



BUURTZORG

COMMITMENT IN DE THUISZORG

Een case studie naar de beleving van commitment
in zelfsturende teams



Universiteit Utrecht

Universiteit Utrecht
Bestuurs- en organisatiewetenschap
Afstudeerrichting Communicatie, Beleid en Management

Auteur: Lynn van Duren
Studentnummer: 5681391
Eerste beoordelaar: Drs. I.Y.E. Van Veenendaal
Tweede beoordelaar: Dr. M.H. Winnubst

Augustus 2016, Utrecht

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie, geschreven ter afronding van mijn master 'Communicatie, Beleid en Management'. Het was een gevecht, maar uiteindelijk heb ik het dan toch gewonnen. Ik heb van februari 2016 tot en met augustus onderzoek gedaan naar het commitment van leden van zelfsturende teams in de thuiszorg. Dit heb ik gedaan aan de hand van een casestudy bij vijf vestigingen van Buurtzorg in Amsterdam. Met dank aan de open sfeer die heerst binnen Buurtzorg heb ik hier mijn interviews kunnen plannen en heb ik twaalf leuke en interessante gesprekken gevoerd. Ik heb nu zo veel positieve verhalen over zelfsturing gehoord, dat ik bijna twijfel of ik nog wel een baan ga vinden na het afstuderen.

Dat is natuurlijk een grapje. Na het afstuderen begint er een nieuw hoofdstuk van mijn leven. Dat hoofdstuk begint met een verre reis, waarvan ik nog niet weet waar die heen zal gaan en dat is een mooi vooruitzicht. Daarna kan ik aan het werk en de kennis die ik tijdens dit onderzoek heb opgedaan over de zelfredzaamheid van professionals, gaat me vast en zeker erg helpen in mijn toekomstige baan.

Dit voorwoord wil ik graag gebruiken om iedereen die mij heeft geholpen om deze scriptie tot een goed einde maken te bedanken. Allereerst mijn begeleidster, Iris van Veenendaal. Het heeft wat moeite gekost om mij op gang te krijgen, maar hier ligt hij dan toch. Ik wil je bedanken voor alle feedback die je me hebt gegeven en voor de keren dat je me hebt aangespoord. Daarnaast wil ik de ontzettend vriendelijke en open mensen van Buurtzorg bedanken dat zij mij zo enthousiast te woord hebben gestaan en mij nieuwe inzichten hebben gegeven die mij in mijn hele komende carrière van pas zullen komen.

Daarnaast wil ik mijn geweldige ouders graag bedanken voor alle steun en lieve woorden, ze hebben echt geholpen. Ontzettend bedankt ook voor het nalezen van mijn scriptie, gezellig samen op de vrijdagavond, jullie zijn schatten. Ook wil ik mijn lieve vriendinnen en huisgenootjes bedanken. Bedankt voor alle keren dat jullie klaarstonden om een peptalk te geven. Ik beloof dat ik vanaf nu weer minstens net zo veel aandacht voor jullie zal hebben als ik voor mijn laptop heb.

Maar voornamelijk wil ik Ben bedanken. Mijn grote broer, mijn beste vriend, mijn rots in de branding. Elke keer als ik er even doorheen zat en door de bomen het bos niet meer zag, kon jij alles weer in perspectief brengen. Ontzettend bedankt daarvoor, zonder jou had deze scriptie hier nu niet gelegen. En dan zijn we nu toch echt allebei afgestudeerd. Masters of Science. Ja, wij zijn ons er eentje.

Lynn van Duren

Utrecht, augustus 2016

Samenvatting

In dit onderzoek is het commitment van leden van zelfsturende teams in de thuiszorg bestudeerd. De thuiszorgsector is momenteel in crisis. Organisaties dreigen om te vallen, bezuinigen zo veel als ze kunnen en er heerst een heuse ontslaggolf. Dit betekent dat hetzelfde, of zelfs meer werk gedaan moet worden met minder mensen. Onderzoek heeft echter uitgewezen dat in dergelijke periodes ook het personeelsverloop hoog is onder de werknemers die hun baan wel hebben mogen behouden. Meer dan ooit is het voor thuiszorgorganisaties dus van belang om gecommiteerde werknemers te hebben, die bij de organisatie willen blijven en bereid zijn extra hard te werken. Een nog steeds groeiend aantal thuiszorgorganisaties werkt tegenwoordig met zelfsturende teams: teams die zelf de autonomie hebben om zowel het uitvoerende werk te doen, als het managen van dit werk. Maar wat betekent deze autonomie voor het commitment van deze werknemers? Dat is in dit onderzoek bestudeerd aan de hand van een document- en literatuuranalyse en twaalf semigestructureerde interviews met werknemers van Stichting Buurtzorg Nederland. Dit is een thuiszorgorganisatie die uitsluitend werkt met zelfsturende teams en geen managers in dienst heeft. De hoofdvraag van het onderzoek was hierbij: *Hoe beleven de leden van zelfsturende teams bij Buurtzorg commitment in hun werk en welke relatie leggen zij tussen dit commitment en het werken in zelfsturende teams?*

Aan de hand van de documentanalyse is kennis opgedaan over zowel de huidige staat van de gehele thuiszorgsector, als over de organisatie waar de casestudy is uitgevoerd, namelijk Buurtzorg Nederland. De literatuuranalyse is gebruikt om de bestaande informatie over commitment en zelfsturende teams te bestuderen en om richting te geven aan het onderzoek. Uit deze literatuuranalyse bleek dat commitment van werknemers zich niet alleen uit in het willen blijven bij de organisatie, maar ook in de bereidheid hier moeite voor te doen. Daarnaast heeft commitment drie componenten, namelijk affectieve commitment, normatieve commitment en continuïteitscommitment. Deze componenten kunnen tegelijkertijd aanwezig zijn en modereren elkaars gevolgen. Zelfsturing bleek geen vaststaand begrip: het wordt niet in alle organisaties op dezelfde manier toegepast. Zelfsturing heeft echter wel enkele universele kenmerken. Een zelfsturend team bestaat uit een relatief vaste groep mensen die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor een geheel werkproces. Zowel de uitvoering van het werk als het managen ervan wordt door het team gedaan, zonder hulp van iemand die boven het team staat in de organisatiehiërarchie.

De belangrijkste conclusies uit dit onderzoek zijn dat commitment in meerdere vormen ervaren kan worden, namelijk in de vormen organisatiecommitment, teamcommitment en beroepscommitment. Leden van zelfsturende teams vinden dat hun commitment hoger is doordat zij zich verantwoordelijker voelen voor hun werk nu ze in een zelfsturend team werken. Daarnaast zijn enkele nadelen van zowel commitment als het werken in een zelfsturend team benoemd, zoals een vervaagde scheiding tussen werk en privé, en de moeite bij het doorhakken van knopen in vergaderingen. Dit onderzoek legt een basis voor vervolgonderzoek naar commitment in zelfsturende teams en in de thuiszorg.

Inhoud

Voorwoord.....	1
Samenvatting	2
1: Inleiding.....	6
1.1: Aanleiding.....	6
1.1.1: Commitment	6
1.1.2: Zelfsturende teams	7
1.2: Organisatie	8
1.3: Doel- en vraagstelling	9
1.4: Relevantie	10
1.4.1: Maatschappelijke relevantie.....	10
1.4.2: Wetenschappelijke relevantie.....	11
1.5: Leeswijzer	11
2: Theoretisch kader.....	12
2.1: Zelfsturende teams	12
2.1.1: De historie van zelfsturende teams.....	13
2.1.2: Kenmerken van zelfsturende teams.....	13
2.1.3: Zelfsturende teams in de thuiszorg.....	14
2.2: Commitment	15
2.2.1: Organisatiecommitment	15
2.2.1.1: Normatieve commitment	17
2.2.1.2: Continuïteitscommitment.....	17
2.2.1.3: Affectieve commitment.....	17
2.2.1.4: Relatie met autonomie	18
2.2.1.5: Gerelateerde concepten.....	19
2.2.1.6: Sensitizing concepts.....	19
2.2.1.7: Nadelen van commitment	22
2.2.2: Teamcommitment	22
2.2.3: Beroepscommitment.....	23
2.3: Tot slot.....	24
3: Methode.....	24
3.1: Onderzoeksvraag en thema's	25
3.2: Onderzoeksbenadering	25
3.2.1: Methodologie	25
Betekenisgeving	26

3.2.2: Casestudy	26
3.3: Onderzoeksmethoden.....	27
3.3.1: Documentanalyse.....	27
3.3.2: Literatuuranalyse	27
3.3.3: Interviews	28
3.3.3.1: Samenstelling topiclijst.....	28
3.3.3.2: Respondenten	30
3.4: Analysemethoden	30
3.5: Kwaliteitscriteria	31
4: Resultaten.....	32
4.1: Autonomie	33
4.1.1: Verantwoordelijkheidsgevoel	34
4.2: Commitment.....	35
4.2.1: Organisatiecommitment.....	35
4.2.1.1: Onbewuste organisatiecommitment	36
4.2.1.2: Gepercipieerde intentie achter zelfsturing	37
4.2.1.3: Normatieve en continuïteitscommitment.....	38
4.2.2: Team commitment	39
4.2.3: Beroepscommitment.....	40
4.3: Persoonlijkheid	41
4.4: Nadelen.....	42
4.5: Steun.....	44
4.5.1: Concrete ondersteuning	44
4.5.2: Waardering	45
4.6: Tot slot.....	46
5: Discussie.....	47
5.1: Conclusie.....	47
5.1.1: Deelvraag 1.....	47
5.1.2: Deelvraag 2.....	47
5.1.3: Deelvraag 3.....	48
5.1.4: Deelvraag 4.....	49
5.1.5: Deelvraag 5.....	50
5.1.6: Deelvraag 6.....	51
5.1.7: Hoofdvraag	51
5.2: Belangrijke bevindingen	53

5.2.1: Focus van commitment	53
5.2.2: Verantwoordelijkheidsgevoel	53
5.2.3: Nadelen van commitment.....	54
5.3: Aanbevelingen.....	55
5.4: Reflectie op het onderzoeksproces	55
Verwijzingen	57
Bijlage 1: Het driecomponentenmodel van Meyer en Allen	64
Bijlage 2: Lijst met respondenten	65
Bijlage 3: Topiclijst	66
Bijlage 4: Mindmap.....	69

1: Inleiding

In dit onderzoek wordt gekeken naar zelfsturende teams in de thuiszorgsector in Nederland. Het hoofdthema hierbij is 'commitment' en hoe de leden van de zelfsturende teams dit beleven in hun werk.

In dit hoofdstuk wordt dit onderzoeksrapport ingeleid. Allereerst wordt de aanleiding van dit onderzoek uiteengezet. Vervolgens zal ik de doel- en vraagstelling formuleren en zowel de maatschappelijke als de wetenschappelijke relevantie van het onderzoek benoemen. Het hoofdstuk eindigt met een leeswijzer voor de rest van dit onderzoeksrapport.

1.1: Aanleiding

De zorgsector is in de afgelopen jaren onderhevig geweest aan een groot aantal veranderingen. De overgang van verzorgingsstaat naar participatiesamenleving, die in 2013 is aangekondigd in de troonrede (Wiebusch & Moulijn, 2013), brengt grote gevolgen voor de zorgsector met zich mee: vanaf januari 2015 zijn veel wetten en regelingen veranderd of vervangen. Ook is een groot deel van de zorgwetgeving gedecentraliseerd (van Steenbergen & Vriesema, 2015). Zo zijn gemeenten tegenwoordig via de Wet Maatschappelijke Ondersteuning verantwoordelijk voor het zorgen dat ouderen zo lang mogelijk thuis kunnen blijven wonen (ZorghulpAtlas, 2015a). Dit betekent dat ouderen minder snel naar een zorginstelling kunnen verhuizen, wat betekent dat zij meer gebruik moeten maken van thuiszorgservices. Desondanks gaat het niet goed met de thuiszorgsector. Thuiszorg Service Nederland, de grootste thuiszorgorganisatie van Nederland (ANP, 2015), is in maart van 2016 officieel failliet verklaard (Volkskrant, 2016) en bij veel thuiszorgorganisaties heerst een 'ontslaggolf' (Beentjes, 2016).

Voor de thuiszorgmedewerkers, of wijkverpleegkundigen die hun baan wel hebben kunnen behouden, hebben de bezuinigingen en reorganisaties ook negatieve consequenties. De Inspectie SZW, welke onderdeel uitmaakt van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, stelt namelijk dat de veranderingen, reorganisaties en bezuinigingen de zorgzwaarte en daarmee de werkdruk, voor overgebleven werknemers verhogen (2014). Tachtig procent van de wijkverpleegkundigen ervaart hogere werkdruk als gevolg van bezuinigingen (Nationale Zorggids, 2015) en voor een sector waar hetzelfde of meer werk gedaan moet worden met steeds minder personeel (Bestuurrendement, 2012; In voor zorg, 2013; Wildenborg, 2015) kan deze verhoogde werkdruk problematisch zijn. Inspectie SZW stelt namelijk ook dat psychosociale arbeidsbelasting, zoals stress, 50% van arbeidsgerelateerd verzuim in de zorg veroorzaakt (2014).

1.1.1: Commitment

Daarnaast stelt Ugboro (2006) dat de werknemers die hun baan wel hebben kunnen behouden een grotere intentie ervaren om de organisatie te verlaten (p.232). Dit kan problematisch zijn voor organisaties, want, zo stelt Ugboro (2006), het succes van de

organisatie is afhankelijk van het commitment van deze werknemers aan de organisatie (p.232). Verschillende onderzoeken hebben aangetoond dat personeelsverloop lager is bij een hoge mate van organisatie- en beroepscommitment onder werknemers (e.g. Bishop & Scott, 2000, p.439; Gutierrez et al., 2012, p.3; Mathieu & Zajac, 1990, pp.171, 184; Meyer & Allen, 1991, p.73; Meyer et al., 1993, p.547; Rhoades et al., 2001, p.825; Steers, 1977, p.46). Deze onderzoeken stellen verder dat medewerkers met een hoge mate van organisatiecommitment minder vaak afwezig zijn dan medewerkers bij wie dit niet het geval is. Gezien de huidige situatie van de thuiszorgsector is het relevant het concept van organisatiecommitment te bestuderen, want waar binnen organisaties veel bezuinigd wordt en veel medewerkers ontslagen worden, zijn verhoogde werkdruk en personeelsverloop vaak te zien als gevolg (Nationale Zorggids, 2015; Ugboro, 2006, p.232). Daarnaast stellen zowel Mathieu en Zajac (1990) als Meyer et al. (2002) dat stressgevoelens een negatieve correlatie hebben met organisatiecommitment. Volgens Knudsen et al. (2003) kan dit commitment zelfs fungeren als buffer tegen de negatieve aspecten van werkstress (p.267). Ook andere vormen van commitment kunnen positieve gevolgen hebben voor de organisatie. Zo is ook commitment met het beroep dat iemand uitoefent in verband gebracht met lager personeelsverloop en -verzuim (e.g. Meyer et al., 1993, p.547) en is teamcommitment in verband gebracht met hogere performance (Neiningen et al., 2010, p.575). Om deze redenen wordt in dit onderzoek commitment in de thuiszorgsector bestudeerd.

In dit onderzoek wordt de definitie van organisatiecommitment van Mowday et al. (1979) aangehouden en voor de concepten teamcommitment en beroepscommitment aangepast om bij deze vormen te passen, zoals Brooke et al. (1988) dit ook hebben gedaan. Deze definitie luidt:

"[Organizational commitment is] the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization, which is characterized by belief in and acceptance of organizational goals and values, willingness to exert effort on behalf of the organisation, and a desire to maintain membership in the organization." (Mowday et al., 1979, p.4).

Naar mijn mening bestaat een goede, Nederlandse vertaling van het begrip 'commitment' niet. De benoemde definitie van Mowday et al. (1979) omvat in mijn optiek namelijk meer dan slechts 'betrokkenheid' of 'toewijding', wat de meest directe vertalingen van 'commitment' zijn. Om deze reden heb ik ervoor gekozen in dit onderzoeksrapport de Engelse term 'commitment' te gebruiken.

1.1.2: Zelfsturende teams

Dit onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van interviews met leden van zelfsturende teams in de thuiszorg. Een zelfsturend team kan als volgt worden gedefinieerd:

"Een vaste groep medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen, die aan een interne of externe klant geleverd worden. Het team plant en bewaakt de procesvoortgang, lost dagelijkse problemen op en verbetert processen en werkmethoden, zonder daarbij voortdurend een beroep te doen op de

leiding of de ondersteunende diensten” (van Amelsvoort, Seinen, Kommers & Scholtes, 2003).

Zelfsturing is een werkvorm die in Nederland op steeds grotere schaal wordt gebruikt (Tjepkema, 2003) en in de afgelopen jaren is het aantal zelfsturende teams in de thuiszorg sterk gestegen (Maurits et al., 2016). Skipr, een online communicatieplatform voor beslissers in de zorg, rapporteerde in 2015 dat een groot deel van zorginstellingen gebruik maakt of gaat maken van zelfsturende teams, met name met het doel kosten te verlagen: “Dit geldt voor ongeveer 47 procent van de verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorginstellingen en 41 procent van de [gehandicaptenzorg]instellingen. Meer verantwoordelijkheid bij de teams moet leiden tot minder overhead, meer klantgerichtheid en uiteindelijk lagere kosten, aldus de respondenten” (Skipr, 2015). De resultaten uit het onderzoek van Knudgen et al. (2003) suggereren dat het toekennen van autonomie aan werknemers bij kan dragen aan hun organisatiecommitment en zij benoemen hierbij specifiek het aanstellen van zelfsturende teams (p.278). Om deze reden en omdat deze werkvorm door een groot deel van thuiszorginstellingen wordt aangenomen, heb ik gekozen mijn onderzoek naar organisatiecommitment uit te voeren in de setting van een zelfsturend team.

Eén van de organisaties die met zelfsturende teams werken is het in 2006 opgerichte Stichting Buurtzorg Nederland (vanaf hier: Buurtzorg). Buurtzorg heeft een kenmerkende structuur, namelijk met zelfsturende teams en zonder managers (van Dalen, 2014; van Steenberg & Wester, 2016). In Nederland is Buurtzorg het bekendste voorbeeld van een organisatie die volledig is ingericht op basis van zelfmanagement (Beckers, 2015). Bij Buurtzorg werken de zelfsturende teams niet op een of andere wijze nog in een traditionele organisatiestructuur. Dat wil zeggen: teams worden niet top-down aangestuurd door een directie of managementlaag en de mate van autonomie is hier dus erg hoog. Volgens In voor Zorg (2013) is dit de meest zuivere vorm van zelfsturing (p.7). Om deze reden heb ik gekozen Buurtzorg als case te gebruiken voor mijn onderzoek. Ik ga voor dit onderzoek dan ook een casestudy uitvoeren bij vijf verschillende vestigingen van Buurtzorg in Amsterdam, in de vorm van semigestructureerde interviews. Ik heb ervoor gekozen leden van meerdere vestigingen te interviewen, omdat de teams hun eigen beleid bepalen en dus erg van elkaar kunnen verschillen. Het houden van interviews in meerdere teams voorkomt dat de resultaten van mijn interviews slechts de ervaringen van één team reflecteren, wat mogelijk niet representatief is voor andere teams van Buurtzorg.

1.2: Organisatie

Om de resultaten van de casestudy goed te kunnen begrijpen, is het van belang te weten in welke context deze plaatsvindt. Voordat de hoofd- en deelvragen aan bod komen, zal ik daarom een omschrijving geven van de organisatie waarbinnen het onderzoek plaatsvindt.

Stichting Buurtzorg Nederland is in 2006 opgericht door Jos de Blok en zijn vrouw, Gonnie Kronenberg. Jos is zelf verpleegkundige van oorsprong en had een managementfunctie in een andere zorgorganisatie voordat hij Buurtzorg oprichtte

(Laloux, 2014, p.65). Vanuit deze functie wilde hij veranderingen doorvoeren, maar toen dit niet mogelijk bleek, besloot hij zijn eigen organisatie op te richten (Laloux, 2014, p.65; van Steenberghe & Wester, 2016). Dit deed hij vanuit de overtuiging dat wijkverpleegkundigen zelf beter hun werk kunnen organiseren dan managers dat voor hen kunnen (van Steenberghe & Wester, 2016). In een interview geeft Jos de Blok aan dat volgens hem het productiedenken in de zorg ten koste is gegaan van zowel de kwaliteit van de geleverde zorg, als van de mensen die deze zorg verlenen (de Blok, 2015). Met dit in gedachten richtte hij Buurtzorg op, evenals uit onvrede over de topzware managementlagen die de thuiszorg domineren (Groothengel, 2014). Deze onvrede leidde ertoe dat hij in Buurtzorg geen managementlaag installeerde.

Buurtzorg werkt met zelfsturende teams van tien tot twaalf personen (Laloux, 2014, p.65), die zelf hun beleid bepalen en beslissingen nemen betreffende cliënten, personeel en roosters. De teamleden zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het runnen van de vestiging, zij krijgen geen instructies 'van bovenaf'. Wanneer zij een probleem hebben of advies nodig hebben, kunnen ze terecht bij hun regiocoach. Deze heeft slechts een raadgevende functie en staat niet op een hiërarchische wijze 'boven' het team (van Dalen, 2014). De teams maken hun eigen beleid, maken zelf de plannings, nemen personeel aan, besluiten over het aannemen van cliënten en over welke zorg deze cliënten nodig hebben. Ook doen ze een groot deel van hun administratie zelf. De algemene administratie van Buurtzorg wordt gedaan door een administratieteam dat zich bevindt op een klein hoofdkantoor in Almelo. Het hoofdkantoor heeft een faciliterende functie: zij verschaft elektronica en een communicatieplatform voor de teams en komt alleen in actie wanneer de teams hun problemen niet meer zelf of met hun regiocoach kunnen oplossen.

Doordat Buurtzorg de teamleden de vrijheid terug heeft gegeven en tevens de verantwoordelijkheid voor het gehele zorgbeeld, is niet alleen de cliënttevredenheid verhoogd, maar ook de werknemertevredenheid. Buurtzorg is dan ook al vijf keer uitgeroepen tot beste werkgever van Nederland van organisaties met meer dan 1000 werknemers (Nieuw Organiseren, 2016; Wester, 2016). De organisatie telt inmiddels ongeveer 10.000 werknemers (Edeling, 2016).

1.3: Doel- en vraagstelling

Het doel van dit onderzoek is het krijgen van meer inzicht in hoe leden van zelfsturende teams in de thuiszorg commitment ervaren en hoe dit volgens hen in verband staat met de zelfsturingsstructuur waarmee zij werken. Dit inzicht kan thuiszorgorganisaties die het zelfsturingsmodel hebben geïmplementeerd helpen hun werknemers beter te begrijpen en kan bijdragen aan wetenschappelijke kennis, zowel over commitment als over zelfsturing. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt dan ook:

Hoe beleven de leden van zelfsturende teams bij Buurtzorg commitment in hun werk en welke relatie leggen zij tussen dit commitment en het werken in zelfsturende teams?

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden moeten beide hoofdthema's bestudeerd worden, evenals de ervaringen van de werknemers van Buurtzorg. De hoofdvraag wordt daarom ondersteund door enkele deelvragen:

1. Wat zijn de kenmerken van het werken in zelfsturende teams in de thuiszorg?
2. Wat wordt verstaan onder commitment?
3. Wat is de relatie tussen zelfsturing en commitment?
4. Op welke wijze wordt binnen Buurtzorg invulling gegeven aan het werken in zelfsturende teams en hoe ervaren de leden van deze teams dit?
5. Voelen werknemers van Buurtzorg zich geëngageerd in hun werk en op welke manier?
6. Welke relatie leggen de werknemers van Buurtzorg tussen commitment en het werken in zelfsturende teams?

De eerste drie van deze deelvragen zullen worden beantwoord op basis van een literatuuranalyse, de laatste drie aan de hand van empirische data die wordt verzameld aan de hand van interviews met de werknemers van Buurtzorg.

1.4: Relevantie

1.4.1: Maatschappelijke relevantie

Gezien de huidige situatie in de thuiszorgsector zijn hoge werkstress en personeelsverloop reële problemen, die mogelijk kunnen worden aangepakt door het verhogen van het commitment van werknemers.

Om dit te kunnen bewerkstelligen is het belangrijk te onderzoeken hoe commitment wordt ervaren in verschillende organisatorische contexten. Bishop en Scott (2000) stellen dat de mate van commitment die werknemers voelen mogelijk beïnvloed kan worden door het manipuleren van de antecedenten van commitment (p.448), waaronder autonomie (Mathieu & Zajac, 1990, p.179). Knudgen et al. (2003) stellen dat het toekennen van autonomie aan werknemers kan bijdragen aan hun organisatiecommitment en Kirkman en Rosen (1999) stellen ditzelfde over teamcommitment. In dit onderzoek wordt daarom bestudeerd hoe leden van zelfsturende teams in de thuiszorg dit commitment ervaren en welke relatie zij leggen tussen deze gevoelens en het werken in zelfsturende teams. Deze informatie kan thuiszorgorganisaties die het zelfsturingsmodel hebben geïmplementeerd hun werknemers beter helpen begrijpen. Dit begrip heeft een positief effect op hun relatie met hun werknemers, wat hen in de toekomst kan helpen met het realiseren van hun doelen.

Daarnaast kan deze informatie kan bijvoorbeeld relevant zijn voor thuiszorgorganisaties die lage commitment en de gevolgen hiervan ervaren bij hun werknemers, bijvoorbeeld als gevolg van een periode van reorganisatie. Daarnaast schept het een beeld van de ervaringen van thuiszorgmedewerkers met het werken in zelfsturende teams, voor thuiszorgorganisaties die overwegen deze werkvorm aan te nemen.

1.4.2: Wetenschappelijke relevantie

Ook voor de managementwetenschap is dit onderzoek relevant. Alle door mij bestudeerde literatuur over commitment beschrijft onderzoeken die zijn uitgevoerd door middel van (online) surveys (e.g. Battistelli et al., 2015; Beukes & Botha, 2013; Han et al., 2015; Neiningen et al., 2010; Von Bonsdorff et al., 2014) of uit bestaande data (e.g. Gutierrez et al., 2012; Mathieu & Zajac, 1990). Eén onderzoek betrof naast een survey ook observaties (e.g. Yeatts & Seward, 2000). Het huidige onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van semigestructureerde interviews. Een dergelijke onderzoeksmethode zal meer diepgaande informatie voortbrengen over wat respondenten vinden en ervaren en waarom zij denken dat dit het geval is.

Daarnaast draagt dit onderzoek bij aan de managementwetenschap omdat verschillende targets van commitment worden bestudeerd. Het overgrote deel van de literatuur over commitment betreft literatuur met betrekking tot commitment jegens de organisatie. Over zowel teamcommitment als beroepscommitment is echter nog relatief weinig bekend. Daarnaast worden in dit onderzoek beide vormen van commitment bestudeerd in de context van een zelfsturend team. In het geval van teamcommitment is dit slechts éénmaal gedaan, door Kirkman en Rosen (1999). Beroepscommitment is nog niet eerder bestudeerd in de context van een zelfsturend team. Ook wordt in dit onderzoek ingegaan op de nadelen van hoge commitment, iets wat in voorgaand onderzoek nog niet of nauwelijks gedaan is. Dit onderzoek draagt dus bij aan de kennis over de verschillende targets van commitment en hoe zij worden ervaren in de context van een zelfsturend team.

Tot slot draagt dit onderzoek bij aan de managementwetenschap doordat het naar zelfsturing en de verschillende targets van commitment kijkt in de Nederlandse thuiszorgsector. Diverse onderzoeken naar zelfsturende teams in Nederland hebben plaatsgevonden in deze sector (Almekinders, 2006; Bekkema, 2015; Veen, 2015), maar geen van deze onderzoeken hebben commitment bestudeerd. Dit geldt ook voor onderzoeken naar zelfsturende teams in verzorgingshuizen (Yeatts & Seward, 2000; Yeatts et al., 2004). Onderzoeken waar commitment wel is bestudeerd, hebben plaatsgevonden in de telecommunicatiesector (Cohen et al., 1997), detailhandel (von Bonsdorff et al., 2015) en industriële sector (Bishop & Scott, 2000; Cordery et al., 1991). De thuiszorgsector draait om mensen en niet om producten en thuiszorgmedewerkers nemen direct de invloed van hun werk op het leven van hun cliënten waar (Santos, Chambel, & Castanheira, 2015). Deze sector is dus van een andere aard dan de sectoren waarin voorgaand onderzoek naar zelfsturing en organisatiecommitment is uitgevoerd. Om deze reden kan dit onderzoek daarom nieuwe inzichten geven over zowel organisatiecommitment als zelfsturing in het algemeen.

1.5: Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk beschrijf ik mijn theoretisch kader. De thema's die hierin centraal staan zijn commitment en zelfsturende teams. Deze bespreking helpt mij mijn

onderzoek in te kaderen en topics te formuleren voor mijn empirisch onderzoek. In hoofdstuk 3 ga ik in op de aanpak van mijn onderzoek. Ik bespreek hierin de methoden van mijn onderzoek en analyse, waarbij ook het thema 'betekenisgeving' wordt besproken. Ik sluit het hoofdstuk af met een bespreking van de kwaliteitscriteria die voor dit onderzoek bepalend zijn. Daarbij ga ik ook in op mijn positie als onderzoeker. In hoofdstuk 4 presenteer ik de onderzoeksresultaten van mijn empirische onderzoek. In hoofdstuk 5, de discussie, beantwoord ik mijn hoofd- en deelvragen. Tot slot breng ik in dit hoofdstuk de resultaten uit mijn empirische onderzoek in relatie met mijn bevindingen uit de literatuur, reflecteer ik op het onderzoeksproces en doe ik aanbevelingen voor eventueel vervolgonderzoek.

2: Theoretisch kader

Dit onderzoek gaat over de vraag hoe leden van zelfsturende teams deze manier van werken ervaren en welke invloed zij denken dat dit heeft op hun organisatiecommitment. Daarom worden in dit hoofdstuk de volgende concepten besproken: allereerst wordt aan de hand van bestaande literatuur besproken wat hoofdthema's organisatiecommitment en zelfsturende teams inhouden en wat hun kenmerken zijn. Daarnaast worden enkele concepten besproken die volgens voorgaand onderzoek in relatie staan tot de hoofdthema's en wordt hun relatie tot de hoofdthema's beschreven. Aan het eind van het hoofdstuk zal ik een samenvatting geven van de aandachtspunten die ik meeneem uit het literatuuronderzoek. Deze bevindingen zal ik gebruiken om de topiclijst voor mijn interviews samen te stellen en om de data uit het empirisch onderzoek te analyseren en om de eerste drie deelvragen te beantwoorden in het discussiehoofdstuk.

2.1: Zelfsturende teams

In dit onderzoek wordt gekeken naar zelfsturende teams en hoe werknemers het werken in dergelijke teams ervaren. Zelfsturende teams worden als volgt gedefinieerd:

"Een vaste groep medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen, die aan een interne of externe klant geleverd worden. Het team plant en bewaakt de procesvoortgang, lost dagelijkse problemen op en verbetert processen en werkmethoden, zonder daarbij voortdurend een beroep te doen op de leiding of de ondersteunende diensten" (Van Amelsvoort, Seinen, Kommers & Scholtes, 2003).

Zelfsturende teams worden ook wel autonome werkgroepen of zelf managende werkgroepen of teams genoemd (Cohen et al., 1997, p.276; Tjepkema, 2003). In dit onderzoek zal uitsluitend de term 'zelfsturende teams' gebruikt worden om naar een dergelijk team te verwijzen. Wanneer het gaat om zelfsturende teams als organisatievorm wordt de term 'zelfsturing' gebruikt. Voor de term 'autonomie' wordt de definitie van Rhoades en Eisenberger (2002) aangehouden, namelijk: "*employee's*

perceived control over how they carry out their job, including scheduling, work procedures and task variety" (p.700). Omdat in dit onderzoek wordt gekeken naar zelfsturende teams, zal naar autonomie worden gekeken vanuit het 'team autonomie perspectief' (von Bonsdorff et al., 2015, p.1104), welke inhoudt dat de autonomie van het team als geheel wordt bestudeerd, niet de autonomie van afzonderlijke teamleden. Team autonomie, stelt Langfred (2007) betreft niet de optelsom van de individuele autonomie van alle teamleden, maar de mate van handel- en oordeelvrijheid het team als geheel heeft in het uitvoeren van taken binnen de organisatie (p.888). Team autonomie bestaat wanneer het recht om te beslissen over aspecten van het werk zijn gedelegeerd naar het teamniveau (Nijholt & Benders, 2010, p.381).

2.1.1: De historie van zelfsturende teams

Zelfsturende teams zijn een concept dat voortkomt uit de Sociotechniek, een organisatiebenadering die haar oorsprong heeft in de jaren '50 (Petty et al., 2008, pp.49-50). Hiervoor heerste het idee van Scientific Management of Taylorisme, waarbij taken zo veel mogelijk worden gefragmenteerd en de planning en uitvoering van taken gescheiden zijn (Littler, 1978, p.188). In tegenstelling tot het Taylorisme, waar de nadruk slechts ligt op efficiëntie, is de Sociotechniek een integrale benadering: structurele en Human Resource overwegingen zijn geïntegreerd (Bolman & Deal, 2013, p.151) en worden in onderlinge samenhang beschouwd en op elkaar afgestemd (Tjepkema, 2003, p.2). De Scientific Management manier van werken maakte dat het werk haar betekenis verloor voor de werknemers (Petty et al., 2008, p.50) en zij werd in verband gebracht met negatieve sociale gevolgen, zoals toenemend ziekteverzuim en de economische gevolgen, zoals lage productiviteit (Almekinders, 2006, p.35). Op basis van deze inzichten werd een nieuwe organisatievorm ontwikkeld, waarbij kleine groepen medewerkers een complete taak op een zelfstandige wijze tot uitvoering brachten (Almekinders, 2006, p.35).

2.1.2: Kenmerken van zelfsturende teams

Zelfsturing is geen vaststaand concept: het is een relatief begrip, waarbij geduid wordt op de regelmogelijkheden binnen de externe en interne condities (Almekinders, 2006, p.50). Tjepkema (2003) verheldert in haar artikel het begrip 'zelfsturende teams' en stelt hierin dat geen enkele groep binnen een organisatie volledig autonoom kan zijn (p.8), dat niet alle 'zelfsturende' teams even 'zelfsturend' zijn en dat er verschillende gradaties zijn van zelfsturing (p.7). Desondanks hebben zelfsturende teams enkele kenmerken. Ten eerste bestaat het team uit een min of meer vaste groep medewerkers (Tjepkema, 2003, p.4; Van Amelsvoort et al., 2003). Daarnaast is het leiderschap gedeeld met het team (Tjepkema, 2003, p.13). De meeste zelfsturende teams hebben nog wel een formele leider die boven de groep staat in de organisatorische hiërarchie (Cohen et al., 1997, p.276), maar in een zelfsturingsstructuur is de taak van deze leider niet het sturen en controleren van het team, maar het ondersteunen ervan en het uitzetten van een richting in het halen van de doelstellingen (Tjepkema, 2003, p.13).

Een zelfsturend team is verantwoordelijk voor een 'geheel werkproces'. Deze verantwoordelijkheid is van normatieve aard en wordt door de overkoepelende organisatie toegewezen aan het team. Normatieve verantwoordelijkheid verwijst naar

een zekere verwachting van onderneming: "Wie zou hier voor moeten zorgen?" (De Leede et al., 1999, p.205). Deze verantwoordelijkheid houdt ook in dat de teamleden de autonomie hebben om te bepalen hoe zij taken uitvoeren en de hulpmiddelen die zij nodig hebben om hier beslissingen over te nemen. Alleen onder deze voorwaarden kan verantwoordelijkheid namelijk worden toegewezen (De Leede et al., 1999, p.205).

De verantwoordelijkheid voor het gehele werkproces houdt in dat het team niet alleen verantwoordelijk is voor het uitvoeren van het werk, maar ook voor het managen van het team (De Leede et al., 1999, p.204, Tjepkema, 2003, pp.4,6). Zoals Langfred (2004) stelt: *"At the heart of a self-managing team is the discretion team members have in deciding how to carry out tasks and allocate work within the team. This discretion includes decisions that have traditionally been made at managerial levels"* (p.385).

Door de Socio-technische grondslag van zelfsturing, hangen uitvoering en management sterk met elkaar samen in een zelfsturingsstructuur. Deze samenhang van taken is ook een kenmerk van zelfsturende teams (Bishop & Scott, 2000, pp.440, 447). Alle taken die nodig zijn voor het realiseren van de teamtaak liggen bij het team, niet alleen de directe (productie)taken, maar ook de ondersteunende taken, zoals onderhoud (Tjepkema, 2003, p.5, Yeatts & Seward, 2000, p.359).

2.1.3: Zelfsturende teams in de thuiszorg

Het aantal zelfsturende teams in de zorg is in de afgelopen jaren sterk gestegen (Maurits et al., 2016). Volgens In voor Zorg (2013) zijn hier verschillende redenen voor. Allereerst omdat de langdurige zorg duur en complex was geworden. Dit was niet meer betaalbaar, waardoor het nodig was de zorg opnieuw in te richten op een manier die goedkoper is, maar dezelfde kwaliteit behoudt (p.6). Daarnaast heerste er onvrede over het feit dat de beslissingsvrijheid van professionals steeds meer werd ingeperkt (Maurits et al., 2016). Zorgverleners waren meer bezig met administratieve taken dan met het verlenen van zorg en stellen dat zij hun vak terug willen (In voor Zorg, 2013, p.6). Volgens In voor Zorg kan dit worden bereikt door de thuiszorg zo in te richten dat zorgverleners meer autonomie hebben over hun werk.

In voor Zorg (2013) stelt de volgende definitie op van een zelfsturend team in de thuiszorg:

"Een zelfsturend team is een vast team van zorgverleners. Dit team organiseert de zorg voor een groep cliënten professioneel en zelfstandig. Ze stemt de zorg optimaal af op de wensen van de cliënt, zonder hulp van (of beroep te doen op) een centrale manager. Er is wel vaak een coach die het team coacht en faciliteert" (p.7)

Deze definitie van zelfsturende teams betreft wat In voor Zorg (2013) de 'meest zuivere vorm' van zelfsturing noemt, namelijk met slechts een coach. Men kan er ook voor kiezen het middenmanagement intact te laten, maar moet hierbij wel overwegen wat de rol van dit middenmanagement is (p.7).

2.2: Commitment

In dit onderzoek wordt het commitment van leden van zelfsturende teams bestudeerd. Mathieu en Zajac (1990) benadrukken het belang van duidelijkheid over de focus van commitment, aangezien commitment gericht kan zijn op verschillende aspecten van een organisatie (p.171; Meyer et al., 2004, p.993-994), zoals de organisatie als geheel, het team, of het beroep in het algemeen. In dit onderzoek is in eerste instantie het commitment van werknemers ten opzichte van de organisatie waarvoor zij werken bestudeerd. Gedurende de casestudy bleek echter dat het commitment die respondenten voelden niet alleen was gericht op de organisatie als geheel, maar ook op het team, evenals op hun beroep en de cliënten. Na de resultatenanalyse zijn deze concepten toegevoegd aan de literatuuranalyse, zij zijn dus niet opgenomen in de topiclijst voor de interviews.

2.2.1: Organisatiecommitment

Organisatiecommitment is een concept dat door de jaren heen op veel verschillende manieren gedefinieerd is. Deze definities richtten zich doorgaans op twee benaderingen van commitment. De meest bestudeerde benadering, aldus Mathieu en Zajac (1990) is de attitude benadering (p.172), ofwel de benadering waarin het concept commitment in termen van attitude wordt verklaard (Mowday et al., 1979, pp.2-4). Meyer en Allen (1991) definiëren deze benadering als volgt:

"Attitudinal commitment focuses on the process by which people come to think about their relationship with the organization. It can be thought of as a mind set in which individuals consider the extent to which their own values and goals are congruent with those of the organization" (p.62).

Mowday et al. (1979) stellen dat de overeenkomstigheid van de doelen van de werknemer met die van de organisatie vaak een uitwisselingsrelatie omvat: individuen hechten zich aan de organisatie in ruil voor bepaalde beloningen (p.4). Ten tweede, stellen Mowday et al. (1979), wordt commitment vaak gedefinieerd op basis van gedrag dat commitment uitdraagt (p.3), zoals het toewijden van tijd en energie voor de organisatie.

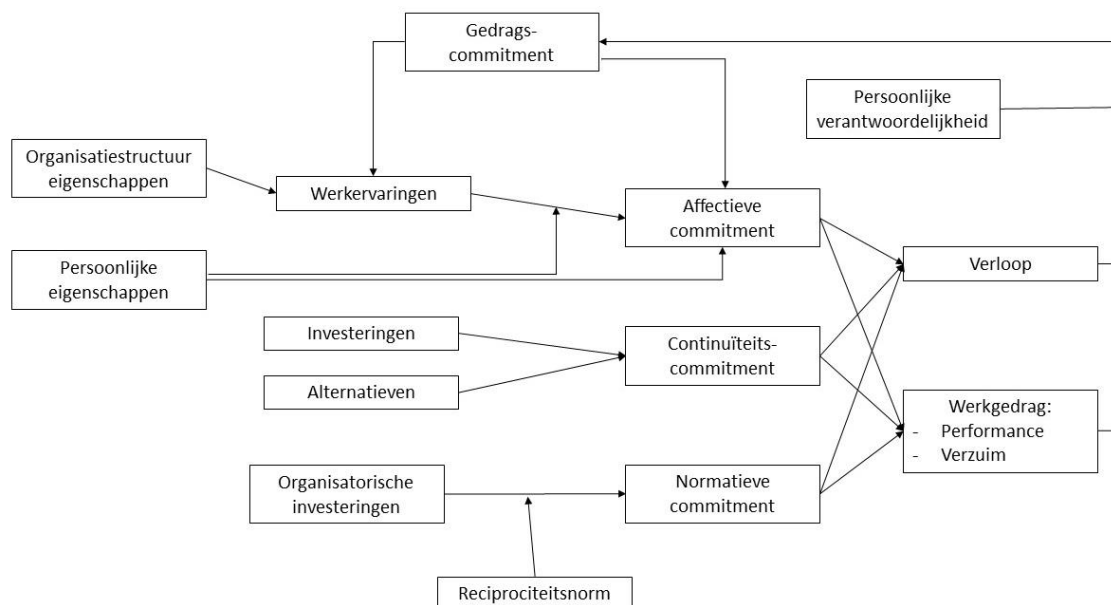
In dit onderzoek wordt de definitie van organisatiecommitment van Mowday et al. (1979) aangehouden, namelijk:

"[Organizational commitment is] the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization, which is characterized by belief in and acceptance of organizational goals and values, willingness to exert effort on behalf of the organisation, and a desire to maintain membership in the organization." (p.4).

Ik heb voor deze definitie gekozen omdat dit een veelgebruikte definitie is (e.g. Brooke et al., 1988, p.139; Mathieu & Zajac, 1990, p.172; Steers, 1977, p.46) en omdat deze definitie zowel de attitudebenadering als de gedragsbenadering omvat. De definitie omvat namelijk zowel het niet verlaten van de organisatie, wat overeenkomt met de gedragsbenadering, als het gevoel van identificatie en betrokkenheid bij de doelen en waarden van een organisatie, overeenkomstig met de attitudebenadering.

Organisatiecommitment wordt vaak in verband gebracht met baantevredenheid en baanbetrokkenheid. Mowday et al. (1982) stellen dat de focus van deze concepten echter niet hetzelfde is. Volgens hen ligt de focus van organisatiecommitment op de organisatie als geheel en op de congruentie tussen individuele en organisatorische doelen, niet op een specifieke taak (Brooke et al., 1988, pp.139-140). Daarnaast stellen Mowday et al. (1979) dat organisatiecommitment stabiel is dan baantevredenheid, omdat baantevredenheid wordt beïnvloed door dagelijkse gebeurtenissen en organisatiecommitment een gevoel is dat langzaam fluctueert (p.5). Ook motivatie is een concept dat samenhangt met commitment. Volgens Meyer et al. (2004) zijn de concepten gerelateerd aan elkaar, maar wel te onderscheiden (p.991). Zij stellen dat motivatie een breder concept is dan commitment: commitment is één van meerdere krachten die bijdragen aan gemotiveerd gedrag. De implicaties van motivatie zijn daarnaast meer op de korte termijn, waar commitment meer lange termijn implicaties heeft (p.994). Om deze reden heb ik gekozen voor organisatiecommitment als hoofdthema van dit onderzoek.

Meyer en Allen (1991) conceptualiseren organisatiecommitment als *"a psychological force that binds the individual to the organisation and increases the likelihood that the employee will maintain membership in the organisation."* (Battistelli et al., 2016, p.E46). Het viel hen op dat vrijwel alle definities van organisatiecommitment binnen drie categorieën vallen. In het begin van de jaren 90 besloten zij het begrip daarom te conceptualiseren in een driecomponentenmodel (1991), getoond in Figuur 1. Ze deelden het concept op in normatieve commitment, continuïteitscommitment en affectieve commitment. Volgens dit driecomponentenmodel kunnen werknemers alle drie deze vormen in verschillende gradaties ervaren. Elke component ontstaat uit verschillende ervaringen en heeft verschillende implicaties voor het gedrag op het werk (Meyer et al., 1993, p.539).



Figuur 1: Het driecomponentenmodel van organisatiecommitment (Meyer & Allen, 1991, p.68)¹

¹ Het vertoonde figuur is een versimpelde, vertaalde versie van het model. Het originele model is te zien in Bijlage 1

2.2.1.1: Normatieve commitment

Normatieve commitment verwijst naar een gevoel van verplichting om bij een organisatie te blijven (Battistelli et al., 2016, p.E46; Gutierrez et al., 2012, p.3; Jak & Evers, 2010, p.159; Meyer & Allen, 1991, p.67; Meyer et al. 2002, p.21). Dit gevoel kan volgens Meyer en Allen (1991) een gevolg zijn van socialisatie (p.72): het kan zijn aangeleerd door de cultuur waarin de werknemer leeft, zowel thuis als in de desbetreffende organisatie. Normatieve commitment kan ook een reactie zijn op positief gedrag van de organisatie ten opzichte van de werknemer, in dat geval komt het voort uit reciprociteit (Battistelli et al., 2016, p.E46, Meyer & Allen, 1991, p.78), zoals te zien in Figuur 1. Dit houdt in dat de werknemer zich voelt alsof hij of zij het aan de organisatie verschuldigd is om te blijven. Normatieve commitment kan onder de attitude benadering geplaatst worden, omdat deze vorm van commitment voortkomt uit een uitwisselingsrelatie.

2.2.1.2: Continuïteitscommitment

Continuïteitscommitment komt voort uit een bewustzijn van de kosten die worden geassocieerd met het verlaten van de organisatie (Battistelli et al., 2016, p.E46, Gutierrez et al., 2012, p.3; Jak & Evers, 2010, p.160; Lambert et al., 2015, p.137; Meyer & Allen, 1991, p.67). Dit kan voortkomen uit investeringen die iemand heeft gedaan in de organisatie: de werknemer kan bijvoorbeeld veel tijd hebben geïnvesteerd in het vinden van deze baan (Meyer & Allen, 1991, p.71). Daarnaast kan continuïteitscommitment voortkomen uit een gebrek aan alternatieven op de arbeidsmarkt (Jak & Evers, 2010, p.160). Om deze reden kan continuïteitscommitment, in tegenstelling tot affectieve commitment, juist negatieve gevolgen hebben, omdat werknemers zich 'gevangen' kunnen voelen in hun baan (Gutierrez et al., 2012, p.3; Lambert et al., 2015, p.137; Mathieu & Zajac, 1990, pp.182-183; Meyer et al., pp.39-40). Dit gevoel is ook terug te zien in Meyer en Allen's (1991) definitie van gedragscommitment, zij stellen namelijk dat: "*Behavioural commitment [...] relates to the process by which individuals become locked into a certain organization and how they deal with this problem*" (p.62). Dit 'gevangen' gevoel is van belang voor dit onderzoek: eventuele commitment die medewerkers in de thuiszorg voelen kan een gevolg zijn van een gebrek aan alternatieven op de arbeidsmarkt, vanwege de 'ontslaggolf' die momenteel heerst in de thuiszorgsector (Beentjes, 2016).

2.2.1.3: Affectieve commitment

De benoemde twee componenten van commitment hebben slechts als gevolg dat werknemers bij de organisatie zullen blijven, wat een belangrijk gedeelte is van de definitie van organisatiecommitment. De derde component, affectieve commitment, betreft echter niet alleen dit gedeelte van de definitie, maar slaat ook op de bereidheid moeite te doen voor de organisatie, welke ook wordt benoemd in de definitie van organisatiecommitment van Mowday et al. (1979, p.4). Affectieve commitment verwijst namelijk naar de emotionele band en identificatie van een werknemer met de organisatie, evenals zijn of haar betrokkenheid erin. Werknemers met sterke affectieve commitment blijven bij de organisatie omdat zij dit zelf graag willen (Battistelli et al.,

2016, p.E46; Meyer & Allen, 1991, p.67). Werknemers die deel uitmaken van een organisatie uit vrije wil en niet uit een verantwoordelijkheids- of verplichtingsgevoel, zullen meer geneigd zijn moeite te willen doen voor de organisatie, stellen Meyer en Allen (1991, pp.73-74). Om deze reden wordt affectieve commitment, van de drie componenten, volgens hen het meest geassocieerd met positieve effecten van organisatiecommitment (p.69), zoals verlaagde intentie om de organisatie te verlaten (Gutierrez et al., 2012, p.3; Lambert et al., 2015, p.150; Rhoades et al., 2001, p.833), verminderde stressgevoelens bij werknemers (Meyer et al., 2002, p.39), verminderd verzuim (Gutierrez et al., 2012, p.3) en toewijding en loyaliteit (Rhoades et al., 2001, p.825). Ook de relatie tussen baantevredenheid en commitment is het sterkst met de affectieve component (Gutierrez et al., 2012, p.183; Meyer et al., 2002, p.38). Zoals te zien in Figuur 1 wordt deze component van commitment het sterkst beïnvloed door de organisatiestructuur. Omdat affectieve commitment gaat om een gevoel of attitude ten opzichte van de organisatie, komt deze overeen met de benadering van attitude commitment waar Mowday et al. (1990) van spreken.

Meyer en Allen (1991) hebben gekozen de term 'componenten' te gebruiken omdat de componenten elkaar niet uitsluiten, wat een term als 'soorten' wel zou suggereren. Alle componenten kunnen tegelijk worden ervaren en in verschillende gradaties (pp.67-68). Daarnaast stellen Meyer et al. (2002) dat de componenten, ondanks dat ze verschillend zijn, met elkaar samenhangen: de effecten van één component worden gemodereerd door de andere twee componenten (p.39). Mede om deze reden worden alle drie de componenten meegenomen in dit onderzoek.

2.2.1.4: Relatie met autonomie

In hun model van organisatiecommitment stellen Meyer en Allen (1991) dat de structuur van een organisatie invloed kan hebben op de affectieve commitment die werknemers ervaren (p.68). Dit is overeenkomstig met de bevindingen van Cordery et al. (1991), uit wiens onderzoek bleek dat organisatiecommitment sterker was voor werknemers die in autonome (zelfsturende) teams werkten, dan voor werknemers in een traditioneler organisatiestructuur (p.473). Deze relatie wordt in dit onderzoek bestudeerd.

Zelfsturing is een vorm van decentralisatie van een organisatie. De controle en verantwoordelijkheid over het werk wordt vanuit hogere lagen van de organisatie overgedragen op het team. Uit de meta-analyse van Mathieu en Zajac (1990) bleek dat een dergelijke organisatiestructuur leidt tot hogere commitment doordat werknemers meer betrokken worden in het besluitvormingsproces van de organisatie (p.180). Door de gedecentraliseerde structuur hebben leden van zelfsturende teams actieve controle en autonomie over hun werkomgeving en over zichzelf (Cohen et al., 1997, p.278; Manz & Sims, 1987, p.107). Meer participatie in het besluitvormingsproces maakt dat werknemers zich meer persoonlijk betrokken voelen en daarom meer commitment ervaren (Morris & Steers, 1980, pp.55-56), met name affectieve commitment (Meyer & Allen, 1991, p.70). Delarue et al. (2008) stellen dat participatie in het besluitvormingsproces, individuele autonomie en teamwork tot sterkere commitment van werknemers leiden (p.129). Dit wordt bevestigd door Hsu en Liao (2016, p.251), Mathieu en Zajac (1990, p.179), Steers (1977, p.51) en door Von Bonsdorff et al. (2015, p.1106).

2.2.1.5: Gerelateerde concepten

In hun meta-analyse van organisatiecommitment hebben Mathieu en Zajac (1990) gekeken naar diverse concepten die samenhangen met organisatiecommitment. Zij benoemen hierbij zowel antecedenten en consequenties van commitment als concepten die met commitment correleren, maar waarmee een causale relatie nog niet is vastgesteld. Als antecedenten noemen ze onder andere persoonlijke eigenschappen, zoals leeftijd en opleidingsniveau (p.177). Meyer en Allen (1991) stellen dat affectieve commitment grotendeels voortkomt uit positieve ervaringen van een werknemer in zijn of haar werk, zoals weergegeven in Figuur 1. In hun meta-analyse rapporteren Meyer et al. (2002) dat de correlatie tussen affectieve commitment en deze werkervaringen, zoals het mogen bijdragen aan het besluitvormingsproces, inderdaad sterker is dan de correlatie met persoonlijke eigenschappen (p.32).

Zoals te zien in Figuur 1 hebben de verschillende componenten van organisatiecommitment ook diverse positieve gevolgen. Zo worden alle drie de componenten geassocieerd met verlaagd personeelsverloop (Bishop & Scott, 2000, p.439; Gohar et al., 2015, p.146; Han et al., 2015, p.288; Mathieu & Zajac, 1990, p.171; Meyer & Allen, 1991, p.73; Neiningen et al., 2010, p.575) en is affectieve commitment gelinkt met diverse gedragsvormen op het werk, zoals verzuim (Gohar et al., 2015, p.146; Rhoades et al., 2001, p.825) en performance (Mathieu & Zajac, 1990, p.171; Neiningen et al., 2010, p.568). Ook extra-rol gedrag wordt gezien als gevolg van organisatiecommitment (Gellatly et al., 2006, p.332; Neiningen, 2010, p.567). Dit gedrag is vrijwillig: het is voordelig voor de ontvanger van het commitment, maar het is niet gespecificeerd in rolvoorschriften, wordt niet erkend in formele beloningssystemen en heeft geen strafconsequenties wanneer het niet wordt uitgevoerd (Meyer et al., 2004, p.997; Van Dyne & LePine, 1998, p.108). Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan onbetaald overwerk.

2.2.1.6: Sensitizing concepts

Bij het bestuderen van deze hoofdthema's zijn enkele concepten naar voren gekomen die zowel met organisatiecommitment als met zelfsturing samenhangen. Dit zijn de *sensitizing concepts* van dit onderzoek. Volgens Bowen (2006) verschaffen dergelijke concepten een richting aan het onderzoek, voor het zoeken naar verdere informatie (p.14). Bij het bestuderen van de hoofdthema's van zelfsturing en organisatiecommitment bleken de concepten 'gepercipieerde organisatiesteun' en 'baantevredenheid' prevalent in beide thema's. Op basis van de hoofdthema's en deze *sensitizing concepts* is de topiclijst gemaakt voor de interviews.

Gepercipieerde organisatiesteun

Zoals te zien in het driecomponentenmodel van Meyer en Allen (1991) (Figuur 1), beïnvloedt de organisatiestructuur de werkervaringen van werknemers. Werkervaringen, zoals het ervaren van vertrouwen van de organisatie of het bij mogen dragen aan het besluitvormingsproces, worden gezien als impactvol op socialisatie, dus als belangrijke invloed op de psychologische hechting met de organisatie en daarmee het organisatiecommitment, aldus Steers (1977, p.48). Dergelijke werkervaringen zijn vormen van gepercipieerde autonomie, welke volgens Meyer et al. (2001) sterk correleren met commitment, met name met affectieve commitment

(p.32). Rhoades et al. (2001) stellen dat deze werkervaringen commitment beïnvloeden via gepercipieerde steun van de organisatie (p.833). Dit is een concept dat regelmatig terugkomt in literatuur waar organisatiecommitment een rol speelt (e.g. Battistelli et al., 2016; Bishop et al., 2000; Gutierrez et al., 2012; Meyer et al., 2002; Rhoades & Eisenberger, 2002; Rhoades et al., 2001). Het is een manier om de relatie tussen werknemers en de organisatie te begrijpen (Sumathi et al., 2015, p.261).

De theorie van organisatiesteun stelt dat werknemers een overtuiging vormen voor zichzelf over de waarde die een organisatie aan hen hecht en de mate waarin zij om hen geeft. Deze overtuiging is hun gepercipieerde organisatiesteun (Rhoades et al., 2001, p.825). De theorie van organisatiesteun stelt dat werknemers de organisatie waar zij werken personifiëren, wat betekent dat ze de organisatie menselijke karakteristieken toewijzen en haar acties zien als indicatie van haar intenties (Rhoades & Eisenberger, 2002, p.698; Rhoades et al., 2001, p.825, Sumathi et al., 2015, p.262). Als gevolg hiervan beïnvloeden de hiervoor genoemde werkervaringen de gepercipieerde organisatiesteun van werknemers, alleen als zij denken dat deze ervaringen een gevolg zijn van een bewuste en vrijwillige keuze van de organisatie om hen ten goede te komen (Meyer & Smith, 2000, p.320, Rhoades & Eisenberger, 2002, p.698).

Sociale uitwisselingstheorie stelt dat men interpersoonlijke relaties ziet als uitwisseling, waarin men op gelijke voet wil staan en druk voelt investeringen die in hen gedaan worden gelijkwaardig te beantwoorden (Hargie, 2011, p.254). Volgens deze theorie geldt de reciprociteitsnorm, welke inhoudt dat wanneer iemand een ander goed behandelt, diegene goede behandeling terug dient te krijgen (Rhoades & Eisenberger, 2002, p.698). In de huidige context betekent dit dat goede behandeling door en steun vanuit de organisatie een gevoel van verplichting veroorzaakt om te geven om het welzijn van de organisatie (p.699; Rhoades et al., 2001, p.825). Deze norm van reciprociteit kan een indicatie zijn voor een relatie tussen gepercipieerde organisatiesteun en normatieve commitment, aangezien beide voortkomen uit plichtsgevoel.

Zoals al eerder gesteld komt gepercipieerde organisatiesteun in literatuur regelmatig voor in relatie met organisatiecommitment. Gepercipieerde organisatiesteun wordt hierbij met name verbonden aan affectieve commitment (Battistelli et al., 2016, p.E46; Gutierrez et al., 2012, p.3; Meyer et al., 2002, p.38; Rhoades & Eisenberger, 2002, p.699; Rhoades et al., 2001, p.825). Zo stellen Rhoades et al. (2001) dat gepercipieerde organisatiesteun en affectieve commitment veel overeenkomstige antecedenten en consequenties hebben en dat gepercipieerde organisatiesteun leidt tot affectieve commitment. Dit komt voort uit de reciprociteitsnorm: wanneer werknemers denken dat de organisatie hen positief benadert, stijgt hun (affectieve) commitment aan de organisatie (p.833).

In hun onderzoek naar de invloed van gepercipieerde organisatiesteun en organisatiecommitment op zelfvertrouwen van verpleegkundigen, vonden Battistelli et al. (2016) dat gepercipieerde organisatiesteun alleen effect had op affectieve commitment. Zij vonden dat affectieve commitment de effecten van gepercipieerde organisatiesteun medieert. Battistelli et al. (2016) verklaren dit door te stellen dat

affectieve commitment voortkomt uit het voelen van een emotionele band en identificatie met de organisatie, terwijl continuïteits- en normatieve commitment respectievelijk ontstaan uit een rationele calculatie en uit plichtsgevoel (pp.E49-E50). Rhoades en Eisenberger (2002) vonden in hun onderzoek ook dat gepercipieerde organisatiesteun een sterk positief effect heeft op affectieve commitment. Daarnaast vonden zij een klein, negatief effect op continuïteitscommitment (pp.709-710). Verder stellen Rhoades en Eisenberger (2002) dat autonomie kan leiden tot gepercipieerde organisatiesteun, omdat de organisatie hiermee indiceert dat zij vertrouwen heeft in het vermogen van haar werknemers om de juiste keuzes te maken (p.700). Ook Sumathi et al. (2015) vonden in hun onderzoek een positief effect van baanautonomie op gepercipieerde organisatiesteun (p.268).

Gepercipieerde organisatiesteun lijkt dus een relevante factor te zijn in organisatiecommitment en hangt mogelijk ook samen met autonomie. Dit kan implicaties hebben voor een eventuele relatie tussen zelfsturende teams en gepercipieerde organisatiesteun. Om deze redenen wordt gepercipieerde organisatiesteun meegenomen in dit onderzoek. Vragen over de steun die respondenten voelen over de organisatie, worden opgenomen in de topiclijst van de interviews.

Baantevredenheid

Naast gepercipieerde organisatiesteun wordt ook baantevredenheid vaak genoemd als samenhangend met organisatiecommitment, waarvan voornamelijk met affectieve commitment (Alegre et al., 2016; Gutierrez et al., 2012; Hsu & Liao, 2016; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002). Ook baantevredenheid is gedurende de jaren dat er onderzoek naar wordt gedaan op veel verschillende manieren gedefinieerd (zie ook: Hsu & Liao, 2016, p.245). In dit onderzoek wordt de definitie van Du en Choi (2010) aangehouden: baantevredenheid is een emotionele gesteldheid die afhankelijk is van verscheidene uitkomsten van de werkplek en die een effectieve reactie op de werksituatie weerspiegelt (in Hsu & Liao, 2016, p.243).

Over een mogelijk causaal verband tussen baantevredenheid en organisatiecommitment heerst geen consensus. Alegre et al. (2016) vonden dat baantevredenheid een gevolg was van commitment (p.1394), terwijl Gutierrez et al. (2012) stellen dat (algemene) baantevredenheid juist leidt tot affectieve commitment (p.10). Hsu en Liao (2016) stellen weer dat commitment een mediërende variabele is tussen baaneigenschappen zoals een organisatiestructuur met veel autonomie en baantevredenheid (p.243). Omdat de causale relatie tussen de twee concepten niet evident is, worden de twee concepten vaak als correlaties van elkaar gezien (e.g. Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002). Dit laat zien dat er wel een relatie is tussen de concepten, maar dat een causaal verband nog niet is vastgesteld.

Baantevredenheid is voor dit onderzoek niet alleen interessant vanwege haar relatie met commitment, verschillende studies wijzen ook op een relatie van baantevredenheid met autonomie en teamwerk (Alegre et al., 2016; Delarue et al., 2008; Gutierrez et al., 2012; Hsu & Liao, 2016; Meyer et al., 2002). Hsu en Liao (2016) benoemen autonomie als één van de vijf baaneigenschappen van het baaneigenschappen model (p.244). Zij stellen dat een baan met autonomie, werknemers een gevoel van persoonlijke verantwoordelijkheid voor de resultaten geeft

(p.246), wat aansluit op het gevoel van betrokkenheid van leden van zelfsturende teams bij het besluitvormingsproces (Morris & Steers, 1980, pp.55-56). Gezien de relatie die baantevredenheid dus heeft met zowel organisatiecommitment als met zelfsturing wordt het in dit onderzoek meegenomen als *sensitizing concept*.

2.2.1.7: Nadelen van commitment

In mijn literatuuranalyse heb ik weinig gevonden over eventuele negatieve effecten van commitment. Mathieu en Zajac (1990) bespreken een mogelijke connectie tussen hoge continuïteitscommitment en stress, maar dit wordt niet bevestigd in hun analyse (p.183). Ook Mowday (1998) benoemt dat te hoge commitment negatieve effecten kan hebben, zowel voor de organisatie als voor de werknemers (p.388), maar gaat verder niet in op wat deze effecten kunnen zijn en waar zij vandaan komen.

2.2.2: Teamcommitment

Neininger et al. (2010) vergelijken in hun onderzoek de verschillende effecten van zowel organisatiecommitment als van teamcommitment. Zij nemen voor team commitment de originele definitie van organisatiecommitment van Mowday et al. (1979) aan en passen deze toe op het team (p.568). Deze definitie van teamcommitment is al in verschillende onderzoeken aangenomen (e.g. Bishop & Scott, 2000, p.439; Bishop et al., 2000, p.1114) In dit onderzoek definieer ik teamcommitment daarom als volgt:

"[Team commitment is] the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular team, which is characterized by belief in and acceptance of team goals and values, willingness to exert effort on behalf of the team, and a desire to maintain membership in the team" (aangepast van Mowday et al., 1979, p.4).

Foote en Li-Ping Tang (2008) hebben onderzoek gedaan naar de invloed van teamcommitment in zelfsturende teams. Zij stellen dat werknemers het moeilijker kunnen vinden zich te verbinden met de organisatie, dan met het team, waardoor de mate van hun commitment aan de organisatie lager is dan hun commitment met het zelfsturende team. Dit is volgens hen het geval omdat het team meer betekenis voor werknemers heeft, dan de organisatie als geheel (p.936). Dit is bevestigd in het onderzoek van Ricketta en Van Dick (2005, p.504). Daarnaast vonden Bishop et al. (2000) in hun onderzoek dat werknemers onderscheid maken tussen steun die zij ervaren van de organisatie en steun die zij ervaren van het team en dat zij attitudes en gedrag richten op de entiteit van wie zij de steun ervaren (p.1127). Teamcommitment komt dus net als organisatiecommitment tot stand in een wederkerig proces.

Bishop et al. (2000) stellen dat de gedragsuitkomsten van commitment ook verschillen, afhankelijk van de entiteit waarop zij is gericht (p.1128). Zo wordt organisatiecommitment geassocieerd met lager personeelsverloop en teamcommitment met hogere teamperformance (Neininger et al., 2010, p.575). Beide hebben invloed op extra-rol gedrag (Bishop et al., 2000, p.1114), waarbij het effect van teamcommitment sterker is dan dat van organisatiecommitment (Neininger et al., 2010, p.576).

Riketta en Van Dick (2005) benoemen dat hoge teamcommitment niet altijd wenselijk is. Zij stellen namelijk dat een sterke commitment met het team niet altijd voordelig is voor de organisatie als geheel. Teamleden die zich sterk identificeren en veel commitment ervaren met het team, internaliseren de normen van het team meer, waardoor zij waarschijnlijk sneller deze normen zullen volgen, zelfs wanneer deze conflicteren met die van de organisatie als geheel (p.505).

2.2.3: Beroepscommitment

Naast het team waarin iemand werkt, kan ook het beroep dat iemand uitoefent een sterke focus van commitment zijn (Lin et al., 2013, p.116). Lin et al. (2013) definiëren een beroep als een identificeerbaar, specifiek vak dat bestaat uit taken die specifieke kennis, vaardigheden en/of vermogens vereisen, die overdraagbaar zijn over organisaties (p.116). Meyer et al. (1993) stellen dat in hun onderzoek naar beroepscommitment ook wel de term 'professie' is gebruikt om dit concept te onderzoeken. Omdat zij geloven dat zowel professionals als niet-professionals commitment kunnen ervaren met het werk dat zij uitvoeren, hebben Meyer et al. (1993) er echter voor gekozen om deze termen niet te gebruiken en uitsluitend de term 'beroepscommitment' aan te houden (p.539). Dit geldt ook voor dit onderzoek.

Beroepscommitment, zo stellen Numminen et al. (2015) is meer dan commitment aan een baan of organisatie. Het is een psychologische band tussen een persoon en zijn of haar beroep, gebaseerd op een affectieve reactie op dat beroep (p.118). In het huidige onderzoek wordt beroepscommitment op dezelfde manier gedefinieerd als zowel organisatie- als teamcommitment, namelijk aan de hand van de definitie van Mowday et al. (1979, p.4):

"[Occupational commitment is] the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular occupation, which is characterized by belief in and acceptance of occupational goals and values, willingness to exert effort on behalf of the occupation, and a desire to maintain membership in the occupation" (aangepast van Mowday et al., 1979, p.4).

Zowel Meyer et al. (1993) als Lin et al. (2013) hebben gekozen het driecomponentenmodel dat Meyer en Allen (1991) hebben ontworpen voor organisatiecommitment, toe te passen op beroepscommitment. In beide onderzoeken wordt beroepscommitment opgedeeld in affectieve commitment, normatieve commitment en continuïteitscommitment. Dit is belangrijk, stellen Meyer et al. (1993), omdat de aard van het commitment die een medewerker voelt jegens zijn of haar beroep verschillende gevolgen kan hebben. Zo kunnen medewerkers die sterke affectieve of normatieve commitment voelen, meer geneigd zijn om de ontwikkelingen binnen het beroep bij te houden en deel te nemen aan relevante verenigingen. Een medewerker met sterke continuïteitscommitment, daarentegen, kan minder geneigd zijn om mee te doen aan dergelijke activiteiten en slechts de minimale moeite willen doen, die nodig is om in het beroep te kunnen blijven (p.540).

Beroepscommitment en organisatiecommitment zijn relatief onafhankelijke constructen, aldus Meyer et al. (1993, p.540). Zij vonden in hun onderzoek dat organisatiecommitment en beroepscommitment diverse organisatie-relevante uitkomstvariabelen, zoals verloopintentie en performance, onafhankelijk beïnvloeden (p.546). Zelfs wanneer werd gecontroleerd voor organisatiecommitment, gaf beroepscommitment een significant effect op dergelijke uitkomstvariabelen, al was dit effect maar klein (p.549). Toch, stellen Meyer et al. (1993), zijn de twee vormen van commitment niet geheel onafhankelijk (p.546). Zij vonden significante correlaties tussen gelijke componenten van commitment, met de sterkste correlatie in continuïteitscommitment (p.547). Daarnaast wordt gepercipieerde organisatiesteun, een concept dat in de literatuur wordt benoemd als predictor van organisatiecommitment (e.g. Rhoades & Eisenberger, 2002, pp.709-710), door Lin et al. (2013) ook benoemd als sterkste predictor van alle drie de componenten van beroepscommitment (p.123). Ook hebben beide vormen van commitment invloed op organisatorische uitkomsten als terugtrekgedrag en performance (Lin et al., 2013, p.116) en baantevredenheid (Numminen et al., 2015, p.118).

2.3: Tot slot

Op basis van de informatie uit deze literatuuranalyse zullen de eerste drie deelvragen worden beantwoord in het discussiehoofdstuk. Daarnaast dient dit literatuuronderzoek als hulpmiddel om richting te geven aan het empirische onderzoek. De informatie over de hoofdthema's en *sensitizing concepts* die in deze literatuuranalyse besproken zijn, neem ik mee in het samenstellen van mijn topiclijst voor de interviews. Deze samenstelling bespreek ik in het volgende hoofdstuk. De concepten teamcommitment en beroepscommitment zijn toegevoegd aan de literatuuranalyse na de afronding van het empirische onderzoek en de resultaten hiervan. Beide concepten zijn daarom niet opgenomen in de topiclijst.

In het volgende hoofdstuk bespreek ik de methoden waarmee dit onderzoek wordt uitgevoerd. Ook de onderzoeksbenadering wordt in dit hoofdstuk behandeld, waarbij ik in ga op het thema 'betekenisgeving', wat vanwege de aard van dit onderzoek van belang is. Daarnaast worden de kwaliteitscriteria van het onderzoek behandeld.

3: Methode

In dit hoofdstuk bespreek ik de manier waarop ik mijn onderzoek heb aangepakt en uitgevoerd. Het onderzoek is te typeren als een interpretatief, kwalitatief onderzoek. Ik beschrijf hieronder in subparagraaf 3.2.1 'Methodologie' wat daar onder verstaan wordt. In de daarop volgende subparagraaf komt het onderzoeksontwerp aan bod, om vervolgens het thema 'betekenisgeving' te bespreken. In paragraaf 3.3 worden de onderzoeksmethoden besproken en in paragraaf 3.4 de methoden waarmee ik de uiteindelijke analyse ga uitvoeren. Tot slot zal ik in paragraaf 3.5 de kwaliteitscriteria en hoe deze worden gewaarborgd bespreken.

3.1: Onderzoeksvraag en thema's

Zoals gesteld gaat dit onderzoek over de volgende onderzoeksvraag:

Hoe beleven de leden van zelfsturende teams bij Buurtzorg commitment in hun werk en welke relatie leggen zij tussen dit commitment en het werken in zelfsturende teams?

De hoofdthema's hierbij zijn het reeds gedefinieerde 'organisatiecommitment' en 'zelfsturende teams'. De bestudeerde literatuur verschaft een aantal *sensitizing concepts* voor deze thema's, welke volgens Bowen (2006) een algemeen idee van richting geven voor het benaderen van empirische instanties. *Sensitizing concepts*, stelt Bowen (2006), dragen een richting aan voor het zoeken naar informatie (p.14). De *sensitizing concepts* die in dit onderzoek zijn gebruikt zijn: gepercipieerde organisatiesteun en baantevredenheid. Zoals in het theoretisch kader van dit onderzoeksrapport is behandeld, zijn deze *sensitizing concepts*, in combinatie met de hoofdthema's, meegenomen in het samenstellen van de topiclijst voor de interviews.

3.2: Onderzoeksbenadering

3.2.1: Methodologie

De methodologie van een onderzoek omvat "de ontologische en epistemologische infrastructuur die het fundament vormt voor een onderzoeksvraag" (Haverland & Yanow, 2012, p.401). Dit houdt in dat de methodologie bepaalt op welke manier een onderzoeker naar de werkelijkheid en het fenomeen 'kennis' kijkt. Zo is het mogelijk te handelen vanuit het perspectief dat er maar één werkelijkheid bestaat en dat kennis objectief is, of om juist uit te gaan van meerdere werkelijkheden en een subjectieve ervaring van kennis. Het huidige onderzoek wordt uitgevoerd vanuit het tweede perspectief: de interpretatieve onderzoeksbenadering. Bryman (2012) definieert deze benadering als "An epistemological position that requires the social scientist to grasp the subjective meaning of social reality" (p.712). Als onderzoeker ben ik mij ervan bewust dat de sociale realiteit die ik onderzoek zich niet objectief aan mij toont, maar dat deze wordt gefilterd, zowel door mijn participanten als door mijzelf. Het huidige onderzoek zal dus worden uitgevoerd vanuit de interpretatieve benadering. Data en theorie worden niet bekeken zoals zij in de natuurwetenschappen worden bekeken: aan de hand van cijfers die een 'waarheid' moeten representeren, maar als interpretatie van menselijk gedrag (Bryman, 2012, p.28).

Het karakter van dit onderzoek is inductief, wat inhoudt dat in dit onderzoek geen hypotheses worden getest die zijn opgesteld op basis van de vooraf gelezen literatuur. In inductief onderzoek wordt juist nieuwe theorie gevormd uit de data. De literatuur doet slechts dienst als inspiratie voor het onderzoek: ze *sensibiliseert* de onderzoeker voor mogelijke thema's die naar voren kunnen komen in het onderzoek (Haverland & Yanow, 2012, p.405). In dit onderzoek krijgt dit vorm in de *sensitizing concepts* die in het vorige hoofdstuk zijn omschreven.

Betekenisgeving

De interpretatieve benadering is gekozen omdat in dit onderzoek de ervaringen van de respondenten centraal staan. Door deze te bestuderen wordt niet één werkelijkheid blootgelegd, maar de subjectieve betekenis die de participanten geven aan hun werkervaringen binnen de organisatie (Bryman, 2012).

Sensemaking gaat volgens Weick et al. (2005) over het opmerken, afbakenen (*'bracketing'*) en labelen van ervaringen (p.411). Zo kunnen werknemers de organisatiestructuur waarin zij werken opmerken en afbakenen en het categoriseren als positief of negatief. Dit kan worden geïllustreerd aan de hand van de in het vorige hoofdstuk besproken gepercipieerde organisatiesteun: de organisatie handelt op een bepaalde manier, werknemers zien dit en plaatsen het in een categorie die zij 'steun' labelen. Op eenzelfde manier kunnen zij betekenis geven aan commitment en zelfsturing, welke in dit onderzoek centraal staan.

Sensemaking heeft enkele eigenschappen die relevant zijn voor dit onderzoek. Allereerst is het een retrospectief proces. Dit houdt in dat men pas betekenis geeft aan acties nadat zij deze hebben uitgevoerd (Weick, 1995, p.26), zoals geïllustreerd door de bekende uitspraak "Hoe kan ik weten wat ik denk, voordat ik zie wat ik zeg?" van Weick (Sandberg & Tsoukas, 2015, p.8). Door dit retrospectieve karakter is betekenisgeving ook *'enactive'*. Weick (1995) stelt: "people make sense of things by seeing a world on which they already imposed what they believe" (p.15). Dat wil zeggen dat het handelen van mensen is gegrond in tot dusver als vanzelfsprekend ervaren overtuigingen. Hierdoor is dit handelen een *'enactment'* van de eigen realiteit, die zij vervolgens opnieuw betekenis geven. Op basis van deze betekenis volgt weer een handeling en zo voort. Sensemaking is ook een sociaal proces dat draait om het behouden van identiteit: het wordt beïnvloed door de daadwerkelijke, of voorgestelde aanwezigheid van anderen, evenals door het beeld dat iemand van zichzelf heeft (Sandberg & Tsoukas, 2015, p.9). Deze eigenschappen zijn relevant voor dit onderzoek, omdat in dit onderzoek de ervaringen van werknemers worden bestudeerd. Deze ervaringen zijn, volgens het betekenisgevingsperspectief, subjectief, omdat ze gebaseerd zijn op de overtuigingen en het referentiekader van de werknemer.

Zoals gesteld is betekenisgeving een sociaal proces, dat kan worden beïnvloed door de betekenisgeving van anderen. Pogingen om dit te bereiken worden ook wel *'sensegiving'* genoemd (Maitlis & Lawrence, 2007, p.3). In de literatuur wordt doorgaans aangenomen dat de *'sensegiver'* een manager is die werknemers moet leiden (Gioia & Chittipeddi, 1991; Weick, 1995). In het geval van dit onderzoek is er echter geen sprake van een manager, maar wel van een visie van de organisatie. Het is voor dit onderzoek interessant om te bestuderen welke rol de visie van deze organisatie speelt bij de betekenisgeving van werknemers, ook vanwege het feit dat het aannemen van de visie van een entiteit wijst op commitment, volgens de definitie van Mowday et al. (1979).

3.2.2: Casestudy

Dit onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van een casestudy bij vijf verschillende vestigingen van Buurtzorg in Amsterdam. Een casestudy is een onderzoeksontwerp dat de gedetailleerde en intensieve analyse van een enkele casus betreft (Bryman,

2012, p.709), in dit geval van Stichting Buurtzorg Nederland. Het is een diepgaand onderzoek van het specifieke, waarin de onderzoeker tracht zijn of haar begrip van de onderzochte fenomenen te vergroten (Ruddin, 2006, p.798). Ik heb ervoor gekozen dit onderzoek uit te voeren aan de hand van een dergelijke studie, omdat ik geïnteresseerd ben in de beleving van mijn respondenten. Deze kan ik in een casestudy bestuderen, door de diepgaande aard van deze onderzoeksmethode. Ik heb gekozen voor Buurtzorg, omdat dit in Nederland het bekendste voorbeeld is van een organisatie die volledig is ingericht op basis van zelfmanagement (Beckers, 2015). Zoals omschreven in het eerste hoofdstuk, heeft Buurtzorg geen managementlaag en werkt zij, afgezien van een kleine groep administratiemedewerkers (Laloux, 2014, p.71), slechts met zelfsturende teams. Naar mijn weten is Buurtzorg de enige thuiszorgorganisatie in Nederland die niet nog op een of andere wijze met een traditionele organisatiestructuur werkt. Dat wil zeggen: teams worden niet top-down aangestuurd door een directie of managementlaag en de mate van autonomie is hier dus erg hoog. Doordat werknemers van Buurtzorg een dergelijk hoge mate van autonomie ervaren, verwacht ik dat zij hun ervaringen hiermee beter kunnen articuleren dan thuiszorgmedewerkers met een relatief lagere mate van autonomie. Om deze reden heb ik gekozen mijn casestudy uit te voeren bij Buurtzorg.

3.3: Onderzoeksmethoden

Dit onderzoek wordt uitgevoerd middels verschillende onderzoeksmethoden. Methoden zijn technieken om data te verzamelen (Bryman, 2012, p.46; O'Leary, 2004, p.85). Ze omvatten alle hulpmiddelen en technieken die worden gebruikt om een onderzoek uit te voeren (Haverland & Yanow, 2012, p.401).

3.3.1: Documentanalyse

Ik ben dit onderzoek begonnen met een documentanalyse, door Wharton (2006: 79) gedefinieerd als "*The detailed examination of documents produced across a wide range of social practices, taking a variety of forms from the written word to the visual image.*" (zoals geciteerd in Harding, 2013, p.20). In deze documentanalyse zijn krantenartikelen (e.g. Van Steenberghe & Wester, 2016), online management- en zorgmagazines (e.g. ManagementScope en Skipr) en visuele bronnen (e.g. de Blok, 2015) over de huidige situatie in de thuiszorgsector, over zelfsturende teams en over Buurtzorg Nederland geraadpleegd. Door het bestuderen van dergelijke bronnen is achtergrondinformatie over de organisatie vergaard om de context te begrijpen waarin de ervaringen van de participanten tot stand komen.

3.3.2: Literatuuranalyse

Na de documentanalyse heb ik een literatuuranalyse uitgevoerd. In deze analyse heb ik mij verdiept in zowel zelfsturende teams, als in organisatiecommitment, zoals omschreven in hoofdstuk 2: het theoretisch kader. Met behulp van de wetenschappelijke databanken Web of Science en Google Scholar heb ik gezocht naar wetenschappelijke literatuur over deze beide concepten. De literatuur die uit deze zoekopdrachten voortkwam heb ik weer gebruikt om nieuwe literatuur te vinden, zowel

door studies die worden benoemd in deze literatuur op te zoeken, als door concepten die in deze literatuur worden gekoppeld aan de hoofdthema's verder te bestuderen.

Op basis van de informatie uit de literatuuranalyse beantwoord ik in het discussiehoofdstuk de eerste drie deelvragen van dit onderzoek, namelijk (1) wat de kenmerken zijn van het werken in een zelfsturend team, (2) wat organisatiecommitment inhoudt en (3) wat volgens de literatuur de relatie is tussen deze concepten. Daarnaast helpt de literatuuranalyse bij het bepalen van de richting van dit onderzoek. Op basis van deze analyse heb ik twee *sensitizing concepts* gekozen: concepten die een verband hebben met de hoofdthema's en die dus relevant zijn voor mijn onderzoek. Deze concepten zijn 'gepercipieerde organisatiesteun' en 'baantevredenheid', zoals wordt toegelicht in de volgende paragraaf.

Na afronding van de resultatenanalyse van het empirische onderzoek is wederom een literatuuranalyse gedaan. Hierin is gezocht naar wetenschappelijke literatuur over concepten die prevalent bleken tijdens de interviews, wederom via databanken Web of Science en Google Scholar. De concepten die hierbij zijn bestudeerd zijn 'teamcommitment' en 'beroepscommitment'.

3.3.3: Interviews

Ik heb gekozen gebruik te maken van interviews in dit onderzoek omdat ik ervaringen van de participanten bestudeer: ik vraag naar iets wat mensen onder woorden kunnen brengen. Armenakis en Fredenberger (1997) stellen dat het houden van face-to-face interviews een goede manier is om 'rijke en betekenisvolle data' te vergaren (p.2). Verder vind ik het belangrijk dat participanten hun volledige gedachten uit kunnen spreken en niet gelimiteerd zijn aan een meerkeuzeantwoord. Een semigestructureerd interview geeft hier de ruimte voor. In dergelijke interviews is namelijk wel sprake van een vooraf vastgestelde topiclijst, maar heeft de geïnterviewde veel speling voor het geven van antwoorden (Bryman, 2012, p.471). Participanten zijn in semigestructureerde interviews niet gebonden aan vooraf bepaalde opties, zij kunnen hun eigen denkpatronen volgen en alles uitspreken wat zij belangrijk achten, zonder gebonden te zijn aan een volgorde van vragen of thema's. Een volledig gestructureerd interview zou hier naar mijn mening te restrictief voor zijn. Op basis van de informatie die voortkomt uit de interviews zullen deelvraag 4, 5 en 6 worden beantwoord. De topiclijst voor deze interviews is samengesteld op basis van wetenschappelijke literatuur en bronnen uit de documentanalyse.

3.3.3.1: Samenstelling topiclijst

Zoals hiervoor benoemd heeft de literatuuranalyse gediend als hulpmiddel bij het geven van richting aan het empirische onderzoek. De informatie over de hoofdthema's en *sensitizing concepts* die in deze literatuuranalyse besproken zijn, neem ik mee in het samenstellen van mijn topiclijst voor de interviews. De concepten teamcommitment en beroepscommitment zijn toegevoegd aan de literatuuranalyse na de afronding van de analyse van het empirische onderzoek. Beide concepten zijn daarom niet opgenomen in de topiclijst.

Organisatiecommitment

In de interviews vraag ik naar alle drie de componenten van organisatiecommitment, waarin Meyer en Allen (1991) onderscheid maken. Normatieve commitment en continuïteitscommitment komen respectievelijk voort uit een plichtsgevoel dat gevolg is van een uitwisselingsrelatie en een rationele calculatie. Affectieve commitment, daarentegen, komt voort uit het voelen van een emotionele band met de organisatie (Battistelli et al., 2016, pp.E49-E50). Om deze reden vraag ik in de interviews direct naar zowel het plichtsgevoel als de rol van eventuele alternatieven, in de keuze om bij de organisatie te blijven. Voor het onderzoeken van affectieve commitment, een gevoel waarvan de respondent zich mogelijk minder bewust is, gebruik ik vragen uit de Affectieve Commitment Schaal van Jak en Evers (2010, p.170), welke ik heb aangepast naar kwalitatieve interviewvragen.

Ik heb gekozen de aangepaste schaal van Jak en Evers (2010) te gebruiken en niet de originele schaal van Meyer en Allen (1991), omdat de schaal van Jak en Evers (2010) dermate is aangepast dat hetgeen zij het 'AC-NC' probleem noemen (p.161), is opgelost. Dit probleem betreft de correlatie tussen affectieve en normatieve commitment, die vaak erg sterk is (Meyer et al. 2002, p.23). Gutierrez et al. (2012) vonden in hun onderzoek zelfs een direct effect van normatieve commitment op affectieve commitment (p.9). Deze sterke samenhang tussen de componenten is volgens Jak en Evers (2010) onwenselijk, omdat de drie componenten ieder een onafhankelijk deel van organisatiecommitment moeten beschrijven (p.161). Zij stellen dat de correlatie mogelijk voortkomt uit het feit dat in de schaal van Meyer en Allen voor beide componenten wordt gevraagd naar gevoelens, terwijl het voor normatieve commitment logischer zou zijn meer te richten op overtuigingen (pp.161-162).

Autonomie

Aangezien de mate van autonomie invloed heeft op de gevolgen ervan en zelfsturing niet in elke organisatie dezelfde invulling heeft, vraag ik de respondenten ook te vertellen wat zelfsturing inhoudt in de context van Buurtzorg. Dit vraag ik niet alleen om erachter te komen in hoeverre zij daadwerkelijk zelfsturend zijn, maar ook in hoeverre zij zich hiervan bewust zijn. Daarnaast verwacht ik dat de manier waarop zij vertellen over hun manier van werken, mij al een indicatie kan geven van hun mening erover.

Sensitizing concepts

Zoals benoemd worden in dit onderzoek zowel gepercipieerde organisatiesteun, als baantevredenheid meegenomen als *sensitizing concepts*, omdat beide concepten in de literatuuranalyse regelmatig werden benoemd in combinatie met organisatiecommitment. Daarnaast werden beide concepten ook in verband gebracht met autonomie, waardoor de concepten, naar mijn mening, relevant zijn voor dit onderzoek. De vragen over gepercipieerde organisatiesteun zijn geïnspireerd door de schaal die is gebruikt door Rhoades et al. (2001, p.828) om dit construct te meten. Ook deze vragen heb ik aangepast naar vragen voor een kwalitatief interview. Ik vraag hierbij zowel naar de concrete steun die de respondenten krijgen van de organisatie, als naar het gevoel dat zij hebben over hoe de organisatie hen steunt, omdat ik verwacht dat deze niet per definitie gelijk zijn. Daarnaast vraag ik ook naar de redenen

waarom zij denken dat Jos de Blok de organisatie heeft ingericht op een wijze die de werknemers veel autonomie verschaft. Dit vraag ik, omdat Meyer en Smith (2000, p.320) stellen dat de reactie van werknemers op initiatieven van de organisatie, afhankelijk is van wat zij denken dat de intentie van de organisatie is. Ik vraag ook waarom de respondenten denken dat andere organisaties kiezen voor een organisatiestructuur met zelfsturende teams, dit om te controleren of de resultaten van deze vraag specifiek gericht zijn op Buurtzorg.

Hoe tevreden de respondenten zijn met hun baan tracht ik uit het gehele interview te halen: uit de manier waarop zij spreken over hun werk en de uitspraken die zij hierover doen. Daarnaast vraag ik de respondenten direct of zij tevreden zijn met hun baan, maar ik verwacht meer informatie te kunnen halen uit de uitspraken die zij doen gedurende het interview.

3.3.3.2: Respondenten

De twaalf respondenten selecteer ik op basis van leeftijd en hoe lang zij al werken bij Buurtzorg. Dit doe ik om te voorkomen dat de resultaten die voortkomen uit de interviews slechts representatief zijn voor één geslacht of leeftijdsgroep, of voor werknemers die al lange of korte tijd bij Buurtzorg werken. De leeftijd van de respondenten varieert tussen de 24 en de 65 jaar oud, waarbij drie respondenten in de leeftijdscategorie 20-35 vallen, vier respondenten in de categorie 40-55 en vijf respondenten 60 jaar of ouder zijn. Drie van de respondenten zijn mannen en de overige negen zijn vrouwen. Acht respondenten werken al meer dan drie jaar bij Buurtzorg, één respondent is hier twee jaar werkzaam en drie respondenten werken nog geen jaar bij Buurtzorg. Dit is samengevat in een overzicht in Bijlage 2.

Vanaf het elfde interview kwam nauwelijks meer nieuwe, relevante informatie naar voren: er was sprake van saturatie. Dit houdt in dat de nieuwe data niet meer bijdraagt aan het begrip van de case en het verzamelen van data gestopt kan worden (O'Leary, 2004, p.114). Om hier zeker van te zijn heb ik echter nog één interview extra uitgevoerd, welke de saturatie bevestigde.

3.4: Analysemethoden

Na het transcriberen van de interviews, heb ik deze transcripten gecodeerd. Dit doe ik met behulp van codeerprogramma NVivo. Coderen betreft het bestuderen van transcripten en het labelen van concepten die potentieel van theoretische waarde kunnen zijn en/of saillant lijken binnen de sociale wereld die wordt bestudeerd (Bryman, 2012, p.569). De eerste stap is hierbij het open coderen, waaruit een reeks concepten voortkomt doordat data wordt opgedeeld, bestudeerd, vergeleken en gecategoriseerd. Met behulp van NVivo heb ik stukken tekst kunnen selecteren uit de transcripten van de interviews, welke onder diverse thema's passen. Vervolgens heb ik deze uitspraken per thema geanalyseerd. Dit was een iteratief proces: tijdens het coderen van de interviews ontdekte ik steeds nieuwe thema's, waarna ik heb gecontroleerd of deze thema's ook in de reeds gecodeerde transcripten voorkwamen.

Hierna heb ik deze thema's axiaal gecodeerd, wat betekent ik dat naar connecties heb gezocht tussen de codes (Strauss & Corbin, 1990, in Bryman, 2012, p.569). Op basis

hiervan is een mindmap samengesteld (zie bijlage 4). Tot slot volgde het selectief coderen: het selecteren van de kerncategorie en deze systematisch koppelen aan andere categorieën (Bryman, 2012, p.569). Op deze manier kunnen belangrijke thema's en patronen in de data worden ontdekt. Tijdens dit proces heb ik gekeken naar thema's en concepten die vaak terugkeerden in de interviews en op basis daarvan bepaald wat de belangrijkste informatie uit dit empirische onderzoek was voor het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek.

3.5: Kwaliteitscriteria

De interviews die zijn afgenomen voor dit onderzoek zijn opgenomen met behulp van een spraakrecorder. Dit is naar mijn mening belangrijk omdat het maken van notities mij als onderzoeker dermate af zou kunnen leiden dat ik niet meer goed kan letten op wat de participant precies zegt. Dit draagt bij aan de interne betrouwbaarheid van het onderzoek, of wel de controleerbaarheid ervan (Willems en Van Zwieten, 2004, p.631). Ook het opnemen van letterlijke citaten in de tekst van de resultatenanalyse draagt hieraan bij (p.633). Op deze manier kan de kwaliteit van het onderzoek worden gewaarborgd. Daarnaast maken dergelijke opnames de controleerbaarheid van de onderzoeksgegevens mogelijk. Na elk interview wordt de gehele opname getranscribeerd. Hierbij krijgt elke respondent een nummer toegewezen: de namen van de participanten worden niet opgenomen in het verslag. Op deze manier wordt vertrouwelijkheid gegarandeerd (O'Leary, 2004, p.54).

Ondanks dat Eisenhardt (1989) redeneert dat de flexibiliteit van het onderzoeksproces maakt dat de theorie die eruit voortkomt met grotere waarschijnlijkheid valide is (p.547), vind ik validiteit geen passend kwaliteitscriterium voor het huidige onderzoek. De data die voortkomen uit interviews geven namelijk geen objectief beeld van de sociale wereld, maar demonstreren de betekenisgeving van de respondenten (Harding, 2013, p.22). Om deze reden houd ik het criterium 'authenticiteit' aan, zoals omschreven in O'Leary (2004). Dit criterium houdt er namelijk rekening mee dat het in interpretatief onderzoek niet mogelijk is te zoeken naar data die één enkele, valide, waarheid vertegenwoordigt. Authenticiteit betekent dat wordt getracht door striktheid en wederkerende praktijk te zorgen voor geloofwaardige conclusies (p.61). Dit wordt in dit onderzoek gewaarborgd door het garanderen van vertrouwelijkheid bij het afnemen van de interviews. Op deze manier wordt het aantal sociaal wenselijke antwoorden hopelijk geminimaliseerd en zullen de participanten eerlijk durven zijn.

Naar mijn mening is het niet mogelijk op basis van één casestudy te zeggen dat mijn bevindingen generaliseerbaar zijn en dus zullen gelden voor een andere organisatie dan Buurtzorg, of zelfs voor vestigingen uit andere delen van Nederland. Voor dit onderzoek wil ik dus niet generaliseerbaarheid, maar *transferability* als kwaliteitscriterium nemen. O'Leary (2004, pp.62-63) beschrijft dit als een indicatie van toepasbaarheid. Waar ik niet wil beweren dat de uitkomsten van dit onderzoek toepasbaar *zullen* zijn op alle organisaties die werken met zelfsturende teams, ben ik wel van mening dat de kans aanwezig is dat in soortgelijke settings, soortgelijke resultaten gevonden kunnen worden.

Aangezien dit onderzoek de subjectieve ervaringen van respondenten onderzoek speelt interpretatie een grote rol. Bryman (2012) stelt dat in interpretatief onderzoek sprake is van drie niveaus van interpretatie, namelijk dat van de participant die zijn of haar ervaringen interpreteert, dat van de onderzoeker, die de uitingen van de participanten interpreteert en het derde niveau, waar de onderzoeker de uitkomsten van het onderzoek interpreteert in termen van concepten, theorie en literatuur (p.31). De semigestructureerde aard van de interviews stelt de respondenten in staat te vertellen wat zij zelf relevant vinden. Tijdens de interviews zal ik zo veel mogelijk doorvragen naar de achterliggende gedachten bij en redenen voor de antwoorden van participanten, om zo te voorkomen dat ik deze zelf in ga vullen met mijn eigen aannames. Door mij gedurende het gehele onderzoeksproces bewust te zijn van mijn eigen wetenschappelijke *bias* hoop ik de effecten ervan te minimaliseren.

Zelf heb ik geen connectie met Buurtzorg die maakt dat ik *biased* ben en zou gaan sturen naar bepaalde uitkomsten. Ik voer het onderzoek onafhankelijk van de organisatie uit. Het onderzoek is ook niet opgezet in opdracht van Buurtzorg.

4: Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten besproken die zijn voortgekomen uit de interviews met leden van zelfsturende teams uit verschillende vestigingen van Buurtzorg in Amsterdam. Hierbij komen veelvoorkomende meningen en uitspraken uit de interviews aan bod, evenals opvallende uitspraken van teamleden. Deze worden geïllustreerd aan de hand van citaten uit de interviews.

Allereerst wordt in dit hoofdstuk besproken wat de autonomie van de werknemers van Buurtzorg inhoudt en in hoeverre zij zelfsturend zijn. Dit is belangrijk om te weten, alvorens uitspraken te kunnen doen over wat autonomie betekent voor de respondenten. Hierbij wordt specifiek ingegaan op het verantwoordelijkheidsgevoel dat respondenten ervaren als gevolg van hun autonomie. In paragraaf 4.2 komt het commitment van de respondenten aan bod, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen de verschillende entiteiten naar wie dit commitment gericht kan zijn en tussen de componenten van organisatiecommitment. Hierbij wordt tevens ingegaan op wat de respondenten de oorzaken van hun commitment achten. Vervolgens wordt in paragraaf 4.3 besproken wat het merendeel van de respondenten ziet als voorwaarde voor het functioneren binnen een zelfsturend team: de persoonlijkheid van de werknemer. Paragraaf 4.4 belicht een aantal nadelen van het werken in zelfsturende teams, benoemd door de respondenten. Daarna wordt in paragraaf 4.5 de steun die respondenten voelen vanuit hun organisatie behandeld. Aan de hand van deze informatie zullen deelvraag 4, 5 en 6 worden beantwoord in het discussiehoofdstuk.

4.1: Autonomie

Voordat uitspraken gedaan kunnen worden over wat autonomie en zelfsturing betekenen voor de leden van Buurtzorgteams, is het belangrijk te weten wat deze zelfsturing inhoudt. Om deze reden heb ik de respondenten gevraagd te vertellen over hun manier van werken bij Buurtzorg. De taken van het team zijn samengevat in de volgende uitspraak van een respondent:

Resp.09: "Wij zijn natuurlijk, ons team, ieder lid van het team heeft ook bepaalde taken daarnaast, die moet je doen, daar ben je echt ook verantwoordelijk voor. Wij zijn natuurlijk wel, wij zijn zelf verantwoordelijk voor het aannemen van klanten, we zijn verantwoordelijk voor indicaties, ook voor de roosters, personeelsbeleid, je moet alles in het team zelf regelen. Je kunt het niet afschuiven op een intaker of een manager die dan maar nieuw personeel moet aannemen. En als je merkt van 'ik krijg niet zo veel klanten', dan moet je gaan werven, ook hier, moet je een transferverpleegkundige gaan bellen, of naar de huisartsen toe, je moet iets doen aan je PR en dat moet je zelf doen als team. Dat zijn allemaal taken die je allemaal wel moet, je moet dat steeds... als je merkt van 'we zitten krap' moet er personeel aangenomen worden, als je merkt van 'we moeten steeds klanten weigeren, moet je gaan splitsen, wat we nu gedaan hebben."

Alle respondenten benoemden dat zij het beleid zelf bepalen met hun team. Buurtzorg heeft geen hiërarchische structuur waarin iemand die boven het team staat beslissingen voor hen neemt. De organisatie heeft slechts enkele richtlijnen waar de teams zich aan moeten houden. De teams maken zelf hun roosters en cliëntplanningen, nemen zelf personeel aan en bepalen of ze cliënten wel of niet aannemen. Daarnaast zijn zij zelf verantwoordelijk voor het bijhouden van het contact met huisartsen en ziekenhuizen en voor het schrijven van rapportages voor de zorgverzekeraars.

De enige door Buurtzorg opgelegde richtlijnen die zijn benoemd door de respondenten zijn voor het opleidingsniveau van het personeel en de verhouding tussen de tijd die mag worden gespendeerd op het kantoor en bij de cliënt, respectievelijk geïllustreerd in de volgende uitspraken:

Resp.08: "Maar kijk, dat is ook de reden waarom dus bij Buurtzorg uitsluitend mensen vanaf niveau drie werkzaam zijn. Dat houdt dus in: vanaf wijkziekenverzorger tot verpleegkundige in de wijk, tot wijkverpleegkundige, dat zijn posities, wij noemen dat niveau drie, vier, vijf, hoger heb je niet. Maar dat zijn dus wel mensen die op z'n minst een hoge Mbo-opleiding hebben, of een volledig afgeronde Hbo-opleiding..."

Resp.01: "Productie is eigenlijk, zeg maar, hoe veel, ze gaan ervan uit. Nu moet ik het ook even goed tegen je zeggen, maar je hebt... Als je van 100% uitgaat he, 100% uren [...]. We moeten in ieder geval 60% cliënt uren hebben, snap je? Dat haalt het.. 40% nevenactiviteiten, dus kantoortijd, verlof, ziekte en dat soort dingen en 60% klantenzorg. Als je dat ongeveer hebt, ongeveer die 60%, dan draai je goeie productie. En als alle teams op 60% zouden werken, dus 60% wijk en 'wijk' is echte klantenzorg waar geld op binnen wordt gehaald en 40% aan die

nevenactiviteiten zeg maar. Dit kost ons geld eigenlijk. Dit zijn nevenactiviteiten, want dit levert natuurlijk geen geld op, snap je?."

Uit het feit dat dit de enige richtlijnen vanuit de organisatie zijn die benoemd zijn door de respondenten maak ik op dat de mate van zelfsturing bij Buurtzorg erg hoog is. Ook het feit dat de teams zelf verantwoordelijk zijn voor zowel het uitvoeren van taken als het plannen en managen ervan wijst op een hoge mate van zelfsturing.

4.1.1: Verantwoordelijkheidsgevoel

Het grootste deel van de respondenten gaf aan zich verantwoordelijk te voelen voor het werk, onder andere als gevolg van de autonomie die zij genieten. Noemenswaardig hierbij is dat al deze respondenten zelf over dit gevoel zijn begonnen en ik hier niet specifiek naar heb gevraagd. De respondenten benoemden hierbij zowel het krijgen van verantwoordelijkheid als het nemen ervan en zij geven aan dat dit verantwoordelijkheidsgevoel maakt dat zij meer moeite willen doen en zich meer betrokken voelen bij hun werk.

Resp.02: "Ik denk ook wel het personeel verantwoordelijkheidsgevoel geven, waardoor mensen gemotiveerder werken denk ik ook. En zich toch een soort van eh, nou ja, dat je met elkaar meer verantwoordelijkheid draagt. Zo voelt het ook wel. Je voelt je meer betrokken bij je werk."

Resp.09: "Dat... omdat we er allemaal verantwoordelijk voor zijn denk je daar ook, ga je daar vanzelf in meedenken. Je kan niet achterover gaan zitten van 'nou, laat de anderen het maar oplossen', dat gaat niet zo goed in het team. Ik bedoel toch een beetje, je wordt er niet echt op aangesproken, maar je wil gewoon meedoen en als je met z'n negenen bent en eh, we zijn nu met z'n negenen in ons team. Ja, dan wil je graag meedoen, dat gaat eigenlijk een beetje vanzelf."

De respondenten die spraken over dit verantwoordelijkheidsgevoel, benoemden allemaal dat dit gevoel voortkomt uit het feit dat zij zelfsturend zijn, dat zij hun eigen beleid maken en dus nauwelijks worden aangestuurd door de organisatie Buurtzorg. Meer dan de helft van de respondenten heeft hierbij benoemd dat het voelt alsof zij hun 'eigen toko' of 'eigen winkeltje' runnen en dat dit een reden is dat zij zich verantwoordelijk voelen voor hun werk.

Resp.12: "Dat zelfsturende is wel, het voelt als je eigen toko, wat dan iedereen dan altijd zegt natuurlijk. Maar zo is het ook wel een beetje, ja. Ja, je bent trots op wat je met elkaar hebt, wat je neerzet. Alle artsen zijn tevreden, alle klanten zijn tevreden, ja dus dat wil je zo houden en dat is vanaf het begin eh, werkt dat zo. Je bent met gemotiveerde mensen bezig, dus ja, ik denk dat dat wel eh.. dat dat zelfsturende zeker een eh, iets is ja, ja."

Resp.11: "Maar ja ik heb, ik lees ook wel eens dingen over Buurtzorg, maar het staat toch, gek genoeg staat het toch ver van mijn bed of zo. Ik heb het idee dat dit zeg maar mijn werkgever is, gewoon dit kantoor, dit bedrijfje. Maar het is natuurlijk een mega, een miljoenenbedrijf, maar dat voel ik helemaal niet, daar merk ik niks van. Het is dan alsof ik mijn eigen winkeltje run of zo. Dus ja, daardoor vind ik het wel leuk ja."

4.2: Commitment

In dit onderzoek is gekeken naar het commitment van leden van zelfsturende teams. De focus lag hierbij in eerste instantie op het commitment aan de organisatie waarvoor deze leden werken. Uit de interviews bleek echter dat veel werknemers commitment ervaren op meerdere niveaus, namelijk organisatiecommitment, teamcommitment en commitment aan hun beroep. Uit de interviews bleek dat de laatste twee vormen zich op een meer bewuste wijze manifesteren dan de eerste, zoals geïllustreerd in de volgende uitspraak van een van de respondenten:

Resp.05: "Dus [dat commitment is naar] echt de cliënten, het team en dan hebben we ook nog dat andere team waar je ook nog een betrokkenheid bij voelt. En eh, ja, naar Almelo, wat ik zei, wij voelen wel een soort van betrokkenheid, je kunt daarbij terecht, maar het heeft niet zo heel veel invloed op de dagelijkse gang, maar het is er wel. Maar dat voel ik niet dagelijks. Het dagelijkse gevoel van eh, draaien we wel goed? Daar voel ik me wel verantwoordelijk voor."

Op basis van deze bevinding splits ik het concept van commitment in mijn verdere analyse op in de drie genoemde niveaus.

4.2.1: Organisatiecommitment

Gedurende het empirische onderzoek bleek dat alle respondenten wel op een of andere wijze commitment voelen met hun organisatie. Dit commitment werd niet door elke respondent even sterk ervaren en ook in verschillende gradaties van bewustzijn. Bij enkele respondenten leek hun commitment aan de organisatie zich zeer bewust te manifesteren:

Resp.07: "[Dat commitment komt voort uit...] weer die eigen verantwoordelijkheid, dat we zelf ook overal verantwoordelijk voor zijn, maar dat we weten dat dat komt door het succes van Buurtzorg en door de visie van Buurtzorg. Dus ik voel mij echt, veel meer dan in het verleden, echt heel erg die wijkverpleegkundige van Buurtzorg. Ik denk dat wij ons ook allemaal... maar ja dat kan ik van anderen niet zeggen, maar dat je ook continu het idee hebt van 'ik ben het visitekaartje van Buurtzorg Nederland, niet van mijn teampje alleen'. Nee, ik voel mij heel erg Buurtzorg ja. Omdat, wat wij doen is zo erg gerelateerd aan de visie en de ideeën van Buurtzorg, aan dat hele concept. Dus ik denk van, ja daar halen wij nu onze identiteit uit en dat is een identiteit waar we ons verschrikkelijk goed bij voelen, dus ja, dat commitment is in ieder geval bij mij, maar dat meen ik ook om me heen te zien, heel erg groot."

Respondenten gaven onder andere aan zich een onderdeel van de organisatie te voelen doordat zij werken onder de 'vlag' van Buurtzorg en zichzelf vertegenwoordigers van de organisatie achten. Ook de Buurtzorgcongressen en de jaarlijkse sportdag dragen hieraan bij, evenals het online platform waar blogberichten van Jos de Blok te lezen zijn en de korte lijnen tussen de teams en het hoofdkantoor. De kerstcadeaus met een informeel berichtje van Jos de Blok en zijn vrouw Gonnie en het vertrouwen dat de teams ervaren van de organisatie, maken dat de werknemers zich gewaardeerd

voelen. Daarnaast benoemden verschillende respondenten de vele projecten van Buurtzorg en het feit dat het goed gaat met de organisatie als punt van trots, wat duidt op een zekere affectieve commitment aan de organisatie.

Op de vraag of zij dachten dat het commitment dat zij voelen iets te maken had met de autonomie die zij genieten antwoordden vrijwel alle respondenten dat dit volgens hen het geval is. Zes respondenten noemden hierbij specifiek hun commitment jegens Buurtzorg en twee hiervan stelden dat dit voortkomt uit trots om voor deze organisatie te werken.

Resp.06: "Ik ben van mening dat als jij je werknemers positief stimuleert en ook dus uitgaat van wat iemand heel goed kan en dat optimaal weet te benutten en iemands mindere punten weet te stimuleren om die te ontwikkelen, dat je tevreden medewerkers hebt en medewerkers hebt die alles voor je over hebben. En dat is eigenlijk wat Buurtzorg doet. Alles waar je goed in bent, dat kan je doen, waar je minder goed in bent kan je ontwikkelen en je krijgt gewoon alle vertrouwen van de wereld in je verpleegkundig handelen. En dat, ik denk dat dat een mens laat groeien en dus heel erg tevreden laat zijn en dus daardoor bereid is om alles voor de organisatie te doen."

4.2.1.1: Onbewuste organisatiecommitment

Veel respondenten leken zich minder bewust te zijn van hun organisatiecommitment dan van hun commitment aan hun team of beroep. Dit maak ik onder andere op uit het feit dat de meeste respondenten deze vorm van commitment niet uit zichzelf benoemden, waar zij dit met de andere vormen van commitment wel deden. Pas wanneer ik naar hun organisatiecommitment vroeg, gaven alle respondenten wel in verschillende gradaties aan zich op de een of andere manier betrokken te voelen bij de organisatie. Op de vraag of zij het gevoel heeft dat ze bij de organisatie hoort antwoordde een respondent het volgende:

Resp.06: "Ja. Ja, en ik weet niet zo goed waarom, want, dat is op zich wel een goeie vraag, want in principe lijkt het alsof iedereen gewoon zijn eigen winkeltje heeft en eh, toch voelt het wel heel erg als één grote organisatie. En waar het hem daar precies in zit weet ik eigenlijk niet, dat is een beetje gevoelsmatig... Ja, daar heb ik niet echt een goed antwoord op denk ik. Misschien, ja, nee.. ik weet het eigenlijk niet. Nee, ik weet het echt niet. Misschien omdat alles zo laagdrempelig is of zo, dat het gewoon ehm, ja. Ja, nee, geen idee waarom dat wel zo voelt. Want je kent er eigenlijk, buiten, tenminste ik, bijvoorbeeld een collega die kent wel, die zit al jaar en dag bij Buurtzorg en die is een van de eerste teams in Amsterdam heeft hij opgestart, dus die kent wel heel veel andere collega's in Amsterdam. Ik niet, ik eh, geen idee. Maar ehm... ja, ik weet niet, ik heb geen goed antwoord."

Een andere respondent gaf in eerste instantie aan geen echte gevoelens te hebben jegens Buurtzorg als organisatie toen ik haar hier direct naar vroeg. Kort hierna benoemde ze echter dat ze zich wel trots voelt, wat door andere respondenten specifiek is genoemd als bron van hun organisatiecommitment. Dit kan er op wijzen dat de respondent onbewust toch commitment voelt.

Resp.10: "Je werkt met een team. Nou we weten natuurlijk heel goed wat de visie van Buurtzorg is en ja, ik vind het ontzettend fijn dat er een grotere organisatie, dat er een vlag is waaronder wij werken. In die zin ben ik ehm, gebonden aan die vlag. Maar ik heb geen gevoel voor, ja, de organisatie, weet ik niet. Ik zou niet weten hoe ik dat moet voelen. [...] Maar ik... ik, ja. Ik ben wel trots op Buurtzorg, het idee van Buurtzorg, ja, hoe we werken, ja. [...] Dat uit zich in het enthousiasme waarmee wij werken, het enthousiasme waarmee ik het bijvoorbeeld ontzettend leuk vind om dit te doen, he, uitdragen van 'kijk eens hoe goed het is'. Niet zozeer hoe goed ik ben of hoe goed wij zijn, maar hoe goed het idee is en de visie. Want het werkt. Het blijkt te werken"

Opvallend was dat, ondanks dat het commitment van de respondenten aan Buurtzorg als organisatie bij de meeste respondenten niet aan de oppervlakte lag, twee respondenten zeiden dat zij dit juist wel sterk ervaren bij collega's. Zij gaven aan dat zij zich zelf erg identificeren met Buurtzorg en trots zijn op de organisatie en op oprichter Jos de Blok, maar dat zij dit gevoel bij enkele collega's soms te sterk achten. Beide respondenten benoemden dat enkele collega's Jos de Blok naar hun mening te veel als goeroe beschouwen, één van hen sprak hierbij zelfs van een 'sektegevoel'.

Resp.09: "Sommige dingen vind ik ook, ben ik het ook niet mee eens, maar goed, dat, ik ben niet een, een volgeling om het zo maar te zeggen. Sommige mensen adoreren [Jos] helemaal, nou dat heb ik niet, maar ik vind het gewoon een mens, denk ik 'ja, super om voor hem te werken, om voor het bedrijf..' ja. Sommige dingen vind ik een beetje te, te veel, te overdone. En dat, dat weet je, dat sommige mensen hem zo als een soort goeroe zien, dat heb ik helemaal niet, dat vind ik ook onzin. Dat wil ik ook helemaal niet, het is voor mij gewoon een baas die ook zijn dingen doet."

4.2.1.2: Gepercipieerde intentie achter zelfsturing

Omdat Meyer en Smith (2000, p.320) en Rhoades en Eisenberger (2002, p.698) stellen dat hoe werknemers zich voelen over initiatieven van hun baas afhankelijk is van wat zij de intentie achter deze initiatieven achten, heb ik mijn respondenten gevraagd naar wat zij denken dat de intentie van Jos de Blok was bij het opzetten van deze organisatiestructuur. Om te controleren of dit gevoel specifiek op Jos de Blok en Buurtzorg is gericht, of dat dit een algemeen gevoel is, heb ik daarnaast gevraagd wat de respondenten de intentie van andere organisaties achten die nu het zelfsturingsmodel aan gaan nemen of dit recentelijk gedaan hebben. Op deze laatste vraag werd door de helft van respondenten geantwoord dat deze andere organisaties vanwege het kostenaspect kiezen over te stappen naar zelfsturing. Respondenten stelden daarnaast dat Buurtzorg volgens hen als voorbeeld heeft gefungeerd dat laat zien dat deze structuur werkt. Wanneer ik de respondenten vroeg wat zij denken dat de reden was dat Jos de Blok zijn organisatie op deze manier heeft ingedeeld, klonk de respons anders. Slechts één van de tien respondenten die ik hiernaar heb gevraagd benoemde het kostenaspect. Zij benoemden allemaal ofwel dat Jos de Blok hiervoor heeft gekozen met het oog op de zorgkwaliteit, ofwel met het oog op de tevredenheid van zijn werknemers.

Resp.09: "Ik denk dat dat, dat is denk ik, hij, hij wil, hij wil de verpleegkundige zie je, als een professional die heel veel in huis heeft en hij wil ook niet dat die

professionals worden beknopt. Als je ze echt helemaal, allemaal taken afneemt en intakes worden door intakers gedaan, de indicaties door indicatiestellers, dan ga je mensen helemaal beknoppen, zodat ze zich niet kunnen bewegen bijna en dan kunnen de vaardigheden van en de kundigheid van mensen die komen er niet uit. En hij heeft zoiets van 'geef ze de vrijheid en ze zullen het regelen'."

Deze reacties illustreren het contrast tussen de gepercipieerde intentie van de oprichter van Buurtzorg en de gepercipieerde intentie van andere organisaties voor het kiezen voor zelfsturing. Dit contrast wijst op een onbewuste laag van organisatiecommitment, omdat de respondenten een positieve intentie toewijzen aan hun eigen organisatie, maar veelal een negatieve aan andere organisaties die dezelfde keuze maken.

4.2.1.3: Normatieve en continuïteitscommitment

Een onderdeel van de definitie van organisatiecommitment die in dit onderzoek wordt aangehouden, is de wens bij de organisatie te blijven. Zoals omschreven kan deze wens om verschillende redenen bestaan. In de interviews heb ik respondenten specifiek gevraagd naar hun normatieve commitment, welke duidt op een gevoel van verplichting om bij de organisatie te blijven. Ook continuïteitscommitment kan een rol spelen in de wens om bij de organisatie te blijven. Deze vorm van commitment wordt onder andere bepaald door de hoeveelheid alternatieven die beschikbaar zijn en door hoe veel iemand al heeft geïnvesteerd in de organisatie. Beide vormen van commitment speelden geen of nauwelijks een rol bij het besluit van de respondenten om bij Buurtzorg te blijven werken.

Geen van de respondenten gaf aan een gevoel van verplichting te hebben jegens Buurtzorg om bij de organisatie te blijven werken. Negen respondenten stelden dat een dergelijk gevoel voor hen juist een teken zou zijn dat zij iets zouden moeten veranderen aan hun werksituatie

Resp.04: "Ik voel me niet verplicht om te blijven, nee. Ik hoop dat niemand zich zo voelt eigenlijk. Ik heb zoiets, het is zo, weet je, werk is zo'n groot deel van je leven en dat moet je gewoon ja het moet kloppen. En dat hoeft niet 100% leuk te zijn, maar je moet je er wel goed bij voelen. En ik denk dat als je het eigenlijk niet echt meer naar je zin hebt, maar je voelt je verplicht om te blijven, dat werkt niet, nee. Dat heb ik helemaal niet, dat wil ik ook niet voelen. Ik zal nooit op een lullige manier opstappen of zo, maar ik wil me niet verplicht voelen om eh, iets te doen wat ik eigenlijk niet meer kan, wil of zie zitten, weet ik veel, nee. Ik hoop dat het nooit zo ver komt. En dat hoop ik voor het hele team trouwens hoor, dat ik denk van 'dat zou niet zo moeten zijn'. Natuurlijk heb je verplichtingen als je in een team werkt, maar dat vind ik wat anders."

Resp.08: "Nee, nee, nee. Dat gevoel zou ik gaan denken van 'nou, misschien wil ik wel wat anders nog'."

Van alle respondenten gaf niemand aan dat hun overweging om bij Buurtzorg te blijven werken wordt beïnvloed door de slechte situatie omtrent baankansen in de zorgsector of door de investeringen die een werknemer heeft gedaan in de organisatie. De meesten waren van mening dat zij nog wel ander werk zouden kunnen vinden, als zij dit zouden willen.

Resp.03: "Ik denk dat in de wijk toch nog wel veel werk te vinden is hoor."

L: "Ja? Waarom?"

Resp.03: "Nou, dat zijn, er is toch veel vraag nog naar, zeker naar wijkverpleging, denk ik dan. En eh, ik maak me daar niet zo veel zorgen over."

Een enkele respondent gaf aan dat zij het wel moeilijk zou vinden het team te verlaten, omdat zij het team zelf heeft opgericht en er dus veel in heeft geïnvesteerd. Ook dit gevoel was dus gericht op het team waarin zij werkt, niet op de organisatie.

Resp.01: "Maar het is natuurlijk wel zo ja, je laat natuurlijk wel weer een stukje achter denk ik. Dat is denk ik toch wel een beetje je kindje ofzo, slaat nergens op misschien, maar je hebt het wel opgebouwd, weet je, vanaf het begin."

4.2.2: Team commitment

Naast beroepscommitment benoemde het merendeel van de respondenten ook hun commitment aan het team waarin zij werken. Ze benoemden hierbij dat zij dit voelen omdat ze in kleine teams werken en hun teamleden dus de mensen zijn met wie ze dagelijks samenwerken, overleggen, problemen oplossen en beleid bepalen. Ook legden zij de link met het feit dat zij als team zelfsturend zijn en daarom samen verantwoordelijk zijn voor het goede verloop van het gehele werkproces. Ook in het geval van teamcommitment leek de affectieve component het meest prevalent.

Resp.07: "We moeten het allemaal met elkaar doen. Ik vind het teamgevoel en de samenstelling van het team, dat is bij Buurtzorg ook wel, in mijn ogen, belangrijker dan dat het in het verleden was. Omdat, wij moeten het met elkaar doen, we moeten, maar we moeten er ook op kunnen vertrouwen dat als het heel druk, is dat iedereen bereid is een tandje extra te zetten. Als iemand ziek is, betekent dat, dat de rest moet harder werken, want wij huren geen uitzendkrachten of flexers in. Je moet het allemaal met elkaar doen, dus dat vertrouwen moet heel groot zijn naar elkaar toe."

Resp.08: "Dus ehm... je moet het met elkaar doen en daar gaat een kracht vanuit, daar gaat een positief wij-gevoel van uit, iets wat je met elkaar goed wil doen en voor elkaar kan krijgen."

Resp.09: "Ik heb wel dat ik meer, dat ik meer betrokken ben met mijn eigen team, met mijn eigen wijk [dan met de organisatie]. Maar ik denk niet dat het helemaal los is."

Een andere belangrijke bron van teamcommitment is het feit dat de teams zelf hun beleid maken. Omdat zij zelf invulling geven aan hun beleid, op basis van hun eigen visie, identificeren zij zich meer met de doelen die het team stelt en de waarden van waaruit het team handelt. Deze identificatie is een belangrijk onderdeel van de definitie van commitment van Mowday et al. (1979, p.4).

Resp.04: "Nou ik denk, ik zou niet zomaar voor elk Buurtzorgteam willen werken. Terwijl Buurtzorg wel de organisatie is waarvoor ze werken, ja. Komt ook wel omdat we heel erg, ja toch ook de teamvisie hebben, zeg maar. Juist omdat je je eigen beleid bepaalt en ehm, er zijn teams waar gewoon nog steeds eigenlijk

twee coördinatoren zijn die dan dus toch het hele beleid bepalen. Ja daar zou ik niet in willen werken.”

De teamvisie die de respondent benoemt in voorgaande uitspraak kan volgens Riketta en Van Dick (2005) problematisch zijn voor de organisatie, omdat teamleden de normen van het team dan boven die van de organisatie gaan stellen (p.505), zoals besproken in de literatuuranalyse. Waar geen van de respondenten stelde dat dit probleem zich voordoet in hun team, vertelden enkelen van hen dat zij teams kennen waar dit wel het geval is. Deze teams hebben er onder andere voor gekozen geen avonddiensten te draaien of geen cliënten aan te nemen die hoog complexe zorg vereisen, omdat de teamleden dit niet prettig vinden. Dit gaat echter in tegen de visie en de normen van Buurtzorg.

Op de vraag of respondenten een gevoel van verplichting hebben jegens de organisatie om te blijven, reageerden zij allemaal dat dit niet het geval was. Bij twee respondenten speelde een dergelijk verplichtingsgevoel wel een kleine rol, maar zij benoemden dat dit gericht was aan het team en expliciet niet aan de organisatie, zoals geïllustreerd door de volgende uitspraak van een respondent:

Resp.06: “Ehm... ja ik denk wel dat je je sneller... ik zou zelf bijvoorbeeld niet weg kunnen gaan, wetende dat er geen vervanging voor mij zal zijn. Dus ehm, dat zal ook wel meespelen, als ik besluit weg te gaan, of naar een ander team, of weet ik veel. Dan zou ik niet weg kunnen gaan zonder dat het gewoon goed geregeld is. Terwijl bij mijn vorige baan heb ik gewoon ontslag genomen, dat vonden ze heel jammer, maar ja, daar koop ik niks voor haha. Ja, “succes ermee”. [...] Dat is wel meer echt team gebonden denk ik, want ik denk, niemand in Almelo zal het uitmaken als ik wegga, denk ik. Om het maar even zo te zeggen. Dat is natuurlijk, ja. Ik weet niet of het echt zo is, misschien... maar ze kennen me natuurlijk niet, dus ze kunnen me ook niet missen.”

Opvallend was dat alle respondenten aangaven bij Buurtzorg te willen blijven, maar dat enkelen van hen wel benoemden dat ze misschien een keer naar een ander team zouden willen gaan. In dit opzicht is het normatieve commitment die respondenten voelen ten opzichte van de organisatie dus sterker dan hun normatieve commitment ten opzichte van het team. Commitment uit zich echter niet alleen in de wens bij de organisatie te blijven, maar ook in de bereidheid moeite te doen voor de desbetreffende entiteit. Respondenten gaven in de interviews aan dat zij deze bereidheid voelen, onder andere omdat zij weten dat hun collega's dit ook doen. Hierbij werd diverse keren het voorbeeld benoemd dat teamleden harder moeten werken wanneer een collega ziek is, maar dat zij hiertoe bereid zijn, omdat zij weten dat hun collega's dit ook voor hen zouden doen wanneer dit nodig is. Dit wijst op een gevoel van reciprociteit ten opzichte van het team, welke volgens Meyer en Allen (1991) een bron van normatieve commitment kan zijn.

4.2.3: Beroepscommitment

Meer dan de helft van de respondenten heeft tijdens hun interview aangegeven dat ze specifiek toegewijd zijn aan hun beroep en dit beroep uitvoeren omdat zij dit leuk vinden om te doen. Hun commitment heeft in dit geval niet zozeer te maken met de

organisatie of zelfs met het team, deze vorm van commitment komt voort uit liefde voor het beroep, in dit geval het zorgen voor de cliënten.

Resp.01: "Ik weet niet of Buurtzorg daar speciaal wat in betekent, maar ik hou gewoon wel van mijn werk. Ik hou van mensen, ik hou van mijn werk."

Resp.11: "Ja je wil als verpleegkundige wil je gewoon altijd goeie zorg leveren. Ik denk dat dat wel een beetje in de aard zit. En vooral als het leuk is. Als ik het nou echt een rotberoep vind, ik weet niet of ik me dan zo erg zou inzetten."

Waar slechts acht van de twaalf respondenten uit zichzelf hebben benoemd dat zij specifiek commitment voelen jegens hun beroep, hebben negen respondenten benoemd dat dit commitment toe is genomen ten opzichte van het commitment dat zij voelden in eerdere banen, doordat zij in deze baan meer autonomie hebben. Hierbij wordt wederom de verantwoordelijkheid die zij voelen als gevolg van hun autonomie benoemd.

Resp.05: "Ja ik denk wel dat het zo werkt, ik denk, als jij die verantwoordelijkheid krijgt en neemt, dat dat betrokkenheid bevordert, ben ik echt van overtuigd, dat dat zo werkt. Als iemand maar gewoon tegen jou zegt "Je hebt dat en dat te doen" en er wordt verder niet overlegd... ja, nou, oké. Maar dan ga je minder verantwoordelijkheid voelen en denk ik ook minder betrokken. Ja dat, nou ik zou er absoluut niet tegen kunnen nee. Dat er, nou goed, dat was in mijn vorige baan ook niet hoor, was ook een vrij platte organisatie, maar dit is nog platter en dat vind ik leuk."

4.3: Persoonlijkheid

In haar antwoord op de vraag of het commitment die werknemers voelen volgens haar iets te maken heeft met de autonomie die zij ervaren, benadrukte één respondent dat zij denkt dat deze werkvorm alleen stimulerend werkt voor mensen bij wie het past en dat het dus niet bij iedereen dit effect zal hebben. Het 'type persoon' dat zal kiezen voor een baan in een zelfsturend team en hierin succesvol zal zijn, was een terugkerend thema in de interviews. In tien van de twaalf interviews kwam dit onderwerp aan bod enkele keren omdat ik ernaar heb gevraagd, andere keren begon de respondent hier zelf over. Van de tien respondenten bij wie dit onderwerp is besproken, stelden acht van hen dat dit volgens hen een specifiek type vereist.

Resp.07: "...ik denk dat je hoe dan ook als je dit werk gaat doen, dat je al een bepaald verantwoordelijkheidsgevoel hebt naar een cliënt toe, van je wil het graag goed doen voor een cliënt."

Resp.09: "Dat heeft er wel mee te maken, je voelt je, ik denk ook dat het type verpleegkundigen die hier werken, die hebben het ook een beetje in zich. [...] die willen ook wat meer doen en wat meer... het zijn toch een bepaald soort verpleegkundigen die naar Buurtzorg zijn gekomen, die willen graag zelf dingen beslissen, dingen regelen, een beetje een dikke vinger in de pap hebben. Kijk als je het liefst wil dat alles voor je geregeld wordt, dan ga je lekker bij een organisatie werken waarbij je gewoon als uitvoerder, waar je gewoon de wijk

wordt ingestuurd met je lijstje. En dan kom je terug, je geeft je lijstje terug en je gaat weer naar huis, weet je wel? Dat, daar kan je ook voor kiezen.”

Voorgaande uitspraak is een voorbeeld van een respondent die benoemt dat het type verpleegkundige dat ervoor kiest bij Buurtzorg te komen werken, dit juist doet omdat hij of zij hier meer zeggenschap heeft, zowel over het eigen beleid als over de uitvoering ervan. Dit sentiment kwam naar voren in de uitspraken van alle respondenten die deze mening delen.

4.4: Nadelen

Waar alle twaalf respondenten van dit onderzoek zeer positief waren over de organisatiestructuur van Buurtzorg, benoemden elf van hen ook enkele nadelen van deze werkvorm.

Opvallend was dat het verantwoordelijkheidsgevoel, wat door het merendeel van de respondenten benoemd was als positief aspect van zelfsturing, wat voor een gevoel van voldoening zorgde, ook door acht respondenten werd genoemd als nadeel van de werkvorm. Deze respondenten gaven aan dat zij, doordat zij zelf verantwoordelijk zijn voor het runnen van hun vestiging, meer geneigd zijn te veel te willen doen en zich te veel in te willen zetten, soms zelfs ten koste van zichzelf. De meeste respondenten benoemden bij deze neiging om over de eigen grenzen heen te gaan ook hun commitment, zowel aan hun team als aan hun werk, als gevolg van de verantwoordelijkheid die zij voelen dankzij hun autonomie. Hierbij wordt door zes respondenten benoemd dat de scheiding tussen hun privéleven en hun werklevens vervaagd is. Dit omdat zij vaak geneigd zijn ook buiten hun officiële werktijden tijd te spenderen aan het voorbereiden van het werk, of het schrijven van rapportages.

Resp.03: “Een nadeel is dat je toch wel behoorlijk betrokken bent bij het werk. Dat als er iets is, dat je zo ‘zoef’ hier naartoe gaat. Dat het een soort onderdeel van je leven wordt. En ook de rapportages die je thuis kan lezen en ook schrijven. Je kan thuis zorgplannen aanpassen en zo en dan zit ik op de bank tv te kijken en op mijn iPad en dan denk ik ‘oh ja’. En dat declareer ik niet eigenlijk.”

Resp.06: “En je moet ook op tijd denk ik voor jezelf daar wel hele duidelijke grenzen in aannemen, want je bent wel, juist omdat je zo verantwoordelijk wordt gemaakt en ook heel verantwoordelijk bent, ben je ook geneigd om heel hard en heel vaak te werken en heel erg flexibel te zijn. Maar je moet natuurlijk niet ten koste van alles heel erg flexibel zijn. En dat is wel wat er heel erg van je gevraagd wordt. Tot op zekere hoogte natuurlijk. En daar ben je ook zelf bij, denk ik. Nou, dat denk ik niet, dat is gewoon zo: daar ben je zelf bij.”

Resp.12: “Ja dat is wel, soms betrap je jezelf erop dat je zit te lezen of ja, zeker, dat kan. Dat is een nadeel ja, daar moet je voor waken, ja. Ik denk inderdaad wel dat het verantwoordelijkheidsgevoel wel hoger ligt in het dingen oplossen met elkaar en eh, ja. Ja. Je laat minder makkelijk los, ja. Daar moet je ook een weg in vinden. Inmiddels zijn we een paar jaar verder, natuurlijk en dan.. maar dat was in het begin ook wel dat je, ja, een dingetje, ja.”

Ook de sterkere band die collega's met elkaar hebben in een zelfsturend team werd niet alleen als voordeel, maar in enkele gevallen ook als nadeel beschouwd door de respondenten. Verschillende respondenten gaven aan dat zij het af en toe moeilijk vinden geen leidinggevende te hebben om naartoe te stappen wanneer zij problemen ervaren met betrekking tot hun collega's of het team. Vier van de twaalf respondenten stellen dat zij het als nadeel ervaren dat in vergaderingen niet snel knopen worden doorgehakt wanneer het gaat om moeilijke beslissingen voor het team. Het teamgevoel dat voortkomt uit het op gelijke voet werken, maakt volgens hen dat in dergelijke gevallen niemand het voortouw wil nemen en moeilijke beslissingen daardoor langer blijven liggen dan nodig is en onderlinge problemen mogelijk niet worden uitgesproken.

Resp.07: "Een valkuil is ook dat er misschien binnen het team dingen zijn, maar omdat er geen hiërarchische verantwoordelijkheden zijn, dat het moeilijk is om dingen uit te spreken, of zo. Want normaal zou je dan misschien naar je manager stappen en nu kan dat niet, die heb je niet. En de stap naar de regiocoach kun je wel doen, maar dat is geen hiërarchische functie, dus in principe is die stap heel makkelijk. Maar dan zit je misschien ook 'ja maar ik wil het team niet passeren, maar tegelijkertijd vind ik het moeilijk om het team hierin te delen' of zo. Dus ik kan me voorstellen dat dat een... dat hebben we hier volgens mij niet meegemaakt hoor, maar ik kan me voorstellen dat dat een valkuil is waardoor er binnen een team iets gaat wringen wat eigenlijk niet nodig zou zijn als je daar snel bij bent. Maar omdat je dan eigenlijk... je bent bang om naar de regiocoach te stappen misschien daarmee en je vindt het binnen het team moeilijk om dat uit te spreken, dus blijf je er langer mee rondlopen, gaat het groter worden dan dat het eigenlijk is. Dus ik kan me voorstellen dat dat ook een valkuil is, ja."

Enkele respondenten benoemden het voorbeeld van een collega die langdurig ziek is. Doordat zij een sterke band ervaren met hun collega's vinden zij het moeilijk streng voor hen te zijn. Ook in dit geval geven zij aan dat dergelijke problemen sneller zouden kunnen worden opgelost wanneer zij een leidinggevende zouden hebben die autoriteit kan uitoefenen om het probleem op te lossen.

Resp.02: "Ja je moet ook, kijk als iemand ziek is, bijvoorbeeld een collega is heel lang ziek geweest en ja, dan moeten wij dat zelf uit het team begeleiden. Maar het is natuurlijk heel moeilijk om vanuit het team te zeggen: "Je komt nu werken en wij zien toch het anders dan dat jij het ziet en we vinden nu dat je moet werken". Als je in een instelling bent is er een manager en die staat dan verder af van degene die ziek is en die maakt een soort plan op en je komt gewoon werken. [...] Het is hier bij ons wel lastiger om weer te integreren als je ziek bent. Dat is voor sommigen een... is jammer, want eigenlijk, dan knappen ze eigenlijk wat minder snel op. En het is ook lastig om te zeggen van 'ik vind dat je nu moet komen', want je staat iets nader tot elkaar dan in een instelling, vind ik wel."

Eén respondent stelde dat een groot nadeel van het zelfsturingsmodel zonder managers is dat teamleden geen status hebben naar de buitenwereld en dat zij dus geen grote beslissingen kunnen nemen voor de organisatie of hun team.

Resp.08: "Ik heb bijvoorbeeld geen echte tekenbevoegdheid. Als individu, als persoon. Dus eh... alles wat dus op dat niveau plaatsvindt, dan moet je wel eens

gaan bedenken, 'wie heeft dan nu de bevoegdheid in deze situatie? Wie is de aanspreekpersoon?'. [Er is] een samenwerkingsverband in de wijk, niet alleen met de huisartsen, maar ook met andere organisaties, eh, met de gemeente, met het maatschappelijk werk, met vrijwilligersorganisaties waar je dus gesprekken voert van 'zijn er punten die wij gezamenlijk kunnen aanpakken?'. En dat, dan merk je dus... ik zit hier tussen allemaal chefs van Evean en van Cordaan en van eh... ZGAO, maar wie ben ik dan nu eigenlijk? Gewoon maar een verpleegkundige. Want die chefs kunnen dus zeggen van 'ja, dat gaat ZSAO wel doen' of 'dat gaat Cordaan doen' of 'dat gaat Cordaan juist niet doen'. Begrijp je wat ik bedoel?"

4.5: Steun

Uit mijn literatuuranalyse bleek dat een belangrijke voorspeller van organisatiecommitment is hoe werknemers denken dat de organisatie hen ziet: de gepercipieerde organisatiesteun. Om deze reden heb ik de respondenten gevraagd naar de ondersteuning die zij ervaren van de organisatie. Daarnaast heb ik gevraagd of ze zich gewaardeerd voelen door Buurtzorg, of zij het gevoel hebben dat ze iets voor de organisatie betekenen en indien dit het geval was, wat zij denken dat de reden hiervoor is.

4.5.1: Concrete ondersteuning

Alle respondenten erkennen dat zij goed ondersteund worden door Buurtzorg wanneer zij een probleem of een vraag hebben. Zij benoemen alle twaalf dat ze een regiocoach hebben wie zij om advies kunnen vragen. Dit is een raadgevende functie, de adviezen die de regiocoach uitbrengt zijn niet bindend, de coach staat niet boven het team in een hiërarchische structuur. Daarnaast wordt ook benoemd dat werknemers terecht kunnen bij het hoofdkantoor wanneer zij een vraag hebben, zowel telefonisch als via het Buurtzorgweb en dat Buurtzorg inspringt wanneer zich juridische problemen voordoen.

Resp.02: "Ja ik voel me wel ondersteund door Buurtzorg. Hoewel, ik eigenlijk niks heb met Almelo want het gaat hier eigenlijk heel goed, maar wel dat als er wat is, dan zijn ze er, weet je wel? En dat voelt gewoon, op de een of andere manier, dat is ook wel Jos, terwijl ik hem helemaal niet.. ik heb hem twee keer persoonlijk gezien dan, maar hij straalt een of ander vertrouwen uit en dat is er ook echt."

Resp.10: "Nou ik ben heel erg blij met Almelo. Almelo heeft een ontzettend vriendelijk, een zeer geschoold administratieteam. Ehm, er is een eigen team voor de, dat noemen ze e-care, voor alles wat op het web gebeurt. Nou ja ik ben een digibeet, echt, ik weet het echt niet, ik wil het ook allemaal niet meer leren, want ik ga dit jaar met pensioen, dus, nou, dan bel ik naar dat nummer en dan zeg ik "Nou sorry, maar ik krijg dit niet voor elkaar, die patiënt is uit zorg, maar die komt alweer terug en het lukt mij niet" en zo. De meeste dingen kan ik inmiddels wel hoor. Maar dan zijn ze alle geduld zelve, ze kunnen je altijd helpen, daar zit dus de cliëntenadministratie en de personeelsadministratie en daar zit

ook eh, ik geloof dat er drie beleidsmedewerkers zijn, dat is onder andere Jos en nog twee anderen.”

Naast de ondersteuning die werknemers van Buurtzorg kunnen krijgen van de organisatie bij vragen of problemen, hebben negen respondenten ook benoemd dat Buurtzorg hen ook de optie geeft zich verder te ontwikkelen door middel van opleidingen en cursussen.

Resp.07: “En hier kun je gewoon al je, nou ja, al je kwaliteiten kun je ontplooiën, je kunt heel erg je eigen ideeën tot uitvoer brengen. Er zijn heel veel ontplooiingsmogelijkheden, ook op kennisgebied. Als jij je ergens in wil gaan specialiseren, nou, Buurtzorg is de eerste om je te steunen. Dus in die zin komt dat ook weer de kwaliteit voor ons zelf heel erg ten goede, omdat je, je hebt veel meer mogelijkheden om je te ontwikkelen.”

4.5.2: Waardering

Alle respondenten zijn zich bewust van deze concrete wijzen waarop Buurtzorg hen ondersteunt. Enkele respondenten stelden dat zij zich ook daadwerkelijk gesteund voelen, anderen erkenden slechts de aanwezigheid van de optie om ondersteuning te ontvangen. Op de vraag of de respondenten zich gewaardeerd voelen en het gevoel hebben dat zij iets betekenen voor de organisatie, antwoordden negen van hen dat dit voor hen het geval is. Dit gevoel kwam voort uit verschillende bronnen: vier respondenten stelden dat dit vooral door ‘de kleine dingetjes’ kwam, zoals de kerstcadeautjes en het feit dat zij als werknemers delen in het succes van Buurtzorg door middel van kleine beloningen wanneer het goed gaat. Drie respondenten gaven aan dat juist het gevoel van vertrouwen dat zij krijgen van het hoofdkantoor maakt dat zij zich gewaardeerd voelen. Dit komt onder andere doordat de organisatie open staat om over dingen te praten wanneer een medewerker dit graag wil en door het toegankelijke communicatieplein voor alle medewerkers van Buurtzorg.

Resp.01: “Op de een of andere manier. Wat het is weet ik niet, maar je voelt je hier meer gewaardeerd als bij Cordaan. En ik weet niet hoe dat komt. Dat ligt denk ik in die lullige dingetjes, misschien zo’n voorbeeld als ik net noemde weet je. Dat als er wat is dat ze er toch voor je zijn, of dat er een mailtje op het web staat, niet alleen van Jos de Blok maar van anderen. Gewoon een beetje positief, of, of... Ja, ook dat zijn korte lijnen. Bij een kerstcadeautje staat er gewoon onder ‘Jos en Gonnie’ en niet ‘Het bestuur huppelepup’. Ja het slaat nergens op, maar het is gewoon, het zijn die kleine dingen misschien, weet je wel? Of eh, dan hebben we weer een ‘Beste werkgever’ en dan mogen we een taart kopen van 10 euro. Het is niks, maar het is net even... Het zijn die kleine dingetjes weet je wel. Je voelt je wel, ik weet niet of het gewaardeerd is, maar ik geloof wel, ik geloof wel oprecht dat ze heel, ehm... hoe noem je dat? Dat ze hun werknemers wel echt heel erg waarderen, of hoe noem je dat? Nou dat wij eigenlijk gewoon belangrijk zijn voor de organisatie, dat alle werknemers even belangrijk zijn en dat is ook het idee en dat stralen ze ook wel uit.”

Twee respondenten benadrukten dat de manier waarop zij worden benaderd door de organisatie een grote rol speelt in het gevoel dat zij gewaardeerd en vertrouwd worden door Buurtzorg. Dit komt zowel voort uit het feit dat de organisatie juist nauwelijks

ingrijpt, als door de manier waarop Buurtzorg met haar medewerkers omgaat wanneer zij dit wel doen.

Resp.06: "Het is allemaal heel laagdrempelig en toegankelijk. En je krijgt dus heel veel vertrouwen vanuit je baas in wat je doet en ik denk dat dat een werknemer heel erg goed doet, dat je onvoorwaardelijk vertrouwen krijgt, totdat je bewijst dat dat onterecht is natuurlijk. Maar goed dat is... Dat vind ik wel een mooi perspectief om zo naar je werknemers te kijken. Gewoon er vanuit gaan dat iedereen hart heeft voor zijn werk en gaat voor de meest hoogwaardige zorg. Totdat het tegendeel bewegen is, terwijl het bij andere organisaties meer andersom wordt bekeken: "Wij weten hoe het moet en wij gaan jullie vertellen hoe het moet". Dat riep bij mij heel erg veel weerstand op."

Resp.09: "Wij hebben het ook één keer gehad dat de regiocoach kwam zo van "Schrijven jullie het wel goed?". Dat is meteen positief geladen toch, niet van "Waarom hebben jullie zo'n lage productie?". Nee, dat is dan weer heel nieuw voor mij met Amsterdam Thuiszorg. Van "Volgens mij schrijven jullie niet goed, jullie moeten hoger kunnen halen". Zo zegt ze dat, weet je wel. Komt ze even bij je om eens even te praten over hoe jullie het anders kunnen registreren. Ja, het is zo, dat is zo positief. Zo van 'wat doen jullie...' weet je wel? Dat gaf ons van 'Oh?', waardoor de productie ook gelijk veel hoger werd, de maand erna zaten we op de een of andere manier, werd er weer positief geregeld. Dus blijkbaar schreven we ook niet helemaal goed, maar ook daarna ben je weer gemotiveerd, dan ga je, ja, ik weet niet, harder werken, of ik weet niet hoe, maar het werkt wel stimulerend."

De twee respondenten die stelden dat zij zich niet specifiek gewaardeerd voelden door de organisatie benoemden dat zij hun waardering uit zichzelf en uit de cliënten halen, juist omdat ze in hun dagelijkse werk nauwelijks te maken hebben met het hoofdkantoor.

Resp.08: "Nou ik denk dat je dus die waardering aan jezelf moet geven. Kijk, Jos de Blok, dat is dus de enige directeur, die heeft nog een aantal mensen met eh... zijfuncties op directeur niveau. Die heeft natuurlijk geen tijd om in het hele land dan 10.000 schouders te gaan zitten kloppen. Er zijn wel Buurtzorgcongressen en er zijn medezeggenschapsbijeenkomsten en er is een sportdag, ergens in september. Dus die waardering moet je dus jezelf geven."

4.6: Tot slot

Dit hoofdstuk heeft de resultaten van het empirische onderzoek toegelicht, aan de hand van uitspraken van respondenten. In het volgende hoofdstuk zullen deze resultaten worden vergeleken met bestaande literatuur en zal op basis hiervan een antwoord worden geformuleerd op de hoofdvraag en deelvragen van dit onderzoek.

5: Discussie

In dit hoofdstuk worden de bevindingen uit het empirische onderzoek besproken aan de hand van bevindingen uit de literatuur. Allereerst worden de deelvragen en de hoofdvraag beantwoord. Vervolgens worden in paragraaf 5.2 de belangrijkste bevindingen uit het onderzoek besproken. In paragraaf 5.3 worden de beperkingen van dit onderzoek besproken, om daarna direct aanbevelingen te doen voor vervolgonderzoek, in paragraaf 5.4. Tot slot wordt gereflecteerd op het gehele onderzoeksproces.

5.1: Conclusie

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de zes deelvragen van dit onderzoek, alvorens een antwoord te formuleren op de hoofdvraag. De eerste drie deelvragen worden beantwoord aan de hand van de literatuuranalyse, deelvragen 4, 5 en 6 worden beantwoord op basis van de resultaten van het empirische onderzoek.

5.1.1: Deelvraag 1

Dit onderzoek is uitgevoerd in de context van een zelfsturend team. Om te begrijpen wat een dergelijke context kan betekenen voor het onderzoek, is het belangrijk te weten wat een zelfsturend team is. De eerste deelvraag luidde dan ook: Wat zijn de kenmerken van het werken in zelfsturende teams in de thuiszorg? Deze vraag wordt beantwoord op basis van de literatuuranalyse.

Zelfsturende teams zijn niet in alle organisaties hetzelfde, maar zij hebben wel een aantal vaste kenmerken. Zo bestaan zij uit een min of meer vaste groep medewerkers (Tjepkema, 2003, p.4; Van Amelsvoort et al., 2003) die samen verantwoordelijk zijn voor een 'geheel werkproces'. Dit houdt in dat het team zowel verantwoordelijk is voor het uitvoeren van het werk als voor het managen van het team (De Leede et al., 1999, p.204, Tjepkema, 2003, pp.4,6). Daarnaast worden zelfsturende teams niet of nauwelijks top-down aangestuurd, maar delen zij het leiderschap, ofwel met elkaar, ofwel met een formele leider, wiens taak het is het team te ondersteunen en richting te geven (Tjepkema, 2003, p.13). Het team heeft zelf de autonomie om te bepalen hoe de teamtaak zal worden uitgevoerd en beschikt over de middelen en regelmogelijkheden om dit te doen (De Leede et al., 1999, p.205).

In de thuiszorg betreft de teamtaak het verlenen van zorg en het runnen van de vestiging. Teamleden organiseren de zorg voor een groep cliënten zelfstandig en voeren zowel zorg- als managementtaken uit. Het team stemt de zorg dus optimaal af op de wensen van de cliënt, zonder hulp van (of beroep te doen op) een centrale manager. Er is wel vaak een coach die het team coacht en faciliteert (In voor Zorg, 2013, p.7)

5.1.2: Deelvraag 2

Het hoofdthema van dit onderzoek was commitment, in het bijzonder commitment jegens de organisatie waarvoor iemand werkt. Ook dit thema is bestudeerd aan de

hand van bestaande literatuur, om de tweede deelvraag van dit onderzoek te beantwoorden, namelijk: Wat wordt verstaan onder commitment? Deze vraag was oorspronkelijk alleen gericht op organisatiecommitment, maar is na de resultatenanalyse aangepast om ook de andere vormen van commitment te omvatten.

Organisatiecommitment betreft de mate van identificatie en betrokkenheid die een werknemer voelt met een organisatie, gekarakteriseerd door de acceptatie van de doelen en waarden van de organisatie, de bereidheid moeite te doen voor de organisatie en de wil om bij de organisatie te blijven werken (Mowday et al., 1979, p.4). Het concept kan worden opgedeeld in drie componenten: affectieve commitment, normatieve commitment en continuïteitscommitment (Meyer & Allen, 1991). Elke component manifesteert zich als gevolg van verschillende werkervaringen. De gevolgen van affectieve commitment komen voort uit vrije wil, de gevolgen van normatieve commitment uit een gevoel van verplichting en die van continuïteitscommitment uit het gevoel geen andere keus te hebben (Gutierrez et al., 2012, p3). Deze drie componenten kunnen tegelijkertijd en in diverse gradaties worden ervaren en hebben verschillende implicaties voor het gedrag op het werk (Meyer et al., 1993, p.539). Van de drie componenten wordt affectieve commitment het meest geassocieerd met de positieve effecten van organisatiecommitment (Meyer & Allen, 1991, p.69), zoals verlaagde intentie om de organisatie te verlaten (Gutierrez et al., 2012, p.3; Rhoades et al., 2001, p.833), verminderde stressgevoelens bij werknemers (Meyer et al., 2002, p.39), verminderd verzuim (Gutierrez et al., 2012, p.3) en toewijding en loyaliteit (Rhoades et al., 2001, p.825).

Naast commitment dat werknemers kunnen voelen jegens hun organisatie, kunnen zij dit ook voelen jegens andere entiteiten, onder andere het team waarin zij werken en het beroep dat zij uitoefenen. Deze vormen van commitment zijn vergelijkbaar met organisatiecommitment: zij omvatten de acceptatie van doelen en waarden van het team of beroep, de bereidheid moeite te doen en de wil om lid te blijven van het team of het beroep (Bishop & Scott, 2000; Bishop et al., 2000; Meyer et al., 1993). Daarnaast kunnen deze vormen van commitment net als organisatiecommitment worden opgedeeld in de drie benoemde componenten, zoals Meyer et al. (1993) hebben aangetoond met betrekking tot beroepscommitment. De componenten van zowel teamcommitment als beroepscommitment zijn niet geheel onafhankelijk van commitment jegens de organisatie (Meyer et al., 1993, p.546).

Riketta en Van Dick (2005) vonden dat werknemers in hun onderzoek zich meer gecommitteerd voelden aan hun team dan aan de organisatie (p.504). Foote en Li-Ping Tang (2008) stellen dat dit mogelijk is omdat het team meer betekenis heeft voor de werknemers dan de organisatie dat heeft (Foote & Li-Ping Tang, 2008, p.936). Ditzelfde kan gezegd worden over het commitment jegens het beroep.

5.1.3: Deelvraag 3

De derde deelvraag van dit onderzoek is opgesteld om te bestuderen welke relatie al wordt gelegd tussen commitment en een zelfsturingsstructuur in de bestaande literatuur. Ook deze vraag was oorspronkelijk gericht op organisatiecommitment, maar is na de resultatenanalyse aangepast om ook andere vormen van commitment te kunnen omvatten.

Organisatiecommitment is in verschillende studies benoemd in relatie tot autonomie en zelfsturende teams. In deze studies wordt onder andere gesteld dat werknemers zich meer betrokken voelen in een zelfsturingsstructuur, omdat zij hierin meer betrokken worden in het besluitvormingsproces van de organisatie (Mathieu & Zajac, 1990, p.180). Hierdoor voelen werknemers zich meer persoonlijk betrokken en ervaren zij meer commitment (Morris & Steers, 1980, pp.55-56), met name affectieve commitment (Meyer & Allen, 1991, p.70). Daarnaast hebben werknemers in een zelfsturingsstructuur meer actieve controle en autonomie over hun werkomgeving en over zichzelf (Cohen et al., 1997, p.278; Manz & Sims, 1987, p.107). Deze kenmerken van zelfsturing leiden volgens verschillende studies tot sterkere commitment aan de organisatie (e.g. Delarue et al., 2008, p.129; Hsu & Liao, 2016, p.251; Mathieu & Zajac, 1990, p.179; Steers, 1977, p.51; Von Bonsdorff et al., 2015, p.1106).

Onderzoek naar commitment is tot op heden vooral gefocust op organisatiecommitment. Teamcommitment en beroepscommitment zijn concepten die nog nauwelijks in verband zijn gebracht met zelfsturende teams, met uitzondering van het onderzoek van Kirkman en Rosen (1999) dat gefocust was op *team empowerment* en teamcommitment als variabele heeft meegenomen. Een onderzoek dat een link legt tussen zelfsturing en beroepscommitment heb ik niet gevonden.

5.1.4: Deelvraag 4

De vierde deelvraag van dit onderzoek is: op welke wijze wordt binnen Buurtzorg invulling gegeven aan het werken in zelfsturende teams en hoe ervaren de leden van deze teams dit? Deze deelvraag wordt beantwoord op basis van informatie uit de interviews met leden van zelfsturende teams van Buurtzorg.

Waar de meeste zelfsturende teams nog wel een formele leider hebben die boven de groep staat in de organisatorische hiërarchie en het beleid maakt voor het team (Cohen et al., 1997, p.276), is dit bij Buurtzorg niet het geval. Buurtzorg heeft geen managementlaag tussen de directie en de teams. De organisatie heeft enkele richtlijnen ingesteld met betrekking tot de grootte van de teams, het opleidingsniveau van de werknemers en de verhouding van tijd die gespendeerd mag worden op kantoor met de tijd die wordt gespendeerd bij cliënten. Verder bepalen de teams hun eigen beleid en nemen zij zelf hun beslissingen over de dagelijkse praktijk. Dit houdt in dat zij zelf verantwoordelijk zijn voor het aannemen van cliënten, het bepalen van de benodigde zorg en het verlenen van die zorg. Daarnaast maken de teams zelf hun roosters, bepalen zij of zij nieuwe teamleden nodig hebben en nemen ze deze zelf aan. Het contact met huisartsen en ziekenhuizen gaat niet via het hoofdkantoor of via een telefooncentrale, maar direct met de teamleden. Conflicten worden zo veel mogelijk opgelost binnen het team, maar wanneer zij er niet uitkomen, kunnen ze hulp inroepen van een regiocoach. Deze coach heeft hierbij een raadgevende functie en hij of zij heeft geen autoriteit over het team.

De respondenten van dit onderzoek waren allemaal zeer positief over deze organisatiestructuur. Zij ervaren het feit dat zij zelfsturend zijn als blijk van vertrouwen vanuit de organisatie dat zij hun werk goed zelf kunnen inrichten. Het feit dat zij samen de hele vestiging runnen, draagt bij aan hun verantwoordelijkheidsgevoel voor hun werk. Dit verantwoordelijkheidsgevoel, in

combinatie met de samenhang van taken van het team, maakt dat zij het gevoel hebben een 'eigen winkeltje' te runnen.

5.1.5: Deelvraag 5

Ook deelvraag vijf van dit onderzoek wordt beantwoord aan de hand van de informatie uit de interviews. Deze deelvraag luidt: voelen de werknemers van Buurtzorg zich geïmmiteerd in hun werk en op welke manier? Deze vraag was in eerste instantie slechts gericht op commitment jegens de organisatie, maar is na de resultatenanalyse aangepast om ook de andere vormen van commitment te omvatten. Allereerst zal daarom het organisatiecommitment van respondenten worden besproken, om vervolgens in te gaan op het commitment jegens het team en het beroep.

Uit de analyse van de interviewresultaten is gebleken dat alle respondenten zich wel op een of andere manier geïmmiteerd voelen aan Buurtzorg. Dit commitment bleek het duidelijkst uit het feit dat alle respondenten aangaven bij de organisatie te willen blijven werken. De wil om bij de organisatie te blijven is een belangrijk onderdeel van organisatiecommitment, volgens de gebruikte definitie van Mowday et al. (1979, p.4). De identificatie met de organisatie en de bereidheid moeite te doen, de overige twee karakteristieken van organisatiecommitment (Mowday et al., 1979, p.4), manifesteren zich in verschillende niveaus. Enkele respondenten stelden dat zij zeer veel commitment voelen jegens Buurtzorg, wat met name voortkomt uit het vertrouwen dat zij ervaren vanuit de organisatie. Ook de korte lijnen tussen de teams en de organisatie is benoemd als reden voor dit commitment. Doordat teamleden op het online communicatieplatform van de organisatie blogs kunnen lezen en zij direct contact op kunnen nemen met de persoon die zij nodig hebben op het hoofdkantoor, voelen zij een sterkere betrokkenheid met de organisatie. Enkele respondenten stelden echter dat zij nauwelijks of zelfs geen commitment voelen jegens de organisatie, maar benoemden in hun interview wel dat zij zich trots voelen om voor de organisatie te werken en dat hun visie overeen komt met die van Buurtzorg. Hieruit maak ik op dat het commitment jegens de organisatie wel aanwezig is bij werknemers, maar in verschillende gradaties en dat niet alle werknemers zich bewust zijn van dit commitment. Ook de positieve gevoelens jegens Jos de Blok, de oprichter van Buurtzorg, wijzen op een zekere commitment. Het feit dat de respondenten een positieve intentie toeschrijven aan Jos de Blok, terwijl zij een negatieve intentie toeschrijven aan andere organisaties die eenzelfde keuze hebben gemaakt, wijst voor mij op een onbewuste commitment. Als de positieve gevoelens van respondenten namelijk slechts gericht waren op de keuze van een zelfsturingsstructuur, zouden zij hetzelfde zijn voor de andere organisaties als zij zijn voor Buurtzorg. Verder stellen Rhoades et al. (2001) dat keuzes die worden toegeschreven aan goede intentie van de organisatie de gepercipieerde organisatiesteun van werknemers versterken (p.826), die vervolgens de affectieve organisatiecommitment versterkt (p.833).

Naast het commitment die werknemers voelen ten opzichte van hun organisatie, bleek dat de respondenten zich ook geïmmiteerd voelen aan hun team en hun beroep. Het commitment jegens het team kwam voort uit de nauwe samenwerking met de teamgenoten, waardoor teamleden een band met elkaar opbouwen. Een andere belangrijke bron van teamcommitment is het feit dat de teams zelf hun beleid maken. Omdat zij zelf invulling geven aan hun beleid, op basis van hun eigen visie,

identificeren zij zich meer met de doelen die het team stelt en de waarden van waaruit het team handelt. Deze identificatie is een belangrijk onderdeel van de definitie van commitment van Mowday et al. (1979, p.4).

Het commitment van werknemers jegens hun beroep bleek het sterkst. Dit gevoel van commitment komt voort uit een combinatie van factoren. Allereerst vinden de werknemers het werken in de wijkverpleging op zichzelf al leuk, onafhankelijk van de structuur waarin zij werken. Het werken in een zelfsturend team bleek dit gevoel echter wel te versterken, doordat werknemers hierin meer autonomie over en meer verantwoordelijkheid voor hun werk hebben en zich hier daardoor meer betrokken bij voelen.

Het commitment die de werknemers ervaren betreft in alle drie de vormen vrijwel alleen affectieve commitment. Dit wil zeggen dat ze commitment voelen jegens hun organisatie, team en beroep, omdat zij hier positieve gevoelens over hebben. Deze positieve gevoelens hebben verschillende bronnen. In het geval van organisatiecommitment is de belangrijkste bron van affectieve commitment het vertrouwen dat werknemers voelen vanuit de organisatie. Ook de waardering en steun die zij krijgen van de organisatie dragen hieraan bij. Continuïteitscommitment speelde in dit onderzoek geen rol en ook normatieve commitment bleek nauwelijks aanwezig.

5.1.6: Deelvraag 6

De laatste deelvraag van dit onderzoek omvat de link die de werknemers van Buurtzorg zelf leggen tussen het commitment die zij voelen en de organisatiestructuur waarin wij werken. Ook deze vraag was oorspronkelijk slechts gericht op organisatiecommitment en is later uitgebreid naar alle vormen van commitment.

Het grootste deel van de respondenten van dit onderzoek heeft aangegeven dat hun mate van commitment te maken heeft met het feit dat zij in een zelfsturend team werken. Alle drie de vormen van commitment zijn hierbij aan bod gekomen, maar de link tussen zelfsturing en beroepscommitment bleek het sterkst. Doordat respondenten zelf verantwoordelijk zijn gemaakt voor het gehele werkproces voelen zij zich meer betrokken bij het werk. Daarnaast zijn zij meer bereid extra moeite te doen wanneer dit van hen wordt gevraagd, wederom omdat ze zelf verantwoordelijk zijn voor het werk, maar ook omdat ze bij willen dragen aan het team. Dit laat zien dat teamleden van mening zijn dat het werken in zelfsturende teams zowel bijdraagt aan het beroepscommitment als aan het teamcommitment. Werknemers hebben aangegeven dat zij tevreden zijn met deze manier van werken en dat zij daarom zowel bij de organisatie als in hun eigen team willen blijven.

5.1.7: Hoofdvraag

Op basis van de informatie die is opgedaan bij het beantwoorden van de deelvragen kan de hoofdvraag van dit onderzoek worden beantwoord. Deze hoofdvraag luidt:

Hoe beleven de leden van zelfsturende teams bij Buurtzorg commitment in hun werk en welke relatie leggen zij tussen dit commitment en het werken in zelfsturende teams?

Uit dit onderzoek is gebleken dat leden van zelfsturende teams bij Buurtzorg commitment ervaren jegens verschillende entiteiten, namelijk de organisatie, het

team en het beroep dat zij uitoefenen. Het antwoord op de hoofdvraag wordt daarom opgesplitst en voor deze drie vormen afzonderlijk beantwoord.

Zoals gesteld in de beantwoording van deelvragen 5 en 6, was het commitment jegens het beroep het sterkst onder de leden van de zelfsturende teams. Deze vorm van commitment komt zowel voort uit een liefde voor het vak, als uit de zelfsturingsstructuur waarin werknemers meer verantwoordelijkheid hebben voor hun werk en zich daardoor meer betrokken voelen bij het werk. Dit maakt dat zij bereid zijn meer taken op zich te nemen en meer moeite willen doen om het werk af te krijgen. Daarnaast stellen werknemers dat hun werk leuker is geworden doordat zij deze verantwoordelijkheid krijgen en dat zij het daarom willen blijven doen. Zowel de bereidheid moeite te doen als de wil om te blijven zijn onderdeel van de definitie van commitment van Mowday et al. (1979, p.4) en beide worden hier deels toegeschreven aan de autonomie die werknemers genieten in hun zelfsturende teams. Dit wijst op een relatie tussen zelfsturing en beroepscommitment.

De benoemde resultaten van deelvraag 5 en 6 laten zien dat werknemers ook commitment ervaren met het team waarin zij werken en dat dit commitment voortkomt uit de nauwe samenwerking van de teamleden. In dit onderzoek is niet duidelijk gebleken of het commitment jegens het team sterker is dan het commitment jegens de organisatie, zoals Riketta en Van Dick (2005) stellen (p.504), maar wel dat het team meer betekenis heeft voor de werknemers dan de organisatie dat is (Foote & Li-Ping Tang, 2008, p.936). Ook het commitment aan het team vindt zijn oorsprong gedeeltelijk in de zelfsturingsstructuur waarin de werknemers werken. Deze structuur stelt hen namelijk zelf in staat het beleid van het team te bepalen. Dit maakt dat zij het beleid van het team kunnen invullen aan de hand van hun eigen visie, waarmee zij zich identificeren. Daarnaast hebben de teams de autonomie die hen in staat stelt hun eigen doelen te stellen. Mowday et al. (1979) stellen dat zowel het identificeren met een entiteit als het accepteren van de doelen ervan onderdeel uitmaakt van commitment (p.4). Een ander onderdeel van deze definitie is de bereidheid moeite te doen voor de entiteit. Dit kwam in het empirische onderzoek duidelijk naar voren in uitspraken van werknemers over dat zij bereid zijn harder te werken en meer moeite te doen wanneer dit nodig is, om te voorkomen dat dit werk op de schouders van de teamleden terecht komt. Dit is in dit onderzoek sterk verbonden met teamcommitment, omdat respondenten hebben aangegeven dat zij in organisaties waar zij in reguliere teams hebben gewerkt minder geneigd waren te helpen bij het oplossen van problemen, omdat zij zich in deze organisaties hier niet verantwoordelijk voor voelden.

Het commitment die werknemers voelen ten opzichte van de organisatie waar zij voor werken was minder prevalent in het empirische onderzoek dan het beroepscommitment en het teamcommitment. Waar alle werknemers wel bij de organisatie wilden blijven werken, was er een groot verschil in het gevoel van betrokkenheid bij en identificatie met de organisatie. Hierdoor kan over het organisatiecommitment van de werknemers geen representatieve uitspraak worden gedaan.

5.2: Belangrijke bevindingen

Naast de resultaten van dit onderzoek die zojuist zijn benoemd bij het beantwoorden van de hoofdvraag en deelvragen, zijn uit dit onderzoek enkele andere bevindingen gekomen.

5.2.1: Focus van commitment

Mijn onderzoek verschaft nieuw inzicht in de diverse vormen van commitment. Het onderzoek was oorspronkelijk gericht op commitment jegens de organisatie, maar gedurende de interviews werd duidelijk dat de organisatie in veel gevallen niet de belangrijkste focus van commitment was. Dit is consistent met de stelling van Foote en Li-Ping Tang (2008), dat andere entiteiten dan de organisatie meer betekenis kunnen hebben voor werknemers (p.936), zodat het commitment jegens de organisatie lager kan zijn dan het commitment jegens andere entiteiten, zoals het team. Ook Riketta en Van Dick (2005) stellen dat teams een saillantere sociale eenheid zijn, waardoor werknemers zich meer geïdentificeerd voelen met hun team dan met de organisatie als geheel (p.504). In dit onderzoek bleek commitment jegens het team inderdaad sterker dan commitment jegens de organisatie. Respondenten gaven aan dat zij zich meer verbonden voelen met hun teamgenoten, vanwege het feit dat zij dagelijks met elkaar samenwerken.

Naast het commitment aan het team was een sterke beroepscommitment prevalent in dit onderzoek. Waar organisatiecommitment zich in sommige gevallen op een onderbewust niveau leek te manifesteren, bleken werknemers zich wel sterk bewust te zijn van het commitment jegens het beroep dat zij uitoefenen. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat werknemers die in een zelfsturend team werken weinig contact hebben met de organisatie waarvoor zij werken, maar dat hun werk hun dagelijkse werkelijkheid bepaalt. Het commitment van werknemers jegens hun werk was in dit onderzoek het sterkst. Dit commitment werd niet alleen verklaard doordat werknemers hun werk op zich leuk vinden, maar ook door de mate waarin zij verantwoordelijk zijn voor hun werk. Dit wijst op een relatie tussen autonomie en beroepscommitment: werknemers stelden dat zij zich meer gecommitteerd voelen aan hun werk doordat zij meer autonomie en daardoor meer verantwoordelijkheid hebben en voelen.

5.2.2: Verantwoordelijkheidsgevoel

Dit gevoel van verantwoordelijkheid van werknemers ten opzichte van hun werk, was één van de meest prevalente onderwerpen in het empirische onderzoek. Het merendeel van de respondenten gaf aan zich erg verantwoordelijk te voelen voor zijn of haar werk, als gevolg van de autonomie die zij hebben in hun werk. In de bronnen die ik heb geraadpleegd voor mijn literatuuranalyse is dit onderwerp echter nauwelijks besproken. Diverse auteurs benoemen wel dat leden van zelfsturende teams gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren van een gehele taak en het managen van hun werk (De Leede et al., 1999, p.204; Tjepkema, 2003, pp.4,6; Van Amelsvoort et al., 2003). Dit betreft de normatieve verantwoordelijkheid die de teamleden wordt toegewezen door de organisatie. De Leede et al. (1999) stellen echter dat verantwoordelijkheid ook door werknemers aan zichzelf kan worden toegewezen

(p.205), wat maakt dat zij zich ook daadwerkelijk verantwoordelijk voelen. Almekinders (2006, p.51) en Bishop et al. (2000, p.1114) benoemen beide dat de zelfsturingsstructuur moet zorgen dat werknemers zich verantwoordelijker voelen, maar gaan verder niet in op wat dit dan betekent voor de werknemers of de organisatie. Zoals hiervoor gesteld is in dit onderzoek een link gelegd tussen het verantwoordelijkheidsgevoel van werknemers en hun commitment aan hun werk.

5.2.3: Nadelen van commitment

In mijn literatuuranalyse heb ik nauwelijks negatieve gevolgen van commitment gevonden. Mowday (1998) benoemt slechts dat te hoge commitment negatieve gevolgen kan hebben voor zowel de organisatie als de werknemers (p.388) en Mathieu en Zajac (1990) benoemen een mogelijk verband tussen continuïteitscommitment en stress. Dit verband wordt echter niet bevestigd in hun analyse (p.183). Tijdens de interviews kwamen twee gevolgen van hoge commitment aan bod, die niet als positief werden ervaren door de werknemers van Buurtzorg.

Zoals verschillende keren benoemd, bleek het verantwoordelijkheidsgevoel van werknemers in zelfsturende teams in dit onderzoek erg hoog, met als gevolg dat werknemers meer commitment voelen jegens hun werk. Dit maakt dat zij niet alleen bereid, maar ook geneigd zijn meer moeite te doen, wat zij als keerzijde ervaren van dit commitment. Werknemers ervaren namelijk dat zij niet alleen binnen werktijden meer werk willen doen, maar dat zij ook buiten werktijden met hun werk bezig zijn. Dit zijn vormen van extra-rol gedrag: gedrag dat werknemers vrijwillig uitvoeren, dat niet binnen de rolvoorschriften van hun baan valt, maar wel ten goede komt aan de entiteit voor wie dit gedrag wordt uitgevoerd (Meyer et al., 2004, p.997; Van Dyne & LePine, 1998, p.108). Doordat werknemers buiten werktijd nog taken uitvoeren voor hun werk vervaagt de scheiding tussen werk en privé, wat ten koste kan gaan van de gezondheid van de werknemer. Deze neiging kan gegrond zijn in zowel hoge organisatiecommitment (Gellatly et al., 2006, p.332; Neiningen, 2010, p.567) als in hoge teamcommitment (Bishop et al., 2000, p.1114; Neiningen et al., 2010, p.576). Over deze keerzijde van commitment heb ik niets gevonden in mijn literatuuranalyse en het is dus een interessante bevinding voor vervolgonderzoek over commitment.

Een ander nadeel van commitment is zowel in de literatuuranalyse als in het empirische onderzoek naar voren gekomen, specifiek in de context van teamcommitment. Riketta en Van Dick (2005) vonden in hun onderzoek dat een sterke commitment binnen teams ook nadelig kan zijn voor de organisatie als geheel. Zij stellen dat een sterke teamcommitment namelijk kan zorgen dat teamleden de behoeften en normen van het team boven die van de organisatie gaan stellen wanneer deze niet hetzelfde zijn (p.505). Dit fenomeen is ook in het empirische onderzoek naar voren gekomen. Waar geen van de respondenten van dit onderzoek aangaven dat dit een probleem was binnen hun team, gaven enkelen van hen aan dat zij wel kennis hebben van andere teams waarbij dit wel het geval is. De respondenten benoemden dat in andere teams die zij kennen, de teams hebben besloten geen avonddiensten te draaien, of geen cliënten aan te nemen die 'hoog complexe' zorg nodig hebben. Dit gaat in tegen de visie van Buurtzorg, wat erop wijst dat in deze gevallen de wensen van de teamleden boven de normen van de organisatie worden gesteld.

5.3: Aanbevelingen

Uit dit onderzoek zijn verschillende resultaten gekomen over concepten waar in eerste instantie de nadruk niet op lag. Dit heeft enkele interessante inzichten gegeven die verder onderzocht kunnen worden.

Allereerst hebben de resultaten van dit onderzoek duidelijk gemaakt dat commitment gericht kan zijn op verschillende entiteiten. In het onderzoeken van deze vormen van commitment is niet alleen teamcommitment, maar ook commitment jegens de organisatie en het beroep van de respondenten in verband gebracht met de autonomie die zelfsturende teams genieten. Dit kwam voornamelijk voort uit de verantwoordelijkheid die werknemers voelen doordat zij zelfsturend zijn. De relatie tussen zelfsturing en teamcommitment is nog nauwelijks onderzocht, met uitzondering van het onderzoek van Bishop en Scott (2000) en het onderzoek van Kirkman en Rosen (1999), waarin zowel is gekeken naar organisatiecommitment als teamcommitment. De relatie tussen zelfsturing en beroepscommitment is naar mijn weten tot op heden nog niet onderzocht en dit onderzoek kan dus als basis dienen voor vervolgonderzoek naar de relaties van beide vormen van commitment met zelfsturing. Dit kan onderzocht worden door middel van meer exploratief onderzoek naar deze vormen van commitment in zelfsturende teams, of door vergelijkend onderzoek met teams die niet zelfsturend zijn.

Ook de benoemde nadelen van commitment zijn interessante onderwerpen voor vervolgonderzoek. Zoals benoemd is over de nadelen van commitment nog nauwelijks geschreven, terwijl uit dit onderzoek blijkt dat deze wel degelijk bestaan. De vervaging van de grens tussen werk en privé kan belangrijke implicaties hebben voor het welzijn van werknemers. Tot op heden is commitment juist benoemd in combinatie met positieve gevolgen voor werknemers, zoals baantevredenheid (Alegre et al., 2016; Gutierrez et al., 2012; Hsu & Liao, 2016; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002). Voor vervolgonderzoek kan het dus interessant zijn om te bestuderen wat de gevolgen zijn van werknemers die te veel commitment ervaren.

De keerzijde van een sterke teamcommitment is ook een belangrijk punt voor vervolgonderzoek. Verschillende respondenten in dit onderzoek spraken over teams waarvan zij weten dat ze in hun keuzes de behoeften en normen van het team boven die van de organisatie stellen, wat consistent is met de bevinding van Riketta en Van Dick (2005, p.505). De informatie hierover uit het huidige onderzoek is echter van secundaire aard: de respondenten van dit onderzoek hebben dit niet zelf meegemaakt in hun team. Voor vervolgonderzoek is het dus aantrekkelijk om deze potentiële keerzijde van teamcommitment verder te bestuderen.

5.4: Reflectie op het onderzoeksproces

In deze paragraaf reflecteer ik op de gekozen onderzoeksmethoden en op hoe het proces is verlopen.

Allereerst bleek de keuze van een casestudy een geschikte keuze voor dit onderzoek. Een casestudy kan helpen nieuwe variabelen of concepten aan het licht te brengen (O'Leary, 2004, p.116). Dit was in dit onderzoek ook het geval: het onderzoek was in eerste instantie slechts gericht op organisatiecommitment, maar de casestudy heeft uitgewezen dat ook commitment jegens het team en jegens het beroep belangrijke gevoelens zijn voor leden van zelfsturende teams.

De belangrijkste beperking van dit onderzoek is de manier waarop respondenten voor dit onderzoek zijn gekozen. Ik heb contact opgenomen met de desbetreffende vestigingen van Buurtzorg, waarna werknemers van deze vestigingen die bereid waren een interview te geven contact met mij op hebben genomen. Op basis hiervan heb ik mijn respondenten geselecteerd. Doordat alle respondenten zichzelf hebben aangemeld, is het mogelijk dat het beeld dat ik heb gekregen van Buurtzorg niet representatief is. Dit beeld is voornamelijk positief, maar het is mogelijk dat dit zo is omdat de werknemers die bereid zijn geïnterviewd te worden, ook positiever zijn over hun werk.

De keuze voor semigestructureerde interviews heeft zowel voordelen als nadelen gehad voor dit onderzoek. Het belangrijkste voordeel van deze interviewstructuur was dat respondenten alles konden vertellen wat zij zelf betekenisvol vonden om te vertellen. Aan de hand van mijn vooraf opgestelde topiclijst kon ik onderwerpen aankaarten die volgens mijn literatuuranalyse van belang zouden zijn, waarna de respondenten de vrijheid hadden op deze onderwerpen in te gaan met verhalen en ervaringen die zij zelf als relevant ervaren. Een klein nadeel van deze interviewstructuur was dat, doordat de vragen die ik stelde niet strikt waren afgebakend, respondenten de vragen op verschillende manieren hebben kunnen interpreteren. Dit gold met name voor de vragen over organisatiecommitment, wat uiteindelijk heeft geleid tot het inzicht dat deze vorm van commitment niet de enige en in sommige gevallen zelfs niet de meest belangrijke vorm van commitment was voor de respondenten.

De vooraf opgestelde topiclijst voor de interviews gaf goede houvast om richting te kunnen geven aan de interviews en om de informatie te verzamelen waar ik benieuwd naar was. Achteraf gezien was de topiclijst echter te veel gericht op commitment van werknemers jegens hun organisatie. Als ik zowel commitment jegens het team, als commitment jegens het beroep van tevoren had opgenomen in de topiclijst had ik respondenten zelf kunnen vragen naar deze verschillende vormen van commitment en was ik mogelijk meer te weten gekomen over deze concepten.

Enkele interviews werden tussendoor onderbroken door collega's of doordat de respondent de diensttelefoon op moest nemen. Daarnaast was het bij twee interviews het geval dat er een collega aanwezig was in dezelfde ruimte. Dit heeft mogelijk invloed gehad op wat de respondenten tijdens de interviews hebben verteld en de informatiewinning van dit onderzoek dus beïnvloed. Daarnaast is een aantal interviews afgenomen voor de start van de dienst van de respondent. Dit zorgde in enkele gevallen voor tijdgebrek, waardoor niet alle onderwerpen uit de topiclijst aan bod zijn gekomen. Dit kan invloed hebben op mijn uiteindelijke interpretatie van wat deze respondenten hebben verteld, omdat ik minder informatie van hen op heb kunnen doen.

Verwijzingen

- Alegre, I., Mas-Machuca, M., & Berbegal-Mirantent, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter? *Journal of Business Research*, 69, 1390-1395.
- Almekinders, M. (2006). *'Teams beter thuis in thuiszorg?': resultaatverbetering in thuiszorg met behulp van sociotechnische organisatievernieuwing*. (Proefschrift, Radboud Universiteit Nijmegen). Opgeroepen op Juni 6, 2016, van <http://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/27454/27454.pdf>
- Amelsvoort, v. P., Seinen, B., Kommers, H., & Scholtes, G. (2003). *Zelfsturende teams: ontwerpen, invoeren, begeleiden*. Oss: ST-groep.
- ANP. (2015, April 22). *Grootste thuiszorgorganisatie wil 650 medewerkers ontslaan*. Opgeroepen op Juni 5, 2016, van NU.nl: <http://www.nu.nl/economie/4035651/grootste-thuiszorgorganisatie-wil-650-medewerkers-ontslaan.html>
- Armenakis, A. A., & Fredenberger, W. B. (1997). Organizational change readiness practices of business turnaround change agents. *Knowledge and Process Management*, 4 (3), 143-152.
- Battistelli, A., Galletta, M., Vandenberghe, C., & Odoardi, C. (2016). Perceived organisational support, organisational commitment and self-competence among nurses: a study in two Italian hospitals. *Journal of Nursing Management*, 24, E44-E53.
- Beckers, Y. (2015, Augustus 20). *Boektip: Reinventing organizations - Laloux*. Opgeroepen op Augustus 10, 2016, van TeamTrots: <http://teamtrots.nl/boektip-reinventing-organizations-van-frederic-laloux/>
- Beentjes, J. (2016, Januari 22). *Ontslaggolf thuiszorg zet door*. Opgeroepen op Mei 3, 2016, van PW De Gids: <http://pwdegids.nl/artikel/31265/>
- Bekkema, L. E. (2015). *Zelfsturen in de zorg; een kwaliteitsimpuls? Een onderzoek naar de samenhang tussen zelfsturing en kwaliteit van zorg in de thuiszorg*. (Masterscriptie, Universiteit Utrecht). Opgeroepen op Juni 9, 2016, van <http://dspace.library.uu.nl/handle/1874/324535>
- Bestuurrendement. (2012, Augustus 27). *Zorgpersoneel in actie tegen hoge werkdruk*. Opgeroepen op Mei 3, 2016, van Rendement: <https://www.rendement.nl/nieuws/id8195-zorgpersoneel-in-actie-tegen-hoge-werkdruk.html>
- Bishop, J. W., & Scott, K. D. (2000). An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), 439-450.
- Bishop, J. W., Scott, K. D., & Burroughs, S. M. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of management*, 26 (6), 1113-1132.

- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2013). *Reframing Organizations: Artistry, choice & leadership* (Fifth ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bowen, G. A. (2006). Grounded theory and sensitizing concepts. *International Journal of Qualitative Methods*, 5 (3), 12-23.
- Brooke, P. P., Russel, D. W., & Price, J. L. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Journal of applied psychology*, 73 (2), 139-145.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Clausen, T., Burr, H., & Borg, V. (2014). Does affective organizational commitment and experience of meaning at work predict long-term sickness absence? *Journal of occupational and environmental medicine*, 56 (2), 129-135.
- Cohen, S. G., Chang, L., & Ledford Jr., G. E. (1997). A hierarchical construct of self-management leadership and its relationship to quality of work life and perceived work group effectiveness. *Personnel psychology*, 50, 275-308.
- Cordery, J. L., Mueller, W. S., & Smith, L. M. (1991). Attitudinal and behavioral effects of autonomous group working: A longitudinal field study. *Academy of Management Journal*, 34 (2), 464-476.
- de Blok, J. (2015, Mei 27). De zorg beter en betaalbaar. (B. Bakker, Interviewer)
- De Leede, J., Nijhof, A. H., & Fisscher, O. A. (1999). The myth of self-managing teams: A reflection on the allocation of responsibilities between individuals, teams and the organisation. *Journal of Business Ethics*, 21 (2-3), 203-215.
- Delarue, A., Van Hootegem, G., Procter, S., & Burridge, M. (2008). Teamworking and organizational performance: A review of survey-bases research. *International Journal of Management Reviews*, 10 (2), 127-148.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands:resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Edeling, M. (2016). *Jos de Blok geïnterviewd door partners in leiderschap*. Opgeroepen op Augustus 10, 2016, van Partners in Leiderschap: <http://www.partnersinleiderschap.nl/jos-de-blok-geinterviewd-door-partners-in-leiderschap/>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Foote, D. A., & Li-Ping Tang, T. (2008). Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB) Does team commitment make a difference in self-directed teams? *Management Decision*, 46 (6), 933-947.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12, 433-448.

- Gohar, F. R., Bashir, M., Abrar, M., & Asghar, F. (2015). Effect of psychological empowerment, distributive justice and job autonomy on organizational commitment. *International Journal of Information, Business and Management*, 7 (1), 144-173.
- Groothengel, P. (2014, Oktober 8). *Buurtzorg: 'Wij doen niet aan strategische flauwekul'*. Opgeroepen op Mei 4, 2016, van Managementscope: <http://managementscope.nl/magazine/artikel/835-jos-de-blok-buurtzorg-besturen-is-flauwekul>
- Gutierrez, A. P., Candela, L. L., & Carver, L. (2012). The structural relationships between organizational commitment, global job satisfaction, developmental experiences, work values, organizational support, and person-organization fit among nursing faculty. *Journal of Advanced Nursing*, 68, 1601-1614.
- Han, S. S., Han, J. W., An, Y. S., & Lim, S. H. (2015). Effects of role stress on nurses' turnover intentions: The mediating effects of organizational commitment and burnout. *Japan Journal of Nursing Science*, 12, 287-296.
- Harding, J. (2013). Beginning the study. In J. Harding, *Qualitative data analysis from start to finish* (pp. 7-28). London: Sage.
- Haverland, M., & Yanow, D. (2012). A hitchhiker's guide to the public administration research universe: Surviving conversations on methodologies and methods. *Public Administration Review*, 72 (3), 401-408.
- Hsu, L., & Liao, P. (2016). From job characteristics to job satisfaction of foreign workers in Taiwan's construction industry: The mediating role of organizational commitment. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 26 (2), 243-255.
- In voor zorg. (2013, September 19). *Handleiding zelfsturende teams: Tips en voorbeelden bij organisatie*. Opgeroepen op Augustus 17, 2016, van In voor zorg: <http://www.invoorzorg.nl/ivz/literatuur-handleiding-tips-en-voorbeelden-bij-reorganisaties.html>
- Inspectie SZW. (2014, Juni). *Hollen en stilstaan bij werkdruk: Dat maakt zorg beter*. Opgeroepen op Mei 3, 2016, van Inspectie SZW: http://www.inspectieszw.nl/Images/Hollen-en-stilstaan-bij-werkdruk-dat-maakt-zorg-beter_tcm335-356198.pdf
- Jak, S., & Evers, A. (2010). Onderzoeksnotitie: Een vernieuwd meetinstrument voor organizational commitment. *Gedrag en Organisatie*, 23 (2), 58-171.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and consequences of team empowerment. *The Academy of Management Journal*, 42 (1), 58-74.

- Knudsen, H. K., Aaron Johnson, J., Martin, J. K., & Roman, P. M. (2003). Downsizing survival: The experience of work and organizational commitment. *Sociological Inquiry, 73* (2), 265-283.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Brussel: Nelson Parker.
- Lambert, E. G., Griffin, M. L., Hogan, N. L., & Kelley, T. (2015). The ties that bind: Organizational commitment and its effect on correctional orientation, absenteeism, and turnover intent. *The Prison Journal, 95* (1), 135-156.
- Lin, S. H., Huang, L. C., Chang, C. C., Lin, C. S., Chang, P. C., & Chen, P. F. (2013). The role of person and organizational variables in the three component model of occupational commitment. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 30* (2), 115-126.
- Maitlis, S., & Lawrence, T. B. (2007). Triggers and enablers of sensegiving in organizations. *Academy of Management Journal, 50* (1), 57-84.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly, 32* (1), 106-129.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108* (2), 171-194.
- Maurits, E. E., Veer, A. J., & De Francke, A. L. (2016). Zelfsturing in de thuiszorg geeft meer beslissingsvrijheid en aantrekkelijker werk: Survey onder verpleegkundigen en verzorgenden. *Verpleegkunde, 31* (2), 13-19.
- Meyer, J. P., & Allen, N. (1991). A three-component model conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1* (1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78* (4), 538-551.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology, 89* (6), 991-1007.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., & Herscovitch, L. T. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*, 20-52.
- Morris, J. H., & Steers, R. M. (1980). Structural influences on organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour, 17*, 50-57.

- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 8* (4), 387-401.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour, 14*, 224-247.
- Nationale Zorggids. (2015, April 16). *Wijkverpleegkundige ervaart hogere werkdruk door bezuinigingen*. Opgeroepen op Mei 4, 2016, van Nationale Zorggids:
<https://www.nationalezorggids.nl/sections/gehandicaptenzorg/articles/25111-wijkverpleegkundige-ervaart-hogere-werkdruk-door-bezuinigingen>
- Neininger, A., Lehmann-Willenbrock, N., Kauffeld, S., & Henschel, A. (2010). Effects of team and organizational commitment - A longitudinal study. *Journal of Vocational Behaviour, 76*, 567-579.
- Nieuw Organiseren. (2011, September 29). *Buurtzorg beste werkgever*. Opgeroepen op Maart 21, 2016, van Nieuw Organiseren:
<http://www.nieuworganiseren.nu/actueel/buurtzorg-beste-werkgever/>
- Nijholt, J. J., & Benders, J. (2010). Measuring the prevalence of self-managing teams: Taking account of defining characteristics. *Work, employment and society, 24* (2), 375-385.
- Numminen, O., Leino-Kilpi, H., Isoaho, H., & Meretoja, R. (2016). Newly graduated nurses' occupational commitment and its associations with professional competence and work-related factors. *Journal of clinical nursing, 25* (1-2), 117-126.
- O'Leary, Z. (2004). *The essential guide to doing research*. London: Sage.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87* (4), 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 86* (5), 825-836.
- Riketta, M., & Van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior, 67*, 490-510.
- Ruddin, L. P. (2006). You can generalize stupid! Social scientists, Bent Flyvbjerg, and case study methodology. *Qualitative Inquiry, 12* (4), 797-812.
- Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2015). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior, 36* (S1), S6-S32.
- Santos, A., Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2015). Relational job characteristics and nurses' affective organizational commitment: the

- mediating role of work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 72 (2), 294-305.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behaviour*.
- Skipr. (2015, December 22). *Helpt zorginstellingen zet in op zelfsturende teams*. Opgeroepen op Mei 4, 2016, van Skipr: <http://www.skipr.nl/actueel/id24922-helpt-zorginstellingen-zet-in-op-zelfsturende-teams.html>
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22 (1), 46-56.
- Steers, R. M., & Rhodes, S. R. (1978). Major influences on employee attendance: A process model. *Journal of Applied Psychology*, 63, 391-407.
- Sumathi, G. N., Kamalanabhan, T. J., & Thenmozhi, N. (2015). Impact of work experiences on perceived organizational support: a study among healthcare professionals. *Artificial Intelligence and Society*, 30 (2), 261-270.
- Tjepkema, S. (2003). Verscheidenheid in zelfsturende teams. In C. Teurlings, M. Vermeulen, & H. Buurkes de Vries, *Handboek Werken, leren en leven met groepen*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Ugboro, I. O. (2006). Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7 (3), 232-257.
- van Dalen, A. (2014). Etnografische analyse. *Tijdschrift voor Kwalitatief Onderzoek*, 19, pp. 9-17. Opgeroepen op Augustus 10, 2016, van https://www.tijdschriftkwalon.nl/scripts/shared/artikel_pdf.php?id=KW-19-3-9
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41 (1), 108-119.
- van Steenbergen, E., & Vriesema, I. (2015, December 29). *Zorg simpeler? Een warboel!* Opgeroepen op Mei 3, 2016, van NRC: <http://www.nrc.nl/next/2015/12/29/zorg-simpeler-een-warboel-1572439>
- van Steenbergen, E., & Wester, J. (2016, Maart 12). *Hogepriester van de kleinschalige zorg*. Opgeroepen op Maart 20, 2016, van NRC: <http://www.nrc.nl/handelsblad/2016/03/12/hogepriester-van-de-kleinschalige-zorg-1597679>
- Veen, S. M. (2015). *Zelfsturende teams: Evaluatieonderzoek naar de relatie tussen de invoering van zelfsturende teams en tevredenheid van medewerkers en cliënten*. (Masterscriptie, Universiteit Utrecht).

Opgeroepen op Juni 6, 2016, van
<http://dspace.library.uu.nl/handle/1874/324043>

- von Bonsdorff, M. E., Janhonen, M., Zhou, Z. E., & Vanhala, S. (2015). Team autonomy, organizational commitment and company performance - a study in the retail trade. *The International Journal of Human Resource Management*, 26 (8), 1098-1109.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. London: Sage.
- Weick, K., Sutcliffe, K., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16 (4), 409-421.
- Wiebusch, M., & Moulijn, M. (2013, Juni). Van verzorgingsstaat naar participatiesamenleving? Een zoektocht naar een andere rolverdeling tussen overheid, burgers, zorg- en welzijnsinstellingen.
- Wildenborg, F. (2015, Mei 20). *Vakbonden slaan alarm over bezuinigingen zorg*. Opgeroepen op Mei 4, 2016, van Algemeen Dagblad:
<http://www.ad.nl/ad/nl/4560/Gezond/article/detail/4035113/2015/05/20/Vakbonden-slaan-alarm-over-bezuinigingen-zorg.dhtml>
- Willems, D., & van Zwieten, M. (2004). Waardering van kwalitatief onderzoek. *Huisarts en wetenschap*, 47 (13), 631-635.
- Yeatts, D. E., & Seward, R. R. (2000). Reducing turnover and improving health care in nursing homes: The potential effects of self-managed work teams. *The Gerontologist*, 40 (3), 358-363.
- Yeatts, D. E., Cready, C., Ray, B., DeWitt, A., & Queen, C. (2004). Self-managed work teams in nursing homes: Implementing and empowering nurse aide teams. *The Gerontologist*, 44 (2), 256-261.
- Zorghulpatlas. (2015a). *Ontwikkelingen in de zorg 2015-2018*. Opgeroepen op Mei 3, 2016, van Zorghulpatlas:
<http://www.zorghulpatlas.nl/zorghulpnieuws/ontwikkelingen-2013/>
- Zorghulpatlas. (2015b). *Politiek en Zorg*. Opgeroepen op Mei 3, 2016, van Zorghulpatlas: <http://www.zorghulpatlas.nl/zorghulpnieuws/politiek-en-zorg/>

Bijlage 1: Het driecomponentenmodel van Meyer en Allen

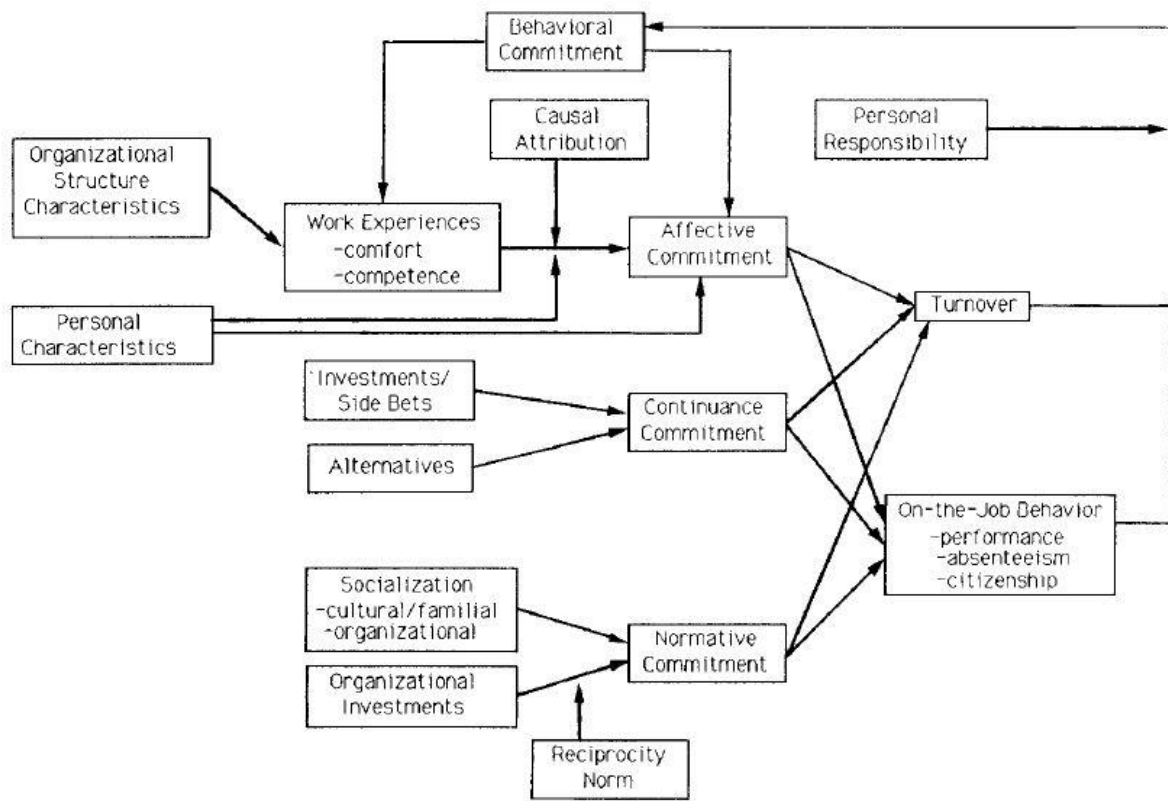


FIGURE 2. A Three-component Model of Organizational Commitment

Dit model is afkomstig uit Meyer en Allen (1991, p.68)

Bijlage 2: Lijst met respondenten

Respondent	Leeftijdscategorie	Geslacht	Werkzaam in de zorg	Werkzaam bij Buurtzorg
1	40-55	V	Lang	>3 jaar
2	60+	V	Lang	>3 jaar
3	20-35	V	Kort	2 jaar
4	40-55	V	Lang	>3 jaar
5	60+	V	Lang	<1 jaar
6	20-35	V	Lang	<1 jaar
7	40-55	M	Lang	>3 jaar
8	60+	M	Lang	>3 jaar
9	40-55	M	Lang	>3 jaar
10	60+	V	Lang	>3 jaar
11	20-35	V	Kort	<1 jaar
12	60+	V	Lang	>3 jaar

Bijlage 3: Topiclijst

Voorafgaand aan het interview

- Voorstellen
- Bedanken voor deelname en tijd
- Kort uitleg onderzoek, maar niet te diep op ingaan
 - o Masterscriptie B&O
 - o Onderzoek naar ZST's in de thuiszorg en hoe werknemers dit beleven
- Benadrukken dat het om beleving gaat, dat er dus geen goed of fout is
- Aangeven dat gegevens vertrouwelijk worden verwerkt
- Toestemming vragen voor geluidsopname
- Vragen/opmerkingen?

Interview

Persoonlijke informatie

- M/V
- Leeftijd
- Hoe lang werk je al in de thuiszorg?
- Hoe lang werk je al bij Buurtzorg?
- Heb je al eerder in een ZST gewerkt?

Organisatiestructuur

- Wat kun je me vertellen over de manier van werken bij Buurtzorg?
→ Vertelt waarschijnlijk over de teams
- Wat vind je van deze manier van werken?
 - o Misschien: in vergelijking met andere ervaringen?
 - o Waarom vind je het goed/niet goed?
- Buurtzorg staat bekend om het werken met ZST's
 - o Ik heb een aantal interviews met Jos de Blok gelezen, maar hoe werkt het in de praktijk?
 - o Wat betekent deze manier van werken specifiek voor wat jij doet?
 - o Heb je er positieve of negatieve ervaringen mee? Kun je specifieke situaties benoemen?
- Waarom denk je dat Buurtzorg, en veel andere thuiszorgorganisaties, met ZST's werken?
 - o Denk je dat dit een goede reden is? Dat het werkt?
 - o Waarom denk je dat?
 - o Wie hebben er baat bij dat jullie op deze manier werken, denk je?

Houding t.o.v. de sector/organisatie

- Wat vind je van het werken in de thuiszorgsector?
 - o Waarom vind je dat?

→ Mogelijk iets over huidige situatie met bezuinigingen en over het helpen van mensen

- Hoe bevalt het werken bij Buurtzorg?
 - o Afhankelijk van of het antwoord overeenkomt of verschilt van het op de vorige vraag:
 - Dat verschilt van wat je net aangaf over de gehele sector, waarom denk je dat dat zo is?
 - Dat komt overeen met wat je zojuist aangaf over de gehele sector, klopt dat?

Organizational commitment (overal: doorvragen waarom wel/niet)

Affectieve commitment

- Wat betekent dit werk voor je?
- Wat betekent Buurtzorg voor je?
- Heb je het gevoel dat je echt bij de organisatie hoort?
- Voel je je gehecht aan Buurtzorg?
 - o Waar denk je dat dat door komt?
 - o Wat betekent het voor jou?
- Als er een probleem is in of met de organisatie, voel je je hier dan bij betrokken?
 - o Waarom denk je dat dat wel/niet zo is?
 - o Waarin uit dat zich?

Continuïteitscommitment

- Ben je van plan bij Buurtzorg te blijven werken?
 - o Waarom wel/niet?
→ Mogelijk: wil het eigenlijk niet, maar weinig keus. Of: ja, ik vind het hier fijn. → DOORVRAGEN
- Hoe ervaar je de huidige baankansen in de thuiszorgsector?
 - o Wat betekent dit voor jou?
- Als je de optie zou hebben om ergens anders te gaan werken, zou je dat dan willen?
 - o Waarom wel/niet?
→ Mogelijk door investeringen in de organisatie

Normatieve commitment

- Je hebt net aangegeven wel/niet te willen blijven bij Buurtzorg:
 - o Nogmaals: wat denk je dat de reden is dat je wil blijven?
 - o OF: Waarom denk je dat je op dit moment toch geen ontslag zal nemen?
 - o Speelt een gevoel van verplichting mee? Dat je Buurtzorg iets verschuldigd bent o.i.d.?

Gepercipieerde organisatiesteun

- Heb je het gevoel dat Buurtzorg als organisatie om jou geeft?
 - o Waarin uit dat zich?
- Houdt de organisatie naar jouw idee rekening met jouw doelen en waarden?
- Heb je het idee dat jouw mening ertoe doet binnen de organisatie?
 - o Waarom wel/niet?
- Voel je je gewaardeerd door de organisatie?
- Als jij of een van je teamleden iets niet goed doet, hoe gaat de organisatie hier dan mee om?
 - o Evt. doorvragen

Baantevredenheid

- Ben je tevreden met je baan/werk?
 - o Waarom wel/niet?
 - o Waar ben je wel/niet tevreden mee?
 - o Waarom?

Relatie ZST&OC

Je zult inmiddels wel gemerkt hebben dat ik me erg focus op je houding en gevoelens ten opzichte van de organisatie.

- Denk je dat deze manier van werken invloed heeft op hoe jij tegenover de organisatie staat?

Ik kijk in mijn onderzoek naar de relatie tussen het werken in zelfsturende teams en wat ik 'organisatiecommitment' noem, dus de betrokkenheid en toewijding aan de organisatie.

- Wat denk je hierover? Is daar een relatie?
 - o Waarom wel/niet?

Afsluiting

- Nog vragen? Toevoegingen?
- Nogmaals benadrukken dat het vertrouwelijk is: alleen ik en mijn begeleiders kunnen de transcripten zien
- Nogmaals bedanken

Bijlage 4: Mindmap

