
BETER, BINDING, BNR

Kwalitatief onderzoek naar de ervaren binding van junior medewerkers van
bureau Noorderruimte

Colofon

Groningen, 2-7-2018

Afstudeeronderzoek Toegepaste Psychologie

Auteur: T. H. Jansma

Studentnummer: 317616

Opdrachtgever: Bureau Noorderruimte

Contactpersoon: Rixt Froentjes

Interne opdrachtgever: Lisette Wierenga

Coach: Elles Kazemier

Opleiding: Toegepaste Psychologie
Academie voor sociale studies
Hanzehogeschool Groningen

Afstudeerbegeleider: Joep Brinkman

Vertrouwelijkheid: nee

Aantal woorden: 9606

Voorwoord

Voor u ligt het afstudeeronderzoek van mij, Teus Jansma. Het onderzoek betreft de ervaren verbondenheid, binding van de junior medewerkers van bureau Noorderruimte (bNR). Het onderzoek heeft aanbevelingen voor de praktijk van bNR voortgebracht met als doel de binding van de junior medewerkers met bNR te versterken. Het onderzoek is gedaan binnen het kader van afstuderen aan de opleiding Toegepaste Psychologie, Hanzehogeschool Groningen en in opdracht van bNR. Gedurende de periode februari 2018 tot aan heden, juli 2018 heb ik gewerkt aan het onderzoek en het schrijven van deze scriptie.

Allereerst wil ik mijn dank uitspreken voor de flexibiliteit die bNR en met name Rixt Froentjes heeft getoond tijdens het traject. Ik ben door een moeilijke tijd gegaan en ik heb altijd de ruimte en hulp gekregen van Rixt die ik nodig had. Ook mijn afstudeerbegeleider Joep Brinkman bedank ik voor de steun en de deskundigheid die hij mij gegeven heeft. Ik ben de laatste student die Joep ooit zal begeleiden en ik hoop dat hij na mij terugkijkt op een mooie carrière. Ik wens hem dan ook alle goeds en veel plezier toe tijdens zijn pensioen. Daarnaast wil ik bNR bedanken voor de mogelijkheid om deze interessante opdracht uit te voeren. Ten slotte bedank ik iedereen die mij of het onderzoek een warm hart hebben toegedragen de afgelopen periode.

Met kwalitatief onderzoek heb ik de onderzoeksvraag van bNR kunnen beantwoorden en ben ik tot een mooi advies gekomen.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Teus Jansma

Groningen, 02 juli 2018

Samenvatting

Het bureau Noordruimte is een onderzoekscentrum van de Hanzehogeschool Groningen dat onderzoek doet naar een viertal thema's in de regio Noord-Nederland. In de professionele werk- leeromgeving, de community of learning, werken studenten (de junior medewerkers) samen met docenten, onderzoekers, lectoren en andere geïnteresseerden. De vraagstukken worden multidisciplinair aangepakt en de studenten, de junior medewerkers, werken volgens de visie van het bureau Noordruimte nauw samen.

Dit lukt steeds beter en het bureau Noordruimte groeit. Hiermee groeit ook het vraagstuk met betrekking tot de junior medewerkers. Wat hebben ze echt nodig om samen te werken? Het lijkt alsof de junior medewerkers niet altijd de behoefte hebben om begeleid te worden en samen te werken. Het bureau Noordruimte is geïnteresseerd in hoe het de junior medewerkers het beste aan zich kan binden zodat een hechtere community of learning ontstaat. De onderzoeker heeft hierom de volgende onderzoeksvraag opgesteld: *Hoe kan bureau Noordruimte de junior medewerkers sterker aan zich binden, zodat er een hechtere Community of Learning ontstaat?*

Op basis van vier factoren die binding zouden beïnvloeden is een kwalitatief onderzoek opgezet. In diepte interviews is gekeken hoe *persoonseigenschappen, relationele factoren, de aard van het werk en billijkheid* de ervaren binding van 11 junior medewerkers met het bureau Noordruimte beïnvloed hebben.

Uit de interviews is gekomen dat persoonseigenschappen niet altijd een onderdeel zijn tijdens de sollicitatie, maar er toch grotendeels een match lijkt te zijn met de organisatie. Daarnaast is gebleken dat de junior medewerkers zich prettig voelen in de organisatie en zich gewaardeerd voelen door de senior medewerkers. Echter, er is gebleken dat de werkzaamheden de junior medewerker niet voldoende stimuleren om community gedrag te vertonen. Ook zou het multidisciplinair samenwerken geen meerwaarde voor het eigen product hebben. Ten slotte mist het bureau Noordruimte een eigen identiteit, volgens de junior medewerkers.

De binding wordt positief beïnvloed door de match met persoonseigenschappen en de prettige relaties met de senior medewerkers. Het ontbreken van een noodzakelijk samenwerkingsaspect heeft een negatief effect op de ervaren binding en een gebrek aan complexiteit door het ontbreken daarvan heeft hetzelfde effect. Daarnaast levert het momenteel te weinig op voor de junior medewerkers om zich actief te begeven in community en ook dat levert een mindering in gevoelens van verbondenheid met de organisatie op.

Er wordt daarom onder andere aangeraden elke opdracht te voorzien van een noodzakelijk samenwerkingsaspect. Zo vergroot bureau Noordruimte de complexiteit van de opdracht en stimuleert het junior medewerkers om meer samen te werken. Ook wordt aangeraden mogelijkheden te verkennen om de eigenheid van de organisatie te ontwikkelen. Met een duidelijkere identiteit kunnen ze een imago creëren en trekken ze in de toekomst eerder de juiste studenten aan.

Verder wordt aangeraden vervolgonderzoek te doen naar de ervaringen van senior medewerkers op het gebied van (andere soorten) binding zodat beide gegevens vergeleken kunnen worden.

Abstract

The bureau Noorderruimte is a researchcentre of the Hanzehogeschool Groningen that researches four key themes in the region Northern Netherlands. In the professional working- and learning environment, the community of learning, students (the junior employees) work closely together with teachers, researchers, lecturers and others interested parties.

This happens with increasing success and bureau Noorderruimte is growing. With this, the debate concerning the guidance of the juniors. What do they really need to collaborate? It seems as if the juniors not necessarily need guidance or to be working together. The bureau is interested in how to effectively interconnect the juniors so a closer community will form. Because of this, the following research question was created: *How can bureau Noorderruimte more effectively interconnect the juniors so that a closer community will form?*

Based on four factors that should influence commitment a qualitative study was conducted. In in-depth interviews it was researched how *personality traits, relational factors, the core of the task* and *equity* have influenced the experienced commitment of 11 juniors with bureau Noorderruimte.

It was found that personality traits were not necessarily a subject during the job interviews, but that there seems to be a match with the organisation. Furthermore it has shown that the juniors feel comfortable within the organisation and feel appreciated by the senior employees. Although, it was also shown that the activities do not stimulate the juniors to show active community behaviour. Even so, it seems likely that collaborating and working together does not have a clear benefit for the individual product as of now. Ultimately, bureau Noorderruimte largely lacks an own identity, according to the juniors.

Concluding, commitment is positively influenced by the match with personality traits and the pleasantly experienced relationship with seniors. The lack of a necessary aspect of collaboration in the activities negatively influences the experienced commitment even so as the lower complexity because of the absence of this. Furthermore, it does not yield the junior enough to actively take part in the community and that too negatively influences feelings of commitment for the organisation.

Therefore it is, among other things, advised to implement a necessary aspect of collaboration in each research assignment. This way it contributes to the task complexity and triggers juniors to work more closely together. It is also advised to scout for possibilities to create an own identity. With a clear identity bureau Noorderruimte can create an imago and will more likely attract the right kind of students in the future.

Future research should be done into the experiences of senior employees with organisational (other kinds of) commitment so a comparison between two sets of data can be made.

Inhoudsopgave

Colofon	2
Voorwoord	3
Samenvatting	4
Abstract	5
1. Inleiding.....	8
1.1 Het bureau Noorderruimte	8
1.1.1 Inrichting van de community of learning	8
1.1.2 Doelstelling bNR	9
1.1.3 Gewenst gedrag van de junior medewerker	9
1.2 Aanleiding voor het onderzoek	9
1.2.1 Wat doet bNR momenteel om de binding te versterken?	10
1.2.2 Doelstelling van het onderzoek.....	10
1.3 Binding, toewijding en commitment	10
2. Theoretisch kader.....	11
2.1 Aspecten van binding	11
2.1.1 Drie factoren die binding beïnvloeden.....	11
2.1.2 Billijkheid	12
2.2 Relatie met de visie op leren	12
3. Onderzoeksvragen.....	13
4. Methode.....	14
4.1 Steekproef en non-respons	14
4.2 Totstandkoming interviewschema	14
4.3 Afname interviews.....	15
4.4 Dataverwerking	15
4.5 Betrouwbaarheid en validiteit.....	16
4.6 Ethische verantwoording.....	16
5. Resultaten	17
5.1 Beginvraag	17
5.2 Persoonseigenschappen	17
5.3 Relationele factoren	18
5.4 Aard van het werk/de organisatie	18
5.5 Billijkheid	19

5.6	Overige informatie.....	20
6.	Conclusies.....	21
6.1	Persoonseigenschappen.....	21
6.2	Relationele factoren.....	21
6.3	Aard van het werk.....	22
6.4	Billijkheid.....	22
6.5	Overige informatie.....	23
6.6	Conclusies Samengevoegd.....	24
7.	Aanbevelingen.....	26
8.	Beperkingen van het onderzoek.....	28
8.1	Tekortkomingen van de onderzoeksopzet.....	28
8.2	Bruikbaarheid van het onderzoek.....	28
8.3	Beperkingen van het onderzoeksinstrument.....	28
8.4	Beperkingen van de uitvoering van gegevensverzameling.....	29
	Literatuurlijst.....	30
	Bijlage 1: Interviewschema junior medewerkers.....	33
	Bijlage 2: Ethische verantwoording.....	34

1. Inleiding

Bureau Noorderruimte en zijn community of learning groeien. Hiermee groeit ook het vraagstuk met betrekking tot de begeleiding van de studenten die daar werkzaam zijn. Hoe kan het bureau Noorderruimte de medewerkers zo binden dat er meerwaarde wordt gecreëerd door samenwerken in de community? Dit onderzoek geeft antwoord te op die vraag.

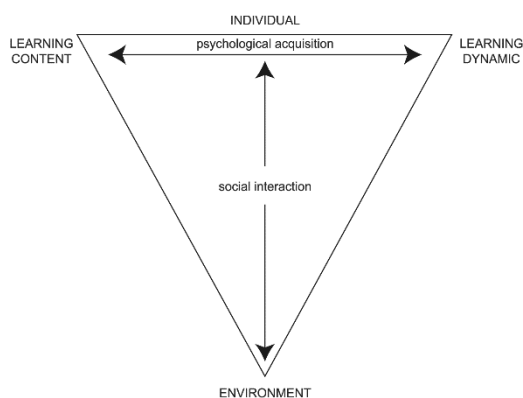
In dit hoofdstuk wordt eerst een beschrijving van bureau Noorderruimte gegeven. Vervolgens wordt de aanleiding van het onderzoek uitgewerkt en wordt de doelstelling van het onderzoek beschreven.

1.1 Het bureau Noorderruimte

Het Kenniscentrum Noorderruimte is een onderzoekscentrum van de Hanzehogeschool Groningen dat praktijkgericht onderzoek doet naar een viertal thema's: aardbevingen, krimp, duurzaamheid en gezondheid & welzijn. In de professionele werk- leeromgeving, het bureau Noorderruimte (bNR), werken studenten samen met lectoren, onderzoekers, docenten en andere geïnteresseerden om actuele vraagstukken uit de omgeving te onderzoeken. Ze noemen dit de community of learning. Alle projecten hebben een externe opdrachtgever; bNR noemt dit onderzoek 'dat ertoe doet'. Het bijzondere van bNR is dat de vraagstukken worden aangepakt door multidisciplinaire teams. Doordat de vraagstukken 'rijk' zijn werken hier mensen vanuit allerlei hoeken. Zo leren alle betrokkenen werken met collega's uit verschillende vakgebieden en worden ze uitgedaagd verder te denken dan hun eigen beroepskaders. bNR is dus een plek waar studenten, docenten en externen samen werken en leren op basis van praktijkgericht onderzoek. De studenten die bij bNR werkzaam zijn worden junior medewerkers genoemd. Alle anderen zijn senior medewerkers.

1.1.1 Inrichting van de community of learning

bNR heeft een bepaalde visie op leren. Deze visie biedt voor bNR de basis voor de community of learning en voor een leerarrangement voor alle studenten die willen afstuderen bij bNR (Bureau Noorderruimte, 2014). Volgens de visie zal de student veel op bNR aanwezig zijn en worden uitgedaagd tot leren, zodat er een nauwere samenwerking tussen docent en student ontstaat. De visie van bNR is gebaseerd op de leertheorie van Illeris (Illeris, 2003). Hierin geeft hij een integraal antwoord op de vraag hoe we leren. Leren omvat volgens die theorie twee processen: een extern interactieproces tussen de lerende en zijn omgeving en een intern psychologisch proces van het verwerven en uitwerken van inhoud vanuit drijfveren die hiertoe energie geven. Figuur 1.1 geeft dit proces weer.



Figuur 1.1 Leertheorie (Illeris, 2003). Overgenomen uit *Visiedocument bNR* (2014) door bureau Noorderruimte.

Zo komt Illeris tot de stelling dat leren drie dimensies heeft: interactie, inhoud en drijfveer.

- **Inhoudsdimensie** van wat wordt geleerd. Kennis en vaardigheden, opinies, inzichten, betekenis, houdingen, waarden, aversies, manieren van gedragen, methoden en strategieën kunnen allemaal inhoud van leren zijn en bijdragen aan de capaciteiten van de lerende.
- **Drijfveerdimensie** van wat leren aandrijft; stuurt de mentale energie nodig om het leerproces te laten plaatsvinden. Het omvat elementen als gevoelens, motivatie, drijfveren en wilskracht en geeft tezamen de mentale balans weer van de lerende.
- **Interactiedimensie** van de impact van de leersituatie; de impulsen die het leerproces initiëren. Dit kan plaatsvinden als perceptie, transmissie, ervaring, imitatie, activiteit, participatie enz. Deze zaken bepalen de persoonlijke integratie in een community en in de maatschappij en geeft daarmee vorm aan de socialiteit van de lerende.

bNR stuurt erg op contact met elkaar, zo komt de interactiedimensie vooral naar voren in de praktijk. De inhoudsdimensie zie je terug in de rijkheid van de vraagstukken en de drijfveerdimensie komt vanuit de junior medewerker zelf die door de levendige omgeving geprikkeld wordt.

1.1.2 Doelstelling bNR

Een externe opdrachtgever zei ooit dat hij studenten die aan zijn opdracht werkten na het afstudeertraject eigenlijk direct in dienst zou willen kunnen nemen. Dat is ook wat bNR wil, dat de student leert hoe het is in het werkveld en daar direct aansluiting mee vindt. De individuele ontwikkeling van de student staat hierbij centraal, op professioneel en persoonlijk gebied. Zo draagt de student bij aan de verdere ontwikkeling van bNR als inspirerende werk-leeromgeving. Studenten willen bij bNR werkzaam zijn en externe partijen willen hun vraagstuk bij bNR neerleggen. De student draagt samen met bNR zijn steentje bij aan de ontwikkeling van de regio op het gebied van aardbevingen, krimp, duurzaamheid en gezondheid & welzijn en draagt bij aan de kennisstapeling van bNR.

1.1.3 Gewenst gedrag van de junior medewerker

In de community die bNR heeft gecreëerd verwachten zij bepaalde gedragingen van de junior medewerker. Dit 'communitygedrag' uit zich in het zoveel mogelijk werken op alle locaties gelieerd aan bNR (zowel op de Hanzehogeschool Groningen als buitenwerkplaatsen in de regio), deelname aan door bNR georganiseerde activiteiten en met name het proactief contact zoeken met andere junior medewerkers, senior medewerkers of anderen die kunnen bijdragen aan hun onderzoek of persoonlijke ontwikkeling. Deze operationalisering is ook op te vatten als indicatoren voor de hechtheid van de community of learning.

1.2 Aanleiding voor het onderzoek

Het community-werken gaat steeds beter en bNR groeit, maar hiermee groeit ook het vraagstuk met betrekking tot de begeleiding van de studenten die bij bNR werkzaam zijn. Wat hebben ze écht nodig om samen te werken? Hoe ondersteunt bNR de meerwaarde van de professionele leeromgeving zodat er een echte 'co-learning environment' ontstaat? En hoe kan bNR de studenten boeien en binden zodat het samenwerkend leren meerwaarde creëert? Nu gebeurt het naar eigen zeggen op "onze manier", maar wat is dat precies en is dat wel de juiste manier? De coaches merken dat studenten soms niet de behoefte lijken te hebben om begeleid te worden. Allerlei factoren (bijvoorbeeld een individuele focus, of de

voorkeur om thuis te werken) kunnen er dan voor zorgen dat ze niet zichtbaar zijn en ook moeilijk zijn te begeleiden. Dus hoe kan bNR alle medewerkers zó binden zodat er echt meerwaarde wordt gecreëerd door multidisciplinair samenwerken?

1.2.1 Wat doet bNR momenteel om de binding te versterken?

Op dit moment organiseert bNR twee gezamenlijke introductieweken in het begin van het semester, gericht op het creëren van binding tussen junior medewerker en bNR. Hierin zitten allerlei activiteiten, zoals verschillende workshops, trips naar relevante locaties in de omgeving en is er tweemaal een borrel. Deze twee weken hebben als focus kennismaking met elkaar en met het onderzoek. Daarnaast organiseert bNR elke donderdag een lunchlezing. Hierin wordt een onderzoek dat binnen bNR uit is gevoerd gepresenteerd.

1.2.2 Doelstelling van het onderzoek

De doelstelling van dit onderzoek is het vinden van aanknopingspunten om het communitygevoel binnen bNR te versterken, zodat het multidisciplinair samenwerken een duidelijke meerwaarde vormt en een kwalitatief sterker eindproduct kan opleveren.

Studenten die adequaat in de community werken kunnen uiteindelijk een beter product afleveren (bNR, 2014; Illeris 2003). Wanneer dit gebeurt is dat in het voordeel van de student én de opdrachtgever. De student krijgt immers een hoger cijfer en heeft waarschijnlijk meer geleerd dan wanneer hij het onderzoek individueel had afgerond. De opdrachtgever krijgt een kwalitatief hoogwaardiger oplossing voor zijn/haar probleem door de multidisciplinaire benadering.

1.3 Binding, toewijding en commitment

Wanneer studenten zich verbonden voelen zullen ze meer communitygedrag (zie paragraaf 1.1.3) gaan vertonen. Verbondenheid is volgens de zelfdeterminatietheorie van Ryan & Deci (2000) een van de drie factoren die mensen intrinsiek motiveert, zoals beschreven in door hen aangehaald onderzoek van Baumeister & Leary (1995). De verwachting is dat intrinsieke motivatie bij bNR het (multidisciplinair) samenwerken op verschillende manieren faciliteert, zorgt ervoor dat de studenten graag op bNR zijn en kan er ook voor zorgen dat ze zelf aan gaan geven waar ze behoefte aan hebben. Zo vonden Meyer et al. (1989) een positief verband tussen prestaties van medewerkers en de mate waarin zij toegewijd zijn, c.q. de mate van “strength of an individual’s identification with and involvement in a particular organisation” (Mowday, Porter & Steers, 1979, 2013) aan de organisatie waarin zij werken. Organisational commitment bij medewerkers is om deze redenen dus zeer gewild door managers. Ook Morrow (2011) vond dat een hoog niveau van commitment zorgt voor bijvoorbeeld langdurigere inspanning van medewerkers, hogere baantevredenheid, lagere absentie en meer behoud van medewerkers. Ten slotte ondervonden Randall et al. (1990) dat affectieve commitment de beste voorspeller is voor de bereidheid om kennis te delen en deel te nemen aan activiteiten die dit bevorderen.

In de literatuur worden de termen binding, commitment en toewijding door elkaar gebruikt maar betekenen ze in de praktijk hetzelfde. In dit onderzoek wordt de Nederlandse term binding gebruikt in combinatie met de Engelse term commitment en betekenen ze hetzelfde.

Er mag dus geconcludeerd worden dat binding een factor is die de moeite waard is te onderzoeken. In het volgende hoofdstuk wordt het begrip binding in beschouwing genomen.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt literatuur over het psychologische construct 'binding' beschreven en wordt vervolgens een theoretisch kader geschetst waarbinnen het onderzoek plaats heeft gevonden.

2.1 Aspecten van binding

Om 'binding' te definiëren is gekeken naar onderzoek van Meyer en Allen (1991) naar organizational commitment. Omdat er in voorgaand onderzoek weinig eenheid is geweest in de definitie van het construct 'commitment', hebben de auteurs in dit onderzoek een poging gedaan het construct meer 'body' te geven door het te definiëren op basis van de beschikbare literatuur. In hun "Three component model of commitment" stellen zij dat commitment uit drie onderdelen bestaat:

- **Affective commitment** is de emotionele binding en identificatie met en betrokkenheid bij de organisatie.
- **Continuance commitment** is het bewustzijn van de kosten voor een individu die verbonden zijn aan het verbreken van de verbinding met de organisatie.
- **Normative commitment** reflecteert het gevoel van loyaliteit en verplichting om bij het bedrijf te blijven.

In een eerder onderzoek vonden Randall et al. (1990) dat affective commitment de beste voorspeller is voor de bereidheid om kennis te delen en deel te nemen aan activiteiten die dit bevorderen.

Mede om die reden spelen continuance en normative commitment een mindere rol in dit onderzoek.

Andere redenen zijn: studenten zijn veelal voor een vaste periode van een halfjaar in dienst, hebben weinig uitzicht hebben op een verlenging van deze duur (tenzij ze niet tijdig het onderzoek af hebben gerond) en hoeven minder angst te hebben dat ze tussentijds ontslagen worden wanneer ze niet het gedrag vertonen dat bNR verlangt. Echter, dat gebeurt alleen in extreme gevallen. Dit maakt het dat de definitie van binding gebruikt in dit onderzoek overeenkomt met de definitie van affective commitment: de emotionele verbondenheid, identificatie en betrokkenheid met de organisatie.

2.1.1 Drie factoren die binding beïnvloeden

Bij het onderzoeken van factoren die binding beïnvloeden komen de drie factoren van Alblas en Wijsman (2013) naar voren als meest actueel en passend bij affectieve binding:

1. Persoonseigenschappen

De ene persoon is bijvoorbeeld gebaat bij een sociale omgeving, terwijl de ander liever individualistisch te werk gaat en gericht is op beloning en zekerheid. Volgens de coördinator van bNR passen medewerkers die sociaal ingesteld zijn en minder zijn gespitst op individueel resultaat het beste in de organisatie. De theorie zegt dat medewerkers die de 'juiste' set persoonseigenschappen hebben voor bNR sneller actief communitygedrag (zie 1.3.2) zullen vertonen.

Erdheim et al. (2006) hebben het vijffactorenmodel van persoonlijkheid (Big 5) gelinkt aan organisationele binding. Extraversie kwam als belangrijkste voorspeller van affectieve binding uit de test. Junior medewerkers die hoog scoren op extraversie zouden sneller aan een organisatie binden.

2. Relationele factoren

Naarmate een medewerker zich meer gewaardeerd voelt door de mensen met wie hij samenwerkt wordt de affectieve commitment groter. Junior medewerkers die complimenten ontvangen zouden meer toegewijd moeten zijn dan de medewerkers die dat niet krijgen en zullen daardoor actiever deelnemen aan de community of learners. Over het algemeen geldt dat het sociale klimaat als prettig dient te worden ervaren om een positief effect op de verbondenheid te hebben.

3. Aard van het werk

Wanneer een medewerker veel vaardigheden moet inzetten om zijn taken te vervullen en daarin autonoom is voelt hij zich meer betrokken bij de organisatie dan wanneer zijn taken te eenvoudig zijn en het meer routinewerkzaamheden zijn. Daarnaast zijn junior medewerkers met veel vrijheid in hun opdracht volgens deze theorie meer geëngageerd. Junior medewerkers die een complexere opdracht hebben voelen zich volgens de theorie ook eerder verbonden met bNR.

2.1.2 Billijkheid

Bij de derde factor, aard van het werk, zal ook gekeken worden naar de stimulans in dat werk om het gewenste gedrag te gaan vertonen. Worden medewerkers geprikkeld om actief communitygedrag te gaan vertonen? Is er een noodzaak? Kortom, levert het vertonen van het gewenste gedrag voldoende op zodat het de moeite waard is? Om dit te verklaren wordt de evenwichtstheorie van Thibaut en Kelly (1981) gebruikt. De houding die de junior medewerkers ten opzichte van hun werk hebben en de betrokkenheid die daaruit voortvloeit is voor een deel onderhevig aan de effecten van een ervaring van *billijkheid*. De verhouding tussen de inspanningen (kosten) die de medewerker verricht en de opbrengsten (baten) daarvan moet in orde zijn, dan is er sprake van billijkheid. Wanneer er onbillijkheid bestaat, ontstaat er een soort 'spanning' bij de medewerker. De medewerker probeert de spanning te reduceren tot er een nieuw evenwicht is bereikt (figuur 2.1). Dat kan op verschillende manieren. Voor medewerkers van bNR bijvoorbeeld door de inbreng te veranderen, verandering van de waardering van de kosten en baten, het kiezen van een andere referentiegroep of het verlaten van de organisatie.



Figuur 2.1 - *Evenwichtstheorie* van Thibaut & Kelly (1981). Overgenomen uit *Gedrag in organisaties* door Alblas & Wijsman (2013).

2.2 Relatie met de visie op leren

Deze drie factoren spelen in op de drie dimensies van de leertheorie van Illeris (zie paragraaf 1.1), waarop bNR zijn leeromgeving baseert. De factoren beïnvloeden de mate van mentale energie die een junior medewerker heeft en nodig heeft om het leerproces te laten plaatsvinden. Zo beïnvloeden personeuseigenschappen iemands gevoelens, motivatie en wilskracht, maar ook iemands integratie in de community. Relationele factoren zoals de mate van waardering die een junior medewerker ervaart hebben hier tevens invloed op. De aard van het werk heeft op zijn beurt weer invloed op iemands drijfveer en op de inhoud van zijn leerervaring. Zo werkt een goede opdracht stimulerend voor iemands motivatie doordat het de junior medewerker uitdaagt en prikkelt. Zo zijn er vele voorbeelden te noemen. Mede hierom passen de drie factoren van Alblas en Wijsman in dit onderzoek.

3. Onderzoeksvragen

Ter afbakening van de opdracht is gekozen om het onderzoek te betrekken op de junior medewerkers. Idealiter zouden alle medewerkers - junior én senior - zijn meegenomen, maar om praktische redenen is dat niet mogelijk.

Uit de vraag van bNR is de volgende hoofdvraag logisch voortgevloeid:

Hoe kan bNR de junior medewerkers sterker aan zich binden, zodat er een hechtere community of learning ontstaat?

Op basis van de in het vorige hoofdstuk beschreven factoren van Alblas & Wijsman (2013) en de evenwichtstheorie van Thibaut & Kelly (1991) is een viertal deelvragen geformuleerd. De vijfde deelvraag vertaalt de informatie uit de voorgaande vier deelvragen naar acties:

1. Hoe beïnvloeden persoonseigenschappen de binding van de junior medewerkers met bNR?
2. Hoe beïnvloeden relationele factoren de binding van de junior medewerkers met bNR?
3. In hoeverre heeft de aard van het werk invloed op de binding van de junior medewerkers en bNR?
4. Hoe speelt de ervaren billijkheid een rol bij de binding van junior medewerkers met bNR?
5. Wat kan bNR doen op het gebied van persoonseigenschappen, relationele factoren, aard van het werk en billijkheid zodat er een hechtere Community of Learning ontstaat?

4. Methode

Om antwoord te geven op de onderzoeksvragen zijn kwalitatieve data verkregen door middel van diepte-interviews. Het gaat in dit onderzoek om ervaringen, gevoelens en emoties. Dat vraagt om een aanpak waarbij er ruimte is voor diepgang en onverdeelde aandacht voor de respondent (Brinkman 2012). Dat maakt dat bij dit onderzoek is gekozen voor deze methode van dataverzameling.

Naast individuele interviews zijn ook groepsinterviews afgenomen. Een groepsinterview is een geschikte methode om van meerdere mensen tegelijk informatie te verzamelen en daarnaast creëer je ruimte om op elkaar te reageren wat weer kan leiden tot interessante discussies. Bij het opzetten, uitvoeren en verwerken van de interviews is de informatie uit Baarda (2012) gebruikt als leidraad. Denk hierbij aan het opzetten van een interviewschema, manieren om zoveel mogelijk informatie te verkrijgen van de respondent en tips voor het coderen van gespreksdata.

4.1 Steekproef en non-respons

Bij bNR werken 40 junior medewerkers. Hiervan zijn 15 face-to-face benaderd voor deelname aan het onderzoek. 11 hiervan hebben toegezegd en 4 hebben deelname geweigerd. Van de 11 respondenten zijn er 6 in een groepsinterview (twee groepen van drie) bevroegd en 5 hebben een individueel gesprek gehad. Deelnemers die zijn geselecteerd waren op een bepaald moment aanwezig (donderdag 10, 17 en 24 mei) op bNR en zijn toen gevraagd om deel te nemen. Een groepsinterview betrof altijd junior medewerkers van dezelfde themagroep. Er is aangenomen dat ze daardoor bekend met en op hun gemak rond elkaar zijn.

Deze methode brengt risico's met zich mee, namelijk dat er nu een bias naar de meest betrokken junior medewerkers is. Om dit te tackelen is alleen op donderdagen geworven, de dag dat de meeste medewerkers aanwezig zijn (dan vinden coachgesprekken plaats). Er is gekozen voor deze manier omdat het onderzoek dusdanig kleinschalig is dat de onderzoeker elke respondent kan gebruiken.

4.2 Totstandkoming interviewschema

Voor de semigestructureerde interviews is er gebruik gemaakt van een topiclijst met subtopics en doelstellingen. De doelstellingen zijn gebaseerd op de drie factoren van Alblas en Wijsman (2013) plus billijkheid (Thibaut & Kelly, 1981). De doelstellingen dienen voor de interviewer om te bepalen of hij voldoende informatie heeft over dat specifieke topic (Baarda, 2012) en daarnaast om een richting te geven aan het beantwoorden van de deelvragen.

De drie factoren zoals beschreven door Alblas en Wijsman dienen als basis voor de topics: personeuseigenschappen, relationele factoren en aard van het werk. Een vierde topic is toegevoegd op basis van de evenwichtstheorie van Thibaut en Kelly: Billijkheid.

Bij topic 1, personeuseigenschappen, zijn twee subtopics gemaakt: aantrekkingskracht van bNR en match met bNR. Billijkheid is opgedeeld in drie subtopics: Wat wil bNR, wat wil de junior medewerker en de prikkel tot gedrag. De topics relationele factoren en aard van het werk zijn niet opgedeeld in subtopics. De topics personeuseigenschappen en billijkheid wel omdat de factoren op meerdere manieren die relevant zijn voor dit onderzoek invloed uitoefenen op de ervaren binding. Hierdoor heeft de interviewer meer houvast tijdens de interviews (Baarda, 2012). In tabel 4.1 is dit (verkort) schematisch weergegeven. Voor elk topic is een beginvraag opgesteld die de interviewer kan helpen om het gesprek te starten. De beginvragen zijn open geformuleerd zodat de respondent ruimte heeft voor zijn/haar antwoord.

Tabel 4.1 - Interviewschema (verkort)

TOPIC	SUBTOPIC	DOELSTELLING
PERSOONSEIGENSCHAPPEN	1.1 Aantrekkingskracht 1.2 Match met bNR	Moet bNR gericht zijn bij selectie van studenten?
RELATIONELE FACTOREN	2.1 Ervaren relatie met SM	Hoe worden de SM ervaren door de JM?
AARD VAN HET WERK	3.1 Uit te voeren werk	Moet bNR de werkzaamheden van de student anders vormgeven?
BILLIJKHEID	4.1 Wat wil bNR 4.2 Wat wil de JM 4.3 Prikkel tot gedrag	Is er balans tussen ervaren inspanning en beloning?

Het volledige interviewschema is te vinden in bijlage 1.

4.3 Afname interviews

De interviews zijn afgenomen in verschillende maar vergelijkbare ruimtes: de ruimtes waren afgesloten, transparant, geluids dicht en waren neutraal aangekleed. De respondenten hadden beschikking over een kan met water. De interviews begonnen met een introductie (niet op band) waarin de interviewer eerst wat vertelde over hemzelf, het onderwerp en belangrijke begrippen. Daarnaast is het doel van het onderzoek besproken en inzicht gegeven in hoe de data verwerkt worden. Ten slotte gaf de interviewer de duur van het interview aan, deelde hij mede dat de respondent op elk moment kon stoppen en vroeg hij toestemming om het interview op te nemen met een voicerecorder. Ook is de deelnemer medegedeeld dat de opnames enkel gebruikt zullen worden voor verwerking door de onderzoeker en dat na afloop van het afstudeertraject alle gegevens van de deelnemer verwijderd zullen worden. Na de introductie begon elk interview met dezelfde vraag: "In hoeverre voelt u zich verbonden met Bureau Noorderruimte?".

Tijdens het interview heeft de interviewer met verschillende gesprekstechnieken als beschreven door Baarda (2012) (verbaal en non-verbaal) geprobeerd zoveel mogelijk relevante informatie van de respondent te verkrijgen. Voorbeelden hiervan zijn gebruik van stiltes, het bewust spiegelen van de houding van de respondent (Lakin et al. 2003) en 'papegaaien' (het herhalen van het laatste woord van de respondent). Daarnaast zijn frequent samenvattingen gemaakt om te controleren of de interviewer de respondent goed begrepen heeft.

In de groepsinterviews heeft de interviewer gestuurd op interactie tussen de deelnemers en heeft de interviewer geprobeerd zo min mogelijk aan het woord te zijn.

Gemiddeld duurden de interviews bij benadering 45 minuten waarbij de groepsinterviews langer duurden dan de individuele gesprekken. De interviews verliepen soepel en is de interviewer niet tegen onverwachte situaties aangelopen.

4.4 Dataverwerking

Kort na afname van de interviews zijn ze teruggeluisterd, getranscribeerd en is de informatie hieruit gecodeerd door middel van kleuren. Vervolgens is alle relevante informatie op kleur geordend, samengevat en verwerkt tot onderzoeksresultaten. Bij het verwerken van de interviews bleek dat de categorie 'aard van het werk' een subtopic behoeftte, namelijk 'aard van de organisatie'. De informatie van de respondenten was duidelijk op te delen in informatie over de taken en werkzaamheden, en in

informatie over de organisatiecultuur- en structuur. De subtopics hebben beiden een andere kleur gekregen bij het coderen. Verder is er een categorie 'overig' gemaakt.

4.5 Betrouwbaarheid en validiteit

In dit onderzoek speelt betrouwbaarheid een rol omdat het aanbevelingen voor de praktijk doet. Wanneer het onderzoek betrouwbaar is zou een onderzoeker die dit reproduceert ongeveer dezelfde resultaten moeten hebben (Brinkman, 2012). Een onbetrouwbaar onderzoek betekent voor bNR dat de aanbevelingen die worden gedaan in hoofdstuk 6 wel eens misplaatst zouden kunnen zijn en niet het gewenste effect hebben.

In dit onderzoek is op de volgende manieren rekening gehouden met de betrouwbaarheid:

1. Respondenten zijn geworven op een donderdag, de dag dat de meeste junior medewerkers aanwezig zijn bij bNR.
2. Voorafgaand aan de interviews zijn proefinterviews gehouden zodat de interviewer kon oefenen met de onderzoeksmethode en de te behandelen topics.
3. Tijdens de introductie van elk interview zijn de respondenten op de hoogte gebracht van de gebruikte definitie voor het begrip 'binding', om verwarring in begrip te voorkomen.
4. De interviews zijn opgenomen met een voicerecorder zodat de interviewer onverdeelde aandacht had voor de respondent en het interview zo vaak als nodig kon terugluisteren.

De validiteit van dit onderzoek is eveneens belangrijk omdat het aanbevelingen voor de beroepspraktijk van bNR doet. Wanneer je onderzoeksinstrument meet wat beoogd is te meten draagt het bij aan een valide onderzoek (Brinkman, 2012). Een invalide onderzoek betekent voor bNR dat de resultaten minder bruikbaar zijn omdat niet zeker is of de uitkomsten wel juist zijn.

Met validiteit is op de volgende manier rekening gehouden in dit onderzoek:

1. Voorafgaand aan de interviews is literatuuronderzoek verricht om de interviews te onderbouwen.
2. Tijdens de introductie van elk interview zijn de respondenten op de hoogte gebracht van de gebruikte definitie voor het begrip 'binding', om verwarring in begrip te voorkomen.
3. Ter inspiratie is een bestaande vragenlijst met een bekende betrouwbaarheid en validiteit over het onderwerp 'binding' geraadpleegd (de *Organisational Commitment Questionnaire*, Mowday, Porter & Steers, 1979).
4. Door neutrale ruimtes te gebruiken tijdens de interviews is geprobeerd invloeden van buitenaf te minimaliseren.

4.6 Ethische verantwoording

In dit onderzoek is rekening gehouden met ethische aspecten door de onderzoeker het formulier 'zorgvuldig omgaan met respondenten' in te laten vullen. Het volledig ingevulde formulier is te vinden in bijlage 2.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden op volgorde van topic de uitkomsten van de interviews gegeven. Deze zijn terug te vinden in tabel 3.1. Er is in dit hoofdstuk geen onderscheid gemaakt tussen groeps- of individueel gesprek. De uitkomsten van beide onderzoeksmethoden kwamen, zoals beoogd door de onderzoeker, dusdanig overeen dat ze samengevoegd konden worden in één resultatensectie. De resultaten bieden nog geen antwoord op de vijfde en laatste deelvraag. Deze wordt in hoofdstuk 7, aanbevelingen, behandeld.

5.1 Beginvraag

De beginvraag was in elk interview hetzelfde: “In hoeverre voel jij je verbonden met bNR?”. Hieruit kwamen wisselende antwoorden. Over het algemeen gaven de respondenten aan zich niet echt verbonden te voelen met bNR. Het lijkt dus alsof er nuancering aangebracht werd; respondenten zeiden nooit “ik voel me niet verbonden met bNR”. Een groot deel van de respondenten weidden uit op hun antwoord door in te gaan op het feit dat ze hier komen om af te studeren en dan weer weg zijn: “ik wil gewoon mijn papiertje halen”.

5.2 Persoonseigenschappen

Het eerste topic heeft betrekking op de persoonseigenschappen. Ten eerste kan op basis van de interviews gezegd worden dat bNR geen eenduidige sollicitatieprocedure hanteert. Sommige respondenten geven aan wel in te zijn gegaan op persoonlijkheid en een mogelijke match met bNR maar de meesten geven aan het hier niet of nauwelijks over te hebben gehad. Een respondent zei bijvoorbeeld: “het ging helemaal niet over bNR, we hebben het alleen over de opdracht gehad”. Daarnaast heeft de ene medewerker een procedure van vijf maanden gehad en kon de ander na een korte e-mailuitwisseling beginnen. Verder zijn slechts bij een enkeling de doelen en werkwijze van bNR besproken en wist het merendeel deze pas na de introductieweken. Ondanks dat tijdens de sollicitatieprocedure vaak weinig aandacht aan persoonseigenschappen wordt geschonken en junior medewerkers van te voren niet altijd goed weten wat er van ze verwacht wordt op dit gebied, is er over het algemeen een goede match tussen de werkwijze van bNR en de persoonlijkheid van de junior medewerker. De meeste medewerkers zijn sociaal ingesteld, gericht op samenwerken en vinden het prettig om te werken in een levendige omgeving. In tabel 5.1 staat dit schematisch weergegeven. Een extra resultaat dat niet zozeer uit de interviews kwam maar uit de werving van de respondenten was dat een aantal junior medewerkers dat had toegezegd deel te nemen aan het onderzoek op het laatste moment af heeft gezegd omdat het voor hen niet meer goed uit kwam.

Tabel 5.1 – Interviewresultaten: persoonseigenschappen

Persoonseigenschappen	Geen eenduidige sollicitatieprocedure
	In gesprek weinig aandacht voor doelen en werkwijze
	Persoonlijkheid niet altijd een onderwerp tijdens de sollicitatieprocedure
	Ondanks gebrek aan aandacht voor persoonlijkheid toch een goede match tussen junior medewerkers en bNR
	Respondenten zeiden af vlak voor aanvang interview

5.3 Relationale factoren

Het tweede topic betreft relationele factoren. Over het algemeen zijn de respondenten tevreden met de relaties die ze met de senior medewerkers van bNR hebben. Ze geven aan dat de senior medewerkers geïnteresseerd zijn, benaderbaar en ook meedenken wanneer de junior medewerker ergens tegenaan loopt. Zo gaf een respondent aan het prettig te vinden dat “dingen a-la minute worden opgelost”. De senior medewerkers erkennen het probleem van de junior medewerker direct en willen vaak direct tijd maken om mee te denken over mogelijke oplossingen. Ook geven de respondenten aan dat ze zich gewaardeerd voelen door de senior medewerkers. Zowel tijdens coachsessies als in (in)formele gesprekken voelen ze zich gewaardeerd. Zo zei een respondent dat er vanaf het begin constructief feedback werd gegeven: “we kregen vaak te horen dat het allemaal echt niet simpel was wat we aan het doen waren en we het hartstikke goed deden”. Een andere respondent zei dat de coach altijd netjes eerst een positief aspect benoemde wanneer hij iets liet zien: “Ja, echt die ‘sandwich methode’ hè. Maar dat is prettig, het wordt niet voor niets overal geleerd”. Het geven van feedback verliep altijd netjes. Echter, de junior medewerkers hebben met zoveel senior medewerkers te maken dat ze het overzicht verliezen. Een respondent geeft bijvoorbeeld aan dat er een coach is, een begeleider, een kwaliteitsbewaker en een opdrachtgever maar dat het onduidelijk is naar wie je met welke vraag kan stappen. Zoals bNR zelf ook aan heeft gegeven is het voor hen soms onduidelijk wat voor begeleiding een individu behoeft. Ten slotte geven de respondenten aan de gelijkheid die bNR wil in de professionele werk- leeromgeving niet altijd te merken. Een voorbeeld hiervan is wanneer bNR een lunchlezing organiseert. De junior medewerkers voelen zich ondanks het vrije karakter van deze bijeenkomst vaak verplicht deze bij te wonen door de dwingende houding die de senior medewerkers aannemen. De respondenten noemen dit een duidelijke “docent-student” verhouding. De gelijkheid wordt wel ervaren doordat senior en junior medewerkers vaak in dezelfde ruimte zitten te werken. Dan is er duidelijk géén onderscheid. Echter is deze situatie eerder uitzondering dan regel. De senior medewerkers werken veelal in een stille ruimte waar junior medewerkers niet vaak komen. Een respondent zei hierover het volgende: “Daar durf ik niet zomaar naar binnen, daar zitten de eindbazen” en “ja waarom wij daar niet gaan zitten weet ik niet, je hebt toch iets van wij zitten hier jullie zitten daar”. Respondenten geven echter aan het niet als hinderlijk te ervaren dat er soms ongelijkheid is: “je blijft student en het blijft school”. Tabel 4.2 vat deze informatie samen.

Tabel 5.2 – Interviewresultaten: relationele factoren

Relationele factoren	Senior medewerkers worden als prettig ervaren
	Junior medewerkers voelen zich gewaardeerd
	Weinig afstemming van de individuele behoefte aan coaching/begeleiding
	Gelijkheid is er niet altijd maar wordt niet als hinderlijk ervaren door de junior medewerker

5.4 Aard van het werk/de organisatie

Het derde topic heeft betrekking op de aard van het werk en de organisatie. De junior medewerkers krijgen vanuit bNR de vrijheid om de werkzaamheden uit te voeren zoals ze zelf willen. Ze zijn autonoom en krijgen de ruimte om hun vaardigheden te laten zien. Echter, wat geconstateerd kan worden uit de antwoorden van de respondenten, is dat de opdracht hen weinig stimuleert om communitygedrag te vertonen. Zo geven ze aan dat als er samenwerking is dat veelal binnen het eigen groepje gebeurt en niet

daarbuiten. De opdracht vraagt vaak niet voldoende van de junior medewerker op gebied van samenwerken om dit bijvoorbeeld buiten de eigen groep te gaan doen. Op de vaardigheid ‘multidisciplinair samenwerken’ wordt dus door de opdracht nauwelijks een beroep gedaan, volgens de respondenten. Daarentegen geven respondenten aan dat de opdracht voldoende uitdagend is op het gebied van vakvaardigheden. Zo zei een respondent dat “het duidelijk moge zijn dat mijn opdracht niet eenvoudig is”. Andere respondenten gaven ook te kennen tegen het een en ander aan te lopen tijdens hun opdracht op vaktechnisch gebied, een signaal dat opdrachten over het algemeen uitdagend genoeg zijn. Een ander punt dat vrijwel alle respondenten aankaartten is het feit dat bNR een duidelijk onderdeel van de Hanzehogeschool Groningen is. De medewerkers hebben niet het idee dat ze bij bNR werkzaam zijn, maar op de Hanzehogeschool. Het ontbreekt bij bNR aan een zichtbare identiteit. In het bijzonder viel dit op bij respondenten met kennis over organisatieculturen: “een eigen logo, of iets anders dat het duidelijk is dat hier bNR zit”. Tabel 4 geeft dit topic schematisch weer.

Tabel 5.3 – Interviewresultaten: aard van het werk/de organisatie

Aard van het werk/de organisatie	Medewerkers zijn autonoom en hebben veel vrijheid
	De opdrachten zijn voldoende uitdagend op vakgebied
	Werkzaamheden stimuleren junior medewerkers niet om communitygedrag te vertonen
	bNR mist een eigen, zichtbare identiteit

5.5 Billijkheid

Het vierde en laatste topic betreft billijkheid. Het vertonen van het door bNR gewenste communitygedrag levert voor de junior medewerkers weinig op. Hierdoor passen de junior medewerkers de mate van inspanning aan zodat er een nieuwe balans ontstaat. In de praktijk betekent dit dat junior medewerkers minder community gedrag vertonen omdat het te weinig oplevert voor hun onderzoek. Wanneer de respondenten werd gevraagd wat hun doel was bij bNR werd in alle gevallen het succesvol afronden van het semester het eerst genoemd. ‘Succesvol’ betekent in dit geval een opdracht inleveren die aan de eisen van de opleiding van de junior medewerker voldoet. Co-leren en interdisciplinair samenwerken zijn geen onderdeel van de beoordelingscriteria en vinden daarom nul plaats in het traject van de junior medewerker. Ze geven aan “dat bNR dat zelf moet organiseren, een reden geven”. Een andere reden dat de samenwerking tussen verschillende disciplines onder junior medewerkers wegvalt is dat de opleidingen verschillende eisen hanteren waardoor de junior medewerkers vaak in verschillende fasen van het de opdracht verkeren. Hierdoor nemen junior medewerkers aan dat multidisciplinair samenwerken geen meerwaarde heeft voor hun eigen opdracht en focust iedereen zich op het eigen product. Junior medewerkers nemen onbillijkheid waar doordat op het begin duidelijk wordt dat samenwerken met andere disciplines geen meerwaarde heeft voor hun eigen onderzoek. Hierdoor ontstaat er spanning bij de junior medewerkers omdat ze gedrag vertonen zonder dat het direct iets oplevert. Als reactie verlagen de junior medewerkers hun inspanningen (niet meedoen in multidisciplinaire samenwerking) en ontstaat er een nieuwe balans tussen inspanning en beloning. Een select aantal respondenten geeft aan dat het multidisciplinair samenwerken voor hun product

meerwaarde heeft gehad. Het verschil met de andere groep respondenten zit hem in de wens van hun opdrachtgever om een gezamenlijk product te creëren. Tabel 5.4 geeft de resultaten schematisch weer.

Tabel 5.4 – Interviewresultaten: billijkheid

Billijkheid	Vertonen van community gedrag levert in de ogen van de junior medewerker te weinig op
	Er wordt niet beoordeeld op community gedrag dus junior medewerker laat het niet zien
	(multidisciplinair) Samenwerken heeft geen meerwaarde voor eigen product
	Onbillijkheid wordt gereduceerd door verlagen van inspanningen.
	Samenwerken wordt als waardevol beoordeeld door studenten die hiertoe gedwongen worden

5.6 Overige informatie

Uit de interviews is ook informatie gekomen die niet direct onder te brengen is onder één van de vier topics. Zo noemden een kleine meerderheid van de respondenten dat ze vinden dat de verwachtingen van bNR niet duidelijk uitgesproken zijn of niet geconcretiseerd: “die verwachtingen moet je afbakenen of het wordt giswerk, dan geeft iedereen er een eigen invulling aan”. Naast dat het tijdens de sollicitatieprocedure niet duidelijk wordt gemaakt blijft er gedurende de hele periode bij bNR een zekere onzekerheid over wat bNR precies van je wil en hoe de junior medewerker daar zelf mee bezig kan gaan. Een ander opmerkelijk feit is dat ongeveer de helft van de respondenten aangaf dat bNR niet de eerste keuze was. De sollicitaties voor een plek bij bNR gebeurden veelal in de laatste week. Ook gaf een aantal respondenten te kennen dat ze bij bNR solliciteerden omdat het “wel makkelijk” is. Ze noemden dat het dichtbij de vertrouwde omgeving (de Hanzehogeschool) is en de vacatures worden aangeboden op het intranet van hun studie. Hierdoor hoeven ze zelf niet op zoek naar een geschikte organisatie met een geschikte opdracht.

In tabel 5.5 worden deze overige factoren als genoemd door de respondenten weergegeven.

Tabel 5.5 – Interviewresultaten: overige informatie

Overige informatie	Verwachtingen niet duidelijk uitgesproken of geconcretiseerd
	bNR vaak niet de eerste keuze
	bNR wordt gezien als gemakkelijke optie

6. Conclusies

De hoofdvraag van het onderzoek betreft het vinden van aanknopingspunten voor bNR om de binding met de junior medewerkers te versterken zodat er uiteindelijk een hechtere community of learning ontstaat. Met als gevolg dat het multidisciplinair samenwerken een duidelijke meerwaarde vormt en een kwalitatief sterker eindproduct oplevert. Hierbij is gekeken naar een viertal factoren, namelijk personeuseigenschappen, relationele factoren, aard van het werk en billijkheid. Aard van de organisatie wordt in dit hoofdstuk besproken in 6.5 Overig omdat de conclusies niet zo zeer samenhangen met de conclusies van 6.3 Aard van het werk en zelf betrekkelijk substantieel zijn. De inhoudelijke discussie vindt ook in dit hoofdstuk plaats. Zo worden er alternatieve verklaringen gezocht wanneer een conclusie niet te verklaren is met het eerder gepresenteerde theoretische kader, suggesties voor vervolgonderzoek gedaan en worden conclusies in een kritisch daglicht gezet. De vijfde deelvraag betreft aanbevelingen voor de praktijk en worden in het hoofdstuk 7 besproken.

6.1 Personeuseigenschappen

Uit het onderzoek blijkt dat er wat betreft personeuseigenschappen een goede match is tussen de junior medewerkers en de organisatie bNR. Het blijkt dat de junior medewerkers over het algemeen sociaal zijn, gericht zijn op samenwerking en het prettig vinden om te werken in een levendige omgeving. Het is dus waarschijnlijk dat de personeuseigenschappen een positieve uitwerking op de ervaren binding hebben. Doordat er een goede match is wat betreft de personeuseigenschappen zouden de junior medewerkers zich volgens de theorie van Alblas en Wijsman (2013) meer verbonden moeten voelen en zich actiever begeven in de community of learning.

Ondanks dat bNR weinig aandacht besteedt aan een match van personeuseigenschappen en werkwijze van bNR bij het selecteren van de junior medewerkers, kan worden geconcludeerd dat er een match is. Een verklaring kan zijn dat junior medewerkers voor ze solliciteren lezen over bNR op de website van de Hanze. Hier beschrijft bNR wie ze zijn en wat ze doen. Hiermee samenhangend, de junior medewerker kan vooraf door een presentatie van iemand van team bNR geïnformeerd zijn over hun werkwijze en de professionele werk- leeromgeving.

6.2 Relationele factoren

De junior medewerkers krijgen voldoende begeleiding, voelen zich gewaardeerd en ervaren geen hinderlijke ongelijkheid.

Het heersende sociale klimaat zou volgens Alblas en Wijsman een positief effect op de binding moeten hebben.

In sommige situaties wordt er wel ongelijkheid ervaren. Alblas en Wijsman (2013) noemen ervaren ongelijkheid/hiërarchie niet als beïnvloedende factor en in ander onderzoek waarin verschillende managementstijlen zijn getoetst op de binding die ze opwekken, is ook geen resultaat gevonden waarin ervaren hiërarchie negatief correleert met ervaren binding (Zeffane, 1994). Wat dat betreft komen de resultaten van dit onderzoek dus goed overeen met wat de beschikbare literatuur ons vertelt.

6.3 Aard van het werk

De opdrachten bij bNR zijn voldoende complex op het gebied van vakinhoudelijke vaardigheden en kennis. Ook hebben de junior medewerkers voldoende autonomie in de uitvoering van hun opdracht, maar het blijkt dat dit er nog niet voor zorgt dat de junior medewerkers zich meer verbonden voelen.

Dit gegeven kan niet geduid worden vanuit het theoretische perspectief van Alblas en Wijsman. Het 'Job Characteristics Model (JCM)' van Hackman en Oldham (1975) noemt 'autonomie' en 'beroep doen op vaardigheden' als kenmerken die intrinsieke werkmotivatie verhogen. Het model beschrijft ook dat de psychologische gesteldheid van een individu of groep effect kan hebben op iemands motivatie die zou voortkomen uit de twee genoemde factoren (Hackman en Oldham, 1975; Fried en Ferris, 1987).

Voorbeelden hiervan zijn iemands subjectief ervaren zin en betekenis van het werk en de subjectief ervaren verantwoordelijkheid voor het resultaat. In dit onderzoek zijn deze factoren niet onderzocht, maar volgens het model van Hackman en Oldham zouden het factoren kunnen zijn die de hoeveelheid binding verkregen uit autonomie en het beroep doen op vaardigheden bij de junior medewerkers van bNR beïnvloeden.

Uit de interviews kan worden geconcludeerd dat de aard van werkzaamheden een andere rol speelt, doordat deze niet voldoende stimulerend zou zijn als het gaat om samenwerken en samen leren. De junior medewerkers doen (meestal) een onderzoek en kunnen dat onderzoek in principe geheel zelfstandig afronden. De samenwerking die er is, vindt plaats binnen het eigen groepje en is in veel gevallen niet intensief. Een gevonden verklaring is dat de taken en werkzaamheden van de junior medewerkers niet zodanig complex zijn dat samenwerking met verschillende disciplines nodig is en dat de opdracht überhaupt geen samenwerkingsaspect bevat. Het mogelijke effect dat dit op de binding heeft is volgens de theorie van Alblas en Wijsman (2013) dat de junior medewerkers zich minder verbonden voelen met bNR doordat de opdracht ze niet genoeg stimuleert om (verschillende) vaardigheden in te zetten. De opdracht is dan te eenvoudig. Het gebrek aan samenwerking heeft ook een direct (negatief) effect op de binding. Doordat er minder samenwerking is zijn studenten minder vaak aanwezig op bNR en hebben ze minder contact met elkaar.

6.4 Billijkheid

Het volgende kan geconcludeerd worden over de vierde deelvraag, die betrekking heeft op billijkheid.

Omdat de opdracht geen noodzakelijk samenwerkingsaspect bevat zullen de junior medewerkers veel minder samenwerken. Uit de interviews is ook gebleken dat ze niet proactief zijn in het contact zoeken met anderen die iets kunnen betekenen voor hun onderzoek of persoonlijke ontwikkeling.

Vanuit de evenwichtstheorie van Thibaut en Kelly (1981) valt dit te verklaren doordat het proactief handelen in de community niet genoeg oplevert voor de junior medewerker. De junior medewerkers zijn het erover eens dat de nummer één prioriteit het succesvol afronden van hun project is. Voor het eigen project heeft het actief deelnemen aan de community geen meerwaarde, in hun ogen. Ze kijken namelijk naar het beoordelingsformulier van hun studie en besluiten dat ze aan de eisen kunnen voldoen zonder het communitygedrag te vertonen. Dit proces heeft een negatief effect op de binding van de junior medewerker met bNR. Op het moment dat hij zich in de community begeeft en het niet direct iets oplevert treedt er een spanning op, want er is een disbalans ontstaan tussen de inspanningen en de opbrengsten die horen bij het communitygedrag. De geïnvesteerde tijd staat niet in verhouding met wat het op heeft geleverd. De ervaring van onbillijkheid heeft volgens de theorie van Thibaut en Kelly een

direct negatief effect op de verbondenheid van de junior medewerker met bNR. Een ander gevolg van de ervaren onbillijkheid is dat de junior medewerker probeert de balans te herstellen. Dat doet hij door zijn inspanning te verlagen, in dit geval het niet meer actief deelnemen aan de community of learning.

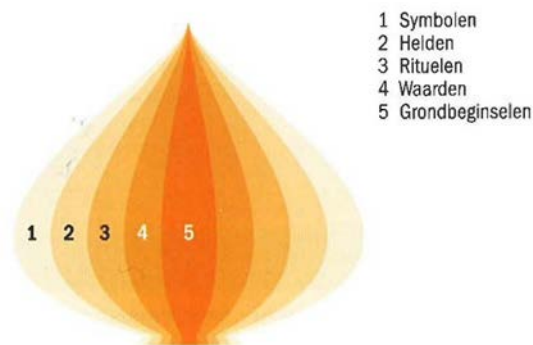
Opvallend was dat het kleine aantal junior medewerkers waarbij samenwerken onderdeel uitmaakte van hun opdracht, aangaven dat het samenwerken meerwaarde voor hun eindproduct heeft gehad. Uit deze ervaring valt op te maken dat de junior medewerkers eerst extrinsiek gemotiveerd moeten worden (in dit geval de eis van de opdracht) voordat ze de intrinsieke motivatie krijgen om samen te werken. De intrinsieke motivatie volgt dan vanzelf na de eerste paar succeservaringen met multidisciplinair samenwerken. Een verklaring hiervoor kan gevonden worden in de 'Goal-setting theory' van Locke (1996). Door het stellen van uitdagende doelen wordt de medewerker ook gestimuleerd en gemotiveerd, zegt Locke. In dit geval betekent het dat door de doelen die de opdrachtgever op samenwerkingsniveau heeft gezet, de junior medewerkers geprikkeld wordt om samen te gaan werken.

6.5 Overige informatie

Zoals hiervoor beschreven is het beoordelingsformulier sturend voor de junior medewerker om te besluiten wat voor gedrag hij/zij gaat vertonen. Alles dat niet direct bijdraagt aan een van de onderdelen van dat formulier, wordt als niet noodzakelijk bestempeld. Dat blijkt ook uit de antwoorden op de beginvraag van de interviews ("in hoeverre voel jij je verbonden met bNR?"). Junior medewerkers maken kenbaar zich niet écht verbonden te voelen met bNR en in dit stadium van hun opleiding vooral te focussen op afstuderen/afmaken van de stage. Een verklaring hiervoor is dat bNR vaak niet de eerste keuze van de junior medewerker blijkt te zijn geweest of werd gezien als een laagdrempelige optie doordat bNR bij de Hanzehogeschool Groningen hoort. Ze blijken vanaf het begin al minder geïnteresseerd en zijn niet bij bNR gaan werken om wat bNR is. In andere woorden: de junior medewerkers hebben een dispositie als het gaat om binding met bNR. Dit komt overeen met de eerder getrokken conclusie dat bNR weinig aandacht besteed aan personeuseigenschappen tijdens de sollicitatie. Het suggereert ook dat bNR over het algemeen weinig aandacht besteed aan de sollicitatieprocedure wanneer junior medewerkers binnen komen die niet of nauwelijks in bNR geïnteresseerd zijn. Er lijkt een trend te zijn in het gedachtegoed over instellingen als de Hanzehogeschool Groningen of de RuG. Studenten spreken gekscherend over 'Bachelor-fabrieken' en 'boulimiaonderwijs', zo schrijft Van den Bulk (2016) voor de Universiteitskrant van de RuG. Ze doelen hiermee op de weg die veel instellingen ingeslagen lijken te zijn: meer studenten minder kwaliteit. Er is minder individuele aandacht en de manier van toetsing is te veel gericht op het "opnemen en uitspugen" van informatie. In het huidig besproken onderzoek wordt geconcludeerd dat de junior medewerkers zo snel mogelijk afgestudeerd willen zijn en sluit dus aan bij wat Van den Bulk schrijft. Van Vucht Tijssen et al. (2013) stellen dat er voor het eerst over geschreven werd in 2011 toen er kritiek werd geuit op de kwaliteit van het onderwijs en er onderzoek in werd gezet door de Inspectie van Onderwijs. Er is geen geschreven bron gevonden die de huidige situatie in kaart brengt, terwijl het probleem nog niet tot het verleden lijkt te horen. Heeft het probleem zichzelf opgelost, of is het om andere redenen de aandacht verloren? Hier ligt ruimte voor (vervolg)onderzoek naar oorzaken van het fenomeen en bijvoorbeeld de gevolgen voor de student. Voor de Hanzehogeschool en indirect ook bNR zouden uitkomsten van een dergelijk onderzoek van belang kunnen zijn bij het inrichten van hun werk- leeromgeving.

Een andere factor die bijdraagt aan de dispositie van de junior medewerker als het gaat om binding, is het gebrek aan een eigen identiteit van bNR. Een groot deel van de junior medewerkers komt hier werken

met het idee dat bNR gewoon een onderdeel van de Hanzehogeschool Groningen is en vervolgens wordt die gedachte bevestigd door het gebrek aan eigenheid. Zij noemen hierin bijvoorbeeld het ontbreken van een eigen logo, of iets anders waardoor van buitenaf duidelijk is dat bNR zit waar het zit. Het ontbreekt hen dus aan duidelijke organisatiecultuur en dat lijkt voor hen negatief effect op de ervaren binding met bNR te hebben. Finigan (2000) en Van Vianen (2000) verklaren dit als volgt. Ze stellen dat culturele overeenstemming in een organisatie zorgt voor een goede samenwerking tussen de leden van een organisatie, betere communicatie en ook voor een sterkere betrokkenheid met de organisatie. Bij het vaststellen van de organisatiecultuur van bNR kan er bijvoorbeeld gekeken worden naar de beschouwing van Sanders en Neuijen (1999). Deze organisatiecultuur bestaat volgens hen uit een gelaagdheid vergelijkbaar met een ui. Van buiten naar binnen zijn de schillen van de ui als volgt: symbolen, helden, rituelen, waarden en de diepste laag zijn de grondbeginselen (figuur 6.1).



Figuur 6.1 – 'Ui'-model van Sanders & Neuijen (1999). Overgenomen uit *Gedrag in organisaties* door Alblas & Wijsman (2013).

De door de junior medewerkers genoemde aspecten hebben betrekking op de buitenste drie lagen, door Sanders en Neuijen 'praktijken' genoemd. Het ontbreken van een logo en de onzichtbaarheid van de buitenkant vallen beiden onder laag 1, symbolen. Bij bNR ontbreekt het aan helden (voorbeeldfiguren) en rituelen zijn er weinig; naast de donderdagmiddaglunch-lezing en het jaarlijkse symposium zijn er geen vaste sociale handelingen of gewoonten die binnen de organisatie betekenisvol zijn.

Een verklaring voor de minder ontwikkelde eigen identiteit van bNR is dat zij zich moeten passen in het beleid van de Hanzehogeschool, dat hen bepaalde restricties oplegt als het gaat om het ontwikkelen van eigenheid. Zo mogen ze geen eigen logo ontwerpen en hebben ze een ruimte in een gebouw dat wordt beheerd door de Hanzehogeschool. Hierdoor zijn mogelijkheden in inrichting en uitrusting beperkt.

6.6 Conclusies Samengevoegd

Het lijkt alsof de medewerkers veel potentie hebben als het gaat om het werken en leren in een community maar dat ze geremd worden door de aard van hun werkzaamheden en van de organisatie. Uit het onderzoek is gebleken dat de junior medewerkers grotendeels een match zijn met bNR als het gaat om personeuseigenschappen; ze zijn veelal sociaal ingesteld, vinden het leuk om samen te werken en begeven zich graag in een levendige omgeving. Dit heeft een positief effect op de ervaren binding. Echter, toch komen er ook mensen binnen die niet in passen in de werkwijze van bNR en een individuele focus hebben. Daarnaast heeft bNR een voor hen prettig sociaal klimaat gecreëerd; ze krijgen voldoende begeleiding, voelen zich gewaardeerd en hebben een goede relatie met de senior medewerkers. Ook dit versterkt de binding met bNR. Wat dit onderzoek ook heeft aan kunnen tonen is dat de opdrachten

weinig stimuleren als het gaat om samenwerken en leren. Doordat de opdracht niet complex genoeg prikkelt het de junior medewerker niet en dat heeft een negatief effect op de binding. Ook is door het ontbreken van een samenwerkingsaspect in de opdracht de verbondenheid met elkaar en met de organisatie minder. Verder levert het voor de junior medewerker momenteel te weinig op om actief aan de community of learning deel te nemen en ook dat heeft een negatieve uitwerking op de ervaren binding met bNR. Ten slotte mist bNR een eigen identiteit wat niet bevorderend voor de ervaren binding werkt.

Met de kennis gepresenteerd in dit hoofdstuk zijn de eerste vier deelvragen over de invloed van de verschillende factoren op de binding beantwoord. In hoofdstuk 7 kan nu de laatste deelvraag, die aanbevelingen beschrijft voor bNR over hoe de binding van de junior medewerkers met bNR te versterken, beantwoord worden.

7. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt een drietal aanbevelingen voor de praktijk gegeven op basis van de in het vorige hoofdstuk gemaakte conclusies. De aanbevelingen zijn zo vormgegeven dat bNR er op korte termijn mee bezig kan.

1. bNR kan bij de sollicitatie meer aandacht besteden aan persoonseigenschappen en motivatie van potentiële junior medewerkers.

Naar aanleiding van dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat niet iedereen die bij bNR komt werken een match met de organisatie en de manier van werken is. Om de binding van de junior medewerkers met bNR te versterken is het verstandig om zo veel mogelijk studenten aan te nemen die bij bNR willen werken en te filteren op studenten die vooral gefocust zijn op het afstuderen. Deze laatste groep is moeilijk te binden aan de organisatie en zullen zich minder snel in de werkwijze van bNR passen. Een manier om dit te bereiken is het ontwerpen van een sollicitatieprocedure die door alle medewerkers toegepast wordt.

bNR kan bijvoorbeeld een middag organiseren waarbij iedereen aanwezig is die sollicitaties afneemt of op een andere manier betrokken is. In deze middag wordt de procedure besproken, te beginnen met de visie en werkwijze van bNR. Daarna wordt gekeken naar het soort junior medewerker dat bNR graag wil in de organisatie. Ten slotte discussiëren de aanwezigen over hoe de procedure moet verlopen en kan er ook over de inhoud gediscussieerd worden. Belangrijk hierbij is dat iedereen een sollicitatie moet kunnen houden.

Een succesvol voorbeeld van een organisatie waarin een teamlid zelf de sollicitatie doet is Voys Telecom. Hier werken ze vanaf het begin al zonder HR-manager en laten ze iemand uit het team dat versterking behoeft zelf de sollicitatie houden (Voys Telecom, 2018). Hun benadering is dat het team zelf immers het beste kan bepalen of iemand geschikt is of niet. Wellicht kan bNR hier inspiratie uit opdoen.

Uit het onderzoek is gebleken dat bespreken van de missie, visie en werkwijze van bNR in ieder geval niet mag ontbreken tijdens de sollicitatie. Studenten moeten weten waarvoor zij solliciteren en bNR wil weten of de potentieel junior medewerker daarin past. De organisatie managementimpact, een kennisplek voor managers en organisatieprofessionals en onderdeel van Vakmedianet, een van de grootste uitgeverijen van vak-media in Nederland, onderstreept dit belang ook (Managementimpact, 2012).

2. bNR kan elke opdracht voorzien van een noodzakelijk samenwerkingsaspect.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat er te weinig wordt samengewerkt tussen junior medewerkers, maar dat samenwerken wel als nuttig wordt ervaren. Een advies voor bNR om de binding die voortkomt uit samenwerken in de community te verhogen is om elke opdracht te voorzien van een noodzakelijk samenwerkingsaspect. Zo stimuleer je samenwerken en versterk je de binding met elkaar en met bNR. Daarnaast draagt het ook bij aan de complexiteit van de opdracht. Het integreren van een noodzakelijk samenwerkingsaspect kan bijvoorbeeld door het stellen van uitdagende doelen op dit gebied (Goal Setting theory van Locke (1996). Locke zegt dat die doelen dan wel aan een drietal eisen moet voldoen:

- De doelen zullen SMART moeten zijn
- De junior medewerkers moeten competent genoeg zijn
- Een goede terugkoppeling van de resultaten is nodig

Bij het stellen van de doelen moet ook met billijkheid rekening worden gehouden. De beloning die gekoppeld is aan de extra inspanning moet als billijk worden ervaren.

Een voorbeeld: In een opdracht waarin plusminus 4 junior medewerkers van verschillende studies werken aan een onderzoek, laat bNR de junior medewerkers samen een plan op stellen en stelt bNR als doel dat de verschillende onderzoeken op elkaar moeten aansluiten of met elkaar moeten samenhangen.

3. bNR kan mogelijkheden verkennen om de eigen organisatiecultuur te ontwikkelen.

Junior medewerkers geven aan het jammerlijk te vinden dat bNR een eigen identiteit mist. Een eigen identiteit kan een positief effect hebben op de ervaren binding van de junior medewerker. Er wordt om die reden geadviseerd de mogelijkheden te verkennen om de cultuur te ontwikkelen. bNR heeft te maken met regels en richtlijnen vanuit het CvB van de Hanzehogeschool Groningen en dat maakt het lastig om een eigen identiteit te creëren.

Om te kijken wat bNR mag en kan doen op dit gebied kan bNR bijvoorbeeld het gesprek aan gaan met een beleidsmaker van de Hanzehogeschool. Wanneer bNR het belang van een eigen identiteit kan duidelijk maken en kan aantonen dat het ook in het belang van de Hanzehogeschool is zijn er misschien aanknopingspunten te vinden. Een mooi begin zou volgens de junior medewerkers al zijn dat het duidelijker wordt dat bNR zit waar het zit. Ze noemden “grote letters op de muur” of “iets waaraan je van buiten kan zien dat bNR hier zit”. Dit zijn symbolen in termen van het ‘ui-model’ van Sanders en Neuijen (1999) (zie pagina 24, figuur 6.1). Andere factoren waar bNR aan kan werken zijn ‘helden’ en ‘rituelen’ door respectievelijk belangrijke figuren die iets hebben bijgedragen aan te wijzen en het aantal vaste betekenisvolle momenten per week uit te breiden.

Veel grote organisaties onderschrijven het belang van het hebben van een positief organisatie imago. bNR heeft momenteel het imago een onderdeel van de Hanze te zijn en daarom een makkelijke plek om af te studeren. bNR wil juist studenten die níét op een dergelijke manier denken over (af)studeren. Bijvoorbeeld Randstad (2018), zij geven een aantal tips om als organisatie met het imago bezig te gaan. Wellicht kan bNR hier zijn voordeel mee doen.

8. Beperkingen van het onderzoek

In het onderstaande volgt een kritische beschouwing van het uitgevoerde onderzoek, het onderzoeksinstrument en de uitvoering van de gegevensverzameling. Ook wordt gereflecteerd op de bruikbaarheid van het onderzoek.

8.1 Tekortkomingen van de onderzoeksopzet

Bij het interpreteren van dit onderzoek en bij het generaliseren van de uitkomsten voor andere situaties dient rekening te worden gehouden met de omvang van de in dit onderzoek gebruikte steekproef. In dit onderzoek zijn data gebruikt van 11 junior medewerkers. Er bestaat de mogelijkheid dat deze 11 in mindere mate representatief zijn voor alle 40 die op het moment dat het onderzoek plaatsvond bij bNR werkzaam zijn, laat staan voor situaties elders of in andere jaren. Een kleine steekproef als deze brengt als risico met zich mee dat het geen goede weergave biedt van de gemiddelde gedachten en meningen van de junior medewerkers en dus afbreuk doet aan de betrouwbaarheid van dit onderzoek. Om dit te tackelen is alleen op donderdag geworven, de dag dat de meeste junior medewerkers aanwezig zijn bij bNR. De onderzoeker had meer respondenten kunnen werven door meerdere kanalen in te zetten.

8.2 Bruikbaarheid van het onderzoek

Om praktische redenen kan dit onderzoek geen inzicht bieden in de gedachten en meningen van senior medewerkers, bijvoorbeeld over hoe zij over de binding van junior medewerkers denken. Dit maakt dat de gekozen benadering op het concept 'binding' alleen onderzocht is vanuit het perspectief van de junior medewerkers. Potentieel liggen bij de senior medewerkers andere verklaringen voor het probleem van bNR. Bovendien ervaren zij binding misschien om andere redenen dan dat junior medewerkers dat doen. Het wordt dan ook aangeraden om hier binnen bNR vervolgonderzoek naar te doen zodat er een compleet beeld van het concept binding kan worden gevormd.

De gebruikte definitie voor het begrip 'binding' is afkomstig uit een onderzoek van Meyer & Allen (1991). In hun 'three component model of commitment' beschrijven ze naast 'affective commitment' (de binding gebruikt in dit onderzoek) nog twee andere soorten binding, 'continuance commitment' en 'normative commitment', beiden begrippen uit eerdere onderzoeken naar binding. In dit onderzoek zijn de twee laatstgenoemden buiten beschouwing gelaten bij de dataverzameling, omdat ze in mindere mate een rol spelen in de situatie bij bNR (zie hoofdstuk 2.1). Het is echter niet uit te sluiten dat beide vormen van commitment wel invloed hebben gehad op de ervaren binding van de junior medewerkers en de validiteit van dit onderzoek kan aangetast zijn om die reden. Om dit uit te zoeken is een vervolgonderzoek nodig naar de ervaren continuance en normative commitment.

8.3 Beperkingen van het onderzoeksinstrument

Het meetinstrument is grotendeels gebaseerd op één theorie, de drie factoren van Alblas en Wijsman (2013). Bij het opzetten van het interviewschema zijn andere theorieën over binding buiten beschouwing gelaten. Een andere theorie die (vooral vroeger) veel werd aangehaald is bijvoorbeeld Beckers 'side-bet theory' (1960). Deze theorie speelt in op alles van waarde dat een individu heeft geïnvesteerd in de organisatie (e.g., tijd, moeite, geld) en dat waardeloos geacht wordt wanneer deze de organisatie verlaat. Doordat deze theorie en anderen buiten beschouwing zijn gelaten kan waardevolle informatie over het hoofd zijn gezien en dat heeft mogelijk invloed op de validiteit van dit onderzoek. De theorie is voor dit onderzoek echter minder geschikt omdat het doelt op de 'continuance commitment' zoals beschreven

door Meyer en Allen (1991). Daarnaast is de actualiteit van de theorie van Becker voor het laatst getoetst in 1984 (Meyer & Allen, 1984) en daarom twijfelachtig.

8.4 Beperkingen van de uitvoering van gegevensverzameling

Er bestaat een kans dat de resultaten uit de interviews gedeeltelijk vertekend zijn door de mate van vaardigheid van de interviewer of de kwaliteit van het interviewschema. De interviewer is geen professional en heeft niet bijzonder veel ervaring met het afnemen van interviews. De interviews waren semigestructureerd en geschiedde aan de hand van een topiclijst. Dit kan ertoe geleid hebben dat de antwoorden aan enige subjectiviteit onderhevig zijn geweest. Antwoorden kunnen bijvoorbeeld onvolledig zijn geweest maar toch als volledig zijn aangenomen door de interviewer, of de interviewer heeft kansen laten liggen om dieper in te gaan op bepaalde antwoorden. De betrouwbaarheid van het onderzoek kan door het bovenstaande zijn aangetast. Om dit tegen te gaan heeft de interviewer proefinterviews afgenomen en bij het opstellen van het interviewschema gebruik gemaakt van theorie over interviewen van Ben Baarda (2012). De interviewer heeft daarnaast positieve feedback op zijn interviewvaardigheden gekregen van de verschillende respondenten.

Literatuurlijst

- Baarda, B. (2012). *Basisboek interviewen* (3rd ed.). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong. *Psychological Bulletin*, *117*(3), 497-529. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/7777651>
- Brinkman, J. (2012). *Cijfers spreken*. Groningen/Houten: Noordhoff.
- bureau Noorderruimte. (2014). *Handleiding bureau noorderruimte*. (). Groningen:
- Erdheim, J., Wang, M., & Zickar, M. J. (2006). Linking the big five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences*, *41*(5), 959-970. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191886906001516>
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *73*, 149-169.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, *40*(2), 287-322.
- Gert Alblas, E. W. (2013). *Gedrag in organisaties*. Groningen: Noordhoff.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, *16*(2), 250-279.
- Illeris, K. (2003). Towards a contemporary and comprehensive theory of learning. *International Journal of Lifelong Education*, *22*(4), 396-406.
- Lakin, J., Jefferis, V., Cheng, C., & Chartrand, T. (2003). The chameleon effect as social glue: Evidence for the evolutionary significance of nonconscious mimicry. *Journal of Nonverbal Behavior*, *27*(3), 145-162. Retrieved from http://gateway.proquest.com/openurl?ctx_ver=Z39.88-2003&xri:pqil:res_ver=0.2&res_id=xri:ilcs-us&rft_id=xri:ilcs:rec:abell:R03436237

Locke, E. A. (1996). Motivation through conscious goal setting. *Applied and Preventive Psychology*, 5(2), 117-124.

Managementimpact. (2011). Tips om medewerkers te binden en te boeien. Retrieved from http://www.managementimpact.nl/persoonlijke-groei/artikel/2011/05/tips-om-medewerkers-te-binden-en-te-boeien-1011927?vakmedianet-approve-cookies=1&_ga=2.156581625.359496091.1530366391-1733951858.1530366391

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1290402718>

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

Morrow, P. C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 18-35. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879110002095>

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.

Randall, D. M., Fedor, D. B., & Longenecker, C. O. (1990). The behavioral expression of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 36(2), 210-224.

Randstad. Medewerkers binden en boeien. Retrieved from <https://www.randstad.nl/werkgevers/in-dienst-hebben/binden>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11392867>

Saminna van den Bulk. (2016, 03-03-). Academische lente ook aan de RUG. *Universiteitskrant* Retrieved from <http://archieef.ukrant.nl/nieuws/de-groningse-academische-lente>

Sanders, G. (1999). *Bedrijfscultuur* Uitgeverij Van Gorcum.

Thibaut, J.W., Kelley, H.H. (1981). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.

Van Vianen, A. E. (2000). Person-organization fit: The match between newcomers'and recruiters'preferences for organizational cultures. *Personnel Psychology*, 53(1), 113-149.

Voys Telecom. (2018). *Voys handboek* (5th ed.). Groningen:

Zeffane, R. (1994). Patterns of organizational commitment and perceived management style: A comparison of public and private sector employees. *Human Relations*, 47(8), 977-1010.

Bijlage 1: Interviewschema junior medewerkers

Eerst introductie:

- De interviewer
- Onderwerp + definitie binding
- Doel (niet alles, i.v.m. beïnvloeding)
- Resultaten en verwerking
- Duur
- Akkoord opname

Persoonsgegevens (indien nodig en om platform te maken):

- Naam
- Leeftijd
- Opleiding + Afstudeeropdracht bNR
- Woonsituatie
- Vrije tijd

Beginvraag:

In hoeverre voelt u zich verbonden met bNR?

#	Topic	Subtopics	Doelstelling	Beginvraag
1	Persoonseigenschappen	1.1 Aantrekkingskracht bNR 1.2 Match met bNR	Moet bNR gericht zijn bij selectie van studenten?	Wat maakt het dat je bij bNR hebt gesolliciteerd?
2	Relationele Factoren	2.1 Ervaren relatie met SM	Hoe worden de SM ervaren door de JM?	Hoe zou je je relatie met de SM beschrijven?
3	Aard van het werk Aard van de Organisatie	3.1 Uit te voeren werk	Moet bNR de werkzaamheden van de student anders vormgeven?	Zou je wat willen vertellen over het werk dat je hier doet?
4	Billijkheid	4.1 Wat wil bNR 4.2 Wat wil student 4.3 Prikkel tot gedrag	Is er balans tussen ervaren inspanning en beloning?	Hoe zie je de doelen van bNR terug in het werk wat je doet?

Legenda : JM = Junior medewerker(s), SM = Senior medewerker(s), bNR = bureau Noorderruimte.