

Universiteit Utrecht



DOCENTEN ALS FREELANCE PROFESSIONALS

BINDING VAN FREELANCE PROFESSIONALS ALS
SCHAKEL TUSSEN EEN JURIDISCHE OPLEIDER EN DE
CURSISTEN.

NAAM: NENEH-MARIA VAN DER VLIET
STUDENTNUMMER: 5535182
DATUM: 23 AUGUSTUS 2016
STUDIE: BESTUURS- EN ORGANISATIEWETENSCHAP
ORGANISATIES, VERANDERING EN MANAGEMENT
DOCENT: DR. JEROEN VERMEULEN
AANTAL WOORDEN: 17855

VOORWOORD

Uiteindelijk ben ik erachter gekomen dat ik het behoorlijk leuk vind om zelf onderzoek te doen. Tijdens mijn Bachelor Bestuurs- en Organisationswetenschap aan de Vrije Universiteit in Amsterdam, vond ik onderzoeksprojecten doen, met een viertal was dat meestal, altijd een uitdaging. Dat verliep vaak niet op rolletjes en ik had eerder niet zo goed door dat dit vooral aan het groepsverband lag. Ook was ik veel bezig of ik aan de verwachtingen voldeed met het werk wat ik leverde. Twee jaar ouder en een stuk zekerder, is het een ontzettend fijne les dat ik zelfstandig met wat sturing van mijn begeleider, een goed onderzoek neer kan zetten, waar ik zelf meer dan tevreden over ben.

Graag wil ik mijn scriptiebegeleider bijzonder bedanken voor de goede sturing en de hele fijne omgang in een periode die ervoor heeft gezorgd dat ik niet nominaal kon afstuderen.

Daarnaast ben ik erg blij met mijn vriend die op avonden voor een deadline mij richting middernacht via de juiste toon toch even duidelijk maakte dat het heel belangrijk is om naar mijn lichaam te luisteren en goede nachtrust te pakken.

Verder hebben een studievriendin en een oud-colleegatje, mede VU-alumni, mij ontzettend geholpen en veel voor mij betekend door tijd vrij te maken om mijn afstudeeronderzoek door te lezen.

Het meest vrolijk word ik van het idee dat het studentenleven echt bijna klaar is, en het zal vast zo zijn dat ik hier later naar terug verlang, maar op dit moment kijk ik uit naar de volgende stappen in het leven. Super enthousiast ga ik de volgende fase van mijn leven in.

N. van der Vliet

Augustus, 2016

SAMENVATTING

In dit onderzoek is de binding van de freelance professionals onderzocht die bij ROSA, een juridische opleider, doceren. Dit kwalitatieve onderzoek bekijkt de binding vanuit het perspectief van de docenten. ROSA wil dat de docenten loyaal zijn aan hen. De docenten zijn flexibel en hebben een eigen wil in wat zij bij welke instelling willen doen om wat voor reden dan ook. ROSA is afhankelijk van haar docenten omdat de docenten de expertise bezitten waardoor zij de meeste invloed hebben op de kwaliteit van de cursussen. De docenten staan tussen de organisatie en de cursisten in. De docenten hechten de meeste waarde aan het persoonlijk contact met de cursusmanagers als het gaat over binding. Dit onderzoek biedt inzichten en geeft de effecten weer van de binding die de docenten ervaren met ROSA. Daarnaast geven de aanbevelingen een bijdrage in het versterken hiervan.

INHOUDSOPGAVE

Titelpagina	1
Voorwoord	2
Samenvatting	3
Inhoudsopgave	4
1. Inleiding	5
1.1 Organisatieschets	6
1.2 Probleembeschrijving	7
1.3 Onderzoeksvraag en doelstelling	7
1.4 Leeswijzer	7
2. Theoretisch kader	9
2.1 Binding	9
2.2 Organisatiecultuur	13
2.3 Samenvatting	16
3. Methodologische verantwoording	17
3.1 Onderzoeksstrategie	17
3.2 Onderzoeksontwerp	17
3.3 Onderzoeksmethoden	18
3.4 Werkwijze	20
3.5 Reflectie	22
4. Bevindingen	25
4.1 Spanningsveld tussen de docenten en de interne werknemers	25
4.2 Oppervlakkige binding	26
4.3 Affectieve binding	29
4.4 Creëren van affectieve binding	35
4.5 Samenvatting	37
5. Analyse	38
5.1 Huidige situatie	39
5.2 Vroeger was alles beter	41
5.3 Verbeterperspectief	42
5.4 Samenvatting	42
6. Conclusie	43
6.1 Beantwoording onderzoeksvraag	43
6.2 Aanbevelingen	43
6.3 Reflectie	44
6.4 Suggesties	44
Literatuurlijst	46
Bijlagen	48

1. INLEIDING

In deze masterscriptie wordt kwalitatief onderzoek gedaan naar de binding van freelance professionals bij een opleidingsinstituut in de juridische dienstverlening, genaamd *ROSA. Onder binding vallen begrippen als identificatie, betrokkenheid en vertrouwen. Er bestaat geen eenduidige definitie in de literatuur over binding en ook niet vanuit de werknemers binnen ROSA. De verduidelijking van het concept binding en daarbinnen affectieve betrokkenheid, hoe dit wordt ervaren door freelance professionals als docenten bij een juridische opleider en wat organisatiecultuur hierin betekent, zijn de sleutelonderwerpen in dit onderzoek.

Het interessegebied in binding van freelance professionals voor dit afstudeeronderzoek komt voort uit dat men steeds minder vaak in een vast dienstverband werkzaam is. De samenleving is sterk geïndividualiseerd (Putnam, 2000). Men is onafhankelijker geworden. De digitalisering heeft hier bijvoorbeeld een groot aandeel in. Men heeft elkaar letterlijk minder nodig dan jaren hiervoor. Iedereen kan voor kennis het internet raadplegen, winkels zijn tot laat geopend en de zelfstandigheid siert de mens. Daarnaast leven we in een maatschappij waarin efficiëntie voorop staat. Tijd is geld en daarom moet alles sneller. De haast op een station illustreert het goed. Niemand kijkt meer echt naar elkaar, maar zorgt voor zichzelf door even een kop koffie of thee te halen en rent daarna naar het perron. Daarnaast hebben we nog allemaal onze mobiele telefoon waarin de e-mails voor het werk al gecheckt kunnen worden wanneer we in de trein onderweg zijn naar onze volgende bestemming. Weinig samenhang en sterk individualisme dus. De samenhang tussen mensen lijkt meer en meer te verdwijnen en er ontstaan discussies over de juistheid van de individualisering. Waar voorheen specifieke groepen of zelfs zuilen bestonden, is er nu minder onderscheid tussen alle mensen in de massa. Er bestaat ook niet meer één specifieke stroming waar men logischerwijs na hun studie bijvoorbeeld cursussen gaat geven. Er bestaan talloze cursusunstellingen waaruit gekozen kan worden, waar ROSA er één van is. In organisaties, zoals ROSA, wordt afgevraagd hoe men op de veranderende markt in kan spelen en daarin is de individualisering dus niet per se een voordeel. Van juristen die namelijk vanuit de rechtenspecialisatie sociale advocatuur kwamen, was het vanzelfsprekend dat zij hun cursussen bij ROSA gingen volgen en dat een deel van deze cursisten jaren later de docenten zouden worden. Tegenwoordig zijn er zoveel opleidingsinstituten. Daarnaast werken mensen veel vaker op een freelance basis in deze samenleving en maken zij daardoor minder deel uit van een organisatie. Het is van belang om mensen aan elkaar te binden voor meer samenhang, stabiliteit en gedeeld begrip in een organisatie (Cohen & Prusak, 2001). Dit geldt zeker voor een groep freelance professionals die tussen de organisatie en de belangrijkste stakeholdergroep, namelijk de cursisten, instaan, zoals docenten. Docenten leveren de kwaliteit van een instelling en wanneer zij op freelance basis werken, zijn zij niet gebonden aan één organisatie. Zonder verbonden te zijn aan een organisatie, bestaat er een mogelijkheid dat de kwaliteit wel eens in het geding kan komen.

1.1 ORGANISATIESCHETS ROSA

Van juristen wordt geacht dat zij jaarlijks een bepaald aantal punten behalen mede om hun kennis van het vak en hun specialisatie actueel te houden. Deze punten kunnen worden verkregen door deel te nemen aan cursussen, ROSA is één van de instellingen waar dit mogelijk is.

De organisatie ROSA is ontstaan doordat het belang daarvan gezien werd vanuit het ministerie voor de sociale advocatuur. In eerste instantie is dit gefinancierd door de overheid en was er een overduidelijke doelgroep. In de jaren zeventig is de sociale advocatuur ontstaan uit het tekort aan kwalitatief goede rechtshulp voor mensen die minder vermogend zijn (Vlieger & Van Geffen, 2007). Volgens hen leidde deze beweging tot een wet op rechtsbijstand, waarbij financieel minder bedeelden recht hebben op een advocaat en op rechtsbijstand. De groep juristen die zich in wilde zetten voor de betreffende rechtshulp verzamelden zich toen bij ROSA. ROSA werd het huis voor de sociale rechtshulp, waar iedere jurist die gespecialiseerd was in die richting zich onderdeel van voelde. Het was een club waarbinnen een netwerk ontstond, men van elkaar leerde en zich verbonden voelde met elkaar.

Sinds twintig jaar staat ROSA op eigen benen en geldt dat zij zelf inkomsten moeten genereren om de organisatie draaiende te houden. ROSA is dus niet meer de enige of één van de weinige juridische cursusinstellingen. De docenten en daarbij de cursisten komen niet meer 'vanzelf' naar ROSA toe. Van (vooruitstrevende) juristen binnen de sociale advocatuur was het vanzelfsprekend dat zij bij ROSA doceerden en het was ook vanzelfsprekend dat de juristen binnen de sociale advocatuur daar de cursussen volgden, maar de sociale advocatuur is aan het inperken. Het pensioen van de generatie juristen die de totstandkoming van de sociale advocatuur hebben meegemaakt, is niet de enige factor. Bezuinigingen en het wegvallen van de mogelijkheid om sociale rechtshulp te bieden spelen ook een grote rol in dit geheel. De SP plaatst in 2015 op hun website dat door bezuinigingen van (ex)staatssecretaris Teeven meer dan de helft van de sociaal advocaten stopt. *'(...) op de gefinancierde rechtsbijstand is hun praktijk niet meer rendabel'* (Van Nispen, 2015, p. 1).

De sociale advocatuur is dus sterk aan het verkleinen door de pensioengerechtigden en de bezuinigingen. ROSA ondervindt hiervan de negatieve effecten. Het komt erop neer dat de markt veranderingen heeft doorgemaakt, waarbij ROSA zich niet beter in heeft weten te positioneren. In de beginselen heeft ROSA een goede naam op weten te bouwen en de organisatie staat nog steeds bekend voor het leveren van kwalitatief goede cursussen. De sociale advocatuur is niet meer de doelgroep van ROSA doordat het verreweg een te kleine doelgroep is geworden, maar het aantrekken van cursisten en docenten blijft moeilijk. De cursussen die ROSA aanbiedt zijn duur in vergelijking met andere aanbieders en de terugloop van het aantal cursisten en het moeilijk vol krijgen van de cursuszalen geeft aan dat de positie van ROSA in de markt verslechtert. Binnen de organisatie heeft een projectteam zich afgevraagd wat de cursisten aantrekt. Daaruit kwam dat cursisten graag een

cursus volgen bij een goede docent en dat cursisten voor ROSA kiezen omdat de organisatie nog steeds bekend staat om het aanbieden van kwalitatief goede cursussen.

1.2 PROBLEEMBESCHRIJVING

Het binden van juristen aan een organisatie waar zij op freelance basis doceren is vanuit het perspectief van die organisatie een uiterst interessant vraagstuk. De docenten zijn immers degenen die de cursussen geven, dus zij staan in de directe verbinding met de cursisten. Dit maakt echter ook dat er een spanningsveld bestaat. Enerzijds hebben de docenten als freelancers direct contact met de cursisten en dus de belangrijkste stakeholder groep. Zij leveren de opbrengsten op voor ROSA. Anderzijds hebben de docenten een los verband met ROSA doordat zij een aparte tak in de organisatie zijn en dus ook doordat zij op freelance basis werken. Zij zitten tussen de klant en de organisatie in; de schakel tussen de cursusunstelling en de cursisten. De docenten vormen een belangrijke schakel naar de klant en vertegenwoordigen de kwaliteit van de cursussen. Zij vormen de kern. Tegelijkertijd hebben de docenten een freelance relatie met de organisatie. Binding is daarom van groot belang. De vraag hierbij is wat de binding betekent vanuit de docenten en voor ROSA. ROSA heeft zichzelf de vraag gesteld hoe zij de docenten aan zich kunnen binden. Er kan alleen iets veranderen als men weet hoe de docenten de binding ervaren. Vanuit ROSA bestaat onduidelijkheid over hoe de docenten denken over binding terwijl dat is van belang voor de organisatie. Zij willen de docenten aan hen binden om voordeel te behalen voor de organisatie.

1.3 DOELSTELLING EN ONDERZOEKSVRAAG

Het doel van dit kwalitatieve onderzoek is om inzicht te krijgen in de manier waarop de docenten van ROSA betekenis geven aan hun binding met de organisatie. Dit is het intellectuele doel. Het praktische doel van het onderzoek bestaat uit het bijdragen aan het versterken van de binding van de docenten met ROSA. De onderzoeksvraag is daarom als volgt:

‘Welke betekenis geven de docenten aan de binding met ROSA?’

1.4 LEESWIJZER

Het onderzoek is in de volgende hoofdstukken opgedeeld. Te beginnen met de theorie in hoofdstuk twee met de sleutelonderwerpen binding en organisatiecultuur. In het derde hoofdstuk komen de methoden aan bod, waarin uitleg gegeven wordt over de sterke en minder sterke kanten van dit onderzoek. Gevolgd door de bevindingen, het vierde hoofdstuk, waarin het perspectief van de docenten over binding verduidelijkt wordt. In het vijfde hoofdstuk, de analyse, komen de theorie en de

praktijk samen en hierin wordt het effect van affectieve binding van docenten op de kwaliteit van de cursussen laten zien. Ten slotte het zesde hoofdstuk waarin de onderzoeksvraag wordt beantwoord en aanbevelingen, reflectie en suggesties voor volgend onderzoek worden besproken in de conclusie.

2. THEORETISCH KADER

De literatuur bestaat uit de onderwerpen binding en organisatiecultuur, beiden met betrekking tot de freelance professionals. Ter verduidelijking eerst het concept binding. Uitleg over de binding met betrekking tot de freelance basis waarop de docenten als professionals werken, maar waar deze docenten wel het directe contact met de cursisten hebben en de kwaliteit van de cursussen leveren. Organisatiecultuur is het tweede concept, omdat binding een belangrijk element is in de basis van een organisatiecultuur en dus de omgang tussen mensen in een organisatie. De organisatiecultuur wordt ook wel de lijm genoemd die de organisatie bij elkaar houdt. Het is niet alleen uiterst interessant hoe een organisatiecultuur bestaat, maar vooral ook in deze context met de docenten die als een losse tak in het spanningsveld tussen cursusinstelling en cursisten staan.

ROSA wil de docenten aan hen binden om een betere marktpositie te genereren. Samenwerken om de kwaliteit hoog te houden, gedeelde waarden en visie en hoe organisatiecultuur onderbouwing kan geven aan het creëren van een coherente organisatie waarin er gestreefd wordt naar gezamenlijke doelen en waarbij binding tussen de externen en de internen in de organisatie bestaat. Veel van het artikel van Caluwé en Stoppelenburg (2002), over externe adviseurs, is gekoppeld aan de docenten bij ROSA om de freelance professional in de theorie te verwerken.

2.1 BINDING

Met het concept binding wordt in deze situatie de binding tussen mensen bedoeld. Er zijn verschillende benamingen voor dit concept. Sociale binding, sociaal kapitaal en bonding sociaal kapitaal zijn de concepten die in dit hoofdstuk aan bod komen. Wat binding inhoudt, maar ook hoe binding tot stand komt en welke voor- en nadelen en/of weerstand bij binding bestaan, worden in dit hoofdstuk besproken. Het betreft dan ook vooral de verduidelijking van het concept binding. Affectieve binding blijkt het alomvattende concept te zijn in dit onderzoek wat betreft binding.

Binding wordt in verschillende literatuur als (onder)deel van sociaal kapitaal beschreven. Lin (1999) definiëert sociaal kapitaal als zijnde een *'investment in social relations by individuals through which they gain access to embedded resources to enhance expected returns of instrumental or expressive actions'* (Lin, 1999, p. 39). Sociaal kapitaal gaat volgens haar over sociale relaties waar wederkerigheid de verbintenis creëert. De één doet iets voor de ander, en de ander doet iets terug. Dit is een zeer zakelijk geformuleerde definitie over iets wat bestaat tussen mensen.

'Some forms of social capital are, by choice of necessity, inward looking and tend to reinforce exclusive identities and homogeneous groups' (Putnam, 2000, p. 22). Putnam (2000) geeft als vormen van sociaal kapitaal *'Bonding'* en *'Bridging'*. *'Bonding'* is volgens hem goed voor wederkerigheid en solidariteit, waar *'Bridging'* een positief effect kan hebben op de verspreiding van informatie en het externe vermogen. *'Bonding'* heeft dus invloed op het versterken van persoonlijke relaties. In het

artikel van Steinfield, DiMicco, Allison en Lampe (2009), refererend aan Putnam, geven zij aan dat *'Bonding social capital'* bestaat uit het volgende: *'(...) the kinds of support that originates in close-knit relations such as intimate friends and family'*, aldus in Steinfield et al. (Steinfield et al., 2009, p. 246). Steinfield et al. (2009) stellen als volgt: *'These strong relationships are more likely to provide emotional support and tangible benefits, such as financial loans. Within an organization, this concept may be associated with feelings of social and tangible support'* (Steinfield et al., 2009, p. 246). Deze definitie gaat over steun hebben aan elkaar in een sterke sociale relatie.

De definitie van Lin (1999), Putnam's (2000) definitie en Steinfield et al. (2009), refererend aan Putnam's *'Bonding social capital'*, komen in zoverre overeen dat een voordeel wordt behaald uit de wederkerigheid. Het lijkt erop dat binding de sterke relatie is in sociaal kapitaal waar het meer draait om de emotionele band, waarbij het mogelijk is dat men meer om elkaar geeft en uit die drijfveer elkaar ondersteuning biedt. Lin (1999) haar definitie lijkt oppervlakkiger en het komt over dat als iemand iets voor iemand anders doet, diegene nog iets tegoed heeft van die ander. Hieronder wordt ingegaan op de warmere sociale banden en de inhoud daarvan.

In het boek *In Good Company* geven Cohen en Prusak (2001) de volgende definitie van social capital: *'Social capital consist of the stock of active connections among people: the trust, mutual understanding, and shared values and behaviors that bind the members of human networks and communities and make cooperative action possible'* (Cohen & Prusak, 2001, p. 4). Social kapitaal gaat volgens hen dus wel over binding tussen mensen en de emotionele kant die net al even aangehaald werd. Vanaf de volgende alinea wordt beschreven waar binding uit bestaat.

Betrokkenheid wordt door Herscovitch en Meyer (2002) gezien als: *'a force (mind set) that binds an individual to a course of action of relevance to one or more targets'*, zoals gedefinieerd door Allen en Meyer (1991) (aldus in Herscovitch & Meyer, 2002, p. 475). Hieruit blijkt dat binding vooral bestaat uit betrokkenheid.

In de definitie van Lin (1999) wordt beschreven dat sociaal kapitaal over een sociale relatie gaat. Putnam (2000) bespreekt sociaal kapitaal in twee vormen, waarin *'Bonding'* invloed heeft op het versterken van sociale verbanden. Steinfield et al. (2009), refererend aan Putnam's *'Bonding social capital'* heeft het over sociale en materiele ondersteuning. En Cohen en Prusak (2001) stellen dat wederzijds begrip, gedeelde waarden en gedragingen binding mogelijk maken. En zij geven ook aan dat binding wordt gekenmerkt door vertrouwen. Herscovitch en Meyer (2002) en Meyer en Allen (1991) geven aan dat betrokkenheid bindt en Cohen en Prusak (2001) stellen dat sociaal kapitaal geïnitieerd wordt door een actieve connectie. Er bestaat dus geen eenduidige definitie voor binding.

Bij een volgende definitie van betrokkenheid komt het begrip identificatie naar boven. Het lijkt erop dat de definitie van Wiener (1982) betrekking heeft op het creëren van identificatie. *'This process of accepting organizational goals and values and integrating them into a personal system of personal*

goals and values as the same as organizational identification by some researchers' (Wiener, 1982 p. 418). Ook zegt hij: *'Identification can be affected by practices of selection and organizational socialization. Loyalty and duty, however, may be affected only by selection processes. Thus commitment is influenced by both personal predispositions and organizational interventions'* (Wiener, 1982 p. 422). Wiener (1982) heeft onderzoek gedaan naar betrokkenheid in organisaties.

De begrippen die tot nu toe met binding te maken te hebben, bestaan dus uit een sociale relatie, versterken van sociale verbanden, sociale en materiele ondersteuning, wederzijds begrip, gedeelde waarden en gedragingen, vertrouwen, betrokkenheid, organizationele identificatie en actieve connectie. Het lijkt erop dat binding vooral gaat over het persoonlijke contact. Er is persoonlijk contact nodig om betrokken te zijn bij elkaar en dus binding creëren om samen te werken naar het behalen van gezamenlijke doelen. Dit wordt in andere literatuur ook wel de affectieve betrokkenheid genoemd.

Affectieve betrokkenheid is de emotionele band die werknemers hebben bij de organisatie waar zij werkzaam zijn (Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001). Toewijding en loyaliteit worden gezien als een bepalende factor. Werknemers die een affectieve betrokkenheid bezitten, voelen zich onderdeel van de organisatie waar zij werken en identificeren zich hiermee wat ervoor zorgt dat zij meer deelnemen aan de activiteiten en meer gemotiveerd zijn om de doelen te bereiken en onderdeel te blijven van de organisatie. De goede ervaring en de naamsbekendheid van ROSA zullen voor de docenten doorslaggevend zijn voor de keuze om voor een cursusinstelling als ROSA te gaan doceren en vanuit ROSA is ook de bekendheid, de goede ervaring en de kennis van het onderwerp van belang bij het kiezen en behouden van een docent. Caluwé en Stoppelenburg (2002) geven namelijk aan dat de keuze voor een freelance professional vooral ligt bij de goede ervaring, bekendheid en de kennis van het onderwerp.

Rhoades et al. (2001) geven ook aan wat een organisatie moet doen om werknemers meer betrokken te laten raken bij de organisatie. Dit wordt door hen de *'Organizational support theory'* genoemd. Emotionele betrokkenheid, sociale behoeften voorzien en de bereidheid van een organisatie om meer inspanning te belonen vallen hieronder. Het wordt ook wel gezien als het menselijke aspect binnen een organisatie. De werknemers hebben opvattingen over de mate waarin een organisatie hen waardeert en betrokken is bij hun welzijn. Opvallend is dat de freelance professionals bij een negatief beoordeelde opdracht aangaven dat er te weinig afstemming was en dat de opdrachtgever niet open stond voor advies (Caluwé & Stoppelenburg, 2002). Bij een positieve beoordeling vertellen de freelance professionals dat er goed samenspel was en dat er betrokkenheid werd getoond. De opdrachtgever had het hierbij over een goede verstandhouding en dat er meegedacht werd. Dit zijn onderdelen die voor ROSA van belang kunnen zijn om reden aan te geven waarom de binding te versterken en wat effecten daarvan zijn. Op basis van wederzijds begrip voelt een werknemer meer plicht om een bijdrage te leveren aan de welvaart van een organisatie en om de doelen te behalen. Dit

betreft 'Perceived organizational support' volgens Rhoades et al. (2001) en heeft een bijdrage in het creëren van affectieve betrokkenheid. Drie onderdelen van werkervaring worden benoemd die onderdeel uitmaken van de mate van affectieve betrokkenheid. Ondersteuning van een begeleider, organisatorische beloningen en procedurele rechtvaardigheid. Het komt er dus op neer dat de verstandhouding voor het grootste deel zorgt dat een positieve werksituatie plaatsvindt.

Herscovitch en Meyer (2002) verwijzen naar Meyer en Allen (1991) waarin zij betrokkenheid in drieën hebben opgesplitst namelijk affectieve betrokkenheid, continue betrokkenheid en normatieve betrokkenheid. Continue betrokkenheid wordt door hen gedefinieerd als niet kunnen vertrekken bij een organisatie. De werknemers zijn dan namelijk financieel verbonden. De normatieve betrokkenheid houdt in dat werknemers zich op een andere manier verplicht voelen om bij deze organisatie te blijven.

Het begrip betrokkenheid blijkt een alomvattend concept te zijn met betrekking tot een sociale relatie, sociale en materiele ondersteuning, wederzijds begrip, gedeelde waarden en gedragingen. Vooral de affectieve betrokkenheid. Het binden gaat echter niet alleen over betrokkenheid. Cohen en Prusak (2001) stellen dat vertrouwen een vereiste is voor het ontstaan van sociaal kapitaal omdat de essentiële connecties niet gevormd kunnen worden zonder vertrouwen. Daarnaast geven zij aan dat als het vertrouwen hoog is dat hand in hand gaat met sterk sociaal kapitaal. Het lijkt erop dat er zonder vertrouwen echter geen binding kan bestaan.

EFFECTEN VAN BINDING

Betrokkenheid heeft invloed op lange termijnfocus, prestatie, creativiteit, en dat het nodig is om doelstellingen te bereiken (Grieves, 2010). Organisaties kunnen volgens Cohen en Prusak (2001) op verschillende manier profiteren van sociaal kapitaal. Zij hebben de volgende opsomming gemaakt:

- *Better knowledge sharing, due to established trust relationships, common frames of reference, and shared goals*
- *Lower transaction costs, due to a high level of trust and cooperative spirit (both within the organization and between the organization and its customers and partners)*
- *Low turnover rates, reducing severance costs and hiring and training expenses, avoiding discontinuities associated with frequent personnel changes, and maintaining valuable organizational knowledge.*
- *Greater coherence of action due to organizational stability and shared understanding.* (Cohen & Prusak, 2001, p. 10)

Betrokken zijn bij elkaar, samenwerken en een gedeelde visie, wat aangegeven wordt in het laatste punt, zijn de voordelen die behaald kunnen worden bij het versterken van de binding en is in de context van dit onderzoek het meest van toepassing. Dat is wat de achterliggende vraag is vanuit ROSA. De vraag die gesteld is vanuit de organisatie is dat zij de binding willen versterken met de

docenten. De achterliggende vraag is echter dat ROSA meer een geheel willen vormen met de docenten om hun positie in de markt te versterken.

Cohen en Prusak (2001) geven echter aan dat sterk sociaal kapitaal in een organisatie niet altijd goed is. Te sterke identificatie in een groep kan leiden tot beperkte en verkeerde ideeën. Over het algemeen stellen zij dat het vooral positief is. Betrokkenheid, samenwerking, loyaliteit, consistentie en motivatie zijn belangrijke kanten hiervan.

Sociale binding heeft overeenkomsten met affectieve betrokkenheid. Er zijn verschillende definities genoemd, wat verduidelijking geeft over het concept binding. Verder is gebleken dat door een organisatie voordeel gehaald kan worden als sociale binding bestaat tussen de werknemers en uit de literatuur lijkt de binding vooral een positief gegeven. Sociale binding bestaat tussen mensen en gaat over gedrag en emotionele betrokkenheid. Vanaf hier wordt daarom verwezen naar het betreffende concept als affectieve binding. Affectieve binding is misschien wel het belangrijkste concept in een organisatiecultuur. De organisatiecultuur bestaat namelijk uit hoe men met elkaar omgaat in een organisatie.

Om kwaliteit te kunnen bewerkstelligen staat de freelance professional er niet alleen voor. In het artikel van Caluwé en Stoppelenburg (2002) beschrijven zij dat een opdrachtgever deskundig genoeg moet zijn om de aanpak van een professional kritisch te kunnen beoordelen. Kwaliteit wordt zowel door de docenten als door de opdrachtgever als zeer belangrijk gezien en het kritisch beoordelen kan zorgen voor een goede relatie en daardoor ook een betere samenwerking.

2.2 ORGANISATIECULTUUR

Een goede organisatiecultuur gaat hand in hand met de mate van binding tussen de werknemers in een organisatie. In het algemeen is een organisatiecultuur het bindmiddel in de organisatie en gaat dat over de ingebodde ongeschreven regels in de omgang tussen mensen. In een sterke organisatiecultuur zijn mensen erg gebonden aan de organisatie en ook aan elkaar om de gedeelde doelen te bereiken. Het veranderen van de omgang in een organisatie, wordt in dit onderzoek dan ook gezien als een cultuurverandering. Over organisatieculturen is veel geschreven. Om die reden is het van belang dat rekening gehouden wordt bij een verandering op menselijk vlak in een organisatie. Ook over het begrip organisatiecultuur is geen eenduidige definitie en daarom wordt allereerst het begrip organisatiecultuur verduidelijkt.

Een organisatiecultuur bestaat uit gedeelde denkwijzen en opvattingen van werknemers (De Man, 2009). Volgens Smircich (1983) wordt cultuur gedefinieerd als de lijm die de organisatie bij elkaar houdt. Uit het gedrag en de acties van individuen is aan te duiden hoe een organisatiecultuur is. Het is duidelijk dat er eenduidigheid bestaat over dat de cultuur binnen een organisatie in het gedrag tussen werknemers plaatsvindt wat dus gaat over affectieve binding.

Betrokkenheid, consistentie, aanpassingsvermogen en lange termijnvisie zijn volgens Denison en Mishra (1995) aspecten binnen een cultuur. Tevredenheid van het personeel blijkt hiermee samen te gaan. Dit lijkt mij een logische beschrijving van wat er onder cultuur valt. Bij freelance professionals is dit nog net iets anders. Caluwé en Stoppelenburg (2002) geven aan dat freelance professionals verschillende kenmerken bezitten. De volgende kenmerken zijn ook van toepassing op de docenten. Het gaat om een vrijwillige relatie, (mogelijk) tijdelijke relatie, buitenstaanderpositie, adviseurs adviseren (oftewel: docenten doceren) en het laatste relevante kenmerk komt neer op het aanvaarden van deskundigheid. Dit duidt op het losse verband in de werksituatie van de freelance professionals.

Eerder in het Theoretisch kader is uiteengezet dat betrokkenheid en visie zorgen voor binding en wanneer er geen binding is lijkt het moeilijk om tevreden te zijn in een werksituatie. De docenten moeten dus ook binding ervaren om een mate van tevredenheid te voelen. Hieronder wordt ingegaan op of er gestuurd kan worden op binding.

STURING VAN ORGANISATIECULTUUR

Cohen en Prusak (2001) stellen dat er voorzichtig omgegaan moet worden met het investeren in sociaal kapitaal. Zij zien de lichte sturing die wel aan cultuur gegeven kan worden als '*Light-touch leadership*'. Zij hebben een principe opgesteld waar men zich aan moet houden, omdat anders de slechte kant van het sturen van cultuur zich kan ontwikkelen, het gedrag kan namelijk onecht worden of zelfs manipulatief. Het principe wat zij opgesteld hebben is: '*First do no harm*'. Het begrijpen van en waarde hechten aan het onzichtbare sociaal kapitaal staat hierin centraal. Uit hoofdstuk 1 van het boek van Cohen en Prusak (2001) blijkt dat sturing van een organisatiecultuur moeilijk blijkt als het al bestaat. Het kan wel veranderen als bijvoorbeeld de directeur van de organisatie de verandering in gedrag consistent gaat toepassen. Een belangrijke factor voor verandering in een organisatiecultuur is dat het voortouw genomen wordt door een significant persoon, zoals een directeur.

Het komt er dus op neer dat de cultuur wel gestuurd kan worden, maar dat dit een ingewikkeld proces is waarbij voorzichtigheid in sturing een belangrijk aspect is. Een verandering kan altijd positieve en negatieve kanten met zich meebrengen en het bewust zijn van het proces is een absolute must. Mogelijk gaat het in een organisatie met professionals niet alleen om het volgen van een significant persoon in een organisatie.

Caluwé en Stoppelenburg (2002) noemen de rollen van cliënten en adviseurs. Eén van deze rollen is begeleiding:

In deze categorie is het cliëntsysteem verantwoordelijk voor de inhoud en uitkomst. De adviseur wordt gevraagd om bij te dragen, door middel van ondersteunende (deel-)bijdragen, door het leiden van bijeenkomsten, door begeleiding van groepen, door de regie van het proces, door begeleiding van de uitvoering, door het toepassen van methoden en dergelijke. (Caluwé & Stoppelenburg, 2002, p. 11)

Bij docenten is het begeleiden van de kwaliteit vanuit ROSA juist van toepassing. Dan wel in een andere context, maar Caluwé en Stoppelenburg (2002) geven ook aan dat wanneer het (persoonlijk) contact beperkt is, het risico bestaat van het ontstaan van uiteenlopende verwachtingen. Hieruit blijkt dat persoonlijk contact een zeer belangrijk concept is in samenwerking voor kwaliteit. Caluwé en Stoppelenburg (2002) noemen effectiviteitscriteria als doelen, samenwerking/sfeer/wij-gevoel door betere communicatie en betrokkenheid die bij het advieswerk kunnen zorgen voor verdergaand professionaliseren. Dit geeft aan dat deze punten invloed kunnen hebben op het verbeteren van de marktpositie van ROSA.

Grey (2009,) beschrijft in zijn boek, *A very short, fairly interesting and reasonable cheap book about studying organizations*, dat cultuurmanagement focust op de mensen die het werk verrichten en niet zozeer op het daadwerkelijke werk wat verricht wordt. Het gaat verder dan 'People management' in de zin dat men samenwerkt aan gedeelde waarden en er geen verschil bestaat tussen de persoonlijke doelen en die van de organisatie. Grey (2009) is van mening dat werknemers volledig moeten geloven in de visie van de organisatie om cultuurmanagement te kunnen uitvoeren. Er bestaat een omslagpunt waarna een negatieve kant van een sterke cultuur tot uiting kan komen. In Kunda (1992) zijn boek, *Engineering Culture*, wordt aan de hand van voorbeelden laten zien hoe de cultuur de werknemers overneemt. Dit kan te ver gaan en dat wordt benoemd als 'Cultural purism'. Socialiserende processen zijn in een bepaalde mate nodig, maar Grey (2009) geeft ook aan dat het niet gebruikt zou moeten worden voor het binden van werknemers om als organisatie daar een betere marktpositie door te verkrijgen. Het komt erop neer dat Grey (2009) vindt dat mensen niet in hun geheel gevormd moeten worden voor het verbeteren van de positie van de organisatie. Hij beschrijft echter ook dat men gemotiveerd wordt in hun werk door intrinsieke motivatie, salaris, verantwoordelijkheidsgevoel en professionalisme. 'Self-management' duidt hij aan als wat professionals doen om een link te maken met de organisatiecultuur. Het punt wat Grey (2009) wil maken is dat het erover gaat in hoeverre een organisatiecultuur macht uitoefent op waarden en gedrag.

Kunda (1992) ziet een zeer negatieve kant van een sterke organisatiecultuur, namelijk: *'The idea of developing strong cultures, I argue, is the latest stage in the historical evolution of managerial ideology toward an emphasis on normative control – the desire to bind employees' hearts and minds to the corporate interest'* (Kunda, 1992, p. 217). Volgens hem kan men overdreven omgaan met een organisatiecultuur, op een persuasieve en manipulatieve manier.

Mogelijk heeft Kunda (1992) een eenzijdige kijk op de manier van werken binnen de organisatie waar hij zijn boek over schrijft. Binding heeft een zeer toegevoegde waarde als dit in de juiste mate wordt gehanteerd.

2.3 SAMENVATTING

Samenvattend duidt affectieve binding het soort binding aan wat voor dit onderzoek van belang is. Doordat een organisatiecultuur gaat over het gedrag tussen mensen, is dit ook het onderdeel waar de binding in ontstaat. Het is echter wel moeilijk om dat te veranderen, maar op een lichte manier sturing geven aan het gedrag en een persoon met significantie die het goede voorbeeld geeft, kan de manier van omgang wel degelijk op een positieve manier veranderen. De affectieve binding gaat vooral om de betrokkenheid van persoon op persoon en bij dit onderzoek dus vooral vanuit de cursusmanager naar de docent bij ROSA. In het samenwerken met freelance professionals, zoals met de docenten bij ROSA, blijkt ook dat betrokkenheid invloed heeft op de kwaliteit. Dit uit zich in betere samenwerking, de sfeer en saamenhorigheid.

3. METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

Dit hoofdstuk beschrijft uitvoerig hoe dit onderzoek is uitgevoerd en de reflectie op de rol van de onderzoekster en op de kwaliteitscriteria. Te beginnen met de onderzoeksstrategie, gevolgd door de methoden, de werkwijze en de sterke en minder sterke punten in dit onderzoek. In het laatste onderdeel worden de validiteit, betrouwbaarheid, generaliseerbaarheid en de verdere reflectie op dit onderzoek uitgewerkt.

3.1 ONDERZOEKSSTRATEGIE

De onderzoeksstrategie die is gehanteerd in dit onderzoek is etnografisch onderzoek en sociaal constructivisme. Etnografisch onderzoek houdt in dat het vanuit de praktijk onderzocht wordt. Sociaal constructivisme betekent dat alles een sociaal construct is. Berger en Luckmann (1966) geven aan dat iets pas iets wordt zodra het behandeld wordt als zodanig. Dit wil zeggen vanuit de gedachte van de mens.

In dit onderzoek over binding van freelance professionals worden de data volgens kwalitatieve onderzoeksmethoden verzameld. Voordelen van kwalitatief onderzoek zijn dat er een ontwikkeling van nieuwe ideeën plaatsvindt tijdens het onderzoek en de onderzoeksvraag tijdens het onderzoeksproces kan verbeteren (Baarda, 2009). Dit gebeurt vaak doordat de inhoud van het onderzoek steeds specifieker wordt en de vraag daardoor verscherpt kan worden. Dit onderzoek is een kwalitatieve casestudy. In een kwalitatieve casestudy wordt de inhoud en de betekenis onderzocht in een situatie binnen een bepaalde omtrek (Baarda, 2009), zoals in dit geval in een organisatie. Vanuit de organisatie was al duidelijk dat de werknemers binnen ROSA wilde weten hoe zij docenten aan de organisatie konden binden, maar dat kon niet het uitgangspunt zijn voor dit onderzoek. Wel of de docenten überhaupt binding (willen) ervaren en wat dit betekent. Van daaruit is dit onderzoek gestart.

3.2 ONDERZOEKSONTWERP

Aan de hand van kwalitatief onderzoek is de onderzoekster volgens Maxwell (2005) het onderzoeksinstrument. Er bestaat verschil tussen informele dataverzameling (bijvoorbeeld *'Hanging out'*, *'Casual conversations'*, *'Incidental observations'*) en formele dataverzameling door middel van interviews. De data in dit onderzoek zijn voornamelijk verkregen door formele dataverzameling. Als onderzoekster is het van belang daar bewust van te zijn, namelijk voor het mogelijke verschil in de interpretatie van de onderzoeksdata. Dat komt doordat de onderzoekster zichzelf daartussen bevindt en daardoor deel is geweest van de sociale wereld waarin de onderzoeksdata is verzameld. De relaties die men aangaat in een onderzoeksetting kunnen niet alleen bepalend zijn voor de respondenten, maar ook voor de onderzoekster. Deze relatie zorgt ervoor dat de onderzoeksdata verzameld kon worden. Het kan echter ook hinder veroorzaken in het proces van het onderzoek. Maxwell (2005) geeft aan dat dit

bijvoorbeeld voor kan komen bij de selectie van de respondenten, maar ook bij het verzamelen van de data.

3.2 ONDERZOEKSMETHODEN

De onderzoeksdata zijn vergaard door middel van observaties, interviews, een focusgroep en literatuuronderzoek. Aan de hand van triangulatie worden meerdere invalshoeken gebruikt om data over hetzelfde onderwerp te verkrijgen (Van de Bunt & Nencel, 2012). Door middel van observaties, interviews (en focusgroep) en literatuuronderzoek wordt triangulatie gehanteerd. Dit wordt door Van de Bunt en Nencel (2012) triangulatie van meetbaarheid genoemd. De verschillende methoden versterken de onderzoeksdata. Volgens Maxwell (2005) zorgt deze strategie voor minder gemaakte fouten en gaat het tekortkoming van het verzamelen via een enkele verzamelingsmethode tegen. Ook geeft Maxwell (2005) aan dat triangulatie een breder beeld weergeeft over het onderzoeksonderwerp. Interviews kunnen bijvoorbeeld de gemiste informatie van het observeren weergeven.

Observaties en informele gesprekken zijn de eerste methode in dit onderzoek. Observaties zijn onderdeel van veldonderzoek en worden gebruikt om een beschrijving te kunnen geven over een omgeving en het gedrag van mensen binnen een bepaalde omtrek. Dit is gebaseerd op het eigen inzicht en de aannames van de onderzoekster, vragen die de onderzoekster stelt, en ook de reproduceerbaarheid van het onderzoek.

De tweede methode die is gebruikt in dit onderzoek is interviewen. De interviews zijn de onderzoeksmethode waar het meeste van de onderzoeksresultaten op gebaseerd zijn en daardoor van groot belang voor dit onderzoek. Daarnaast hebben deze data informatie opgeleverd waar eerder geen literatuur over geschreven is. De opgeleverde data gaan specifiek over de binding en omgang binnen de organisatie ROSA. Op basis van de data van de interviews is de focusgroep georganiseerd. De focusgroep is gebruikt om dieper in te gaan op de informatie die tijdens de interviews is vergaard. *'Het doel van een focusgroeponderzoek is het exploreren van de meningen of motieven van mensen ten aanzien van een onderwerp waar deze mensen bij betrokken zijn of waar ze uit eigen ervaring over kunnen spreken'* (Boendermaker, Schippers & Schuling, 2001, p. 147). Er kan bijvoorbeeld een discussie ontstaan waar veel meer waardevolle informatie uitkomt, dan in een interview waar één op één informatie wordt overgedragen tussen respondent en onderzoekster.

Voor het kunnen afnemen van formele interviews moet een overeenkomst bestaan tussen de geïnterviewde en de interviewer over het afnemen van het interview. Dit heeft betrekking op of en wanneer de onderzoekster het interview kan afnemen bij de geselecteerde respondenten. Daarnaast bestaat de kans dat de respondent de informatie anders of helemaal niet ter sprake brengt. Dit kan komen doordat de respondent zich bijvoorbeeld minder op haar of zijn gemak voelt. Tevens ontstaat er geen spontaan gesprek en de formaliteit kan ook zorgen dat een respondent die geïnterviewd wordt,

gereserveerder is en niet alle informatie wil delen. De oorzaak hiervan kan liggen in de tijd die een respondent heeft om van tevoren na te denken over wat er wel of niet gezegd kan worden. Of op welke manier diegene iets wil of kan zeggen. Dit kan een groot verschil maken in wat er gezegd wordt door een respondent.

Literatuuronderzoek is de derde methode die is gebruikt in dit onderzoek. Aan de hand van bestaande literatuur, zoals artikelen en boeken, kan de onderzoekster informatie opdoen over een bepaald onderwerp. Deze informatie is te gebruiken om de verzamelde data, in dit onderzoek de kwalitatieve data, te onderbouwen of juist te verwerpen.

SELECTIE VAN RESPONDENTEN

De data zijn vergaard door onder andere *'Convenience sampling'*. Van de Bunt en Nencel (2011) definiëren dit als: *'A nonrandom sample in which the researcher selects anyone he or she happens to come across'* (Van de Bunt & Nencel, 2011, p. 224). Dit noemen zij ook wel de beschikbaarheid van de dataverzameling. Met de docenten die aanwezig waren op de cursuslocatie was makkelijk contact te leggen. Daarnaast is op verzoek van de docenten vaak de afspraak voor een interview gemaakt wanneer zij daar aanwezig waren om een cursus te geven. De oorzaak hiervan lag bij de overvolle agenda's van de respondenten. Ook is gebruik gemaakt van *'Quota sampling'*. Dit houdt in: *'A nonrandom sample in which the researcher first identifies general categories into which cases of people will be placed and then selects cases to reach a predetermined number in each category'* (Van de Bunt & Nencel, 2011, p. 225). Deze manier van dataverzameling zorgt ervoor dat in dit onderzoek met betrekking tot de vakgebieden waarin gedoceerd wordt, man/vrouw, het aantal jaar dat er gedoceerd wordt en de locaties waar de docenten werkzaam zijn meer representatief aanwezig zijn in dit onderzoek. Volgens Maxwell (2005) valt dit verschijnsel onder *'Purposeful selection'*. Van belang is het volgens hem om de heterogeniteit vast kunnen leggen. Hij vult dit aan met het volgende: *'Selecting those times, settings, and individuals that can provide you with the information that you need in order to answer your research questions is the most important consideration in qualitative selection decisions'* (Maxwell, 2005, p. 88). Het komt er in dit onderzoek op neer dat op basis van beschikbaarheid de data zijn verzameld. Er is weldegelijk gekeken naar de representativiteit van de respondenten voor het onderzoek door rekening te houden met bepaalde kenmerken om alle benodigde groepen in de onderzoekspopulatie in kaart te kunnen brengen. De kenmerken zijn te zien in de onderstaande tabellen. De kenmerken van de interview respondenten staan in tabel 3.1 en die van de focusgroeprespondenten zijn weergegeven in tabel 3.2. De leeftijden en het aantal jaren dat de focusgroeprespondenten doceren bij ROSA is echter niet in de tabel 3.2 weergegeven. Deze kenmerken zijn niet bij te voegen door omstandigheden die zich hebben voorgedaan bij de organisatie waar de data zijn verzameld. In de reflectie wordt meer uitgelegd over de reden van de abrupte breuk tussen de organisatie en de onderzoekster.

Figuur 3.1**Interviewrespondenten tabel
door N. van der Vliet**

	Man/vrouw	Jaren werkzaam als jurist	Jaren werkzaam als docent	Vakgebied waarin gedoceerd wordt	Locatie (advocaten) kantoor
R1	Man	14 jaar	6 jaar	Vreemdelingenrecht	Rotterdam
R2	Vrouw	28 jaar	25 jaar	Personen en familierecht	Amsterdam
R3	Vrouw	33 jaar	30 jaar	Bestuursrecht, Sociaal zekerheidsrecht	Den Haag
R4	Man	33 jaar	31 jaar	Arbeidsrecht	Utrecht
R5	Vrouw	17 jaar	13 jaar	Trainer	Amsterdam
R6	Man	35 jaar	25 jaar	Arbeidsrecht, WWZ	Houten
R7	Vrouw	10 jaar	3 jaar	Huur en vastgoed	Amsterdam
R8	Vrouw	22 jaar	11 jaar	WSNP	Arnhem
R9	Man	24 jaar	20 jaar	Ontslagrecht	Amsterdam
R10	Vrouw	17 jaar	5 jaar	Bestuursrecht	Amsterdam
R11	Vrouw	15 jaar	7 jaar	WSNP	Utrecht
R12	Man	4 jaar	2 jaar	Arbeidsrecht, WWZ	Brabant

Figuur 3.2**Focusgroeppresponderenten tabel
door N. van der Vliet**

	Man/vrouw	Vakgebied waarin gedoceerd wordt	Locatie (advocaten) kantoor
F1	Vrouw	Sociaal zekerheidsrecht	Alkmaar
F2	Man	Rechtspositie onderwijs	Den Haag
F3	Man	Sociaal zekerheidsrecht	Den Bosch
F4	Man	Bestuursrecht	Den Haag
F5	Vrouw	Arbeidsrecht	Utrecht
F6	Vrouw	Huwelijksvermogensrecht	Utrecht

3.3 WERKWIJZE

Ten tijde van mijn zoektocht naar een organisatie om data te verzamelen voor dit afstudeeronderzoek heeft ROSA mij via LinkedIn benaderd. Dat ROSA het onderzoeksobject had bedacht leverde extra tijd op voor het inhoudelijke deel van het onderzoek. Het inlezen en een breder beeld krijgen van het onderzoeksobject binding, was van belang. Tegelijkertijd wilde ik wel een open houding houden om zo weinig mogelijk over het hoofd te zien wat van belang kon zijn voor dit onderzoek.

Tijdens de observaties is de rol aangenomen van participatief observant. De focus tijdens de observatie lag bij de omgang met en van docenten, cursusmanagers en andere werknemers van ROSA, evenals de omgang met de cursisten. Zo nu en dan ontstond er een gesprek met de docenten doordat zij benieuwd waren naar wat ik aan het doen was. Ik zat namelijk een paar keer aan een tafel in de kantine te observeren waar ik overzicht had over de receptie, het koffiezetapparaat, de doorgang naar

het toilet, de tuin, de keuken, de hoofdingang, de deur van één cursuszaal en de trap naar de volgende verdieping met de andere cursuszalen. Een zeer centrale plek waar het meeste contact van docenten met anderen, zowel cursusmanagers, cursisten, maar ook met andere docenten, te observeren was. Niet alle docenten hadden door dat daar geobserveerd werd en het voordeel daarbij was dat er geen verschil bestond in het gedrag van de respondenten in vergelijking met een standaard situatie. De nadruk van de observatie lag op het persoonlijk contact van en met de docenten. Als participant observant bestond de mogelijkheid om mij overal in te mengen en aanwezig te zijn op de cursuslocatie. Dat was anders niet mogelijk geweest.

De tweede methode van dataverzameling zijn de interviews. De interviews zijn, na mondelinge toestemming van de respondenten, opgenomen. De keuze voor het opnemen van de interviews was zodat de volledige focus lag op de vragen en antwoorden. Tevens kon ik de opnames op een later tijdstip rustig naluisteren, uittypen en analyseren. Voorafgaand aan de interviews is aangegeven dat de anonimiteit van de respondent gewaarborgd blijft. Dit om te voorkomen dat er nadelige effecten kunnen optreden voor docenten. Bijvoorbeeld doordat bepaalde uitspraken ertoe zouden kunnen leiden dat zij niet meer gevraagd worden om te doceren.

Er zijn in totaal twaalf interviews afgenomen. Voor elk interview is er gebruik gemaakt van vijftien vragen. Deze vragen vormden voor elk interview de leidraad van het gesprek. Deze vragen zijn verdeeld onder drie hoofdonderwerpen: algemeen, ervaring in het (persoonlijk) contact met ROSA en de binding met ROSA. De eerste paar interviews hebben geleid tot een redelijk vaste vragenlijst voor de daarop volgende interviews. Al ging het ene interview veel vloeiender en kwam daar meer informatie uit dan uit andere interviews. De volgorde van de vragen veranderde ook wel meer dan eens. Een belangrijke conclusie is dat de laatste vraag die na ieder interview gesteld werd; 'Is er iets wat u graag nog toe wilt voegen aan het gesprek?' heel waardevol is gebleken. Bij interviews die minder goed liepen, kwam het voor dat bij deze vraag bijzonder veel waardevolle informatie naar boven kwam. De interviewvragenlijst is te vinden in de bijlagen.

Om binnen de gestelde tijd een representatief aantal onderzoeksrespondenten te kunnen interviewen, is een deel van de interviews telefonisch afgenomen. Door de drukke agenda's van de respondenten was dit de andere optie om interviewdata te verkrijgen voor dit onderzoek. Telefonisch interviews afnemen heeft dus het voordeel dat er meer interviews afgenomen konden worden binnen de gegeven periode van de dataverzameling en gaat dus over de haalbaarheid, maar ook over de betrouwbaarheid van het onderzoek door een representatief aantal respondenten van de onderzoekspopulatie data te verkrijgen. Een bijkomend voordeel is dat de respondent zich op een locatie bevindt waarin hij of zij zich thuis voelt en daardoor meer vrijuit spreekt. Hak (2004) stelt bijvoorbeeld dat vaak de gezochte betekenis niet wordt blootgelegd door middel van interviews. Dit kan bij het telefonisch interviewen niet het geval zijn. Dat er dus wel vrijuit gesproken wordt. Een deel van de non-verbale communicatie is echter niet of moeilijker zichtbaar bij deze manier van interviews

afnemen. Het is mogelijk dat daardoor op bepaalde belangrijke punten in het onderzoek niet doorgevraagd is.

De data die verkregen zijn door de interviews, zijn gebruikt om de focusgroep op te zetten. Uit de focusgroep kon meer verdiepende informatie gehaald worden over hoe de docenten de binding ervaren met ROSA. Van de negen docenten die hadden toegezegd aanwezig te zijn bij de focusgroep, waren er zes personen aanwezig. Of dit iets zegt over de betrokkenheid of de binding die deze docenten voelen met ROSA of de drukke agenda's die zij hebben, kan ik niet zeggen. Aan de hand van stellingen, die vooraf opgesteld waren voor de focusgroep, is gevraagd of zij aan de 'eens' of 'oneens' kant te gaan staan. Vervolgens is per stelling aan iedereen gevraagd om een toelichting te geven in hun keuze. De stellingen leidden tot een gesprek en soms tot een discussie. De focusgroep stellingen zijn te vinden in de bijlagen.

De data-analyse is begonnen bij het doorlezen van de verkregen data. Aan de hand daarvan kwamen bepaalde concepten naar boven die bij het grootste deel van de respondenten als belangrijk werden ervaren in die binding die zij wel of niet ervaren met ROSA. De analyse is tijdens het de dataverzameling per deel uitgevoerd. Na de eerste interviews om de interviewvragen te verbeteren en nadat alle interviews waren afgenomen om de focusgroep stellingen te bepalen, zoals eerder gesteld. Op het moment dat alle data vergaard waren, zijn ze daarna uitgetypt en naast elkaar gelegd om de patronen te bekijken. Zo bleken bepaalde concepten zeer belangrijk, doordat er veel overeenkomsten bestaan in de concepten die naar voren kwamen bij de respondenten. De gedachte achter deze concepten verschilden echter wel eens. Aan de hand van een mind-map is vastgesteld hoe de concepten zich met elkaar verbinden, waarna de structuur is van de bevindingen is bepaald. Alle bruikbare kwalitatief-verzamelde data komt naar voren in de bevindingen.

Bij het analyseren van de data is iedere docent evenredig behandeld, eventuele statussen hebben geen invloed gehad in dit onderzoek of de respondenten hoge rechter of administratief jurist bij de gemeente zijn. In de beschrijving van de interview respondenten worden deze personen benoemd met een R en vervolgens een nummer (bijvoorbeeld R1), bij de focusgroep is dit een F, om de verschillende reacties van respondenten te kunnen onderscheiden. Er is gekozen voor deze beschrijving zodat de anonimiteit van de respondenten gewaarborgd blijft.

3.4 REFLECTIE

Het onderzoek is gestart in februari 2015. Het heeft vervolgens een jaar stilgelegen door ziekte van de onderzoekster. Vanaf mei 2016 is het onderzoek weer opgepakt. Dit onderzoek is behoorlijk abrupt moeten stoppen en dit heeft invloed gehad op de dataverzameling van dit onderzoek. Dit onderzoek bestaat daardoor uit de data die in 2015 zijn verzameld en bezit voldoende waardig materiaal voor volwaardig afstudeeronderzoek. Een jaar later ben ik doorgeshaan met het onderzoek en

was ik juist meer geïnteresseerd in hoe de docerende juristen de betrokkenheid (en de persoonlijke belangstelling) vanuit de cursusinstelling ervaren. Deze verschuiving maakt het onderzoek sterker omdat de interesse van de onderzoekster versterkt werd.

Bovengenoemde situatie heeft als gevolg dat de naam van de organisatie niet genoemd mag worden. De naam ROSA is dan ook fictief. Het voordeel van de situatie is dat er geen rekening gehouden hoeft te worden met wat de organisatie belangrijke begrippen vond in dit onderzoek. Hierdoor voel ik mij als onderzoekster vrijer in de data-analyse. Ik ben ervan overtuigd dat de verkregen onafhankelijkheid van de organisatie voor een representatiever onderzoek heeft gezorgd.

BETROUWBAARHEID

Uit het onderzoek van Hak (2004) blijkt dat de betrouwbaarheid van een kwalitatief onderzoek relatief laag is. Volgens hem bestaat er een onderzoeksbias in kwalitatief onderzoek omdat alleen de onderzoekster de besluiten neemt voor het onderzoek. Er valt te argumenteren dat dit het geval is in dit onderzoek, omdat de onderzoekster van eigen interpretaties en zintuigen is uitgegaan tijdens het verzamelen van de data. Het tegenargument is echter dat dit afstudeeronderzoek begeleid werd door een ervaren universitair docent. Samen met hem is besproken welke richting in werd gegaan in mijn onderzoek en gaf hij de nodige sturing. In de woorden van Hak (2004), heeft mijn onderzoeksbegeleider gefunctioneerd als een '*Peer debriefer*', dit is namelijk iemand die de kwaliteit van het onderzoek bewaakt en dit zorgt ervoor dat de onderzoeksbias tegengegaan kan worden. Hieruit blijkt dat dit onderzoek met een kwalitatieve dataverzameling weldegelijk betrouwbaar is.

Een belangrijk punt van aandacht is dat door kwalitatief onderzoek te doen de gegevens en daardoor de resultaten niet geheel reproduceerbaar zijn, en dus anders kunnen zijn wanneer deze op een ander tijdstip gedaan worden (Sieber, 1973). Wanneer er op een ander tijdstip, op een andere dag, met andere cursussen, en dus andere docenten en cursusmanagers, en door een andere onderzoekster, kunnen er andere data verzameld worden. In andere omstandigheden, maar in een zelfde situatie bestaat er een grote kans dat de uitkomsten overeenkomsten bezitten.

Een ander belangrijk reflectiepunt is de bereidheid van respondenten om tijd vrij te maken en deel te nemen aan dit onderzoek. Volgens Baarda (2009) kan deze keuze en bereidheid te maken hebben met de instantie waar het onderzoek voor gedaan wordt (hierbij ROSA), de manier van benadering (per email, of persoonlijk op de cursuslocatie), in hoeverre zijzelf geïnteresseerd zijn in het onderwerp (binding), het nut en de waardering.

De reproduceerbaarheid en de bereidheid van respondenten om deel te nemen aan het onderzoek zijn onderdelen die dit onderzoek minder betrouwbaar kunnen maken.

VALIDITEIT

De interventie van een onderzoekster, ook wel het *'Hawthorne effect'* genoemd, is onvermijdelijk in dit onderzoek. Men heeft in de gaten dat zij onderzocht worden, en zij hebben zich daardoor mogelijk anders gedragen (Van de Bunt & Nencel, 2012). Vanaf het moment dat de onderzoeksdata bij ROSA verzameld werd, was het voor de werknemers op het kantoor duidelijk wat ik ging doen. Met hen heb ik aan het begin van dit onderzoek kennismakingsgesprekken gehad. Om toegang te verkrijgen tot de respondenten, maar ook tot de cursuslocatie, was er geen optie om anoniem te blijven als onderzoekster.

De validiteit van het onderzoek is verhoogd door het gebruik van triangulatie. Volgens Hak (2004) zorgt het toevoegen van observaties bij dataverzameling aan interviewen of focusgroep voor een meer valide waarnemingsmethode. Dit omdat hetgene wat de onderzoekster ziet ook echt gebeurt. Wat er gezegd wordt door een respondent hoeft natuurlijk niet altijd waar te zijn. Of zoals Hak (2004) het stelt is dat vaak niet de juiste informatie of de informatie die bruikbaar is voor het onderzoek.

GENERALISEERBAARHEID

Volgens Maxwell (2005) bestaat er een interne en een externe generaliseerbaarheid. De interne generaliseerbaarheid, in deze setting, is relatief groot. Er bestaan meerdere opleidingsinstituten die met docenten werken, waar de docenten ook freelance professionals zijn. De mate waarin de docenten bij ROSA de binding ervaren met de organisatie zal zeker niet hetzelfde zijn, maar de manier waarop de docenten bij ROSA ervaren dat deze verbeterd kan worden en wat dit voor positieve effecten kan bewerkstelligen, kan zeker van toepassing zijn op andere opleidingsinstituten die met freelance professionals werken.

De externe generaliseerbaarheid, voorbij deze setting, is minder groot. De externe generaliseerbaarheid gaat over de freelance professionals meer in het algemeen. Toch zal de affectieve binding een belangrijk aandeel hebben in de verbondenheid tussen freelancers en de organisatie waar zij op freelance basis voor werken. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het artikel wat in dit onderzoek gebruikt is om de freelance professionals aan te duiden. Het artikel van Caluwé en Stoppelenburg (2002) gaat namelijk over externe adviseurs en is geheel van toepassing op de docenten die dus op freelance basis werken voor ROSA.

4. BEVINDINGEN

Hoe de affectieve binding wordt ervaren door de docenten van ROSA wordt in dit hoofdstuk meer duidelijk. Het spanningsveld tussen de docenten en de interne werknemers van ROSA wordt opgemerkt door docenten. De docenten worden gezien als een eiland tussen de organisatie en de cursisten. Sommige docenten ervaren geen affectieve binding, maar oppervlakkige binding. Zij hebben bijvoorbeeld een nostalgisch gevoel bij het pand of de organisatie. In het onderdeel over oppervlakkige binding worden onderwerpen besproken als motivatie, wijze van organiseren en profilering en kwaliteit. De zelfstandigheid van de docenten komt hierin naar voren. Het volgende deel van de bevindingen gaat over de affectieve binding. Eerst worden de percepties in kaart gebracht en daarna hoe de docenten de affectieve binding ervaren. Tevreden en ontevreden meningen van docenten worden hierin beschreven. Het creëren van affectieve binding is het laatste onderdeel in het bevindingenhoofdstuk. Door docenten worden handvatten geboden voor verbeteringen.

4.1 SPANNINGSVELD TUSSEN DE DOCENTEN EN DE INTERNE WERKNEMERS

'(...) bij de cursussen doet iedereen zijn dingetje en ben je een soort eilandjes' (R7).

De docenten en de interne werknemers van ROSA werken veelal los van elkaar. *'Wij zijn degene die de cursussen inhoudelijk maken, dat heeft te maken dat wij de expertise hebben' (R1).* Hier wordt bijvoorbeeld in de wij-vorm gesproken, wat duidt op dat deze docent zich als losse unit voelt van ROSA. Dit komt volgens hem doordat ROSA niet de kennis bezit over de inhoud van de cursussen. *'De docenten leveren de kwaliteit van de organisatie' (R1).* De docenten maken dus niet alleen de cursussen inhoudelijk, zij leveren ook de kwaliteit van de organisatie en dat heeft ook te maken met dat zij het directe contact hebben met de cursisten. Dit geeft het spanningsveld aan. *'We zouden het beter moeten afstellen, wat keuzes kunnen maken, meer kunnen praten over de verdeling van docenten. En ik merk dat daar wel een spanningsveld in zit' (R1).* Deze docent is zich bewust van het feit dat er een spanningsveld bestaat, dat er niet goed samengewerkt wordt en dat hij daar graag iets op vindt. Het kan beter, zegt hij.

Zoals R2 het docentschap bij ROSA ziet, geeft aan dat zij zich als docent ook als los onderdeel ziet van de cursusorganisatie. *'Ik word natuurlijk gewoon ad hoc ingehuurd hè, per cursus wordt ik ingehuurd. Dat ik er regelmatig ben ja, dat is omdat ik meerdere cursussen geef' (R2).* Bij andere docenten wordt de verhouding aangegeven door de beloning die wordt ontvangen. *'Loyaliteit gaat door de portemonnee en dat is wel het belangrijkste denk ik' (R1).* Het standpunt van R4 geeft aan dat beloning op een manier een bindende factor kan zijn. R4 stelt: *'Docenten kunnen op een gegeven moment gaan kiezen voor anderen. *ROSA geeft een lage beloning. Dat is niet erg als er genoeg binding is, maar als dat niet zo is, dan is dat een probleem' (R4).* Waar R2 en R1 zich als zelfstandigen zien en geen onderdeel van de organisatie, realiseert R4 zich dat als de beloning het

enige is dat bindt, de docenten ROSA kunnen verlaten voor een andere cursusinstelling die meer beloning biedt.

De docenten bekleden een zeer belangrijke functie voor ROSA, zonder hen kan ROSA namelijk geen cursussen geven. De docenten leveren de kwaliteit van de cursussen en er is geen goede samenwerking. Tegelijkertijd is weinig belang bij de organisatie waar zij doceren, waarbij bijvoorbeeld de beloning doorslaggevend is. Het is een ‘probleem’ dat docenten bij weinig binding makkelijk de keuze kunnen maken om voor een andere cursusinstelling te doceren.

Een docent (R7) vindt bijeenkomsten voor docenten goede initiatieven om de verbondenheid met de docenten te versterken. *‘Want dat is iets wat *ROSA doet voor louter de docenten en dat is ook een mogelijkheid om docenten kennis met elkaar te laten maken, want bij de cursussen doet iedereen zijn dingetje en ben je een soort eilandjes’*. Zelf noemt hij dat er in eilandjes gewerkt wordt doordat iedereen zijn eigen deel van het proces doet. Dit duidt op het tekort aan binding.

De docenten betrekken bij de organisatie, deel laten voelen van ROSA door met de docenten in gesprek te gaan en door tijd in de docenten te steken, kan de binding met de ROSA versterken. Op het versterken van de binding wordt in het tweede deel van de bevindingen ingegaan, maar eerst komt het onderwerp aan bod over welke aanleiding docenten hebben om bij ROSA te doceren. Dit is oppervlakkige binding, want als dat geen verdieping krijgt, gaan docenten ook makkelijk naar een andere aanbieder.

4.2 OPPERVLAKKIGE BINDING

De aanleiding om te doceren bij ROSA is de eerste stap van binding. Onderdelen die hierin worden besproken en dus invloed hebben op de keuze bij welke cursusinstelling men doceert, zijn motivatie, wijze van organiseren, profilering (ook in historie) en kwaliteit.

MOTIVATIE

Docenten vinden het leuk om te doceren. Een docent (R9) zegt het doceren leuk te vinden om te doen, goed om de kennis op te frissen voor zichzelf en leuk om mensen te leren kennen. Het sociale aspect en het netwerken geeft voor hem een toevoeging in het doceren. R8 vindt het ook leuk om anderen in het werkveld te leren kennen. R11 noemt het doceren letterlijk het uitje van het jaar en vindt het heel gezellig en leuk om de cursus te geven. Het leuk en gezellig vinden van een cursus geven is echter nog geen aanleiding om per se bij ROSA te doceren. R7 zegt: *‘(...), ik moet zeggen omdat ik ook cursussen zelf deed en daarom vond ik het toen ik zelf ging doceren een soort thuiswedstrijd’* (R7). Het geldt voor meer docenten dat zij zich vertrouwd voelen met de omgeving doordat zij zelf cursussen hebben gevolgd bij ROSA. Dit zorgt voor meer aantrekkingskracht naar de organisatie voor oud cursisten die willen gaan doceren. R2 ziet doceren als haar hobby en ze vindt

ROSA een hele prettige organisatie om voor te doceren. Hoe de organisatie de cursussen organiseert kan natuurlijk wel een aandeel hebben in of docenten bij die organisatie willen doceren.

WIJZE VAN ORGANISEREN EN PROFILERING

De wijze van organiseren heeft invloed op in welke mate een docent wil doceren voor ROSA. Een docent (F3) zegt: *'Nou ja ik, je hoort dat een aantal mensen inderdaad dat toch wel dat nostalgisch gevoel heeft vanuit een oude relatie. Veel meer vanuit een idealistisch beeld. Vanuit een keuze vanuit je rechtenstudie. En daar paste *ROSA destijds bij'* (F3). ROSA paste vroeger dus bij een rechtenstudie en een idealistisch beeld en de organisatie was een passende stap om de cursussen te gaan volgen. Tegenwoordig zijn er weinig stromingen in die trant. De sociale advocatuur is volgens R4 vervaagd, hij zegt daarover het volgende: *'Nou het waren toen hele andere tijden, en ik was ook advocaat ik de sociale rechtshulp. Waar *ROSA echt op gericht was. En *ROSA in die tijd was met name de beroepsopleiding daar ook aandacht voor wilde hebben'* (R4). De wijze van organiseren komt daardoor vanuit een andere insteek. R3 voelt zich bijvoorbeeld trots om voor ROSA te doceren doordat de organisatie goed aangeschreven staat. Dat ligt aan het volgende:

Het is geen leerfabriek, er wordt altijd kwaliteit geleverd, en het wordt altijd persoonlijk gemaakt, er wordt altijd met mensen uit het veld gewerkt dus niet met theoretici, geen universitair docenten die met hun voet in de klei gaan staan. Daar kan ik helemaal achterstaan achter de filosofie. (R3)

Samen staan zij achter de werkwijze die wordt gehanteerd. Dit maakt het niet alleen fijn om vanuit de organisatie met de docent te werken, maar ook andersom. Hierdoor kunnen zij zich meer richten op het gezamenlijk verbeteren van de kwaliteit. Ook R6 vindt onder andere de werkwijze belangrijk bij het doceren voor een organisatie.

Contact van de mensen, organisatie van de cursus, de wijze waarop ze deze organiseren en de onderwerpen kiezen, waardoor ik weer geïnteresseerd en geprikkeld ben om daar iets mee te doen en waardoor ik gestimuleerd word om te blijven lesgeven voor hen. (R6)

R6 moet gestimuleerd worden door de visie en werkwijze om voor ROSA te doceren. R4 heeft vergelijkbare waarden in het aangetrokken voelen tot het doceren bij een cursusinstelling, maar lijkt bij ROSA de andere kant van de medaille te zien dan R6. Volgens hem wordt zijn binding met ROSA minder exclusief doordat de organisatie minder onderscheidend is dan andere opleidingsinstituten. *'Heel hard aan het kijken hé die cursus loopt daar goed, dan gaan wij die ook geven. Anders dan we willen verschillende rechtsgebieden beter aanbieden'* (R4). Hij voelt zich momenteel minder aangetrokken om te doceren bij ROSA door de manier van werken en mogelijk gebrek aan visie. De drie docenten (R3, R6 en R4) voelen zich in meer of mindere mate verbonden met ROSA door de

werkwijze die ROSA hanteert omtrent het organiseren van de cursussen. Hoe ROSA zich profileert op de markt is hier echter ook aan gelinkt.

Er bestaan tegenstrijdigheden in de interpretatie van profilering vanuit de docenten. Waar R4 zegt dat ROSA minder onderscheidend is en daardoor minder binding ervaart, is dat bij R3 precies andersom. Hij heeft vooral de aanleiding voor zijn docentschap bij ROSA dat hij deel wil uitmaken van de organisatie: *‘*ROSA staat nog steeds heel goed aangeschreven in de wereld van het recht. En ja ik ben wel een beetje trots op het instituut eigenlijk. Dus ik vind het heel mooi, ik wil daar graag mee verbonden zijn’* (R3). R3 is trots op de organisatie en deelt de waarden met de ROSA. De status en profilering van ROSA heeft bij R3 een sterke invloed op het verbond wat hij wil hebben. Daarnaast is zijn trots voor de organisatie een sterke positieve emotie, wat invloed heeft op de binding. De binding van R3 met ROSA linkt hij met de werkwijze, de kwaliteit en de persoonlijkheid waardoor hij graag deel uit wil maken van de organisatie door er te doceren. Het goed aangeschreven staan van een organisatie komt grotendeels bij ROSA voort uit de goede kwaliteit van de cursussen waar zij bekend om staan.

KWALITEIT

De achterliggende gedachte voor ROSA bij docentenbinding is dat zij een sterkere positie willen hebben op de markt, wat door goede kwaliteit bewerkstelligd kan worden en de docenten vinden de kwaliteit van de cursus die zij geven en de algemene kwaliteit van de cursussen aan de instelling waar zij doceren zeer van belang. Op de vraag in hoeverre R8 de kwaliteit van de cursussen belangrijk vindt, antwoordt zij met: *‘Ik zou het jammer vinden om ermee te stoppen, omdat ik het een hele prettige organisatie vind om daar te doceren op die manier voel ik me daar betrokken bij’* (R8). Het komt erop neer dat wanneer de kwaliteit niet meer hoog zou zijn, zij geen les meer zou willen geven. Dus de kwaliteit van de cursussen is voor haar heel belangrijk. Dit is vergelijkbaar met R7 dat hij zijn naam verbindt aan een organisatie.

Voor kwaliteit zorgen tijdens de cursus komt volgens R7 vanuit de reputatie die de docenten hoog moeten houden. *‘Mensen komen mij in de praktijk ook weer tegen in het werkveld. Ik kan tegen een persoon procederen, ik kan hier geen onzin verkopen’* (R7). De motivatie om een goede kwalitatieve cursus neer te zetten komt vanuit zijn intrinsieke motivatie. Hij denkt echter ook dat de cursisten los van ROSA inschrijven voor een cursus. *‘Als mensen zich inschrijven kijken mensen ook wie die docenten zijn. Daar laat ik het vanaf hangen’* (R7). Hij geeft hier aan dat de docenten die de cursus geven belangrijker zijn dan de organisatie die de cursus mogelijk maakt. ROSA heeft volgens hem wel een voordeel dat ze een vooraanstaande organisatie zijn en een goede naam heeft en dat daardoor het aanbod hoog is en dat het goed geregeld wordt. ROSA en deze docent staan ver van elkaar vandaan en ROSA is wat hem betreft alleen de organisatie die de cursussen mogelijk maakt. R7

doceert wel bij ROSA, dus de goede naam of het grote aanbod wat afgeleid wordt door de kwaliteit hebben ook invloed op waar hij doceert.

R9 voelt zich betrokken bij de cursus door de kwaliteit. *'Nou het is een cursus die gegeven moet worden. Het is een verplichte cursus voor advocaten. (...) en het is belangrijk dat het goed gebeurt door een goede docent'* (R9). Hij acht zichzelf capabel om een belangrijke verplichte cursus te geven en ziet daarbij het maatschappelijk belang hiervan in. R11, en de docent waarmee zij samen de cursus geeft, zijn erg betrokken bij de kwaliteit van de cursus. Zij zegt namelijk veel tijd te stoppen in de voorbereiding, zodat alles klopt. R11 kent ROSA van dat zij daar zelf cursussen heeft gevolgd en vond de organisatie altijd heel professioneel overkomen. *'Nou als wij zelf onze cursus voorbereiden dan denken we ook altijd, nou die mensen betalen grof geld zegmaar. We moeten wel iets goeds bieden'* (R11). Dit kan het effect zijn van dat zij zelf cursussen heeft gevolgd en dat zij professionaliteit toen der tijd sterk verbond met ROSA en dan nu dat zelf ook belangrijk vindt. *'Nou ja je staat daar namens *ROSA, dus je bent dat deel van *ROSA en dat wil je uitdragen'* (R11). Ze voelt noodzaak om uit te dragen waar ROSA voor staat, zodat de cursisten tevreden zijn. De kwaliteit en bij R11 de professionaliteit zijn van belang of de docent bij ROSA doceert, maar het zorgt er dus ook voor dat deze docent zich aan die norm wil houden en zo blijft de kwaliteit van de cursus die zij geeft hoog.

Voor wie de kwaliteit van de cursus belangrijk is, zegt R8 het volgende:

*Voor de cursisten, *ROSA, mijzelf, maar zeker voor de maatschappij. Want er worden mensen opgeleid die een belangrijke rol gaan vervullen en als er mensen doorrollen die te weinig kennis hebben, alles net niet goed weten, of focus niet goed ligt, dan is dat wel nadelig voor hun functioneren later.* (R8)

Zij ziet het maatschappelijk belang en de verbinding tussen het niet juist overdragen van kennis en het niet goed uitoefenen van het beroep door de cursisten. Daar kunnen natuurlijk fouten gemaakt worden die ten onrechte zijn voor een persoon die om rechtshulp vraagt en daardoor bijvoorbeeld het verkeerde besluit wordt genomen door een rechter. De intrinsieke motivatie en het maatschappelijke belang geven wel aan dat R8 niet verslapt en de kwaliteit het aller belangrijkste vindt. Zij ziet ook het eigenbelang, zoals R7, maar ook het belang van de organisatie en dus voor de maatschappij. Hierin kan een samenwerkingsverband vormen en daardoor de binding versterken om naar een gezamenlijk doel als kwaliteit te werken. De kwaliteit is niet per se wat de docenten met ROSA bindt, terwijl dat wel een speerpunt zou kunnen zijn om zowel de binding als de kwaliteit te verbeteren.

4.3 AFFECTIEVE BINDING

Het versterken van de binding kan dus zorgen voor betere kwaliteit van de cursussen. Daaraan te grondslag liggen echter eerst andere stadia. Waar de docenten bij oppervlakkige binding zichzelf als

zelfstandige en individuele pionnen zien, ingehuurd om de klus te klaren en geen onderdeel van ROSA vormen, kunnen meer gebonden docenten een veel belangrijkere betekenis hebben in het functioneren van de gehele cursusinstelling. Onderdelen die besproken worden zijn: verschillende percepties op binding, persoonlijk contact en tevredenheid/waardering en kwaliteit.

VERSCHILLENDE PERCEPTIES OP BINDING VAN DOCENTEN

Ten eerste interpreteren de interne werknemers het concept binding op verschillende manieren. Ten tweede blijkt dat er bij de interne werknemers geen coherentie bestaat over het concept binding met betrekking tot de docenten, ook wordt er weinig tot niet gesproken over hoe de docenten hier zelf in staan, maar meer over het belang van ROSA. De cursusmanagers staan in het directe contact met de docenten, maar ook de binnendienst werknemers hebben contact met de docenten, dan wel over de praktische deel zoals de voorbereiding. Door het gebrek aan een eenduidig beeld over de binding van de docenten, lijkt het er op dat de werknemers binnen ROSA geen idee hebben over wat de binding met docenten versterkt.

De directrice heeft liever dat de beste docenten alleen bij ROSA cursussen geven en niet bij andere cursusinstellingen. Een marketingwerknemer beschrijft de binding als de bereidheid een stapje harder te werken. Twee werknemers van binnendienst geven aan dat het niet realistisch lijkt om te willen dat de docenten alleen bij ROSA doceren en dat ROSA in ieder geval op één moet komen te staan. Volgens een andere cursusmanager bestaan er verschillende redenen voor docenten om te doceren en daar moet volgens hem onderscheid in gemaakt worden voor de selectie in docentenbinding. Weer een andere cursusmanager ziet binding vooral in de persoonlijke binding zoals het sturen van een bloemetje of sterkte wensen via een kaartje of telefoontje. Iets voor elkaar doen hoort er volgens haar bij en wanneer zij niets meer te bieden heeft, verwatert het contact. Een cursusmanager wil weten wat interessant is voor de docenten en dus niet over het onderscheidend vermogen van ROSA. Hij de enige persoon die zegt geïnteresseerd te zijn in wat de docenten willen in plaats van wat voor ROSA van belang is.

PERSOONLIJK CONTACT

Het persoonlijke contact is voor veel docenten van belang in de binding met de ROSA. Zonder persoonlijk contact met werknemers van ROSA, kunnen de docenten op iedere locatie en bij iedere cursusinstelling lesgeven met weinig onderscheid tussen de instellingen.

Het persoonlijke contact is voor R3 een belangrijk punt in de binding. *'Ik voel me altijd een beetje alsof ik thuiskom hier'* (R3). Dit verbindt hij met de ontvangst van de gastheer op de cursuslocatie. Dit duidt aan dat het persoonlijke aspect in binding onmisbaar is voor hem. Wel stelt hij dat het persoonlijke contact vroeger beter was en dat het te maken heeft met het frequentere persoonlijke contact met zijn vorige cursusmanagers. R4 stelt dat hij voorheen de cursusmanagers langer kende en dat zij ook langer op hun plek bleven en meer zichtbaar waren. Het is volgens hem nu

puur zakelijk. Uit dit interview blijkt dat hij jaren geleden wel sterke binding voelde. Hij spreekt veel goeds over de organisatie in de verleden tijd. Het persoonlijke contact is sterk verminderd en hij vindt het ook jammer dat hij niet meer meedenkt over de ontwikkeling van de cursussen. Volgens R8 draagt persoonlijke belangstelling bij aan de verbondenheid. R6 zegt dat verbetering voor hem vooral ligt in het warmhouden van het contact met de cursusmanager. R9 vindt een prettige contactpersoon het belangrijkste op het vlak van binding met de organisatie. R10 stelt hoe minder contact, hoe minder binding.

Uit bovenstaande blijkt dat vanuit de docenten eenduidigheid bestaat over het belang van het persoonlijke contact in de binding met ROSA. Ook is duidelijker geworden dat er een groot verschil bestaat tussen de manier waarop de docenten het persoonlijke contact ervaren, maar de boventoon is wel dat het beter was of dat het persoonlijke contact met de cursusmanagers een punt van verbetering is.

SAMENWERKEN VOOR KWALITEIT

Er bestaat een groot verschil in de bejegening van de cursusmanagers naar de docenten, maar er zit ook een groot verschil tussen de docenten in hoeverre zij waarde hechten aan het persoonlijke contact.

R2 doceert voor veel verschillende organisaties. Bij ROSA heeft zij heel goed contact met haar cursusmanager.

(...) even laat weten voorafgaand aan een cursus, zeker als het een cursus van meerdere dagen is, hoe de andere dagen zijn verlopen, wat voor soort cursisten er zijn, wat de andere docenten hebben gevonden over die cursisten. Dat vind ik heel prettig als ze mij dat even stuurt. Dan weet je wat je kunt verwachten. (R2)

En ze geeft ook aan dat er goed teruggekoppeld wordt door haar cursusmanager:

*Een keer gehad dat iemand ontzettend klaagde over iets. (...) De ervaring leert dat *mijn cursusmanager mij dan opbelt luister ik laat je weten dat dit en dat er gebeurd, is dit een eendagsvlieg of is er echt iets aan de hand? Ja dat vind ik gewoon heel prettig. Dan denk ik ja ik word gewoon serieus genomen, maar andersom ook als een van de cursisten ergens over klaagt dan wordt het ook gelijk gecheckt van is dit terecht of is dit niet terecht en uh moeten we er iets mee. (R2)*

Dit is samenwerking. Vanuit de organisatie handelen de cursusmanager en de docente in het contact met de cursisten en tussen hen is weinig tot geen afstand, want er wordt besproken wat nodig is om goed te functioneren. Los van dat de organisatie alleen goed functioneert, vindt R2 dat dit natuurlijk over de kwaliteit van de cursussen gaat. R2 zegt: ‘(...) maar het is ook prettig om te weten dat andere meekijken, maar dat zij de kwaliteit hoog willen houden. En dat is ook mijn insteek’ (R2). De

cursusmanager en de docente hebben een gezamenlijk doel. Dit is mogelijk waarom de samenwerking bij hen goed verloopt.

Ook R6 ervaart het docentschap bij ROSA als heel plezierig. Het bevat volgens hem alle dingen die nodig zijn om een prettige cursus te hebben, zoals een prettige cursuslocatie, goed contacten met de mensen, fijne ontvangst en een goede organisatie. De omgang met de cursusmanager vindt hij uitstekend. *‘Goed contact, komen ook altijd even kijken bij de cursus, tijdig communicatie over de planning van de cursussen, aan het einde altijd terug over hoe dat ging bij een nieuwe cursus’* (R6). Hij noemt de punten op die hij van belang vindt en die vindt hij goed. Hij is ook gemotiveerd om te blijven doceren voor ROSA. *‘Ook als ik minder wil gaan doceren, dan zal ik altijd wel graag nog bij *ROSA blijven doceren’* (R6). Regelmatig heeft hij contact over het opzetten van nieuwe cursussen en omdat hij nog zo lang mogelijk voor ROSA wil blijven doceren, heeft hij het beste met de organisatie voor en denkt hij graag mee in het verbeteren van de kwaliteit. Hij zegt zich dan ook verbonden te voelen met de organisatie. R4 en F1 zullen zich voor de organisatie inzetten en meedenken in tijden dat het minder goed gaat om te voorkomen dat het een probleem wordt. Zij voelen zich emotioneel betrokken bij ROSA. R8 is ook zeer positief over het doceren bij ROSA. *‘Nou je wordt altijd heel goed opgevangen, veel gaat in overleg, de ontvangst op de cursuslocatie is altijd heel hartelijk, alles is er. Er wordt altijd gevraagd of je nog mee wilt lunchen gewoon heel hartelijke en persoonlijke contacten’* (R8). Wat het prettig maakt zijn de faciliteiten, de service en het persoonlijke contact. Het persoonlijke contact is natuurlijk zakelijk volgens haar, zegt R8, maar daar wordt een persoonlijke invulling aan gegeven zoals ze dat zelf zegt. Net zoals bij R2, vindt R8 de behandeling door de gastheer erg plezierig. Daarnaast heeft zij ook zeer goed contact met haar cursusmanager. Bij ziekte ontvangt zij een persoonlijke beterschapskaart bijvoorbeeld. Zoals eerder aangegeven vindt R8 dat persoonlijke belangstelling bijdraagt aan verbondenheid. *‘Er is wel een keer in de paar jaar een etentje met docenten en dat is gewoon heel belangrijk’* (R8). Dit gaat over het investeren in de docenten, het persoonlijke contact en de docenten betrokken houden bij wat er gebeurt. R8 heeft in het werk bij een uitgever de ervaring opgedaan dat als men de mensen nog nooit heeft gezien waarmee samengewerkt wordt, de sfeer heel anders is en er dus eigenlijk geen samenwerking bestaat, ieder maakte een eigen hoofdstuk. Dit is bij haar niet van toepassing bij ROSA, maar andere docenten zien dat wel op deze manier.

OF GEEN TIJD OM TE COMMUNICEREN MET DOCENTEN?

R10 is tevreden over het doceren bij ROSA. Het doorspreken van de cursus gebeurt niet vaak, maar hij vindt dat ook niet nodig omdat de cursus een goede beoordeling krijgt van de cursisten en hij vindt het heel normaal om betrokken te worden bij de cursus als er iets moet veranderen. R10 heeft momenteel wel erg weinig persoonlijk contact met zijn cursusmanager. Hij ziet alleen de faciliterende werknemers van ROSA op een cursusdag en daar bedoelt hij de gastheer mee. *‘Maar bijvoorbeeld wie *mijn vorige cursusmanager heeft opgevolgd, ik heb geen idee’* (R10). Op het moment dat hij dit zegt,

begrijpt hij dat dit best wel gek is. Er wordt weinig tot niet met hem gecommuniceerd momenteel. Na de cursus zou volgens hem wel het moment zijn om terug te koppelen hoe de cursus ging en even de kwaliteit te bespreken, maar als je tevreden bent, hoeft je volgens hem ook niet veel contact te hebben. Het contact wat zijn cursusmanager momenteel met hem heeft is wel te weinig. Dat hij geen idee heeft wie zijn cursusmanager is, geeft wel dit aan.

R9 vindt de organisatie ook positief, maar ziet niet echt verschil met andere cursusinstituten. Hij vindt de locatie heel prettig, heeft goed contact en hij vindt de materialen ook altijd goed. Hij zegt de contacten echter wel beperkt te vinden. *'Ik word gevraagd of ik kan en dan ja of nee en dan krijg ik te horen wat ik ga doen, dan word ik vriendelijk ontvangen en ga ik wel en dan krijg ik een evaluatieformulier geloof ik'* (R9). Zo klinkt het heel zakelijk. En het staf personeel hoort ook een goede ontvangst te doen, dat is deel van hun werk. Het lijkt er op dat er weinig gecommuniceerd wordt tussen R9 en zijn cursusmanager. R9 zegt: *'Ik geloof dat ze achter het net hebben gevestigd. Het is een andere groep waar ik normaal mee werk. Ik zit zelf bij een grote organisatie en deelnemers daar zijn veel van kleine organisatie. En dat vind ik prima'* (R9). Hij heeft een andere cursusgroep dan normaal gekregen en was daar niet vooraf van op de hoogte gesteld. Het is zo zakelijk voor hem dat hij dit ook niet lijkt te gaan communiceren naar zijn cursusmanager, maar dat is een aanname.

HET CONTACT IS VERSLECHTERD

R5 zegt heel goed contact te hebben met ROSA, maar recent is ze niet teruggebeld. Ze heeft wel goed mailverkeer met haar cursusmanager. Ze vindt het verder slordig dat er een aantal vakken zijn veranderd waar zij deel van uit maakte en dat ze daar niet persoonlijk van op de hoogte is gesteld. Ze zegt hiermee dat het contact heel goed 'was'. En dat het persoonlijke contact eigenlijk helemaal niet goed is momenteel. Anders was ze bijvoorbeeld wel persoonlijk geïnformeerd over de veranderingen.

R3 refereerde in zijn verhaal ook vaak terug naar hoe het persoonlijk contact was: *'Het cursusmanagement zat heel dichtbij de docenten en er was altijd enorm veel tegemoetkoming in hoe je het wilde hebben. Er werd echt voor je gelopen'* (R3). Hierdoor lijkt het erop dat de begeleiding van het cursusmanagement nu minder goed is en dat er niet meer zo gehandeld wordt als voorheen. Het ging dus vooral over begeleiding en persoonlijke contact. Het verschil met de vorige cursusmanagers geeft hij als volgt aan: *'Maar uh ze zijn iets minder betrokken bij de inhoud. (...) En nu om de paar jaar is er weer een nieuwe opleidingsmanager en die moeten daar weer ingroeien'* (R3). Hij zegt daarna nog wel dat de kwaliteit niet heel zwaar omlaag is gegaan en dat het cursusmanagement altijd nog wel uit heel goede mensen heeft bestaan, maar het geeft wel aan dat het beter is als de cursusmanagers meer betrokken zijn bij de inhoud, wat mogelijk ook over meer persoonlijk contact gaat. Het veranderen van cursusmanagers helpt daar niet aan mee natuurlijk. Tevens hebben andere respondenten het gehad over een betere overgang tussen de cursusmanagers en dat geeft hij hier dus eigenlijk ook aan.

Het valt F6 in een discussie in de focusgroep op dat hij zijn verbondenheid met ROSA altijd heeft gekoppeld aan de relatie met zijn cursusmanager die kort geleden met pensioen is gegaan.

ONTEVREDEN DOCENTEN DOOR TE WEINIG CONTACT

R4 beschrijft ook het gebrek aan persoonlijk contact: *‘Wat ik nu nog wel eens mis, is dat die coördinator er altijd even was bij het begin van de cursus. Nu is dat toevallig. (...) Maar dat maakt de binding minder’* (R4). Hij ziet geen mensen van de organisatie waar hij telefonisch of email contact mee heeft over de cursus, dan wel toevallig even, en daardoor voelt het onder andere voor hem aan dat de cursusmanagers minder betrokken zijn bij wat hij doet. En dat heeft niet alleen te maken met het persoonlijke contact en hij geeft dit weer in een persoonlijk voorbeeld.

*(...), gisteren een cursus gegeven voor een andere instelling. Krijg ik een mailtje van iemand die er niet kon zijn, maar wel van hoe het was. Bij *ROSA krijg ik een standaard mailtje dat ik een regulatie in moet vullen. Come on. Bij een tweedaagse cursus krijg ik twee keer een evaluatieformulier dat vind ik echt vervelend, maar op zich een prima evaluatie, maar als er vervolgens geen terugkoppeling komt en ik heb er meerdere keren voor gevraagd.. Je evalueert het, maar je koppelt het niet terug. Dat zou vroeger nooit gebeuren. Dat vind ik fout. Daar moeten ze aandacht op vestigen. Maar het is voor de binding dat die communicatie goed blijft.* (R4)

De communicatie met de cursusmanager van R4 is zodanig niet goed dat het lijkt dat er geen aandacht meer aan hem besteed wordt. Hij zegt met bovenstaande ook duidelijk dat de communicatie niet goed is. Hij zegt vervolgens dat binding over samenwerking voor de kwaliteit gaat. Zoals het gebrek aan terugkoppeling wat aangegeven wordt. Hieruit blijkt dat er niet samengewerkt wordt voor de kwaliteit. Andere docenten geven aan dat zij minder geneigd zijn om mee te denken bij het verbeteren van de kwaliteit omdat zij ervaren dat er geen waarde aan wordt gehecht, terwijl zij zich voorheen zeer verbonden voelden met ROSA (F1 en F5).

R7 stelt dat hij de feedback niet krijgt als hij er zelf niet naar vraagt. Volgens hem is dat de belangrijkste graadmeter of de cursus goed ging. R10 vindt dat ROSA tekortschiet in de terugkoppeling van de feedback.

*Een van de dingen waar *ROSA niet zo goed in is, is dat je een terugkoppeling krijgt op de feedback van de cursisten. Dit zou standaard in het systeem moeten zitten. Vaak moet ik het navragen. Wat sommige mensen opmerken, kun je wat aan hebben bij de voorbereiding van de volgende keer.* (R7)

Dit betreft ook dat de communicatie vanuit ROSA niet goed is, maar het gaat ook over de kwaliteit van de cursus en de betrokkenheid van ROSA naar de docent. Het kan volgens de docent beter. De

betrokkenheid vanuit ROSA zou zich moeten uiten in dat de docent informatie krijgt en op de hoogte wordt gehouden. Wanneer dit niet gebeurt, is dat negatief voor de binding.

Samenvattend komt het erop neer dat de docenten die goed persoonlijk contact hebben met hun cursusmanager, meer tevreden zijn over hoe er met hen omgegaan wordt. Zij bespreken het verloop van de cursus en houden elkaar goed op de hoogte van wat er gebeurt. Het samenwerken en de binding die daardoor ontstaat, maakt dat zij een betere kwaliteit van de cursus kunnen leveren en een tevreden docent gaat minder snel bij ROSA weg om voor een andere cursusinstelling te doceren. Er is echter ook een deel van de docenten die zegt dat zij te weinig persoonlijk contact hebben met hun cursusmanager. De binding voor deze docenten is dan wel degelijk lager dan die van de docenten met goed persoonlijk contact met hun cursusmanager. En sommigen geven ook aan dat hun binding beter was bij een vorige cursusmanager. Om docenten te binden is er dus goed persoonlijk contact nodig. Hieruit blijkt dat het affectieve binding betreft.

4.4 CREËREN VAN AFFECTIEVE BINDING

Tijd investeren in het persoonlijke contact met een docent heeft invloed op de verbondenheid. Binding voelt R1 niet specifiek, maar hij vindt ROSA wel een goede organisatie. Hij vertelt dat hij werd gevraagd door zijn vorige cursusmanager om voor ROSA te gaan doceren. Over deze cursusmanager spreekt hij als volgt: *' (...) was sowieso heel erg betrokken in het vreemdelingenrecht en omdat hij zelf Italiaan is volgens mij vanuit het steunpunt daar ook in is gerold'* (R1). Daarna licht hij toe hoe er in hem geïnvesteerd is door hem: *'Het grappige was dat *hij eerst ons uitnodigde om een cursus te doen over hoe je een cursus moest geven. En dat was echt heel leuk'* (R1). Hij legt uit dat ze de voordelen en de nadelen leerden van het doceren, met voorbeelden die heel vaak van toepassing zijn bij het geven van een cursus. Het gaf hem in het begin meer zelfvertrouwen, wat hij heel prettig vond, maar dit heeft ook gezorgd voor een positief gevoel naar de organisatie en misschien nog steeds wel zijn gevoel bij ROSA. Dit is een voorbeeld waar ROSA op dit moment veel van kan leren om de docenten dichter naar hen toe te trekken en te verbinden.

Bij het spreken met werknemers vraagt R4 of bepaalde dingen wel goed gaan. Hij is betrokken bij ROSA. Wanneer R4 niet op de hoogte wordt gehouden van veranderingen in de organisatie daalt de interesse om mee te denken met de organisatie. Een aantal jaar geleden heeft hij meegedacht in het opzetten van verschillende cursussen en hebben de docenten die meedachten als beloning een weekend weg gekregen. Hierop volgend zegt hij: *'Realiseer wel als organisatie hoe docenten voor je kunnen zijn als ze mee willen denken en zorg ervoor dat ze gemotiveerd blijven en dat zou beter kunnen'* (R4). R4 suggereert hiermee dat ROSA veel beter kan functioneren als ze de docenten of een deel hiervan sterk verbindt met de besluitvorming/organisatie ontwikkeling. Over of hij nog betrokken wil worden bij ROSA zegt hij het volgende: *'Ja en nee, ik mis wat ermee gedaan wordt, want dat is*

relatief steeds minder' (R4). Zijn vorige cursusmanager had binding hoog in het vaandel, maar hij beseft zich dat het er weinig zijn die dat nog hebben. De cursusmanagers zijn niet meer het gezicht van een organisatie zoals zijn vorige cursusmanager dat wel was. Op de vraag hoe ROSA de binding met de docenten kan versterken antwoordt hij dan ook met:

*Door er te zijn. In het begin van een cursusreeks zijn ze er af en toe, maar als het loopt zie ik je nooit meer. Iets terug te geven over de waardering van de cursus. Eigen indruk, wat zijn de ervaringen van de cursisten. Dat is voor de docenten echt belangrijk en voor *ROSA ook. (R4)*

Deze docent geeft aan dat er verschillende factoren bestaan bij zijn gevoel van binding. Docenten informeren heeft invloed op dat hij mee wil denken met ROSA en dat hij gemotiveerd blijft om te doceren, en omdat het contact over het algemeen slecht is, voelt hij niet meer de behoefte om iets extra's bij te dragen aan ROSA. Hieruit blijkt dat waardering en persoonlijk contact voor hem zeer belangrijk zijn met betrekking tot affectieve binding.

Betrokkenheid gaat volgens sommige docenten ook over zich betrokken en onderdeel voelen van ROSA. R10 voelt zich betrokken bij ROSA; is altijd benieuwd wat er in de nieuwsbrieven met het cursusaanbod staat en stuurt ook wel eens medewerkers van het kantoor naar ROSA om cursussen te volgen. Het versterken van de binding kan volgens R10 als volgt: *'(...) de nieuwjaarsbijeenkomst is wel een moment waar *ROSA tot uitdrukking brengt dat jij er een bent van een club. (...) En het afscheid van *mijn oude cursusmanager bijvoorbeeld, dat zijn momenten van ik hoor er echt bij'* (R10). Dit duidt dat hij zich met het doceren alleen geen onderdeel voelt van ROSA en dat hij hier wel behoefte aan heeft. Hij spreekt ook graag de andere docenten op een bijeenkomst. Het netwerken en de samenhang worden als belangrijk gezien door R10.

R11 wil uitdragen dat zij deel is van ROSA, maar heeft wel eens het idee dat zij er als docenten er een beetje bijhangen. Zij denkt dat zij een minder belangrijke cursus geven.

*Maar net als de laatste keer, als we haar niet per ongeluk tegenkomen dan zouden we haar die twee dagen niet hebben gezien, zegmaar. (...) Nou om het idee te hebben dat je er een beetje bij hoort bij *ROSA, dat je ook *ROSA uitdraagt, vind ik dat wel belangrijk. (R11)*

Het persoonlijke contact vindt R11 tekortschieten en dat maakt dat zij zich minder een onderdeel voelt van ROSA. Door het tekort aan contact van de cursusmanagers naar de docenten missen docenten het gevoel van waardering, zij voelen zich niet belangrijk en niet gezien (R11 & F5). Deze gevoelens worden echter wel positief versterkt doordat zij uitgenodigd worden voor de nieuwjaarsbijeenkomst, dan voelt R11 zich wel weer erkend en gewaardeerd en dat vindt zij leuk. *'(...), maar het is wel belangrijk dat je het contact naar de docenten onderhoudt denk ik'* (R11). Zo is R11 ooit eens

uitgenodigd voor een diner rond kerst waar iedereen voor werd uitgenodigd die iets met hun vakgebied deed binnen ROSA. *‘Dat je het idee hebt dat je een beetje deel uitmaakt van de familie *ROSA, dat maakt het lesgeven net iets leuker’* (R11). Door het contact van de cursusmanager te verbeteren, zal het gevoel om deel uit te maken van de organisatie vergroten. Een nieuwjaarsreceptie en nog een keer een bijeenkomst in het jaar draagt daar volgens R11 ook zeker aan bij.

R8 wordt betrokken in het meedenken over de cursussen en doet dat graag om de cursus van goede kwaliteit te houden en daardoor vindt zij het contact ook heel professioneel. R12 wordt ook betrokken bij het meedenken over de cursussen en is positief over zijn contactpersonen. Dit onderbouwt hij met: *‘ (...) , omdat zij altijd veel contact met mij hebben gehouden en wel waarde toekennen aan wat ik van de cursussen vind en hoe ze het nog meer kunnen verbeteren’* (R12). Uit ervaring weet hij te vertellen dat niet alle cursusinstellingen zo betrokken zijn als ROSA. Verder voelt hij zich aangesloten bij de continue drang naar het verbeteren van de kwaliteit bij ROSA en hij wordt door de ambitieuze werknemers van ROSA gestimuleerd om zich extra in te spannen.

Binding creëren gaat dus over het persoonlijke contact vanuit de cursusmanager, wat zorgt voor betrokkenheid naar de organisatie vanuit de docenten en dat uit zich in het willen meedenken over het verbeteren van de cursussen. Netwerken en daarnaast ook over de organisatie die speciaal iets organiseert voor de docenten en dus investeert heeft ook een aandeel in de binding van docenten.

4.5 SAMENVATTING

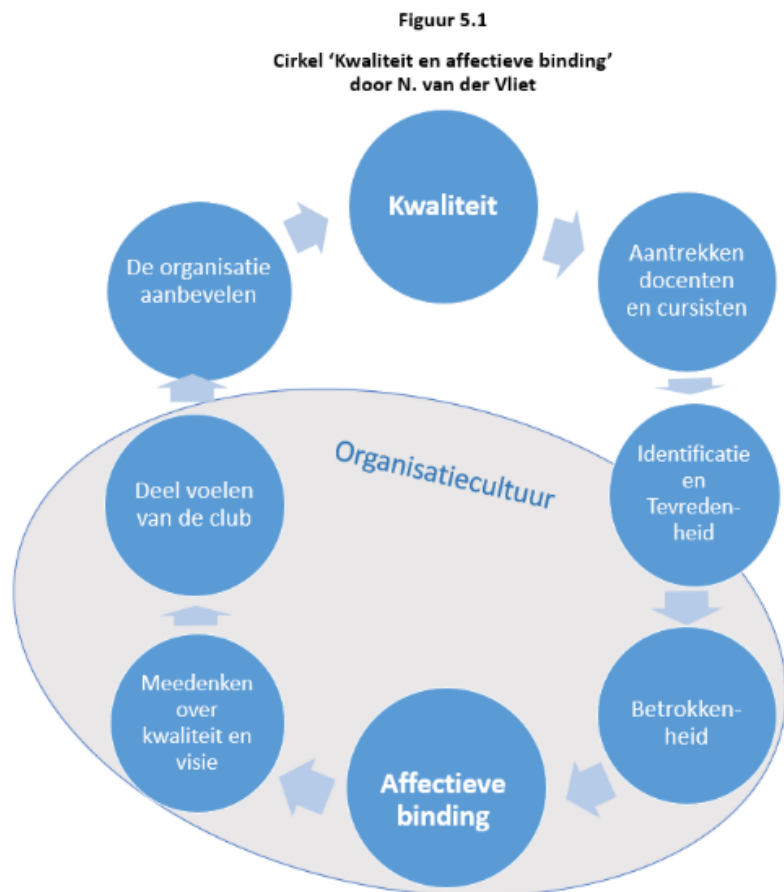
De aspecten die volgens de docenten belangrijk zijn bij binding bestaan uit: beloning, wijze van organiseren, profilering, kwaliteit, motivatie, en het hetgeen waar het eigenlijk allemaal om draait is het persoonlijke contact. Dus de affectieve binding is volgens de docenten het belangrijkste in het ervaren van binding en het meest omvattend omdat dit door bijna alle respondenten wordt genoemd als aspect van binding. Daarbinnen worden verschillende subjecten genoemd door de docenten zoals waardering, vertrouwen, betrokkenheid, maar ook de (gedeelde) visie en het doel.

5. ANALYSE

De analyse bestaat uit het onderbouwde belang van binding bestaande uit de koppeling tussen het theoretisch kader en de bevindingen, ook wel de koppeling van de theorie aan de praktijk. Dit onderzoek toont aan dat een goede kwaliteit behouden of verbeterd wordt wanneer affectieve binding bestaat tussen de cursusmanagers en de docenten binnen ROSA. Daarnaast wordt aangegeven welke belangrijke rol organisatiecultuur hierin heeft. Dit is weergegeven in de vicieuze cirkel die op basis van de verkregen data is gemaakt.

In figuur 5.1 is te zien dat kwaliteit en affectieve binding, geïnitieerd door een goede organisatiecultuur, de belangrijkste concepten zijn binnen ROSA. Of dat dit in ieder geval zo gezien moeten worden door ROSA. Affectieve kwaliteit zou het concept zijn wat aangeeft dat affectieve binding leidt tot een betere kwaliteit en dat daardoor (betere) docenten worden aangetrokken (en ook cursisten doordat de kwaliteit van de cursussen verbetert).

Het bindmiddel is de organisatiecultuur en dit betreft verbondenheid en het bereiken van gedeelde doelen. Een goede organisatiecultuur ontplooit wanneer binding tussen mensen ontstaat. In figuur 5.1 is de eerste stap naar het bestaan van een organisatiecultuur de identificatie en de tevredenheid van de docenten. Identificatie kan bestaan doordat docenten zelf cursussen hebben gevolgd bij ROSA, of doordat zij zich kunnen vinden in de doelen die gesteld worden. Docenten willen bijvoorbeeld de norm hoog houden van de cursussen, doordat dat is wat ze gewend zijn bij de organisatie. Tevredenheid staat in dezelfde fase doordat zowel identificatie als tevredenheid nog onder de oppervlakkige binding vallen. Docenten kunnen tevreden zijn met het doceren voor ROSA door een nostalgisch gevoel of de beloning die zij krijgen, maar verder niet. In deze fase zijn de docenten nog geen deel van de organisatiecultuur en staan zij nog los van de organisatie en bestaat er nog steeds het spanningsveld waar de docenten zich momenteel in bevinden. Deze fase in figuur 5.1 is echter wel



eerst van toepassing voordat de binding verdieping krijgt naar affectieve binding. Dit is dan ook de reden dat deze fase betrekking heeft op de organisatiecultuur.

Betrokkenheid is een belangrijke voorwaarde voor verbetering en zeker ook vanuit de cursusmanagers naar de docenten toe. Wanneer er geen betrokkenheid is, bestaat er geen affectieve binding en stopt de cirkel daar. Dan blijft de binding oppervlakkig en verbetert de kwaliteit van de cursussen niet. Met betrekking tot de organisatiecultuur is betrokkenheid zelfs een cruciaal punt te noemen in de cirkel naar het verbeteren van de kwaliteit. Dit is het punt waar een goede basis wordt gelegd voor de organisatiecultuur. Hier ontstaat het voordeel wat Cohen en Prusak (2001) beschreven hebben dat er een betere samenhang leidt tot stabiliteit en gedeeld begrip. Betrokkenheid is de fase die leidt tot affectieve binding. De fase meedenken over de kwaliteit en visie en het deel voelen van de club vallen hiermee samen. Een goede organisatiecultuur, waarin affectieve binding het belangrijkste concept is, is dus nodig om de kwaliteit te verbeteren en daardoor de positie van ROSA te versterken.

Momenteel is dit niet het geval bij ROSA. De volgende stelling duidt dit aan. *'(...) bij de cursussen doet iedereen zijn dingetje en ben je een soort eilandjes'* (R7). Duidelijker kan de situatie voor de meeste docenten niet beschreven worden. De situatie verbetert door het versterken van de affectieve binding. Niet alleen door betrokkenheid in beter persoonlijk contact tijdens de cursusedagen, maar ook door middel van evenementen en investeren in persoonlijk contact met de docenten. En dit alles valt weer samen met de organisatiecultuur.

5.1 HUIDIGE SITUATIE

Momenteel wil ROSA dat goede docenten voor hen doceren. Zij denken dit te bewerkstelligen door de binding te versterken. Ten eerste omdat zij er vanuit gaan dat via dat oogpunt gekozen wordt door cursisten voor de cursus, maar de kwaliteit is voor de docenten een belangrijke voorwaarde voor het kiezen voor en het blijven bij ROSA. Sommige docenten willen hun naam enkel aan een goede kwalitatieve organisatie verbinden. Ten tweede omdat de docenten een groot deel van de kwaliteit verzorgen en er een spanningsveld bestaat tussen de organisatie en de docenten doordat de docenten tussen ROSA en de cursisten instaan.

Vanuit het perspectief van de docenten; zij voelen zich een los onderdeel van de organisatie. De docenten zien het als dat zij worden ingehuurd door ROSA. Sommige docenten voelden zich meer verbonden met hun oude cursusmanager, omdat een oude cursusmanager meer betrokken bij hen was dan de cursusmanager die zij momenteel hebben en daardoor is de affectieve binding verzwakt. Andere docenten voelen zich niet belangrijk in het doceren bij ROSA of niet gewaardeerd doordat zij weinig aandacht krijgen of zich niet gezien voelen (R11 en F5). De voorheen zeer verbonden docenten, hebben minder de neiging om mee te denken aan het verbeteren van de cursussen omdat zij

zien dat er niets met hun ideeën wordt gedaan (F1 en F5). Caluwé en Stoppelenburg (2002) geven aan dat bij een negatieve beoordeling van een opdracht de freelance professionals vonden dat er te weinig afstemming was en dat er niet opengestaan werd voor advies door de opdrachtgever. Deze overeenkomsten zijn dus te zien bij de docenten bij ROSA. De tevredenheid impliceert deels de verbondenheid van de docenten. Wanneer niets gedaan wordt met ideeën die betrokken docenten graag inbrengen voor het verbeteren van het functioneren van de cursus, dan zijn zij minder tevreden en minder gebonden. Tevens verbetert de kwaliteit niet en wordt de cirkel dus voor betrokkenheid afgebroken.

Bij een positieve beoordeling zijn samenspel en betrokkenheid de grootste inbreng (Caluwé & Stoppelenburg, 2002). Dit komt ook overeen met de docenten bij ROSA. Docenten die heel tevreden zijn bij het doceren bij ROSA en bij het persoonlijke contact met hun cursusmanager, voelen zich verbonden bij ROSA. Zij willen eerder meedenken over het verbeteren van de cursussen en dus de kwaliteit, gaan sneller naar evenementen die georganiseerd worden en voelen zich deel van de club. Zij zijn dan ook de docenten die ROSA aanbevelen bij cursisten en goede docenten voordragen. Zo creëert affectieve binding kwaliteit en het behoud van kwaliteit.

In het bevindingenhoofdstuk is aangetoond dat een deel van de docenten geen positieve boventoon voert over het doceren voor ROSA. Dit ligt vooral in het persoonlijk contact en dus de affectieve binding met hun cursusmanager. Actieve connectie initieert sociaal kapitaal (Cohen & Prusak, 2001). Zij zeggen dus dat zonder persoonlijk contact er ook geen binding kan bestaan. Volgens Herscovitch en Meyer (2002) en Meyer en Allen (1991) bindt betrokkenheid. Weinig persoonlijk contact en daardoor weinig betrokkenheid kan geen binding bereiken, geen samenspel.

Wat de docenten, die geen affectieve binding hebben met hun cursusmanager, nog bindt aan ROSA is niet erg sterk. De beloning is volgens een respondent het laatste wat nog een beetje bindt als er weinig tot geen persoonlijk contact is met de cursusmanager (R4). Herscovitch en Meyer (2002) en Meyer en Allen (1991) noemen het de continue betrokkenheid als er nog een financiële verbondenheid bestaat. Het kan echter ook zijn dat R4 normatief betrokken is. Dit houdt in dat een werknemers zich door een bepaalde manier niet los kan maken van een organisatie. R4 is namelijk verbonden geraakt aan ROSA door zijn achtergrond in de sociale advocatuur. De docenten en (R4 en F1) hebben hart voor de organisatie en zullen hun best willen doen in een tijd dat zij zien dat het minder goed gaat of dat de organisatie een stapje vooruit moet om dat te voorkomen. Normatieve binding maakt dat de cirkel van affectieve kwaliteit, figuur 5.1, al eens een gouden tijd heeft gehad en deze docenten waren daarbij en willen zich daardoor daarvoor extra inzetten. Dit is wat het langetermijneffect dus kan zijn bij affectieve binding.

5.2 VROEGER WAS ALLES BETER

Voorheen werden docenten bijna vanzelf verbonden aan ROSA door hun studierichting. Tegenwoordig is deze profilering niet meer zo sterk en zijn er veel verschillende cursusinstellingen. Wel heeft ROSA een voetje voor omdat veel juristen die nu voor ROSA doceren, voorheen daar hun cursussen hebben gevolgd. Daardoor bestaat er wel een soort van vertrouwensband of in ieder geval een vertrouwd gevoel bij het pand en nostalgie. F3 stelt dan ook dat ROSA destijds uit een rechtenstudie en een idealistisch beeld kwam, maar dat dit al een tijd geleden is. Docenten die toen der tijd cursisten waren hebben een goede ervaring overgehouden aan de organisatie en zullen daardoor sneller bij ROSA gaan doceren dan bij andere, vreemde, cursusinstellingen. Dat geldt tevens voor de indruk die momenteel achtergelaten wordt bij de huidige cursisten, al zal deze waarschijnlijk niet zo sterk zijn dan toen der tijd. Het werpt nog steeds wel zijn vruchten af bij enkele docenten zoals bij R3: *'*ROSA staat nog steeds heel goed aangeschreven in de wereld van het recht. En ja ik ben wel een beetje trots op het instituut eigenlijk. Dus ik vind het heel mooi, ik wil daar graag mee verbonden zijn'* (R3). Hier linkt het de kwaliteit dus alsnog aan het aantrekken van docenten en de tevredenheid.

Er heerst wel een andere organisatiecultuur dan jaren geleden. Als de cultuur de lijm is (Smircich, 1983) en bestaat uit gedeelde denkwijzen en opvattingen (De Man, 2009), dan bestond er ooit een sterke cultuur binnen ROSA.

Het cursusmanagement zat heel dichtbij de docenten en er was altijd enorm veel tegemoetkoming in hoe je het wilde hebben. Er werd echt voor je gelopen. (...). Maar uh ze zijn iets minder betrokken bij de inhoud. (...) En nu om de paar jaar is er weer een nieuwe opleidingsmanager en die moeten daar weer ingroeien. (R3)

R3 geeft aan dat er een hele andere manier van werken en omgang met de docenten wordt gehouden dan vroeger en R4 deelt deze mening. *'Wat ik nu nog wel eens mis, is dat die coördinator er altijd even was bij het begin van de cursus. Nu is dat toevallig. (...) Maar dat maakt de binding minder'*(R4). F1 zegt dat zij zich niet meer erg verbonden voelt met ROSA en dat komt ook bij haar door de verandering van haar cursusmanager. *'Door *mijn cursusmanager, ja dan blijf je, ik hoor bij *ROSA'* (F1). F6 realiseert zich dat zijn verbondenheid alles te maken heeft met zijn cursusmanager die voorkort zijn afscheid heeft gehad.

De omgang van de cursusmanagers naar de docenten is dus veranderd. De lijm die de belangrijke freelance professionals, de docenten, verbond met ROSA, plakt niet meer zo goed. En zoals Caluwé en Stoppelenburg (2002) stellen, bestaat er verschil in de verwachtingen wanneer het (persoonlijk) contact beperkte vormen aanneemt. De gedeelde denkwijzen en opvattingen verwateren. Dit leidt ertoe dat de cultuur vervaagd en de binding verslapt.

Het komt erop neer dat de affectieve binding voor zowel de docenten als voor ROSA een prettigere en betere werksituatie creëert en dat kwaliteit verbeterd wordt door affectieve binding met

de docenten, maar ook dat een goede kwaliteit zorgt voor het aantrekken van docenten en cursisten.

5.3 VERBETERPERSPECTIEF

Om tot de cirkel van affectieve kwaliteit te komen, moet er heel wat verbeteren binnen ROSA en vooral vanuit de werkwijze van de cursusmanagers naar de docenten toe om binding te creëren en daardoor betere kwaliteit van de cursussen te verbeteren, wat eveneens weer leidt tot meer onderscheidend vermogen voor ROSA. Het eerste verbeterpunt bestaat uit de betrokkenheid. Betrokkenheid is onder te verdelen in persoonlijk contact, in zekere mate kennis hebben van het vakgebied van de docenten en waardering. Hierdoor ontstaat vertrouwen en dat leidt tot affectieve binding. Dit is de eerste helft van de cirkel, aangeduid in figuur 5.1.

De tweede helft van de cirkel komt vanuit het bestaan van een organisatiecultuur. Denison en Mishra (1995) geven de volgende punten aan als onderdeel van een cultuur: betrokkenheid, consistentie, langetermijnvisie en aanpassingsvermogen. Wanneer affectieve binding bestaat wil men graag meedenken over het verbeteren van de kwaliteit. R12 geeft dan ook aan dat hij betrokken wordt bij het meedenken over de cursus: ‘ (...), omdat zij altijd veel contact met mij hebben gehouden en wel waarde toekennen aan wat ik van de cursussen vind en hoe ze het nog meer kunnen verbeteren’ (R12). De affectieve binding zit bij hem dus behoorlijk goed. Het moet de bedoeling worden dat er zo met alle docenten omgegaan wordt. Dat er bij de functie van de cursusmanagers hoort dat zij de verbinding zijn tussen de organisatie en de docenten. Het persoonlijke contact moet goed warm worden gehouden. De voorbeelden hiervan van oude cursusmanagers en de effecten zijn in bovenstaande analyse uitvoerig besproken.

5.4 SAMENVATTING

De organisatiecultuur is niet meer wat het was en de ommekeer terug naar hoe het was, is van belang voor het creëren van affectieve binding en voor het verbeteren van de kwaliteit van de cursussen. De affectieve binding haalt de docenten bij de organisatie en zorgt ervoor dat zij deel uitmaken van de progressie die de organisatie kan boeken op het gebied van de kwaliteit van de cursussen. De docenten hebben immers de kennis in huis over hun vakgebied en weten wat er in de praktijk speelt. Hieruit blijkt dat de mate waarin de docenten affectieve binding ervaren zeer belangrijk is voor een organisatie als ROSA. Zonder de docenten bestaan er helemaal geen cursussen en dus ook geen organisatie zoals ROSA.

6. CONCLUSIE

In de conclusie wordt de onderzoeksvraag beantwoord. Tevens worden de aanbevelingen, reflectie op de onderzoeksvraag en suggesties voor vervolgonderzoek besproken.

6.1 BEANTWOORDING ONDERZOEKSVRAAG

Het eerste doel van dit onderzoek is om erachter te komen welke betekenis de docenten aan de binding geven met ROSA, daar is bij gekomen dat het belang van ROSA daaraan gekoppeld wordt.

Ten eerste komt uit de bevindingen dat het persoonlijke contact met de docenten het belangrijkste aspect is van de binding met ROSA. Ten tweede blijkt dat tevredenheid samenhangt met de binding. Uit de analyse blijkt dat dit gaat om de affectieve binding. Hoe minder (persoonlijk) contact, hoe minder binding. Dus als er geen of weinig persoonlijk contact is, zijn de docenten minder tevreden bij de organisatie. De onderbouwing van de tevredenheid is namelijk dat de docenten veel waarde hechten aan de kwaliteit van de cursus die zij geven. Er wordt bijvoorbeeld bij de docenten die weinig contact ervaren, niet goed de feedback van de cursisten teruggekoppeld vanuit de organisatie. De docenten weten op deze manier niet hoe zij de cursus kunnen verbeteren ten opzichte van de vorige en dat vinden zij vervelend. De kwaliteit hangt dus weer samen met de tevredenheid.

De cursusmanager is de aangewezen persoon om de affectieve binding te bewerkstelligen naar de docenten toe. Betrokkenheid vanuit de cursusmanagers zorgt voor affectieve binding. Wanneer de docenten affectieve binding ervaren, voelen zij zich meer onderdeel van de organisatie. Uit het bestaan van een goede organisatiecultuur wordt dit voortgebouwd. Betrokkenheid vanuit de cursusmanagers zorgt voor affectieve binding, waardoor de docenten meedenken over de kwaliteit van de cursussen en de visie van ROSA, wat een coherent geheel tussen de docenten en ROSA bewerkstelligt en het spanningsveld tussen wegneemt waar de docenten zich in bevinden. Dit is van groot belang voor de docenten en voor ROSA omdat dit de kwaliteit van de cursussen verbetert, door betere afstemming en meer gevoel van waardering vanuit de docenten, doordat de docenten meer onderdeel zijn van de organisatie. De kwaliteit die ROSA uitdraagt, is daarnaast in zoverre weer belangrijk dat bepaalde docenten hun naam willen verbinden aan een organisatie die kwalitatief goede cursussen geeft.

Het belang van ROSA is natuurlijk het behoud en aantrekken van goede docenten en dat wordt bewerkstelligd door een hoge kwaliteit van de cursussen. De kwaliteit en de docenten zijn immers de onderdelen waarop ROSA zich kan profileren en de cursisten kan binnen halen.

6.2 AANBEVELINGEN

Het blijkt dat een deel van de docenten geen tot weinig binding ervaart met ROSA en zichzelf los zien van de organisatie. Docenten die zeer tevreden waren met een eerdere cursusmanager geven

aan dat zij bepaalde dingen in het persoonlijke contact missen. Het is een bepaalde werkwijze die aangeleerd moet worden om ervoor te zorgen dat er meer affectieve binding wordt ervaren door de docenten. Het eerste punt wat aanbevolen wordt is dan ook dat er een betere overgang moet bestaan wanneer een cursusmanager vertrekt of een andere functie gaat bekleden. Op dit moment wordt zelfs aangeraden aan om één of twee cursusmanagers die een redelijk korte tijd geleden met pensioen zijn gegaan, te vragen om een workshop te geven aan de cursusmanagers die nu het veld bezitten. Sommige cursusmanager die momenteel werkzaam zijn, hebben gedeelde waarden in het persoonlijke contact, echter zijn een deel van hen andere belangen aan het nastreven en hun prioriteit ligt niet bij het binden van docenten. Ten tweede wordt aanbevolen om de functie-inhoud te verduidelijken bij de cursusmanagers en aan te geven welke belangen voor de organisatie hieraan hangen, zodat zij hier begrip voor krijgen.

6.3 REFLECTIE

Structuur aanbrengen is in dit onderzoek een van de grootste leerpunten geweest. Zonder een heldere structuur werd de tijd niet efficiënt gebruikt. Door een pauze die er tussen het begin en het afmaken van deze afstudeerscriptie heeft plaatsgevonden, is hier meer bewustzijn op ontstaan.

Met betrekking tot de dataverzameling en de observaties, had het structureren eerder plaats mogen vinden. In de observaties is weinig structuur aangebracht. Er is wel steeds opgeschreven wat gezien werd, maar er zijn geen punten opgesteld waarnaar gekeken werd en vooraf opgesteld in welke richting geobserveerd ging worden. Aan de ene kant geeft dat een hele open manier van observeren, aan de andere kant kunnen daardoor dingen over het hoofd zijn gezien. De interviews zijn naarmate deze vorderden, verbeterd. Dit is logisch omdat de vaardigheden van het interviewen verbeterden en er meer een richting bepaald werd. Het komt er dus op neer dat de volgende keer meer reflectiemomenten tussentijds nodig zijn om beter stil te staan welke richting in gegaan wordt. Dit komt ten goede voor het onderzoek, omdat er meer relevante data worden verzameld en dit ook makkelijker te analyseren valt.

6.4 SUGGESTIES

In dit onderzoek is vooral gevraagd naar de binding vanuit de docenten. Daaruit is gekomen dat men het meeste waarde hecht aan het persoonlijke contact en komt de binding dus neer op affectieve binding. Dit onderzoek is dan ook gefocust op de ervaring van de docenten wat betreft binding en wat er voor hun kant belangrijk is. De andere kant van de medaille, de cursusmanagers, zijn in dit opzicht te weinig ondervraagd om over het gehele plaatje iets te kunnen zeggen. Het los staan van een bepaalde groep in een organisatie kan natuurlijk onderzocht worden, zoals hier de docenten, maar in een volgend vergelijkend onderzoek zou ik pleiten voor het samenbrengen van twee groepen die de

verbintenis kunnen creëren door beide percepties op binding te onderzoeken. En dan van daaruit een koppeling te maken naar het belang van de desbetreffende organisatie.

Voor de bredere context kan dit interessant zijn om de samenhang tussen bepaalde groepen mensen vorm te geven. Mensen met een gezamenlijk doel samenbrengen en daardoor de nadelige effecten van de zeer geïndividualiseerde samenleving te verminderen.

LITERATUURLIJST

- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A Treatise in the sociology of Knowledge*. New York: Anchor Books, Doubleday.
- Bunt, G.G. van de, & Nencel, L. (2011). *Social Research Methodology: Qualitative and Quantitative Approaches*. Essex: Pearson.
- Caluwé, L. de, & Stoppelenburg, A. (2002). *Omgang met externe adviseurs*. (Rapport: *Kwaliteit van organisastieadvies bij de rijksoverheid*. Centre for Research Consultancy, Vrije universiteit, Amsterdam).
- Cohen, D. & Prusak, L. (2001). *In Good Company: How social capital makes organizations work*. Boston: Harvard business school press.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6 (2), 204-223.
- Grey, C. (2009). *A very short, fairly interesting and reasonable cheap book about studying organizations* (2e druk). London: Sage.
- Grieves, J. (2010). *Organizational Change: Themes and Issues*. Oxford: Oxford University Press.
- Kunda, G. (1992). *Engineering culture. Control and comittment in a high-tech corporation* (2e druk). Philadelphia: Temple University Press.
- Herscovitch, L., & Meyer, J.P. (2002). Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 474-487.
- Lin, N. (1999) Building a network theory of social capital. *Connections*, 22 (1), 28-51.
- Man, H. de (2009). Cultuur en verandering: beperkingen van het instrumentele model. *Management en Organisatie*, 3, 21-35.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Nispen, M. van (2015). *Teeven veroorzaakt kaalslag in sociale advocatuur*. Geraadpleegd op <https://www.sp.nl/nieuws/2015/01/teeven-veroorzaakt-kaalslag-in-sociale-advocatuur>
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone. The collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster.

Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 825-836.

Sieber, S.D. (1973). The integration of fieldwork and survey methods. *American Journal of Sociology*, 78, 1335-1359.

Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3), 339-358.

Steinfield, C., DiMicco J.M., Ellison, N.B., & Lampe, C. (2009). Bowling Online: Social Networking and Social Capital within the Organization. *C&T 2009*, 245-254.

Vlieger, J. S., & Geffen, M.H.J. van (2007). *Op naar een nieuwe leemte in de rechtshulp*. Geraadpleegd op <http://rechtsbijstandjuistnu.nl/opiniestuk-op-naar-een-nieuwe-leemte-in-de-rechtshulp/>

Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative view. *Academy of Management Review*, 7 (3), 418-428.

BIJLAGEN

INTERVIEW DOCUMENT

Goedendag, ik ben Neneh-Maria van der Vliet. Aan de Universiteit Utrecht volg ik het eenjarige masterprogramma Bestuurs- en Organisationswetenschap met de specialisatie Organisaties, Verandering en Management. Voor mijn masterthesis ben ik data aan het vergaren en ik begin met interviewen. Bij ROSA ben ik benieuwd naar de binding van docenten met ROSA.

Het interview zal een half uur tot een uur duren en uw identiteit zal hierbij volledig anoniem blijven. De Masterthesis zal nagekeken worden door twee personen van de Universiteit Utrecht en zal gebruikt worden voor ROSA. Graag wil ik voordat wij beginnen aan het interview vragen of ik gebruik mag maken van een audio-opname, zodat ik dit zo volledig mogelijk uit kan typen achteraf.

Lijst met interviewvragen

Algemeen

- 1) Wat doet u voor werk (naast het doceren)?
- 2) Hoe lang bent u werkzaam in uw werkgebied?
- 3) Wat is de reden dat u bent gaan doceren?
- 4) Wanneer begon u met doceren?

Ervaring met ROSA

Kunt u in verhaallijn vertellen hoe u het docentschap bij ROSA ervaart?

Hoe voelde u hierbij, welke mensen waren hierbij betrokken, hoe lang geleden heeft dit plaats gevonden, is dit anders dan bij andere instituten, etc.

- 1) Hoe lang doceert u bij ROSA? Hoe bent u in contact gekomen met ROSA?
- 2) Wat was uw eerste indruk van ROSA?
- 3) Wat vindt u ervan om voor ROSA cursussen te geven? Waarom doceert u bij ROSA?
- 4) Hoe vindt u dat ROSA omgaat met de docenten en met de cursussen?
(In hoeverre beveelt u ROSA aan bij anderen?)
- 5) Doceert u ook bij andere instellingen?

Binding

- 1) Hoe is het contact/de omgang wat u heeft met ROSA? Kunt u daar een voorbeeld van geven?
Hoe belangrijk is dit voor u? (toegevoegd na 3^e respondent)
- 2) In hoeverre voelt u zich betrokken bij ROSA? Heeft u een voorbeeld wat u hierbij kunt aanhalen? En in hoeverre heeft u het idee dat ROSA betrokken is bij u?
- 3) Hoeveel bewegingsvrijheid ervaart u binnen de organisatie?
- 4) Ervaart u een band met ROSA? Of zou u een band willen voelen met ROSA? (weggelaten na 3^e respondent)
- 5) In hoeverre ervaart u zich verbonden met ROSA en kunt u dit uitleggen?
- 6) Hoe omschrijft u de relatie of band die u ervaart met ROSA?
- 7) Hoe belangrijk vindt u het dat een cursus/training goed wordt beoordeeld door cursisten?
- 8) Wat draagt bij aan verbondenheid met ROSA? En wat vindt u belangrijk hierin?
- 9) Heeft u verder nog ideeën hoe ROSA de binding met docenten kan versterken?

Het ideale docentschap

- 1) Hoe ziet uw ideaal plaatje eruit als docent bij een organisatie als ROSA?
- 2) Wat zou er daarvoor reëel zijn om te veranderen?

Is er iets wat u graag nog toe wilt voegen aan dit gesprek?

FOCUSGROEP STELLINGEN

Stelling 1

Ik voel mij verbonden met *ROSA

Stelling 2

Ik voel mij betrokken bij *ROSA

Stelling 3

Ik voel mij gewaardeerd door *ROSA

Stelling 4

Ik heb een positief beeld van *ROSA