlijst direct starten door op onderstaande link te klikken

<http://www.thesistools.com/web/?id=302080>

Waarom meedoen?

De verpleeghuiszorg is enorm in beweging. Marktwerking en vraaggericht werken hebben hun intreden gedaan, terwijl het zorgbudget voortdurend onder druk staat door de crisis en vergrijzing. Terughoudendheid in het toekennen van zorgindicaties zorgt daarnaast voor een zwaardere zorgbehoefte per bewoner. De locatiemanager heeft een sleutelpositie in de vertaling van managementdoelen naar daadwerkelijke zorgverlening. Door deel te nemen aan het onderzoek helpt u mee om meer inzicht te krijgen in de werksituatie van locatiemanagers, welke managementstijl ze hanteren en hoe ze hun baan waarderen.

Alvast hartelijk dank,

Met vriendelijke groet,

Wouter de Leeuw

Masterstudent Radboud Universiteit Nijmegen

Bijlage 5: Schematisch overzicht: Verband arbeidsmotieven en managementstijlen

	<i>Mensgerichtheid</i>	<i>Taakgerichtheid</i>	<i>Mensgerichtheid</i>	<i>Taakgerichtheid</i>
Variatie in vaardigheden	<u>Positief gemiddeld verband (±)</u>	Positief verwaarloosbaar verband (niet significant) (--)	Locatiemanagers die veel verschillende vaardigheden hanteren scoren hoog op mensgerichtheid	Verskil in variatie in vaardigheden heeft geen significante invloed op de mate van taakgerichtheid
Taakidentiteit	Positief zwak verband (-)	<u>Positief sterk verband (+)</u>	Locatiemanagers die in staat zijn het werk af te ronden scoren iets hoger op mensgerichtheid	Locatiemanagers die in staat zijn het werk af te ronden scoren hoog op taakgerichtheid
Taakbelang	Positief gemiddeld verband (±)	Positief gemiddeld verband (±)	Locatiemanagers die het werk als belangrijk ervaren scoren ook hoger op mensgerichtheid	Locatiemanagers die het werk als belangrijk ervaren scoren ook hoger op taakgerichtheid
Autonomie	<u>Positief gemiddeld verband (±)</u>	Positief verwaarloosbaar verband (niet significant) (--)	Locatiemanagers die veel autonomie ervaren scoren hoger op mensgerichtheid	Verskil in autonomie heeft geen significante invloed op de mate van taakgerichtheid
Feedback	Positief zwak verband (-)	<u>Positief gemiddeld verband (±)</u>	Locatiemanagers die weten hoe ze presteren scoren iets hoger op mensgerichtheid	Locatiemanagers die weten hoe ze presteren scoren hoger op taakgerichtheid
Totaal taakkenmerken	Positief sterk verband(+)	Positief sterk verband(+)	Locatiemanagers met een positief beeld over de inhoud van het werk scoren hoog op mensgerichtheid	Locatiemanagers met een positief beeld over de inhoud van het werk scoren hoog op mensgerichtheid