

“EN TOEN WAS IK INEENS BESTUURLID”

*Een onderzoek naar de motivatie en het soort commitment
van bestuurlijk-actieve studenten*

**Masteronderzoek
Leonie Kuhlmann**



Leonie Kuhlmann
Studentnummer: 3380467
Master: Organisaties, Verandering & Management
Departement Bestuurs- & Organisationswetenschap
Universiteit Utrecht
Begeleider: dhr. dr. J. Vermeulen
Amsterdam, 23 oktober 2015



Universiteit Utrecht

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeeronderzoek, “en toen was ik ineens bestuurslid”, een scriptieonderwerp dat dicht bij me staat. Nog voordat ik goed en wel begonnen was aan mijn bachelorstudie in 2008, belandde ik in het bestuur van een politieke jongerenorganisatie. Ik leerde daar het actieve bestuurswereldje kennen en ik verwonderde mij vaak over mijn collega’s. Ondanks dat het mijn eigen keuze was om me in de jaren daarna steeds actief in te blijven zetten, had ik soms het gevoel dat ik al die besturen en commissies ‘werd ingetrokken’ en dat het niet actief zijn haast geen optie meer was. Ik vroeg mij gedurende die jaren steeds vaker af wat de drijfveren van andere collega’s waren en hoe zij het bestuurlijk actief zijn ervoeren. Ik merkte een groot onderscheid tussen de studenten die actief waren voor één organisatie, zoals de studievereniging, de sportvereniging of de gezelligheidsvereniging, en de studenten die zich bewogen door verschillende organisaties zoals ik zelf heb gedaan. Het idee om hier mijn afstudeeronderzoek over te schrijven ontstond in 2011, toen ik besturen en commissies ging trainen en in veel trainingen dezelfde ervaringen terug hoorde komen. Het is een onderzoek geworden waar ik met hart en ziel aan gewerkt heb. Ik bleef tijdens het schrijven van mijn scriptie, door mijn werk voor een studentenorganisatie, dagelijks in aanraking met mijn scriptieonderwerp en de inzichten die ik door mijn onderzoek had opgedaan, kon ik direct in mijn werk inzetten. Ondanks dat ik het combineren van het werk en het schrijven van de scriptie studievertraging heb opgelopen, ben ik heel erg trots op het eindresultaat. Graag zou ik een aantal mensen willen bedanken. Ten eerste wil ik Marja Gastelaars, mijn begeleider in 2012-2013, bedanken voor haar uitgebreide en kritische feedback.

Daarnaast zou ik graag Jeroen Vermeulen, mijn uiteindelijke begeleider, en Michel van Slobbe, de tweede lezer, willen bedanken, voor het begeleiden en lezen buiten de reguliere beoordelingsperiode. Dank ook aan Minou en Catharina, die me op inhoudelijk vlak adviseerden toen ik vast liep. Ook wil ik graag David bedanken, voor het vele sparren, voor de cappuccino’s die hij voor me zette en voor de steun die hij me gaf op de momenten dat ik het even niet meer wist. Dan dank aan mijn moeder, vader en Pieter voor het kritisch nalezen van mijn hele eindonderzoek. Tot slot zou ik graag alle respondenten willen bedanken voor hun openhartige opstelling en voor de soms roerende dingen die ze me vertelden.

Dit eindonderzoek was voor mij een bijzondere manier om mijn studententijd af te sluiten: door iets bij te dragen aan de wetenschap op een gebied dat mij heel erg lief is geweest. Veel plezier met lezen!

Leonie Kuhlmann

Oktober 2015

Samenvatting

Dit onderzoek laat zien dat bestuurlijk-actieve studenten het bestuurswerk in de meeste gevallen niet doen om hun CV uit te kunnen breiden of vanuit andere extrinsieke factoren, maar juist vanuit intrinsieke motivatie. Deze intrinsieke motivatie komt tot uiting in de wens om de psychologische basisbehoeftes aan een gevoel van competentie, verbondenheid en autonomie te vervullen. De bestuurlijk-actieve studenten uit dit onderzoek blijven meerdere jaren actief omdat ze willen blijven leren en omdat zij zich met elkaar verbonden voelen via een bestuurlijk-actieve community. Zij ervaren voornamelijk *interpersonal commitment* via de bestuurlijk-actieve community en geen commitment aan de individuele organisaties. Dit maakt de keuze voor een specifieke organisatie voor een grote deel van de bestuurlijk-actieve studenten ondergeschikt aan de omstandigheden of voorwaarden waarbinnen zij werkzaam willen zijn: de organisatie moet vooral het vervullen van de psychologische basisbehoeftes faciliteren.

De bestuurlijk-actieve studenten uit dit onderzoek zijn dus weliswaar individualistisch ingesteld, zij doen het bestuurswerk om zelf te leren, maar doen dit grotendeels vanuit intrinsieke drijfveren en vanuit een gevoel van samenzijn in een community van gelijkgestemden. De bestuurlijk-actieve studenten zijn bovendien over één ding heel helder: bestuurlijk-actief zijn is vooral 'heel erg leuk'.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
Inhoudsopgave	5
1. Inleiding	6
2. Methodologische Verantwoording	10
2.1 Wetenschapsfilosofische onderbouwing.....	10
2.2 Kwalitatief Onderzoek	12
2.3 Discussie	20
3. Theoretisch Kader	22
3.1 Motivatie	22
3.2 Commitment.....	25
4. Resultaten	29
4.1 Motivatie om meerdere jaren bestuurlijk-actief te zijn	30
4.1.2 Gevoel van verbondenheid	30
4.1.3 Gevoel competent te zijn	33
4.2.4 Gevoel autonoom te handelen.....	34
4.1.5 Deelconclusie.....	36
4.2 Motivatie om te switchen.....	36
4.2.3 Voorwaarden	39
4.3 Commitment.....	40
4.4 Conclusie van dit hoofdstuk	43
5. Analyse.....	44
5.1 Motivaties.....	44
5.1.1 Competentie	45
5.1.2 Verbondenheid.....	45
5.1.3. Autonomie	46
5.1.4 Motivatie om te switchen.....	47
5.2 Commitment.....	48
6. Conclusie	51
6.1 Antwoord op de hoofdvragen	51
6.2 Afsluiting.....	53
6.3 Praktische aanbevelingen	53
7. Bijlagen.....	56

1. Inleiding

Voor u ligt het verslag van mijn masteronderzoek naar de motivatie en het commitment van studenten die meerdere jaren bestuurlijk actief zijn voor verschillende studentenorganisaties.

Zelden was er zo veel aandacht voor bestuurlijk-actieve studenten als in de afgelopen maanden, zeker tijdens en na de bezetting van het Maagdenhuis op 25 februari 2015. Eén van de meest besproken thema's dat in dit kader naar voren kwam, is het zogenoemde 'rendementsdenken' in het onderwijs: maatregelen die de student aansporen om zo snel mogelijk de studie te voltooien (ScienceGuide: 2004). Onder andere door de komst van de wet Studievoorschot (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap: 2015), in de volksmond het 'leenstelsel', is het voor studenten lastiger geworden om naast hun studie bestuurs- of commissiewerk te doen. Daardoor is het voor studentenorganisaties ook lastiger om nieuwe studentbestuurders te vinden (Jobse, Folia: 2013).

In de jaren dat ik zelf een bestuurlijk-actieve student was, constateerde ik dat er ondanks bovengenoemde maatregelen toch veel studenten waren die jarenlang bestuurlijk-actief waren. Ik vroeg mij af waar deze groep de motivatie vandaan haalde om zich in te zetten voor studentenorganisaties, terwijl hen dat vanuit de overheid en vanuit de universiteiten steeds lastiger werd gemaakt. Sommige studenten maakten het zichzelf nog extra lastig door te *switchen* tussen verschillende organisaties. Deze studenten leken er weinig moeite mee te hebben om zich thuis te voelen in een nieuwe organisatie en aan andere organisatiedoelen te gaan werken.

Ik was verwonderd en benieuwd wat er zich afspeelde in de hoofden van bestuurlijk-actieve studenten, en met name de 'switchers'. Hadden zij dan geen emotionele binding met de organisaties waarvoor zij actief waren? Kwam hun motivatie misschien niet (alleen) voort uit de organisatiedoelen, maar (ook) uit iets anders? Dat riep bij mij de vraag op wat deze groep studenten dan wel motiveerde. Waren dat vooral extrinsieke factoren ("het staat zo goed op mijn CV") of juist intrinsieke drijfveren, zoals het samenzijn met andere bestuurlijk-actieve studenten in een community.

Deze **verwondering** vormt de basis van mijn afstudeeronderzoek. De ervaringen van de respondenten stonden voor mij centraal; ik heb het onderzoek dan ook uitgevoerd vanuit een *interpretatieve* invalshoek, waarin de empirische data leidend was.

Mijn verwondering heeft geleid tot de volgende **onderzoeksvragen**:

1. *Wat is de motivatie van bestuurlijk-actieve studenten om meerdere jaren voor verschillende organisaties actief te zijn?*
2. *Wat betekent het actief zijn voor meerdere organisaties voor het commitment van deze bestuurlijk-actieve studenten om actief te zijn?*

De resultaten van mijn onderzoek naar de motivatie van bestuurlijk-actieve studenten en het soort commitment dat zij tonen is om drie redenen **relevant**.

Ten eerste is mijn onderzoek wetenschappelijk relevant omdat over dit onderwerp nog niet veel bekend is. Er zijn de afgelopen jaren wel verscheidende (populair wetenschappelijke) onderzoeken gedaan naar generatiekenmerken (Bontekoning: 2007; Boschma & Groen: 2007). Daarnaast zijn er verschillende onderzoeken gedaan naar het studentenleven in historisch perspectief, die zich vooral richtten op de rol van studentenverenigingen in de ontwikkeling van elitevorming (Hagendijk, 1980; Janssen & Voestermans, 1984; Caljé, 1999), of op de onstuimige periode tijdens de jaren '60 waarin het studentenleven zich meer dan ooit vermengde met de vrijheidsidealen van de toen opkomende jeugdcultuur (Jansen en Prins, 1991; Dittmar, 1992; Brewer et al., 1993; Polhemus, 1994). Onderzoek naar actieve studenten ná de jaren '90 of onderzoek dat ingaat op de persoonlijke ervaringen van bestuurlijk-actieve studenten, is echter nog niet gedaan. Daar zal dit onderzoek een bijdrage aan leveren.

Ook is er nog geen onderzoek gedaan naar de groep studenten die *switcht* tussen verschillende organisaties en dus vermoedelijk een andere vorm van commitment ervaart. Dit onderzoek zal daarom ook een bijdrage leveren aan de bestaande onderzoeken over verschillende vormen van commitment.

Ten tweede is mijn onderzoek maatschappelijk relevant, o.m. voor beleidsmakers en instellingen voor hoger onderwijs, die te kampen hebben met studenten die studievertraging of zelfs psychische klachten oplopen, als gevolg van hun bestuurs- of commissiewerk. Ik hoop dat deze studie kan bijdragen aan een beter begrip bij docenten en beleidsmakers, zodat de toekomstige bestuurlijk-actieve studenten zo veel mogelijk in hun ontwikkeling worden ondersteund.

Ook kunnen studentenorganisaties hun voordeel doen met de uitkomsten van dit onderzoek, bij het selecteren van nieuwe commissie- en bestuursleden. Wanneer zij begrijpen wat bestuurlijk-actieve studenten motiveert en op welke manier zij zich betrokken voelen bij de studentenorganisaties, kunnen zij hun selectiebeleid daar beter op laten aansluiten. Ook kunnen zij op basis van de uitkomsten van dit onderzoek het takenpakket van de commissie- en bestuursleden aanpassen, zodat het zo goed mogelijk aansluit bij de motivatie van deze leden.

Ten derde is mijn onderzoek praktisch relevant voor zowel publieke als private instellingen, die in hun wervingsbeleid rekening kunnen houden met de ervaringen en motivatie van starters. Steeds meer organisaties zoeken starters die tijdens hun

studententijd bestuurservaring hebben opgedaan (Bakker, J., Hondema, J., van der Lans, L., Stevens, M., Zanders, L., Landelijke Kamer van Verenigingen: 2012). Wanneer deze organisaties begrijpen wat bestuurlijk-actieve studenten drijft, kunnen zij daar in hun selectiebeleid rekening mee houden en zo een zo goed mogelijke selectie toepassen.

Nu de vraagstelling van mijn onderzoek helder is en de relevantie is aangetoond zal ik hieronder de onderzoeksgroep operationaliseren en aangeven binnen welk soort organisaties de deelnemers werkzaam zijn.

De **respondenten** uit dit onderzoek worden aangeduid als ‘bestuurlijk-actieve studenten’, waarmee studenten worden bedoeld die meerdere jaren actief zijn (geweest) voor tenminste twee verschillende organisaties, in besturen, commissies en medezeggenschapsfuncties. Onder ‘**bestuurlijk-actief**’ wordt verstaan dat een student een formele functie vervult of heeft vervuld binnen de top of het kader van een organisatie, zoals een functie als commissielid, bestuurslid of als lid van een medezeggenschapsraad. Om de onderzoeksgroep niet te veelomvattend te maken zijn de respondenten alleen personen die aan een universiteit studeren.

Onder ‘**organisaties**’ wordt in dit onderzoek ‘studentenorganisaties’ verstaan: organisaties die activiteiten voor en door studenten organiseren. Omdat dit onderzoek de bestuurlijk-actieve student centraal stelt en niet de organisaties, zal er worden gewerkt met een richtinggevende omschrijving van een aantal van deze studentenorganisaties. De omschrijving van deze organisaties is niet volledig, maar scheidt een beeld van de context waarin de studenten actief zijn.

Onder de eerste soort waarin veel actieve studenten te vinden zijn, vallen organisaties die de belangen van studenten behartigen in een politiek-bestuurlijke context. Voorbeelden hiervan zijn de Landelijke Studentenvakbond (LSVb) en het Interstedelijk Studentenuverleg (ISO), VIDIUS Studentenunie (lokale studentenbond in Utrecht), de ASVA (lokale studentenbond in Amsterdam).

Ten tweede vallen medezeggenschapsfuncties binnen universiteiten in het onderzoeksveld van dit onderzoek: centrale en decentrale medezeggenschapsraden, opleidingscommissies en functies in de partijbesturen van studentenpartijen.

Een derde soort organisatie waar veel actieve studenten zich in bewegen, zijn studentenorganisaties die zich bezig houden met maatschappelijke vraagstukken. Deze categorie komt het meest overeen met het type ‘vrijwillige vereniging’ zoals Gastelaars (2006) deze onderscheidt: een vereniging gericht op het organiseren van activiteiten “waar mensen op basis van vrijwilligheid aan meedoen” (Gastelaars, 2006: 22).

Een vierde soort organisatie waarin veel actieve studenten functies vervullen zijn de politieke jongerenorganisaties, zoals Rood (SP), de Jonge Socialisten (PvdA), DWARS (Groenlinks), het CDJA (CDA), Perspectief (ChristenUnie), Jonge Democraten (D66) en de JOVD (VVD). Dit type organisatie verschilt van de eerder genoemde soorten organisaties,

omdat politieke jongerenorganisaties niet specifiek worden georganiseerd voor en door studenten, maar zich in algemene zin op jongeren richten. Toch is een zeer groot deel van de actieve leden van deze organisaties student en komen deze studenten vaak uit hetzelfde netwerk van de bestuurlijk-actieve studenten, zoals de respondenten uit dit onderzoek.

Het **wetenschappelijke doel** van dit onderzoek is tweeledig: (1) inzicht verkrijgen in de motivatie van de bestuurlijk-actieve studenten om meerdere jaren actief te zijn, en (2) inzicht verkrijgen in de aard van hun betrokkenheid bij de studentenorganisaties waarvoor zij werken.

Daarnaast is er nog een **praktisch doel**: het doen van aanbevelingen naar aanleiding van de uitkomsten van het onderzoek. Studentenorganisaties kunnen op basis van deze aanbevelingen bewuster sollicitanten werven, door het selectiebeleid aan te passen op de behoeften van de mogelijke kandidaten.

Ook zullen toekomstige bestuurlijk-actieve studenten, na het lezen van dit onderzoek, hopelijk bewuster kiezen om zich al dan niet voor een organisatie in te zetten en om al dan niet te *switchen* tussen verschillende organisaties.

De **opbouw** van deze scriptie is als volgt. Eerst zal de wetenschapsfilosofische onderbouwing en de methodologische verantwoording worden gegeven in het hoofdstuk 'Methodologische Verantwoording'. Vervolgens zullen de relevante theorieën voor dit onderzoek uiteen worden gezet in het 'Theoretisch Kader'. Daarna worden de resultaten uit dit hoofdstuk besproken in het hoofdstuk 'Resultaten', die in het hoofdstuk 'Analyse' zullen worden toegelicht met behulp van de theorie uit het 'Theoretisch Kader'. Tot slot wordt er in het hoofdstuk 'Conclusie' een antwoord gegeven op de hoofdvraag en worden er een aantal praktische aanbevelingen gedaan.

2. Methodologische Verantwoording

In dit hoofdstuk zal ik respectievelijk uiteen zetten vanuit welke wetenschapsfilosofische stroming dit onderzoek is geschreven en hoe dit onderzoek precies is uitgevoerd.

2.1 Wetenschapsfilosofische onderbouwing

De keuze voor een specifieke onderzoeksmethode heb ik gebaseerd op een set van ontologische en epistemologische aannames (Woolgar, 1996: 16): perspectieven op de werkelijkheid en op kennis en kennisvergaring. Deze perspectieven bepalen het type kennis waar naar gezocht gaat worden: *“These beliefs shape how the qualitative researcher sees the world and act in it”* (Denzin & Lincoln, 1994: 13). Omdat ik in dit onderzoek op zoek was naar ervaringen en perspectieven van de bestuurlijk-actieve studenten en naar de manier waarop zij hun ervaringen interpreteren, heb ik gekozen voor een relativistische ontologie, waarin er uit wordt gegaan van een geconstrueerde werkelijkheid, *“multiple constructed realities”*, en van een interpretatieve epistemologie, *“the knower and known interact and shape one another”* (Denzin & Lincoln, 1994: 13). Op die manier kon ik inzicht geven in hoe de bestuurlijk-actieve studenten het bestuurlijk-actief zijn ervaren en over hoe zij betekenis geven aan hun kennis over het bestuurlijk-actief zijn.

Dit heb ik gedaan vanuit het interpretatieve onderzoeksparadigma. Wat dat precies inhield, wordt nu uitgelegd.

2.1.1 Interpretatieve onderzoeksparadigma

Volgens Deetz (1996) zijn er vier verschillende onderzoeksparadigma's te onderscheiden. In dit onderzoek ben ik uitgaan van het 'interpretatieve' paradigma van Deetz, dat is gericht op de ervaringen en betekenisgeving van respondenten binnen hun belevingswereld: *“It seeks explanation within the realm of individual consciousness and subjectivity”* (Burrell & Morgan, 1979: 28). Ervaring en betekenisgeving staan daarin centraal.

Doel van interpretatief onderzoek is, anders dan bij bijvoorbeeld positivistisch onderzoek, niet om objectieve feiten boven tafel te krijgen, maar om de ervaringen en perspectieven van de onderzoekssubjecten te begrijpen. White (1986) omschrijft dit als volgt: *“Recent studies of organizational culture demonstrate the importance of interpretive methods for properly understanding norms, values, and belief systems in organizations”* (White, 1986: 16).

De keuze voor een interpretatieve invalshoek, ligt voor de hand voor dit onderzoek omdat het, zoals in de vorige subparagraaf is uitgelegd, focust op de subjectieve waarden en overtuigingen van de bestuurlijk-actieve studenten. Deze waarden en overtuigingen vormen vervolgens de basis van de sociale handelingen die ze uitvoeren. Dit geeft zicht op de acties

en gedragingen in een organisatie (White, 1986: 18), in het geval van dit onderzoek op de gedragingen van de bestuurlijk-actieve studenten in de verschillende studentenorganisaties waarvoor zij werkzaam zijn.

Ook Burrell & Morgan (1979) gebruiken een schema met dimensies om vier verschillende onderzoeksperspectieven te duiden. Echter, zoals Deetz bijna twintig jaar later stelt, moet dit schema vooral worden gezien als een oriëntatiemiddel en niet als een harde classificatie (Deetz, 1996: 191). Daarom heb ik dit schema als oriëntatiemiddel gebruikt om het onderzoeksperspectief te duiden.

Burrell & Morgan beschrijven twee assen: *local/emergent* tegenover *elite/a priori* en de as *consensus* tegenover *dissensus*. Zij positioneren het interpretatieve paradigma in de dimensie *local-emergent & consensus*. De as *consensus/dissensus* gaat over de relatie tussen onderzoek en bestaande sociale structuren (Burrell & Morgan, 1979: 25). Een focus op *consensus* betekent dat de onderzoekspraktijken aansluiten bij het dominante sociale discours, zonder deze (zoals bij *dissensus* het geval is) te willen doorbreken (Burrell & Morgan, 1979: 24). De dimensie *local-emergent* tegenover *elite/a priori* gaat over de herkomst van de gebruikte onderzoeksconcepten en/of onderzoeksproblemen. Onderzoek gericht op *local/emergent*, zoals in dit onderzoek het geval is, is gericht op het begrijpen van de subjectieve beleving in een bepaalde context en situatie en niet op theorie (Burrell & Morgan, 1979: 27). Burrell & Morgan beschrijven dit als volgt: *“concepts may be developed with or applied to the organizational members being studied”* (Burrell & Morgan, 1979: 28). Ik heb daarom in deze interpretatieve studie geprobeerd om te ontdekken welke thema's er in de specifieke onderzoekssituatie van de bestuurlijk-actieve studenten relevant waren. De concepten die hieruit naar voren kwamen, onder andere de concepten 'verbondenheid', 'leren' en 'autonomie', zijn leidend geweest in uitvoering van dit onderzoek.

2.1.2 De werkelijkheid: sociaal geconstrueerd

Interpretatief onderzoek gaat, zoals eerder gesteld, uit van een werkelijkheid die sociaal wordt geconstrueerd door individuen. *“The expressed goal of interpretative studies is to show how particular realities are socially produced and maintained through norms, rites, rituals and daily activities”* (Alvesson & Deetz, 2000: 34).

Sandberg & Targama beschrijven deze relatie tussen de wereld en het individu met behulp van het begrip *life-world*: *“The idea of life-world expresses that person and world are inextricably related through the person's lived experience of the world”* (Sandberg & Targama, 2007: 28). Iedere persoon ervaart, interpreteert en begrijpt de wereld waar hij of zij in leeft op een eigen manier. In de woorden van Sandberg & Targama (2007): *“from an interpretative perspective it can be argued that our understanding of reality is created by ourselves and others on the basis of our experience and through communication and interaction with other people”* (Sandberg & Targama, 2007: 29). Mensen worden dus niet gezien als statische of voorspelbare objecten, maar hebben zelf een actieve rol als *sense makers* (Deetz, 1996: 202; Alvesson & Deetz, 2000: 33). Volgens van Thiel (2007) moet in dit

perspectief het onderling handelen van mensen, interactie, daarom altijd in de context worden gezien (van Thiel, 2007: 41). De bestuurlijk-actieve studenten zijn in dit onderzoek dan ook altijd in de context van de studentenorganisaties bekeken en kunnen daar niet los van worden gezien.

2.1.3 De rol van taal

Vanuit het interpretatieve onderzoekskader speelt taal in dit onderzoek een belangrijke rol in het creëren en overdragen van betekenis in de studentenorganisaties: *"The everyday conversation of organizational members as well as the formal communication of managers are ingredients in the construction of shared meaning"* (Boyce, 1995: 107). Deze gedeelde betekenisgeving, vormt volgens Bate (2004) de basis voor onder andere goede 'vertrouwensrelaties' (Bate, 2004: 41).

Ook staat dit in verband met het begrip *discours*: *"een min of meer samenhangend netwerk van betekenissen, met 'ingebakken' handelingsopties, dat zich rond bepaalde thema's manifesteert"* (Gastelaars, 2006: 31). *Discours* is niet statisch, maar dynamisch en is daarmee altijd in beweging: *"Individual identities and subjectivities are constructed and reconstructed through discourses in the workplace (Knights, 1990), such as human resource management practices, which create an analyzable subject (Townley, 1993)"* (Leclercq-Vandelannoitte 2011: 1250). Door aandacht te besteden aan het begrijpen van een bepaald *discours*, konden in dit onderzoek bepaalde praktijken in de organisatie beter worden begrepen, zoals onderlinge normatieve controle van de bestuurlijk-actieve studenten. Voorbeelden van terminologie uit dit discours waren zinnen als 'het bestuurswerk is gewoon leuk', 'iedereen was overwerkt' en 'ik krijg energie van de andere bestuurlijk-actieve studenten'. Opvallende handelingsopties waren het veelvuldig gebruik van de mobiele telefoon voorafgaand, direct na afloop en soms zelfs tijdens het interview en in een groot aantal gevallen het dragen van nette kleding, zoals overhemden of blousejes.

Nu duidelijk is gemaakt vanuit welke wetenschapsfilosofische visie dit onderzoek is geschreven, wordt er in gegaan op methoden en technieken die in dit onderzoek zijn gehanteerd.

2.2 Kwalitatief onderzoek

Ik heb in dit onderzoek gekozen voor het gebruik van een kwalitatieve onderzoeksmethode, die in gaat op de subjectieve beleving van respondenten. Van Thiel zegt hierover: *"Om op deze wijze te kunnen werken, maken interpretatieve onderzoekers meestal gebruik van kwalitatieve onderzoeksmethoden.."* (van Thiel, 2007, 42). In dit onderzoek zal de definitie van 'kwalitatief onderzoek' van Denzin & Lincoln worden gehanteerd: *"Qualitative research is multimethod in focus, involving an interpretive, naturalistic approach to it's subject"*

matter” (Denzin & Lincoln, 1994: 2). Deze keuze betekende dat ik in dit onderzoek aandacht heb besteed aan de betekenisgeving van respondenten die zij ontwikkelen in interactie met hun omgeving: de organisatie(s) waarin zij actief zijn (geweest). Dit heb ik gedaan door in de interviews door te vragen op hoe zij de organisaties waarvoor zij werkzaam waren omschreven en hoe zij de concrete taken die zij daarvoor uitvoerden, omschreven en ervoeren.

2.2.1 Rol van de onderzoeker

In kwalitatief onderzoek is de relatie tussen de onderzoeker en de respondent belangrijk. Iedere onderzoeker heeft een eigen perspectief op de wereld en is daarmee zelf onderdeel van het onderzoek (Cassel & Symon, 2004: 11). Daarom heb ik er voor gekozen om dit onderzoek vanuit de ‘ik-vorm’ te schrijven: het maakt duidelijk dat ik als onderzoeker onderdeel heb uitgemaakt van het onderzoek en een actieve rol heb vervuld in de totstandkoming van de onderzoeksdata.

Het gevaar van kwalitatief onderzoek is dat een onderzoeker de eigen vooroordelen probeert te toetsen en onvoldoende stil staat bij de ervaring van de respondent. (Rubin et al., 2005: 155;). Dit gevaar telde voor mij in dit onderzoek extra zwaar, omdat ik zelf ook actief geweest ben in het netwerk van de bestuurlijk-actieve studenten. Ik heb zo veel mogelijk geprobeerd om de ervaringen van de respondenten centraal te stellen, door uitgebreid door te vragen op hoe zij de organisaties, hun collega en het werk ervaren en om daar de interviews op aan te laten sluiten. Ook heb ik halverwege de topiclijst aangepast, om zo aan te sluiten bij de thema’s die vanuit de respondenten naar voren werden gebracht. Dit zal ik in paragrafen 2.2.6 en 2.2.9 verder toelichten.

Het voordeel was dat ik de belevingswereld van de respondenten goed kende en dat het daardoor voor mij gemakkelijk was om hun perspectieven en ervaringen te begrijpen.

2.2.2 Rol van theorie

In kwalitatief, inductief onderzoek ligt, zoals eerder uitgelegd, de focus op de ervaring en betekenisgeving van personen in relatie tot hun sociaal gecreëerde wereld. Volgens Alvesson & Deetz (2000) moet theorie vooral worden gezien als een ‘lens’, vanuit waar kan worden ingezoomd op het onderzoeksprobleem binnen een grotere context (Alvesson & Deetz, 2000: 37). De theorie heeft in dit onderzoek een aantal aandachtspunten aangewezen, vanuit waar de interviews zijn begonnen. Dat waren: individualisme, motivatie en commitment. Gedurende dit onderzoek is de theorie steeds bijgesteld in wisselwerking met de empirische data.

De theoretische begrippen worden in dit onderzoek gezien als *sensitizing concepts*: concepten die een prescriptie geven van de wereld die onderzocht wordt. Deze concepten gaven mij als onderzoeker een richting, waar vanuit ik naar de resultaten kon kijken (Blumer, 1954: 7).

2.2.3 Respondentenselectie

De respondenten worden in dit onderzoek gezien als studenten die tijdens hun studententijd minimaal twee jaar voor minimaal twee verschillende organisaties actief zijn geweest. Onder actief zijn wordt verstaan, zoals in de inleiding al staat beschreven, dat de respondenten een formele functie hebben vervuld in een commissie, bestuur of medezeggenschapsorgaan in een studentenorganisatie. Studenten die meerdere jaren bestuurs- of commissiewerk doen voor één organisatie, zijn in deze scriptie buiten beschouwing gelaten. Omdat ik specifiek geïnteresseerd ben in de motivatie van deze groep studenten en in het soort commitment dat zij ervaren, heb ik er voor gekozen om geen vergelijkend onderzoek te doen met andere onderzoeksgroepen.

Tot slot zijn, zoals ook in de inleiding is uitgelegd, alle respondenten uit dit onderzoek universitaire studenten, om de onderzoeksgroep niet te veelomvattend te maken.

De respondenten in dit onderzoek zijn geworven via de *snow ball method*: ik heb drie bestuurlijk-actieve studenten uit eigen kring benaderd voor een interview. Deze respondenten heb ik vervolgens gevraagd om uit hun eigen kring drie bestuurlijk-actieve studenten voor te dragen, enzovoort. Daarbij heb ik steeds uitgelegd dat ik in dit onderzoek de definitie van een bestuurlijk-actieve student hanteer waarin een student meerdere jaren actief is geweest voor tenminste twee verschillende studentenorganisaties in een formele functie. Hierbij had het de voorkeur dat de respondenten geen bekenden waren van mijzelf. De respondenten heb ik benaderd per e-mail en in enkele gevallen per sms via de mobiele telefoon.

Als onderzoeker heb ik een aantal keer moeten sturen in de respondentenselectie. Dit heeft het resultaat opgeleverd dat dit onderzoek een duidelijk beheersbare onderzoeksgroep heeft, maar aan de andere kant kan er getwijfeld worden aan de correctheid van de selectiemethode, omdat ik deze als onderzoeker heb beïnvloed. Het voordeel van deze selectiemethode was dat het voor mij makkelijk was om snel aan respondenten te komen. Het leverde echter ook aan aantal moeilijkheden op, waardoor ik de respondentenselectie toch gestuurd heb. Die specifieke keuzes zal ik hieronder beschrijven.

Ten eerste bleek het lastige van deze methode, dat ik toch veel mogelijke respondenten kreeg voorgedragen die ik al kende. Ik heb zo veel mogelijk gekozen voor respondenten die voor mij onbekenden waren, maar voor twee personen heb ik een uitzondering gemaakt. Voor de ene was dat omdat deze respondent veel functies binnen één organisatie had vervuld, voordat ze bij andere organisaties actief was geworden. Ik was benieuwd naar in hoeverre zij mij iets kon vertellen over de verschillen tussen haar motivatie en het commitment voor de eerste organisatie en voor de organisaties daar op volgden. De tweede respondent had veel commitment getoond tijdens zijn bestuurlijke activiteiten en

had daardoor een *burnout* gekregen. Ik was benieuwd of hij mij meer kon vertellen over het soort commitment dat hij had ervaren en in hoeverre hij commitment aan de verschillende organisaties ervoer, of aan iets anders.

Ten tweede heb ik de respondentenselectie gestuurd, door selectief te kiezen uit de namen die werden voorgedragen, om er voor te zorgen dat de respondenten goed verspreid waren over verschillende steden (Utrecht, Maastricht, Delft, Groningen, Nijmegen en Amsterdam). Op die manier hoop ik inzicht te geven in de motivatie en het commitment van bestuurlijk-actieve studenten door het hele land.

Ten derde heb ik er bij de respondentenselectie voor gezorgd dat er zowel respondenten werden geïnterviewd die actief waren voor gezelligheidsverenigingen en studieverenigingen, als respondenten die actief waren voor politieke organisaties en voor medezeggenschapsfuncties werden geïnterviewd.

Ten derde heb ik ervoor gekozen, zoals al eerder is uitgelegd, om alleen respondenten te interviewen die studeerden aan een universiteit, om een duidelijke focus in de onderzoeksgroep te kunnen blijven hanteren.

Ik heb in dit onderzoek geen aandacht besteed aan het selecteren op geslacht, dit verliep vanzelf op een gelijkmatige manier. Er zijn uiteindelijk zeven vrouwen en zes mannen geïnterviewd (vrouwelijke respondenten: R5, R6, R7, R8, R9, R10, R12, mannelijke respondenten: R1, R2, R3, R4, R11, R13). Ook heb ik geen aandacht besteed aan de sociaaleconomische omstandigheden of aan de afkomst van de respondenten, met als gevolg dat de respondenten voornamelijk blanke studenten zijn, waarvan minimaal één van de twee ouders heeft gestudeerd.

2.2.4 Methode: interviews

Ik heb in dit onderzoek gekozen voor het houden van interviews, wat een gebruikelijke methode is in kwalitatief onderzoek (van Thiel, 2007). Er zijn verschillende vormen van interviews. De voornaamste drie vormen die in de literatuur worden onderscheiden, zijn (semi-)gestructureerde interviews, ongestructureerde interviews en groepsinterviews (focusgroepen) (Punch, 2005: 176). In dit onderzoek heb ik gewerkt met semi-gestructureerde interviews aan de hand van een topiclijst. Het voordeel van het werken met een topiclijst, was dat het onderzoek daardoor verklaringen opleverde op verschillende *levels of meaning* (Cassel & Symon, 2004: 21). Een nadeel was het ontstaan van *data overload*: het was een grote uitdaging om alle data te verwerken tot een conclusie van het onderzoek (Cassel & Symon, 2004: 21).

Daarnaast heb ik in dit onderzoek gebruik gemaakt van observaties voorafgaand, tijdens en na de interviews. Deze observaties leiden tot *thick description*, informatie over de context waarbinnen de respondenten actief waren en waarbinnen de interviews zijn afgenomen (Walsh, 2004: 224). Deze observaties heb ik uitgeschreven in *field notes*,

aantekeningen die ik direct na afloop van de interviews heb opgeschreven. Dit hielp om de uitkomsten van de interviews beter te begrijpen.

In dit onderzoek heb ik gebruik gemaakt van de interviewtechniek van *life history*: “*Life history method is best used in circumstances where the researcher seeks to understand the complex processes which people use in making sense of their organizational realities. In addition to addressing questions of socialization, career development, and managerial style, the method can be used to give voice to otherwise unheard accounts*” (Cassel & Symon, 2004: 42). Het gebruik van *life history* interviews heeft me geholpen in het verzamelen van informatie over de veranderingen in de ‘sociale netwerken waarin de respondenten hun leven opbouwen’ (Cassel & Symon, 2004: 34) en het gaf inzicht in hoe de respondenten tegen zichzelf in relatie tot de studentenorganisaties aankeken.

Het is gebruikelijk om bij *life history* gebruik te maken van semi-gestructureerde of ongestructureerde interviews, waarbij er ruimte is voor de respondent om onderwerpen aan te dragen die hij of zij belangrijk vindt (Cassel & Symon, 2004: 35). Dat heb ik in dit onderzoek daarom gedaan.

2.2.5 Kwaliteitswaarborging van de interviews

Om de kwaliteit van de interviews te waarborgen, was een aantal dingen belangrijk.

Ten eerste moet een interview volgens Rubin et al. (2005) opgedeeld zijn in drie onderdelen: de belangrijkste kernvragen (*main question*), de vervolgvraag (*follow-up question*) en de diepgaande vragen (*probes*). Dit heb ik in de interviews gehanteerd. De kernvragen hadden als doel het onderzoeksprobleem te dekken (Rubin et al, 2005: 152), waarbij ik een situatie moest creëren waarin de respondent vanuit zijn of haar eigen ervaring begon te vertellen. Dit heb ik geprobeerd te doen door eerst te kletsen over andere onderwerpen om de respondent op zijn of haar gerust te stellen. Ik begon dan met een paar makkelijke vragen, om de respondenten aan te moedigen door te praten. De vervolgvragen en de diepgaande vragen gingen steeds verder op een onderwerp in, waardoor elk interview eigen focuspunten had die door de respondent als belangrijk werden ervaren.

Ten tweede was de factor tijd een kritieke factor in het doen van goede interviews (Cassel & Symon, 2004: 16). Ik heb er daarom voor gezorgd dat ik nooit meer dan twee interviews op een dag hoefde af te nemen, dat er genoeg tijd tussen de twee interviews zat om uit te rusten en de interviews niet langer dan twee a twee en een half uur duurden.

Ten derde was het belangrijk om vragen zo simpel mogelijk te verwoorden en ieder interview te beginnen met een makkelijke open vraag (Cassel & Symon, 2004: 17). In dit onderzoek was de openingsvraag steeds: “*zou je jezelf eens kunnen voorstellen*”. Deze vraag werkte goed, omdat de respondenten hiermee zelf een focus konden kiezen vanuit waar het interview zich verder kon ontwikkelen.

Tot slot heb ik gebruik gemaakt van *tour questions*, vragen waarin er bijvoorbeeld werd gevraagd naar de dagelijkse taken die een respondent verrichtte voor een commissie of bestuursfunctie. Door dit soort vragen te stellen, heb ik geprobeerd te waarborgen dat de

ervaring van de respondenten centraal kwamen te staan in het onderzoek, zodat ik niet mijn eigen ideeën ben gaan toetsen.

Zoals al gesteld is, was het gebruik van de juiste taal belangrijk in het houden van de interviews. *“Talk is the primary medium of social interaction, and language is the material from which qualitative social research is constructed”* (Punch, 2005: 183). Ik heb daarom geprobeerd om aan het begin van de interviews zo open mogelijke vragen te stellen, zoals de vraag: *“waar is het actief zijn voor jouw gevoel begonnen?”*. Verderop in het interview probeerde ik de woorden van de respondenten over te nemen, zoals het veelvuldige gebruik van de woorden ‘leuk’, ‘verantwoordelijk zijn’ en ‘grenzen aangeven’. Ik heb deze woorden steeds gebruikt om een vervolgvraag te stellen, om zo dieper op de ervaring van de respondenten in te gaan. Bijvoorbeeld: *“Kun je eens aangeven wat je precies leuk vindt aan het bestuurswerk?”*.

Zoals eerder genoemd, is de relatie tussen mij als onderzoeker en de respondenten belangrijk, omdat volgens de in dit onderzoek gevolgde stroming de onderzoeker deel uit maakt van het eigen onderzoek (Cassel & Symon, 2004: 11). Het gevaar hiervan is, zoals eveneens al is besproken, dat ik als onderzoeker mijn eigen ideeën zou zijn gaan toetsen, in plaats van het perspectief van de respondent centraal te zetten (Rubin & Rubin, 2005: 155). Dit heb ik voorkomen door te reflecteren op de interviews en door het maken van notities, *field notes*, over de context van de interviews (Cassel & Symon, 2004: 20). In deze *field notes* heb ik uitgebreid stilgestaan bij de omgeving waarin de respondenten actief waren en bij de omgeving waarin het interview plaats had, om de interviews in hun context te kunnen plaatsen. Gedeeltes uit vier *field notes* zijn in de bijlage (bijlage 3) toegevoegd.

Daarnaast heb ik, zoals eerder gesteld, na het zevende interviews alle data tot dan toe getranscribeerd en de topics aangepast. Daarbij heb ik ook aandacht besteed aan de kwaliteit van mijn eigen vragen, zodat ik deze kon blijven verbeteren.

2.2.6 Beschrijving van de interviews

Elk interview had een eigen dynamiek. Omdat de bestuurlijk-actieve studenten niet werkzaam waren binnen één organisatie, werden de interviews in verschillende ruimtes en in verschillende steden gehouden. Ik heb steeds veel aandacht besteed aan het creëren van een fijne sfeer, zodat de respondenten zich zo veel mogelijk op hun gemak voelden. Dat lukte in de meeste gevallen, sommige respondenten leken zelfs gedurende of na afloop van het interview te schrikken van de openheid die ze getoond hadden. Dat bleek uit opmerkingen als *“goh hé ik leer hier mezelf kennen!”* en *“wat een lastige vragen.. daar heb ik nooit over nagedacht”*.

Daarnaast zat er ook ontwikkeling in het verloop van de verschillende interviews. De eerste drie interviews waren verkennend van aard en gefocust op het verloop van de ‘loopbaan’ als bestuurlijk-actieve student. In deze drie interviews heb ik uitgebreid

doorgevraagd naar de keuzes van de respondenten om naar een vervolgfunctie te switchen en naar hoe de respondenten zich daar toen bij voelden.

Het vierde en het dertiende interview waren erg gericht op de moraal van de respondenten en op hun visies op de samenleving, omdat dit vanuit hen zelf steeds werd aangedragen. In het vijfde, zesde en zevende interview heb ik een aantal keer doorgevraagd naar de concrete taken die de respondenten uitvoerden, wat in lijn ligt met de eerder uitgelegde techniek van *life history*. Ook is er in deze interviews uitgebreid in gegaan op het gevoel van overwerktheid dat de respondenten hadden ervaren.

De respondenten van het achtste, negende en tiende interview focusten sterk op het thuishoren bij een organisatie en op de symbolische aspecten van het bestuurswerk (dat het goed staat op je Curriculum Vitae (CV), dat je met belangrijkste mensen om tafel kan, etc.).

In het elfde, twaalfde en dertiende interview zijn de vragen die hoorden bij *life history* weer herpakt. Dit heeft er voor gezorgd dat ik verschillende focuspunten uit de interviews kon destilleren, wat leidde tot een grote verscheidenheid aan informatie.

2.2.7 Topiclijst

Volgens Cassel & Symon (2004) zijn er drie manieren om een goede topiclijst samen te stellen: via literatuur, via persoonlijke kennis en via kennis uit eerdere observaties die voorafgaand aan de interviews zijn gehouden (Cassel & Symon, 2004: 15). In dit onderzoek zijn de topics op basis van al deze drie methoden opgesteld: aan de hand van de *sensitizing concepts* en via mijn persoonlijke voorkennis en observaties. De topiclijst was daarnaast dynamisch en werd gedurende het onderzoek aangepast. Specifiek heb ik ervoor gekozen om halverwege, na het doen van zeven interviews, de eerste open codes te bespreken. Aan de hand van deze tussenanalyse heb ik de topiclijst veranderd. Beide topiclijsten zijn in de bijlage toegevoegd (bijlagen 1 en 2).

2.2.8 Transcriberen en coderen

Om recht te doen aan het interpretatieve paradigma van waaruit dit onderzoek is uitgevoerd, was het belangrijk om de interviews zorgvuldig te transcriberen. De respondenten moesten immers geïnterpreteerd worden in de context waarbinnen zij betekenis geven en waarbij er recht wordt gedaan aan de complexiteit daarvan (Punch, 1993; 192).

Geschreven teksten zijn altijd slechts een beperkte weergave van de interviews (Riessman, 1993: 11). Om toch zo veel mogelijk informatie uit de teksten te kunnen halen, is het transcriberen van de interviews zo consistent mogelijk gedaan, met behulp van het transcribeerschema van Field & Morse (Field, & Morse, 1996: 107-108). De interviews heb ik woord voor woord uitgetypt, waarbij ik niet-woordelijke uitingen als lachen en het hardop nadenken heb uitgeschreven. In bijlage 4 is te lezen hoe ik de interviews verder precies heb uitgetypt. Een voorbeeld van hoe de transcripties eruit zien, is toegevoegd in de bijlage 5.

Volgens Field & Morse is het werken met meer dan tien hoofdcodes lastig (Field & Morse, 1996: 109). Daarom heb ik in eerste instantie gewerkt met zeven codes. Vervolgens heb ik de laatste zes interviews uitgevoerd en heb ik het coderen opnieuw gedaan. Hierbij heb ik twee codes uit de eerste versie geschrapt en er vier toegevoegd. Een voorbeeld van welke codes er uiteindelijk zijn gebruikt in de analyse is in de bijlage 6 toegevoegd.

Het coderen heb ik uitgevoerd door de codes een naam en een kleur te geven. De kleuren heb ik handmatig in het 'Microsoft Office-programma' 'Word' aangebracht en vervolgens per kleur in een apart document verzameld en geanalyseerd.

2.2.9 Kwaliteitscriteria

Ik heb er voor gekozen om in dit onderzoek niet te werken met de begrippen betrouwbaarheid en validiteit, die vooral bij een positivistische onderzoeksstroming passen, maar met de begrippen *credibility*, *applicability*, *consistency* en *conformability*. Deze begrippen zijn onder andere ontleend aan Field & Morse (1996) en zullen hieronder verder worden uitgewerkt.

Credibility, of true value (Field & Morse, 1996: 118), heeft te maken met het expliciteren van de context waarin het onderzoek is gedaan (Creswell & Miller, 2000: 129). *"In qualitative research one recognizes that there are multiple realities, so the researcher's job becomes one of reporting the perspectives of the informants as clearly as possible"* (Field & Morse, 1996: 118). Dit is, zoals al is uitgelegd, gedaan met behulp van *thick description*, het beschrijven van de context waarbinnen de interviews worden gedaan in *field notes* die ik na afloop van ieder interview heb gemaakt (Punch, 1998: 192). Daarin heb ik aandacht besteed aan de sfeer in de ruimte waar het interview plaatsvond, over waar de respondent vandaan kwam en naartoe ging, over hoe de respondent zich gedroeg over hoe ik mijzelf voelde. Omdat dit onderzoek niet is uitgevoerd binnen een specifieke organisatie, heb ik de contextbeschrijving op twee manieren gewaarborgd: door (a) aandacht te besteden aan de context in het interview, door vragen te stellen over hoe zij de organisaties, het werk en hun collega's zouden omschrijven en (b) door een beschrijving te geven van de omgeving waarin de interviews zijn afgenomen en hoe het contact met de respondenten is verlopen. Tot slot is er zoals gezegd bij het analyseren van de informatie, aandacht besteed aan het transcribeerschema.

Applicability zegt iets over de overdraagbaarheid van het onderzoek: in hoeverre zijn de gegevens, die binnen de specifieke onderzoekscontext zijn verzameld, ook bruikbaar binnen andere (organisatie)contexten? Field & Morse zeggen hierover: *"Applicability is the criterion used to determine whether the findings can be applied in other contexts or settings or with other groups"* (Field & Morse, 1996: 118). *Applicability* staat daarmee in nauw verband met de *credibility* van het onderzoek, omdat de overdraagbaarheid alleen beoordeeld kan worden wanneer de situationele context van het onderzoek expliciet is gemaakt. De overdraagbaarheid van de onderzoeksgegevens van deze studie is klein, omdat het binnen een specifieke doelgroep is uitgevoerd. Het zou echter goed kunnen dat

bepaalde resultaten uit dit onderzoek ook van toepassing zijn op andere bestuurlijk actieve studenten, zoals studenten die slechts één jaar actief zijn of studenten die slechts voor één organisatie werkzaam zijn. Mogelijkerwijs hebben de resultaten ook draagvlakken met bijvoorbeeld studenten die vrijwilligerswerk doen voor welzijnsorganisaties of voor bestuurlijk-actieve personen die geen student zijn.

Consistency zegt iets over de vraag of de resultaten consistent zullen zijn wanneer het onderzoek met dezelfde respondenten en binnen dezelfde context nogmaals zou worden uitgevoerd (Field & Morse, 1996: 118). De interpretaties van dit onderzoek moesten dus verklaarbaar zijn. Dat was inderdaad het geval, de resultaten waren logisch te verklaren met behulp van verschillende literatuur.

Tot slot is een vierde criterium de *confirmability* van het onderzoek. Dit betreft de “*freedom from bias in the research procedure and results*” (Field & Morse, 1996: 118). Er is geprobeerd dit zo goed mogelijk tegen te gaan. Het zou echter zo kunnen zijn dat er in dit onderzoek sprake was van *social desirability bias*, waardoor de respondenten sociaal wenselijke antwoorden gaven. Ik heb geprobeerd om een sfeer te creëren waarin de respondenten anoniem en zonder vervolg konden spreken over hun ervaringen, om het ontstaan van deze bias zo veel mogelijk te voorkomen.

2.3 Discussie

In deze paragraaf zal ik reflecteren op hoe ik dit onderzoek heb uitgevoerd.

Ten eerste moet er een kritische noot worden geplaatst bij het respondentenaantal van dertien binnen de omvangrijke netwerkorganisatie waarbinnen dit onderzoek is uitgevoerd. Ondanks dat er al na ongeveer tien respondenten verzadiging van de resultaten optrad, is een respondentenaantal van dertien wellicht te weinig om generaliseerbare uitkomsten te verkrijgen. Nu is dat niet het doel geweest van dit onderzoek, maar het is waarschijnlijk dat er bestuurlijk-actieve studenten zullen bestaan met andere ervaringen en met andere motieven dan in dit onderzoek naar voren zijn gekomen.

Ten tweede heb ik met dit onderzoek geprobeerd om een rode draad door de verhalen van de verschillende respondenten te volgen. De interviews waren allemaal uniek en ieder individu heeft zijn of haar persoonlijke ervaringen die niet overeenkomen met de gedeelde ervaringen die in dit onderzoek zijn uitgelicht. De ervaringen en perspectieven van bestuurlijk-actieve studenten zullen wellicht dus pluriformer en veelomvattender zijn dan uit dit onderzoek blijkt.

Ten derde moet er kritisch gekeken worden naar de onderzoeksgroep van dit onderzoek. De focus van dit onderzoek was alleen op de bestuurlijk-actieve studenten die meerdere jaren actief zijn geweest en tenminste voor twee organisaties. Het zou goed kunnen zijn dat studenten die slechts één jaar actief zijn, of meerdere jaren actief zijn voor slechts één organisatie, andere ervaringen hebben en andere zaken belangrijk vinden. Het zou dus kunnen zijn dat de uitkomsten van dit onderzoek een vertekend beeld geven van

bestuurlijk-actieve studenten in het algemeen. Het zou interessant zijn om in vervolgonderzoek wel aandacht te besteden aan deze andere groepen bestuurlijk-actieve studenten. Ook zou het interessant zijn om dit onderzoek over tien of twintig jaar te herhalen, om te zien of de ervaringen van de bestuurlijk-actieve studenten dan anders zijn dan nu, als gevolg van de ontwikkelingen in het hoger onderwijs die in de inleiding zijn geschetst.

Ten vierde is het mogelijk dat er in de beantwoording van de respondenten sprake was van *social desirability bias*, waardoor de respondenten sociaal wenselijke antwoorden gaven. Specifiek zou dit het geval kunnen zijn geweest bij de thema's die haken aan intrinsieke motivatie en verbondenheid, waardoor de respondenten een rooskleuriger verhaal hebben verteld dan hoe zij het werkelijk ervaren.

Ten vijfde zou het zo kunnen zijn dat de lange periode die tussen de uitvoering van het onderzoek en het schrijven van het onderzoeksverslag zat, invloed heeft gehad op de kwaliteit van de verslaglegging. Het zou zo kunnen zijn dat ik veel tijd heb moeten steken in het opnieuw inlezen in de resultaten en de theoretische begrippen, waardoor ik minder tijd over heb gehouden voor het uiteindelijke verslag en dat deze daarom in kwaliteit heeft ingeboet.

Tot slot zou het zo kunnen zijn dat ik een blinde vlek heb gehad tijdens het doen van dit onderzoek, doordat ik dezelfde soort ervaringen heb gehad als de respondenten. Het zou bijvoorbeeld kunnen zijn dat er bij mij sprake was van *tacit knowledge*: kennis waarover ik als onderzoeker beschik zonder dat bewust te weten. Het zou daarom zo kunnen zijn dat ik me niet heb verwonderd over bepaalde zaken, waar een andere onderzoeker dat wellicht wel zou doen. Er zouden daardoor zaken onbelicht kunnen zijn gebleven.

Nu de gebruikte methoden en technieken van dit onderzoek duidelijk zijn gemaakt, zal er in worden gegaan op de *sensitizing concepts* die dit onderzoek richting geven, in het Theoretisch Kader.

3. Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk wordt een theoretisch raamwerk geschetst, van waaruit de resultaten van het onderzoek besproken kunnen worden. Zoals in de inleiding is uitgelegd, wordt er in dit theoretisch kader gebruik gemaakt van begrippen motivatie en commitment.

Het begrip motivatie gaat over de redenen waarom iemand iets doet. Wat zoeken de bestuurlijk-actieve studenten in de studentenorganisaties en wat vinden zij daar? Er wordt in dit onderzoek onderscheid gemaakt tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie (Ryan & Deci, 2000): motivatie die voortkomt uit authentieke of innerlijke drijfveren, en de motivatie die voortkomt uit externe prikkels. Met behulp van deze theoretische inzichten wordt er in dit onderzoek laten zien wat de beweegredenen van de bestuurlijk-actieve studenten zijn om meerdere jaren, voor verschillende organisaties, bestuurlijk-actief te zijn.

Commitment gaat in deze studie over de binding die de bestuurlijk-actieve studenten ervaren met de organisatie. Het begrip commitment veronderstelt een emotionele hechting (van Wijk, 2006) of psychologische band met de organisatie (Boessenkool, Leisink & Verweel, 2003). Om meer te weten te komen over het soort commitment dat de bestuurlijk-actieve studenten ervaren, is het interessant om de aard emotionele verbinding verder te onderzoeken: in hoeverre ervaart een bestuurlijk-actieve student commitment aan de organisatie en aan de doelen van de organisatie en in hoeverre ervaart hij of zij vooral commitment aan zichzelf? Gedacht kan worden aan het ontstaan van een community van bestuurlijk-actieve studenten, die los staat van de studentenorganisaties. Dat wordt daarom in de laatste subparagraaf besproken.

3.1 Motivatie

“To be motivated means to be moved to do something” (Ryan & Deci, 2000b: 54).

In dit onderzoek ben ik geïnteresseerd naar de onderliggende motieven van de bestuurlijk-actieve studenten, om te verklaren waarom zij zich meerdere jaren voor de verschillende organisaties inzetten. Daarom zal er in deze paragraaf gekeken worden naar het begrip motivatie. Dat zal gebeuren door gebruik te maken van de begrippen intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie.

3.1.1 Intrinsieke motivatie

Authentieke, of intrinsieke motivatie wordt door Ryan & Deci vergeleken met de natuurlijke neiging van een kind tot spontane interesse en nieuwsgierigheid (Ryan & Deci, 2000a: 70). In een ander artikel geven zij de volgende definitie: *“They are activities that people do naturally and spontaneously when they feel free to follow their inner interests”* (Deci & Ryan, 2000c: 234). Een voorbeeld van intrinsieke motivatie wordt gegeven door Vallerand et al., (1992) in een artikel over motivatie in het onderwijs: *“the student that goes to class because he or she*

finds it interesting and satisfying to learn more about certain subjects" (Vallerand, Pelletier, Blais, Briere, Senécal & Vallieres, 1992: 1004). Intrinsieke motivatie gaat dus over spontane interesse en iets doen vanuit jezelf.

Volgens de zojuist genoemde auteurs zijn er drie types van intrinsieke motivatie te onderscheiden: de motivatie om iets te weten (*to know*), de motivatie om iets te bewerkstelligen (*to accomplish*) en de motivatie om gestimuleerd te worden (*to experience stimulation*) (Vallerand, Pelletier, Blais, Briere, Senécal & Vallieres, 1992: 1005).

De motivatie om iets te weten zorgt voor een goed gevoel wanneer iemand iets nieuws heeft geleerd. Dat kan gaan om kennis of om vaardigheden (Vallerand, Pelletier, Blais, Briere, Senécal & Vallieres, 1992: 1005).

De tweede variant, om iets te bewerkstelligen, zorgt voor voldoening doordat mensen in interactie met hun omgeving het gevoel hebben competent te zijn, en nieuwe of unieke dingen te bereiken (Vallerand, Pelletier, Blais, Briere, Senécal & Vallieres, 1992: 1005). Het zou volgens de auteurs beschreven kunnen worden als *"the fact of engaging in an activity for the pleasure and satisfaction experienced when one attempts to accomplish or create something"* (Vallerand, et. al., 1992: 1005).

De derde variant komt het dichtst in de buurt van het ervaren van *flow*: een situatie waarin men zintuiglijk of esthetisch positieve ervaringen heeft en een gevoel van opwinding ervaart (Vallerand, et. al., 1992: 1006). Als voorbeeld wordt er gesproken over de student die een boek leest *"for the intense feelings of cognitive pleasure derived from passionate and exciting passages"* (Vallerand, et. al., 1992: 1006).

Voortbouwend op verschillende onderzoeken, hebben Ryan & Deci (2000) de *Self Determination Theory* (SDT) ontwikkeld, die stelt dat het vervullen van psychologische basisbehoeftes ten grondslag ligt aan intrinsieke motivatie en dat individuen daarom altijd op zoek zullen gaan naar werk waarin ze deze behoeftes kunnen vervullen.

Overigens stellen de auteurs dat individuen niet expliciet gedrag vertonen om in een specifiek daarvoor uitgekozen situatie de basisbehoeftes te vervullen, maar dat ze activiteiten zullen ondernemen die ze interessant dan wel belangrijk vinden en daardoor indirect hun behoeftes vervullen (Deci & Ryan, 2000c: 230).

De eerste basisbehoefte is een gevoel te hebben autonoom te kunnen handelen, wat inhoudt dat een persoon het gevoel heeft vanuit eigen interesse en de eigen waarden te handelen (Ryan & Deci, 2004: 8)

De tweede is het gevoel te hebben competent te zijn (Gagne & Deci, 2005: 336), waarbij het er vooral om gaat dat een individu uitdagingen zoekt *"that are optimal for their capacities"* (Ryan & Deci, 2004: 7). Hierbij kan positieve feedback een goede bijdrage leveren aan het vergroten van het gevoel van competentie, indien het betreffende individu het gevoel heeft verantwoordelijk te zijn geweest voor de geleverde prestaties (Deci & Ryan, 2000c: 235).

De derde is een gevoel van verbondenheid te ervaren: *“To feel a satisfying and coherent involvement with the social world more generally”* (Ryan & Deci, 1990: 243).

In dit onderzoek zal ik de motivatie onderzoeken van bestuurlijk-actieve studenten die actief zijn voor verschillende studentenorganisaties. Het is daarom interessant om te bespreken wat de invloed is van bepaalde organisatiekenmerken of omstandigheden op de motivatie van individuen. Ryan & Deci (1999) bespreken drie omstandigheden binnen sociale contexten of organisaties, waarbinnen de psychologische basisbehoeftes het beste vervuld kunnen worden.

De eerste is dat de organisatie autonomie promoot, door ruimte te bieden aan eigen initiatief en door niet te veel vast te leggen hoe het werk gedaan moet worden (Ryan & Deci, 1990: 246).

De volgende dimensie raakt aan de theorie over *shared understanding* (Sandberg & Targama, 2007) en stelt dat hoe meer *structure* er is, dat wil zeggen: hoe meer men een begrip heeft van de context en cultuur binnen het sociale veld, hoe beter een individu het gevoel heeft controle te hebben over de behaalde resultaten.

Tot slot gaat de derde dimensie over *involvement*, de mate van betrokkenheid van medewerkers. De organisaties die over deze drie dimensies beschikken, bieden optimaal de ruimte voor ontwikkeling omdat ze het vervullen van de psychologische basisbehoeftes mogelijk maken (Ryan & Deci, 1990: 246).

Concluderend zijn er dus drie basisvoorwaarden om een grotere intrinsieke motivatie te kunnen realiseren: de juiste competenties, het beschikken over autonomie om deze competenties naar eigen inzicht tot uiting te kunnen brengen en een gevoel van verbondenheid.

Intrinsieke motivatie wordt in het dagelijks taalgebruik vaak verward met altruïsme of met idealisme: zich inzetten voor een ideëel doel, zonder daar zelf baat bij te hebben. In dit onderzoek zal echter de wetenschappelijke definitie, zoals hierboven uiteengezet, worden gehanteerd.

3.1.2 Extrinsieke motivatie

Extrinsieke motivatie is motivatie die voortkomt uit iets anders dan uit het individu zelf: *“The term extrinsic motivation refers to the performance of an activity in order to attain some separable outcome and, thus, contrasts with intrinsic motivation, which refers to doing an activity for the inherent satisfaction of the activity itself”* (Ryan & Deci, 2000a: 71). Gagné en Deci (2005) beschrijven drie processen van extrinsieke motivatie.

Ten eerste is er de *introjected regulation*, waarin iemands zelfbeeld en trots afhangt van de uitvoering van taken (Gagné & Deci, 2005: 334) en waarin een individu handelt om een gevoel van druk om schuld of angst te vermijden (Ryan & Deci, 2000b: 62).

In het tweede proces, *identified regulation*, identificeert een individu een gedeelte van zichzelf met het gedrag dat hij of zij vertoont (Gagné & Deci, 2005: 334-335). *“In contrast, by identifying with the value of the activity, internalization will be fuller, people will experience greater ownership of the behavior and feel less conflict about behaving in accord with the regulation, and the behavior will be more autonomous (Deci & Ryan, 2000c: 237).*

De laatste vorm is de meest autonome variant van extrinsieke motivatie en toont gelijkenissen met intrinsieke motivatie: *integrated regulation of internalization*. Het verschil is dat bij extrinsieke motivatie de persoon niet geïnteresseerd is in de activiteit, zoals bij intrinsieke motivatie het geval is, maar dat de activiteit wordt gezien als *“instrumentally important for personal goals”* (Gagné & Deci, 2005: 335). Overigens zijn gevoelens van autonomie en competentie ook voorwaarden voor het proces van *internalization*.

Nu de begrippen intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie zijn besproken, zal het tweede *sensitizing concept* uit dit hoofdstuk besproken worden: commitment.

3.2 Commitment

In deze alinea wordt er stil gestaan bij het vraagstuk van commitment. In dit onderzoek ga ik op zoek naar het soort commitment dat de bestuurlijk-actieve studenten ervaren. Het *switchen* van de bestuurlijk-actieve studenten uit dit onderzoek, werpt de vraag op of zij commitment ervaren aan organisaties, of aan iets anders, zoals aan elkaar. Er wordt daarom eerst in gegaan op het concept organisatie commitment. Daarna wordt er uitgelegd hoe commitment precies tot stand komt. Dit leidt tot de vraag in hoeverre er ook commitment bestaat aan iets anders dan de organisatie, zoals aan andere personen. Hier wordt een antwoord op gegeven in de subparagraaf *interpersonal commitment*.

3.2.1 Commitment aan organisaties

Al in de late decennia van de vorige eeuw is er veel onderzoek gedaan naar de effecten van commitment op het gedrag van medewerkers en de prestaties die zij leveren. Zo stelt Benkhoff (1997) dat er veel onderzoek is gedaan naar organisatie commitment, omdat men *“veronderstelde dat dit zou leiden tot betere prestaties van werknemers”* (Benkhoff, 1997a: 701). Echter, onderzoek om dit te bewijzen leidde tot weinig resultaten. Volgens Benkhoff was één van de redenen daartoe dat er geen allesomvattende definitie van het begrip organisatie commitment bestond. *“One of the reasons why commitment research has made so little progress seems to be the way “commitment” is conceptualized and measured”* (Benkhoff, 1997b: 114).

Ook uit eerdere onderzoeken blijkt dat het lastig is een eenduidige definitie van het begrip te ontwikkelen. Angle & Perry (1981) stellen dat het concept organisatie commitment

afhangt van verschillende, complexe elementen: *“Rather than assuming a simplistic relationship between commitment and positive performance outcomes, organizational researchers will have to begin to deal with more complex factors”* (Angle & Perry, 1981: 12). In latere onderzoeken worden er toch definities ontwikkeld, waaronder door van Wijk (2006): *“Organisatie commitment wordt gedefinieerd als een psychologische band die het individu ervaart met de organisatie”* (van Wijk, 2006: 29). Volgens Boessenkool, Leisink & Verweel (2003) gaat het hierbij om een emotionele hechting aan de organisatie (Boessenkool, Leisink & Verweel, 2003: 27). Een combinatie van deze twee definities wordt in dit onderzoek gehanteerd: *organisatie commitment betekent de psychologische band die een individu ervaart met de organisatie en waarbij er sprake is van emotionele hechting aan de organisatie.*

Naast de definities van van Wijk en Boessenkool et al., biedt het *Three-Component Model* van Meyer & Allen (1991) een *framework* van waaruit er naar commitment kan worden gekeken. Zij beschrijven commitment aan een organisatie als volgt: *“commitment, as a psychological state, has at least three separable components reflecting (a) a desire (affective commitment), (b) a need (continuance commitment), and (c) an obligation (normative commitment) to maintain employment in an organization”* (Meyer & Allen, 1991: 61).

Affective commitment zegt iets over de emotionele betrokkenheid die een individu ervaart met de organisatie. In deze vorm van commitment identificeert een individu zich met de organisatie en haalt hij of zij er plezier uit om een lid van de organisatie te zijn (Bergman, 2006: 646).

Continuance commitment verwijst naar een afhankelijkheidsrelatie met de organisatie, waarbij het verlaten van de organisatie meer kost dan dat het oplevert (Meyer & Allen, 1991: 67). Het individu heeft de organisatie nodig en toont daarom commitment.

Normative commitment zegt tot slot iets over een gevoel van verplichting om te blijven: *“employees with a high level of normative commitment feel that they ought to remain with the organization”* (Meyer & Allen, 1991: 67).

Bergman (2006) vat de drie vormen van commitment als volgt samen: *“wanting (AC), needing (CC), and being obliged (NC) to stay with the organization”* (Bergman, 2006: 645). Deze vormen van commitment zouden kunnen verklaren over de beslissing van studenten om al dan niet bij een organisatie te blijven: *“Common to these three approaches is the view that commitment is a psychological state that (a) characterizes the employee’s relationship with the organization, and (b) has implications for the decision to continue or discontinue membership in the organization”* (Meyer & Allen, 1991: 67).

Er zijn verscheidene vervolgonderzoeken gedaan naar het concept *normative commitment*. Deze zijn relevant voor dit onderzoek, omdat het *switchen* van de bestuurlijk-actieve studenten een lage vorm van *affective commitment* en *continuance commitment* veronderstelt. Immers, wanneer zij gemakkelijk naar een andere organisatie switchen, is het niet logisch te veronderstellen dat zij emotionele verbinding of een afhankelijkheid van de

organisatie ervaren. Sulsky (1999) beschrijft dat er verschillende redenen ten grondslag kunnen liggen aan *normative commitment*, zoals een gevoel van verplichting omdat de organisatie wordt gerund door familieleden of omdat een persoon zich emotioneel verbonden voelt met de organisatie en daardoor loyaliteit ervaart (Sulsky, 1999: 384): “*the employee is affectively committed to the organization and thus feels a sense of loyalty and a need to "repay" the organization in some way*” (Sulsky, 1999: 384).

Meyer en Parfyonova (2010) voegen hier aan toe dat een ‘morele verplichting’ (*moral duty*) of een vorm van *affective commitment*, kan leiden tot een sterke vorm van *normative commitment*, wanneer de organisatie actief stuurt op commitment aan specifieke onderdelen van het werk (Meyer en Parfyonova, 2010: 292), zoals het eerder genoemde werken aan de doelen of prestaties van een organisatie (Meyer en Herscovitsch, 2001: 320-321).

Tot slot suggereren Meyer (2007) en Connolly, Gallagher en Gilley (2007) dat individuen die er bewust voor hebben gekozen te werken voor een organisatie met een tijdelijk contract, geneigd zijn om sneller een vorm van *affectieve commitment* ervaren (Connolly, Gallagher en Gilley, 2007: 333). Deze gevoelens van emotionele betrokkenheid uiten zich dan bijvoorbeeld in commitment aan het niveau van het werk en de prestaties die men levert (Connolly, Gallagher en Gilley, 2007: 333).

Lastig voor dit onderzoek aan de heersende opvattingen over organisatie commitment, is dat de bestuurlijk-actieve studenten uit dit onderzoek geen formele medewerkers zijn. Zij worden in de meeste gevallen niet betaald, hebben geen officiële leidinggevende en hebben geen contract getekend waarin arbeidsvoorwaarden staan vermeld of waarin een opzegtermijn in is opgenomen. Het zou zo kunnen zijn dat de bijzondere dienststatus van de studenten die een commissie- of bestuursfunctie vervullen, invloed heeft op het soort commitment dat zij aan de organisaties waarvoor zij actief zijn, vertonen. Daarom wordt er nu in gegaan op hoe commitment precies ontstaat en aan het begrip *interpersonal commitment*, commitment aan andere leden van de organisatie of groep.

3.2.2 Het ontstaan van commitment

Boessenkool, Leisink en Verweel (2003) stellen dat commitment kan worden bevorderd door zowel intrinsieke als extrinsieke factoren (Boessenkool, Leisink & Verweel, 2003: 27) en gaan ervan uit dat individuen hun commitment ontwikkelen in wisselwerking met anderen (Boessenkool, Leisink & Verweel, 2003: 28). Wiener (1982) beschrijft dat commitment ontstaat wanneer individuen voorgeschreven gedragsrollen overnemen en internaliseren (Wiener, 1982: 418). Dit gebeurt wanneer een individu zich onderdeel voelt van de groep of organisatie, en de gedragingen gaat vertonen die vanuit de heersende cultuur of gedragsnormen worden verwacht. De invloed van cultuur via opgelegde normen op gedrag is volgens Wiener behoorlijk groot (Wiener, 1982: 426). Hij stelt dat individuen *normative pressures* ervaren en dat deze van invloed zijn op het gedrag dat individuen vertonen en op het commitment dat zij daardoor ervaren (Wiener, 1982: 426). Er ontstaat dus een

verbintenis doordat een individu zich gedraagt volgens de heersende gedragsnormen en zich daardoor identificeert met de organisatie of groep.

Er is nu duidelijk gemaakt wat commitment aan organisaties precies is. Er werd net al even aangestipt dat er ook sprake kan zijn van *interpersonal commitment*. Dat begrip wordt in de volgende subparagraaf besproken.

3.2.3 Interpersonal commitment

Meyer en Herscovitsch (2001) beschrijven verschillende vormen van commitment, die zij indelen in twee categorieën: commitment aan een de organisatie of groep, en commitment aan gedrag, zoals het leveren van prestaties of het werken aan een doel (Meyer en Herscovitsch, 2001: 320-321). Becker (2009) stelt vervolgens dat deze vormen van commitment onder andere gelden voor *interpersonal commitment*.

Interpersonal commitment is commitment aan de mensen met wie men samenwerkt en niet aan de organisatie of het doel van de organisatie. "*Interpersonal commitment is a bond between an individual and other persons or small groups*" (Becker, 2009: 137). Becker (2009) geeft het voorbeeld dat je samen aan een doel werkt, en dan gecommitteerd raakt om vaker met datzelfde team ergens aan te gaan werken (Becker, 2009: 154).

Boessenkool, Leisink & Verweel (2003) ontleen aan van Heerikhuizen en Wilterdink (1993) een viertal soort relaties die iets zeggen over de manier waarop mensen commitment ontwikkelen. Eén daarvan, *affective relationships*, is relevant voor de ontwikkeling van *interpersonal commitment*: "*Affective relationships relate to processes of identity and belonging, with all the positive and negative feelings people have for one another*" (Boessenkool, Leisink & Verweel, 2003: 28-29). Dit type relatie focust dus op een gevoel van ergens bij horen en leidt tot identificatie met elkaar als groep en tot interpersonal commitment (Boessenkool, Leisink & Verweel, 2003: 31; Becker, 2009: 154).

Er is nu duidelijk gemaakt dat organisatie commitment gaat over de emotionele binding die een individu met de organisatie ervaart en dat deze is op te delen in *affective commitment*, *continuance commitment* en *normative commitment*. Vervolgens is er laten zien dat commitment ontstaat wanneer een individu zich identificeert met een organisatie of groep en de voorgeschreven gedragsrollen internaliseert. Daarna is er laten zien dat er ook commitment bestaat aan andere personen, *interpersonal commitment*, dat ontstaat doordat men gevoelens van emotionele verbondenheid ervaart met elkaar.

Om dieper in te gaan op die gevoelens van verbondenheid aan elkaar, wordt in volgende subparagraaf het begrip community uiteengezet.

3.2.4 Community

Een gevoel van samenzijn wordt in dit onderzoek gezien als de beleving van een community (Colombo & Senatore, 2005: 52). Volgens deze onderzoekers ontstaat een community doordat individuen betekenis geven aan het sociale verband waarin zij zich met elkaar bevinden (Colombo & Senatore, 2005: 48). *“This idea leads us to take into account the way people intersubjectively construct and negotiate their notion of community.”* (Colombo & Senatore, 2005: 52). Men zou kunnen zeggen dat community geconstrueerd wordt door de ontwikkeling van een *shared understanding*: een gedeelde manier om de wereld of een organisatie te begrijpen (Sandberg & Targama, 2007: 83).

Finnegan (2002) bespreekt in dit verband het begrip *gemeinschaft*, wat hij ontleent aan Tönnies (Tönnies, 1955: 121): een concept dat uitdrukking geeft aan het ontstaan van sociale cohesie, als gevolg van een onderling gevoel van solidariteit en normatieve controle binnen een groep (Finnegan, 2002: 149).

Colombo en Senatore bespreken vier vormen van constructies die kunnen leiden tot de beleving van een community, waarvan er twee relevant zijn voor dit onderzoek. De eerste vorm ziet community als een *“specific set of relations”*, waarbij er een community ontstaat *“by ‘working together’ to reach ‘common goals’*. Here then is the idea of community as an everyday context which creates bonds when people actively work together to solve common problems” (Colombo & Senatore, 2005: 58). Een community ontstaat in deze vorm dus wanneer individuen gezamenlijk aan bepaalde doelen gaan werken.

In de tweede vorm wordt community gezien als het bepalen van wie de *ingroup* en wie de *outgroup* is. Door helder te maken wie wel bij de community hoort en wie niet, ontwikkelen de leden van een community een gevoel van verbondenheid en van een gezamenlijke identiteit (Colombo & Senatore, 2005: 57).

Tot slot laten deze auteurs zien dat wanneer er sprake is van een community, de individuen ‘gevoelens van warmte en vriendschap’ ervaren en het gevoel hebben met gelijkgestemden te zijn (Colombo & Senatore, 2005: 59).

Nu alle theoretische begrippen zijn verklaard, zullen de resultaten van dit onderzoek worden besproken.

4. Resultaten

Nu de theoretische concepten uit dit onderzoek zijn besproken, kan er worden ingegaan op de resultaten van dit onderzoek. Ik ben in dit onderzoek geïnteresseerd in de thema's motivatie en commitment. In dit hoofdstuk presenteer ik mijn bevindingen en ik zal eerst in gaan op de motivatie van de bestuurlijk-actieve studenten om meerdere jaren actief te zijn. Vervolgens zal ik uitgebreid stil staan bij de vraag wat het actief zijn betekent voor het soort commitment van de bestuurlijk-actieve studenten.

De bestuurlijk-actieve studenten worden in dit hoofdstuk 'de respondenten' genoemd, om zo dicht mogelijk bij de uitkomsten van de interviews te blijven.

4.1 Motivatie om meerdere jaren bestuurlijk-actief te zijn

Deze paragraaf behandelt de vraag wat de motivatie is van bestuurlijk-actieve studenten om meerdere jaren bestuurlijk actief te zijn. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat de respondenten over zes verschillende soorten motivatie beschikken. Deze motivaties, al werden ze door de respondenten verschillend verwoord, zijn te herleiden tot drie categorieën, te weten: een gevoel van verbondenheid, een gevoel competent te zijn en een gevoel autonoom te kunnen handelen. De eerste twee categorieën werden door de respondenten ongeveer even belangrijk gevonden. Omdat de meeste respondenten uit zichzelf het eerste vertellen over zaken die duiden op de categorie verbondenheid, wordt deze als eerste besproken. Omdat de derde categorie minder belangrijk werd ervaren dat de eerste twee, zal deze als laatste en ook minder uitgebreid worden besproken.

4.1.2 Gevoel van verbondenheid

In deze subparagraaf zal worden uitgelegd dat de respondenten verschillende vormen van verbondenheid ervaren, zowel met de organisatie als met elkaar. Grofweg zijn deze vormen in te delen in drie categorieën: het gevoel zich onder gelijkgestemden te verbinden, het samenwerken en een vorm van altruïsme: iets willen doen voor anderen.

4.1.2.1 Gelijkgestemden

Allereerst noemen alle respondenten dat het leuk is om **samen te zijn met hetzelfde type mensen**. *"Nou als je kijkt in ieder geval in [plaatsnaam] in het bestuur, of in het wereldje, dat zijn altijd een beetje dezelfde type mensen"* (R11). Welke type mens dat dan is, wordt onder andere door respondent 3 uitgelegd: *"Het zijn allemaal van die gemotiveerde mensen die er echt zitten voor de grotere zaak. En daar echt harder voor willen werken, zonder betaling, ze zijn zo gemotiveerd voor het onderwerp. (...) Ook omdat ze erbij passen en erbij horen"* (R3). Het gaat dus om gemotiveerde mensen die gepassioneerd zijn voor de vereniging of voor het inhoudelijke onderwerp, maar die ook bij 'het type mens' horen.

Een andere respondent beschrijft in dit kader dat hij zich ‘als een vis in het water voelde’: *“maar ik was echt een vis in het water en dat is wel een lijn is die je kan zien. Dus als je op een gegeven moment, om maar even in dezelfde metafoor te blijven, (...) ja als je allemaal verschillende visjes hebt dan gaat het minder soepel”* (R2). Doordat men zich verbonden voelt met gelijkgestemden, verloopt het proces van samenwerken volgens deze respondent dus makkelijker. Iemand anders verklaart iets soortgelijks: *“Je werkt niet altijd met alleen maar kloontjes, dat is heel saai en dat werkt niet, maar wel met mensen die ook intrinsiek gemotiveerd zijn voor een bepaald onderwerp, die het niet alleen doen voor het salaris zeg maar. (...) En dat vind ik prettig werken, want dan kun je veel harder gaan. Om hard te knokken met z’n allen. En dat gezamenlijke gevoel wat daar bij hoort, dat motiveert heel erg”* (R3). Iemand anders stelt hetzelfde: *“Het zijn allemaal mensen, laat ik het zo zeggen, die het algemeen belang belangrijk vinden. We hadden allemaal wel andere meningen over dingen maar ik heb het idee dat het publieke belang, dat deelt iedereen toch wel”* (R13).

Sommige respondenten geven specifiek aan verbondenheid met **de leden binnen de organisatie te ervaren** (R3, R7, R8, R9, R10): *“Dat je, eh, nou een bepaalde verbinding hebt met mensen en dat dat door zo'n vereniging kan gaan. Dat geeft gewoon een soort van inside incrowdachtig gevoel of zo en dat heeft iedereen”* (R10). Deze respondent voelt zich dus betrokken bij de andere leden van de vereniging. Later in dit interview zegt ze: *“Ik geef gewoon om de vereniging. I: waar geef je dan om? R: ja de mensen en de manier waarop dingen gaan”* (R10).

4.1.2.2 Samenwerken

Veel respondenten ervaren het bestuurswerk als plezierig, **omdat je plezier kunt halen uit anderen** (R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R10, R12). *“Dus als je vraagt wat trekt je dan uit je bed, is wel dat je elke morgen van 'hee hoe gaat het er mee', dus dat je met mensen kunt samenwerken, ik zou het niet snel alleen doen”* (R2). De respondenten halen dus energie uit het dagelijkse contact met anderen. *“Ik denk toch dat je wel een beetje een soort mensenmens moet zijn. “Waar krijg ik energie van, ja van die mensen waarbij je ook het gevoel hebt dat zij ook aan dat doel werken, dat zij ook de intrinsieke motivatie hebben om aan dat doel te werken”* (R1).

Het gevoel van verbondenheid gaat voor veel respondenten ook over het **samenwerken in een team** (R1, R2, R3, R6, R7, R11, R12). *“Het idee van een team, dat vond ik ook heel leuk bij [naam organisatie], echt het teamwerken”* (R12). Opvallend is dat een aantal respondenten zegt steeds weer te blijven zoeken naar organisaties met ‘diezelfde energie’ (R1, R2, R3, R4), *“Waarinnig samenwerking is, met mensen, die gelijkgestemden, (...) Ja daar krijg ik energie van en daar wil ik eigenlijk niet meer uit. Als ik heel eerlijk ben dan wil ik daar niet meer uit, nee”* (R2).

4.1.2.3 Iets doen voor anderen

Een aantal respondenten aan dat **het fijn is om iets voor anderen te doen** (R3, R4, R5, R6, R8). *“Omdat je ook anderen een plezier wilt doen. Als iemand vraagt van ‘goh, zou je me hier mee willen helpen want dat zou zo fijn zijn’, dan denk je ‘ja natuurlijk wil ik jou een plezier doen’”* (R6). Voor anderen betekent dit het aanpakken van praktische problemen: *“Ja ik denk als je iets ziet wat niet klopt, dan kun je er of over zeuren, of proberen er iets aan te doen”* (R4).

Enkele respondenten benadrukken dat zij vooral **ergens iets bij willen dragen** (R1, R3, R7, R13). *“Ik denk dat we toch steeds terugkomen op het fundament dat je het gevoel krijgt dat je iets toevoegt, dat je iets kunt betekenen voor een organisatie of voor mensen, en dat je daar ook, misschien wel een stukje onderdeel van bent. Het is ook mooi om onderdeel bent van een team, dat je daarvoor iets betekent”* (R1). Voor sommige betekent ‘iets bijdragen’ dat je iets toevoegt aan de organisatie of aan de samenleving. *“Volgens mij gaat het heel basaal over iets willen bijdragen. En dan het liefst werken aan maatschappelijke opgaven dus, dus maatschappelijke vraagstukken, maar dat kunnen ook organisatieopgaven zijn. En daar iets in betekenen, om dat een stapje verder te brengen, om nieuwe perspectieven te brengen, beweging te realiseren”* (R1).

Een aantal respondenten geeft aan het fijn te vinden dat ze **van meerwaarde zijn voor iets of iemand** (R1, R3, R6, R7, R13). *“Nou ja misschien gewoon heel basaal, dat het prettig is als mens om het idee te hebben dat je iets doet dat blijvend is of zo. Dat is dan gelijk een hele grote term, maar dat je iets doet dat bijdraagt, dat je niet alleen maar iets voor jezelf doet, dat je iets verandert, hopelijk ten goede. En niet maar gewoon in deze wereld meebeweegt met de stroom maar ook in staat bent om de stroom een beetje te sturen. Van ‘ik ben hier nu en nu zal ik een indruk achterlaten ook’, zeg maar”* (R3). Deze respondent spreekt later in het interview over de paradox tussen iets voor anderen en iets voor jezelf doen. *“Misschien is het ook helemaal niet erg, maar het is wel een gevoel waar ik nog steeds mee rondloop. En de paradox is dus een beetje, ik vind het leuk om mensen, om te helpen of om iets bij te dragen, dat bezorgt mij plezier en ik heb altijd het gevoel dat mensen wel eens denken dat mensen die dat doen, die doen dat alleen maar omdat ze daardoor zichzelf goed voelen. Want dat is de intrinsieke motivatie die er bij komt kijken: omdat ik het leuk vind om dat te doen. En dan denk ik ‘ja, misschien zit er wel wat in, maar is dat erg?’ Win win zeg maar, ik help zowel mezelf als de ander”*. (R3).

De respondenten voelen zich dus verbonden met elkaar, doordat zij het gevoel hebben zich te bevinden in een groep met hetzelfde type mensen, doordat het leuk is om in een team samen te werken en omdat je van meerwaarde kunt zijn voor iets of iemand. Er zal nu in worden gegaan op het tweede grote thema dat uit de interviews naar voren kwam: het gevoel competent te zijn.

4.1.3 Gevoel competent te zijn

Een groot thema dat uit de interviews naar voren komt, is het thema leren: de respondenten geven aan dat ze graag veel willen leren in het bestuurs- of commissiewerk. In deze paragraaf zal duidelijk worden dat de respondenten vooral willen leren, om een gevoel van competentie te ontwikkelen. Vervolgens blijkt uit de resultaten dat de respondenten ook een gevoel van competentie ontwikkelen door dingen te ondernemen en te bereiken. Deze twee thema's zullen hieronder worden besproken.

4.2.3.1 Leren

De respondenten vertellen dat het **leuk is om iets nieuws te doen**, waarvan ze nog niet zeker weten of ze het kunnen. Het woord 'leuk' wordt daarin door de meeste respondenten regelmatig genoemd. Ze presteren als het ware op het toppunt van hun kunnen: *"Ik ben gewoon heel nieuwsgierig en nog steeds, iets uitdagends doen, dat is gewoon moeilijk. Ik wil graag een heel moeilijk probleem op lossen. Ik vind het leuk om iets moeilijk te doen, ik weet ook niet waarom"* (R12). Uit verschillende interviews komt naar voren dat de respondenten zich door al hun ervaringen 'capabel zijn gaan voelen': *"Het enorme verschil van aan het begin van het jaar niet snappen hoe een cyclus werkt en alles eng vinden, en eigenlijk niet weten waar je aan begint, en aan het einde weten van 'ik wil dit bereiken, dan moet ik aan die touwtjes trekken'"* (R7).

Wanneer ik doorvraag naar wat je dan precies leert, sommen de meeste respondenten allerlei **sociale en professionele vaardigheden** op, zoals vergaderen, samenwerken of het ontwikkelen van een professionele attitude: *"Je leert dingen zoals in een team werken. Je leert probleemoplossend-gericht zijn, je leert flexibel zijn, je leert binnen een korte tijd een oplossing voor iets te vinden"* (R6). Daarnaast noemen de meesten het verkennen van de eigen grenzen en het omgaan met verantwoordelijkheid. Het 'leren' is dus vooral gericht op de persoonlijke ontwikkeling en daardoor een gevoel te creëren competent te zijn.

Tot slot wil specifiek een aantal respondenten **de politiek leren kennen** (R2, R4, R5, R7, R11, R12, R13). In dit kader willen de respondenten leren hoe de hazen lopen: hoe besluitvorming tot stand komt en hoe politieke machtsverhoudingen werken. *"Je leert wel, de mores gaat misschien erg ver, maar toch, je merkt wel door te doen hoe die verhoudingen liggen. (...) Om het heel overdreven te zeggen, die ondoorzichtelijke regels, de afspraken, de verhoudingen, de agenda's"* (R2). Volgens deze respondent leer je dus hoe het politieke spel gespeeld wordt.

4.2.3.2 Iets bereiken

Een aantal respondenten zegt graag **iets te willen bereiken** en zich daardoor competent te voelen. Voor sommigen betekent dit werken aan een concreet doel: *"Het was echt het doel*

waar ik iets mee kon. Voor meer mensen dan mezelf. Je studie doe je toch wel vooral voor jezelf en daar had ik toch wel het gevoel dat wat ik deed, hoe klein ook, toch wel belangrijk was, niet alleen voor mezelf maar ook voor anderen potentieel. Dus daar was wel iets te doen wat relevantie had” (R3). Opvallend is dat nagenoeg alle respondenten daarin gericht zijn op hun eigen, individuele bijdrage: dat het gene dat zij hebben georganiseerd, succesvol was (R1, R3, R5, R6) of dat je er waardering voor krijgt (R2, R5, R7). “Nou het is gewoon leuk als je van te voren zegt van oké, we gaan A B en C doen (...) het is leuk om te zien dat mensen leuk vinden wat jij hebt bedacht” (R5). De specifieke bijdrage voor anderen zorgt dus voor een goed gevoel. “Aan de ene kant toch wel iets doen voor mensen. Ik haal er voor mezelf veel voldoening uit om te zien dat anderen een leuke tijd hebben op een bepaalde activiteit. Dit jaar bijvoorbeeld hier op de kroeg. Omdat ik daar hard voor werk” (R8).

Een gevoel van competentie komt tot slot ook tot uiting in **het CV** dat de respondenten kunnen uitbreiden met het bestuurswerk dat ze doen (R5, R6, R8, R9, R10, R11). Daarop aansluitend benadrukken een aantal respondenten dat het een bijkomend voordeel is dat iets op je CV staat, maar dat het uitbreiden van het CV voor hen nooit de hoofdreden is geweest om iets te doen. Opvallend is de ‘verdedigende toon’ waarop een enkele respondent daarover spreekt (R5, R8, R11): *“Je doet het niet bewust; ik heb het zeg maar nooit gedaan voor mijn cv. Wat mensen altijd zeggen van “dat is heel leuk voor je cv”, dat is niet de reden dat ik het doe” (R11).*

Een paar respondenten geven juist aan zich te distantiëren van de bestuurlijk-actieve studenten die het werk (alleen) voor hun CV doen (R1, R2, R3, R13). *“Dat ze heel erg kijken naar wat zij er uit willen halen en wat hè, zeker vaak vanuit een bepaald perspectief van CV-building” (R13). Een respondent legt uit wat daar vervelend aan is: “Ik vind dat altijd jammer als mensen er met hele andere belangen zitten, met een eigen agenda. Kijk als je er voor je persoonlijke ontwikkeling zit, dat is evident, maar als het echt ellebogenwerk is, dus ook ten koste van mensen je profileren, tja..” (R1). Een andere respondent zegt daarover: “Het belemmert, ik geloof dat als het alleen maar dat CV is, en niet de motivatie van ‘ik wil iets verbeteren’, dan belemmert dat uiteindelijk het hele proces, de energie” (R2).*

De respondenten streven dus naar een gevoel van competentie, door zo veel mogelijk te leren en door te proberen iets te bereiken, waarin hun eigen inzet zichtbaar is.

Nu duidelijk is gemaakt dat de respondenten het gevoel hebben competent te willen zijn, wordt er ingegaan op de derde categorie motivatie, namelijk het gevoel autonoom te kunnen handelen.

4.2.4 Gevoel autonoom te handelen

Het derde thema dat uit de interviews naar voren kwam, is het gevoel autonoom te kunnen handelen.

Op de vraag wat respondenten zo aantrekt aan het doen van bestuurswerk, commissiewerk en medezeggenschap, was een thema dat in veel interviews naar voren kwam, dat je leert om **verantwoordelijkheid te dragen** (R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8, R10, R11, R12). *“Toen dacht ik: helemaal zeg maar in je eentje integraal verantwoordelijk zijn van A tot Z, dus dat je nooit op iemand kan afschuiven van ‘die heeft het niet goed gedaan of die was onhandig’, gewoon helemaal in je eentje voor iets staan en kijken of je dat kan”* (R7). Op de vraag waarom ze dat dan precies willen, antwoordt een aantal respondenten dat het leuk is om zelf de kaders te bepalen of te bedenken hoe je dingen aan gaat pakken. *“Denken op een hoog niveau waar eigenlijk nog geen witboek voor bestaat. Als er een discussie komt over een langstudeerboete, dan is daar niet een witboek voor met ‘zo pak je dit aan’”* (R11). Als ik doorvraag naar wat ‘verantwoordelijkheid dragen’ precies inhoudt, beschrijven de meesten dat ze leren hoe ‘het spel werkt’ (R2, R3, R4, R5, R7): *“het enorme verschil van aan het begin van het jaar niet snappen hoe een cyclus werkt en alles eng vinden, en eigenlijk niet weten waar je aan begint, en aan het einde weten van ‘ik wil dit bereiken, dan moet ik aan die touwtjes trekken en op die en die volgorde met die mensen praten en dan kan je dit en dit bereiken’, dat je eerst helemaal niets weet en dat later dan wel weet. Dat je dus weet wat je moet doen om je doel te bereiken”* (R7). In het dragen van verantwoordelijkheid ligt het begrip autonomie verscholen. Sommige respondenten benadrukten met klem dat zij niet in een stramen willen passen en dingen uit willen voeren die al door anderen zijn bepaald. Het is, volgens hen, leuk als je zelf de kaders kunt invullen.

Sommige respondenten zijn trots op het werk dat ze doen en op de **status die daar bij hoort**: *“dat komt natuurlijk, het zijn ook plekjes waar mensen voor afvallen, die je bepaalde posities geven, waardoor je makkelijk met het CvB kan praten of met de decaan, dus ik snap het ook wel”* (R2). Een andere respondent verwoordt het als volgt: *“Ja, juist die andere kant. Op hoog niveau nadenken en met de hoge piefen om tafel zitten”* (R11). Het is voor hen belangrijk dat je bent op de ‘plaats waar het gebeurt’: *“Het idee dat je invloed hebt. Hoe illusionair dat misschien ook mag zijn. Maar het idee dat je op de plek zit waar het gebeurt”* (R3). Een andere respondent noemt dat het belangrijk is indruk te maken, wanneer je een politieke carrière ambieert. *“Ik kan me zo voorstellen vanuit anderen en het kan ook wel dat ik dat zelf ook zo dacht, van ‘ja shit als ik dit niet goed doe, dan kan ik eigenlijk nooit meer iets doen bij [naam politieke partij] want dan heb ik een slechte naam’ of zo, weet je wel”* (R5).

Wat ook veel indruk maakt op een aantal respondenten, zijn de **symbolische aspecten van een functie**, zoals het kantoor dat je krijgt, dat je iets te zeggen hebt over medewerkers of dat je met het College van Bestuur (CvB) vergadert (R2, R3, R4, R5, R7, R8, R11). Sommige noemen dat het bestuurswerk leidt tot het krijgen van erkenning van anderen, of tot een verhoging van het zelfvertrouwen (R3, R4, R7, R8, R9, R10). *“En uiteindelijk kreeg ik gelijk, en toen kwam de rector na de vergadering naar me toe en die zei ‘je hebt het echt heel goed gedaan, dat had de voorzitter van vorig jaar niet gekund’”* (R7). Het feit dat de rector deze persoon een compliment gaf, wordt als belangrijk gezien.

Meerdere respondenten geven iets soortgelijks aan: *“Ik kan het ook leuk vinden als ik bijvoorbeeld op de radio ben, omdat ik trots ben op mezelf en niet omdat andere mensen dat nou heel leuk vinden”*. (R5). En: *“Dus dat heeft me wel zelfverzekerder gemaakt dat wel iets te bieden heb. En wat dat dan precies is, dat weet ik niet, maar ik kan wel het trucje. Het dingetje”* (R3). Een grote groep respondenten wordt dus gedreven door een gevoel autonoom te kunnen handelen in het bestuurswerk, door verantwoordelijkheid te dragen en door een bepaalde status te verwerven.

4.1.5 Deelconclusie

De respondenten worden dus gedreven om bestuurlijk-actief te zijn door een gevoel van verbondenheid met andere bestuurlijk-actieve studenten, door veel te leren en daardoor een gevoel van competentie te ontwikkelen en door het gevoel te hebben autonoom te kunnen handelen. Nu duidelijk is geworden wat de motivatie is om bestuurlijk-actief te zijn, rijst de vraag waarom de respondenten uit dit onderzoek switchen tussen organisaties en functies. Daar zal in de volgende paragraaf op in worden gegaan.

4.2 Motivatie om te switchen

Dit onderzoek focust op de motivatie van bestuurlijk-actieve studenten die steeds tussen organisaties en functies switchen. Om dit vraagstuk te kunnen beantwoorden, wordt er in deze paragraaf uitgelegd waarom de respondenten er voor kiezen om naar een volgende functie en/of organisatie te switchen. Dat antwoord is tweeledig. In eerste instantie geven de respondenten een antwoord dat duidt op de wens om nieuwe dingen te leren. Wanneer ik echter doorvraag naar hoe zij een keuze maken voor een specifieke organisatie of functie, vinden ze dat lastig te beantwoorden. Wel blijken er een aantal voorwaarden te zitten aan het soort organisatie waarvoor zij zich inzetten, die verrassend overeenkomen met de drijfveren om bestuurlijk actief te zijn, namelijk de voorwaarde dat men binnen de organisatie verbondenheid ervaart, dat je binnen de organisatie iets kunt bijdragen en kunt leren en dat de organisatie autonomie faciliteert. Er wordt nu eerst ingegaan op het antwoord dat ze in eerste instantie geven, namelijk dat ze graag nieuwe dingen willen leren.

4.2.1 blijven leren

Voor veel respondenten is de voornaamste reden om actief te worden bij een andere organisatie of voor een andere functie, dat zij ‘een nieuwe uitdaging’ zoeken. De respondenten in deze studie zijn op zoek naar **nieuwe ervaringen**. *“Op een gegeven moment heb je het gevoel dat je stil ligt in je ontwikkeling, en dat klinkt misschien stom het is niet zo dat je op een dag denkt en nu sta ik stil in mijn ontwikkeling, maar je verveelt je gewoon. Het is geen uitdaging meer. En dat je merkt van die [naam]commissie van ik ga er heen, ik doe*

mijn ding en ik ga weer weg. Dan gaat het bij mij jeuken, en dan wil ik gewoon iets nieuws doen” (R5).

Blijven leren wordt daarin belangrijk gevonden.

Anderen verwoorden dit als ‘de volgende stap’ (R2, R5, R7, R12). Een enkeling omschrijft dit als ‘een stap hoger’, waar je ‘iets kunt doen met de kennis die je hebt opgedaan’ (R2, R7, R8). *“Ja dat was gewoon een soort van nieuwsgierigheid. Om te kijken of ik het kon, en kijken hoe dat was” (R12).* Tot slot benadrukken verschillende respondenten het opzoeken van je eigen grens: *“Ja het was heel dubbel, want aan de ene kant gaf het ook gewoon een onwijze kick. Zo van, ‘kan ik dit nog?’ ‘Ja ik kan het nog...’ Maar ik was ook daardoor af en toe echt gewoon heel moe. Ik heb wel eens heel erg geslapen tijdens college bijvoorbeeld. Dat ik gewoon echt zo moe was (lacht). Ja, ja, dat waren niet de meest florissante momenten” (R12).*

Er zijn meer respondenten die zichzelf willen **blijven ontwikkelen**. Twee respondenten willen zich vooral voorbereiden op later (R5, R6), anderen willen graag excelleren of zich van anderen onderscheiden (R5, R6, R7, R10, R11). *“Ja working with the best, als ik nu ook binnen een vergadering zit en ik zeg ‘oké jij gaat dit doen jij gaat dat doen jij gaat dat doen’ dan weet ik gewoon dat het volgende week gedaan is” (R11).* De drang om bij ‘de besten’ te horen wordt door respondent 10 als volgt beschreven: *“Nou kijk ik kan me ook heel goed voorstellen dat voor sommige mensen alles uit het leven halen wat erin zit een baan een auto en een kind is maar voor mij is dat wel een beetje de extreme niet het extreme misschien maar wel het avontuur opzoeken en anders zijn dan anderen en excelleren” (R10).*

Een enkele respondent ervaart externe druk om te presteren: *“maar omdat het op dit moment een moeilijke tijd is qua banen heb ik het gevoel dat je daar voor toekomstige banen op afgerekend wordt. I: Ja ja, dus dat het van je verwacht wordt? R: Ja, van ‘oh voor jou honderd anderen die allemaal 8'en hebben gehaald en 500 stages hebben gedaan. En zoveel talen spreken...’ Dus dat is dan wel, soort van nachtmerrie die ook niet eens echt onrealistisch lijkt als ik zo om me heen kijk in de studie” (R6).*

De respondenten vinden het dus belangrijk om nieuwe dingen te leren, om uitgedaagd te worden of om te excelleren, en switchen daarom tussen organisaties en functies. Dit antwoord verklaart echter nog niet waarom de respondenten voor een specifieke organisatie en functie kiezen. Waarop baseren ze die keuze?

4.2.2 Toevallige keuze

Een opvallende uitkomst is dat nagenoeg geen enkele respondent de verschillende organisaties tegen elkaar heeft afgewogen om tot een keuze te komen (R2, R3, R4, R6, R7, R8, R9, R10, R11, R12, R13).

De redenen die de respondenten geven, blijken in de meeste gevallen **min of meer toevallig**. *“Ja het was toeval, maar ik kan me wel zo voorstellen, ik weet niet of het zo is*

maar ik kan het me voorstellen, dat als dat het niet was geweest, ik liep op dat moment wel echt rond met het idee van ik ga iets doen, dus dan was het wel iets anders geworden” (R3). De respondent legt in deze passage uit dat hij vooral ‘iets’ wilde doen, maar waar en waarvoor dat precies was, maakte niet zo veel uit. Meerdere respondenten vertellen iets soortgelijks: *“Ik heb niet echt bewust gekozen. Weetje, je gaat naar een avond en vindt het leuk, dan kom je nog een keer, (...) ja je rolt er dan in. Het is ook niet echt een moment dat je denkt van nu word ik actief. Het is gradueel. Op een gegeven moment kom je vaker, en dan besef je je ook van ‘ik kom hier al weken lang” (R12).* De respondenten rollen de organisatie in, en wanneer zij het er ‘leuk’ vinden, besluiten ze actief te worden. De keuze lijkt daarmee overwegend gevoelsmatig te zijn. Het gaat de respondenten er vooral om dat ze ‘iets leuks’ of ‘iets nuttigs’ kunnen gaan doen, binnen ‘een’ studentenorganisatie met ‘een’ maatschappelijk doel.

De vraag waarop de respondenten hun keuze baseren om voor een specifieke functie te kiezen, vinden de meeste respondenten ook lastig te beantwoorden. Wanneer ik hier op doorvraag, geven ook hier bijna alle respondenten het antwoord dat je er min of meer toevallig mee in aanraking komt (R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8, R9, R10, R11, R12, R13). *“Op een gegeven moment had ik met haar een overleg en toen was ik even met [naam] aan het praten die ook op kantoor was, en toen kwam de [naam commissie] voorbij. En toen vroeg ik wat het was en toen legde ze het me uit. Daarna ben ik het op de website gaan opzoeken en toen leek het me zo leuk, nou zo ben ik daar terecht gekomen. Ik ben bij heel veel dingen indirect terecht gekomen” (R6).* De respondenten komen dus per toeval in aanraking met een bepaalde functie en besluiten zich daar voor in te zetten. Opvallend is dat deze keuze gevoelsmatig is: *“Ja ik heb wel dingen overwogen gekozen, maar achteraf kan je wel zeggen van ‘ja ik heb dat gedaan waarschijnlijk omdat ik er zelf iets uit wilde halen of zo’, maar op dat moment voelde je iets en dan doe je het. Dan dacht je er niet bij na van ‘waarom wil ik dit eigenlijk” (R5).*

De enige reden die door de respondenten wordt genoemd, is dat ze werden gevraagd voor een vervolgfunctie, binnen de organisatie waar zij al actief waren in een commissie. (R2, R3, R4, R5, R7, R8, R9, R11, R12, R13). *“Maar ja, toen werd ik gevraagd als rector, daar moet je voor gevraagd worden. Dus ja, toen begon het hele plan weer van voor af aan, wat ga ik nu doen? Weer een jaar niet studeren? Zo'n kans krijg je maar één keer. Dus dat is denk ik ook wel één van de makkelijkere... Once in a life time opportunity.” (R8).* Het feit dat de respondenten gevraagd werden door hun voorgangers, is voor velen de doorslag geweest om daadwerkelijk te solliciteren. *“Toen deed [naam voorganger] iets heel slim, zij zei: ‘er zijn maar twee mensen waarvan ik vind dat ze mij kunnen opvolgen en daar ben jij er een van’. En toen zei ik van ‘ja maar praktische problemen’, en toen zei zij: ‘hou op, als je het echt wilt dan moet je het gewoon doen en die praktische problemen los je wel op’. En toen dacht ik ‘ja je hebt goddomme gelijk ook’ en toen heb ik gesolliciteerd. En toen was ik ineens [naam organisatie-]bestuur” (R3).*

De respondenten blijken dus niet weloverwogen te kiezen voor een bepaalde organisatie of voor een bepaalde functie. *“Nou dat ik waar je echt mee bezig bent oprecht leuk vind om te doen alleen dat niet meer er zat verder geen enkel plan achter”* (R13). De keuze is min of meer toevallig en zij vinden het vooral belangrijk dat ze kunnen blijven leren, wat werd verwoord als het zoeken van een nieuwe uitdaging of als het willen uitblinken. Ik was niet tevreden over dit antwoord en besloot door te vragen naar of er dan misschien voorwaarden zitten aan een organisatie, wil een bestuurlijk-actieve student zich er voor inzetten. Dat leverde opvallende resultaten op.

4.2.3 Voorwaarden

De respondenten noemen een aantal voorwaarden waaraan de organisatie moet voldoen. Deze voorwaarden liggen dicht bij de al eerder genoemde thema's in de paragraaf over de motivatie om actief te zijn, namelijk: het kunnen ervaren van gezamenlijkheid, de organisatie moet een duidelijk doel hebben waar je aan kunt bijdragen en de organisatie moet een zekere mate van autonomie in het handelen verschaffen. Omdat deze thema's al ter sprake zijn gekomen, worden ze hieronder kort toegelicht.

Een antwoord dat alle respondenten geven, is dat het type mensen en het gevoel samen te zijn, belangrijke voorwaarden zijn. Wederom wordt hierin het woord 'energie' vaak gebruikt. *“Je tekent voor energie, voor het type mensen”* (R1). Dit zijn volgens een aantal respondenten mensen die intrinsiek gemotiveerd zijn (R1, R2, R3, R7) en waarmee je gezamenlijk ergens voor kunt gaan. *“Wil ik hier al die tijd in steken die het ook wel weer gaat kosten? De groep mensen waarmee je het gaat doen (...), zijn dat de mensen waarmee je dat zou willen doen? Als je dat niet wilt, dan is de keuze al heel snel gemaakt”* (R11).

Een van de respondenten legt dit uitgebreid uit. Hij spreekt over 'het koppelen van mensen uit het netwerk': *“Als je het hebt over de basisvoorwaarden over dat te blijven doen wat je doet, dan is dat voor mij wel de meest fundamentele. Dus het idee dat je bijdraagt, dat je iets toevoegt, naast dat je het alleen maar voor jezelf doet. Want dan ga ik wel andere dingen doen”* (R1). Sommige respondenten zien het als iets wat van hun eigen prestaties afhangt. *“Er zit een bepaald risico in want het kan fout gaan, en dan is het echt jouw schuld, tenminste zo zie ik het altijd, en het kan ook heel goed gaan en dan heb jij dat gecreëerd. Dus je voegt iets toe aan de wereld”* (R12).

Tot slot wordt door een grote groep respondenten genoemd dat de organisatie vrij moet zijn: dat je zelf de kaders kunt bepalen en niet slechts uitvoerend werk doet. De functie moet flexibel in te vullen zijn en de werkwijze moet niet al vastliggen. *“Je moet de vrijheid hebben om je eigen week in te plannen”* (R3). Iemand anders legt uit dat het belangrijk is om zelf te bepalen wat je precies gaat doen: *“Nee ik zou het heel lastig vinden als ze gewoon zeggen van 'oké dit zijn precies de taken en dat moet je gewoon doen en dan ben je klaar’”(R7).*

Samenvattend zijn de voorwaarden die de respondenten stellen aan de organisaties waarvoor zij werkzaam zijn, dat men er gelijkgestemden kan vinden, dat men aan een concreet doel kan werken en iets kan bijdragen en dat men de vrijheid heeft om buiten de gebaande paden te treden.

Er is nu uitgelegd dat de respondenten willen blijven leren en dat zij daarom *switchen* tussen organisaties of functies. Ook is er laten zien dat de respondenten geen weloverwogen keuze maken voor een specifieke organisatie of functie, maar dat zij in plaats daarvan een aantal voorwaarden stellen waar een organisatie aan moet voldoen, willen zij zich er voor in zetten. Wanneer bepaalde kenmerken belangrijker zijn dan de specifieke organisatie of functie zelf, roept dit een vraag op van commitment: committeren de respondenten zich dan wel aan de organisatie waarvoor zij actief zijn? Daar wordt in de volgende paragraaf op in gegaan.

4.3 Commitment

Er is nu duidelijk geworden wat de motivatie van studenten is om actief te worden voor een organisatie, waarom zij *switchen* naar een andere organisatie en welke voorwaarden zij stellen aan een organisatie.

Dit onderzoek gaat daarnaast ook over de betrokkenheid van de switchende bestuurlijk-actieve studenten bij de organisaties waarvoor zij werkzaam zijn. Wanneer de respondenten steeds *switchen*, ervaren zij dan wel commitment aan de organisaties waarvoor zij werkzaam zijn? In deze paragraaf wordt laten zien dat er onder de respondenten weldegelijk commitment bestaat, maar vooral commitment aan elkaar. Hierbij is het opvallend dat deze betrokkenheid zich niet beperkt tot de organisatiegrenzen, maar binnen de brede context van die organisaties wordt ervaren. De respondenten verwoorden dit als 'commitment aan de energie van anderen' en als commitment 'omdat het de afspraak is'. In mindere mate wordt er door de respondenten gesproken over commitment aan de organisatiedoelen, dat wordt daarom slechts kort besproken. Tot slot ervaren de respondenten ook een vorm van commitment aan zichzelf: een wedloop met de eigen grenzen.

Er wordt nu uitgebreider in gegaan op deze vier vormen van commitment die de respondenten uit dit onderzoek ervaren.

4.3.1 Commitment aan de energie van anderen

Veel respondenten committeren zich aan de **energie van anderen**. *“Dat snelle schakelen met een team die echt gedreven zijn en echt iets kunnen bijdragen, die willen leren, die verbindingen leggen tussen sectoren of organisaties, die snel kunnen schakelen. (...) dus dat dynamische, daar krijg ik wel heel veel energie van”* (R1). Hierbij gaat het er dus vooral om dat men vanuit een dynamische omgeving actief wil worden. Een andere respondent

verklaart ook dat die energieke omgeving iets is om zich aan te committeren: *“Van dat soort energie, ja dat kan ik ja, ik hoop dat ik in zo'n energieke omgeving kan blijven. I: ‘Dat soort?’ R: Waarin innige samenwerking is, met mensen die gelijkgestemden, I: Dat vind je gewoon heel leuk en daar krijg je energie van? R: Ja daar krijg ik energie van en daar wil ik eigenlijk niet meer uit. Als ik heel eerlijk ben dan wil ik daar niet meer uit, nee”* (R2).

Veel respondenten halen het werken met gelijkgestemden of ‘het clubje’ mensen aan als reden om actief te blijven. *“Nee maar dat realiseer ik me, als ik over de sfeer op het [naam organisatie]kantoor ga praten, dan helpt het wel heel erg dat je er echt met een heel sterk team staat, die echt gaat, die het heel belangrijk vinden allemaal, die elkaar daarin meetrokken, af en toe een beetje opzweepen, af en toe dan gaat er iets mis en dat zit je daar van ‘ooh het is zo kut’, en dan is iedereen het met je eens, en we gaan er nu wat aan doen! En vervolgens zit iedereen tot 1 uur 's nachts te brainstormen. Nou dat zie je toch nergens anders? Ten minste, niet veel. Als ik daar binnen kom lopen dan krijg ik echt energie zeg maar”* (R3). Interessant is dus dat de respondenten zich met elkaar verbonden voelen, los van de specifieke organisatie waarin zij zich bevinden.

4.3.2 Commitment omdat het de afspraak is

Een grote groep studenten ervaart commitment omdat het **‘van je verwacht wordt’** binnen die organisatie. Een respondent legt dit als volgt uit: *“Maar het was echt heel heftig! Omdat als je wekelijks een activiteit neer zet, dat is echt heel veel. En toch, wij waren met z'n drieën en je voelt je voor alles verantwoordelijk, je moet steeds aan alles denken. En binnen de [naam organisatie], ik weet niet hoe ze het voor elkaar krijgen, maar het heeft toch een cultuur van 24 uur per dag bereikbaar zijn of zo”* (R5).

Deze respondent legt verderop in het interview uit hoe ze commitment ging tonen omdat het in de cultuur van de organisatie zat. *“Ik keek gewoon met lede ogen toe hoe zij zichzelf helemaal aan het overwerken waren. En ik kon honderd keer zeggen van ‘hé ga nou eens niet naar die afdeling, ga gewoon slapen’. Als ik mails om 2 uur 's nachts voorbij zag komen (...) Dus ik had voor mezelf bedacht van (...) ik ga gewoon eens in de week mijn telefoon uitzetten of weet ik veel wat, maar ik voelde me gewoon continu schuldig want zij waren wel 24 uur bereikbaar”* (R5).

Niet alleen verwachten de respondenten die commitment van zichzelf, maar ook van elkaar. Verschillende respondenten geven aan **elkaar op te juttten** om tot het uiterste te gaan (R5, R6, R7, R8, R9, R10). *“Je werd er eigenlijk ook wel een beetje boos over of gefrustreerd over van ‘hallo ik werk tachtig uur en jij veertig en jij zegt dat je overwerkter bent zeg maar en meer druk voelt dan ik’ dus dat loopt scheef. En ik wil dat iedereen evenveel werkt, want ik gooi er ook alles in wat dan wel weer lastig werd met prioriteiten (...) Ja op een gegeven moment zat je dus met vijf overwerkte, voor ieders gevoel overwerkte gefrustreerde bestuursleden dus dat was wel een tijdje wel lastig”* (R10).

Eén respondent stelt dat ze überhaupt weinig grenzen heeft. *“Ik denk dat ik niet zoveel persoonlijke grenzen heb, dat klinkt een beetje stom, maar zeker in mijn [naam]bestuur ben ik wel hard geweest tegen mijn bestuursgenootjes, van ‘ja jammer dat het niet goed gaat met je relatie of jammer dat je niet lekker in je vel zit, maar we zitten hier omdat dit moet gebeuren en dat moet gedaan worden’”* (R7).

Ook vindt een groep respondenten het belangrijk dat de **doelen van de organisatie worden gehaald** (R1, R2, R3, R5, R8, R9, R12). *“...ik heb me af en toe wel bezorgd gemaakt of er wel genoeg leden kwamen naar bijeenkomsten en zo, dus dan committeer je je wel. I: En waar committeerde je je dan aan? R: Nou ik vond het belangrijk dat het bestaansrecht had. Dus dat het niet alleen maar een clubje was dat zichzelf had opgericht, maar dat er ook mensen kwamen”* (R12). De doelen van de organisatie zijn dus voornamelijk dat de vereniging ‘leeft’ en dat er een grote groep mensen actief is.

4.3.3 Werken tot over je grens: commitment aan jezelf?

Een schrikbarend resultaat is dat een aantal respondenten **psychische en/of fysieke klachten** heeft gehad als gevolg van het bestuurswerk. Ze beschrijven dit als een periode ‘waarin alle energie weg was’. Drie van hen geven aan zo druk te zijn geweest, dat ze er ziek van werden en ‘gewoon niets meer konden doen’ (R3, R5, R7). *“Als ik kerstvakantie had lag ik gewoon weer drie dagen lang kotsend in bed. In mijn eerste jaar toen ik ziek werd was ik ook een paar keer flauw gevallen, gewoon omdat je zo op was zeg maar. Ik vond ook niets wat ik deed niet leuk, dus het was ook heel moeilijk om iets op te geven. En je ging maar gewoon door, iedereen ging maar door in [plaatsnaam], iedereen deed honderd dingen. Dus iedereen deed rennen rennen rennen”* (R5). Verderop in het interview verklaart deze respondent ook een maagzweer te hebben gekregen als gevolg van teveel drank, slaaptekort en stress.

Ook een andere respondent vertelt over de fysieke klachten die het bestuurswerk haar opleverde: *“Ik had ook overal eczeem gekregen en toen zei de dokter van ‘je krijgt eczeem na jarenlang te veel stress’. Iemand werd grijs bijvoorbeeld in z’n [naam organisatie]-jaar, dat we ineens constateerden van ‘je hoofdhaar wordt grijs’, misschien kwam dat omdat hij niet lekker in z’n vel zat, hij wilde ook sporten maar daar had hij geen tijd voor, je eet heel onregelmatig, je wordt veel dikker dan dat je eigenlijk relaxed vond”* (R7).

Anderen vertellen dat zij ‘gewoon helemaal niks meer konden’: *“Nou letterlijk, dat ik niks meer uit mijn handen krijg, en ik heb dan echt gewoon dagen dat ik de hele dag in bed lig, en gewoon echt niks kan. Dat ik niet eens met mijn huisgenoten kan praten en gewoon echt even helemaal... ja gewoon kortsluiting (lacht)”* (R10). Verder op in het interview vertelt deze respondent als aanvulling: *“Ik kreeg echt hyperventilatie-aanvallen daarvan, ik zag de uitweg gewoon niet meer. Er was dit keer geen tijd voor twee dagen niks doen, wat ik normaal altijd deed, er was nu gewoon echt geen tijd voor en toen hebben mijn bestuursleden alles overgenomen”* (R10).

Dit gevoel 'even niets meer te kunnen' wordt beaamd door een aantal andere respondenten (R3, R5, R7, R8, R9, R12). *“Ja, ik moet gewoon even chillen, even tijd voor mezelf hebben, anders dan zit ik binnen no time ook met een enorme stress attack zeg maar. Ja het punt is: je weet nooit hoe dat uiteindelijk afloopt. Depressief, of je er een burn-out van krijgt, dat is per persoon verschillend”* (R8).

Een respondent beschrijft tot slot hoe hij zijn relativiseringsvermogen langzaam verloor. *“Je voelde je zo verantwoordelijk, ‘ik kan geen fouten maken want 600.000 studenten zijn afhankelijk van je’. De wereld rust als het ware op je schouders. Je durft niets meer te besluiten en schuift alles voor je uit. En daardoor verlies je je daadkracht en wordt je gestrest”* (R3).

4.4 Conclusie van dit hoofdstuk

In dit hoofdstuk is laten zien dat de respondenten over verschillende vormen van motivatie beschikken om bestuurlijk-actief te zijn. Deze zijn te herleiden tot de motivatie om veel te leren, zich verbonden te voelen met elkaar en om autonoom te kunnen handelen. De respondenten *switchen* tussen de organisaties, om te kunnen blijven leren en om uitgedaagd te blijven worden. Zij kiezen daarin niet specifiek voor een organisatie of functie, maar kiezen min of meer toevallig voor een organisatie, indien deze aan de juiste voorwaarden voldoet. Deze voorwaarden zijn grofweg dat de organisatie een gevoel van samenzijn faciliteert, dat men via de organisatie aan een duidelijk doel kan werken en dat de organisatie autonomie in het handelen faciliteert.

Wanneer er gekeken wordt naar de gevolgen voor het soort commitment van de studenten, blijkt dat de respondenten zich vooral betrokken voelen bij elkaar, los van de organisaties waarvoor zij op dat moment werkzaam zijn. Dit blijkt uit het feit dat er onder de respondenten vooral onderlinge commitment bestaat: commitment aan de energie van anderen en commitment omdat het nu eenmaal zo is afgesproken. Sommige respondenten ervaren een zekere mate van commitment aan de doelen van de organisatie en daarnaast ervaart een groot deel van de respondenten ook commitment aan zichzelf. Deze groep respondenten wil aan zichzelf laten zien een bepaalde functie 'aan te kunnen'. Van commitment aan de organisatie was onder de respondenten dus geen sprake.

Nu de resultaten van dit onderzoek besproken zijn, zullen deze worden besproken met behulp van de theoretische concepten uit het Theoretisch Kader.

5. Analyse

Nu in het vorige hoofdstuk de resultaten zijn besproken, zullen deze in dit hoofdstuk worden geanalyseerd met behulp van de eerder aangedragen theorieën uit het theoretisch kader. De onderzoeksvragen van dit onderzoek zullen daarin leidend zijn. Deze zijn:

1. *Wat is de motivatie van bestuurlijk-actieve studenten om meerdere jaren voor verschillende organisaties actief te zijn?*
2. *Wat betekent het actief zijn voor meerdere organisaties voor de commitment van deze bestuurlijk-actieve studenten om actief te zijn?*

Dit onderzoek gaat over de motivatie van bestuurlijk-actieve studenten en over hun commitment bij de organisaties waarvoor zij werkzaam zijn. In deze analyse zal ik laten zien dat de bestuurlijk-actieve studenten niet uit zijn op het uitbreiden van hun CV, maar op het vervullen van hun psychologische basisbehoeftes. Een analyse op de motivatie van de bestuurlijk-actieve studenten, werpt ook een licht op de reden van het switchen van de bestuurlijk-actieve studenten. Duidelijk wordt dat de specifieke organisatie waarbinnen zij actief zijn voor hen niet zo belangrijk is, meer van belang is dat zij zich verbonden voelen met elkaar via een bestuurlijk-actieve community. Ik zal in de tweede paragraaf laten zien wat voor soort community dit is en wat het gevolg hiervan is voor het soort commitment dat de bestuurlijk-actieve studenten ervaren.

5.1 Motivaties

Zoals in het vorige hoofdstuk is laten zien, waren de motieven die de respondenten noemden, te herleiden tot een drietal redenen waarom zij het bestuurs- en commissiewerk doen: het gevoel te hebben samen te zijn, een gevoel van competentie te ontwikkelen en het gevoel te hebben zelf de kaders en de manier van werken te kunnen bepalen.

In het theoretisch kader werd beschreven dat Ryan & Deci (2000) en Gagné & Deci (2004) veronderstellen dat mensen altijd op zoek gaan naar het bevredigen van de psychologische basisbehoeftes, die leiden tot een gevoel van competentie, verbondenheid en autonomie. Deze drie basisbehoeftes tonen verrassende gelijkenissen met de drijfveren die door de respondenten in dit onderzoek zijn genoemd. Hieronder worden deze drie basisbehoeftes uitgebreid besproken. De twee basisbehoeftes die door de respondenten als meest belangrijk werden ervaren, de behoefte tot een gevoel van competentie en tot verbondenheid, zullen als eerste besproken worden en daar zal ook het meest uitgebreid bij stil worden gestaan. Daarna wordt er in gegaan op het *switchen* van de respondenten en de voorwaarden die zij aandragen waaraan een organisatie moet voldoen.

5.1.1 Competentie

Zoals gesteld ervaren de respondenten hun bestuurlijk-actieve loopbaan als een mogelijkheid om te leren en om zich daardoor competent te voelen. Dit werd door de respondenten op verschillende manieren verwoord. Deze verschillende manieren worden nu eerst kort opgesomd, zodat ze daarna verklaard kunnen worden.

Veel respondenten wilden allereerst via het bestuurswerk nieuwe ervaringen op doen. Zij wilden daarin zo veel mogelijk kennis en ervaring op doen en begrijpen wat het commissie- en bestuurswerk precies inhoudt.

Ook gaven veel respondenten aan dat ze in het bestuurswerk graag iets willen bereiken of het gevoel willen hebben iets bij te kunnen dragen.

Ten derde vertelden bijna alle respondenten dat het 'leuk is om te leren' en om 'een uitdaging aan te gaan'. Het opzoeken van de eigen grenzen, iets doen waarvan je niet weet of je het kunt, en het testen van de eigen capaciteiten werd daarin door veel respondenten belangrijk gevonden. Sommigen spraken daarin letterlijk uit dat zij het belangrijk vonden om het gevoel te krijgen 'competent te zijn'.

Deze resultaten komen verrassend overeen met de argumenten van Vallerand, et. al., (1992, 1005-1006) over intrinsieke motivatie. Deze onderzoekers stellen dat er drie varianten zijn van intrinsieke motivatie, namelijk de motivatie om iets te weten, de motivatie om iets te bereiken en de motivatie om gestimuleerd te worden.

De drang van de respondenten uit dit onderzoek om 'dingen te leren en kennis en ervaring op te doen', komt overeen met het type intrinsieke motivatie om iets te willen weten: ze leren allerlei kennis en vaardigheden die bij het bestuurswerk horen.

De wens van de respondenten om dingen te bereiken is de letterlijke bewoording van de tweede vorm van motivatie: de respondenten willen via het commissie- en bestuurswerk aan concrete doelen of projecten werken en hun eigen inzet daarin terugzien.

Het zoeken naar een uitdaging en het testen van de eigen capaciteiten, komt tot slot overeen met de derde vorm van motivatie, gestimuleerd te worden, wat leidt tot cognitieve opwinding. De overeenkomsten tussen de ervaringen van de respondenten en deze theorie, laten zien dat de studenten op verschillende manieren intrinsiek gemotiveerd zijn om nieuwe dingen te weten en te bereiken en om maximaal uitgedaagd te worden.

Nu de eerste basisbehoefte is besproken, zal er in worden gegaan op de tweede basisbehoefte die uit de interviews naar voren kwam: de behoefte aan verbondenheid.

5.1.2 Verbondenheid

Een tweede concept dat uit de resultaten naar voren komt, is verbondenheid.

Een klein deel van de respondenten voelde zich verbonden met de organisatie. Zo legde een respondent uit dat zij 'geeft om de vereniging' en dat dit een gevoel geeft bij de *incrowd* te horen. Dit wijst op de ontwikkeling van een identiteit in relatie tot de organisatie

(Alvesson & Willmott, 2002: 4). De respondenten nemen door middel van het proces van *identity work* (Alvesson & Willmott, 2002: 4) het narratief van de studentenorganisaties waarvoor zij actief zijn, over. Het overnemen van dit narratief, ofwel “het heersende discours” (Alvesson & Willmott, 2002: 9) zorgt ervoor dat deze respondenten zich met de organisatie verbonden voelen. Deze ontwikkeling van een identiteit in relatie tot de studentenorganisaties, door middel van *identity work*, draagt tevens bij aan een gevoel van samen zijn (Albert, Ashforth & Dutton, 2000; Sandberg & Targama, 2007). Dit groepje respondenten voelt zich dus verbonden met elkaar, doordat de leden een gedeelde identiteit hebben ontwikkeld binnen het narratief en binnen de context van een specifieke organisatie. Opvallend was dat de respondenten die onder deze groep vallen, zich allemaal verbonden voelden met een organisatie met een gezelligheidskarakter: een studievereniging of gezelligheidsvereniging.

De grootste groep respondenten vertelde echter dat zij niet zozeer verbondenheid ervaren met de organisaties waarvoor zij werkzaam zijn, maar met de andere bestuurlijk-actieve studenten. Wat opviel was dat deze respondenten niet spraken over specifieke collega's, maar over 'gelijkgestemden binnen dit wereldje'. Dit komt overeen met de argumenten van Boessenkool, Leisink & Verweel (2003), die zij ontleen aan van Heerikhuizen en Wilterdink (1993). In deze theorie spreken de onderzoekers over *affective relationships*, relaties waarin individuen een gevoel van ergens bij horen hebben en zich vooral betrokken voelen bij de collega's en niet bij de organisatie zelf. De bestuurlijk-actieve studenten uit deze groep ervaren dus betrokkenheid bij elkaar. In de paragraaf Commitment wordt er verder uitgewerkt wat de gevolgen hiervan zijn voor de commitment van de bestuurlijk-actieve studenten bij de organisaties waarvoor zij actief zijn.

5.1.3 Autonomie

Een grote groep respondenten was benieuwd naar hoe het is om verantwoordelijkheid te dragen. Zij gaven aan dat het prettig is om voor de studentenorganisaties actief te zijn, omdat er geen voorgeschreven regels zijn over hoe je een taak moet aanpakken, maar dat je er zelf de kaders kunt bepalen. Zoals al eerder is gesteld, is de drang naar het autonoom kunnen handelen de intrinsieke motivatie om de psychologische basisbehoefte van autonomie te kunnen vervullen (Ryan & Deci, 2000; Gagné & Deci, 2004).

Enkele respondenten verwoordden de zoektocht naar autonomie als de kans om 'met hoge piefen om tafel te zitten' of om andere redenen die een bepaalde status veronderstellen, zoals het spreken met het College van Bestuur van de universiteit of het uitbreiden van het CV. Het streven naar een bepaalde status of het kunnen uitbreiden van de het CV, zijn naast het streven naar autonomie, ook uitingen van extrinsieke motivatie, waarin de studenten erkenning en waardering krijgen voor het harde werken, wat als een beloning kan worden gezien (Ryan & Deci, 2000b).

De respondenten uit dit onderzoek zijn dus intrinsiek gemotiveerd om hun psychologische basisbehoeftes te vervullen, te weten een gevoel van competentie, het ervaren van verbondenheid en het autonoom kunnen zijn in het handelen. Sommige respondenten zijn daarnaast ook extrinsiek gemotiveerd om hun CV uit te kunnen breiden of om een bepaalde status te kunnen verwerven.

De respondenten uit dit onderzoek zijn echter specifiek actief voor meerdere organisaties. De vraag rijst wat hen daarin drijft. Dat wordt in de volgende paragraaf verklaard.

5.1.4 Motivatie om te switchen

In de subparagraaf hiervoor is laten zien dat de respondenten overwegend intrinsiek, en in mindere mate extrinsiek gemotiveerd zijn voor het bestuurlijk-actief zijn. Maar wat lokt de respondenten naar een nieuwe organisatie? De theoretische verklaring hiervoor zal in deze subparagraaf aan bod komen.

Opvallend aan de resultaten van dit onderzoek is dat de respondenten nagenoeg geen redenen konden noemen om actief te worden voor een specifieke organisatie. Zij gaven aan 'er toevallig mee in aanraking te komen' en 'er enthousiast voor te worden'. De respondenten oriënteerden zich vervolgens niet op andere organisaties, maar besloten gevoelsmatig om al dan niet te solliciteren. Waarom is dat zo?

Dat antwoord ligt opnieuw verscholen het concept intrinsieke motivatie. Wat hen naar een nieuwe organisatie lokt is de drang om te blijven leren, wat één van de al eerder besproken kenmerken is van intrinsieke motivatie is (Vallerand, et. al., 1992: 1005-1006). Maar hoe kiezen zij dan specifiek voor een organisatie?

Ryan & Deci (1990) beschrijven een aantal kenmerken van organisaties waarbinnen psychologische basisbehoeftes het beste kunnen worden vervuld: organisaties die autonomie faciliteren, organisaties waarbinnen een individu het gevoel kan hebben de controle te hebben over de behaalde resultaten en organisaties waar er sprake is van onderlinge betrokkenheid van de werknemers. Deze kenmerken komen volledig overeen met de voorwaarden die door de respondenten werden aangehaald, willen zij zich voor een organisatie inzetten. Immers, de respondenten noemden dat er een bepaalde mate van vrijheid moet zijn om zelf de kaders te bepalen, dat men het gevoel wil hebben iets bij te kunnen dragen en dat men zich verbonden moet kunnen voelen met de andere bestuurlijk-actieve studenten. De overeenkomsten tussen de resultaten van dit onderzoek en de theorie van Ryan & Deci, laten zien dat de respondenten zich aangetrokken voelen tot organisaties waarin zij hun psychologische basisbehoeftes kunnen vervullen. Het feit dat een organisatie aan die voorwaarden voldoet is voor de respondenten belangrijker, dan om welke specifieke organisatie het gaat. De respondenten uit dit onderzoek verklaarden dat de verschillende studentenorganisaties in het veld zoals beschreven in de inleiding van dit onderzoek, aan deze organisaties voldeden. Dit maakt dat zij kunnen kiezen uit een poule van organisaties

en dat zij daarbinnen gemakkelijk voor een organisatie kiezen, zodra zij er mee in aanraking komen.

De studenten kiezen dus, binnen een poule van studentenorganisaties die aan de voorwaarden voldoen om hun psychologische basisbehoeftes te vervullen, min of meer toevallig voor een bepaalde organisatie. Zodra een zittingstermijn van een bepaalde functie verloopt, oriënteren de respondenten zich even gemakkelijk op een nieuwe functie binnen een andere organisatie, als op een functie binnen de organisatie waar ze op dat moment actief zijn. Hoe komt dit? Ervaren zij dan geen commitment aan de organisaties waarvoor zij werkzaam zijn? Dat zal in de volgende paragraaf duidelijk worden gemaakt.

5.2 Commitment

De respondenten uit dit onderzoek ervaren slechts geringe commitment aan de organisaties. Wat zij wel ervaren, is commitment aan elkaar, *interpersonal commitment*, via een bestuurlijk-actieve community. Hoe tot deze conclusie is gekomen, zal nu worden uitgelegd.

5.2.1 Organisatie commitment

De definitie van organisatie commitment die in dit onderzoek werd gehanteerd, is de volgende: *organisatie commitment betekent de psychologische band die een individu ervaart met de organisatie en waarbij er sprake is van emotionele hechting aan de organisatie* (van Wijk, 2006: 29; Boessenkool, Leisink & Verweel, 2003: 27).

Op basis van de resultaten van dit onderzoek, blijkt er onder de respondenten nauwelijks sprake van een psychologische band of van emotionele hechting met de organisatie. Slechts de kleine groep respondenten die verbondenheid ervaart met de organisatie, in het geval van dit onderzoek met de studentenvereniging of de studievereniging, is onder deze definitie te scharen. Voor de grootste groep respondenten uit deze studie kan worden gezegd dat er geen sprake is van commitment volgens deze definitie.

In het theoretisch kader wordt daarnaast het *Three-Component model* uitgelegd van Meyer & Allen (1991). Organisatie commitment gaat volgens deze onderzoekers over drie elementen: emotionele betrokkenheid bij de organisatie (*affective commitment*) afhankelijkheid van de organisatie (*continuance commitment*) en een gevoel te moeten blijven omdat dit is afgesproken (*normative commitment*) (Meyer & Allen, 1991: 61-67). Wanneer men de resultaten van dit onderzoek bekijkt, dan is er onder de grootste groep respondenten slechts sprake van *normative commitment* (Meyer & Allen, 1991). De respondenten die *normative commitment* vertonen, hebben toegezegd een bepaalde functie te vervullen en blijven het werk dat daarbij hoort uitvoeren, omdat ze de toezegging hebben gedaan. Zodra de functietermijn is verlopen, gaan de respondenten echter op zoek naar een andere functie, al dan niet bij dezelfde organisatie. Gebaseerd op het *three-Component*

model, is er dus slechts in beperkte mate sprake van commitment van de bestuurlijk-actieve studenten aan de organisaties.

De bestuurlijk-actieve studenten ervaren dus slechts in zeer beperkte mate organisatie commitment. Ervaren zij dan wellicht een andere vorm van commitment? Dat zal in de volgende subparagraaf duidelijk worden.

5.2.2 Commitment aan de bestuurlijk-actieve community

Uit het resultatenhoofdstuk blijkt dat de respondenten het bestuurlijk-actief zijn ervaren als het onderdeel uitmaken van 'een netwerk' of 'een clubje van actievelingen'. Dat netwerk of clubje is volgens de respondenten breder dan alleen de actievelingen binnen één specifieke organisatie en bevindt zich in de context van de verschillende studentenorganisaties. Dit netwerk van bestuurlijk-actieve studenten, kan worden gezien als een community (Colombo & Senatore, 2005: 48): de bestuurlijk-actieve community.

Zoals in het theoretisch kader staat beschreven, ontstaat een community wanneer individuen betekenis geven aan de context die zij met elkaar delen, wanneer zij daarbinnen 'gevoelens van warmte en vriendschap ervaren', het idee hebben onder gelijkgestemden te zijn en wanneer individuen samenwerken om 'gezamenlijke doelen te bereiken' (Colombo & Senatore, 2005: 58-59). De respondenten uit dit onderzoek spraken uitgebreid over het 'begrijpen hoe het bestuurswerk werkt' en gaven daarmee blijk van een gedeeld begrip binnen de context van het bestuurswerk in de verschillende studentenorganisaties. Gevoelens van onderlinge verbondenheid en het gevoel onder gelijkstemden te zijn, werden ook uitgebreid door de respondenten benoemd. Ook spraken veel respondenten over het 'gezamenlijk dingen bereiken' en elkaar daarin begrijpen.

De respondenten uit dit onderzoek verenigen zich dus in een bestuurlijk-actieve community waarbinnen zij zich met elkaar verbonden voelen en een gedeeld begrip van die community ervaren.

Binnen de bestuurlijk-actieve community ontstaat er vervolgens *interpersonal commitment* (Becker, 2009): commitment aan elkaar.

In het theoretisch kader werd uitgelegd dat *interpersonal commitment gaat over de commitment bij collega's, bijvoorbeeld doordat een individu met hen samenwerkt aan een bepaalde prestatie* (Meyer en Herscovitsch, 2001; Becker, 2009).

Hoe komt dit tot uiting? Deze commitment aan elkaar blijkt uit de uitspraken die de respondenten deden over de energie die ze van elkaar kregen: 'dat je tekent voor de energie' en dat het 'zo leuk is om samen in een team ergens aan te werken'. Dit duidt op het eerder besproken *affective relations*, het ervaren van betrokkenheid bij de mensen met wie men samen werkt (Heerikhuizen en Wilterdink, 1993. In: Boessenkool, Leisink & Verweel (2003)).

Ook duidt het op zowel *affective commitment* als op *normative commitment*. Sulsky (1999) bespreekt verschillende redenen die kunnen leiden tot *normative commitment*. Eén van deze redenen is dat men zich emotioneel verbonden voelt met elkaar en zich daardoor

verplicht voelt de gemaakte afspraken na te komen (Sulsky, 1999: 384). Dit is het geval in mijn onderzoek, de respondenten ervaren emotionele verbondenheid (*affective commitment*) aan elkaar, en hebben daardoor het gevoel dat zij het aan elkaar verplicht zijn (*normative commitment*) om hard te werken en het werk goed uit te voeren (Sulsky, 1999: 384).

Daarnaast komt het tot uiting in de druk die de respondenten ervaren om veel tijd en energie in het bestuurs- en commissiewerk te steken en daarbij niet altijd rekening te houden met de eigen grenzen. Kunda (2006) verklaart het overschrijden van de eigen grenzen door een gebrek aan *role distance*, het kunnen relativiseren van het werk en afstand kunnen nemen van het gedrag dat bij een bepaalde rol past. Een aantal respondenten uit dit onderzoek toont een gebrek aan *role distance*: zij vertellen dat zij hun relativiseringsvermogen verloren in een druk bestuursjaar en daardoor het bestuurswerk boven hun gezondheid of hun privé leven stelden.

Kunda spreekt in dit verband over *normatieve controle*, waarin cultuur ingezet wordt als controlemiddel en waarin er vanuit de cultuur druk wordt gelegd op de het gedrag dat medewerkers vertonen en in zijn geval op de hoeveelheid werk die zij verrichten. In mijn onderzoek is er sprake van *onderlinge normatieve controle*: de studenten creëren een norm waarin er hard moet worden gewerkt en controleren elkaar daarin, ongeacht iemands persoonlijke grenzen. Kunda noemt dit een verschijnsel waarin cultuur als controlemiddel wordt gebruikt, wat hij in zijn onderzoek uitdrukt met behulp van een citaat uit zijn eigen onderzoek: *“You can’t make ‘em do anything, they have to want to”* (Kunda, 2006: 354-355). Dat was ook in mijn onderzoek het geval: de respondenten hadden het gevoel dat zij zo hard moesten werken, omdat alle andere bestuurlijk-actieve studenten dat ook deden. De bestuurlijk-actieve studenten hebben een gezamenlijke cultuur ontwikkeld binnen de bestuurlijk-actieve community en beïnvloeden elkaar in de hoeveelheid werk die zij leveren door middel van *onderlinge* normatieve controle.

Samenvattend is in deze paragraaf gebleken het netwerk van de bestuurlijk-actieve studenten kan worden aangeduid een bestuurlijk-actieve community, waarbinnen de respondenten zich met elkaar verbonden voelen. Binnen die community is er tevens sprake van *normative commitment* en van *onderlinge normatieve controle*, waarin cultuur als controlemiddel wordt ingezet door de studenten zelf. De respondenten vertonen daarmee commitment aan elkaar en niet aan de organisatie waarvoor zij op dat moment werkzaam zijn.

Nu de resultaten van dit onderzoek theoretisch zijn verklaard, zal er een conclusie worden getrokken en zal er antwoord worden gegeven op de hoofd- en deelvragen in het volgende hoofdstuk.

6. Conclusie

Nu de resultaten van dit onderzoek zijn geanalyseerd, kan er een antwoord worden gegeven op de hoofdvragen van dit onderzoek. Daarna zullen er een aantal praktische aanbevelingen worden gedaan.

6.1 Antwoord op de hoofdvragen

6.1.1 Hoofdvraag 1

De eerste hoofdvraag luidde: *Wat is de motivatie van bestuurlijk-actieve studenten om meerdere jaren voor verschillende organisaties actief te zijn?*

Kort gezegd ervaren de respondenten het bestuurlijk-actief zijn als een periode in hun leven om zich competent te gaan voelen, als een manier om verbondenheid te ervaren en om autonoom te kunnen handelen. Dit onderzoek liet zien dat dit de intrinsieke motivatie is om je psychologische basisbehoeftes te vervullen, namelijk de behoeftes aan en gevoel van competentie, verbondenheid en autonomie te ervaren.

Nagenoeg alle respondenten gaven aan in het bestuurs- en commissiewerk te leren. Zij zoeken daarin vaak hun eigen grenzen op en benadrukken dat het leuk is om een uitdaging aan te gaan en om concrete dingen te bereiken. Er is in dit onderzoek laten zien dat deze ervaringen overeen komen met de drie verschillende varianten van intrinsieke motivatie om iets te weten, te bewerkstelligen en om gestimuleerd te worden. De respondenten zijn dus intrinsiek gemotiveerd om bestuurlijk actief te zijn.

Daarnaast hebben sommige respondenten ook extrinsieke motieven voor het bestuurswerk, dat zich uit in het willen bekleden van functies met een hoge positie en in enkele gevallen in het willen uitbreiden van het CV.

Het antwoord op het vraagstuk waarom de bestuurlijk actieve studenten meerdere jaren actief zijn, is te geven met behulp van het begrip bestuurlijk-actieve community en is daarnaast tweeledig.

Enerzijds is het antwoord dat de respondenten vanuit een intrinsieke drijfveer willen blijven leren. Zij hebben het gevoel dat dit goed kan via het bestuurswerk voor de studentenorganisaties en blijven dit daarom meerdere jaren doen.

Anderzijds is het antwoord dat de bestuurlijk-actieve studenten verbondenheid ervaren met elkaar via de bestuurlijk-actieve community en niet met de organisaties waarvoor zij werkzaam zijn. Doordat de respondenten zich via die community met elkaar verbonden voelen, motiveert dit hen om binnen die bestuurlijk-actieve community actief te blijven.

In de analyse is vervolgens laten zien dat de voorwaarden waar een organisatie aan moet voldoen, belangrijker zijn dan de specifieke organisatie zelf. Deze voorwaarden kwamen overeen met de organisatiekenmerken die het vervullen van de psychologische basisbehoeftes het beste faciliteren. De studentenorganisaties voldoen volgens de respondenten goed aan deze voorwaarden, waardoor zij aantrekkelijk zijn om actief voor te worden. Dit drijft de bestuurlijk-actieve studenten om binnen het veld van studentenorganisaties, waar de bestuurlijk-actieve community uit voort komt, op zoek te gaan naar een nieuwe plek om weer dingen te leren en om hun basisbehoeftes te blijven vervullen. De respondenten *switchen* dus tussen verschillende organisaties, omdat zij samen zijn binnen de community en het vervullen van de psychologische basisbehoeftes belangrijker vinden dan de keuze voor een specifieke organisatie.

Het antwoord op deze deelvraag is dus dat de respondenten intrinsiek gemotiveerd zijn en in mindere mate extrinsiek gemotiveerd zijn, voor het bestuurlijk-actief zijn en dat zij dat doen voor verschillende organisaties omdat zij zich binnen de bestuurlijk-actieve community verbonden voelen met elkaar. Die verbondenheid en het gevoel dat men de basisbehoeftes kan blijven vervullen binnen de studentenorganisaties is daarin doorslaggevend, niet de specifieke doelstelling van een organisatie.

6.1.2 Hoofdvraag 2

In de inleiding van dit onderzoek stelde ik dat ik benieuwd was naar het type commitment van de bestuurlijk-actieve studenten die *switchen* tussen de verschillende organisaties. De tweede hoofdvraag gaat hierover, deze luidde: *Wat betekent het actief zijn voor meerdere organisaties voor het commitment van deze bestuurlijk-actieve studenten om actief te zijn?*

In de beantwoording van de eerste deelvraag is al gesteld dat de bestuurlijk-actieve studenten meerdere jaren actief zijn omdat zij willen blijven leren en omdat zij zich met elkaar verbonden voelen via de bestuurlijk-actieve community. De bestuurlijk-actieve studenten ervaren het onderdeel uitmaken van deze community als prettig en willen deze daarom niet verlaten.

De bestuurlijk-actieve studenten ervaren binnen de community *interpersonal commitment*, commitment aan elkaar. Deze *interpersonal commitment* uit zich via *normative commitment* en via onderlinge normatieve controle, wat leidt tot een gedeeld begrip van het bestuurswerk en tot bepaalde gedragsregels. In sommige gevallen leidt deze onderlinge commitment tot het overschrijden van de eigen grenzen en daardoor tot psychische of fysieke klachten.

Wat tot slot opvalt, is dat de respondenten elkaar via onderlinge normatieve controle gedragsregels opleggen en elkaar inperken in het handelen. Dit is interessant, omdat de respondenten actief zijn voor de studentenorganisaties juist omdat zij daar een plek denken te vinden waar zij autonoom kunnen handelen. De community zorgt dus enerzijds voor een

gevoel van verbondenheid, wat een basisbehoefte is, maar anderzijds ook voor het inperken van de autonomie, wat een andere basisbehoefte is. Daarmee creëren de bestuurlijk-actieve studenten een spanningsveld tussen samenzijn en autonomie in de context van de community.

6.2 Afsluiting

De bestuurlijk-actieve studenten uit dit onderzoek doen het bestuurswerk dus in de meeste gevallen niet om hun CV uit te kunnen breiden, maar grotendeels vanwege intrinsieke motivatie en in mindere mate vanwege extrinsieke motivatie. Zij doen dit meerdere jaren omdat zij willen blijven leren en omdat zij zich met elkaar verbonden voelen via een bestuurlijk-actieve community. Deze community van bestuurlijk-actieve studenten willen zij niet verlaten, waardoor zij binnen deze community op zoek gaan naar een nieuwe plek om weer dingen te leren en om hun basisbehoeftes te blijven vervullen. Dit verklaart ook waarom zij zo gemakkelijk *switchen* tussen de verschillende organisaties: zij ervaren voornamelijk *interpersonal commitment* via de bestuurlijk-actieve community en geen commitment aan de individuele organisaties.

De keuze voor een specifieke organisatie is daarbij voor een grote deel van de respondenten ondergeschikt aan de omstandigheden of voorwaarden waarbinnen men werkzaam wil zijn: de organisatie moet vooral het vervullen van de psychologische basisbehoeftes faciliteren. Het feit dat de bestuurlijk-actieve studenten geen formele medewerkers zijn van de organisaties, draagt wellicht bij aan de vrijblijvendheid van de inzet en zorgt dat de keuze om te *switchen* makkelijker wordt gemaakt. Wanneer een functietermijn afloopt, is een bestuurlijk-actieve student immers nergens meer aan gebonden.

De bestuurlijk-actieve studenten uit dit onderzoek zijn dus weliswaar individualistisch ingesteld, zij doen het bestuurswerk om zelf te leren, maar doen dit grotendeels vanuit intrinsieke drijfveren en vanuit een gevoel van samenzijn in een community van gelijkgestemden. Nu de hoofdvragen zijn beantwoord, zal ik een aantal praktische aanbevelingen doen voor studentenorganisaties en voor (potentiele) bestuurlijk-actieve studenten.

6.3 Praktische aanbevelingen

Op basis van dit onderzoek kunnen een aantal aanbevelingen worden gedaan.

Eerst heb ik een aantal aanbevelingen voor de **studentenorganisaties** die nieuwe commissieleden en bestuursleden willen aannemen, daarna voor de individuele (potentiele) **bestuurlijk-actieve studenten**.

6.3.1 Aanbevelingen voor de studentenorganisaties

Uit dit onderzoek blijkt dat bestuurlijk-actieve studenten vooral actief worden om veel te leren en om zich met elkaar verbonden te voelen in een community. Belangrijke voorwaarden zijn dat de bestuursleden het gevoel moet hebben dat zij zich door het bestuurswerk competent gaan voelen, dat zij voldoende vrijheid hebben om zelf te kunnen bepalen wat voor werk zij gaan doen en hoe ze dat precies uitvoeren en dat ze het gevoel hebben dat het klikt met de andere bestuursleden.

Aanbeveling 1

Kijk of de sollicitant voldoende kan leren en het niveau van het bestuurswerk aan kan. Wanneer de activiteiten te hoog gegrepen zijn voor de sollicitant, zal deze persoon de motivatie verliezen. Aan de andere kant zal deze persoon ook motivatie verliezen wanneer het werk hem of haar niet meer uitdaagt.

Aanbeveling 2

Dat je de sollicitant ruimte geeft om nieuwe projecten op te starten en uit te voeren. Natuurlijk kan het voor de continuïteit van een vereniging belangrijk zijn om bepaalde projecten en beleidsvoorstellen van voorgaande jaren uit te (blijven) voeren, maar een sollicitant zal minder gemotiveerd raken wanneer hij of zij alleen maar jouw plannen mag gaan uitvoeren.

Aanbeveling 3

Kijk of een sollicitant past binnen de groep: is het iemand die als 'gelijkgestemde' kan worden zien? Krijgen jullie energie om samen te gaan werken? Is het iemand die zich snel thuis kan voelen binnen de organisatie?

Aanbeveling 4

Een bestuurlijk-actieve student ervaart vooral commitment aan de andere bestuurlijk-actieve studenten. Gebruik dit in het voordeel van je organisatie: zoek elkaar op in het realiseren van projecten, zorg dat je elkaar energie blijft geven en hou elkaar aan gemaakte afspraken. Pas echter wel op dat je elkaars persoonlijke grenzen bewaakt en respecteert: ieders grens ligt ergens anders.

Aanbeveling 4

Wanneer jullie moeite ervaren met het vinden van voldoende potentiële sollicitanten, stap dan op mensen af en vraag ze persoonlijk. Uit dit onderzoek bleek dat veel respondenten gevraagd werden om actief te worden of om voor een vervolgfunctie te solliciteren. Bestuurlijk-actieve studenten vinden het een eer om gevraagd te worden en kunnen daardoor enthousiast gemaakt worden.

6.3.2 Aanbevelingen voor de bestuurlijk-actieve studenten

Vervolgens heb ik een aantal aanbevelingen voor de **individuele (potentiele) bestuurlijk-actieve studenten**. Uit de resultaten van dit onderzoek bleek dat de respondenten allerlei sociale en professionele vaardigheden wilden leren, maar dit vaak pas gedurende hun bestuursjaar ontdekten. De meeste respondenten gaven geen duidelijke reden waarom zij in eerste instantie actief werden. Dat is zonde, want wanneer je vanaf het begin aan duidelijke leerdoelen werkt, heb je veel meer ruimte om je te ontwikkelen.

Sommige respondenten overschreden hun persoonlijke grenzen omwille van het commissie- of bestuurswerk. Ook bleek uit dit onderzoek dat de bestuurlijk-actieve studenten elkaar daar soms in opjutten, met psychische of fysieke klachten als gevolg. Om de persoonlijke grenzen te bewaken heb ik een aantal aanbevelingen:

Aanbeveling 1

Kies bewust: lijkt het bestuurswerk je echt leuk om te doen, of doe je het eigenlijk voor iets of iemand anders? Wat hoop je er te leren? Maak van te voren een leerplan en reflecteer gedurende de periode dat je de functie vervult, of je nog werkt aan je eigen doelen en of je het werk nog leuk vindt.

Aanbeveling 2

Vraag jezelf het volgende af: voel je je thuis bij de mensen? Uit dit onderzoek bleek dat de belangrijkste reden voor de bestuurlijk-actieve studenten om voor een organisatie actief te worden, het type mensen is. Vraag jezelf dus af of je een klik hebt met de andere studenten en of je het ziet zitten om dagelijks contact te hebben met hen.

Aanbeveling 3

Bewaak je eigen grenzen. Jij bent de enige die je eigen grens aanvoelt en die kan weten wanneer je moet stoppen. Laat je nooit door iemand over je grens pushen. Bedenk wat het ergste is wat er kan gebeuren, wanneer je even een dag of twee vrij neemt. Is dat echt zo erg, of valt dat eigenlijk wel mee? Vraag desnoods een collega om die dagen wat taken van je over te nemen.

Aanbeveling 4

Zorg voor voldoende slaap en ontspanning. Probeer minimaal één avond in de week helemaal voor jezelf te houden (zet dit in je agenda) en probeer zo nu en dan nog met familie en vrienden buiten de vereniging of organisatie af te spreken. Ervaar je veel stress of heb je ruzie met een collega? Een nachtje slapen zorgt vaak voor de nodige afstand.

7. Bijlagen

Bijlage 1: Topiclijst verkennende gesprekken

1. Zichzelf beschrijven
2. Start en vervolg van de carrière
3. Middelbare school & thuissituatie
4. Motivatie & drive (wat is daar 'leuk') aan?
5. Inzoomen op de specifieke functies & taken
6. Leerpunten
7. Keerpunten
8. Trots/niet trots zijn op
9. Voorwaarden (zijn er voorwaarden waar een organisatie of functie aan moet voldoen voordat je er actief wilt worden?)
10. Sociale contacten

Bijlage 2: Definitieve topiclijst

1. Zichzelf voorstellen
2. Start van het bestuurlijk actief zijn
3. Leerpunten
4. Motivatie en drive
5. Specifieke taken
6. Commitment
7. Andere bestuurlijk-actieve studenten
8. Persoonlijke grenzen overschrijden
9. Toekomstplannen

Bijlage 3: *Field notes*

Respondent 2

We spreken af in een collegezaal op de USBO. Ik installeer mezelf aan de kant van het raam en bedenk hoe ik in deze ruimte een vertrouwde sfeer kan creëren. De respondent komt binnen, opgewekt en zichtbaar een beetje gespannen voor het interview. Hij heeft er zin in zegt hij, hij vindt het spannend. Hij gaat naast zitten en maakt zenuwachtig een aantal grapjes. Hij vraagt of hij mijn onderzoek na afloop mag lezen. *“Natuurlijk mag dat”*, zeg ik. We starten het interview. (...) Het kostte hem grote moeite om uit zijn woorden te komen. Hij wilde zijn gedachten graag op een goede manier verwoorden, maar juist daardoor onderbrak hij zichzelf steeds en begon hij halverwege een zin aan een nieuwe zin. Dat wordt een lastig karwij met transcriberen.. Toch heeft deze respondent veel relevante informatie gegeven, ik vond het een inspirerend interview.

Respondent 7

Het is 's middags en ik spreek af in een koffiezaak op het station in Nijmegen. Na een treinreis van een uur, waarin ik mijn aantekeningen van de vorige interviews heb doorgelezen, ben ik lichtelijk gespannen voor dit interview. Ik weet niet waarom, maar deze respondent is aangekondigd als een 'absolute topper' en dat intrigeert me. (...) Het station was erg druk, je hoort het geluid van koffieapparaten en van pratende mensen. Op de achtergrond hoor je het binnenkomen en vertrekken van de treinen. Het leidde mij erg af, ik had het gevoel dat ik de rust moest bewaren in het interview. [naam respondent] leek er gelukkig geen last van te hebben, ze ging helemaal op in haar eigen verhaal, en praatte stoïcijns door al het geluid heen. Ik hoop heel erg dat het interview te verstaan is op de recorder, ondanks al het geluid.

Respondent 9

Het is vrijdagmiddag, ik loop na een lange treinreis door de oude binnenstad van [naam stad], waar ik stil blijf staan voor een ouderwetse houten deur. Ik bel er aan en er wordt open gedaan door een vrolijk, lief uitziend meisje. Ze is nog brak van de vorige avond zegt ze, en oh, 'ik moet niet letten op de zoi in huis'. Ik loop via een smalle, vieze gang (die inderdaad vol ligt met troep) naar haar kamer, een kleine, vrij donkere ruimte met een bed en bureau. Op haar bureau liggen studieboeken. 'Ik was nog even aan het studeren', verklaart ze. Bij gebrek aan een stoel plof ik neer op haar bed, en start het interview, met mijn telefoon voor me als recorder en met mijn blocnote onhandig voor me op het bed. Tijdens het interview zit ze in haar bureaustoel en leunt ze ontspannen achterover. Ikzelf voel me ongemakkelijk, ik zit onhandig en het voelt vreemd om op haar bed te zitten. Het kost me moeite om het interview lopend te houden. Na afloop van het interview zegt ze: "*Jeetje, 187 nieuwe berichten in een uur. Je wordt er stapelgek van. Ik leg hem soms onder mijn kussen en dan probeer ik er niet aan te denken.*" Ik bedank haar en voel me opgelucht wanneer ik weer buiten sta.

Respondent 11

Na een lange treinreis kom ik aan op de campus waar ik mijn respondent zal gaan interviewen. Ik ben te laat, want de campus is erg groot en ik heb lang lopen zoeken naar het juiste gebouw. (...) Nadat we een bekertje automaat koffie hebben gepakt, lopen we via lange smalle gangen naar het kantoortje van de respondent. Daar laat hij zich zelfverzekerd in een goede bureaustoel vallen, ook ik mag plaatsnemen in een bureaustoel. We zitten in een modern maar simpel uitziend kantoor, aan een witte tafel, de respondent voelt zich duidelijk op zijn gemak. (...) De respondent gedroeg zich tijdens het interview alsof hij een sollicitatiegesprek had. Hij sprak overtuigend, was scherp en het leek soms haast alsof hij me ervan wilde overtuigen dat hij 'de perfecte kandidaat was'. Ik werd daar ongemakkelijk van en probeerde de respondent tijdens het interview steeds duidelijk te maken dat dit een

interview is voor een wetenschappelijk onderzoek en dat er niks in professionele zin met zijn verhaal werd gedaan.

Bijlage 4: Toepassing regels voor het transcriberen

De repondenten zijn aangeduid met de letter 'R', de onderzoeker met de letter 'I'. Steeds wanneer de ander aan het woord komt, is er op een nieuwe regel begonnen met typen. Alle namen van personen en organisaties zijn weggelaten, en als volgt aangeduid: [naam] of [naam organisatie]. Wanneer een respondent lang nadenkt, is dit als volgt aangeduid: (denkt na). Wanneer de respondent of de interviewer moest lachen, is dit opgeschreven als: (lacht). Wanneer een respondent iemand parafraseert, is dit tussen 'aanhalingstekens' gezet. Tot slot zijn overige dingen die opvallen, wanneer een respondent bijvoorbeeld iets beklemtoont, iemand imiteert of geëmotioneerd raakt, tussen haakjes beschreven: (de respondent imiteert). Ook externe omstandigheden, zoals het langsrijden van een auto, is tussen haakjes gezet: (geluid van een auto). Wanneer er bij het citeren van een passage uit een interview een stuk tekst is weggelaten, is dat als volgt aangeduid: (...).

Bijlage 5 Codeerschema:

Hieronder volgt een voorbeeld uit het interview met respondent 1:

R: Ja. Ja, dus een leerervaring, maar het vormt ook weer jou zelf, hoe sta je in projecten, je ontwikkelt een idee over hoe je vindt dat dat soort projecten vormgegeven moeten worden, en ook inhoudelijke kennis, niet alleen proces natuurlijk, je kan op veel plekken komen en mensen spreken, dus het is ook een soort verkenningstocht, van waar krijg je energie van, en waar ga je harder van lopen. En wat heb je nodig om, als je om 6 uur op staat om meteen weer aan de slag te gaan.

I: En wat is dat voor jou?

R: Nou ja, dat heeft voor een heel groot deel te maken met de mensen waarmee je samen werkt. En de vormgeving of een project of de organisatiecontext, andere mensen die dat ook doen, als je het gevoel hebt dat je kunt bijdragen aan een organisatie of een team, dus ook in directe zin, dus niet van over vier maanden presenteer ik onderzoek en we zien wel wat we er mee gaan doen, maar echt dat je op weekbasis of op maandbasis, en je doet dat samen met andere mensen, daar krijg ik echt energie van.

I: Maar waar krijg je dan energie van?

R: Dat je werkt aan een project, aan een verbeterplan, een bijdrage aan een organisatie. En dat kan heel veel zijn, dat kan de universiteit als bedrijf zijn, dus in de universiteitsraad, dat is heel groot, maar soms ook in kleine opleidingen zijn, of in kleine faciliteiten.. eh dat kan in de politie zijn, als ik kijk naar het team politie, dus dat je voor hen iets betekent, en dat hoeft niet eens dat je systeemverandering te zijn of zo, maar de meerwaarde wat ik bijvoorbeeld terug kreeg van de politie [naam vestiging] was dat zij drie maanden lang, een groepje jonge

frisse denkers daar hadden rondgelopen, andere vragen hadden gesteld, gespiegeld, nou ja als je dat dan terug krijgt na drie maanden of nou ja heel concreet, dat geeft weer energie,

Nu volgt er een voorbeeld uit het interview met respondent 12:

I: wat sprak je dan in [naam organisatie] aan?

R: Het debatteren, dat vond ik echt fantastisch. Dat gebeurde heel erg daar. Ehm, het idee van een team, dat vond ik ook heel leuk bij [naam organisatie], echt het teamwerken, en het commerciële wat erbij kwam, dus in combinatie met het debat, dat we echt helemaal zelf het geld moesten gaan regelen. Helemaal zelfstandig. Ehm, dat je op zo'n manier jezelf moet presenteren dat andere mensen denken 'oké dit is een investering als ik hier mijn geld in stop'. Ook gewoon je eigen marktwaarde inschatten, dus niet te laag maar wel reëel en mensen overhalen dat geld te geven. Het spel vond ik interessant. Maar ook gewoon de verantwoordelijkheid over zoveel geld. Wat ga je er mee doen, waar ga je het in investeren.

I: Wat is er leuk aan verantwoordelijkheid hebben?

R: Ja dat is grappig, ik denk ook onder andere dat je, er zit een bepaald risico in want het kan fout gaan, en dan is het echt jouw schuld, tenminste zo zie ik het altijd, en het kan ook heel goed gaan en dan heb jij dat gecreëerd. Dus je voegt iets toe aan de wereld.

I: Heb je daar verantwoordelijkheid voor nodig?

R: ja zeker, ik vind loyaliteit en verantwoordelijkheid daarin wel echt belangrijk.

I: Hoe bedoel je?

R: Dat je weet wat jouw taken zijn, dat je die uitvoert. En ik denk dat ik dat ook echt geleerd heb. in mijn eerste studiejaar heb ik, ik was voorzitter van een dispuut bij mijn studie en ik was gewoon zo slecht. Alles wilde ik gewoon controleren, ik wilde mijn medebestuurleden niets geven (lacht) ik was gewoon zo bang (...).

Bijlage 6: codes

Verbondenheid als samenzijn

Het gevoel competent zijn

Symbolische uitingen van status

Autonomie/verantwoordelijkheid dragen

Betrokkenheid bij de organisatie

Identiteit

Grenzen overschreden

Iets willen bijdragen

Willen leren

Bijlage 7 literatuurlijst

- Albert, S., Asforth, B. E., Dutton, J. E. (2000). *Organizational and identity and identification: charting new waters and building new bridges*. *Academy of management review*, 25 (1): 13-17
- Angle, H.L., James L. Perry, J. L. (1981). *An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness*. *Administrative Science Quarterly*, 26 (1): 1-14
- , M., Willmott H. (2002). *Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual*, *Journal of Management Studies*, 39 (5): 619-644
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., Taris. T.W. (2008). Position paper. *Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology*. *Work & Stress*, 22 (3): 187-200
- Becker, T.E. (2009). *Interpersonal commitments*. In: Klein, H.J., Becker, T.E., Meyer, J.p. (Eds). *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions*. New York: Routledge Taylor & Francis Group
- Benkhoff, B. (1997a). *Ignoring Commitment Is Costly: New Approaches Establish the Missing Link Between Commitment and Performance*. *Human Relations*, Vol. 50 (6): 701-726.
- Benkhoff, B. (1997b). *Disentangling organizational commitment*. *Personnel Review*, 26 (1/2): 114 - 131
- Berman, M. E. (2006). *The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda*. *Journal of Organizational Behavior*, 27 (5): 645–663
- Blumer, H. (1954). *What is Wrong with Social Theory?*. *American Sociological Review*, Vol. 19 (1): 3-10
- Boessenkool, J., Leisink, P., & Verweel, P. (2003). *Commitment and Community in Organizations*. In: Koot, W., Leisink, P., & Verweel (Eds.), *Organizational Relationship in the Networking Age. The Dynamics of Identity Formation and Bonding* (21-44). UK/USA: Edward Elgar Publishing, Inc

- Colombo, M., Senatore, A. (2005). *The Discursive Construction of Community Identity*. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 15: 48–62
- Deci, E. L., Ryan, R. M., (2000). *The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior*. *Psychological Inquiry*, 11 (4): 227-268
- Field, P. A., Morse, J. M. (1996). *Principles of data analysis*. In: The application of qualitative approaches. Cheltenham: Stanley Thorens Ltd.
- Gagné, M. & Deci, E.L. (2005). *Self-determination theory and work motivation*. *Journal of organizational behavior*, 26(4): 331-362
- Kunda , G. (2006). *Engineering culture*. Control and commitment in a high-tech corporation. 2nd edition, Philadelphia: Temple University Press
- Landelijke Studentenvakbond (30-03-2013) *Psychische klachten bij helft studenten*. Geraadpleegd via <http://www.lsvb.nl/actueel/persbericht/psychische-klachten-bij-helft-studenten> (16-08-2015)
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *London: Human Resource Management Review*, 1 (1): 61-89.
- Meyer, J.P. en Herscovitsch (2001). *Commitment in the workplace: toward a general model*. *Human Resource Management Review*, 11 (3): 299–326
- Meyer, J.P., Parfyonova, N.M. (2010). *Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis*. *Human Resource Management Review*, 20 (4), 483-294
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (21-01-2015) *Wetsvoorstel Studievoorschot*. Geraadpleegd via: http://wetten.overheid.nl/BWBR0036261/geldigheidsdatum_16-08-2015wetsvoorstel_studievoorschot (16- 08-2015)
- Punch, M. (1993) *Observation and the Police: The research experience*. In: Hammersly, M. (ed) *Social Research, Philosophy, Politics and Practice*, London: Sage Publications: 181-199
- Riessman, C.K. (1993) *Narrative Analysis*. London: Sage publications: 8-24

- Ryan, R. M. & Deci, E. (1990). In: Dienstbier, R. A., *Perspectives on motivation*. Nebraska Symposium on motivation.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*. Contemporary Educational Psychology, 25: 54–67
- 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
- Ryan, R. M., Deci, E. L., (2004). *Overview of Self-determination Theory: an organismic dialectical perspective*. In: Handbook of Self-determination Research By Edward L. Deci, Richard M. Ryan
- Sandberg, J., Targama, A. (2007). *Managing Understanding in Organizations*. London etc: Sage Publications
- ScienceGuide (17-04-2014). *Studiesucces maakt minister bezorgd*. Geraadpleegd via <http://www.scienceguide.nl/201404/studiesucces-maakt-minister-bezorgd.aspx> (16-08-2015)
- Sulsky, L.M. (1999). *Review of Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Canadian Psychology/Psychologie canadienne, 40 (4): 383-385.
- Finnegan, T. (2002). *The nature of the sociological enterprise and the strains of modernity*. In: Marsh, I. (2002). *Theory and practice in sociology*. Amsterdam: Pearson Education.
- Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., Blais, M. R., Briere, N. M., Senecal, C., Vallieres, E. F. (1992). *The Academic Motivation Scale: A Measure of Intrinsic, Extrinsic, and Amotivation in Education*. Educational and Psychological Measurement 52: 1003
- Walsh, D. (2004) *Doing ethnography*. In: Searle, C. (ed) *Researching Society and culture*, London: Sage publications: 217-231
- Wiener, Y. (1982). *Commitment in Organizations: A Normative View*. The Academy of Management Review, 7(3): 418-428
- Wijk., E. B., van. (2006). *Ruim Baan voor Creatief Talent. Bindingen van Creatieve Professionals in Communicatie-Adviesbureaus*. Utrecht University Repository