Medewerkers verbinden aan de huisartsenorganisatie

Een onderzoek naar affectieve commitment
van de POH GGZ bij Hadoks Praktijkondersteuning

Auteur: Saar de Booij
Studentnummer: s1068808
Opleiding: RMa, MSc Bedrijfskunde
Begeleider: dr. Roel Schouteten

Voorwoord

Met trots presenteer ik hierbij mijn scriptie voor de studie Bedrijfskunde aan de Radboud Universiteit. Dit werk markeert het einde van een lang en uitdagend proces. Graag wil ik deze gelegenheid aangrijpen om enkele personen te bedanken die hierbij een cruciale rol hebben gespeeld.

Allereerst wil ik mijn oprechte dankbaarheid uiten aan mijn partner, Geoff, voor zijn onvoorwaardelijke steun en aanmoediging gedurende mijn hele studieperiode. Zijn aanwezigheid heeft me geholpen om mijn doelen na te streven en om te gaan met de uitdagingen die de studie met zich meebracht. Zijn voortdurende steun heeft me geïnspireerd om door te zetten, zelfs in tijden van twijfel.

Daarnaast wil ik mijn lieve kinderen, Tessel, Olivier en Simon bedanken. Jullie begrip en geduld, vooral tijdens de momenten waarop ik als studerende ouder mijn aandacht moest verdelen, hebben me gemotiveerd om mijn best te doen en te laten zien dat het mogelijk is om meerdere verantwoordelijkheden in balans te houden. Met grote dankbaarheid wil ik mijn ouders en schoonouders bedanken voor hun onvoorwaardelijke steun en de waardevolle oppasmomenten die zij hebben verzorgd.

Ook wil ik graag mijn oprechte dank uitspreken aan de medewerkers POH GGZ, zonder wie dit onderzoek niet mogelijk zou zijn geweest. Jullie bereidwilligheid om de vragenlijst in te vullen en de tijd te nemen voor de verdiepende interviews is van onschatbare waarde geweest. Door jullie openhartige en waardevolle bijdragen heb ik een dieper inzicht gekregen in de uitdagingen en behoeften die jullie ervaren binnen het werkveld. Het is mijn oprechte hoop dat de resultaten van dit onderzoek kunnen bijdragen aan het versterken van de verbinding tussen jullie, de POH GGZ, en Hadoks. Met de kennis en inzichten die ik heb opgedaan, hoop ik dat er concrete stappen kunnen worden gezet om jullie werkomgeving te verbeteren en de samenwerking te versterken.

Ten slotte wil ik Roel Schouteten, mijn begeleider tijdens mijn studie, hartelijk bedanken. Zijn constructieve feedback, begeleiding, deskundigheid en geduld hebben een onschatbare bijdrage geleverd aan de voltooiing van deze scriptie.

Het schrijven van deze scriptie is een leerzaam proces geweest, dat me heeft uitgedaagd, geïnspireerd en gevormd. Ondanks de vele obstakels gedurende de gehele studie en de onzekere tijden waarin we ons bevonden tijdens de coronapandemie, ben ik blij dat ik dit project heb kunnen voltooien. Mijn studie aan de Radboud Universiteit heeft mijn kennis, vaardigheden en persoonlijke ontwikkeling verrijkt, en ik kijk er naar uit om deze kennis in mijn toekomstige professionele carrière toe te passen.

Met vriendelijke groet,

Saar de Booij

Samenvatting

Dit onderzoek richt zich op de uitdagingen waarmee Hadoks, een huisartsenorganisatie in de regio Den Haag, wordt geconfronteerd bij het behouden van zorgmedewerkers, met name de Praktijkondersteuners Huisarts Geestelijke Gezondheidszorg (POH GGZ). De vergrijzing, toenemende complexiteit van zorgvragen in de eerstelijnszorg en krapte op de arbeidsmarkt hebben geleid tot wachttijden bij GGZ-instellingen en overbelasting van huisartsen en POH GGZ. Bovendien heeft de opgebouwde schaarste aan gezondheidswerkers het vinden en behouden van gekwalificeerd personeel bemoeilijkt.

Het behoud van zorgmedewerkers, met name de POH GGZ, is van cruciaal belang voor Hadoks en de kwaliteit van patiëntenzorg. Een gebrek aan continuïteit in personeel kan leiden tot verminderde zorgkwaliteit en patiënttevredenheid. Het is daarom essentieel om strategieën te onderzoeken waarmee Hadoks haar medewerkers POH GGZ beter kan binden aan- en behouden voor de organisatie.

Het onderzoek richt zich specifiek op het verbeteren van de match tussen persoon en werkomgeving en het vergroten van het organisatiecommitment van deze medewerkers. Uit het Medewerkers Tevredenheidsonderzoek van 2021 blijkt dat de medewerkers POH GGZ een lage mate van betrokkenheid bij Hadoks ervaren.

Om dit onderzoeksdoel te bereiken, is een zorgvuldig opgebouwd onderzoeksmodel toegepast. Hierbij ligt de focus op het begrijpen van de relatie tussen verschillende aspecten van de *person-environment fit* en de invloed hiervan op organisatiecommitment. Een uitgebreide literatuurstudie is uitgevoerd, specifiek gericht op de context van medewerkers in de POH GGZ bij Hadoks.

Binnen dit onderzoeksmodel zijn drie belangrijke dimensies naar voren gekomen die een significante invloed hebben op affectieve commitment. Ten eerste is er de dimensie van de *person-organisation fit*, waarbij medewerkers zich identificeren en verbonden voelen met de waarden, doelen en cultuur van de organisatie. Een goede match tussen persoon en organisatie kan leiden tot een verhoogd gevoel van betrokkenheid en loyaliteit, hetgeen op zijn beurt de affectieve commitment kan versterken. Ten tweede is er de dimensie van de *needs-supplies fit*, waarbij de organisatie voldoet aan de individuele behoeften van medewerkers (zoals erkenning, autonomie, ontwikkelingsmogelijkheden). Dit kan een gevoel van waardering en tevredenheid creëren, dat het affectieve commitment verder kan vergroten. Tot slot is er de dimensie van de *demands-abilities fit*, waarbij de competenties, vaardigheden en capaciteiten van medewerkers overeenkomen met de eisen en uitdagingen van hun functie. Een gevoel van zelfvertrouwen en voldoening kan ontstaan wanneer medewerkers succesvol kunnen presteren in hun rol met als weerslag een verdere affectieve commitment tussen organisatie en medewerker.

Het onderzoek heeft inzichten opgeleverd met betrekking tot de specifieke dimensies van de *person-organisation fit*, *needs-supplies fit* en *demands-abilities fit*, en hun invloed op de organisatiecommitment binnen Hadoks. De gegevens zijn verzameld via een enquête en face-to-face interviews, waarbij zowel kwantitatieve als kwalitatieve onderzoeksmethoden zijn toegepast.

Het belangrijkste resultaat van dit onderzoek is dat dat medewerkers POH GGZ zich in mindere mate affectief gecommitteerd voelen aan Hadoks, maar een *fit* ervaren op de twee dimensies van *person-environment fit*, te weten *person-organisation* en *person-job*. Dit resultaat biedt belangrijke inzichten voor de Raad van Bestuur van Hadoks.

Op basis van deze bevindingen zijn concrete aanbevelingen geformuleerd om de *fit* tussen persoon en werkomgeving voor de medewerkers POH GGZ te verbeteren of te bestendigen en het organisatiecommitment te vergroten. Te denken valt aan het versterken van de organisatiecultuur, taken en verantwoordelijkheden van de POH GGZ duidelijker te definiëren en een meer ondersteunende werkomgeving te bieden waarin werknemers zich gewaardeerd en gehoord voelen.

Het doorleven van deze aanbevelingen zal kunnen bijdragen aan het behoud van hooggekwalificeerd personeel en het waarborgen van kwalitatief hoogwaardige patiëntenzorg in de regio Haaglanden. Het is immers van belang om betrokkenheid onder medewerkers te vergroten, gezien de negatieve gevolgen van lage betrokkenheid, zoals verminderde motivatie, lagere productiviteit en een verhoogd risico op verloop en verzuim.

Met deze inzichten kan Hadoks de juiste maatregelen nemen om het organisatiecommitment van haar medewerkers te versterken en zo de continuïteit en kwaliteit van zorg ook op langer termijn te waarborgen.

Inhoudsopgave

Voorwoord ... 2
Samenvatting ... 3
Inhoudsopgave ... 5
Hoofdstuk 1 Introductie ... 7
1.1. Inleiding ... 7
1.2. Onderzoekskader ... 7
1.2.1. Afbakening ... 9
1.2.2. Onvoldoende commitment ... 9
1.2.3. *Person-environment fit* ... 9
1.2.4. Verbetermogelijkheden *person-environment fit* ... 10
1.3. Doelstelling ... 10
1.4. Onderzoeksmodel ... 10
1.5. Vraagstelling ... 11
1.6. Opbouw van het onderzoeksrapport ... 11
Hoofdstuk 2 Theoretisch kader ... 12
2.1. Inleiding ... 12
2.2. Organisatiecommitment ... 12
2.3. *Person-environment fit* ... 14
2.4. Conceptueel model ... 18
Hoofdstuk 3 Methodologische verantwoording ... 19
3.1. Dataverzameling ... 19
3.2. Operationalisatie ... 20
3.2.1. Affectieve commitment ... 20
3.2.2. *Person-organisation fit* en *person-job fit* ... 20
3.2.3. Controlevariabelen ... 21
3.3. Data-analyse ... 21
3.4. Geldigheid en betrouwbaarheid van het onderzoek ... 22
3.5. Ethische verantwoording ... 23
Hoofdstuk 4 Resultaten en analyse ... 24
4.1. Resultaten vragenlijsten ... 24
4.1.1. Demografische kenmerken ... 24
4.1.2. Betrouwbaarheidsanalyse ... 24
4.1.3. Descriptives ... 25
4.1.4. Pearsons correlatiecoëfficiënt ... 25
4.1.5. Selectie respondenten ... 27

4.2. Resultaten interviews 28
4.2.1. Demografische kenmerken 29
4.2.2. Resultaten kwalitatief onderzoek 29
4.2.2.1. Affectieve commitment 38
4.2.2.2. Person-Organisation fit 40
4.2.2.3. *Needs-supplies fit* 40
4.2.2.4. *Demands-abilities fit* 41
4.3. Analyse kwantitatieve en kwalitatieve bevindingen 42
Hoofdstuk 5 Aanbevelingen, discussie en reflectie 44
5.1 Conclusie 44
5.2 Aanbevelingen 46
5.2.1 Suggesties voor vervolgonderzoek 48
5.3 Discussie 45
5.4 Reflectie 49
Literatuurlijst 51

Hoofdstuk 1 Introductie

1.1. Inleiding

De zorg heeft te maken met een steeds complexere opgave. Enerzijds zorgt de vergrijzing, de beweging naar passende zorg en het feit dat mensen langer thuis blijven wonen voor een verschuiving van complexe zorgvragen naar de eerstelijnszorg, anderzijds is er sprake van een krapte op de arbeidsmarkt, waarvan verwacht wordt dat deze in de toekomst niet minder zal worden. De problematiek rondom de arbeidsmarktkrapte raakt ook de GGZ en hebben wachttijden bij GGZ instellingen als gevolg. Huisartsen en de Praktijkondersteuner Huisarts Geestelijke Gezondheidszorg (POH GGZ) houden zich bezig met wachttijdoverbrugging en de huisartsenzorg voor patiënten met lichte psychische klachten raakt hierdoor overbelast (LHV, n.d.).

Volgens het CBS is de spanning op de arbeidsmarkt in het eerste kwartaal van 2022 nog verder toegenomen en staan er in Nederland 61.000 vacatures in de zorg open (CBS, n.d.). Ondanks uitgebreid gericht onderzoek naar het zorgend personeel, zijn er nog geen snelle oplossingen gevonden om het toenemende wereldwijde tekort aan gezondheidswerkers op te lossen (Bell & Sheridan, 2020). Het vinden en behouden van goed personeel wordt dus steeds lastiger. Naast het huidige tekort aan geschikte en juist gekwalificeerde arbeidskrachten, wordt verwacht dat in 2025 door bevolkingstoename van ongeveer 56.000 mensen in de regio haaglanden, ongeveer 50 extra fte huisartsen en extra ondersteunend personeel nodig zijn. Het is niet licht te veronderstellen dat er op korte termijn veel nieuwe geschikte zorgprofessionals aan de markt zullen moeten worden toegevoegd en Hadoks kent hierdoor een grote uitdaging om nieuwe POH GGZ te werven en om het huidige personeelsbestand te behouden om zo de afdoende, adequate en kwalitatief goede patiëntenzorg in de regio Haaglanden te kunnen blijven leveren.

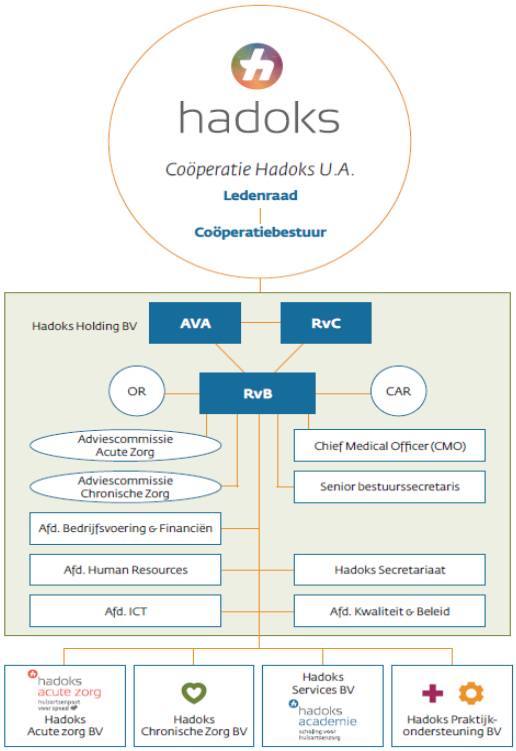
Het doel van deze thesis is onderzoeken hoe Hadoks, een huisartsenorganisatie in de regio Den Haag, haar zorgmedewerkers meer aan zich kan verbinden, om hen zo binnen de organisatie te behouden. In hoofdstuk 1 wordt in het onderzoekskader gestart met een beschrijving van de organisatie Hadoks en wordt verwoord welke problemen en vermoedelijke oorzaken van de problemen worden gekend onder de medewerkers POH GGZ van de afdeling Praktijkondersteuning. Vanuit deze informatie wordt de doelstelling geformuleerd en het onderzoeksmodel gevisualiseerd. Deze vormen de basis voor de uiteindelijke vraagstelling van het onderzoek. Het hoofdstuk wordt afgesloten met informatie over de verdere opbouw van het onderzoeksrapport.

1.2. Onderzoekskader

Hadoks is een samenwerkingsorganisatie van circa 700 huisartsen in ongeveer 300 praktijken in de Regio Den Haag en samen zorgen zij voor de patiëntenzorg voor de ruim 725.000 inwoners in Den Haag

en haar randgemeenten Wassenaar, Rijswijk en Leidschendam-Voorburg. Hadoks is op 1 januari 2019 ontstaan uit de fusie van vier regionale eerstelijnszorg organisaties en heeft enerzijds als doel om ondersteuning te bieden aan optimale (huisartsen)praktijkvoering en anderzijds draagt het bij aan toekomstbestendige zorg in regio Haaglanden door de samenwerking aan te gaan met ziekenhuizen, thuiszorg, geestelijke gezondheidszorg (GGZ)-instellingen en andere eerstelijnszorgorganisaties in de regio Haaglanden.

Het overkoepelende orgaan coöperatie Hadoks houdt zich bezig met de koers van Hadoks en wordt begeleid door het Coöperatiebestuur, dat wordt gevormd door 7 actieve huisartsen. De Hadoks holding vertaalt deze strategie in directe- en indirecte patiëntenzorg. Direct via de Acute Zorg bv (avond en weekend zorg) en indirect via de Chronische Zorg bv en Praktijkondersteuning bv. Hadoks Services is de vierde bv en richt zich op scholing voor zorgprofessionals. De raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid van-, geeft advies aan- en zijn de werkgever van de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur heeft de dagelijkse leiding van Hadoks en zij sturen in totaal ongeveer 285 medewerkers aan. In de Hadoks Holding zijn staffuncties belegd die op overstijgend niveau voor de gehele organisatie werken. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen inhoudelijke beleidsondersteuning (afdeling kwaliteit en beleid) en bedrijfsvoering (de afdelingen bedrijfsvoering en financiën, de afdeling HR en de afdeling ICT). In figuur 1 Organogram Hadoks, wordt dit schematisch weergegeven.



Figuur 1 - Organogram Hadoks

1.2.1. Afbakening

Dit onderzoek gaat over de medewerkers POH GGZ in de bv Praktijkondersteuning. De medewerkers GGZ worden functioneel aangestuurd door twee Team- en Relatiemanagers en de Manager Praktijkondersteuning is eind verantwoordelijke van de bv. De POH GGZ werkt binnen de huisartspraktijk en de huisarts is inhoudelijk eindverantwoordelijk voor het handelen van de POH GGZ. De POH GGZ werkt dus niet vanuit de Hadoks locatie, waardoor het voor Hadoks uitdagend is om een goede relatie met de medewerkers te onderhouden. De POH GGZ begeleidt mensen die een hulpvraag hebben bij psychische, psychosociale en psychosomatische klachten. Zij zijn een schakel tussen de huisarts en de GGZ-instellingen. Afhankelijk van de klachten kan de POH GGZ zelf kortdurend behandelen of anders doorverwijzen naar een GGZ-instelling. De werkzaamheden van een POH-GGZ bestaan onder andere uit intakegesprekken, consulten en waar nodig visites.

1.2.2. Onvoldoende commitment

Uit het Medewerkers Tevredenheidsonderzoek van 2021 (zie bijlage 1 voor meer informatie) blijkt dat de medewerkers POH GGZ een lage mate van betrokkenheid naar Hadoks voelen. Hadoks heeft in het strategisch beleidsplan 2020 – 2025 beschreven dat het voor een gefuseerde organisatie uitermate belangrijk is dat de medewerkers zich verbonden voelen met elkaar en met de organisatie, teneinde de samenwerking en het werkplezier te bevorderen (Hadoks, 2020). De sterkte van de identificatie van een individu met en betrokkenheid bij een bepaalde organisatie wordt ook wel commitment genoemd (Porter et al., 1974: 604). Het vergroten van de commitment van de medewerkers naar Hadoks kan helpen om de medewerkersretentie te vergroten. Volgens de literatuurstudie van Averens et al. (2022) wordt met medewerkersretentie het behouden van medewerkers bedoeld, zodat er een duurzame relatie ontstaat tussen de medewerkers en de organisatie waarin ze werkzaam zijn.

1.2.3. *Person-environment fit*

Uit verschillende onderzoeken komt naar voren dat *person-environment fit* bepalend is voor individuele tevredenheid, commitment en verloop (Edwards et al., 2010). *Person-environment fit* wordt als iets ongrijpbaars gezien omdat zowel mensen als hun omgeving multidimensionaal zijn. Deze dimensies omvatten interne factoren als persoonlijkheid, waarden, houding, vaardigheden, emoties en doelen en externe factoren als arbeidsvoorwaarden, gedrag, cultuur van de organisatie, beloningssystemen en collegialiteit. Volgens onderzoek van Kristof-Brown et al. (2005) ontstaat *person-environment fit* wanneer kenmerken van de organisatie positief overeenkomen met kenmerken van de medewerker. Het vergroten van de *person-environment fit* tussen de medewerkers POH GGZ en Hadoks kan helpen bij het vergroten van de organisatiecommitment van de medewerkers POH GGZ.

1.2.4. Verbetermogelijkheden *person-environment fit*

Volgens het Medewerkers Tevredenheidsonderzoek uit 2021 en uit verkennende gesprekken met enkele medewerkers POH GGZ kwamen aanwijzingen naar voren die bekrachtigen dat de *person-environment fit* verbeterd kan worden. Zo voelen de medewerkers zich soms eenzaam en onzeker doordat zij in verschillende praktijken werken en ze hierdoor niet eenvoudig en laagdrempelig met hun collega's kunnen overleggen. De medewerkers geven aan dat zij onvoldoende doorgroeimogelijkheden binnen Hadoks zien. Ze ervaren dat de werkdruk toeneemt omdat GGZ instellingen lange wachtlijsten hebben door een tekort aan personeel, en patiënten hierdoor niet op kort termijn doorverwezen kunnen worden. De POH GGZ dient de patiëntenzorg te overbruggen, hetgeen resulteert in volle agenda's. De arbeidsmarktkrapte zorgt ervoor dat POH GGZ moeilijk te werven zijn, waardoor het lastig is om ondersteuning te vinden. De problematiek van de patiënten neemt ook toe als gevolg van de lange wachtlijsten bij de GGZ instellingen en de overbruggingszorg die zij moeten leveren. Dit vraagt om andere competenties en vaardigheden. Het huidige salaris bij Hadoks is hierdoor niet langer passend bij de taken en verantwoordelijkheden. De complexere casuïstiek vraagt meer professioneel uitzoekwerk, hetgeen ook weer een negatieve invloed heeft op de agenda van de POH GGZ.

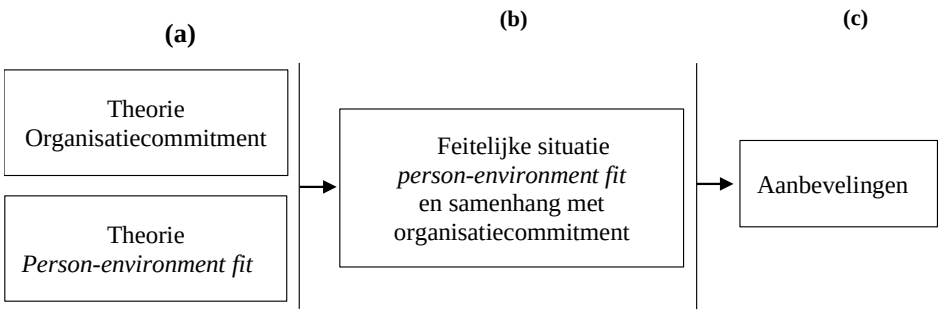
1.3. Doelstelling

Vanuit de literatuur kan gesteld worden dat een zo goed mogelijk *person-environment fit* bijdraagt aan organisatiecommitment. Middels een literatuurstudie wordt bestudeerd wat men verstaat onder organisatiecommitment, wat met verstaat onder *person-environment fit* en hoe deze variabelen in relatie staan tot elkaar. Vervolgens wordt middels kwalitatief deductief onderzoek getoetst hoe het gesteld is met de *person-environment fit* bij Hadoks en hoe de *person-environment fit* samenhangt met de organisatiecommitment van de medewerkers POH GGZ.

Het doel van dit onderzoek is om middels de beleving van medewerkers POH GGZ meer grip te krijgen op factoren die bijdragen aan organisatiecommitment binnen Hadoks, om zo de medewerkersretentie te kunnen vergroten.

1.4. Onderzoeksmodel

Het doel van het onderzoek is in het onderzoeksmodel in figuur 2 weergegeven. Elke stap die nodig is voor de realisatie van het onderzoek wordt vervolgens toegelicht.



Figuur 2 - Onderzoeksmodel

a) Vormt de literatuurstudie over de onafhankelijke variabele *person-environment fit* en de afhankelijke variabele organisatiecommitment.
b) Levert criteria om de gesteldheid van de *person-environment fit* binnen Hadoks in beeld te brengen en hoe *person-environment fit* samenhangt met de organisatiecommitment binnen Hadoks.
c) Resulteert in aanbevelingen aan de Raad van Bestuur van Hadoks over aanpassingen om de *person-environment fit* van de medewerkers POH GGZ te vergroten om zo de organisatiecommitment te verhogen.

1.5. Vraagstelling

Middels de volgende vragen wordt in deze paragraaf aangegeven welke kennis benodigd is om het doel van het onderzoek te verwezenlijken:

a) Welke factoren van *person-environment fit* dragen volgens de literatuur bij aan het verhogen van organisatiecommitment?
   a. Wat wordt verstaan onder organisatiecommitment?
   b. Wat wordt in dit onderzoek verstaan onder *person-environment fit* en hoe relateert dit aan organisatiecommitment?
b) Wat is de feitelijke situatie met betrekking tot de *person-environment fit* van de POH GGZ en de samenhang met de organisatiecommitment binnen Hadoks?
c) Welke aanbevelingen volgen uit het onderzoek met betrekking tot het verhogen van de *person-environment fit* van de medewerkers POH GGZ binnen Hadoks?

1.6. Opbouw van het onderzoeksrapport

Het volgende hoofdstuk is het theoretisch kader waar antwoord wordt gegeven op de vraagstelling. Hoofdstuk 3 is de methodologische verantwoording van het onderzoek en hierin wordt beschreven hoe het empirische onderzoek wordt opgezet. Hoofdstuk 4 geeft antwoord op de empirische en analytische vraagstelling. Hoofdstuk 5 bevat de conclusies, aanbevelingen en reflecties van het onderzoek.

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

2.1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de vraagstelling: Welke factoren van *person-environment fit* dragen volgens de literatuur bij aan het verhogen van organisatiecommitment?

2.2. Organisatiecommitment

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de eerste deelvraag van de theoretische vraagstelling: Wat wordt in dit onderzoek verstaan onder 'organisatiecommitment'?

Met commitment wordt de sterkte van de identificatie van een individu met- en betrokkenheid bij een bepaalde organisatie verstaan (Porter et al., 1974). Betrokkenheid kan gedefinieerd worden als een psychologische toestand die de relatie van de werknemer met de organisatie karakteriseert en implicaties heeft voor de beslissing om al dan niet bij de organisatie te blijven (Meyer & Allen, 1991). Volgens De Gieter et al. (2011) zijn hulpverleners met een grote organisatorische betrokkenheid geneigd langer te blijven werken voor de organisatie.

Meyer en Allen (1991) hebben een drie-componenten model ontworpen, waarbij continuïteits-, normatieve- en affectieve commitment centraal staan. Continuïteitscommitment refereert aan het besef over de kosten geassocieerd met het verlaten van de organisatie of het gebrek aan alternatieven bij het verlaten van de organisatie. Medewerkers met continuïteitscommitment blijven bij de organisatie omdat ze geen andere keus hebben. Door de krapte op de arbeidsmarkt zijn er veel openstaande vacatures en er wordt verwacht dat de POH GGZ niet om een baan verlegen hoeven te zitten. Om deze reden zal dit onderzoek zich niet richten op continuïteitscommitment.

Normatieve commitment verwijst naar betrokkenheid bij een organisatie op basis van gevoelens van verplichting en sociale druk. Hoewel dit op korte termijn kan leiden tot gehoorzaamheid en naleving van regels, is het geen duurzame vorm van betrokkenheid. Onderzoek naar normatieve commitment kan beperkte waarde hebben omdat het niet de intrinsieke motivatie en emotionele binding van werknemers weerspiegelt. In dit onderzoek wordt deze vorm van commitment zodoende niet verder onderzocht.

Affectieve commitment verwijst naar de emotionele band met-, de identificatie met-, en de betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie. Medewerkers die affectief betrokken zijn, blijven bij de organisatie werken omdat zij dit willen. Affectieve commitment kan gewenst gedrag positief beïnvloeden en heeft een negatieve impact op onwenselijke gedragingen als personeelsverloop en verzuim. Volgens Allen en Meyer (1991) is affectieve commitment een kracht die werknemers aan hun organisatie bindt en verloop minder waarschijnlijk maakt. In meer recent onderzoek van Allen en Meyer (1996) werd geconcludeerd dat werknemers die een sterke affectieve commitment met hun organisatie

voelen, minder geneigd zijn om te vertrekken dan werknemers die een zwakkere verbintenis met de organisatie hebben. Meyer en Herscovitch (2001) hebben onderzoek gedaan naar de relatie tussen affectieve commitment en personeelsbehoud. Zij stelden vast dat werknemers die zich sterk affectief gecommitteerd voelen aan de organisatie waarin zij werken, minder geneigd zijn om de organisatie te verlaten. Reden hiervoor is dat hun emotionele toewijding aan de organisatie hun motivatie en betrokkenheid verhoogt, waardoor zijn meer verantwoordelijks gevoel ervaren voor het welzijn en de prestaties van de organisatie. Dit resulteert in een hogere mate van inzet en loyaliteit, waardoor de werknemers minder snel geneigd zijn om te vertrekken (Meyer & Herscovitch, 2001).

Een hogere affectieve betrokkenheid kan dus anders gezegd leiden tot het behoud van personeel. Om deze reden wordt affectieve commitment wel belangrijk gevonden voor dit onderzoek. Voor dit onderzoek wordt onder organisatiecommitment de affectieve commitment verstaan.

Affectieve commitment kent volgens Meyer en Allen (1991) drie antecedenten die de ontwikkeling van commitment stimuleren, namelijk: werkervaringen, structurele karakteristieken en persoonlijke karakteristieken. Werkervaringen kunnen er toe leiden dat werknemers een fysiek en/of psychologisch comfortabel gevoel hebben in een organisatie en kunnen werknemers het gevoel geven dat zij goed zijn in hun werk. Onder de structurele karakteristieken wordt de mate van centralisatie en formalisatie van de organisatie verstaan. Met de persoonlijke kenmerken wordt bijvoorbeeld leeftijd, geslacht, opleiding en anciënniteit bedoeld.

De antecedenten van affectieve commitment zijn sterk gerelateerd aan het concept van *person-environment fit. Person-environment fit* verwijst naar de mate waarin een medewerker zich goed voelt bij de match tussen zijn vaardigheden, waarden interesses en behoeftes enerzijds en de eisen, waarden en cultuur van de organisatie anderzijds (Kristof-Brown et al., 2005).

Werkervaringen dragen bij aan de *fit* tussen de werknemer en de omgeving, doordat zij de werknemer een beter inzicht geven in de organisatiecultuur en de vereisten van de functie. Dit kan leiden tot een betere match tussen de persoon en de omgeving en bijdragen aan een gevoel van comfort en competentie. De structurele kenmerken van een organisatie hebben eveneens invloed op de *person-environment fit*. Als de structuur van de organisatie goed past bij de vaardigheden en persoonlijkheidskenmerken van de werknemer, kan dit leiden tot een hoger gevoel van affectieve commitment. Tenslotte hebben persoonlijke kenmerken, zoals leeftijd, geslacht, opleiding en anciënniteit, ook invloed op de *person-environment fit*. Als een werknemer zich goed voelt bij de organisatiecultuur en de vereisten van de functie, kan dit leiden tot een betere *fit* en hogere affectieve commitment. Kortom, deze antecedenten van affectieve commitment, zoals werkervaringen, structurele kenmerken van de organisatie en persoonlijke kenmerken, dragen bij aan een hogere betrokkenheid en verbondenheid van werknemers met hun omgeving (Kristof-Brown et al., 2005).

In de volgende paragraaf wordt de *person-environment fit* theorie nader toegelicht en wordt de samenhang van de antecedenten van affectieve commitment en de dimensies van *person-environment fit* besproken.

2.3. *Person-environment fit*

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de tweede deelvraag van de theoretische vraagstelling: Wat wordt in dit onderzoek verstaan onder *person-environment fit* en hoe relateert dit aan affectieve commitment?

Volgens het belanghebbende onderzoek van Kristof-Brown et al. (2005) wordt de *person-environment fit* theorie wereldwijd gebruikt om werknemersuitkomsten als gezondheid, motivatie, afwezigheid, verloop, retentie en commitment te verklaren. Zij definiëren *person-environment fit* als volgt: "de exacte overeenstemming die optreedt wanneer kenmerken tussen individuen en de omgeving op elkaar zijn afgestemd" (Kristof-Brown et al., 2005, p. 281). Zij benadrukken dat werknemersuitkomsten niet alleen afhankelijk zijn van het individu of de omgeving, maar dat het gaat om de relatie hiertussen. Als er sprake is van een goede relatie tussen individu en omgeving wordt dit *fit* genoemd. Bij het ontbreken van een goede onderlinge relatie spreekt men van een *misfit*.
Kristof-Brown et al. (2005) benoemen dat zowel een individu als zijn omgeving multidimensionaal is. Beiden bevatten zowel interne factoren (zoals persoonlijkheden, normen, waarden en houding) als externe factoren (zoals verwacht gedrag, cultuur, structuur etc.) die van invloed kunnen zijn op de relatie. De verschillende dimensies van *fit* kennen een relatie met de verschillende fasen van het dienstverband waarin de werknemer zich bevindt (Kristof-Brown et al., 2005). Voordat een individu erover denkt om tot een organisatie toe te treden, moet hij kiezen of het beroep bij hem past. Dit wordt *person-vocation fit* genoemd. Tijdens het zoeken naar een baan moet gekeken worden of de medewerker over de gevraagde vaardigheden beschikt, ofwel de *person-job fit*, en of de normen en waarden van de organisatie overeenkomen, de *person-organisation fit*. Tijdens de socialisatie fase speelt de *person-group fit* een grote rol. Deze laatste *fit* richt zich op de congruentie tussen werknemers en de groep waarvan zij deel uitmaken. Alle dimensies van *fit* hebben impact op de laatste fase van het dienstverband, de *long-term tenure*. De uitkomsten van de *meta-analyses* van Kristof-Brown et al. (2005) wijzen uit dat de dimensies *person-job fit* en *person-organisaton fit* een sterke correlatie hebben met affectieve commitment.

Onderzoek van Edwards et al. (2010) richtte zich op het begrijpen van de factoren die van invloed zijn op affectieve betrokkenheid bij de organisatie. Zij stellen dat werkervaringen, structurele kenmerken en persoonlijke kenmerken de belangrijkste antecedenten zijn die van invloed zijn op affectieve commitment. Werkervaringen omvatten de ervaringen die een werknemer opdoet tijdens zijn of haar werkzaamheden, zoals training, feedback en promotie. Deze ervaringen kunnen bijdragen aan de

ontwikkeling van vaardigheden en het gevoel van eigenwaarde vergroten, waardoor werknemers meer betrokken raken bij hun werk en organisatie. Structurele kenmerken verwijzen naar de kenmerken van de organisatie, zoals de structuur, cultuur en beleid. Edwards et al. (2010) suggereren dat organisaties die een duidelijke structuur en cultuur hebben en die beleid hebben dat de belangen van werknemers beschermt, werknemers meer betrokken maken bij de organisatie. Persoonlijke kenmerken verwijzen naar de persoonlijke eigenschappen van een werknemer, zoals persoonlijkheid, waarden en attitudes. Edwards et al. (2010) suggereren dat werknemers met bepaalde persoonlijke kenmerken, zoals een sterke arbeidsethos, meer geneigd zijn om betrokken te zijn bij hun werk en organisatie. Deze antecedenten zijn terug te vinden in de dimensies *person-job fit* en *person-organisaton fit*. *Person-job fit* verwijst naar de mate waarin het werk aansluit bij de vaardigheden, kennis en interesses van de werknemer. *Person-organisaton fit* verwijst naar de mate waarin de waarden, normen en doelen van de werknemer overeenkomen met die van de organisatie. Het hebben van een goede *person-job fit* en *person-organisaton fit* kan bijdragen aan het gevoel van betrokkenheid bij de organisatie (Kristof-Brown et al. 2005).

Person-job fit

Affectieve commitment verwijst naar de emotionele verbinding die werknemers voelen met hun werk en organisatie. Het concept van *person-job fit* speelt hierbij een belangrijke rol. Kristof-Brown et al. (2005) definiëren *person-job fit* als de relatie tussen de kenmerken van het individu en die van een baan of van de taken die op het werk worden uitgevoerd. Het heeft betrekking op de complementaire aard van de eisen van iemands baan in relatie tot de capaciteiten of behoeften van de werknemer. Als kennis, capaciteiten en vaardigheden van werknemers in verhouding staan tot wat de baan van hen vereist en als verlangen, voorkeuren en behoeften voor een baan worden vervuld door de baan die ze hebben, dan is er een grotere kans op affectieve commitment.

Uit meta-analyses van Kristof-Brown et al. (2005) blijkt dat het hebben van één baan een hoge correlatie heeft met affectieve commitment, terwijl studies waarbij mensen meerdere banen hebben een sterker effect hadden op de intentie om te stoppen. Dit kan worden geïnterpreteerd als een teken dat werknemers die meerdere banen hebben, minder tevreden zijn met hun werk of minder betrokken zijn bij hun organisatie terwijl het hebben van één baan kan leiden tot hogere niveaus van betrokkenheid en toewijding. Omdat er van meerdere medewerkers POH GGZ bekend is dat zij meerdere werkgevers hebben, is het interessant om te onderzoeken in hoeverre het hebben van één baan ook van invloed is op de affectieve commitment van de medewerkers POH GGZ binnen Hadoks.

Edwards et al. (2010) hebben ook onderzoek gedaan naar de *person-job fit* theorie en zij hebben twee concepten ontwikkeld: de *demands-abilities fit* en de *needs-supplies fit*. Deze concepten richten zich

specifiek op het matchen van de vaardigheden en behoeften van individuen met de eisen en bronnen van hun baan.

De *demands-abilities fit* heeft betrekking op de mate waarin de eisen die het werk stelt passen bij de kennis en vaardigheden van de werknemer. Voorbeelden hiervan zijn het aankunnen van het werktempo, omgaan met benodigde ICT software en de omgang met mensen zoals collega's en patiënten. Ontbreekt het aan deze kennis of vaardigheden, dan is er sprake van een *misfit* (Edwards et al., 2010).

Een studie van Meyer, Allen en Smith (1993) wees al uit dat er een positieve relatie bestaat tussen affectieve commtiment en *demands-abilities fit*. De auteurs suggereren dat wanneer een individu het gevoel heeft dat zijn of haar vaardigheden en capaciteiten passen bij de eisen van de baan, dit kan leiden tot een gevoel van voldoening en positieve emoties ten opzichte van de organisatie. Dit kan op zijn beurt leiden tot een hogere mate van affectieve toewijding.
Een andere studie van Vandenberghe en Pepermans (2004) bevestigde deze bevindingen en toonde aan dat de mate van *demands-abilities fit* een belangrijke voorspeller is van affectieve commitment. Dit betekent dat wanneer werknemers het gevoel hebben dat hun vaardigheden en capaciteiten passen bij de eisen van de baan, zij zich meer betrokken voelen bij de organisatie. Dit kan bijvoorbeeld worden bereikt door het selectieproces van werknemers te verbeteren en door opleidingen en trainingen aan te bieden die gericht zijn op het ontwikkelen van de vaardigheden die nodig zijn voor de baan. Al met al suggereert deze studie dat het verbeteren van de match tussen de vaardigheden en capaciteiten van werknemers en de eisen van de baan kan bijdragen aan het vergroten van hun affectieve betrokkenheid bij de organisatie.

De *needs-supplies fit* heeft betrekking op de mate waarin de werkervaringen van werknemers voldoen aan hun persoonlijke behoeften *(*Edwards et al., 2010). Onder psychologische behoeftes worden verlangens, waarden en doelen verstaan. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld de mate van regelvermogen en autonomie binnen de baan, het loopbaanperspectief, leer- en ontwikkelmogelijkheden en steun van collega's en leidinggevenden. Volgens Meyer en Allen (1991) ontstaat affectieve commitment als de werkervaringen voldoen aan de behoeften van de persoon. De werkervaringen kunnen hierin worden gezien als de *supplies* en de behoeften van de persoon, de persoonlijke karakteristieken, zijn de *needs*.

Verschillende studies hebben aangetoond dat er een positief verband bestaat tussen affectieve commitment en *needs-supplies fit*. Het onderzoek van Meyer en Allen (1997) toonde bijvoorbeeld aan dat medewerkers die een hoge mate van affectieve commitment hadden, ook een hogere mate van *needs-supplies fit* rapporteerden. Dit suggereert dat individuen die zich emotioneel verbonden voelen met de organisatie ook meer geneigd zijn om de organisatie te zien als een bron van middelen om in hun algehele behoeften te voorzien.

Een ander onderzoek van Rhoades en Eisenberger (2002) wees uit dat behoeftebevrediging een belangrijke voorspeller is van affectieve commitment. Dit onderzoek suggereert dat als een organisatie erin slaagt om te voorzien in de behoeften van haar medewerkers, dit de emotionele binding van die medewerkers met de organisatie zal vergroten.

Over het algemeen lijkt het er dus op dat affectieve commitment en *needs-supplies fit* elkaar positief beïnvloeden. Als een organisatie erin slaagt om te voorzien in de behoeften van haar medewerkers, zal dit hun emotionele binding met de organisatie vergroten. Omgekeerd zullen medewerkers die zich emotioneel verbonden voelen met de organisatie ook meer geneigd zijn om de organisatie te zien als een bron van middelen om in hun behoeften te voorzien.

Person-organisation fit

Kristof (1996) definieert *person-organisation fit* als de overeenstemming tussen individuen en organisaties wanneer ten minste één van hen in behoeften voorziet of wanneer zij dezelfde fundamentele eigenschappen delen. Deze eigenschappen omvatten de culturele, klimatologische, waarde gerichte, doelgerichte en normatieve kenmerken van de organisatie (ook wel de structurele eigenschappen genoemd) en de waarde gerichte, doelgerichte, persoonlijke en houdingseigenschappen van de persoon (ook wel de persoonlijke eigenschappen genoemd). Een *fit* ontstaat wanneer er congruentie is tussen de structurele en persoonlijke eigenschappen. Anders gezegd, *person-organisation fit* houdt in dat de waarden, doelen en persoonlijkheid van werknemers congruent zijn met de eigenschappen van de organisatie, die worden weerspiegeld in de structuur en cultuur (Hinkle et al., 2009).
Vanuit organisatieperspectief leidt *person-organisation fit* tot betere prestaties, een lager personeelsverloop en een sterke toewijding aan de organisatie. Vanuit het perspectief van werknemers leidt *person-organisation fit* tot hogere werktevredenheid, minder stress, een hoger welzijn en goede mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling (Edwards et al., 2007).

Affectieve betrokkenheid verwijst naar de emotionele band die werknemers hebben met hun organisatie. Het wordt gekenmerkt door een gevoel van loyaliteit en betrokkenheid bij de organisatie. *Person-organisation fit* verwijst naar de mate waarin werknemers de waarden, doelen en cultuur van de organisatie delen en zich ermee kunnen identificeren. Onderzoek heeft aangetoond dat er een positieve relatie bestaat tussen affectieve betrokkenheid en *person-organisation fit*. Bijvoorbeeld, Kristof-Brown et al., (2005) toonden aan dat de mate van *person-organisation fit* een significante voorspeller was van affectieve betrokkenheid. Werknemers die een hogere mate van *person-organisation fit* ervaren, hebben meer kans om een sterkere emotionele band met de organisatie te ontwikkelen.
Een andere studie van Cable en DeRue (2002) vond ook een positieve relatie tussen affectieve betrokkenheid en *person-organisation fit*. Zij ontdekten dat werknemers die een hogere mate van *person-organisation fit* rapporteerden, ook hogere niveaus van affectieve betrokkenheid rapporteerden.

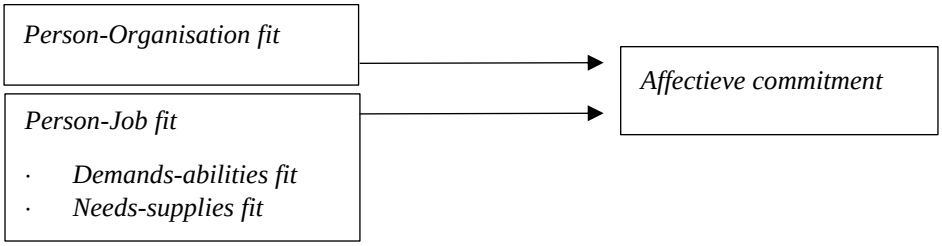
De studie van Edwards et al., (2007) ondersteunt ook de relatie tussen affectieve commitment en *person-organisation fit*. In deze studie werd onderzocht hoe persoon-organisatie *fit* gerelateerd was aan verschillende vormen van betrokkenheid, waaronder affectieve commitment. De resultaten toonden aan dat *person-organisation fit* een sterke voorspeller is van affectieve commitment. Werknemers die een hogere mate van *person-organisation fit* ervaarden, rapporteerden hogere niveaus van affectieve commitment ten opzichte van de organisatie. Dit veronderstelt dat werknemers die zich kunnen identificeren met de waarden en cultuur van de organisatie, meer betrokken zijn bij de organisatie op een emotioneel niveau. Op basis van deze onderzoeken wordt verwacht dat een hoge mate van *person-organisation fit* zal leiden tot affectieve betrokkenheid.

In het conceptueel model in paragraaf 2.4 is de samenhang tussen de onafhankelijke variabelen *person-organisation-fit, demands-abilities fit* en *needs-supplies fit* en de afhankelijke variabele affectieve commitment visueel weergegeven.

2.4. Conceptueel model

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de theoretische vraagstelling: Wat is er vanuit de theorie bekend over *person-environment fit* en hoe kan dit bijdragen aan een hogere organisatiecommitment?

Uit de voorgaande paragrafen is gebleken dat er affectieve commitment ontstaat op het moment dat er sprake is van een *fit* op de dimensie *person-organisation* en op de twee concepten van de dimensie *person-job;* de *demands-abilities* en *needs-supplies.* De *person-organisation fit* ontstaat bij een goede verhouding tussen de persoonlijke karakteristieken en de structurele karakteristieken en de *person-job fit* ontstaat als de werkkarakteristieken en de persoonlijke karakteristieken in de juiste verhouding tot elkaar staan. Het doel van dit onderzoek is om te onderzoeken in hoeverre de POH GGZ *fit* ervaren op de verschillende dimensies en waar sprake is van eventuele *mis-fits*. Op basis van deze uitkomsten kunnen aanbevelingen worden gedaan om de *person-organisation fit* en de *person-job fit* van de POH GGZ binnen Hadoks te vergroten, om zo de affectieve commitment te kunnen verhogen.
Het conceptueel model is in figuur 3 weergegeven.



Figuur 3 –Conceptueel model

Hoofdstuk 3 Methodologische verantwoording

In hoofdstuk 3 wordt toegelicht hoe het onderzoek is uitgevoerd, voor welke onderzoeksstrategie is gekozen en hoe de gegevensverzameling en -analyse plaatsvindt. Het hoofdstuk wordt afgesloten met aandacht voor de ethische verantwoording van dit onderzoek.

3.1. Dataverzameling

Het doel van het empirisch onderzoek is om de feitelijke situatie bij de medewerkers POH GGZ van Hadoks te onderzoeken. Het onderzoek concentreert zich uitsluitend op het organisatieonderdeel Praktijkondersteuning en vergelijkt geen andere organisatieonderdelen binnen Hadoks of andere organisaties met elkaar. Het onderzoek is praktijkgericht en maakt gebruik van zowel kwantitatieve als kwalitatieve methoden.

Het onderzoek begint met het verzamelen van kwantitatieve data over de feitelijke situatie met betrekking tot de *person-organisation fit* en *Person-job fit* van de POH GGZ en de samenhang met de affectieve commitment binnen Hadoks. Hierbij is gebruik gemaakt van een enquête die digitaal is afgenomen met behulp van het programma Qualtrics. De vragenlijst is verstuurd naar alle 32 medewerkers POH GGZ en zij hebben dit online kunnen invullen. Dit gebeurde op een laagdrempelige manier, via de mobiele telefoon of via de computer, om zoveel mogelijk reacties te kunnen verzamelen.

Vervolgens zijn respondenten geselecteerd die ‘uitschieters’ hebben laten zien op de vragen in de enquête voor een verdiepend *face-to-face* interview. In deze interviews met open vragen is diepgaande informatie verzameld over de meningen en ervaringen van de medewerkers. Het interview bestond uit een introductie, vragen over de feitelijke situatie op het gebied van de onderzoekthema’s en vragen over de gewenste situatie op de onderzoekthema’s. Tijdens het gesprek is doorgevraagd naar eventuele verbetermogelijkheden op de verschillende vormen van *fit* en in welke mate zij zich gecommitteerd voelen aan Hadoks. Alle interviews zijn opgenomen met toestemming van de geïnterviewden.

De combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve methoden heeft geleid tot een completer beeld van de gesteldheid van de *person-organisation fit* en de *person-job fit* in relatie tot affectieve commitment binnen Hadoks. Door het gebruik van verschillende technieken is bovendien de interne validiteit vergroot. De uitkomsten van de vragenlijsten en de verdiepende interviews hebben als input gediend voor de aanbevelingen, die kunnen bijdragen aan het verhogen van de affectieve commitment binnen Hadoks.

3.2. Operationalisatie

In deze paragraaf zijn de conceptuele ideeën uit het theoretisch kader geoperationaliseerd en vervolgens vertaald naar meetbare variabelen. Om de interne validiteit te vergroten is gebruik gemaakt van reeds gevalideerde meetschalen die gebruikt zijn in eerdere onderzoeken.

3.2.1. Affectieve commitment

Voor de operationalisatie van de dimensie affectieve commitment, is gebruik gemaakt van het meetinstrument voor organizational commitment (Jak et al., 2010). Op basis van het 3-componentenmodel van commitment van Allen & Meyer (1990) ontwikkelden Jak et al., (2010) drie Nederlandse schalen; de affectieve commitment schaal, de continuïteit commitment schaal en de normatieve commitment schaal. De schaal van affectieve commitment dient als topic om te onderzoeken in hoeverre de medewerkers POH GGZ zich affectief gecommitteerd voelen en wordt aan de hand van de volgende indicatoren gemeten:

1. Ik ervaar de problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen
2. Ik heb het gevoel dat ik echt bij deze organisatie hoor
3. Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie
4. Ik voel me als 'een deel van de familie' in deze organisatie
5. Deze organisatie betekent veel voor mij

3.2.2. *Person-organisation fit* en *person-job fit*

Cable en DeRue (2002) hebben de *perceived fit scale* ontworpen. Dit is een drie dimensionaal instrument dat de *person-organisation fit*, de *demands-abilities fit* en de *needs-supplies fit* kan meten. In het navolgende zullen de dimensies worden besproken.

De *person-organisation fit* beschrijft de congruentie tussen de waarden en doelen van de werknemer en de organisatie, waarbij de ervaren *fit* kan worden gemeten (Cable at al., 2002). De *person*-organisation *fit* kent een drietal indicatoten:

1. De dingen die ik waardeer in het leven komen sterk overeen met de dingen die mijn organisatie belangrijk vindt.
2. Mijn persoonlijke waarden passen goed bij de waarden en cultuur van mijn organisatie.
3. De waarden en cultuur van mijn organisatie sluiten goed aan bij de dingen die ik belangrijk vind in het leven.

Voor het meten van de *needs-supplies fit,* ook wel de *fit* tussen de psychologische behoeftes van de medewerker en de voorzieningen van de baan die als beloning dienen voor de behoeftes, hebben Cable et al. (2002) een schaal ontwikkeld die bestaat uit drie indicatoren:

1. Wat mijn huidige baan mij biedt, sluit goed aan bij waar ik naar op zoek ben in een baan.
2. Mijn huidige baan beantwoordt zeer goed aan de kenmerken die ik terug wens te zien in een baan.
3. Mijn huidige baan biedt me alles wat ik wens van een baan.

De *demands- abilities fit,* de mate waarin de eisen die het werk stelt passen bij de kennis en vaardigheden van de werknemer, zal gemeten worden aan de hand van de volgende 3 indicatoren, eveneens ontwikkeld door Cable et al. (2002).

1. Mijn persoonlijke vaardigheden passen goed bij wat mijn baan van mij vraagt.
2. Mijn persoonlijke talenten en scholing sluiten goed aan bij de eisen die mijn baan aan mij stelt.
3. Mijn persoonlijke competenties en opleiding passen goed bij de eisen die mijn baan mij oplegt.

De genoemde indicatoren vormen de vragenlijst die in bijlage 2 is opgenomen en die is aan de medewerkers POH GGZ toegestuurd.

3.2.3. Controlevariabelen

In dit onderzoek zijn controlevariabelen opgenomen om de invloed van contextfactoren inzichtelijk te maken. Uit het literatuuronderzoek in hoofdstuk 2 is gebleken dat mensen die langer in dienst zijn, zich eerder affectief gecommitteerd voelen en dat medewerkers met meerdere werkgevers over het algemeen minder affectief gecommitteerd zijn. Naast de duur van het dienstverband en het aantal werkgevers, zijn ook de variabelen leeftijd, opleidingsniveau, type dienstverband, aantal werkuren per week, naam van de huisartspraktijk(en) waarin de medewerkers werkzaam is en of er collega's POH GGZ in de praktijk werkzaam zijn in het onderzoek meegenomen.

3.3. Data-analyse

In dit onderzoek zijn kwantitatieve gegevens verzameld door middel van vragenlijsten. Deze vragenlijsten zijn gericht op het meten van affectieve commitment, *person-organisation fit*, *needs-supplies fit* en *demands-abilities fit* van de medewerkers POH GGZ bij Hadoks. In de eerste fase zijn de gegevens van de vragenlijsten geëxtraheerd met behulp van het programma Qualtrics. Vervolgens zijn de gegevens in SPSS geüpload en bewerkt om zo numerieke data te verkrijgen die konden worden gebruikt voor statistische toetsen. Het proces is begonnen met een betrouwbaarheidsanalyse, gevolgd door een correlatieanalyse en berekening van beschrijvende statistieken. Hierdoor zijn de feitelijke

omstandigheden binnen Hadoks met betrekking tot affectieve commitment, *person-organisation fit*, *needs-supplies fit* en *demands-abilities fit* duidelijk geworden. Op basis van deze bevindingen zijn respondenten geselecteerd om diepte-interviews mee af te nemen om dieper in te gaan op de onderzoeksthema's en om meer inzicht te krijgen in de ervaringen en percepties van de deelnemers.

In de tweede fase zijn de gegevens van de interviews onderworpen aan een kwalitatieve inhoudsanalyse waarbij gebruik is gemaakt van een deductieve benadering. Het analyseproces begon met het transcriberen van de interviews, gevolgd door het coderen van de gegevens door sleutelwoorden, zinnen of thema's te identificeren die herhaaldelijk voorkwamen. Vervolgens zijn de codes gegroepeerd in categorieën, die zijn gebruikt om de bevindingen van het onderzoek te interpreteren en te rapporteren. Hoewel deze analyseprocedure inductieve elementen bevat, is de deductieve benadering van kwalitatieve inhoudsanalyse de overkoepelende methodologische benadering die is gebruikt om tot de specifieke conclusies te komen.

In de derde fase zijn de resultaten van de kwalitatieve en kwantitatieve analyses geïntegreerd om een dieper inzicht te verkrijgen in de onderzoeksthema's. Dit houdt in dat de bevindingen van de kwalitatieve analyse zijn gebruikt om de resultaten van de kwantitatieve analyse te duiden en te verklaren. Door deze analyses te combineren, kan er meer volledigheid worden gegeven aan de beantwoording van de onderzoeksvragen en kunnen er uitgebreidere conclusies worden getrokken over de gesteldheid van affectieve commitment binnen Hadoks. Het combineren van deze analyses maakt het ook mogelijk om kwantitatieve gegevens te gebruiken ter ondersteuning en verdere onderbouwing van de conclusies. Zo worden de resultaten van de verschillende soorten analyses samengebracht om een vollediger beeld te verkrijgen van de onderzochte hoofd- en deelvragen.

3.4. Geldigheid en betrouwbaarheid van het onderzoek

Om de interne validiteit van het onderzoek binnen Hadoks te vergroten, zijn verschillende maatregelen genomen om de geldigheid en betrouwbaarheid van de verzamelde gegevens te waarborgen. Het uitzetten van een vragenlijst onder alle medewerkers POH GGZ en het afnemen van aanvullende interviews zijn bijvoorbeeld belangrijke stappen geweest om een representatieve steekproef te verkrijgen en de betrouwbaarheid van de gegevens te vergroten.

Het is echter belangrijk om te erkennen dat gegevens in kwalitatief onderzoek multi-interpretabel zijn, hetgeen kan leiden tot een verminderde betrouwbaarheid van de resultaten. Om dit te verminderen, werd het vier-ogen principe toegepast waarbij de POH GGZ werden betrokken bij het controleren van de uitgewerkte interviews en kritisch werden gevraagd om eventuele fouten te corrigeren. Dit verhoogt de betrouwbaarheid van de gegevens en vergroot de nauwkeurigheid van de resultaten.

Om het onderzoek betrouwbaarder en nauwkeuriger te maken, heeft scriptiebegeleider dr. Roel Schouteten de analyse van het kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek beoordeeld. Deze extra controle

zorgt voor meer objectiviteit en vergroot de geloofwaardigheid van de resultaten. De scriptiebegeleider heeft gekeken of de gebruikte methoden en de analyses voldoen aan de eisen van betrouwbaarheid en nauwkeurigheid.

3.5. Ethische verantwoording

Gestreefd werd om volgens de vijf principes van de Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit onderzoek te doen. De principes zijn: eerlijkheid, zorgvuldigheid, transparantie, onafhankelijkheid [en] verantwoordelijkheid“ (NWO, S.D.).

Groß (2022) kent 5 verschillende fases tijdens het onderzoeksproces. Per fase wordt vooraf nagedacht hoe met eventuele ethische kwesties moet worden omgegaan. Fase 1 is de opzet fase, waarbij het literatuuronderzoek centraal staat. De kans op plagiaat is aanwezig en daarom is in dit onderzoek volgens de APA-methode het werk van anderen erkend. In de literatuurlijst zijn alle gebruikte bronnen opgenomen. In fase 2 staat het data verzamelen centraal. Een complicerende factor is dat de medewerkers POH GGZ, indirect worden aangestuurd door de onderzoeker, waardoor het kan zijn dat wenselijke antwoorden werden gegeven. Om dit te voorkomen werden vooraf duidelijke afspraken gemaakt, zoals dat meedoen aan het onderzoek op vrijwillige basis is en medewerkers zich altijd kunnen terugtrekken uit het onderzoek. Ook kon de belofte worden gedaan dat hun direct leidinggevenden, de Teammanagers, de (uitgewerkte) interviews niet onder ogen zullen krijgen. Aan de respondenten werd vooraf om toestemming gevraagd of de gesprekken mochten worden opgenomen. De respondenten is toegezegd dat zij een kopie van het onderzoek zullen ontvangen. Al deze afspraken werden middels *informed consent* vastgelegd. In fase 3 werd de data geanalyseerd. In fase 4 werden de resultaten verwerkt en om te toetsen of dat wat gezegd is, ook zo bedoeld is, werden de uitgewerkte interviews ter controle en bevestiging aan de POH GGZ laten lezen. De POH GGZ hadden hierbij het recht om stukken uit het interview te schrappen. Tijdens de laatste fase, fase 5, werd nagedacht over de verspreiding en het gebruik van de masterthesis. De thesis zal niet zonder toestemming van Hadoks worden gepubliceerd of verspreid. Ten slotte vormde de *feedback* van begeleider dr. R. Schouteten belangrijke input gedurende alle fases van het onderzoeksproces.

Hoofdstuk 4 Resultaten en analyse

Dit hoofdstuk presenteert de bevindingen en data-analyse van een onderzoek naar de feitelijke situatie met betrekking tot de *person-organisation fit* en *Person-job fit* van de POH GGZ en de samenhang met de affectieve commitment binnen Hadoks. De resultaten werden verkregen en geanalyseerd door middel van zowel kwantitatieve als kwalitatieve analyse van de verzamelde data.

In de eerste paragraaf worden de resultaten van de vragenlijsten gepresenteerd. In de tweede paragraaf worden de resultaten uit het kwalitatieve onderzoek gedeeld. Tot slot worden in dit hoofdstuk de belangrijkste conclusies van de analyse samengevat en wordt antwoord gegeven op vraag hoe aan de hand van dit onderzoek de feitelijke situatie er binnen Hadoks uitziet.

4.1. Resultaten vragenlijsten

In deze paragraaf worden eerst de demografische kenmerken van de respondenten beschreven. De resultaten uit het kwantitatieve onderzoek worden in de daaropvolgende paragraven behandeld. Hierbij wordt antwoord gegeven op de vraag wat de feitelijke situatie bij Hadoks is met betrekking tot de vier dimensies die centraal staan in het onderzoek. De selectie en argumentatie van respondenten voor verdiepende interviews wordt als laatste in deze paragraaf behandeld.

4.1.1. Demografische kenmerken

Deze informatie gaat over de demografische gegevens van een groep van 23 POH GGZ-medewerkers die een enquête hebben ingevuld. Van de 23 teruggestuurde vragenlijsten zijn er 23 volledig ingevuld, en dus bruikbaar. Het responspercentage is 71,9 % van de totale populatie van 32 medewerkers. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 50,1 jaar. Het opleidingsniveau van 10 respondenten is HBO of HBO+, terwijl 13 respondenten WO geschoold zijn. Van alle respondenten hebben 4 respondenten een tijdelijk dienstverband en 19 respondenten hebben een dienstverband voor onbepaalde tijd. Gemiddeld werken de respondenten 20 uur per week bij Hadoks, met dienstverbanden variërend van 4 tot 32 uur per week. Vijftien respondenten werken samen met andere POH GGZ-collega's in de huisartsenpraktijk, acht respondenten hebben geen collega's. De gemiddelde anciënniteit van de respondenten is 3,61 jaar bij Hadoks. Zeven van de respondenten werken ook elders naast hun baan bij Hadoks.

4.1.2. Betrouwbaarheidsanalyse

In dit onderzoek is de Cronbach's alpha analyse uitgevoerd om de betrouwbaarheid van de vier verschillende schalen te meten: affectieve commitment, *person-organisation fit*, *needs-supplies fit* en *demands-abilities fit*. Uit de analyses bleek dat alle schalen een hoge betrouwbaarheid hebben, met

Crobach's alpha-scores van respectievelijk .807 voor affectieve commitment, .882 voor *person-organisation fit*, .873 voor *needs-supplies fit* en .856 voor *demands-abilities fit*. Een Cronbach's alpha-score van 0,80 of hoger wordt beschouwd als zeer goed en geeft aan dat de items op de schaal een hoge mate van consistentie vertonen en dat ze betrouwbaar zijn als meetinstrument.

4.1.3. Descriptives

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een vragenlijst bestaande uit 4 verschillende schalen, elk met 5 items. De scores werden bepaald op basis van de antwoorden van de respondenten op een schaal van helemaal niet mee eens (1) tot helemaal eens (5). Om inzicht te krijgen in de scores van alle respondenten, werden descriptives berekend. De respondenten hebben op basis van de stellingen op de schaal moeten aangeven in welke mate zij het hiermee eens waren. De descriptives van de scores zijn berekend om inzicht te krijgen in de resultaten (zie tabel 1, paragraaf 4.1.4.).

- Uit de resultaten blijkt dat de dat de scores voor de schaal van affectieve commitment varieerden van 1.6 tot 4.2 met een gemiddelde score van 2.83 en een standaarddeviatie van 0.65. Dit geeft aan dat de respondenten zich over het algemeen niet sterk affectief gecommitteerd voelen aan Hadoks.
- Voor de schaal *person-organisation fit* varieerden de scores van 2.33 tot 5, met een gemiddelde score van 3.83 en een standaarddeviatie van 0.66. Dit duidt erop dat de respondenten zich redelijk goed passend voelen bij de organisatie en er dus sprake is van een *fit*.
- Voor de schaal *needs-supplies fit* varieerden de scores van 2.67 tot 5, met een gemiddelde score van 3.88 en een standaarddeviatie van 0.79. Dit geeft aan dat de respondenten over het algemeen vinden dat hun behoeften goed worden vervuld door de baan en er dus sprake is van een *fit*.
- Voor de schaal *demands-abilities fit* varieerden de scores van 3 tot 5, met een gemiddelde score van 4.13 en een standaarddeviatie van 0.61. Dit wijst erop dat de respondenten zich bekwaam voelen om hun taken uit te voeren en deze als goed passend ervaren bij de baan en er dus sprake is van een *fit*.

Op alle vier de schalen wordt een standaarddeviatie kleiner dan 1 gemeten, hetgeen betekent dat de scores van de respondenten dicht bij het gemiddelde liggen en dus minder variatie vertonen. Dit betekent dat de resultaten representatief zijn voor de gehele populatie en dat er weinig afwijkingen zijn in de metingen. Dit versterkt de validiteit van de resultaten en hierdoor kan worden aangenomen dat de gemiddelde scores consistent en betrouwbaar zijn.

4.1.4. Pearsons correlatiecoëfficiënt

De Pearson correlatiecoëfficiënt is in dit onderzoek gebruikt om de relatie tussen affectieve commitment, *person-organisation fit*, *needs-supplies fit* en *demands-abilities fit* te onderzoeken. Met

een positieve relatie wordt bedoeld dat als de waarde van de ene variabele toeneemt, ook de waarde van de andere variabele toeneemt. Met een negatieve relatie wordt bedoeld dat als de waarde van de ene variabele toeneemt, de waarde van de andere variabele juist afneemt.

De onderlinge relaties zijn weergegeven in tabel 1 en worden vervolgens kort toegelicht.

		Cronbach	***Correlations***				***Descriptives***			
Scale	n	α	AC	PO-F	NS-F	DA-F	Min	Max	M	SD
Affectieve Commitment	23	.807	-				1.60	4.20	2.82	0.65
Person-Organisation Fit	23	.882	.379	-			2.33	5.00	3.83	0.66
Needs-Supplies Fit	23	.873	.390	.602**	-		2.67	5.00	3.88	0.79
Demands-Abilities Fit	23	.856	.442*	.551**	.769**	-	3.00	5.00	4.13	0.61

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabel 1: Resultaten vragenlijsten

- *Person-organisation fit* en affectieve commitment
  Een Pearson correlatiecoëfficiënt van .379 geeft aan dat er een zwakke positieve correlatie is tussen *person-organisation fit* en affectieve commitment. Dit impliceert dat wanneer de mate van person-organisation fit toeneemt, er ook een toename kan worden waargenomen in het niveau van affectieve commitment.
- *Needs-supplies fit* en affectieve commitment
  Een Pearson correlatiecoëfficiënt van .390 betekent dat er een zwakke positieve correlatie is tussen de twee variabelen. Dit suggereert dat een betere aansluiting tussen behoeften van de medewerkers en de middelen die de organisatie biedt samengaat met een hogere mate van affectieve commitment.
  Demands-abilities fit en affectieve commitment
  Een Pearson correlatiecoëfficiënt van .442 wijst op een positieve en significante correlatie tussen d*emands-abilities fit* en affectieve commitment. Dit suggereert dat een betere aansluiting tussen de vereisten van een bepaalde functie en de vaardigheden en capaciteiten van een werknemer samengaat met een hogere mate van affectieve commitment.
- *Demands-abilities fit en needs-supplies fit*
  Een Pearson correlatiecoëfficiënt van .769 geeft aan dat er een sterke positieve correlatie bestaat tussen *demands-abilities fit* en *needs-supplies fit*. Dit suggereert dat een betere aansluiting tussen de eisen van een functie en de vaardigheden en capaciteiten van werknemers samengaat met een hogere mate van overeenstemming tussen de behoeften van werknemers en de middelen die de organisatie biedt.
- *Needs-supplies fit* en *person-organisation fit*

Een Pearson correlatiecoëfficiënt van .602 wijst op een sterke positieve correlatie tussen deze twee variabelen. Dit suggereert dat een betere aansluiting tussen de behoeften van werknemers en de middelen die de organisatie biedt om in die behoeften te voorzien samengaat met een hogere mate van overeenstemming tussen de waarden, interesses en persoonlijkheidskenmerken van werknemers en de waarden en cultuur van de organisatie .

- *Demands-abilities fit* en *person-organisation fit*
  Een Pearson correlatiecoëfficiënt van .551 tussen *demands-abilities fit* en *person-organisation fit* wijst op een matige positieve correlatie tussen deze twee variabelen. Dit suggereert dat een betere aansluiting in de eisen van een functie en de vaardigheden en capaciteiten van werknemers samengaat met een hogere mate van overeenstemming tussen de waarden, interesses en persoonlijkheidskenmerken van werknemers met de waarden en cultuur van de organisatie.

Hieruit blijkt dat de respondenten zich redelijk passend voelen bij de organisatie, hun behoeften vervuld zien worden in hun baan en bekwaam genoeg te zijn om hun taken uit te voeren. Echter, hun affectieve commitment lijkt relatief laag te zijn. Dit geeft aanleiding tot verder onderzoek naar het binden van de POH GGZ aan de organisatie Hadoks.

4.1.5. Selectie respondenten

In de eerste fase van het onderzoek werd kwantitatieve data geanalyseerd om de basis te leggen voor de kwalitatieve analyse in de tweede fase. Op basis van de uitkomsten van SPSS zijn respondenten geselecteerd voor verdiepende interviews, waarbij is gekeken naar de respondenten die de grootste afwijkingen hebben laten zien op de gemiddelde score van de afhankelijke variabele affectieve commitment. Uit het kwantitatieve onderzoek is gebleken dat van de verschillende vormen van *fit*, de *demands-abilities fit* de sterkste samenhang heeft met affectieve commitment. Om deze reden zijn ook respondenten geselecteerd met afwijkende scores op de schaal *demands-abilities fit*.

In Tabel 2 zijn de geselecteerde respondenten met de bijbehorende scores weergegeven. Deze scores zijn met elkaar vergeleken en op basis van de vergelijking zijn de volgende respondenten geselecteerd:

- Respondent 4: Scoort hoog op affectieve commitment en scoort maximaal op de schaal *demands-abilities fit*.
- Respondent 10: Scoort laag op affectieve commitment en scoort ook laag op de schaal *demands-abilities.*
- Respondent 12: Scoort hoog op affectieve commitment
- Respondent 13: Scoort het meest gemiddeld op de verschillende schalen. Deze respondent wordt meegenomen ter controle.
- Respondent 16: Scoort laag op de schaal *demands-abilities fit*

- Respondent 21: Scoort hoog op affectieve commitment en maximaal op de schaal *demands-abilities fit*
- Respondent 22: Scoort het laagst op affectieve commitment.
- Respondent 23: Scoort laag op affectieve commitment en maximaal op de *demands-abilities fit.*

Deze respondenten zijn geselecteerd voor een verdiepend interview omdat werd verwacht dat zij in staat zijn te verklaren waarom zij zich al dan niet affectief gecommitteerd voelen bij Hadoks en omdat zij kunnen toelichten in hoeverre de functie en de vaardigheden en capaciteiten van de werknemer op elkaar aansluiten. De kwalitatieve analyse van deze interviews biedt nieuwe en diepgaande inzichten in de onderzoeksresultaten en helpen om de onderzoeksvraag te beantwoorden.

Scale	AC	PO-F	NS-F	DA-F
Mean	2,82	3,83	3,88	4,13
Respondent				
1	2,00	3,67	3,33	4,00
2	3,20	3,33	3,33	4,00
3	2,80	4,33	5,00	4,00
4	3,60	5,00	5,00	5,00
5	3,20	4,00	4,33	5,00
6	2,60	4,00	2,67	3,67
7	3,00	4,33	4,33	5,00
8	2,60	3,67	4,00	3,67
9	3,40	4,33	4,67	5,00
10	1,80	3,00	2,67	3,00
11	2,80	5,00	3,33	3,67
12	3,60	4,00	4,33	4,00
13	2,60	4,00	4,00	4,00
14	2,80	4,00	3,67	4,33
15	3,40	3,33	4,33	4,00
16	2,80	3,00	2,67	3,00
17	3,00	4,00	4,00	4,00
18	2,60	3,67	4,00	4,00
19	3,40	2,67	2,67	4,00
20	2,20	4,00	3,67	4,00
21	4,20	4,33	5,00	5,00
22	1,60	2,33	3,33	3,67
23	1,80	4,00	5,00	5,00

Tabel 2: Selectie respondenten

4.2. Resultaten interviews

In deze paragraaf worden eerst de demografische kenmerken van de respondenten beschreven. De resultaten uit het kwalitatieve onderzoek worden in de daaropvolgende paragraven behandeld. Hierbij wordt antwoord gegeven op de vraag wat de feitelijke situatie bij Hadoks is met betrekking tot de vier dimensies die centraal staan in het onderzoek.

4.2.1. Selectie kenmerken

In totaal zijn 8 respondenten geselecteerd voor een verdiepend interview. Respondent 16 was echter niet beschikbaar door langdurig verzuim. In totaal zijn 6 vrouwen en 1 man geïnterviewd.

4.2.2. Resultaten kwalitatief onderzoek

De kwantitatieve analyse gaf aanleiding om bepaalde respondenten uit te nodigen voor een verdiepend interview. In de hierop volgende sub-paragraven is per respondent beschreven wat de resultaten van de interviews zijn. Vervolgens worden deze resultaten geanalyseerd en met elkaar vergeleken. In bijlage 3 Uitwerking interviews kunnen de getranscribeerde interviews worden teruggelezen, alsmede de codering.

4.2.2.1. Resultaten respondent 4 – Hoge scores

Respondent 4 is geselecteerd voor een verdiepend interview omdat hij volgens de kwantitatieve analyse hoog (3.6) scoorde op affectieve commitment en maximaal (5) op de schaal *demands-abilities fit*.

Uit het interview blijkt dat respondent 4 zich in verschillende mate verbonden voelt met zowel de afdeling Praktijkondersteuning als de bredere organisatie Hadoks. Respondent 4 geeft aan dat er een gebrek is aan kennis en bewustzijn binnen de organisatie over elkaars werk en functioneren is. Dit geldt zowel tussen de afdeling Praktijkondersteuning en de rest van de organisatie als binnen de gehele organisatie zelf. Respondent 4 benadrukt dat het belangrijk is om meer inzicht te hebben in elkaars taken, kwaliteiten en expertises, omdat dit de samenwerking kan bevorderen en het gevoel van verbondenheid met de organisatie kan versterken. Respondent voelt zich bekwaam in het uitvoeren van taken en kan over het algemeen omgaan met de werkdruk, maar ziet hier nog wel mogelijkheden tot verbetering. Daarnaast merkt Respondent 4 op dat er behoefte is aan meer aandacht voor persoonlijke ontwikkeling en welzijn van medewerkers, en dat er mogelijkheden zijn om programma's of groepen op te zetten die zich richten op persoonlijke ontwikkeling en het bespreken van individuele behoeften en uitdagingen. Nieuwe medewerkers dienen volgens respondent 4 gewezen te worden op de Keek op de Week, zodat de verbintenis met Hadoks wordt gestimuleerd. Het meegenomen worden in de ontwikkelingen die spelen binnen de organisatie tijdens het werkoverleg, wordt als waardevol beschouwd. Respondent 4 geeft aan dat als de huisartsen hem zouden vragen om direct bij hen in dienst te treden, hij hier van af zou zien.

Hieronder volgen verschillende quotes waaruit blijkt dat respondent 4 zich inderdaad hoog affectief gecommitteerd voelt aan de organisatie Hadoks:

1. *"Het is best een uitdaging om in een huisartspraktijk te werken en tegelijkertijd de verbondenheid met Hadoks als organisatie te voelen.* […] *En dat is omdat ik gewoon trots ben dat ik bij Hadoks mag werken."*
2. *"Ik merk dat ik me nog nooit zo zinvol heb gevoeld. En zonder dat ik goed genoeg weet hoe het allemaal georganiseerd is, voel ik wel dat Hadoks hier een belangrijke rol in speelt. Dat er een grote organisatie is die de huisartsenzorg in Den Haag regelt. En ik ben trots om daar onderdeel van te zijn en aan bij te dragen."*
3. *"Maar het viel mij toen ook op dat er maar een paar POH GGZ aanwezig waren. Ik ben toen zelf in een werkgroep gegaan voor het cultuurprogramma. En het is door die werkgroep dat mijn blik nog verder verruimt is. En dat ik me nog meer onderdeel van Hadoks ben gaan voelen."*
4. *"Ik vertel ook wel in mijn privéleven dat ik bij Hadoks werk. Daardoor ben ik verbonden met veertig praktijkondersteuners uit Den Haag. Dat vind ik fijn om te kunnen zeggen. Zeg maar dat je onderdeel uitmaakt van een groep in een best wel solistisch beroep."*
5. *"Nou, ik weet in ieder geval dat op het moment dat de huisartsen aan mij zouden voorstellen om bij hen in dienst te komen in plaats van bij Hadoks, dat ik dat niet zou doen. Dus dat is wel interessant. Omdat ik de verbinding met Hadoks belangrijk vind. Dat heeft te maken met veiligheid en met verbondenheid."*
6. *"Ik zat daar bijvoorbeeld met de medewerker vanuit communicatie. Zij heeft weer hele andere kwaliteiten. Maar juist door ons samen in EEN groep te brengen komt het bij elkaar en kan je het met elkaar aanvullen.* [...] *Ik weet niet zo of dit bij je onderzoek hoort hoor, maar wij als POH GGZ hebben kennis in huis, gericht op het persoonlijke en het menselijke. Dat gun ik de mensen op kantoor ook."*
7. *"Maar die trots die ik kan voelen bij Hadoks, die gun ik alle collega's. In die werkgroep zei iemand dat ooit eens minister Kuipers een werkbezoek bij Hadoks gedaan heeft. En dat hij had aangegeven dat er meer Hadoksen in Nederland zouden moeten zijn. Dat er in elke provincie een Hadoks zou moeten zijn. Ja, dat soort dingen. Dat geeft mij een gevoel van trots".*
8. *"Ik vond dat even heel duidelijk worden toen pas geleden die huisarts werd neergestoken. Volgens mij is die praktijk overladen met bloemen en steunbetuigingen. Dan realiseert iedereen zich opeens dat we allemaal in hetzelfde veld werken. Ja. Dat doet ook wel wat aan verbondenheid. Want die huisarts hoort ook bij Hadoks."*

Hieronder volgen quotes waaruit blijkt dat de respondent een hoge *demands-abilities fit* ervaart:

1. *"Wat is deze baan, die ik nu heb, altijd een goede reden om uit bed te komen."*
2. *"Maar de betekenis van ons werk, in de eerste lijn, de huisartsenzorg, daar sta ik echt voor. In de rol van POH GGZ, maar ook als mens."*

3. *“Ik heb echt het gevoel dat ik op mijn plek ben in deze functie. Ja, dat is de grootste factor in mijn werk. Plezier en gezondheid. Gewoon dat dat maakt dat dit de baan is. Die helemaal bij mij past. Ik heb echt het gevoel van betekenis te zijn.”*

4.2.2.2. Resultaten respondent 10 – Lage scores

Respondent 10 was geselecteerd voor een verdiepend interview omdat uit de kwantitatieve data analyse bleek dat hij laag (1.8) scoorde op affectieve commitment en ook laag (3) scoorde op de schaal *demands-abilities fit.*

Respondent 10 geeft tijdens het interview aan, dat hij een verschil ervaart tussen de verbondenheid met Hadoks als organisatie en de verbondenheid met het team van de POH GGZ. Respondent 10 voelt zich minder verbonden met Hadoks omdat het een grote organisatie is en er weinig zicht is op wat andere teams binnen Hadoks doen. De grote bijeenkomsten bieden wel een kans om de werkzaamheden van de POH GGZ te laten zien en om collega's te ontmoeten, maar de verbinding met Hadoks blijft op een laag pitje. Respondent 10 waardeert de inzet van collega's, met name tijdens de coronacrisis, en heeft respect voor het werk dat zij verrichten. Respondent 10 waardeert zijn baan als POH GGZ en heeft bewust gekozen voor dit werk vanwege de laagdrempeligheid en toegankelijkheid. Echter, de stijl van leidinggeven van de huidige leidinggevende zorgt voor een gevoel van onveiligheid en een gebrek aan verbondenheid. Er is sprake van opgelegde beslissingen zonder overleg, waardoor Respondent 10 zich niet gehoord voelt. Dit heeft geleid tot het inschakelen van een vertrouwenspersoon. De bevindingen suggereren dat de stijl van leidinggeven en de veranderingen binnen Hadoks invloed hebben op de mate van verbondenheid van Respondent 10 met de organisatie.

Hieronder volgen quotes die ondersteunen dat respondent 10 zich laag affectief gecommitteerd voelt aan de organisatie Hadoks:

1. *"Er is voor mij duidelijk een verschil tussen Hadoks en tussen het team van de POH GGZ."*
2. *"Hadoks is te groot voor mij. Ik heb te weinig zicht op waar mensen mee bezig zijn van de Acute Zorg of Ouderenzorg of wat dan ook. Om daarmee een verbinding te voelen."*
3. *"Maar de verbinding met Hadoks staat op een laag pitje. Maar ik denk dat er voor mij uit ook niet zo'n behoefte aan is."*
4. *"En ja, nou, misschien is Hadoks daarin verhard. Daar waar we voorheen het vertrouwen hadden van: nou, weet je, we komen er samen uit en daar is ruimte voor."*
5. *"Ik ben altijd trouw naar de POH GGZ bijeenkomsten gekomen. Maar Hadoks is te groot voor mij."*
6. *"Ik merk nu dat de stijl van leidinggeven heel wezenlijk is. Daar loop ik nu tegenaan. En dat hindert mij in mijn verbondenheid."*

7. *"Ons standaard werk is natuurlijk dat we zonder collega POH GGZ werken. Dus ik vind het altijd heel fijn om tijdens intervisie bij andere bijeenkomsten mijn collega's te ontmoeten. Maar met hen voel ik een grote verbinding. Maar de verbinding met Hadoks staat op een laag pitje."*

Onderstaande quotes ondersteunen een lage *demands-abilities fit*:

1. *"Ik vind het fijn als mijn manager, de huisarts en ik een gezamenlijke overleg hebben. Ja, en daar heb ik niet eens een reactie op gehad. Ik heb alle drie die keren geen reactie op gekregen. Dus dat vond ik onaangenaam qua bejegening."*
2. *"Ik, ik heb daar over gepiekerd. En ik heb daar ook op gereageerd. Maar over de dingen die zijn gebeurd. Mijn manager wil dat beslist zo. Zij wil haar eigen zin doordrukken. En dat heb ik wel aangegeven. Want nee, ik ben het er niet mee eens."*

Bovenstaande quotes tonen niet direct aan dat er sprake is van een demands-abilities misfit, maar kunnen wel tot de conclusie leiden dat respondent 10 kennelijk verminderd in staat is helder te maken wat voor hem noodzakelijk is om zijn functie naar behoren uit te voeren.

4.2.2.3. Resultaten respondent 12 – Hoge score

Respondent 12 scoorde hoog (3.6) op de schaal van affectieve commitment en was daarom geselecteerd voor een verdiepend interview.

Uit het interview met respondent 12 blijkt dat hij de betrokkenheid en investeringen van Hadoks waardeert, maar soms de hoeveelheid bijeenkomsten en activiteiten te veel vindt. Hij voelt zich goed verbonden met zijn huisartsenpraktijk en waardeert de scheiding tussen zijn werk daar en zijn dienstverband bij Hadoks. Hij vindt het prettig dat Hadoks faciliteert en zorgt voor scholing en intervisie. Hij kan zijn vaardigheden en kennis goed inzetten in zijn functie als POH GGZ en voelt zich vrij en verantwoordelijk. Een wandelconsult zou hij leuk vinden om toe te voegen. Hij is over het algemeen tevreden met zijn functie en de vrijheid die hij heeft bij Hadoks. De verplichte bijeenkomsten van Hadoks vindt hij acceptabel, zolang het niet te veel wordt. Alhoewel hij zich redelijk verbonden voelt met Hadoks, hecht hij meer belang aan de goede werkomgeving in zijn eigen praktijk. Respondent 12 zou echter niet direct bij de huisartsenpraktijk in dienst willen treden omdat Hadoks werkgeverschap biedt en hij met de huisartsen meer samenwerkingsrelatie heeft.

Hieronder volgende quotes die de hoge mate van commitment bevestigen.

1. *"Ik ben eigenlijk wel verbonden aan Hadoks. Vanaf het begin eigenlijk al. Ik vind dat Hadoks het heel goed doet."*
2. *"Misschien dat ik zelf ook iets meer betrokken ben geraakt."*

3. *"Het is nu leuk en warm. En ik ken de afdeling en scholingen en bijeenkomsten van de POH GGZ allemaal als iets laagdrempelig... Het is gewoon een borreltje, maar dan kan je elkaar wel leren kennen. Dus een beetje amicaal en tegelijk ook wel professioneel. Dat is wel een fijne sfeer."*
4. *"Ik word niet zo beschouwd alsof ik niet in loondienst ben van daar. Dat doen ze heel goed. Echt een beetje alsof ik gewoon bij hen hoor... We worden er heel erg bij betrokken."*
5. *"Dat je er zelf geen omkijken naar hebt. Er wordt gewoon veel uit handen genomen."*
6. *"Het heeft een beetje de bedoeling dat je betrokken bent bij Hadoks, of het nou een werkgroep is of een projectgroep. Er is altijd wel iets. Ik denk dat dat wel gewaardeerd wordt."*

4.2.2.4. Resultaten respondent 13 – Gemiddelde scores

Uit de resultaten van kwantitatieve data-analyse kwam naar voren dat respondent 13 het meest gemiddeld scoorde (2.6, 4, 4, 4) van alle respondenten op de verschillende schalen. Als gevolg daarvan werd deze respondent gevraagd voor een verdiepend interview.

Tijdens het interview gaf respondent nummer 13 aan dat hij zich minder gecommitteerd voelt aan Hadoks als organisatie in zijn geheel. Desondanks ervaart hij een sterke verbondenheid met zijn directe collega's en de afdeling Praktijkondersteuning. Hij heeft voornamelijk focus op zijn werk als POH GGZ en hecht veel waarde aan persoonlijke contacten, steun en de mogelijkheid om mensen te kunnen helpen. De respondent voelt zich over het algemeen goed toegerust voor zijn werk, maar geeft aan dat hij behoefte heeft aan meer tijd en ruimte voor complexe patiënten. Hij hoopt dat Hadoks ondersteuning kan bieden bij het regelen van vergoedingen en het vereenvoudigen van administratieve taken, zodat hij meer aandacht kan besteden aan het daadwerkelijke zorgverleningsproces. Ook geeft hij aan graag scholing te willen volgen om beter zijn administratie te kunnen doen en om schematherapie te kunnen toepassen. Al met al benadrukt het interview de betrokkenheid van respondent 13 bij zijn directe werkomgeving en de wens om zijn patiënten de best mogelijke zorg te bieden.

Quotes betreffende de affectieve commitment worden hieronder weergegeven:

1. *"Ik voel me minder gecommitteerd aan Hadoks als een grote organisatie. Maar ik voel me wel verbonden met de afdeling praktijkondersteuning. Dus met het* (directe) *management en met mijn collega's."*
2. *"Ja, maar ik heb dat minder met Hadoks. Want ik lees wel altijd de nieuwsbrieven bijvoorbeeld. Maar voor mij is dat toch een andere wereld. Mijn wereld is dan echt het stukje POH GGZ. En die collega's en iedereen die daarmee verbonden is."*
3. *"Maar natuurlijk, een organisatie bestaat uit mensen. Maar ik ben vooral verbonden met de mensen die ik ken. Daar komt het uiteindelijk natuurlijk op neer."*

4. *"En er is zoveel contact in beide apps en zo veel steun vind ik er ook altijd. Ja, op die manier. Dat voel ik eigenlijk ook altijd van jullie uit. Ik voel altijd heel erg dat er gekeken wordt van: Wat heb jij nodig om te kunnen functioneren. Dus als het niet goed gaat, van wat heb je nodig om te kunnen functioneren? Het gaat natuurlijk gewoon om kleine dingen in principe. Maar even zo'n appje of bloemetje. Een boeket bloemen als een van je ouders is overleden. Dat zijn hele wezenlijke dingen waardoor je die verbinding voelt vind ik."*
5. *"Misschien is de sleutel wel een beetje dat wat ik net zei. Ik vind het altijd belangrijk elkaar te zien. Wie de ander is er ook oor voor elkaar te hebben. Steunend zijn en eerlijk te zijn. Elkaars grenzen bewaren. Dat zijn dingen die ik belangrijk vind in werk."*

Hieronder worden quotes gegeven die betrekking hebben op de *demands-abilities fit* van respondent 13:

1. *"Ik denk dat er een hele goede match zit. Ik pas heel erg bij de baan."*
2. *"Ik ben nu gewoon ouder. En ik heb zelf veel meegemaakt. En heel veel levenservaring. Of dat het nou steeds al die theoretische kennis is, en cursussen en opleidingen?"*
3. *"Ik ben wel goed toegerust om het te kunnen doen. Ik heb niet het idee van: Oh, ik zou eigenlijk nog* [...] *Ik heb niet het idee of ik heb nooit het idee dat ik niet weet wat ik met een patiënt aan moet."*
4. *"Ja, zeker, ja. Soms is er echt heel hele ingewikkelde problematiek. Ik heb nu toevallig twee mensen die allebei transgender zijn. Maar dan ook bijna alle DSM vijf diagnoses. Achter hun naam kunnen schrijven die je maar kan bedenken. En natuurlijk kunnen ze dan ook nergens terecht. Dus dat is wel heel pittig en uitdagend."*
5. *"Als je kijkt van waar mijn functie voor bedoeld is, dat zit ik wel meer te doen, maar ik vind dat ook leuk."*

4.2.2.5. Resultaten respondent 21 – Maximale score

De resultaten van het kwantitatief onderzoek toonden aan dat respondent 21 hoog (4.2) scoort op affectieve commitment en maximaal (5) op de schaal *demands-abilities fit*. Om deze scores is respondent 21 geselecteerd voor een verdiepend interview.

Tijdens het interview gaf respondent 21 aan dat hij over het algemeen een gevoel van betrokkenheid ervaart bij Hadoks, ondanks het ontbreken van een locatie waar alle POH-GGZ gezamenlijk bij elkaar komen. Hij apprecieert kleine attenties en gebaren die hem laten zien dat zijn werk gewaardeerd wordt. Het is voor hem belangrijk om contact te hebben met collega's en leidinggevenden, ook al gebeurt dit voornamelijk via digitale kanalen. De respondent gaf aan dat hij in staat is om zelf de aandacht en betrokkenheid te regelen die hij nodig heeft. Hij heeft geen problemen met het nemen van initiatief om contact te leggen met anderen binnen de organisatie. Dit betekent echter niet dat hij het niet waardeert als er persoonlijke aandacht en betrokkenheid vanuit de organisatie wordt getoond. Het tonen van

interesse in zijn welzijn en het geven van feedback worden gewaardeerd. Hij is tevreden over de mate waarin hij zich verbonden voelt met de organisatie en voelt zich passend bij zijn functie. Respondent 21 geeft aan dat hij zich graag wil blijven ontwikkelen, door bijvoorbeeld scholingen gericht op cognitieve gedragstherapie, trauma en schematherapie te volgen. Hij denkt dat Hadoks medewerkers langer aan zich kan verbinden aan er in deze behoefte wordt voorzien. Een uitdaging ervaart hij bij comlexere patienten. Respondent 21 is geschoold om ook langdurige behandelingen te kunnen bieden en voor hem is het onduidelijk waar de grens ligt voor de functie van POH GGZ.

De onderstaande quotes bevestigen de score op affectieve commitment:

1. *"Ik voel mij op zich wel, ja, eigenlijk best wel betrokken bij Hadoks. Ik merk gewoon dat er aandacht voor ons is en dat er aan medewerkers wordt gedacht en meegeleefd. Dat vind ik wel heel prettig."*
2. *"Het is denk ik ook wel een beetje hoe je daar zelf naar kijkt. Ik probeer gewoon mijn eigen betrokkenheid te creëren, en dan is er wat mij betreft niet zo heel veel voor nodig om dat gevoel te hebben."*
3. *"Maar dan is het juist wel fijn dat je gewoon ook wat persoonlijke aandacht krijgt. En ja, dat is ook wel een soort type mensen natuurlijk in de GGZ. En ik denk dat dat misschien wel wat onderschat wordt. Het is belangrijk, en, nou ja, ik mijn ervaring is dat Hadoks daar een hoop in doet."*
4. *"Af en toe krijgen we van die kleine attentietjes. Dat vind ik altijd wel super nice. Dus, ja, ik voel die betrokkenheid wel."*
5. *"Ik heb vanuit mezelf ook wel af en toe de behoefte om dan even contact te hebben of gewoon even langs te gaan. Gewoon even een koffietje drinken met mijn Teamleider. Of.. ja, dat. Dus dan is er wat mij betreft niet zo heel veel voor nodig om dat gevoel te hebben."*
6. *"Ik merk zelf dat ik toch ook wel behoefte heb, of af en toe heb ervaren, dat ik gewoon fysiek even wil zitten. En hoe dat gaat? Dat hoeft helemaal niet lang hoor. Maar, ik heb zeker het gevoel dat daar ruimte voor is. Dus dat. Ja, dat is voor mij dan al prima. Dan krijg ik daar wel een goed gevoel bij."*
7. *"Maar ja, het is zeker in... Nou, vooral als voorbeeld hier toen op de praktijk met dat incident. Ja, dan merk je gewoon dat er echt wel aandacht voor ons is. En ja, daar gaat het uiteindelijk wel om. Dat er aan medewerkers wordt verdacht en wordt meegeleefd. En. ja, dat vind ik wel heel prettig."*
8. *"Ik voel mij gewoon echt heel erg op mijn gemak en op mijn plek in deze praktijk. Ik denk ook dat het voorwerk wat daarvoor aan is voorafgegaan, dus de gesprekken en de selectieprocedure, daar heb ik wel echt wat aan gehad."*

De onderstaande quote onderschrijft de hoge mate van fit op de schaal *demands-abilities*:

1. *"Ik vind de functie heel erg leuk. Echt veelzijdig. Ik krijg zo wel patiënten jeugd als adolescenten, jongvolwassenen en ook volwassen. Dus dat maakt het ook heel afwisselend. Ik vermaak me goed.*

Ja, ik vind het nog steeds gewoon een leuke uitdagende functie. Dus dat is wat mij betreft gewoon echt een goede match."

4.2.2.6. Resultaten respondent 22 – Laagste score

Respondent 22 scoorde het laagste (1.6) van alle respondenten op affectieve commitment en is zodoende geselecteerd voor een verdiepend interview.

In het interview vertelt respondent 22 dat hij zichzelf gemiddeld een score van 3 uit 5 zou geven op de schaal die de verbondenheid met Hadoks meet. De respondent geeft aan loyaal te zijn, maar heeft wel enkele zorgen en persoonlijke bezwaren. Hij voelt zich niet voldoende gehoord en vindt dat er weinig ruimte is voor zijn gevoelens. Er wordt gesproken over een medewerkersbijeenkomst waar de respondent zich niet comfortabel bij voelde, maar wel naartoe ging vanwege de druk vanuit de manager. De respondent geeft aan dat de behoefte aan verbondenheid vooral ligt binnen de eigen afdeling en dat het moeilijk is om zich verbonden te voelen met de gehele organisatie. Ook heeft hij behoefte aan meer kennis over de andere afdelingen en de structuur van Hadoks. Hij denkt dat een inwerktraject of kennismaking met de organisatie bij indiensttreding van toegevoegde waarde zou zijn. Persoonlijke aandacht, interesse in het welzijn en begrip voor de werkzaamheden van de respondent worden als belangrijk ervaren. Er wordt gesuggereerd om informele lunchbijeenkomsten te organiseren en de mogelijkheid te bieden om op een meer persoonlijk niveau met collega's te kunnen praten. Daarnaast wordt benadrukt dat dit een middenweg zou kunnen zijn, aangezien de respondent niet altijd voldoende energie heeft voor sociale interactie na scholingsbijeenkomsten. De respondent geeft aan dat het lastig kan zijn om dergelijke initiatieven te organiseren. Graag zou respondent 22 meer inspraak willen hebben tijdens het werkoverleg; eerdere ingebrachte punten kwamen door de leidinggevende niet op de agenda.

Onderstaande quotes bevestigen de lage mate van affectieve commitment van respondent 22:

1. *" Er zijn wel dingen waarvan ik denk: Waarom gaat het zo? Of uh? Dat vind ik niet fijn. Maar mijn reactie is niet direct van o, nou, dan ga ik een andere baan zoeken."*
2. *"Ik vind die grote drukke bijeenkomsten helemaal niet leuk. Ik vind ook niet dat ik daar iets aan kan toevoegen. Ik zit er dan bij, maar doe niet per se even goed mee als dat ik mee zou doen bij een groep van tien personen. Want ik ken de organisatie feitelijk helemaal niet."*
3. *"Ik wil gewoon mijn werk kunnen doen. Maar ik vond niet dat er ruimte voor mijn gevoelens was."*
4. *"Ik ken de organisatie eigenlijk niet. En ik voel dan ook niet dat mijn behoeften daar liggen om daar naartoe te gaan."*
5. *"Maar eigenlijk heb ik ook heel erg weinig contact met de andere POH GGZ, dus met mijn directe collega's."*

6. *"Maar goed, ik ben dus wel naar de bijeenkomst gegaan, maar dat deed ik niet voor mezelf. Het voelde echt als een moetje."*
7. *"Ik denk dat het al mooi zou zijn als je je eigen afdeling kent."*
8. *"Dan denk ik ook dat ik niet een persoon ben die vijfhonderd contacten wil onderhouden. En die daar goed in is. En dat het energie oplevert."*
9. *"Ik vind het wel een beetje geforceerd om perse één Hadoks te willen zijn. Alsof wij één grote familie moeten zijn. Waarbij ik weet wat de ander doet en inzicht heb en dat soort dingen."*
10. *"Dus een ander heeft echt geen idee hoe het nu met mij gaat. Als ik dat niet deel of niet aangeef, of even lekker lang wacht, dan is het heel makkelijk om te verzuipen, denk ik."*
11. *"Begrijp me niet verkeerd. Want als er iets is, dan bel ik mijn manager. En als zij mij nodig heeft ook. Maar dat is het wel zo'n beetje."*
12. *"Een kort gesprekje met collega's bij het koffieapparaat heb je natuurlijk niet als je op praktijken werkt. Dus je kunt niet eventjes kletsen, zeg maar."*

4.2.2.7. Resultaten respondent 23 – Uiterste scores

De analyse van de kwantitatieve data toonde aan dat respondent 23 laag (1.8) scoorde op affectieve commitment, maar maximaal (5) op de *demands-abilities fit*.

Uit het interview met respondent 23 blijkt dat hij zich over het algemeen verbonden voelt met Hadoks, maar minder dan met zijn huisartsenpraktijken met zijn directe collega's. Hij waardeert de inspanningen van Hadoks, maar voelt een zekere afstand. Hij heeft geen behoefte aan meer verbinding, maar staat open voor andere mogelijkheden binnen Hadoks. De arbeidsvoorwaarden sluiten goed aan bij zijn behoeften en hij vindt zijn baan leuk. Respondent 23 benadrukt de behoefte aan een actievere rol van leidinggevenden en meer proactief contact. Hij zou graag meer proactieve aandacht en erkenning ontvangen, niet alleen wanneer er problemen zijn, maar ook wanneer alles goed gaat. Intervisie versterkt de band met collega's. Hij waardeert de georganiseerde werkoverleggen en voelt een goede match met de cultuur van Hadoks. Hij zou Hadoks aan anderen aanbevelen en ervaart geen negatieve situaties binnen de organisatie.

Onderstaande quotes ondersteunen de lage affectieve commitment:

1. *"Het voelt toch altijd een beetje als een ver van mijn bed gebeuren. En ik heb echt het idee dat iedereen echt wel zijn best doet. Maar toch voelt het, en dat komt wellicht ook door de functie die we hier hebben, omdat je in de huisartsenpraktijk werkt. De huisartsenpraktijk bijvoorbeeld, voelt veel meer als mijn werkgever meer dan dat Hadoks dat is."*
2. *"De mate van verbondenheid voel je eigenlijk met name in de huisartsenpraktijk en met je directe collega's daarzo. En minder met de organisatie Hadoks."*
3. *"De organisatie zelf, ja, vind ik echt wel verder weg staan."*

4. *Net als andere persoonlijke aandacht is gewoon even kijken, hoe gaat het met je? Ja, en ook niet alleen als het niet goed gaat. Maar ook als het goed gaat om ook wel even te zitten samen. Toch even de aandacht ook te krijgen."*
5. *"Nou, ik heb weleens vaker geroepen dat het bij mij allemaal goed gaat, weet je, en dat ik gewoon prima functioneer. Maar dan word je ook wel eens vergeten, omdat alles goed verloopt. En soms denk ik dan wel eens van: het zou ook fijn zijn als er proactief contact is vanuit de andere kant. Gewoon even informeren, een praatje maken, of even checken hoe het gaat. Niet alleen wanneer er iets misgaat, snap je wat ik bedoel? Ik bedoel, het is niet heel erg, maar het zou gewoon prettig zijn om af en toe ook gehoord te worden, vooral als het goed gaat. Het draagt juist bij aan die binding met de organisatie."*
6. *"Dus, met de andere collega's heb ik ook minder binding mee. Want ik denk ja, je hebt scholing. We hebben vijf keer scholing en dan heb je ook vaak ook toch ook wel een lange dag of een intensieve middag. En nu is het daarna nog wel eens een borrel of zo. Meestal ben je zelf of anderen het eigenlijk ook wel zat na een hele dag. En dan ga je toch ook snel weg. Dus dat vind ik ook wel eens jammer dat er ook wel weinig tijd voor is."*
7. *"Dan vind ik het met name een belangrijke rol voor de leidinggevende, denk ik. Omdat dat toch een beetje je lijntje is met de organisatie. Dus ik denk wel dat daar soms een, wat grotere rol gepakt mag worden."*

Respondent scoorde maximaal op de *demands-abilities fit.* De onderstaande quote onderschrijft deze bevinding:

1. *"Ik denk dat het zeker in deze fase van mijn leven heel goed bij mij past. Want ik vind het heel fijn om iets voor andere mensen te kunnen betekenen. Ja en dat kan ik gewoon heel goed kwijt in deze baan. Ja, ik vind wel dat het heel goed passend is."*

4.2.2.8. Affectieve commitment

Uit de interviews blijkt dat er verschillende overeenkomsten zijn in de mate waarin de respondenten zich affectief gecommitteerd voelen aan Hadoks. Zowel Respondent 4 als Respondent 10 tonen trots om bij Hadoks te werken. Respondent 4 en Respondent 23 ervaren het werk in de huisartsenzorg als zinvol. Het gevoel van veiligheid en steun binnen Hadoks wordt benadrukt door Respondent 4 en Respondent 22. Als de huisarts zou aanbieden om de Respondent zelf in dienst te nemen, dan zouden Respondenten 4, 12, 13 en 21 dat weigeren. Respondent 4 en Respondent 10 tonen bewustzijn van andere afdelingen en medewerkers binnen Hadoks. Samenwerking en kennisdeling tussen verschillende disciplines binnen Hadoks worden belangrijk geacht door Respondent 4, Respondent 22 en Respondent 10. Respondent 4,

Respondent 22 en Respondent 10 noemen persoonlijke ontwikkeling en welzijn als aspecten waar aandacht aan besteed kan worden. Daarnaast zien Respondent 22 en Respondent 23 scholingen en intervisiebijeenkomsten als gelegenheden om binding en betere relaties met collega's te ontwikkelen. Respondent 13 voelt zich verbonden met de afdeling Praktijkondersteuning en minder met Hadoks, terwijl Respondent 12 al vanaf het begin een sterke verbondenheid met Hadoks ervaart. Respondent 19 voelt zich betrokken bij Hadoks, zelfs zonder dat hij op een fysieke locatie bijeen komt. Respondent 19 merkt op dat er aandacht is voor medewerkers en dat er ruimte is voor ondersteuning van de teamleider. Respondenten 21 en 13 waarderen kleine gebaren die laten zien dat er wordt gekeken naar hun welzijn en functioneren. Wat betreft samenwerking en kennisdeling, waardeert Respondent 13 het contact en de steun via de app Praktijkondersteuning en andere communicatiekanalen, terwijl Respondent 12 de samenwerking met huisartsen en de verschillende vormen van overleg binnen Hadoks waardeert. Respondent 21 geeft aan een prettige samenwerking te hebben met collega's en kennis te delen via intercollegiale app-groepen.

Bovenstaande toont aan dat de respondenten op verschillende niveaus een affectieve betrokkenheid bij Hadoks ervaren. Factoren zoals trots, zingeving, veiligheid, steun, bewustzijn van anderen, samenwerking, kennisdeling, persoonlijke ontwikkeling en de betekenis van het werk in de huisartsenzorg dragen bij aan hun gevoel van affectieve commitment aan Hadoks.

Uit de verzamelde bevindingen blijkt dat sommige respondenten zich niet volledig affectief gecommitteerd voelen aan Hadoks. Verschillende factoren dragen hieraan bij, zoals de organisatiestructuur, persoonlijke behoeften en ervaringen met leidinggevenden. Respondent 22 geeft aan dat hij laag scoort op de schaal van affectieve commitment en dat hij weinig waarde hecht aan grote bijeenkomsten of het leren kennen van andere afdelingen. Hij uit kritiek op de organisatie van een medewerkersbijeenkomst en voelt de behoefte aan meer persoonlijke aandacht en interesse vanuit Hadoks. Ook respondent 10 voelt zich minder verbonden met Hadoks in vergelijking met het team van de POH GGZ. Hij mist zichtbaarheid van andere afdelingen en voelt zich minder veilig en gesteund door de nieuwe leidinggevende met een andere leiderschapsstijl. Daarnaast vraagt respondent 10 zich af hoe Hadoks het hoge verloop van medewerkers tegen gaat. Respondent 23, hoewel over het algemeen tevreden met Hadoks als werkgever, voelt zich meer verbonden met de huisartsenpraktijk waarin hij dagelijks werkt dan met Hadoks.

Deze bevindingen suggereren dat persoonlijke aandacht (*needs-supplies fit*), zichtbaarheid van andere afdelingen (*person-organisation fit*) en een goede match tussen persoonlijke capaciteiten en de eisen van de baan (*demands-abilities fit*), bijdragen aan affectieve commitment.

4.2.2.9. *Person-Organisation fit*

Uit de interviews blijkt dat de respondenten verschillende percepties hebben van de mate waarin er een *fit* is tussen henzelf en de organisatie Hadoks. Respondent 4 waardeert de rol van Hadoks in de huisartsenzorg en vindt zijn werk zinvol, wat wijst op een goede *fit*. Respondent 10 voelt zich meer verbonden met collega's van de POH GGZ dan met Hadoks als geheel, wat kan duiden op een minder sterke *fit*. Respondent 23 voelt zich meer verbonden met de huisartsenpraktijk waar hij werkt, maar heeft positieve ervaringen met bepaalde aspecten van Hadoks, zoals bijeenkomsten en scholingen, wat wijst op een gemengde *fit*. Respondent 13 herkent zich voldoende in de normatieve kenmerken van de afdeling praktijkondersteuning. Ook waardeert hij persoonlijke contacten en ondersteuning van het management, hetgeen wijst op een goede *person-organisation fit*. Respondent 12 ervaart goede samenwerking met huisartsen en ziet mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling binnen Hadoks. Respondent 19 voelt betrokkenheid bij Hadoks, waardeert attenties aan medewerkers en heeft goede samenwerking met de teamleider, iets dat wijst op een goede *fit*. Respondent 22 voelt ‘enige’ mate van herkenning in de kenmerken van de structuur van Hadoks en meer in het bijzonder met zijn eigen afdeling. Het ontbreken van persoonlijke aandacht duidt op een *misfit* tussen respondent 22 en de organisatie Hadoks. Over het algemeen zijn er dus verschillen in de perceptie van de *fit* tussen de respondenten en Hadoks.

4.2.2.10. *Needs-supplies fit*

Uit de bevindingen blijkt dat er verschillende niveaus van *fit* zijn tussen de persoonlijke behoeften van de respondenten en wat hun baan hen biedt. Respondent 4 geeft aan behoefte te hebben aan uitdaging, groeimogelijkheden en een goede werk-privébalans, maar merkt een mis*fit* op in de behoefte aan meer aandacht voor persoonlijke ontwikkeling, welzijn en kennisuitwisseling tussen afdelingen. Respondent 22 verlangt naar gehoord en begrepen worden, ruimte voor persoonlijkheid en voorkeuren, en niet overprikkeld zijn, maar ervaart een hiaat in bekendheid binnen de eigen afdeling, een te brede denkwijze van de organisatie en de behoefte aan meer persoonlijke aandacht en interesse in welzijn. Daarentegen heeft respondent 10 een match tussen de behoeften en het aanbod, waarbij sterke verbinding met directe collega's, intervisiebijeenkomsten en contact tijdens nascholing worden gewaardeerd. Echter, er is ontevredenheid over de leidinggevende en er is behoefte aan gehoord en veilig voelen, wat kan worden aangepakt met de inzet van een vertrouwenspersoon. Respondent 23 ervaart een goede match tussen persoonlijke behoeften, zoals iets betekenen voor anderen en verbondenheid met de huisartsenpraktijk, en het organisatorische aanbod, met een fijne werkgever en passende arbeidsvoorwaarden. Respondent 13 benoemt persoonlijke behoeften zoals humor, respect, eerlijkheid, verbondenheid met directe collega's, persoonlijke contacten, steun en erkenning. Deze behoeften worden deels vervuld, maar er is ook behoefte aan meer tijd en ondersteuning bij complexe patiënten. Toch wordt er waardering geuit voor de app en intervisiegroep, evenals kleine gebaren van erkenning. Respondent 12 ervaart over het

algemeen een match tussen persoonlijke behoeften, zoals een prettige werkomgeving, vrijheid en verantwoordelijkheid, goede werk-privébalans en waardering voor intervisie en online mogelijkheden, en het organisatorische aanbod, met verschillende aspecten zoals bijeenkomsten, scholingen, werkoverleggen, individuele gesprekken en bedrijfsfeesten. Tot slot benoemt respondent 21 persoonlijke behoeften zoals persoonlijk contact, persoonlijke aandacht en erkenning, evenals training en ontwikkeling. Hij heeft verder behoefte aan meer specifieke trainingen en therapieën.

Al met al laten deze bevindingen zien dat er zowel overeenkomsten als verschillen zijn tussen de behoeften van de respondenten en wat hun baan hen biedt. Het is belangrijk om aandacht te besteden aan de aspecten waar een *misfit* wordt ervaren, zoals persoonlijke ontwikkeling, welzijn, bekendheid binnen de afdeling en individuele behoeften. De Pearson correlatiecoëfficiënt van .602 wijst immers op een sterke positieve correlatie tussen de *needs-supplies fit* en affectieve commitment. Door deze aspecten aan te pakken, kan de *fit* tussen de respondenten en hun baan verder worden versterkt.

4.2.2.11. *Demands-abilities fit*

Uit de kwantitatieve analyse blijkt dat, met een gemiddelde score van 4.13 uit 5 (minimum 3 en maximum 5), alle respondenten een sterke *fit* ervaren tussen de eisen van de baan en hun eigen vaardigheden en capaciteiten. Respondent 4 geeft aan dat zijn multitasking- en organisatorische vaardigheden uitstekend aansluiten bij de hoge werkdruk die hij ervaart. Hij voelt zich in staat om effectief om te gaan met de verschillende taken en verantwoordelijkheden die bij zijn functie horen. Hij suggereert dat er behoefte is aan meer ondersteuning of middelen om aan de job *demands* te voldoen. Respondent 10 waardeert de mogelijkheden die de organisatie biedt om verbondenheid te creëren tussen collega's en voelt zich betrokken bij de POH GGZ-vergaderingen en andere bijeenkomsten. Dit draagt bij aan een gevoel van *fit* tussen zijn persoonlijke vaardigheden en de eisen van zijn baan. Hij waardeert ook de mogelijkheid om tijdens grote bijeenkomsten het werk van POH GGZ te presenteren, hetgeen bijdraagt aan een gevoel van erkenning en waardering. Respondent 13 voelt zich goed uitgerust en toegerust voor zijn functie als POH GGZ. Hij beschrijft zijn betrokkenheid, interesse en empathie bij het werken met patiënten, evenals het belang van steun en respect binnen de Hadoks organisatie. Hij ervaart een goede *fit* tussen zijn persoonlijke eigenschappen en de eisen van zijn baan. Desondanks geeft hij aan dat de hoge werkdruk, vooral bij het werken met complexe patiënten, een uitdaging kan zijn. Hij suggereert dat er behoefte is aan meer tijd en ondersteuning, met name bij administratieve taken. Respondent 12 benadrukt de noodzaak van creativiteit en flexibiliteit in zijn rol als POH GGZ, vooral in een sociaaleconomisch achtergestelde wijk. Hij waardeert de mogelijkheid om verschillende vaardigheden en kennis in te zetten om anderen te helpen. Respondent 12 ziet een goede match tussen zijn persoonlijke vaardigheden en de eisen van de functie, omdat er -in tegenstelling tot andere functies in de zorg- weinig geprotocolleerd gewerkt wordt en er ruimte is om keuzes te maken. Hij is positief over de training en intervisie die Hadoks aanbiedt, aangezien dit niet altijd wordt ondersteund of

gefinancierd door individuele huisartsen. Respondent 19 voelt zich comfortabel en goed op zijn plek in zijn functie als POH GGZ in de gekozen huisartsenpraktijk. Hij benadrukt de goede match tussen zijn persoonlijke vaardigheden en de eisen van zijn functie, waarbij tijdens het plaatsingsproces rekening werd gehouden met zijn achtergrond, ervaring en de doelgroep. Desondanks worstelt hij soms met het vinden van de juiste balans tussen behandeling en doorverwijzing. Hij verlangt naar meer behandelmogelijkheden en de mogelijkheid om bij te dragen aan het verminderen van wachttijden. Hij suggereert dat Hadoks meer ruimte biedt voor behandeling en dat er scholing wordt aangeboden om de kennis en expertise van POH GGZ-medewerkers met een psychologische achtergrond beter te benutten.

Over het algemeen laten de respondenten zien dat ze een positieve *fit* ervaren tussen de eisen en vaardigheden van hun baan als POH GGZ. Ze voelen zich over het algemeen goed uitgerust voor hun rol en ervaren een match tussen hun persoonlijke eigenschappen en de vereisten van hun functie. Er zijn echter ook enkele punten van *misfit*, met name met betrekking tot de hoge werkdruk en de behoefte aan meer ondersteuning of middelen om aan de eisen van de functie te voldoen. Het aanbieden van afdoende training en ontwikkelingsmogelijkheden lijkt belangrijk voor het behalen c.q. behouden van een goede *fit* tussen de respondenten en de organisatie.

4.3. Analyse kwantitatieve en kwalitatieve bevindingen

In deze paragraaf is de feitelijke situatie beschreven met betrekking tot de *person-environment fit* van de POH GGZ en de samenhang met de affectieve commitment binnen Hadoks.

De resultaten van zowel de kwantitatieve als de kwalitatieve analyse bieden inzicht in de verschillende dimensies van het onderzoek naar affectieve commitment, *person-organisation fit*, *needs-supplies fit* en *demands-abilities fit* onder de medewerkers POH GGZ. Uit de betrouwbaarheidsanalyse van de vragenlijsten blijkt dat alle schalen een hoge betrouwbaarheid hebben, hetgeen wijst op consistente en betrouwbare metingen. De *descriptives* laten zien dat de respondenten zich redelijk passend voelen bij de organisatie, hun behoeften vervuld zien worden in hun baan en bekwaam genoeg zijn om hun taken uit te voeren. Echter, de scores voor affectieve commitment zijn over het algemeen laag. Dit geeft aan dat er ruimte is voor verbetering op dit gebied.

De Pearson correlatiecoëfficiënten tonen verschillende relaties tussen de variabelen. Hieruit blijkt dat er een zwakke positieve correlatie tussen *person-organisation fit* en affectieve commitment is. Dit geeft aan dat een *fit* tussen persoon en organisatie samenhang vertoont met affectieve commitment. Ook is er een zwakke positieve correlatie tussen *needs-supplies fit* en affectieve commitment, dat geeft aan dat als er een betere afstemming is van behoeften en middelen een hogere mate van affectieve commitment te verwachten is. Daarnaast is er een positieve en significante correlatie tussen *demands-abilities fit* en affectieve commitment, hetgeen impliceert dat wanneer er een goede match is tussen de eisen van de functie en de vaardigheden van de werknemers, er ook een hogere mate van affectieve commitment kan

worden waargenomen. Verder blijkt uit de correlatiecoëfficiënten dat er sterke positieve relaties zijn tussen *demands-abilities fit* en *needs-supplies fit*, *needs-supplies fit* en *person-organisation fit*, en *demands-abilities fit* en *person-organisation fit*. Dit suggereert dat er een sterke samenhang bestaat tussen deze verschillende *fit*-dimensies.

De resultaten van het kwalitatieve onderzoek bevestigen de voorgaande resultaten en bieden meer inzicht in de factoren die van invloed zijn op affectieve commitment. Factoren zoals trots, zingeving, veiligheid, steun, bewustzijn van anderen, samenwerking, kennisdeling, persoonlijke ontwikkeling en de betekenis van het werk dragen bij aan gevoel van affectieve commitment.

Ook waren er respondenten die zich minder affectief gecommitteerd voelden aan Hadoks. Een gebrek aan persoonlijke aandacht en zichtbaarheid van andere afdelingen werden genoemd als mogelijke factoren die bijdragen aan een verminderd gevoel van affectieve betrokkenheid. Sommige respondenten voelden zich niet voldoende gezien en gewaardeerd door hun leidinggevende of hadden last van de stijl van leidinggeven, wat hun betrokkenheid negatief beïnvloedde. De Pearson correlatiecoëfficiënten tonen voorts aan dat wanneer er een lage mate van affectieve commitment is, dit samenhang vertoont met een lage mate van *fit*. Gedacht kan hier met name worden aan *person-organisation fit* en *needs-supplies fit.*

Resumerend toont de combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve resultaten aan dat de respondenten over het algemeen een redelijke tot goede *fit* ervaren op de verschillende dimensies, maar met een gemiddelde matige score van 2.82 op een schaal van 1 tot en met 5, is er op de dimensie affectieve commitment ruimte voor verbetering.

Hoofdstuk 5 Aanbevelingen, discussie en reflectie

5.1 Conclusie

Dit onderzoek richt zich op de relatie tussen de mate van overeenstemming tussen personen en hun werkomgeving en de toewijding aan de organisatie onder de medewerkers van de POH GGZ binnen de organisatie Hadoks.

De onderzoeksvraag -*Welke factoren van person-environment fit dragen volgens de literatuur bij aan het verhogen van organisatiecommitment?*- richt zich op factoren die invloed kunnen hebben op organisatiecommitment, de feitelijke situatie met betrekking tot de *person-environment fit* en de aanbevelingen om de *fit* te verbeteren.

Uit het theoretisch onderzoek is gebleken dat er affectieve commitment ontstaat op het moment dat er op twee dimensies van *person-environment fit,* te weten *person-organisation* en *person-job,* sprake is van een *fit.* De *person-organisation fit* ontstaat bij een goede verhouding tussen de persoonlijke karakteristieken en de structurele karakteristieken van de organisatie en de *person-job fit* ontstaat als de werkkarakteristieken en de persoonlijke karakteristieken in de juiste verhouding tot elkaar staan.

Kwantitatief onderzoek naar de feitelijke situatie met betrekking tot de *person-environment fit* van de POH GGZ en de samenhang met de organisatiecommitment binnen Hadoks tonen een zwakke positieve correlatie tussen *person-organisation fit* en affectieve commitment (.379). Hetzelfde geldt voor de relatie *needs-supplies fit* en affectieve commitment (.390). Een sterker verband is waargenomen tussen *demands-abilities fit* en affectieve commitment (.442). Dit houdt in dat wanneer een POH GGZ zich bekwaam voelt om aan de eisen en verwachtingen van de functie te voldoen, de betrokkenheid significant aanwezig is. Daarnaast is er een sterke positieve correlatie tussen *demands-abilities fit* en *needs-supplies fit* (.769). Dit betekent dat wanneer iemands vaardigheden en bekwaamheden goed aansluiten bij de vereisten van de functie, dit samenhang vertoont met een betere vervulling van de behoeften van de persoon door de organisatie.

Respondenten die afwijkende scores op de vragenlijsten lieten zien, zijn geselecteerd voor een verdiepend interview. Van hen werd verwacht dat zij in staat zijn te verklaren waarom zij zich al dan niet affectief gecommitteerd voelen bij Hadoks en omdat zij kunnen toelichten in hoeverre de functie en de vaardigheden en capaciteiten van de werknemer op elkaar aansluiten. De kwalitatieve analyse van deze interviews bevestigen en kleuren de resultaten uit het kwantitatief en theoretisch onderzoek.

De respondenten ervaren over het algemeen een redelijke *fit* met de organisatie en ervaren een goede *fit* van behoeften en competenties om hun taken uit te voeren. Desalniettemin zijn de scores voor affectieve commitment over het algemeen laag (gemiddeld 2.82 op een schaal van 1 tot en met 5). Als belangrijkste

driver hiervoor noemen de respondenten de omvang van de organisatie, alsmede de overige kenmerken van de structuur van de organisatie.

De resultaten van het kwalitatieve onderzoek benadrukken de verschillende perspectieven van de respondenten met betrekking tot affectieve commitment. Er zijn overeenkomsten en verschillen in de mate waarin zij zich betrokken voelen bij Hadoks. Medewerkers voelen over het algemeen een sterkere commitment naar de afdeling Praktijkondersteuning dan de organisatie als geheel. Ook geven zij aan commitment naar de huisartsenpraktijk te voelen waarin zij werkzaam zijn. De respondenten zouden echter niet in dienst willen zijn bij de huisartsenpraktijk, maar verkiezen Hadoks als werkgever. Op basis van deze bevindingen kunnen aanbevelingen worden gedaan om de *person-environment fit* en organisatiecommitment van de POH GGZ-medewerkers binnen Hadoks te verbeteren.

Het doel van deze thesis was onderzoeken hoe Hadoks, een huisartsenorganisatie in de regio Den Haag, haar zorgmedewerkers meer aan zich kan verbinden, om hen zo binnen de organisatie te behouden. Deze thesis biedt een gestructureerd inzicht in de feitelijke situatie van de *person-environment fit* en organisatiecommitment bij de POH GGZ-medewerkers binnen Hadoks en legt de basis voor mogelijke verbeteringen en aanbevelingen om de *fit* en betrokkenheid te vergroten.

5.2 Discussie

De bevindingen van dit onderzoek bieden waardevol inzicht in de relatie tussen *person-environment fit* en organisatiecommitment bij de medewerkers van de POH GGZ binnen de organisatie Hadoks. Ze ondersteunen eerdere onderzoeken die hebben aangetoond dat een goede match tussen individuen en hun werkomgeving leidt tot hogere betrokkenheid en toewijding aan de organisatie. De positieve correlaties tussen de verschillende dimensies van *person-environment fit* en affectieve commitment ondersteunen de theorieën van onder andere Kristof-Brown (1996) en Brown (1996).

De theorie van *person-organisatie fit* benadrukt dat individuen beter presteren en zich meer verbonden voelen met een organisatie wanneer er overeenkomsten zijn tussen hun waarden, behoeften en persoonlijkheidskenmerken, en de waarden, doelen en cultuur van de organisatie (Kristof-Brown, 1996). In lijn hiermee toont de positieve correlatie tussen *person-organisation fit* en affectieve betrokkenheid in dit onderzoek het belang van *person-organisation fit* aan bij het begrijpen van de relatie tussen individuen en hun organisatie.

Een ander relevant theoretisch perspectief is de theorie van *demands-abilities fit*. Deze theorie stelt dat wanneer de eisen en vereisten van een functie overeenkomen met de vaardigheden, capaciteiten en kennis van een individu, dit leidt tot een hogere betrokkenheid en prestaties (Brown, 1996). De positieve correlatie tussen *demands-abilities fit* en affectieve betrokkenheid in dit onderzoek ondersteunt de relevantie van deze theorie in het begrijpen van de relatie tussen individuen en hun werkomgeving.

Bovendien hebben andere onderzoekers, zoals Edwards (2008), vergelijkbare bevindingen gepresenteerd. Edwards benadrukte het belang van een goede match tussen individuen en hun werkomgeving, wat resulteert in hogere betrokkenheid en prestaties. Dit komt overeen met de bevindingen van dit onderzoek waarbij een positieve correlatie tussen de verschillende dimensies van *person-environment fit* en affectieve betrokkenheid is vastgesteld.

Door de resultaten van dit onderzoek te relateren aan bestaande theoretische perspectieven, zoals *person-organisatie fit* en *demands-abilities fit*, en de bevindingen te ondersteunen met eerdere studies, wordt de geldigheid en betekenis van de resultaten versterkt. Dit onderstreept dat een goede *fit* tussen individuen en hun werkomgeving een belangrijke factor is bij het bevorderen van betrokkenheid en toewijding aan de organisatie.

Hoewel dit onderzoek waardevolle inzichten heeft opgeleverd, zijn er enkele beperkingen die moeten worden erkend. De steekproefomvang was beperkt tot één organisatie, waardoor de generaliseerbaarheid naar andere zorgclusters zoals bijvoorbeeld tandartsen en apothekers beperkt is. Het onderzoek beperkt zich voorts tot regio Haaglanden waarbij de context in andere regio's onder invloed van andere zorgverzekeraars, populatiesamenstelling en arbeidsmarktproblematiek kan verschillen.

Het is daarom belangrijk om soortgelijk onderzoek uit te voeren in andere organisaties en sectoren om de geldigheid voor alternatieve toepasbaarheid van deze bevindingen te bevestigen. Daarnaast is de data verzameld via zelfrapportage, wat kan leiden tot vertekeningen zoals sociaal wenselijke antwoorden. Om dit te voorkomen is aan de respondenten toegezegd de uitkomsten anoniem te verwerken en dat deze niet zullen worden gedeeld met direct leidinggevenden.

5.3 Aanbevelingen

Op basis van de conclusie kunnen de volgende aanbevelingen worden gedaan om de affectieve commitment onder de POH GGZ binnen Hadoks te verhogen:

- Verbeter en/of bestendig de *person-organisation fit*: Gezien de positieve correlatie tussen *person-organisation fit* en affectieve betrokkenheid, is het belangrijk om ervoor te zorgen dat de waarden, interesses en persoonlijkheidskenmerken van de werknemers goed overeenkomen met de waarden en cultuur van de organisatie. Dit kan worden bereikt door de organisatiecultuur te versterken, duidelijke kernwaarden te communiceren en medewerkers meer te betrekken bij besluitvormingsprocessen, zodat medewerkers zich meer kunnen identificeren met de waarden en cultuur van de organisatie en meer betrokken zijn bij de organisatie op een emotioneel niveau.

- Versterk en/of bestendig de *demands-abilities fit*: Aangezien *demands-abilities fit* ook een significante positieve correlatie heeft met affectieve betrokkenheid, is het essentieel om ervoor te zorgen dat de eisen van de functie goed overeenkomen met de vaardigheden en capaciteiten van de

werknemers. Dit kan worden verbeterd door de taken en verantwoordelijkheden van de POH GGZ duidelijker te definiëren, meer passende training en ontwikkelingsmogelijkheden aan te bieden en de werknemers te voorzien van de nodige bedrijfsmiddelen en persoonlijke ondersteuning. Dit helpt ervoor te zorgen dat werknemers de juiste kennis en middelen hebben om hun werk effectief uit te voeren, en verhoogt hun gevoel van competentie en betrokkenheid bij het werk.

- Verhoog de *needs-supplies fit*: Aangezien *needs-supplies fit* ook een zwakke positieve correlatie heeft met affectieve betrokkenheid, is het belangrijk om ervoor te zorgen dat de behoeften van de werknemers goed worden vervuld door hun baan. Dit kan worden versterkt door open communicatiekanalen te creëren, feedback van werknemers te verzamelen en te gebruiken, en een ondersteunende werkomgeving te bieden waarin werknemers zich gewaardeerd en gehoord voelen.

Aanbevelingen op basis van de resultaten van het verdiepend kwalitatief onderzoek *(paragraaf 4.2.2.1 t/m paragraaf 4.2.2.7)*:

- *Werving en selectie*: Bij het werven en selecteren van nieuwe medewerkers is het belangrijk dat de organisatie meer dient te letten op de waarden, interesses en persoonlijkheidskenmerken van de kandidaten en ervoor moet zorgen dat ze goed passen bij de cultuur van de organisatie en bij de huisartsenpraktijk waar zij werkzaam zullen zijn. Respondenten die een goede fit met de organisatie ervaren (*person-organisation fit)*, zouden Hadoks als werkgever aan anderen aanbevelen. Tijdens de wervings- en selectieprocedure kan nog meer toegelicht worden wat Hadoks in het werkgeverschap biedt, want dit maakt dat respondenten liever niet direct bij de huisartsen in dienst treden maar Hadoks als werkgever verkiest. Ook wordt aangeraden om voor nieuwe medewerkers een inwerktraject of kennismaking met de organisatie te organiseren en ze te wijzen op de Keek op de Week.

- *Training en ontwikkeling*: Zorg voor passende training en ontwikkelingsmogelijkheden voor de POH GGZ. Dit helpt hen om hun vaardigheden en capaciteiten beter af te stemmen op de eisen van hun functie (*demands-abilities fit*). Het kan gaan om specifieke trainingen op het gebied van wandelconsulten, cognitieve gedragstherapie, schematherapie en gericht op trauma, maar ook om algemene vaardigheden zoals omgang met werkdruk en administratie te verbeteren. Respondenten geven ook aan dat er naast professionele ontwikkeling, meer aandacht mag komen voor de persoonlijke ontwikkeling, waarin geleerd wordt hoe ze goed voor zichzelf kunnen zorgen.

- *Duidelijke taken en verantwoordelijkheden*: Definieer de taken en verantwoordelijkheden van de POH GGZ helder en begrijpelijk, zodat ze een duidelijk beeld hebben van wat er van hen wordt verwacht *(demands-abilities fit)*. Dit helpt bij het creëren van een betere match tussen de eisen van de functie en de vaardigheden van de werknemers. Voor medewerkers die in hun

functie als psycholoog bij andere werkgevers langdurig behandelen, is het onvoldoende duidelijk waar de grens ligt in de functie van POH GGZ.

- *Feedback en communicatie*: Stel regelmatige feedbacksessies in waarin werknemers kunnen uiten wat ze nodig hebben en waarin ze hun mening en ideeën kunnen delen. Dit helpt bij het verhogen van de behoeften-vervulling en het creëren van een ondersteunende werkomgeving (*needs-supplies fit*). Persoonlijke aandacht en regelmatig contact met de leidinggevende zijn voor de respondenten belangrijk om binding met de organisatie en collega's te behouden. Hierbij is feedback, niet alleen wanneer er problemen zijn, maar ook wanneer het goed gaat essentieel.
- *Betrekken bij besluitvorming*: Betrek werknemers bij besluitvormingsprocessen die van invloed zijn op hun werk. Dit kan variëren van het betrekken van werknemers bij het opstellen van beleidsregels tot het vragen naar input bij het nemen van beslissingen op teamniveau. Dit geeft werknemers een gevoel van eigenaarschap en vergroot hun betrokkenheid. Een terugkoppeling van de belangrijkste ontwikkelingen binnen de organisatie tijdens het werkoverleg wordt door de respondenten gewaardeerd (*person-organisation fit*).
- *Leiderschapsstijl*: Het is belangrijk om aandacht te besteden aan leiderschapsontwikkeling en leiderschapstraining om ervoor te zorgen dat leidinggevenden beschikken over de vaardigheden en hulpmiddelen die nodig zijn om een positieve werkomgeving te creëren die betrokkenheid bevordert. Respondenten geven aan meet persoonlijke aandacht en interesse in hun welzijn nodig te hebben.
- *Zichtbaarheid van andere afdelingen bevorderen:* Interne (digitale) communicatiekanalen en samenwerking kan de verbondenheid tussen medewerkers vergroten en een gevoel van eenheid binnen de organisatie creëren (*person-organisation fit)*.

Door de correlatie van de affectieve commitment met de verschillende vormen van *fit*, wordt verwacht dat bovenstaande aanbevelingen een positieve werking op het gevoel van betrokkenheid van de medewerkers POH GGZ bij de organisatie Hadoks.

5.3.1 Suggesties voor vervolgonderzoek

Het uitvoeren van vervolgonderzoek biedt waardevolle mogelijkheden om de affectieve commitment van medewerkers POH GGZ bij Hadoks verder te verbeteren en de *person-environment fit* te versterken.

Het zou eveneens zinvol kunnen zijn om meer aandacht te besteden aan het detacheringsstuk. Hoewel medewerkers POH GGZ in de huisartspraktijk werken, is Hadoks hun werkgever. Het gaat hier dus met name om vervolgonderzoek naar de kenmerken van de structuur van de organisatie. Uit het huidige onderzoek is naar voren gekomen dat medewerkers het waarderen dat Hadoks voor hen zorgt en hen ondersteunt. De detacheringsconstructie zelf is niet onderzocht. Een diepgaander begrip van de rol en

invloed van deze detacheringsconstructie kan waardevolle inzichten opleveren. Het onderzoek kan zich richten op het begrijpen van de specifieke voordelen en uitdagingen die medewerkers ervaren binnen deze detacheringsconstructie.

Daarnaast kan het onderzoek ook aandacht besteden aan de rol van communicatie en samenwerking tussen Hadoks en de huisartsen in de huisartspraktijken waar de medewerkers werkzaam zijn. Het is belangrijk om te begrijpen hoe effectieve communicatie en samenwerking bijdragen aan het gevoel van verbondenheid en betrokkenheid van de medewerkers bij Hadoks.

Tot slot kan het waardevol zijn om de resultaten van het onderzoek te vergelijken met andere organisaties in de zorgsector in brede zin om *best practices* te identificeren en inzicht te krijgen in mogelijke gebieden voor verbetering. Dit kan worden bereikt door benchmarkingstudies of door het uitvoeren van vergelijkende analyses tussen verschillende organisaties. Hadoks kan leren van de sterke- en zwakke punten van andere organisaties, wat bijdraagt aan het verbeteren van processen en prestaties binnen de eigen organisatie, met het doel om hoogwaardige patiëntenzorg te kunnen blijven bieden. Daarnaast biedt het vergelijken met andere organisaties ook waardevol inzicht in bredere trends en ontwikkelingen in de zorgsector. Door deze trends en ontwikkelingen te begrijpen, kan Hadoks proactief inspelen op veranderingen en de eigen strategie aanpassen om effectief te blijven in de dynamische en zorgomgeving.

5.4 Reflectie

Dit onderzoek richtte zich op het onderzoeken van de relatie tussen person-environment fit, oftewel de mate van overeenstemming tussen medewerkers en hun werkomgeving, en organisatiecommitment, dat de toewijding aan de organisatie meet. Zowel kwantitatieve als kwalitatieve analyses werden uitgevoerd op gegevens verzameld van medewerkers van de POH GGZ binnen Hadoks, waardoor de doelstellingen van dit onderzoek werden behaald.

De gekozen onderzoeksmethoden en -technieken zijn geëvalueerd op hun relevantie, betrouwbaarheid en validiteit. De kwantitatieve analyse maakte gebruik van statistische correlaties om de relatie tussen de verschillende dimensies van *person-environment fit* en organisatiecommitment te onderzoeken. Hierbij werd geput uit bestaand onderzoek op dit gebied, wat de bevindingen van dit onderzoek in een breder perspectief plaatst. De kwalitatieve analyse omvatte het verzamelen van perspectieven en ervaringen van medewerkers via interviews, wat een diepgaander inzicht verschafte in de beleving van *person-environment fit* en organisatiecommitment.

Het is belangrijk om op te merken dat dit onderzoek enkele beperkingen kende, zoals een beperkte steekproefgrootte en de mogelijkheid van vertekening in de antwoorden van de respondenten. Deze beperkingen zijn erkend en besproken om de geldigheid en generaliseerbaarheid van de resultaten te waarborgen. Het is van belang om deze beperkingen in gedachten te houden bij het interpreteren van de

resultaten en bij het toepassen ervan op andere contexten. Voor toekomstig onderzoek werden suggesties gedaan, zoals het vergroten van de steekproefgrootte en het combineren van verschillende onderzoeksmethoden, om een meer grondige analyse mogelijk te maken.

De bevindingen van dit onderzoek, zoals de zwakke positieve correlatie tussen *person-organisation fit*, *needs-supplies fit* en *demands-abilities fit* met affectieve betrokkenheid, zijn in lijn met eerdere studies en verwachtingen. Dit ondersteunt de bestaande theorie dat medewerkers die zich goed aangepast voelen aan hun werkomgeving, geneigd zijn om zich meer in te zetten voor de organisatie. Het is belangrijk om te benadrukken dat de interpretatie van deze bevindingen gebaseerd is op de beschikbare literatuur en dat verdere onderzoeken nodig zijn om de causaliteit en generaliseerbaarheid ervan te bevestigen.

De praktische implicaties van dit onderzoek zijn besproken en er zijn aanbevelingen gedaan voor de POH GGZ binnen Hadoks, om de *person-environment fit* en organisatiecommitment te verbeteren. Het bevorderen van een goede match tussen individuele behoeften en organisatorische voorzieningen, het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden en het creëren van een ondersteunende werkomgeving werden genoemd als mogelijke strategieën. Deze aanbevelingen zijn gebaseerd op de bevindingen van dit onderzoek, maar het is van belang dat organisaties hun specifieke context en behoeften in overweging nemen bij het implementeren van dergelijke interventies.

Het schrijfproces van deze scriptie was een uitdagende maar waardevolle ervaring. Door zorgvuldig de structuur en de rode draad van de tekst te bepalen, kon de boodschap duidelijk overgebracht worden. Het handhaven van een wetenschappelijke en formele schrijfstijl was essentieel, evenals het gebruik van de juiste terminologie om de complexe concepten en relaties tussen variabelen helder te communiceren. Het iteratieve proces van het structureren van de tekst en het verbinden van de verschillende secties vormde een uitdaging op zich. Reflectie op het schrijfproces heeft bijgedragen aan het bewustzijn van de eigen schrijfvaardigheden, het vermogen om complexe onderwerpen toegankelijk te maken en consistent te blijven in stijl en formulering. Het ontvangen van feedback van anderen heeft ook bijgedragen aan het verfijnen van de scriptie en het versterken van de argumentatie en logische samenhang van de tekst.

Het schrijven van deze scriptie heeft niet alleen geholpen bij de ontwikkeling van onderzoeksvaardigheden, maar ook bij het verbeteren van het vermogen om wetenschappelijke informatie helder te communiceren en kritisch te denken. Het eindresultaat van de scriptie wordt door de Raad van Bestuur alsmede het seniormanagement van Hadoks als waardevol beschouwd en wordt verwacht bij te dragen aan het begrip van de relatie tussen *person-environment fit* en organisatiecommitment binnen de huisartsenzorg. Toekomstig onderzoek kan voortbouwen op deze bevindingen en nieuwe inzichten genereren om dit vakgebied verder te verkennen.

Literatuurlijst

Allen, N. J., & Meyer, J. S. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, *49*(3), 252–276. https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043

Algra, K., Bouter, L. M., Hol, A., & van Kreveld, J. (2018). *NWO | Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit*. NWO. Geraadpleegd op 11 juni 2022, van https://www.nwo.nl/nederlandse-gedragscode-wetenschappelijke-integriteit

Averens, T., Broeck, K. van den, Franck, E., & Universiteit Antwerpen. (2022). *VOORSPELLERS VAN UITSTROOM EN BEHOUD VAN ZORGVERLENERS OP ORGANISATIE EN TEAMNIVEAU*. https://www.provincieantwerpen.be/content/dam/provant/dese/economie/zorg/Literatuurstudie%20voorspellers%20van%20uitstroom.pdf

Bell, M., & Sheridan, A. (2020). How organisational commitment influences nurses' intention to stay in nursing throughout their career. *International Journal of Nursing Studies Advances*, *2*, 100007. https://doi.org/10.1016/j.ijnsa.2020.100007

Biegger, A., De Geest, S., Schubert, M., & Ausserhofer, D. (2016). The 'magnetic forces' of Swiss acute care hospitals: A secondary data analysis on nurses′ job satisfaction and their intention to leave their current job. *NursingPlus Open*, *2*, 15–20. https://doi.org/10.1016/j.npls.2016.01.002

Bobbio, A., & Manganelli, A. M. (2015). Antecedents of hospital nurses' intention to leave the organization: A cross sectional survey. *International Journal of Nursing Studies*, *52*(7), 1180–1192. https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2015.03.009

Borrego, P. (2021, 25 augustus). *Everything You Need to Know About Employee Retention*. Humanyze. Geraadpleegd op 14 juni 2022, van https://humanyze.com/blog-everything-you-need-to-know-about-employee-retention/

Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective *fit* perceptions. *Journal of Applied Psychology*, *87*(5), 875–884. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875

Carter, M. R., & Tourangeau, A. E. (2012). Staying in nursing: what factors determine whether nurses intend to remain employed? *Journal of Advanced Nursing*, *68*(7), 1589–1600. https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2012.05973.x

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2022, 17 mei). *Arbeidsmarkt nog krapper in eerste kwartaal*. Geraadpleegd op 11 juni 2022, van https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2022/20/arbeidsmarkt-nog-krapper-in-eerste-kwartaal

Chew, J., & Chan, C. C. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower*, *29*(6), 503–522. https://doi.org/10.1108/01437720810904194

Cho, S., Johanson, M. M., & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, *28*(3), 374–381. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.10.007

Chuang, A., Shen, C. T., & Judge, T. A. (2015). Development of a Multidimensional Instrument of Person-Environment *Fit*: The Perceived Person-Environment *Fit* Scale (PPEFS). *Applied Psychology*, *65*(1), 66–98. https://doi.org/10.1111/apps.12036

Daouk-Öyry, L., Anouze, A. L., Otaki, F., Dumit, N. Y., & Osman, I. (2014). The JOINT model of nurse absenteeism and turnover: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, *51*(1), 93–110. https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2013.06.018

De Gieter, S., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2011). Revisiting the impact of job satisfaction and organizational commitment on nurse turnover intention: An individual differences analysis. *International Journal of Nursing Studies*, *48*(12), 1562–1569. https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2011.06.007

Derycke, H., Vlerick, P., Burnay, N., Decleire, C., D'Hoore, W., Hasselhorn, H. M., & Braeckman, L. (2010). Impact of the effort-reward imbalance model on intent to leave among Belgian health

care workers: A prospective study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *83*(4), 879–893. https://doi.org/10.1348/096317909x477594

Doorewaard, J. A. C. M., Kil, A. J., & Ven, A. van de. (2019). *Praktijkgericht kwalitatief onderzoek*. Boom Lemma.

Edwards, J. R., Cable, D. M., Williamson, I. O., Lambert, L. S., & Shipp, A. J. (2006). The phenomenology of *fit*: Linking the person and environment to the subjective experience of person-environment *fit*. *Journal of Applied Psychology*, *91*(4), 802–827. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.802

Estryn-Behar, M., van der Heijden, B. I. J. M., Fry, C., & Hasselhorn, H. M. (2010). Longitudinal Analysis of Personal and Work-Related Factors Associated With Turnover Among Nurses. *Nursing Research*, *59*(3), 166–177. https://doi.org/10.1097/nnr.0b013e3181dbb29f

Flanagan, J. C. & American Institute for Research and University of Pittsburgh. (1654). https://www.apa.org/pubs/databases/psycinfo/cit-article.pdf. *Psychological Bulletin*, *51*(4). https://www.apa.org/pubs/databases/psycinfo/cit-article.pdf

Flinkman, M., Laine, M., Leino-Kilpi, H., Hasselhorn, H. M., & Salanterä, S. (2008). Explaining young registered Finnish nurses' intention to leave the profession: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, *45*(5), 727–739. https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2006.12.006

Galletta, M., Portoghese, I., Penna, M. P., Battistelli, A., & Saiani, L. (2011). Turnover intention among Italian nurses: The moderating roles of supervisor support and organizational support. *Nursing & Health Sciences*, *13*(2), 184–191. https://doi.org/10.1111/j.1442-2018.2011.00596.x

Ggz-wachttijden leiden tot overvolle POH-ggz en huisartsen. (2022, 4 mei). LHV. Geraadpleegd op 11 juni 2022, van https://www.lhv.nl/actueel/nieuwsberichten/ggz-wachttijden-leiden-tot-overvolle-poh-ggz-en-huisartsen/

Groß, C. (2022, 1 juni). *Academische Ethiek en Spelregels Academisch Onderzoek* [Presentatieslides]. BrightSpace Radboud University. https://brightspace.ru.nl/d2l/home/261351

Heinen, M. M., van Achterberg, T., Schwendimann, R., Zander, B., Matthews, A., Kózka, M., Ensio, A., Sjetne, I. S., Casbas, T. M., Ball, J., & Schoonhoven, L. (2013). Nurses' intention to leave their profession: A cross sectional observational study in 10 European countries. *International Journal of Nursing Studies*, *50*(2), 174–184. https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2012.09.019

Herkes, J., Ellis, L. A., Churruca, K., & Braithwaite, J. (2020). The 'goodness-of-*fit*' of *fit* models: creating a multidimensional survey for person-organisation and person-group *fit* in health care. *BMC Medical Research Methodology*, *20*(1). https://doi.org/10.1186/s12874-020-01033-8

Hinkle, R. K., & Choi, N. (2009). Measuring Person-Environment *Fit*: A further validation of the perceived *fit* scale. *International Journal of Selection and Assessment*, *17*(3), 324–328. https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2009.00474.x

Hoeve, Y., Brouwer, J., & Kunnen, S. (2019). Turnover prevention: The direct and indirect association between organizational job stressors, negative emotions and professional commitment in novice nurses. *Journal of Advanced Nursing*, *76*(3), 836–845. https://doi.org/10.1111/jan.14281

Hult, C. (2005). Organizational Commitment and Person-Environment *Fit* in Six Western Countries. *Organization Studies*, *26*(2), 249–270. https://doi.org/10.1177/0170840605049800

Jak, S., & Evers, A. (2010). Onderzoeksnotitie: Een vernieuwd meetinstrument voor organizational commitment. *Gedrag & Organisatie*, *23*(2). https://doi.org/10.5117/2010.023.002.004

Jansen, K. J., & Kristof-Brown, A. L. (2006). Toward a Multidimensional Theory of Person-Environment *Fit*. *Journal of Managerial Issues*, *18*(2), 193. https://www.jstor.org/stable/pdfplus/40604534.pdf

Kinnie, N., & Swart, J. (2011). Committed to whom? Professional knowledge worker commitment in cross-boundary organisations. *Human Resource Management Journal*, *22*(1), 21–38. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2011.00172.x

Kox, J., Groenewoud, J., Bakker, E., Bierma-Zeinstra, S., Runhaar, J., Miedema, H., & Roelofs, P. (2020). Reasons why Dutch novice nurses leave nursing: A qualitative approach. *Nurse Education in Practice*, *47*, 102848. https://doi.org/10.1016/j.nepr.2020.102848

KRISTOF, A. L. (1996). PERSON-ORGANIZATION *FIT*: AN INTEGRATIVE REVIEW OF ITS CONCEPTUALIZATIONS, MEASUREMENT, AND IMPLICATIONS. *Personnel Psychology*, *49*(1), 1–49. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x

KRISTOF-BROWN, A. L., ZIMMERMAN, R. D., & JOHNSON, E. C. (2005). CONSEQUENCES OF INDIVIDUALS' *FIT* AT WORK: A META-ANALYSIS OF PERSON-JOB, PERSON-ORGANIZATION, PERSON-GROUP, AND PERSON-SUPERVISOR *FIT*. *Personnel Psychology*, *58*(2), 281–342. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x

Leone, C., Bruyneel, L., Anderson, J. E., Murrells, T., Dussault, G., Henriques de Jesus, L., Sermeus, W., Aiken, L., & Rafferty, A. M. (2015). Work environment issues and intention-to-leave in Portuguese nurses: A cross-sectional study. *Health Policy*, *119*(12), 1584–1592. https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2015.09.006

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61–89.

Meyer, J. S., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, *11*(3), 299–326. https://doi.org/10.1016/s1053-4822(00)00053-x

Olsen, K. M., Sverdrup, T., Nesheim, T., & Kalleberg, A. L. (2016). Multiple foci of commitment in a professional service firm: balancing complex employment relations. *Human Resource Management Journal*, *26*(4), 390–407. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12109

Perryer, C., Jordan, C., Firns, I., & Travaglione, A. (2010). Predicting turnover intentions. *Management Research Review*, *33*(9), 911–923. https://doi.org/10.1108/01409171011070323

Plumb, B. (2008). Strategy and Human Resource Management, 2 edition, by Peter Boxall and John Purcell, New York: Palgrave MacMillan, 2008, 351 pp., ISBN 978-1-403992-10-9. *Relations industrielles*, *63*(3), 574. https://doi.org/10.7202/019105ar

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, *59*(5), 603–609. https://doi.org/10.1037/h0037335

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, *87*(4), 698–714. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698

Sandgren, A. M., & Brummer, R. (2018). ADHD-originating in the gut? The emergence of a new explanatory model. *Medical Hypotheses*, *120*, 135–145. https://doi.org/10.1016/j.mehy.2018.08.022

Sasso, L., Bagnasco, A., Catania, G., Zanini, M., Aleo, G., & Watson, R. (2019). Push and pull factors of nurses' intention to leave. *Journal of Nursing Management*, *27*(5), 946–954. https://doi.org/10.1111/jonm.12745

Simon, M., Müller, B. H., & Hasselhorn, H. M. (2010). Leaving the organization or the profession - a multilevel analysis of nurses' intentions. *Journal of Advanced Nursing*, *66*(3), 616–626. https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2009.05204.x

Van Bogaert, P., Kowalski, C., Weeks, S. M., Van heusden, D., & Clarke, S. P. (2013). The relationship between nurse practice environment, nurse work characteristics, burnout and job outcome and quality of nursing care: A cross-sectional survey. *International Journal of Nursing Studies*, *50*(12), 1667–1677. https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2013.05.010

van Rossenberg, Y. G. T., Klein, H. J., Asplund, K., Bentein, K., Breitsohl, H., Cohen, A., Cross, D., de Aguiar Rodrigues, A. C., Duflot, V., Kilroy, S., Ali, N., Rapti, A., Ruhle, S., Solinger, O., Swart, J., & Yalabik, Z. Y. (2018). The future of workplace commitment: key questions and directions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *27*(2), 153–167. https://doi.org/10.1080/1359432x.2018.1443914

Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2015). *Het ontwerpen van een onderzoek* (Vijfde druk). Boom Lemma.

Viergever, R. F. (2019). The Critical Incident Technique: Method or Methodology? *Qualitative Health Research*, *29*(7), 1065–1079. https://doi.org/10.1177/1049732318813112

Why Employees Stay. (2014, 1 augustus). Harvard Business Review. Geraadpleegd op 12 juni 2022, van https://hbr.org/1973/07/why-employees-stay