

Performance norms en organizational commitment

Lange werkdagen van medewerkers op de Zuidas.

Guus Gruijthuisen

3974146

Dr. A. N. Smeeke

Bachelorproject ASW

30-6-2016

Aantal woorden: 7680

Abstract

The purpose of this study is to examine first: how people in organizations located at the Zuidas experience performance norms and organizational commitment. This organizational commitment is divided in affective, normative and continuance commitment. Second: if and how performance norms and the types of organizational commitment are related to the huge amount of hours people work during a week at the Zuidas. Data was collected by conducting qualitative interviews with people working at the Zuidas (N=10). This data was analyzed using the qualitative data analysis program Nvivo. The results indicate that performance norms are experienced in quite a high degree by people working at the Zuidas. Furthermore, they experienced organizational commitment, in particular, affective commitment. In contrary to the theory, people experienced normative commitment not in a negative way. Continuance commitment was only experienced by one interviewee for the period of only one year. In addition, there was a positive relation between performance norms & organizational commitment and the average numbers of hours worked per week. The study discusses the implications and limitations of the presented results and makes suggestions for future research.

Key words: Organizational commitment, Performance norms, Long workweek, Affective commitment

Inhoud

Abstract	2
Inleiding	4
<i>Groepsnormen</i>	6
<i>Het drie componenten model</i>	8
<i>Empirisch onderzoek; organizational commitment</i>	8
Data en methoden	11
<i>Steekproef</i>	11
<i>Operationalisering variabelen</i>	11
<i>Analyse</i>	12
<i>Ethisch aspect</i>	12
Resultaten	13
<i>Ervaren van performance norms</i>	13
<i>Prestatie</i>	14
<i>Commitment, identificatie en groepsdruk</i>	15
<i>Relatie performance norms en gemiddeld aantal werkuren</i>	17
<i>Ervaren van organizational commitment; waardering</i>	17
<i>Typen organizational commitment; affective, normative en continuance</i>	18
<i>Relatie organizational commitment en gemiddeld aantal werkuren</i>	19
Conclusie & discussie	20
<i>Onderzoeksvraag & hypothesen</i>	20
<i>Relatie met eerdere studies</i>	21
<i>Limitaties & implicaties</i>	21
Referentielijst	23
Appendix	26
<i>Bijlage 1: Interviewvragen</i>	26
<i>Bijlage 2: Codeboom</i>	29

Inleiding

De 'Zuidas' staat bekend als het *Wall street* van Nederland. Er zijn meer dan 700 bedrijven met toonaangevende namen gevestigd in dit gebied. Volgens de Gemeente Amsterdam (z.d.) staat de Zuidas bekend als internationaal hoogwaardig kennis- en zakencentrum. Talloze multinationals zoals ABN Amro, Akzo Nobel, Rabobank Groep staan met een imponerend gebouw op de Zuidas. Bij deze bedrijven worden lange werkweken gedraaid door mensen, soms wel 70 tot 80 uur (Zoza's de, 2010). Brockhus (2012) schreef een boek over de Zuidas: *De urenfabriek*. Hierin beschrijft zij op een verhalende manier de lange werkdagen en de bedrijfscultuur bij een (fictief) advocatenkantoor op de Zuidas. Het feit dat mensen zulke lange werkweken maken brengt problemen met zich mee. Bijvoorbeeld een slechte gezondheid, een slecht werk/leven balans, lagere productiviteit wat kan leiden tot een burn-out (Iwasaki, Takahashi, Nakata, 2006). Een slechte gezondheid wordt veroorzaakt doordat mensen minder slapen, minder tijd hebben voor gezonde voeding en minder bewegen (Park, Kim, Chung, Hisanaga, 2001).

Burn-outklachten zijn een serieus probleem in onze maatschappij. In 2014 had ruim 14 procent van de werknemers in Nederlands hier last van (CBS, 2015). Een burn-out levert schade op voor de persoon zelf en daarnaast is het een hoge kostenpost voor de werkgever. Lange werkweken vergroten de kans op een burn-out (van Echteld, 2014). Dit wordt bevestigd door het Nationaal Kompas Volksgezondheid (2014) dat aantoonde dat als gevolg van lange werkdagen er stress, depressie en zelfs een burn-out kan optreden. Daardoor kunnen mensen een tijd uit de running zijn. Dit terwijl kort- en langdurig verzuim iets is wat de overheid juist wil tegengaan. Zij streven naar duurzame inzetbaarheid van werknemers en willen uitval uit het arbeidsproces vanwege burn-out en andere aan het werk gerelateerde psychosociale aandoeningen voorkomen (van Echteld, 2014). Om meer inzicht in de oorzaak van dit probleem te vergaren is het belangrijk om inzicht te krijgen in waarom mensen zulke lange werkweken maken.

Dit onderzoek focust op twee sociale processen die eventueel in verband zouden staan met lange werkweken. Het gaat hierbij om *(group) performance norms* en *organizational commitment*. Bestaand onderzoek toont een relatie aan tussen *performance norms* en *organizational commitment* en het aantal gewerkte uren per week (Bte Marmaya, Hitam, Zawawi, Jody, 2011; Moynihan, Pandey, 2007). De verwachte *(group) performance norm* van een bedrijf of baan kan resulteren in lange werkweken. Wanneer een werknemer verwachtte 'normale' dagen te werken, dan kan dit ontevredenheid opleveren (Goldman, Altman, 2008). De invloed van *performance norms* op het aantal gewerkte uren per week is wel onderzocht, maar zeer gering. Bestaand onderzoek toont voornamelijk de relatie tussen *performance norms* en werkstress en burn-out. *Performance norms* zijn positief gerelateerd aan werkstress en burn-out (Rennesund, Saksvik, 2010). Wanneer de norm is: pas naar huis als het werk af

is, dan kan dit stress opleveren en lange werkdagen betekenen (Kompier, Cooper, Geurts, 2000), wat positief gerelateerd is aan werkstress (Uehata, 1991).

Organizational commitment is de individuele toewijding aan de organisatie. In onderzoek naar *organizational commitment* en het aantal gewerkte uren per dag is voornamelijk de invloed hiervan op een burn-out en werkstress onderzocht. Er is een positieve correlatie met burn-out (Bte Marmaya et al., 2011). Voor *organizational commitment* en werkstress geldt er een positieve relatie, hoe sterker de commitment des te hoger de werkstress (Meyer, Stanley, Herscovitch, Topolnysky, 2002). Daarnaast zijn de effecten van *organizational commitment* op individuele motivatie onderzocht. Hieruit blijkt dat het helpt het individu te motiveren om collectieve doelstellingen te behalen boven individuele doelstellingen (Moynihan et al., 2007).

Bestaand onderzoek naar *performance norms* en *organizational commitment* biedt inzicht in de relaties van deze twee factoren op burn-out en werkstress. Lange werkdagen lijken een verklaring te vormen voor de relatie tussen *performance norms*, *organizational commitment* en burn-out/werkstress. Ondanks dat organisatorische toewijding bestaat uit verschillende soorten toewijding, wordt er veelal toegespitst op organisatorische toewijding in het algemeen. In dit onderzoek zullen verschillende soorten *organizational commitment* onderzocht worden en de relatie die zij hebben met het aantal gewerkte uren per week. Dit is van belang omdat het zo kan zijn dat bepaalde soorten van *organizational commitment* geen effect hebben op het aantal gewerkte uren per week en andere juist wel. Zowel voor *performance norms* als voor *organizational commitment* is er nog maar weinig onderzoek gedaan naar de invloed op het aantal gewerkte uren per week.

De Zuidas is een omgeving waar lange werkdagen en burn-out/werkstress veel voorkomen (Zoza's de, 2010). Toch is er weinig onderzoek gedaan naar welke factoren in deze context daaraan bijdragen. Dit is relevant om te onderzoeken aangezien de Zuidas onder jong afgestudeerden behoorlijk populair is (Heijden, 2016). De onderzoeksvraag die centraal staat in dit onderzoek is:

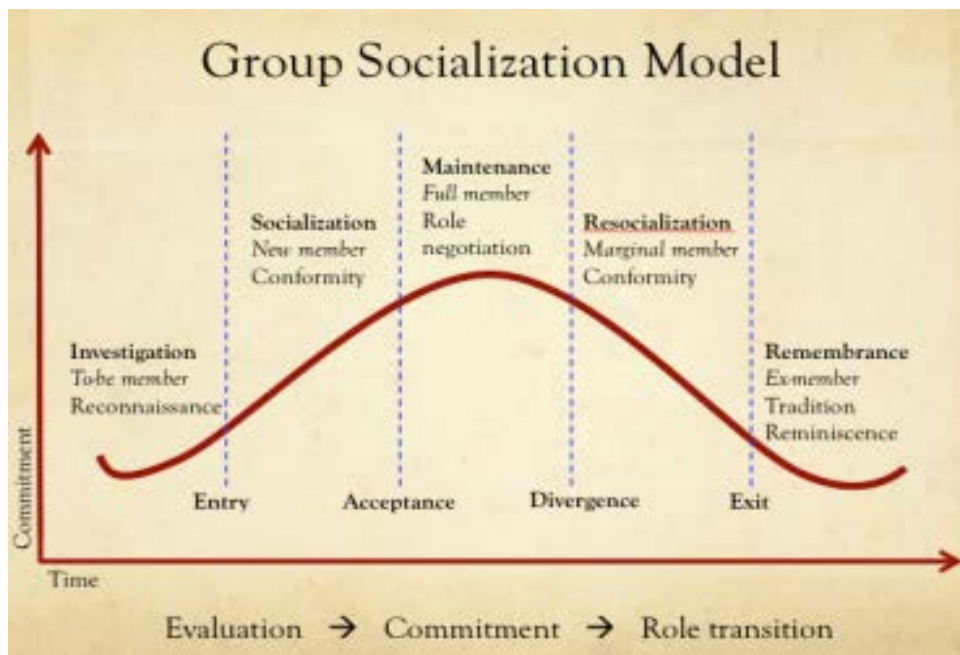
In welke mate ervaren medewerkers van de Zuidas Performance norms en Organizational commitment en (hoe) zijn deze gerelateerd aan het aantal gewerkte uren per week?

Groepsnormen

Groepsnormen zijn krachtige voorspellers voor individueel gedrag en attitudes in een organisationele context (Moynihan, Pandey, 2007). Hahn (2007) beschrijft groepsnormen als informele regels die groepen hanteren om het gedrag van de leden van de groep te reguleren. Normen vertegenwoordigen waardeoordelen over het juiste gedrag in sociale situaties. Groepsnormen vertegenwoordigen ook waardeoordelen over het juiste gedrag in een organisationele context. Meyer & Allen (1991) onderscheiden vier verschillende soorten groepsnormen waarbij *performance norms* de meest relevante voor deze studie is. *Performance norms* zijn gericht op hoe hard een persoon zou moeten werken in een bepaalde groep. Dit valt veelal toe te passen op organisaties. Informele signalen vertellen een persoon hoe hard er gewerkt moet worden en welk resultaat verwacht wordt. Als de hele afdeling met maar één pauze op de dag hard aan het werk is, dan ontstaat het beeld dat dat ook van jou verwacht wordt, zonder dat ze dat direct hoeven te zeggen.

Recent onderzoek is voornamelijk gedaan naar *performance norms* in een business setting. Hammer et al. (2004) concludeerden in hun onderzoek dat *performance norms*, door hen gedefinieerd als werkplaatsnormen, positief gecorreleerd zijn aan werkstress. Net zoals Meyer et al. (1991) gaan zij er vanuit dat de meeste organisaties een set aan informele regels hebben waar mensen zich aan hebben te houden. Deze set van informele regels zijn gedeelde opvattingen en overtuigingen over de werkomstandigheden (Hammer et al., 2004). Deze identificeren zij als de verwachte omvang van productie, de verwachte inspanning, concurrentie en de druk voor het altijd aanwezig zijn. Zij beweren dat *performance norms* parallel zijn, maar niet gelijk, aan werkeisen op individueel niveau. Rennesund et al. (2010) zien *performance norms* als verwachte prestatie en verwachte inzet en concludeerden dat deze positief gerelateerd zijn aan werkstress ervaringen op individueel niveau. De resultaten van de studie van zowel Hammer et al. (2004) en Rennesund et al. (2010) schepten de verwachting dat werknemers die onder de voorwaarden van streng aanwezige *performance norms* fungeren, een staat van psychologische spanning zouden ervaren welke zou leiden tot stress. Dit geldt extra sterk voor de personen bij wie de *performance norms* hun persoonlijke normen overtreft (Hammer et al. 2004).

Performance norms hebben weinig betekenis als mensen zich er niet aan conformeren. Er zijn twee theorieën welke een beter inzicht creëren hierop. Ten eerste Levine en Moreland (1994) die het *model of group socialization* creëerden. *Group socialization* wordt gezien als de inspanning van de groep om nieuwe leden te assimileren met bestaande groepsnormen en gebruiken (Nijstad, Knippenberg, 2015). Levine en Moreland (1994) onderscheiden vijf fases van groepslidmaatschap: welke in figuur 1 zijn weergegeven.



Figuur 1. *The model of group socialization.* (Levine, Moreland, 1994)

Deze overgangen en fases verschillen in de mate waarin iemand gecommitteerd is aan de groep. Wanneer iemand een geaccepteerd lid wil zijn, dan zal diegene zich volledig moeten committeren aan de groep en de groepsnormen. Wanneer iemand de groep wenst te verlaten is het commitment aan de groepsnormen een stuk minder. De overgang 'toegang' gaat meestal samen met een ritueel (Nijstad et al., 2015). Ook op de Zuidas lijkt dit bij sommige bedrijven het geval, zo beschrijven de Zoza's (2010) dat er bij een groot advocatenkantoor door de nieuwe medewerker een groot diner voor de desbetreffende afdeling georganiseerd moet worden. Wil iemand in de groep passen dan zal je moeten meewerken aan dit soort rituelen, om zo ook in staat te zijn eventuele vervolg stappen in rol overgangen te maken en verdere acceptatie in de groep te bewerkstelligen. In de socialisatie fase leert het nieuwe lid de normen van de groep, hoe wel/niet te gedragen en verwachtingen die de groep heeft. De groep probeert het nieuwe lid te assimileren met de verwachtingen van de groep (Nijstad et al., 2015). In het geval van de Zuidas medewerker betreft dit lange werkweken. Wil het nieuwe lid geaccepteerd worden in de groep, dan zullen lange werkweken ook geaccepteerd moeten worden. Samengevat neigen groepsleden naar conformiteit met groepsnormen omdat de groepsnormen geïnternaliseerd zijn en dus deel worden van individuele normen en waarden of omdat groepsnormen worden afgedwongen door een bepaalde verwachting van de groep van normatief gedrag (Turner, 1991). Daarnaast is er de *Social Identity theory*. Net zoals het *Group Socialization model* biedt dit een inzicht waarom mensen zich zouden committeren aan de groepsnormen. Hogg (2006) beschrijft dat wanneer mensen zich sterk identificeren met de groep ook geneigd zijn zich te conformeren aan de groepsnormen. Volgens de *Social Identity theory* wordt via identificatie namelijk een verband gelegd tussen individu en groep. Hierdoor worden groepsnormen eigen normen en wordt succes van een groep gezien als het succes van de persoon zelf (Hogg, 2006).

De theoretische fundering en empirische bevindingen in bovenstaande alinea's beschreven scheppen de verwachting dat *performance norms* een effect hebben op het aantal gewerkte uren per week.

Hypothese 1: *Performance norms* zijn positief gerelateerd aan het gemiddeld aantal gewerkte uren van medewerkers aan de Zuidas.

Het drie componenten model

Organizational commitment is een breed begrip dat op verschillende manieren te interpreteren is. In reviews naar *organizational commitment* is het gebrek aan een duidelijke definitie vaak een probleem (Meyer, Allen, 1991). Voor dit onderzoek wordt het drie componenten model van Meyer & Allen (1991) gehanteerd als raamwerk voor het onderzoek naar *organizational commitment*. Uit de volgende drie componenten bestaat het model:

1. *Continuance commitment*: Dit soort toewijding aan een organisatie komt voort uit onzekerheid over de wens om te blijven bij een organisatie. De voor- nadelen van het verlaten van de organisatie worden door het individu afgewogen. Toewijding aan de organisatie ontstaat voornamelijk uit het gegeven dat de organisatie verlaten een groter verlies is dan blijven. De 'verliezen' die men zou hebben nemen toe met de leeftijd en ervaring. Er is dan meer kans om continuerende betrokkenheid te ervaren wanneer men een gevestigde, succesvolle rol heeft gehad.
2. *Affective commitment*: Er wordt een sterke emotionele gehechtheid aan de organisatie en het werk ervaren. De persoon identificeert zich met de doelen en waarden van de organisatie en 'wil' echt werken voor de organisatie.
3. *Normative commitment*: De toewijding aan de organisatie is te danken aan een gevoel van verplichte betrokkenheid bij de organisatie. Ook al is iemand ontevreden, diegene voelt zich verplicht zich toe te wijden aan de organisatie omdat dat het 'juiste' is om te doen.

In dit onderzoek worden alle drie de componenten van *organizational commitment* meegenomen en tevens afhankelijk van elkaar onderzocht. Daarnaast wordt wederom de *Social Identity theory* gebruikt voor inzichten over groep commitment.

Empirisch onderzoek; organizational commitment

Empirisch onderzoek verschilt behoorlijk in resultaten. *Affective commitment* wordt over het algemeen als sterkste voorspeller bevonden voor burn-out en werkstress (Bte Marmaya et al. 2011; Meyer et al., 2002). *Normative commitment* wordt in vele mindere mate ervaren als voorspeller van werkstress en burn-out, maar staat wel in relatie tot werkstress en burn-out (Tan et al., 1998; Bte Marmaya et al., 2011). *Continuance commitment* wordt in nog mindere mate ervaren dan *normative commitment*, maar wordt door Somers (2009) als sterkste

voorspeller bevonden van werkstress en burn-out. Een burn-out vloeit voort uit te lange werkdagen, hetgeen deze studie zich op focust. Daarom is het relevant om deze empirische bevindingen mee te nemen in dit onderzoek (van Echteld., 2014).

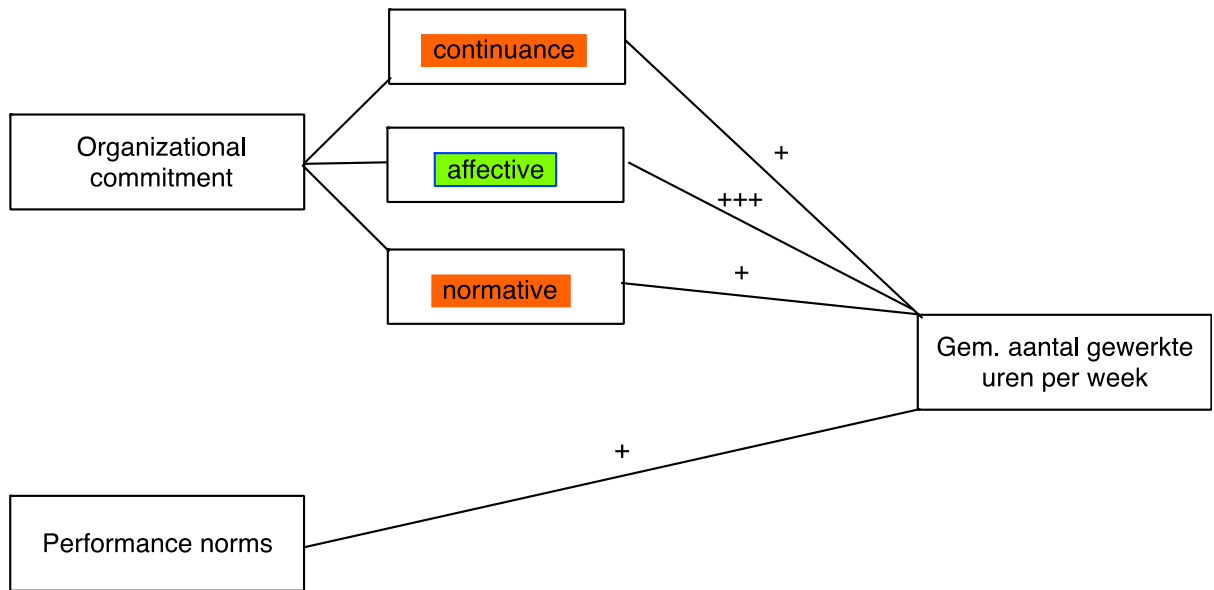
Het feit dat deze onderzoeken zo verschillen kan wellicht verklaard worden door culturele factoren. Tan et al. (1998) deden onderzoek bij een Chinese bank, Bte Marmaya et al. (2011) in Maleisië bij verschillende bedrijven en Meyer et al. (2002) deden onderzoek naar verschillende studies binnen en buiten Noord-Amerika. Culturele verschillen resulteert in een mogelijk verschil in werkethiek en dus organisationele commitment tussen verschillende landen. In Maleisië geldt bijvoorbeeld een meer protestantse werkethiek wat wijst op een sterker *affective commitment* (Furnham, Muhiudeen, 1984). Naast de verschillende soorten commitment speelt groepsidentificatie ook een rol in de mate waarin iemand gecommitteerd is. Des te meer een persoon zich identificeert met de groep, des te hoger het commitment aan de groep (Ellemers, Spears, Doosje, 2002). Aangezien *affective commitment* indiceert dat de persoon zich identificeert met de waarden- en doelen van de organisatie (Meyer et al., 1991), wordt er verwacht dat *affective commitment* de belangrijkste voorspeller is voor het aantal gewerkte uren. Daarnaast 'willen' medewerkers van de Zuidas ook echt werken daar. Jongeren weten tijdens hun studie al dat zij bij een groot bedrijf op de Zuidas aan het werk willen en richten hun leven daar ook op in. Er worden uitstekende stages afgerond, bestuursjaren gedraaid en semesters in het buitenland gestudeerd (Heijden, 2016). Ten slotte blijkt uit empirisch onderzoek dat *affective commitment* vaker als belangrijkste voorspeller naar boven komt dan de andere twee componenten.

Hypothese 2: *Organizational commitment* is positief gerelateerd aan het gemiddeld aantal gewerkte uren van medewerkers aan de Zuidas.

Hypothese 3: *Affective commitment* is een sterkere voorspeller van het gemiddeld aantal gewerkte uren van medewerkers aan de Zuidas dan *normative-* en *continuance commitment*.

Figuur 2 is een visuele weergave van de opzet van dit onderzoek, met daarin weergegeven de onafhankelijke en afhankelijke variabelen en hun relaties zoals deze zijn verondersteld in de eerder genoemde hypothesen.

Conceptueel model



Figuur 2. Conceptueel model (Eigen bewerking, 2016).

Data en methoden

Steekproef

In dit onderzoek is er een selecte steekproef genomen van tien respondenten, allen zijn werkzaam op de Zuidas en de leeftijd was niet van belang. Het criterium was dat de respondent gemiddeld 45+ uur per week werkt en werkzaam op de Zuidas. Ondanks dat er theoretisch meerdere opties mogelijk zijn om respondenten te benaderen, is gekozen voor de sneeuwbal methode (Boeije, 2010), aangezien de Zuidas bestaat uit internationaal hoogstaande organisaties welke veelal schaars in de tijd zitten. Uit de directe omgeving was het mogelijk om zes respondenten te benaderen waarvan er vier wilden meewerken. Deze respondenten vergaarden vervolgens contactgegevens voor meer respondenten. Op deze manier werd de steekproef telkens groter tot de tien respondenten werden behaald waarvan zeven mannen en drie vrouwen. Zeven respondenten hadden WO als hoogst genoten opleiding, twee HBO en één VWO. De respondenten waren werkzaam bij verschillende bedrijven op de Zuidas waaronder onder andere: Ernst & Young, ABN Amro, G&S en PWC. Functies liepen uiteen van stagiair tot General Manager.¹ Door middel van semi gestructureerde interviews zijn de data verzameld. Er is sprake van selectiviteit binnen de steekproef aangezien er uit de directe omgeving van de onderzoeker respondenten zijn vergaard, welke moesten voldoen aan de selectiecriteria.

Operationalisering variabelen

In dit onderzoek is er met een deductief design gewerkt. Een voorafgaande literatuurstudie heeft een conceptueel kader gecreëerd wat als richtinggevend startpunt heeft gediend. Centrale begrippen die hier uit voortvloeiden waren: *organizational commitment* (opgesplitst in *continuance commitment*, *affective commitment* en *normative commitment*) en *performance norms*. Daarnaast stond de relatie tussen *performance norms* en het gemiddeld aantal werkuren per week en *organizational commitment* en het gemiddeld aantal werkuren per week centraal. De zes centrale begrippen vormden de hoofdcodes voor het analyseren van de data. Daarbij bestonden de eerste twee genoemde begrippen uit een tot vier sub codes om de variabelen zo optimaal mogelijk te operationaliseren. *Affective commitment* werd ook gecodeerd op de sub code identificatie met organisatie- doelen en waarden. De resterende verschillende typen commitment en de relaties tussen het gemiddeld aantal gewerkte uren en *performance norms* en *organizational commitment* bestonden alleen als code op zich, zoals te zien is in de codeboom (Bijlage 2). Aan de hand van interviewvragen (Bijlage 1) zijn de interviews uitgevoerd en is er gevraagd naar ervaringen met *organizational commitment* en *performance norms*. Indien deze ervaren werden is er ook gevraagd naar de mate waarin deze ervaren werden en of/hoe deze effect hebben op het aantal gewerkte uren.

¹ Vanwege privacy redenen kan er niet exact weergegeven worden welke respondent bij welke organisatie en binnen welke functie werkzaam was. Daarom is er een zo duidelijk mogelijk algemeen beeld geschetst.

Analyse

Om de vergaarde data te analyseren is er gebruik gemaakt van het coderingsprogramma NVivo. NVivo maakt het mogelijk om grote hoeveelheden tekst efficiënt te coderen om belangrijke thema's en patronen vervolgens vast te stellen. Ter preparatie van de analyse zijn eerst alle interviews getranscribeerd. In dit onderzoek is er gecodeerd in twee rondes. In de eerste ronde zijn de vooraf gevormde codes (Bijlage 2) toegekend aan fragmenten uit de interviews. Na alle relevante fragmenten gecodeerd te hebben is er in de tweede ronde alleen doorgegaan met de gecodeerde fragmenten uit de interviews. De fragmenten zijn gestructureerd en is er ingezoomd op verschillen en overeenkomsten. Vervolgens is door middel van constante vergelijking de samenhang tussen codes geanalyseerd en zijn de concepten verder uitgewerkt. Tot slot zijn de resultaten beschreven. Bij deze deductieve aanpak zijn er desalniettemin enkele *emerging codes*, codes die door de voorafgaande literatuurstudie en eerder onderzoek niet gevormd waren, opgedoken. Dit waren de codes: Functie, hoeveelheid werk en wel/geen kinderen. Binnen dit onderzoek was het niet mogelijk deze mee te nemen in de analyse.

Ethisch aspect

Aan onderzoek doen hangen standaard ethische regels waaraan voldaan moet worden. Hier valt onder; *informed consent*. Dit wil zeggen dat in het geval van dit onderzoek er schriftelijk toestemming werd gevraagd aan de respondent voor deelname. Tijdens de interviews kwamen er persoonlijke gegevens van de respondent naar voren welke in de transcripties anoniem zijn gehouden waardoor de respondenten niet herkenbaar zijn voor derden. Op deze manier werd de privacy van respondenten gewaarborgd. Vertrouwelijkheid en anonimiteit waren extra belangrijk in dit onderzoek. Respondenten zijn werkzaam bij grote prestigieuze bedrijven welke een grote waarde hechten aan hun imago en privacy. Negatieve of kritische uitlatingen van de respondent over het bedrijf moeten derhalve geheim en anoniem blijven. Respondenten wilden niet zomaar meedoen met het onderzoek omdat zij vrezen voor hun baan, positie of status. Daarom was het extra belangrijk om de anonimiteit en privacy te waarborgen in dit onderzoek. Om dit te bewerkstelligen werden de interviews afgenomen daar waar de respondent dat wenste. Dit was altijd ergens bij een lunch/diner gelegenheid op de Zuidas of in de Universiteitsbibliotheek van de binnenstad in Utrecht en een enkele keer bij de respondent thuis.

Resultaten

De resultaten van dit onderzoek worden uitgewerkt aan de hand van de zes eerder genoemde centrale begrippen. Voor het centrale begrip *performance norms* wordt eerst de algemene ervaring en vervolgens de sub codes uitgewerkt. Vervolgens wordt *organizational commitment* beschreven met betrekking tot de algemene ervaringen hierin, gevolgd door twee sub codes. Daarna worden voor *affective*, *normative* en *continuance* commitment de ervaringen gepresenteerd. En ten slotte worden de resultaten uiteengezet van de relatie tussen *performance norms* en het gemiddeld aantal werkuren per week en *organizational commitment* en het gemiddeld aantal werkuren per week.

Ervaren van performance norms

Het eerste centrale begrip wat geanalyseerd is zijn *performance norms*. Deze normen geven de verwachte inzet en prestatie aan van een persoon in een groep. Hierbij is er gecodeerd op het ervaren van groepsnormen, prestatie, commitment aan deze normen en groepsdruk. In deze studie wordt met commitment aan *performance norms* de mate van het naleven van de normen bedoeld. Dit staat los van *organizational commitment* waar het draait om verschillende manieren om toegewijd te zijn aan de organisatie, de functie en het team of afdeling. De hypothese werd gesteld dat *performance norms* positief gerelateerd zijn aan het gemiddeld aantal gewerkte uren van medewerkers aan de Zuidas. Ten eerste werden *performance norms* in alle gevallen ervaren, echter in verschillende mate. Welke werktijden er precies verwacht werden om te werken verschilden per respondent, maar de norm voor een bepaalde inzet werd altijd ervaren. Respondent 4 (persoonlijke communicatie, 2 mei 2016) gaf bijvoorbeeld aan dat er verwacht werd voor negen uur 's ochtends binnen te zijn en niet voor zes uur 's avonds te vertrekken. In dit geval is de *performance norm* die wordt ervaren zeer concreet. Echter kwam het ook voor dat een *performance norm* ervaren werd maar abstracter: "Er wordt verwacht van je dat je hard werkt. Maar je bepaalt zelf ook wel een beetje wat hard werken is. Je hebt hier zelf behoorlijk wat eigen verantwoordelijkheid in en die kan je ook zelf pakken." (Respondent 9, persoonlijke communicatie, 30 april 2016). In dit geval zijn er bepaalde verwachtingen vanuit de groep maar die zijn niet expliciet. Het gegeven dat alle respondenten *performance norms* ervaren in het onderzoek is in lijn met de theorie. Nijstad et al. (2015) toonden al aan dat een groep zich inspant om nieuwe leden te assimileren met bestaande groepsnormen en gebruiken.

Prestatie

Uit dit onderzoek blijkt dat binnen afdelingen en teams van bedrijven aan de Zuidas, prestatie een belangrijk onderdeel is waar mensen op beoordeeld worden. Acht van de tien respondenten gaven aan dat prestatie absoluut de norm is. Bij Respondent 4 (persoonlijke communicatie, 2 mei 2016) en Respondent 9 (persoonlijke communicatie, 30 april 2016) draaiden het voornamelijk om declarabiliteit. Het aantal uren dat een persoon werkt, zijn het aantal uren waar het bedrijf een factuur voor kan schrijven en dus de declarabiliteit van iemand. De prestatie is in dit geval dus declarabel zijn. Dit was direct een verklaring voor het boven gemiddeld uren wat gedraaid wordt op de Zuidas. Respondent 9 (persoonlijke communicatie, 30 april 2016) gaf aan dat er letterlijk gestuurd wordt op die declarabiliteit binnen het bedrijf. Het is een KPI (kritieke prestatie-indicator). Onvoldoende declarabel zijn betekent er harder aan trekken en na meerdere keren zelfs eventueel een ontslag. Declarabel zijn is hier een sterk geldende *performance norm*. De twee respondenten geven zelfs aan dat zij er op afgerekend worden. De bewering uit de theorie geldt hier zeker: *performance norms* zijn parallel aan werkeisen op individueel niveau (Hammer et al., 2004). Declarabel zijn is namelijk de prestatiegerichte groepsnorm waar de respondenten uiteindelijk individueel of met hun team op afgerekend worden.

De in de vorige alinea beschreven bedrijven, zijn bedrijven actief in de consultancy. Wanneer een bedrijf dit niet is dan wordt er ook niet voor elk uur een factuur uitgeschreven en speelt declarabel zijn niet op die manier een rol. Toch draait het bij ander soort bedrijven op de Zuidas eveneens om de prestatie: "Prestaties zijn absoluut de norm. Ik word daar op afgerekend." (Respondent 3, persoonlijke communicatie, 12 mei 2016). En: "Bij *bedrijf* wordt je op elke opdracht beoordeeld. Veel meer een prestatiecultuur. Je zat een week op een opdracht met een groep en na die week werd je beoordeeld" (Respondent 4, persoonlijke communicatie, 2 mei 2016). Deze twee respondenten gaven aan dat prestatie dermate leidend is, dat het aantal uren wordt gewerkt dat nodig is om de verwachte prestatie te leveren. Dit is in alle gevallen gemiddeld 50+ uur in de week. Een andere belangrijke factor van prestatie waren de bedrijven die werken met targets. Respondent 1 (persoonlijke communicatie, 18 mei 2016) geeft aan dat bepaalde targets worden gesteld en het absolute doel is om die te behalen. Wanneer dergelijke targets worden behaald dan staan daar ook flinke bonussen tegenover. Voor de respondent en zijn collega's is dit een belangrijke reden om zoveel mogelijk uren te draaien. Tegen verwachting in gaven geen van alle acht respondenten, waarbij prestatie de norm is, aan dat zij hierdoor (ernstige) werkstress of zelfs burn-out verschijnselen ervaarden. In tegenstelling tot divers onderzoek waarbij *performance norms* en lange werkdagen positief gerelateerd zijn aan werkstress en burn-out (Rennesund et al., 2010; Uehata, 1991). Dit kan mogelijk verklaard worden aan het type commitment die de respondenten ervaarden aan de organisatie.

Twee respondenten gaven aan dat prestatie niet een leidende norm is binnen hun team/afdeling. Bij Respondent 2 (persoonlijke communicatie, 12 mei 2016) was dit een vrij uniek geval. Hij/zij is de eerste die deze functie bekleedt. KPI's waren voor deze functie nog in ontwikkeling en daardoor werd er niet zwaar beoordeeld op prestatie. Uiteraard moet de output wel goed zijn, maar de focus ligt niet op de prestatie. Bij respondent 5 (persoonlijke communicatie, 1 mei 2016) stond in plaats van de prestatie de persoonlijke ontwikkeling meer centraal. Een onverwacht resultaat voor prestigieuze bedrijven aan de Zuidas. Al sluit het één het ander niet direct uit. Respondent 5 (persoonlijke communicatie, 1 mei 2016) legt uit dat er een visie heerst waarin een hoge persoonlijke ontwikkeling zich uitbetaald in een betere output (prestatie). Er worden wel bovengemiddeld veel uren gedraaid om de persoonlijke ontwikkeling te stimuleren en uiteindelijk de output te verbeteren. Dit strookt grotendeels met de theorie waarin *performance norms* positief gerelateerd zijn aan de verwachte inzet en de vele uren werken (Hammer et al., 2004). Het verschil bij deze laatste is dat de voornaamste geldende *performance norm* persoonlijke ontwikkeling is in plaats van prestatie.

Commitment, identificatie en groepsdruk

Zoals beschreven is het interessant om te onderzoeken in hoeverre er een commitment is aan deze groepsnormen; zonder het naleven van groepsnormen hebben die groepsnormen geen of een beperkte invloed. Zeven van de tien respondenten beschouwden zichzelf als gecommitteerd aan de groepsnormen. Respondent 4 (persoonlijke communicatie, 2 mei 2016) antwoordde het volgende nadat de vraag werd gesteld of diegene toegewijd is aan de groepsnorm(en): "Ja je bent gewoon weg als je het niet doet. Als je niet hard werkt, ga je eraan. Voor jou honderd andere". Wanneer er een bepaalde prestatie norm heerst zoals bij Respondent 4 dan zal je je daaraan moeten committeren of anders wordt je niet geaccepteerd binnen het bedrijf. Dit werd tevens door Respondent 10 (persoonlijke communicatie, 8 juni 2016) bevestigd: "Je bent in principe gewoon gebonden aan die groepsnormen. Als je team doorwerkt aan iets tot elf uur avonds, dan ga jij niet in je eentje naar huis. Daar maak je geen vrienden mee". Wederom gaat het hier om een mate van naleving van de groepsnormen wil je als persoon geaccepteerd worden binnen een bedrijf. Dit valt in de lijn van verwachting met het in de theorie aangehaalde *model of group socialization* (Levine & Moreland, 1994). Volgens Levine en Moreland (1994) moet iemand zich toewijden aan groepsnormen wil diegene geaccepteerd worden in de groep.

Zoals Turner (1991) beschreef worden groepsnormen afgedwongen door een bepaalde verwachting van de groep van normatief gedrag. Als van Respondent 10 wordt verwacht dat diegene niet om vijf uur naar huis gaat maar pas als de groep gaat, dan wordt dit als normatief gedrag gezien en daar ook naar geleefd. Een bevestigend resultaat is het feit dat van de zeven respondenten die zich toewijden aan groepsnormen, zes zich ook identificeren met de doelen en waarden van de organisatie (Respondent 2, 2016; Respondent 3, 2016; Respondent 5, 2016; Respondent 7, 2016; Respondent 8, 2016; Respondent 10, 2016). Dit staat in lijn met wat Hogg (2006) aan de hand van de *Sociale Identity theory* beschrijft;

wanneer mensen zich sterk identificeren met de groep wordt er ook geneigd zich te conformeren aan groepsnormen.

De drie respondenten die zichzelf niet als geïnteresseerd aan de groepsnormen beschouwden hadden daar drie verschillende redenen voor. Bij één respondent kwam dit onderwerp niet uitputtend aan bod. Respondent 9 (persoonlijke communicatie, 30 april 2016) gaf het volgende aan: "Ik kijk dan wat die groep nodig heeft en daar ga ik dan naar fungeren, maar dat is niet onder druk van de groep. Maar dat is echt iets van mij. Ik voel die druk ook niet om te conformeren aan de groepsnorm". Kort samengevat werd er beschreven dat diegene zichzelf als een teamspeler ziet. Hij conformeert zich niet per se aan groepsnormen maar functioneert wel op een manier waardoor de groep goed presteert. Ten slotte was Respondent 5 (persoonlijke communicatie, 1 mei 2016) niet geïnteresseerd aan groepsnormen gezien zijn functie: "Ik denk wat mij heel erg opvalt in de organisatie is dat alles wat je als algemeen directeur zegt waar is... En als ik ze vandaag vertel dat het anders is, dan gaan ze daar in mee ook nog". Gezien de hoge functie van de respondent is diegene een factor met grote invloed op wat überhaupt de *performance norms* zijn.

Groepsdruk bleek ook een belangrijk element te zijn voor de toewijding aan *performance norms*. Iets meer dan de helft van de respondenten (n=6) ervaren groepsdruk en mede daardoor committeerden zij zich aan de groepsnormen. Er werd aangegeven (n=2) dat de groepsdruk zelfs geïnternaliseerd is in de bedrijfscultuur: "Je hebt zeker groepsdruk wat enorm geldt daar. De cultuur is ook: iedereen werkt zo hard... tijdens kwartaal meetings of dergelijke werd ook gewoon getoond wie er het meest declarabel was in de afgelopen periode. Dus je wordt zeer gestimuleerd in die competitie strijd" (Respondent 4, persoonlijke communicatie, 2 mei 2016) en: "Nee, daar werkt iedereen gewoon hard en daar is het bijna een soort van stoer, daar leeft een cultuur van laten zien wie het meeste en hardste kan werken." (Respondent 6, persoonlijke communicatie, 26 mei 2016). Dit toont aan dat wanneer de groepsdruk hoog is en in de cultuur verweven zit, dat mensen zich ook committeren hieraan. Zij worden als het waren hierin "opgezogen" (Respondent 6, persoonlijke communicatie, 26 mei 2016). Dat groepsdruk zorgt voor een verandering in het gedrag van individuen om bij de groep te horen toonde Pech (2001) al aan. Respondent 8 (persoonlijke communicatie, 3 juni 2016) ervoer dit tevens zo: "Mensen ervaren nou eenmaal groepsdruk. Als iemand nieuw binnen komt, dan gaat die automatisch mee in het groepsgedrag. Zo werken mensen nou eenmaal, of hij voelt zich ongelukkig en gaat weg". De antwoorden van de respondenten tonen aan dat mensen snel gevoelig zijn om mee te gaan in het gedrag wat verwacht wordt om geaccepteerd te worden. Zeker wanneer hier een hoge groepsdruk aan vast hangt in de vorm van een competitie-strijd. Automatisch committeert men zich dus aan *performance norms*.

Relatie performance norms en gemiddeld aantal werkuren

Een deel van de hoofdvraag is of *performance norms* positief gerelateerd zijn aan het gemiddeld aantal gewerkte uren. Daarom is er ook gecodeerd op de relatie van *performance norms* en het gemiddeld aantal gewerkte uren. Veel respondenten (n=8) waarbij prestatie ook de norm is, ervoeren een positieve relatie tussen *performance norms* en het aantal uur dat zij werkten. Werktijden waren een groepsnorm (*performance norm*) bij deze respondenten wat leidde tot lange werkdagen: "Ja, soms zeg ik tegen mezelf in feite maakt het niks uit. Ik heb zwart op wit in mijn contract staan dat ik er zoveel uur moet zijn. Als ik eerlijk ben naar het bedrijf en naar mijzelf dan is dat gewoon oké. Maar ik hou er stiekem toch wel rekening mee om er eerder te zijn en later weg te gaan. Omdat dat wat er verwacht wordt door de mensen om je heen, daar wil je toch aan voldoen." (Respondent 1, persoonlijke communicatie, 18 mei 2016). De aanwezige *performance norms* beïnvloedden in het geval van Respondent 1 het aantal uur dat hij werkt. Drie respondenten gaven zelfs aan om minder uren te werken wanneer de *performance norm* anders zou zijn dan lange werkdagen maken: "Ja dan zou ik nog steeds wel lang werken, maar wel minder dan 50+ uur." (Respondent 10, persoonlijke communicatie, 8 juni 2016). Respondent 3 (persoonlijke communicatie, 12 mei 2016) geeft specifiek aan dat er geen positieve relatie is tussen *performance norms* en het aantal gewerkte uren: "Als ik er puur zit, ik start om acht uur en ga naar huis om acht uur, maar ik doe eigenlijk niks. En een week later werk ik 80 uur, dan hebben niet veel mensen dat door en dan ga ik vol aan de bak, dan heb ik in twee weken net zoveel gedaan. En heeft niemand door dat ik een week gechillt heb en een week kei-hard gewerkt. Je doet het voor jezelf.". Ten slotte gaven zes respondenten aan dat door de groepsdruk men toch wel de uren werkt welke als groep normaal gezien worden. Het resultaat van de relatie tussen *performance norms* en het aantal gewerkte uren komt overeen met de verwachting dat *performance norms* bepalend zijn voor de verwachte inzet en dus het aantal te werken uren (Rennesund et al., 2010).

Ervaren van organizational commitment; waardering

Het tweede centrale begrip in het onderzoek dat geanalyseerd is zijn de verschillende typen *organizational commitment*. *Organizational commitment* is de mate waarin je gecommitteerd bent aan de organisatie, functie, team of afdeling. Dit kan intrinsiek (*affective*), uit verplichtingsgevoel (*normative*) en vanuit onzekerheid (*continuance*) zijn. Er is gecodeerd op de sub codes: ervaren van *organizational commitment* in het algemeen en de verschillende soorten commitment (*affective*, *continuance* en *normative commitment*). Evenals het eerst geanalyseerde centrale begrip, werd *organizational commitment* in alle gevallen ervaren (n=10). Opvallend is dat veel respondenten (n=8) er vrij overtuigd van zijn toegewijd te zijn aan de organisatie: "Ja ik ben absoluut toegewijd aan de organisatie...Maar ik werk absoluut hard door en lang dus mijn commitment is er wel." (Respondent 3, persoonlijke communicatie, 12 mei 2016). En: "Ik ben zeker gecommitteerd aan de organisatie, ik doe en

laat er veel voor, meer dan de gemiddelde persoon denk ik.” (Respondent 10, persoonlijke communicatie, 8 juni 2016). Een interessante bevinding was het feit dat zes van de acht respondenten welke zich gecommitteerd beschouwden aan het bedrijf, waardering ervoeren binnen hun functie en dit ook belangrijk vonden voor de commitment. Respondent 7 (persoonlijke communicatie, 21 mei 2016) gaf aan door de expliciet aanwezige waardering van zijn baas, hij ook meer gecommitteerd aan het bedrijf is geworden door de jaren heen.

Typen organizational commitment; affective, normative en continuance

Zoals aangegeven is er gecodeerd op de door Meyer & Allen (1991) ontwikkelde componenten *affective*, *normative* en *continuance commitment*. *Affective commitment* wil zeggen dat iemand zich identificeert met de organisatie doelen- en waarden en intrinsiek gemotiveerd is. Acht van de tien respondenten ervoerde dit type commitment. Op de vraag waarom mensen gemotiveerd zijn voor hun werk kwam uit dat men het maximale uit zichzelf wil halen (n=4), intrinsiek gemotiveerd zijn (n=6) en zich identificeren met de organisatiedoelen- en waarden (n=7) (Respondent 2, 2016; Respondent 4, 2016; Respondent 5, 2016; Respondent 6, 2016; Respondent 7, 2016; Respondent 9, 2016; Respondent 10, 2016). *Normative commitment* werd vaak ervaren (n=6) maar op een gezond niveau. Meyer & Allen (1991) beschrijven *normative commitment* als verplichte betrokkenheid aan de organisatie ook al zijn zij misschien niet tevreden. Dit kan bijvoorbeeld zijn omdat een bedrijf veel in diegene geïnvesteerd heeft. Vier respondenten zien en ervaren *normative commitment* meer als iets normaal en als ‘voor wat hoort wat’: Nou, ik ben een heilig voorstander van *what you give is what you get*. Zowel van de directie naar mij en ik naar hun. Als zij mij ruimte geven voor ontwikkeling etc. Dan voel ik me wel verplicht om een extra stapje te zetten voor hen. Ik beantwoord de waardering met wat harder werk, maar dat lijkt me ook niet meer dan normaal” (Respondent 5, persoonlijke communicatie, 1 mei 2016). *Normative commitment* in de zin van toewijding aan de organisatie puur vanuit verplichting werd dus niet ervaren, in de zin van een wisselwerking van geven en nemen wel. *Continuance commitment* is toewijding aan de organisatie uit onzekerheid omdat er elders niet meer te halen valt. Opmerkelijk was dat *continuance commitment* maar door één iemand ervaren werd in zijn/haar vroegere jaren: “ Dan denk je ik heb een job, zo'n goede job krijg je niet zomaar, er is veel *pressure*, ze zijn streng, ze vragen veel van je, je krijgt het vaak te horen als je iets niet goed doet, dus je gaat onredelijk hard werken. En dan heb je nog niet helemaal door dat je eigenlijk wel harder werkt dan misschien wel normaal is.” (Respondent 3, persoonlijke communicatie, 12 mei 2016). *Affective commitment* werd het meest ervaren van de verschillende typen commitment (n=8), één respondent ervoerde in zijn/haar eerste jaar een kleine mate van *continuance commitment* en *normative commitment* werd ervaren (n=6) maar op een positieve, gezonde wijze. De zeven respondenten welke aangaven zich te identificeren met de organisatiedoelen- en waarden, waren tevens alle zeven *affective* gecommitteerd. Dit strookt met het gegeven van Ellemers et al. (2002) dat hoe meer iemand zich met de groep identificeert, hoe sterker iemand gecommitteerd is.

Relatie organizational commitment en gemiddeld aantal werkuren

Vervolgens is gekeken naar de relatie tussen *organizational commitment* en het gemiddeld aantal gewerkte uren. In eerder onderzoek verschilden de resultaten maar over het algemeen was *affective commitment* de sterkste voorspeller van werkstress en zelfs een burn-out (Bte Marmaya et al, 2011; Meyer et al., 2002). In dit onderzoek bleek *affective commitment* ook de belangrijkste voorspeller voor lange werkdagen (n=7): "Binnen mijn eigen organisatie, zit mijn hele team in die *affective commitment*. Want zelfs mensen die al 10-15 jaar hetzelfde werk doen, doen dat nog steeds met volle overgave en plezier. En mensen zeggen ook echt, ik heb het goed naar mijn zin, we betalen goed, mensen willen niet weg en willen ook hard werken. Als je die drang niet zou hebben, dan zouden mensen gaan en minder lang werken." (Respondent 5, persoonlijke communicatie, 1 mei 2016). In tegenstelling tot eerder onderzoek en de literatuurstudie waren deze lange werkdagen vanwege *affective commitment*, niet gerelateerd aan iets negatiefs zoals werkstress: "Ik denk dat in algemene zin, los van mijn organisatie, zijn de mensen die *affective commitment* hebben, die uhm.. uiteindelijk zelf het ook als prettig ervaren om lange werkweken te maken." (Respondent 6, persoonlijke communicatie, 26 mei 2016). Deze mening met Respondent 6 deelden meerdere respondenten (n=4).

Wat betreft *normative commitment* zijn de meningen in dit onderzoek verdeeld. Sommige respondenten (n=3) geloofden erin dat *normative commitment* positief gerelateerd was aan lange werkdagen: "Ik denk namelijk dat *normative commitment* meer nog dan *continuance commitment* het zijn van de mens zeg maar in een organisatie onder druk zet. Ik ga doen omdat het moet, in plaats van kan ik zijn wie ik wel zijn.. Wat heeft het voor zin om tot acht uur avonds op kantoor te zijn als je om zes uur al klaar bent? Zoveel nutteloze lange werkdagen voor niks door zo'n soort commitment." (Respondent 9, persoonlijke communicatie, 30 april 2016). Echter in tegenstelling tot *affective commitment* werd dit wel gezien als het maken van lange werkdagen gerelateerd aan iets negatiefs zoals werkstress: "Kan me wel bedenken dat normatieve gecommitteerde mensen om een gegeven moment wel knappen. Die worden continue in de stretch geduwd om langer te werken dan zij eigenlijk willen. Dat is killing. Die schrikken wakker op een gegeven moment en denken wat heb ik gedaan? De midlife crisis is er niets voor niets." (Respondent 9, persoonlijke communicatie, 30 april 2016). De respondent toont hier aan dat vanuit een verplicht gevoel mensen zich committeren aan de organisatie wat een ongezond resultaat met zich mee brengt. Dit strookt met eerder onderzoek waar *normative commitment* positief gerelateerd is aan werkstress en burn-out (Tan et al., 1998). Ten slotte werd *continuance commitment* maar eenmaal ervaren wat wel sterk leidde tot enorm lange werkdagen (Respondent 3, persoonlijke communicatie, 12 mei 2016). Echter werd dit enkel voor korte termijn ervaren en niet dermate aanhoudend dat het leidt tot werkstress, enkel tot lange werkdagen.

Conclusie & discussie

Onderzoeksvraag & hypothesen

De hoofdvraag in dit onderzoek is: *In welke mate ervaren medewerkers van de Zuidas Performance norms en Organizational commitment en (hoe) zijn deze gerelateerd aan het aantal gewerkte uren per week?* Het is bekend dat op de Zuidas een bovengemiddeld aantal werkuren per week gemaakt worden en dat werkstress en burn-out een veel voorkomend verschijnsel is (De Zoza's, 2010; Brockhus, 2012). Het is tevens bekend uit eerder onderzoek dat lange werkdagen een belangrijke voorspeller zijn van werkstress en soms zelfs burn-out. Echter is er nog niet eerder onderzocht of en hoe *performance norms* en *organizational commitment* ervaren worden en daarnaast in relatie staan met het gemiddeld aantal gewerkte uren van een persoon op de Zuidas. Daarom werd er ten eerste onderzocht in hoeverre medewerkers van de Zuidas *performance norms* en *organizational commitment* ervaren. *Performance norms* werden in alle gevallen ervaren. Dit komt overeen met Hammer et al. (2004) die concludeerden dat de meeste organisaties *performance norms* hebben waarvan ook verwacht wordt dat mensen die naleven. Dit is in lijn met de resultaten van dit onderzoek waar zeven van de tien respondenten aangaven het idee te hebben de geldende *performance norms* na te leven. *Organizational commitment* werd tevens door alle tien de respondenten ervaren. Waarvan acht respondenten *affective commitment* ervaarden, zes respondenten ervaarden *normative commitment* maar zagen dit niet als iets negatiefs maar als een gezonde voor wat hoort wat werkverhouding en *continuance commitment* werd maar door één respondent voor een korte tijd ervaren.

Het tweede gedeelte van de hoofdvraag was gefocust op de relatie tussen *performance norms* en *organizational commitment* (in zijn verschillende typen) en het gemiddeld aantal gewerkte uren per week. Op basis van eerdere studies waren er hypothesen hiervoor geformuleerd. Hypothese 1 is: *Performance norms* zijn positief gerelateerd aan het gemiddeld aantal gewerkte uren van medewerkers aan de Zuidas. Hypothese 1 is bevestigd door de resultaten van het onderzoek. Alle respondenten (n=10) ervaarden *performance norms*. Bij acht van de tien respondenten waren *performance norms* positief gerelateerd aan langere werkdagen. Dit kwam voornamelijk doordat prestatie de norm was en er een hoge mate van groepsdruk heersten. De tweede hypothese was: *Organizational commitment* is positief gerelateerd aan het gemiddeld aantal gewerkte uren van medewerkers aan de Zuidas. Direct gevolgd door de derde: *Affective commitment* is een sterkere voorspeller van het gemiddeld aantal gewerkte uren van medewerkers aan de Zuidas dan *normative-* en *continuance commitment*. De resultaten van dit onderzoek hebben zowel hypothese 2 als 3 bevestigd. Negen van de tien respondenten ervaarden *affective commitment*, één respondent *normative commitment*, en één respondent had ooit *continuance commitment* ervaren maar zat inmiddels ook op *affective commitment*. Zeven van de negen respondenten welke *affective commitment* ervaarden gaven aan hierdoor meer werkuren te maken per week. De

respondent welke *normative commitment* ervaren werkte tevens meer uren per week. Ten slotte gaf degene die ooit *continuance commitment* had ervaren ook aan dat er daardoor velen werkuren gemaakt worden.

Relatie met eerdere studies

Wat betreft resultaten van eerdere studies zijn er enkele overeenkomsten en verschillen vast te stellen. *Normative commitment* werd ervaren en positief gerelateerd aan lange werkdagen. Dit kwam overeen met het onderzoek van Tan et al. (1998) welke *normative commitment* bevonden als belangrijke voorspeller van lange werkdagen en werkstress. *Performance norms* bleken uit het onderzoek positief gerelateerd te zijn aan lange werkdagen. Dit strookt met het onderzoek van Rennusund et al. (2010) welke *performance norms* als voorspeller noemde van de verwachte inzet en het te werken uren. Het *model of group socialization* van Levine en Moreland (1994) wordt bevestigd door bevindingen van dit onderzoek. Om geaccepteerd te worden in een groep moet men zich committeren aan de groepsnormen. De resultaten laten zien dat de *commitment* aan de *performance norms* hoog ligt ($n=7$). Een opmerkelijk verschil met eerdere studies is dat *affective commitment* een belangrijke voorspeller is voor werkstress (Bte Marmaya et al, 2011; Meyer et al., 2002). In het huidige onderzoek werd deze variabele wel positief gerelateerd aan lange werkdagen maar niet aan werkstress. Dit is mogelijk te verklaren doordat medewerkers van de Zuidas echt 'willen' werken bij een bedrijf wat veel uren maakt. Tijdens hun studie wordt het leven daarop al ingericht door middel van stages, bestuur jaren en semesters in het buitenland, waardoor het meer een bewuste keus is en mogelijk minder snel voor werk stress zorgt (Heijden, 2016).

Limitaties & implicaties

Dit onderzoek is gebaseerd op relatief weinig respondenten ($n=10$). Hierdoor zijn de resultaten lastig te generaliseren. Vervolgonderzoek kan zich richten op meer respondenten. Daarnaast, zoals aangegeven in de methodesectie, zijn er *emerging codes* ontstaan (functie, hoeveelheid werk en wel/geen kinderen) welke van invloed kunnen zijn op de resultaten. Voor vervolgonderzoek zijn dit drie belangrijke variabelen om rekening mee te houden. Op maatschappelijk vlak is dit onderzoek een toevoeging aan de bestaande kennis over de oorzaak van lange werkdagen en al dan niet bijkomende werkstress. Wetenschappelijk was het bekend dat *performance norms* en *organizational commitment* kunnen leiden tot werkstress en zelfs burn-out. Echter toont deze studie sterk aan dat deze variabelen wel positief in relatie staan met de lange werkdagen, maar wanneer dit vanuit een *affective commitment* komt is dit niet per se gerelateerd met werkstress. Puur vanuit *normative commitment* wel. *Performance norms* worden sterk ervaren en zorgen voor een hoge groepsdruk wat vervolgens leidt tot lange werkweken. In vervolgstudies kan gefocust worden op waarom deze groepsdruk er moet zijn en hoe dit eventueel te verminderen. In vervolgstudies kan er verder ingezoomd worden op het effect van *normative commitment* op

lange werkdagen en ervaren werkstress daarbij. Ten slotte heeft deze studie bijgedragen aan een verdere ontwikkeling van de concepten *performance norms* en *organizational commitment* in relatie tot het gemiddeld aantal gewerkte uren van iemand.

Referentielijst

- Abrams, D., Ando, K., & Hinkle, S. (1998). Psychological attachment to the group: Cross-cultural differences in organizational identification and subjective norms as predictors of workers' turnover intentions. *Personality and Social psychology bulletin*, 24(10), 1027-1039.
- Bamberger, P., & Biron, M. (2007). Group norms and excessive absenteeism: The role of peer referent others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(2), 179-196.
- Brockhus, F. (2012). *De Urenfabriek*. Amsterdam: The House of Books.
- Bte Marmaya, N. H., Hitam, M., Zawawi, N., & Jody, J. M. (2011). Organizational commitment and job burnout among employees in Malaysia. In *Proc Intl Conf on Bus and Econs Res* (Vol. 1, pp. 185-7).
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2015). *CBS en TNO: Een op de zeven werknemers heeft burn-outklachten*. Geraadpleegd op 8 maart 2016, van <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2015/cbs-en-tno-een-op-de-zeven-werknemers-heeft-burn-outklachten.htm>
- De Zoza's. *Zo Zuidas. Overwerk & achterklap in de Amsterdamse kantoorjungle*. Amsterdam: Pearson Education, 2010
- Douglas, E. J., & Morris, R. J. (2006). Workaholic, or just hard worker?. *Career Development International*, 11(5), 394-417.
- Ellemers, N., De Gilder, D., & Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 29(3), 459-478.
- Ellemers, N., Spears, R., & Doosje, B. (2002). Self and social identity*. *Annual review of psychology*, 53(1), 161-186.
- Forstenlechner, I., & Lettice, F. (2008). Well paid but undervalued and overworked: The highs and lows of being a junior lawyer in a leading law firm. *Employee Relations*, 30(6), 640-652.
- Furnham, A., & Muhiudeen, C. (1984). The Protestant work ethic in Britain and Malaysia. *The Journal of Social Psychology*, 122(2), 157-161.
- Gemeente Amsterdam (z.d.). *Zuidas*. Geraadpleegd op 24 februari 2016, van <https://www.amsterdam.nl/zuidas/werken/>
- Golden, L., & Altman, M. (2008). Why do people overwork? Over-supply of hours of labor, labor market forces and adaptive preferences. *THE LONG WORK HOURS CULTURE: CAUSES, CONSEQUENCES AND CHOICES*, Ronald Burke, Cary Cooper, eds, 61-83.
- Hahn (2007). *Group norms in organizations*. Geraadpleegd op 9 maart 2016, van <http://en.articlesgratis.com/group-norms-in-organizations-id1546.php>
- Hammer, T. H., Saksvik, P. Ø., Nytrø, K., Torvatn, H., & Bayazit, M. (2004). Expanding the Psychosocial Work Environment: Workplace Norms and Work-Family Conflict as Correlates of Stress and Health. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 83-97.
- Hogg, M. A., & Reid, S. A. (2006). Social identity, self-categorization, and the communication of group norms. *Communication theory*, 16(1), 7-30.
- Hogg, M. A. (2006). Social identity theory. *Contemporary social psychological theories*, 13, 111-1369.

- Hornsey, M. J., Jetten, J., McAuliffe, B. J., & Hogg, M. A. (2006). The impact of individualist and collectivist group norms on evaluations of dissenting group members. *Journal of Experimental Social Psychology, 42*(1), 57-68.
- Iwasaki, K., Takahashi, M., & Nakata, A. (2006). Health problems due to long working hours in Japan: working hours, workers' compensation (Karoshi), and preventive measures. *Industrial health, 44*(4), 537-540.
https://www.jstage.jst.go.jp/article/indhealth/44/4/44_4_537/article
- J. Westerbeek, werkcollege 3 Methoden, technieken en Statistiek 4, Universiteit Utrecht, Maart 23, 2016.
- Ketelaar, T. (z.d.). *Je kunt werken tot je erbij neervalt*. Geraadpleegd op 8 maart 2016, van <http://www.nrcreader.nl/artikel/2103/je-kunt-er-werken-tot-je-erbij-neervalt>
- Kompier, M. A., Cooper, C. L., & Geurts, S. A. (2000). A multiple case study approach to work stress prevention in Europe. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 9*(3), 371-400.
- Levine, J. M., & Moreland, R. L. (1994). Group socialization: Theory and research. *European review of social psychology, 5*(1), 305-336.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review, 1*(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior, 61*(1), 20-52.
- Michelacci, C., & Pijoan-Mas, J. (2006). The Effects of Labor Market Conditions on Working Time: A Look at the US-EU Experience.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). Finding workable levers over work motivation comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Administration & Society, 39*(7), 803-832.
- Nationaal Kompas Volksgezondheid (2014). *Versie 4.17*. Geraadpleegd op 25 februari 2016, van <http://www.nationaalkompas.nl/gezondheid-en-ziekte/ziekten-en-aandoeningen/psychische-stoornissen/burn-out/trend/>
- Nijstad, B., & Van Knippenberg, D. (2015). Group dynamics. In M. Hewstone, W. Stroebe, & K. Jonas (Eds.), *An introduction to social psychology*. (6 ed., pp. 381-405). Chichester: Wiley.
- Park, J., Kim, Y., Chung, H. K., & Hisanaga, N. (2001). Long working hours and subjective fatigue symptoms. *Industrial health, 39*(3), 250-254.
- Pech, R. J. (2001). Reflections: termites, group behaviour, and the loss of innovation: conformity rules!. *Journal of Managerial Psychology, 16*(7), 559-574.
- Rennesund, Å. B., & Saksvik, P. Ø. (2010). Work performance norms and organizational efficacy as cross-level effects on the relationship between individual perceptions of self-efficacy, overcommitment, and work-related stress. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 19*(6), 629-653.
- Somers, M. J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior, 74*(1), 75-81.

Tan, D. S., & Akhtar, S. (1998). Organizational commitment and experienced burnout: An exploratory study from a Chinese cultural perspective. *The International Journal of Organizational Analysis*, 6(4), 310-333.

Turner, J. C. (1991). *Social influence*. Thomson Brooks/Cole Publishing Co.

Uehata, T. (1991). Long working hours and occupational stress-related cardiovascular attacks among middle-aged workers in Japan. *Journal of human ergology*, 20(2), 147-153.

van der Heijden, T. (2016). *Zo kom je binnen bij een topkantoor*. Geraadpleegd op 9 april 2016, van <http://www.nrc.nl/handelsblad/2016/04/04/zo-kom-je-binnenbij-een-topkantoor-1603389>

van Echtelt, P. (2014). Burn-out: verbanden tussen emotionele uitputting, arbeidsmarktpositie en Het Nieuwe Werken.

Appendix

Bijlage 1: Interviewvragen

Introductie; informed consent

- Voorstellen, wie ben ik en wat doe ik?
- Korte uitleg onderzoek → achtergrondinformatie van het onderzoek
- Laten blijken dat het belangrijk voor mij is dat ze meedoen en ik dat waardeer
- Wijze van dataverwerking
- Toestemming vragen voor opname gesprek

Inleidende demografische vragen

1. Wat is uw leeftijd?
2. Wat is uw opleidingsniveau?
3. Hoelang bent u al werkzaam in het bedrijf?
4. Hoe groot is het team / afdeling waar u in werkt?
5. Hoelang is de gemiddelde werkweek of een werkdag voor u?
6. Kunt u iets vertellen over wat uw functie bij dit bedrijf precies inhoudt? (doorvragen naar taken en verantwoordelijkheden)

Groepsnormen

7. Kunt u wat meer vertellen over de bedrijfscultuur? (toelichten indien te vaag)
8. Kunt u wat meer vertellen over groepsnormen (evt. uitleggen) in uw team/afdeling en hoe uw deze ervaart?
9. In hoeverre wijdt uw zich toe aan die groepsnormen? En waarom?
10. Wat voor een rol spelen prestaties in uw bedrijf / team / afdeling? (Is er sprake van een prestatienorm?)
11. In hoeverre ervaart u prestaties als belangrijk in het bedrijf / team / afdeling? En waarom dan?
12. Gelden er vaste werktijden of geldt er een meer 'als je werk af is kun je naar huis' cultuur?
13. In hoeverre wordt er op prestaties beoordeeld in het bedrijf / team / afdeling? En wat vindt u daarvan?
14. Ervaart u informele signalen die uitstralen hoe hard er gewerkt moet worden? Zo ja, hoe dan?
15. Hoe zou uw werk verschillen als prestatienormen geen (grote) rol speelde binnen het werk?

Commitment

16. Zou u uzelf beschrijven als toegewijd aan de organisatie, en waaruit blijkt dat u al dan wel of niet toegewijd bent aan de organisatie?
17. Hoe ervaart u organisatiecommitment over het algemeen in het bedrijf?
18. In hoeverre wordt er indirect of direct een bepaalde commitment verwacht binnen het bedrijf? Wat vindt u daarvan?
19. Wat vindt u van de organisatiedoelen- en waarden van het bedrijf? Identificeert u zich hiermee?
20. In hoeverre ervaart u een gevoel van waardering?
21. Bent u tevreden met uw baan? Waarom wel / waarom niet?
22. In hoeverre hecht u waarden aan zaken als salaris en een auto? Welke rol spelen dit soort zaken bij het aangaan of afslaan van bepaalde functies of jobs?
23. Op wat voor een manier speelt een gevoel van verplichting een rol qua commitment?
24. Hoe zou u werk verschillen wanneer toewijding amper of geen rol speelt binnen het bedrijf? (bijvoorbeeld minder werkdruk, minder lange werkdagen etc.)

Relatie tussen groepsnormen, commitment en gemaakte uren per week.

25. Denkt u dat geldende groepsnormen en een bepaalde toewijding hieraan een belangrijke voorspeller zijn voor het aantal gewerkte uren per week? Waarom wel / waarom niet?
26. Denkt u dat organisatorische toewijding een belangrijke voorspeller zijn voor het aantal gewerkte uren per week? Waarom wel / waarom niet?

Continuance commitment (blijven bij een organisatie vanuit onzekerheid)

Affective commitment (identificatie met organisatiedoelen en waarden)

Normative commitment (gevoel van verplichte betrokkenheid)

27. (Uitleggen dat er 3 verschillende soorten toewijding zijn) Denkt u dat er nog verschil zit in het soort toewijding dat iemand heeft en het aantal gewerkte uren per week? Waarom?
28. Wat is voor uw de motivatie om het aantal uren te werken wat uw werkt?
29. In hoeverre staat het maken van lange werkdagen volgens uw in relatie met bijvoorbeeld een burn-out?

Slot vragen

30. Hoelang is een gemiddelde werkdag/werkweek gemiddeld voor een medewerker?
31. Wat bepaald de lengte van een werkdag?
32. Wat vind u van het aantal uren dat u draait?
33. Kunt u vertellen wat collega's vinden van het aantal uren dat zij draaien?

Afsluiting

- Heeft de participant nog verdere vragen?
- Bedanken voor de tijd en medewerking.
- Mogelijkheid tot terugkoppeling resultaten.

Bijlage 2: Codeboom

Nodes			
Name	Sources	References	
Emerging codes	0	0	
functieverschil	1	1	
Hoeveelheid werk	1	1	
Wel vs. geen kinderen	0	0	
Organizational Commitment	0	0	
affective commitment	1	20	
Identificatie organisatiedoelen- en waarden	1	7	
Continuance commitment	1	3	
Ervaring	1	15	
normative commitment	1	14	
Waardering	1	9	
Performance norms	1	1	
Commitment	1	10	
groepsdruk	1	11	
Identificatie organisatiedoelen- en waarden	1	7	
Ervaring	1	10	
prestatie	1	13	
Relatie organizational commitment - uren	1	18	
Relatie performance norms - werkuren	1	21	

