WORK IN PROGRESS

Een case study naar werktevredenheid in een zelfsturende organisatie

Eline Lenders
Masterscriptie Organisaties,
Verandering en Management
Juli 2019

Work in Progress

Een case study naar werktevredenheid in een zelfsturende organisatie

Masterscriptie

Master Organisaties, Verandering en Management

Universiteit Utrecht

Student:

Eline Lenders

4243102

Inleverdatum:

4 juli 2019

Begeleiders:

Eerste lezer: Kim Loyens

Tweede lezer: Arnold Wilts

Utrecht University

VOORWOORD

Beste lezer,

Voor u ligt de scriptie *Work in progress: Een case study naar werktevredenheid in een zelfsturende organisatie.* Deze scriptie heb ik geschreven ter afronding van de master Organisaties, Verandering en Management (OVM) aan Universiteit Utrecht. De afgelopen vierenhalve maand heb ik mij ondergedompeld in ADVIESBUREAU. Ik onderzocht de werktevredenheid van zowel ex- als huidige medewerkers en hoe hun tevredenheid verband houdt met het personeelsverloop bij de organisatie.

Nu ik dit voorwoord schrijf, ben ik aangekomen bij de afronding van een uitdagende en leerzame periode. Ik heb een fijne tijd gehad bij ADVIESBUREAU, waar ik leuke mensen heb leren kennen, onderdeel heb mogen uitmaken van de organisatie en van dichtbij heb mogen aanschouwen hoe een relatief jong en groeiend bedrijf zich verder ontwikkelt.

Voordat u verder leest wil ik allereerst verschillende mensen bedanken die mij hebben geholpen om dit onderzoek te realiseren en tot een mooi eindresultaat te brengen. Allereerst mijn scriptiebegeleidster vanuit Universiteit Utrecht, Kim Loyens. Bedankt voor de kritische blik, bemoedigende woorden en goede adviezen. Uw feedback heeft mij uitgedaagd om dit onderzoek steeds verder te verbeteren en te verfijnen. Ook wil ik graag Laura B. bedanken, mijn stagebegeleidster bij ADVIESBUREAU. Samen hebben we gebrainstormd over de focus van dit onderzoek en ik heb daarna alle vrijheid gekregen om zelfstandig aan de slag te gaan. Ik waardeer het vertrouwen, de gezelligheid en de constructieve feedback die je mij hebt gegeven. Verder, veel dank aan de tweede lezer vanuit Universiteit Utrecht, Arnold Wilts, voor de feedback op mijn onderzoeksopzet en de beoordeling van dit onderzoek. Tot slot wil ik ook alle respondenten bedanken die zich open hebben gesteld tijdens de interviews. Zonder jullie zou dit onderzoek er niet zijn geweest.

Eline Lenders
Utrecht, juli 2019

SAMENVATTING

In deze scriptie is onderzocht hoe werktevredenheid invloed heeft op het personeelsverloop binnen ADVIESBUREAU. Door het voeren van interviews is gepoogd te doorgronden op welke vlakken de werktevredenheid binnen het bedrijf nog verbeterd kan worden. Begripsvorming over de tevredenheid van werknemers geeft de organisatie inzicht en aanknopingspunten om het personeelsverloop in de toekomst te reduceren.

Uit het empirisch onderzoek zijn vier thema's naar voren gekomen die volgens respondenten hun tevredenheid negatief beïnvloeden. Allereerst is gebleken dat respondenten soms nog onduidelijkheid ervaren in de besluitvorming, verantwoordelijkheden en de visie van de organisatie. Ten tweede wordt duidelijk dat het gebrek aan (een duidelijk) perspectief een van de factoren is waardoor werknemers op den duur niet meer het gevoel hebben zichzelf verder te ontwikkelen. Meer aandacht voor persoonlijke ontwikkeling, na de eerste twee dienstjaren, blijkt wenselijk. Ten derde blijkt dat sommige respondenten moeite hebben met het spanningsveld tussen twee organisaties, niet iedereen blijkt hier goed mee om te kunnen gaan. Zo ervaren sommigen een hoge werkdruk of komen anderen erachter dat het werken voor twee organisaties niet bij hen past. Ten vierde wordt in het onderzoek duidelijk dat sommige werknemers in geringe mate worden uitgedaagd door hun (planmatige) werkzaamheden, wat blijkt te leiden tot minder affiniteit met de werkinhoud. Tot slot blijken medewerkers met een technische achtergrond het beste te gedijen in technische omgevingen, waardoor zij het langste binnen de organisatie werkzaam blijven.

Aandacht voor deze uitdagingen binnen de organisatie kan naar verwachting de werktevredenheid verhogen en het personeelsverloop in de toekomst reduceren.

Theoretische concepten die in dit onderzoek centraal staan zijn: *personeelsverloop, werktevredenheid, person-organization fit en person-job fit*

INHOUDSOPGAVE

1. INLEIDING 6

1.2 PROBLEEMBESCHRIJVING 6
1.3 ONDERZOEKSVRAAG 8
1.4 DOELSTELLING & RELEVANTIE 8
1.5 LEESWIJZER 10

2. THEORETISCH KADER 11

2.1 PERSONEELSVERLOOP 11
2.2 WERKTEVREDENHEID 13
2.3 *PERSON-ORGANIZATION FIT* & *PERSON-JOB FIT* 16
2.4 SAMENVATTING 20

3. METHODISCHE VERANTWOORDING 21

3.1 ONDERZOEKSSTRATEGIE 21
3.2 ONDERZOEKSONTWERP 22
3.3 DATAVERZAMELING 22
3.4 DATAVERWERKING & ANALYSE 24
3.5 KWALITEITSBEPALING 25
3.6 ROL VAN DE ONDERZOEKER 27

4. BEVINDINGEN 28

4.1 TEVREDENHEID OVER INTERNE PROCESSEN EN DE VISIE VAN ADVIESBUREAU 28
4.2 TEVREDENHEID OVER HET PERSPECTIEF BIJ ADVIESBUREAU 33
4.3 TEVREDENHEID OVER DE BALANS TUSSEN TWEE ORGANISATIES 41
4.4 TEVREDENHEID OVER OPDRACHTEN 45

5. ANALYSE 53

5.1 PERSON-ORGANIZATION FIT 53
5.2 PERSON-JOB FIT 56

6. CONCLUSIE 59

6.1 TEVREDENHEID OVER ADVIESBUREAU ALS WERKGEVER 59
6.2 TEVREDENHEID OVER OPDRACHTEN 60
6.3 BEANTWOORDING HOOFDVRAAG 62
6.4 BIJDRAGE HUIDIGE LITERATUUR 62

7. AANBEVELINGEN 63

7.1 AANBEVELINGEN VOOR DE ORGANISATIE 63
7.2 SUGGESTIES VOOR VERVOLGONDERZOEK 65

8. BIBLIOGRAFIE 67

BIJLAGEN 71

BIJLAGE 1: CODEBOOM 71
BIJLAGE 2: TOPICLIJSTEN 72
BIJLAGE 3: EIGEN ANALYSE 78

1. INLEIDING

In de afgelopen decennia zijn er steeds meer zelfsturende organisaties in het leven geroepen. Deze initiatieven zijn vaak geïnspireerd op de ideeën van topman Ricardo Semler (2015). Semler gooide in zijn bedrijf Semco het roer om en nam afstand van alle conventionele regels over leiderschap en management. Managementlagen werden geschrapt en werknemers kregen meer verantwoordelijkheid. Volgens de ideeën van Semler krijgen werknemers namelijk geen voldoening uit de traditionele manier van werken (Semler, 2015). Het geven van vertrouwen en vrijheid zou daarentegen veel motiverender en waardevoller zijn voor het individu en daarmee ook voor de organisatie. Om deze reden pleit Ricardo Semler voor een democratie als hoeksteen van iedere organisatie. Medewerkers zouden door middel van democratische besluitvorming en zelfsturing het beste tot hun recht komen (Semler, 2015).

1.2 Probleembeschrijving

Geïnspireerd door Semler werd ook ADVIESBUREAU in 2012 opgericht als zelfsturende organisatie. In de verkennende fase van dit onderzoek werd duidelijk hoe zelfsturing tot uiting komt in de inrichting van deze organisatie. Zo is er binnen ADVIESBUREAU geen formele hiërarchie, is het werk georganiseerd in flexibele rollen in plaats van vastgestelde functies en worden medewerkers uitgedaagd om hun teamgenoten van feedback te voorzien. Het bedrijf heeft sinds de oprichting in 2012 veel ontwikkelingen doorgemaakt. In 2014 groeide het bedrijf zodanig dat het werd opgesplitst in verschillende marktteams. Daar waar ADVIESBUREAU in het begin enkel gericht was op projecten in de industriële scheepsbouw, bestaat het bedrijf nu uit acht verschillende teams met ieder zijn eigen focus. In verschillende markten zijn de werknemers van ADVIESBUREAU werkzaam als trainer, interim of consultant. In hun rol creëren ze draagvlak voor nieuwe ideeën, maken ze processen inzichtelijk en sturen ze projecten aan. Veelal zijn de opdrachten die werknemers uitvoeren in de technische sector. Naast de verschillende marktteams wordt in dit onderzoek ook de rol van team Support besproken. In team Support zitten de eigenaren, stagiaires en twee andere werknemers, die er samen voor zorgen dat de randvoorwaarden voor de teams in orde zijn. Het team biedt begeleiding, coaching en ondersteuning aan de individuen en teams in de organisatie.

Op dit moment telt ADVIESBUREAU 35 medewerkers. Uit verschillende verkennende gesprekken blijkt dat de wens bestaat om verder uit te breiden en te groeien in mankracht. Om deze groei te kunnen verwezenlijken is het belangrijk om het personeelsverloop van de organisatie in beeld te brengen en inzicht te krijgen in de motieven van werknemers om de organisatie te verlaten. Vorig jaar zijn er elf nieuwe werknemers aangenomen en

acht medewerkers uitgestroomd. Medewerkers ervaren dit als een hoog personeelsverloop. Bovendien blijkt uit een eigen analyse dat vertrokken medewerkers relatief kort bij de organisatie hebben gewerkt, 1 jaar en 7 maanden blijkt de gemiddelde diensttijd van de medewerkers te zijn geweest (zie bijlage 3). Een zeker personeelsverloop zorgt voor een frisse wind, maar een (te) hoog personeelsverloop zou problematisch zijn voor bedrijven omdat sociaal kapitaal verloren gaat en een duurzame organisatiegroei wordt bemoeilijkt (Glebbeek & Bax, 2004; Abelson & Baysinger, 1984). In verkennende gesprekken wordt mij verteld dat het opleidingstraject van iedere nieuwe werknemer twee jaar duurt en veel kosten met zich meebrengt voor het bedrijf.

Om deze probleemstelling beter te kunnen duiden is het van belang om de maatschappelijke context in beeld te brengen. Uit een onderzoeksrapport van Berenschot blijkt dat steeds meer bedrijven kampen met de uitdaging om personeel te behouden (Berenschot, 2018). Door de krapte op de arbeidsmarkt hebben werknemers veel keus en wisselen zij sneller van baan. 'Employer branding' en arbeidsmarktcommunicatie zijn volgens het adviesbureau Berenschot beleidsthema's geworden die hoog op de agenda staan van vele bedrijven (Berenschot, 2018). Overigens blijkt dat het zelfsturende karakter van organisaties ook invloed kan hebben op de hoogte van het personeelsverloop. Uit een nieuwsartikel van *HR-zone* blijkt dat steeds meer organisaties zelfsturend georganiseerd zijn. Dit brengt volgens de auteurs de consequentie met zich mee dat de door medewerkers verwachte ontwikkeling uit carrières verdwijnen. Werknemers in zelfsturende organisaties zouden vaker worstelen met de vraag wat hun positie is en of ze nog wel genoeg groeipotentie zien in de organisatie waar zij werkzaam zijn. Bovendien benoemen Stewart, Courtright en Manz (2011) dat het ontbreken van leiderschap in zelfsturende teams kan leiden tot een lagere werktevredenheid in organisaties. Dit in combinatie met een krappe arbeidsmarkt, maakt het voor bedrijven lastig om talent te behouden (Heezen, 2018).

Naast dat ADVIESBUREAU zelfsturend is georganiseerd, kan het bedrijf ook worden gekenmerkt als een adviesorganisatie. Uit verschillende nieuwsartikelen blijkt dat de adviessector kampt met een relatief hoog personeelsverloop. Deze trend wordt echter enkel geïllustreerd aan de hand van het verloop bij grote adviesorganisaties (EY, Mckinsey, Deloitte, etc.) en is weinig bekend over de cijfers en motieven van verloop bij kleinere bureaus, zoals bij ADVIESBUREAU (Accountant, 2018; Sondermeijer, 2017). Dit onderzoek zal zich op dit gat focussen en het personeelsverloop van ADVIESBUREAU in beeld brengen. Wel vertelden enkele werknemers in de verkennende gesprekken dat het werken bij een adviesbureau niet passend is voor iedereen, dit zou in sommige gevallen leiden tot verloop. Sommige werknemers zouden het namelijk lastig vinden om een balans te vinden tussen enerzijds het werk bij de werkgever en anderzijds bij de opdrachtgever. Dit spanningsveld

leek mij inherent aan het advieswerk. Wat echter opviel was dat hier geen wetenschappelijke literatuur over beschikbaar is. Dit onderzoek zal aandacht besteden aan dit spanningsveld en zo een aanvulling zijn op de huidige wetenschappelijke literatuur.

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat *werktevredenheid* de belangrijkste indicator is voor personeelsverloop in organisaties (Price, 1977; Bluedorn, 1978; Mobley, 1977; Mitchel, Holtom & Lee, 2001). Middels dit onderzoek wordt op een inductieve en exploratieve manier onderzocht op welke vlakken de werktevredenheid van werknemers nog niet optimaal is en hoe dit kan leiden tot personeelsverloop bij de organisatie.

1.3 Onderzoeksvraag

Uit bovenstaande analyse vloeit de volgende onderzoeksvraag voort:

Hoe beïnvloedt de werktevredenheid het personeelsverloop bij ADVIESBUREAU*?*

De concepten personeelsverloop en werktevredenheid zullen in dit onderzoek centraal staan. Ter ondersteuning van de hoofdvraag zijn verschillende deelvragen opgesteld. Deze deelvragen geven meer richting aan het onderzoek. Ze luiden als volgt:

> *- Hoe tevreden zijn/waren (ex-)medewerkers over ADVIESBUREAU als werkgever en welke rol speelt deze (on)tevredenheid in personeelsverloop?*
>
> *- Hoe tevreden zijn/waren (ex-)medewerkers over hun opdrachten en welke rol speelt deze (on)tevredenheid in personeelsverloop?*

De voorgaande deelvragen worden in de empirie onderzocht, de bevindingen die hierin naar voren komen, worden gerapporteerd in hoofdstuk vier. Tot slot wordt in de conclusie antwoord gegeven op zowel de hoofdvraag als deelvragen.

1.4 Doelstelling & Relevantie

In deze paragraaf zal ik verder uitlichten waarom dit onderzoek zowel een academische als praktische doelstelling heeft en waarom de thematiek het zowel wetenschappelijk als maatschappelijk relevant is.

1.4.1. Academische doelstelling & Wetenschappelijke relevantie

Middels dit onderzoek wil ik inzicht bieden in de tevredenheid van medewerkers en in de motieven voor het personeelsverloop bij ADVIESBUREAU. Door in gesprek te gaan met respondenten probeer ik te doorgronden op welke vlakken de werktevredenheid binnen

ADVIESBUREAU nog verbeterd kan worden. Dit kan bijdragen aan de begripsvorming over het verband tussen personeelsverloop en werktevredenheid in deze specifieke case bij ADVIESBUREAU.

In het kader van de Human Relations theorie is personeelsverloop, in relatie tot werktevredenheid, al meerdere decennia een veelbesproken thema in de literatuur (Cranny, Smith & Stone, 1992; March & Simon, 1958; De Winne, Marescaux, Sels, Van Beveren & Vanormelingen, 2015). Het begrijpen van gedrag van zowel individuen als groepen in organisaties staat in deze theorie centraal. Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant omdat een case wordt onderzocht waarbij verschillende contextfactoren een unieke setting creëren die nog niet eerder in beeld is gebracht. Zo is er nog maar weinig literatuur beschikbaar over de relatie tussen personeelsverloop en werktevredenheid in zelfsturende adviesorganisaties. Wel benoemen Stewart et al. (2011) en Van Amelsvoort en Van Jaarsveld (2002) dat het werken in zelfsturende teams ook negatieve gevolgen kan hebben voor werktevredenheid. Echter, er is nog geen onderzoek gedaan naar het verband tussen werktevredenheid in een zelfsturende organisatie en het ontstaan van personeelsverloop. Het is interessant om te onderzoeken in hoeverre de bevindingen specifiek zijn voor het zelfsturende karakter van de organisatie.

Bovendien is er momenteel weinig literatuur beschikbaar over personeelsverloop in kleinschalige advies organisaties. Daar waar al wel duidelijk is dat de grote adviesbureaus kampen met een hoog personeelsverloop blijft het verloop in kleine adviesbureaus onderbelicht (Accountant, 2018; Sondermeijer, 2017). Dit onderzoek zal de motieven voor personeelsverloop bij het relatief kleine ADVIESBUREAU in beeld brengen waardoor een bijdrage wordt geleverd aan de wetenschap over deze specifieke thematiek.

1.4.2. Praktische doelstelling & maatschappelijke relevantie

ADVIESBUREAU heeft als doel om in de toekomst gezond verder te groeien. Het in kaart brengen van de tevredenheid van werknemers kan de organisatie meer bewust maken van uitdagingen die in sommige gevallen tot personeelsverloop leiden. Het doel van dit onderzoek is het inzichtelijk maken van de werktevredenheid en de motieven die aan personeelsverloop ten grondslag liggen, bloot te leggen. De combinatie van literatuur- en empirisch onderzoek zal bijdragen aan de begripsvorming van deze thematiek, waarna ADVIESBUREAU hier in de toekomst op in kan spelen verdere stappen kan ondernemen om het personeelsverloop te reduceren. Naar verwachting zal het inzicht in de motieven voor het vertrek van medewerkers bijdragen aan de optimalisatie van de selectieprocedure en kan het onderzoek de organisatie uitnodigen om bewuster stil te staan bij de uitdagingen die respondenten ervaren.

Onderzoek naar het personeelsverloop binnen ADVIESBUREAU is indirect maatschappelijk relevant omdat veel bedrijven door de krappe arbeidsmarkt kampen met

een hoog personeelsverloop en het lastig vinden op personeel langdurig aan hen te binden (Berenschot, 2018). Dit onderzoek biedt inzicht in de tevredenheid van werknemers en daarmee ook de motieven die ten grondslag liggen aan het personeelsverloop binnen ADVIESBUREAU. De bevindingen van dit onderzoek kunnen naar verwachting ook wat zeggen over de redenen voor personeelsverloop in vergelijkbare andere zelfsturende en/of kleinschalige adviesorganisaties.

1.5 Leeswijzer

In dit onderzoek worden de volgende onderwerpen achtereenvolgens besproken. Allereerst worden in hoofdstuk twee, het theoretisch kader, relevante theoretische concepten toegelicht. De belangrijke concepten van dit onderzoek zijn: *personeelsverloop*, *werktevredenheid, person-organization fit* en *person-job fit*. In hoofdstuk drie wordt vervolgens stil gestaan bij de methodologische verantwoording. Hierbij wordt onder andere ingegaan op de onderzoeksstrategie, het onderzoeksontwerp, dataverzameling, verwerking en analyse, de kwaliteitsbepaling van dit onderzoek en de rol van de onderzoeker. Na deze verantwoording worden in hoofdstuk vier de bevindingen van het empirisch onderzoek besproken. De bevindingen worden aan de hand van vier thema's gepresenteerd, namelijk de tevredenheid over interne processen en de visie, het perspectief binnen de organisatie, de balans twee organisaties en de tevredenheid over de opdrachten. In het daaropvolgende hoofdstuk, de discussie, analyseer ik de bevindingen uit het empirisch onderzoek aan de hand van de *concepten person-organization fit* en *person-job fit*. Vervolgens geef ik antwoord op de hoofd en deelvragen van dit onderzoek in de conclusie en wordt de bijdrage aan de wetenschap besproken. Tot slot zal ik in het laatste hoofdstuk aanbevelingen formuleren voor de organisatie en suggesties doen voor vervolgonderzoek.

2. THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk bespreek ik de verschillende concepten die in dit onderzoek relevant zijn. Centraal staat de relatie tussen personeelsverloop en werktevredenheid van medewerkers. Allereerst wordt het begrip personeelsverloop besproken. Zo wordt de definitie van het begrip verhelderd en worden de oorzaken en gevolgen van personeelsverloop besproken. Vervolgens wordt aandacht besteed aan het concept 'werktevredenheid'. Dit concept wordt uitgediept aan de hand van verschillende theorieën en wordt het concept bekeken in het licht van een zelfsturende organisatie. Het theoretisch kader zorgt voor een verdieping en focus in dit onderzoek en geeft richting aan de dataverzameling, -analyse en -rapportage.

2.1 Personeelsverloop

Zoals in het inleidend hoofdstuk beschreven onderzoek ik in deze scriptie hoe werktevredenheid invloed heeft op personeelsverloop. Voordat een empirische studie kan worden gestart is het van belang om de definitie van dit concept te verhelderen en de wetenschappelijke inzichten rondom de eventuele gevolgen van personeelsverloop te bespreken.

2.1.1 Definitie personeelsverloop

Price (1977, p.3) definieert personeelsverloop (*turnover*) als volgt: "Turnover is the degree of individual movement across the membership boundary of a social system." In deze definitie wordt *turnover* in brede zin benaderd. Dit impliceert dat *turnover* een driedelig concept is: namelijk de instroom, het behoud van werknemers en de uitstroom.

Ter aanvulling op de definitie van Price (1977) stelt Bluedorn (1978) dat er een onderscheid kan worden gemaakt tussen *voluntary* en *involuntary turnover. Voluntary turnover* houdt in dat een werknemer zelf besluit de relatie met een organisatie te verbreken. *Involuntary turnover* ontstaat daarentegen juist wanneer een werkgever het contract met een werknemer beëindigd. Dit onderzoek is gericht op *voluntary turnover,* omdat de organisatie benieuwd is naar de motieven van werknemers om de organisatie te verlaten.

2.1.2 Gevolgen personeelsverloop

Onderzoek over de gevolgen van personeelsverloop kent een lange traditie (March & Simon, 1958; Price, 1977; Bluedorn, 1978). Uit verschillende studies blijkt dat er een negatief lineair verband bestaat tussen personeelsverloop en de prestaties van organisaties (De Winne, Marescaux, Sels, Van Beveren & Vanormelingen, 2015; Glebbeek & Bax, 2004). De achterliggende verklaring hiervoor is volgens De Winne et al. (2015) dat het vertrek van werknemers de continuïteit van een organisatie verstoort en het zowel directe als

indirecte kosten veroorzaakt. Ook zijn er ook auteurs die stellen dat een minimum aan personeelsverloop positief en soms zelf noodzakelijk kan zijn voor organisaties (Siebert & Zubanov, 2009; Glebbeek & Bax, 2004; Abelson & Baysinger, 1984). Siebert en Zubanov (2009, p.294) stellen: "Some turnover is required under economic theories of job matching". Het vervangen van werknemers zou namelijk voor een 'frisse wind' kunnen zorgen en mensen beter laten aansluiten bij een organisatie in beweging (Abelson & Baysinger, 1984; De Winne et al., 2015). Abelson en Baysinger (1984) stellen dat het ontbreken van verloop kan leiden tot stagnatie, ongezonde homogeniteit, gebrekkige innovatie en het behoud van slecht presterende werknemers. Een zeker verloop zou om deze reden noodzakelijk zijn volgens de auteurs. Hancock, Allen, Bosco, McDaniel en Pierce (2013) voegen hieraan toe dat een hogere doorstroom juist nieuwe relaties met zich mee kan brengen waardoor het sociaal kapitaal van de organisatie juist wordt vergroot.

Abelson en Baysinger (1984) maken een onderscheid tussen *functional* en *disfunctional turnover.* Wanneer het verloop van werknemers als positief wordt ervaren en het (indirect) ten gunste komt aan de prestatie van een organisatie is er volgens de auteurs sprake van *functional turnover*. Wanneer het verloop echter ongewenst is en een negatieve impact heeft op een organisatie, wordt het ook wel *disfunctional turnover* genoemd.

Ondanks de verschillende positieve effecten die hierboven worden genoemd zijn de meeste auteurs het erover eens dat een hoog personeelsverloop niet gunstig is voor de prestaties van een organisatie (Glebbeek & Bax, 2004; Abelson & Baysinger, 1984). Het verlies van sociaal kapitaal kan namelijk dusdanig groot zijn dat de potentiële, functionele effecten van personeelsverloop worden overschaduwd. Met het verlies aan sociaal kapitaal wordt concreet verwezen naar: "[…] the loss of valuable knowledge and skills employees have developed through experience and training as well as a loss of organizational memory" (Hancock et al., 2013, p.576). Het vervangen van sociaal kapitaal kan kostbaar zijn voor een organisatie omdat bedrijfsspecifieke kennis door middel van training en ervaring moet worden opgebouwd. De vervangingskosten van een werknemer kunnen rond de 50% tot 60% van een jaarsalaris liggen, maar dit hangt af van de industrie en de betreffende functie (Hancock et al. 2013).

Het verlies aan sociaal kapitaal kan volgens Abbasi en Hollman (2000) resulteren in een *braindrain*. De werknemers met de meeste kennis en talenten zijn, volgens de auteurs, het meest mobiel op de arbeidsmarkt en zullen daardoor sneller vertrekken dan andere werknemers. Deze stellingname impliceert dat de mate van verlies afhankelijk is van het individu waar het om gaat.

Meerdere auteurs benoemen dat de impact van personeelsverloop afhankelijk is van individuele, organisatorische en omgevingsfactoren (Abelson & Baysinger, 1984; Hancock

et al., 2012). Zo stellen Abelson en Baysinger (1984) dat wie vertrekt bepalend is voor het verlies, omdat meer sociaal kapitaal verloren gaat wanneer een medewerker vertrekt die veel kennis heeft opgebouwd in de tijd dat hij/zij werkzaam was bij de organisatie. Bovendien zal een medewerker die altijd vrij geavanceerde werkzaamheden heeft verricht duurder zijn om te vervangen dan een medewerker met een eenvoudiger takenpakket. Verder kan de context van een organisatie invloed hebben op de mate van kapitaalverlies, omdat een organisatie bijvoorbeeld kan kampen met personeelstekort waardoor er geen tijd is om nieuwe werknemers goed op te leiden en in te werken. Tot slot kunnen ook factoren uit de sector van invloed zijn op de effecten van personeelsverloop. Zo kan de *turnover rate* relatief hoog lijken, maar is het in vergelijking met concurrenten uit de sector juist een lage *turnover rate*. Dit geeft een bedrijf een competitief voordeel ten opzichte van de andere bedrijven. Een *turnover rate* wordt berekend door het aantal vertrokken medewerkers te delen door het aantal zittende werknemers (Abelson & Baysinger, 1984).

Bovendien stellen De Winne et al. (2015) dat de impact van een vertrekkende werknemer per organisatie kan verschillen. Zo zou een werknemer die vertrekt relatief meer negatieve gevolgen hebben voor organisaties met een laag personeelsverloop dan voor organisaties met een hoog personeelsverloop. In organisaties waar het verloop over het algemeen laag is, hebben werknemers namelijk veel bedrijfsspecifiek menselijk en sociaal kapitaal opgebouwd. Wanneer een werknemer vertrekt en dit kapitaal met zich meeneemt, kan dat ingrijpende consequenties hebben voor het bedrijf.

Dit onderzoek is geïnitieerd omdat werknemers in de verkennende gesprekken aangaven dat zij een personeelsverloop ervaren dat naar hun idee hoger dan wenselijk is. Kijkend naar de theorie kan gesteld worden dat een zeker personeelsverloop niet slecht hoeft te zijn voor een organisatie, omdat het voor een 'frisse wind' kan zorgen en mensen beter aan kan laten sluiten bij de organisatie (Abelson & Baysinger, 1984; De Winne et al., 2015). Toch verwacht ik, op basis van de voorgaande literatuur, dat een hoog verloop niet wenselijk is voor ADVIESBUREAU. De organisatie investeert veel tijd en geld in nieuwe werknemers in de vorm van trainingen en begeleiding, wat maakt opgebouwd kapitaal verloren gaat als en werknemer de organisatie verlaat.

2.2 Werktevredenheid

Verschillende auteurs zijn het erover eens dat de hoogte van het personeelsverloop samenhangt met de werktevredenheid van werknemers (Price, 1977; Bluedorn, 1978; Mobley, 1977; Mitchel, Holtom & Lee, 2001). Volgens Price (1977) is het individuele tevredenheidsniveau bepalend voor het al dan niet vertrekken van een werknemer. Mobley (1977) onderzocht deze relatie en stelt dat werknemers die minder tevreden zijn over hun werk eerder op zoek gaan naar een andere baan en vervolgens sneller de organisatie zullen

verlaten. Verschillende auteurs bevestigen dat er een consistent negatief verband aan te wijzen is tussen de twee variabelen (Mobley, 1977; Locke, 1975; Porter & Steers, 1973). Mitchell et al. (2001, p.97) zijn hier een van en stellen het volgende.

> "Two major factors have captured most of the academic attention: job satisfaction and job alternatives. People who are satisfied with their jobs (evaluate positively their pay, supervision, chances for promotion, work environment, and tasks they do) will stay, while those who aren't will leave. Given the same level of dissatisfaction, people with more alternatives will be more likely to leave than those with fewer alternatives."

De auteurs zijn ervan overtuigd zijn dat ontevreden werknemers eerder weg zullen gaan dan tevreden medewerkers en de kans dat zij weggaan afhangt van de beschikbare alternatieven. In dit onderzoek ligt de focus op *job satisfaction* omdat organisaties hier naar verwachting meer invloed op kunnen hebben dan op de aanwezigheid van *job alternatives*.

2.2.1 Definitie werktevredenheid

Volgens Cranny, Smith en Stone (1992) bestaat er consensus over de definitie van werktevredenheid. De definitie van Locke (1976, p.1304) wordt veelvuldig gebruikt in wetenschappelijke studies. Zijn definitie luidt als volgt: "a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences". In deze definitie ligt de nadruk op het affectieve aspect van werktevredenheid. Een meer recente definitie is die van Weiss (2002, p.6): "a positive (or negative) evaluative judgment one makes about one's job or job situation". In deze definitie wordt werktevredenheid benaderd als een houding van werknemers tegenover hun baan die zowel positief als negatief kan zijn. Deze insteek is meer passend dan de definitie van Locke (1976), omdat in dit onderzoek opzoek wordt gegaan nar de manier waarop werktevredenheid invloed heeft op het personeelsverloop van werknemers. Naar verwachting zullen ervaringen zowel positief als negatief zijn. Om deze reden zal de definitie van Weiss (2002, p.6) in dit onderzoek worden gebruikt.

Verschillende onderzoekers stellen dat tevredenheid ook wel kan worden gezien als het verschil tussen individuele behoeften en daadwerkelijke uitkomsten (Porter, 1962; Locke, 1976). Wanneer verschillende basisbehoeften in het gedrang komen wordt men ontevreden en gefrustreerd. In dit onderzoek ga ik op zoek naar deze onvervulde

behoeften, omdat dit inzicht kan bieden in de motieven die aan personeelsverloop ten grondslag liggen.

2.2.2 Werktevredenheid in zelfsturende teams

Zoals in de inleiding van dit onderzoek besproken, is ADVIESBUREAU een zelfsturende organisatie. Van Amelsvoort & Kuipers (1990, p.121) hanteren de volgende definitie van een zelfsturend team: *Een groep mensen in een vast werkverband en constante samenstelling met breed inzetbare leden, die voor het uitvoeren, regelen, evalueren, analyseren en verbeteren van een duidelijk afgeronde productietaak verantwoordelijk zijn en hiervoor de benodigde middelen ter beschikking hebben.* In deze definitie komt naar voren dat een vaste groep mensen verantwoordelijk is voor het allesomvattende productieproces rondom een duidelijk afgebakende taak. Tjepkema (2003) voegt aan deze definitie toe een duidelijk afgebakende taak een team de mogelijkheid geeft om zelfstandig te functioneren zonder dat het team te veel van anderen in de organisatie afhankelijk is. Ook stelt de auteur dat het leiderschap in zelfsturende teams wordt gedeeld door de teamleden en dat er geen management is die de werkzaamheden coördineert. Toch kunnen er, volgens Tjepkema, in een organisatie met zelfsturende teams leidinggevende aanwezig zijn. Zij nemen in dit geval een transformationele rol aan, wat betekent dat de leidinggevende zich enkel focussen op de koers van de teams en hen bijsturen wanneer dat nodig is (Tjepkema, 2003).

Zelfsturende teams worden, volgens Langfred (2007) in het leven geroepen omdat deze alternatieve manier van organiseren ten goede komt aan de motivatie en tevredenheid van werknemers. Dit omdat werknemers in zelfsturende teams over het algemeen meer vrijheid en flexibiliteit krijgen dan in traditionele werkomgevingen en dit een positief effect heeft op de tevredenheid van werknemers.

Toch zijn er ook auteurs die stellen dat zelfsturing negatieve gevolgen kan hebben voor werktevredenheid (Stewart, Courtright & Manz, 2011; Van Amelsvoort & Van Jaarsveld, 2002). Zo brengt het werken in zelfsturende teams, volgens Stewart et al. (2011), het risico met zich mee dat teams lastig een gezamenlijke focus kunnen vinden en niet alle werknemers zelfstandig vorm kunnen geven aan het leiderschap in het team en/of hun persoonlijke leiderschap. Volgens de auteurs is het daarom belangrijk dat de organisatie helder communiceert over de visie en doelen, en de teams ondersteunen en begeleiden bij hun ontwikkeling (Stewart et al., 2011). Van Amelsvoort en Van Jaarsveld (2002) beamen dit en stellen dat ontwikkeling in zelfsturing vraagt om een continue reflectie. Leden van zelfsturende teams krijgen namelijk veel verantwoordelijkheid, maar moeten leren om zelfstandig te worden. Ondersteuning en begeleiding bij dit proces van iemand die buiten het team staat is belangrijk om objectief te beoordelen hoe ver de teams

in hun ontwikkeling zijn (Van Amelsvoort & Van Jaarsveld, 2002).

Voordat ik startte met de interviews, verwachtte ik dat de theorieën van Steward et al. (2011) en Van Amelsvoort en Van Jaarsveld (2002) zouden aansluiten bij de empirie. In de verkennende gesprekken van dit onderzoek vertelden enkele werknemers mij namelijk dat zij onder andere onvrede ervaren wat betreft de ondersteuning en sturing in de organisatie. In de analyse zal ik bespreken in hoeverre deze verwachting juist was.

2.3 *Person-organization fit* & *person-job fit*

Een manier om werktevredenheid te onderzoeken is het vaststellen van de *person-organization fit* en de *person-job fit* (Kristof, 1996). Deze concepten bieden een raamwerk om te bevragen in hoeverre een individu een match ervaart met de organisatie en werkzaamheden.

2.3.1 *Person-organization fit*

De match tussen het individu en de organisatie wordt als een belangrijke pijler gezien voor de mate van werktevredenheid (Kristof, 1996). Deze fit wordt de *person-organization (P-O) fit* genoemd en is belangrijk omdat het weergeeft in hoeverre een werknemer past bij een bepaalde organisatie. Een 'fit' wordt volgens Kristof (1996) door twee factoren bepaald. Allereerst is de mate waarin de eigenschappen van het individu overeenkomen met die van de organisatie bepalend voor de match tussen beiden, ook wel de *supplementary fit* genoemd. Een concept wat hier nauw bij aansluit is *organizational identification*. Dit wordt bepaald door de mate waarin een individu zich als het ware één voelt met de organisatie (Knippenberg & Sleebos, 2006). Mael & Ashforth (1995) stellen dat zodra individuen zich kunnen identificeren met een organisatie, zij zich meer verbonden voelen met het collectief en meer geneigd zijn lid te blijven van de organisatie en de *turnover* uiteindelijk zal dalen.

Kristof (1996) benoemt verschillende eigenschappen waar de *supplementary fit* afhankelijk van zou zijn. Eigenschappen van organisaties waar vooral naar wordt gekeken, zijn: cultuur, werkklimaat, waarden, normen en doelen. Bij individuen wordt ook gekeken naar persoonlijke waarden, normen en doelen, maar is er ook aandacht voor de persoonlijkheid en houding van een individu. De mate waarin overeenkomsten kunnen worden aangewezen tussen de eigenschappen van de organisatie en het individu is bepalend voor de *supplementary fit.* Kristof-Brown (2005) gaat in haar onderzoek verder in op de mate waarin een individu zich kan identificeren met de cultuur van de organisatie. Volgens de auteur bestaat er een duidelijk verband tussen enerzijds de mate waarin individuen aansluiten bij een organisatiecultuur en anderzijds de werktevredenheid en het

vertrekgedrag van werknemers. Een organisatiecultuur is vaak zodanig diepgeworteld dat het zeer bepalend kan zijn voor de sfeer op de werkvloer. Wanneer medewerkers zich niet thuis voelen in deze sfeer en/of cultuur zullen zij eerder besluiten om de organisatie te verlaten (Kristof-Brown, 2005). Naast het gegeven dat identificatie met de organisatiecultuur bepalend kan zijn voor de *supplementary fit*, blijkt de mate waarin de organisatiedoelen stroken met de visie van individuen ook belangrijk. Zo blijkt uit onderzoeken van Van Vianen (2007) en Kristof-Brown (2005) dat meer concrete organisatiekenmerken ook invloed kunnen hebben op de mate waarin werknemers een *fit* ervaren met de organisatie. Organisatiestructuren, primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, en organisatiedoelen zijn voorbeelden van factoren die bepalend kunnen zijn voor deze ervaren *fit*.

Naast de *supplementary fit* benoemt Kristof (1996) dat ook de *complementary fit* de *P-O fit* bepaalt. Dit houdt in dat zowel de organisatie als het individu werkt vanuit vraag en aanbod. De mate waarin de behoefte van beiden kan worden vervuld, bepaalt de mate waarin de *complementary fit* aanwezig is. Kortom, Kristof (1996) definieert de *P-O fit* als de verenigbaarheid tussen het individu en de organisatie welke ontstaat wanneer op zijn minst een van de partijen biedt wat de ander vraagt; de partijen dezelfde fundamentele eigenschappen bezitten; of beide. Wright & Kim (2004) noemen in hun artikel verschillende voorbeelden die invloed kunnen hebben op deze *complementary fit*. Allereerst gaan de auteurs in op *career development support*. Individuen zouden namelijk de behoefte hebben om te blijven groeien in een organisatie. Werknemers die op de werkvloer worden aangemoedigd om zich verder te ontwikkelen en hier ook daadwerkelijk in worden ondersteund door middel van training en coaching, zullen eerder het gevoel van persoonlijke groei ervaren. De auteurs trekken een parallel met de *motivators* uit Herzbergs theorie (1973) en stellen dat het tevredenheidsniveau stijgt wanneer werknemers veel verantwoordelijkheden en groeimogelijkheden ervaren. Naast dat werknemers behoefte zouden hebben aan perspectief, hebben zij ook behoefte hebben aan prettige interpersoonlijke relaties (Oldham, 1976). Voorbeelden van interpersoonlijke factoren die invloed kunnen hebben op een ervaren *complementary fit* zijn relaties met collega's, leiderschap en management binnen de organisatie (Kavanaugh et al., 2006, p.305). Al deze factoren betreffen de interactie tussen twee of meerdere personen. Volgens Braun, Peus, Weisweiler en Frey (2012) kunnen prettige interpersoonlijke relaties de werktevredenheid van medewerkers verhogen. Overigens zou onderling vertrouwen op de werkvloer een zeer belangrijke pijler zijn voor de mate waarin een werknemer zich prettig voelt in een organisatie (Braun et al., 2012). Tot slot zou ook de hoogte van het loon invloed kunnen hebben op de mate waarin werknemers tevreden zijn. Loon zou namelijk een gebaar van erkenning en waardering zijn voor werknemers en kan daarmee de

werktevredenheid in de organisatie beïnvloeden (Price & Mueller, 1990; Kavanaugh et al., 2006).

De *person-organization fit* kan volgens Kristof (1996) op verschillende manieren worden vastgesteld. Allereerst kan gekeken worden naar een absolute match, en eigenschappen van zowel het individu als de organisatie kunnen met elkaar vergeleken worden. Er kan echter ook worden gevraagd naar de perceptie van de *P-O fit* (Kristof, 1996). In dit kwalitatieve onderzoek is bijvoorbeeld bevraagd in hoeverre een individu het gevoel heeft dat er een match bestaat tussen hem/haar en de organisatie. In dit onderzoek zal dan ook worden gesproken over de 'ervaren' fit tussen een individu en de organisatie.

Verder kan een parallel worden getrokken met de theorie van het *Attraction-Selection-Attrition* (ASA) model (Schneider, Goldstiein & Smith, 1995, p.422). Dit model veronderstelt dat werknemers in organisatie in de loop van de tijd steeds meer op elkaar gaan lijken. Schneider et al. (1995) onderbouwen hun stellingname aan de hand van drie 'interacterende processen'. De eerste is *Attraction*. Het *ASA-model* voorspelt dat mensen worden aangetrokken tot een organisatie wanneer de gemiddelde persoonlijkheid aansluit bij die van hen. Het tweede proces is *Selection*. Tijdens de selectie van een nieuwe werknemer zullen organisaties volgens het *ASA-model* mensen aannemen die het meest lijken op de werknemers die op dat moment werkzaam zijn bij de organisatie. Tot slot zou in het derde proces, ofwel de *Attrition* fase, blijken of medewerkers wel of niet 'passen' bij de andere mensen in de organisatie (Schneider et al., 1995). Deze laatste fase sluit aan bij de theorie over de *person-organization fit,* omdat deze theorie ook stelt dat werknemers meer tevreden zijn en langer bij een organisatie blijven wanneer zij zich onder andere met de mensen, de cultuur en de organisatiedoelen kunnen identificeren (Schneider et al., 1995). Dit model wordt in dit onderzoek gebruikt als theoretische context om de empirische bevindingen te kunnen verklaren.

2.3.2 Person-job fit

Naast de *person-organization fit* besteden meerdere auteurs aandacht aan het concept *person-job (P-J) fit* (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005; Edwards & Schipp, 2007). Deze fit kan worden gedefinieerd als de match tussen een individu en een baan of werkzaamheden die door dit individu worden uitgeoefend op werk (Kristof-Brown et al. 2005). Net als bij de *person-organization fit* wordt de mate waarin individuen matchen met hun baan of werkzaamheden bepaald door twee factoren. Allereerst kan worden gekeken in hoeverre de vaardigheden en kennis van het individu (*abilities*) voldoen aan de functie-eisen (*demands*), ook wel de *demands-ability fit* genoemd (Kristof-Brown et al., 2005). In praktische zin gaat dit bijvoorbeeld over de vraag in hoeverre een werknemer een studie

heeft gevolgd die inhoudelijk aansluit bij de te vervullen werkzaamheden. Ook kan het gaan om de mate van ervaring die een werknemer heeft opgebouwd welke relevant is voor de te beoefenen functie (Kristof-Brown et al., 2005).

Naast de *demands-ablity fit* speelt ook de *needs-supply fit* een rol in de match tussen individu en functie. Deze is moeilijker te beoordelen, omdat het gaat over de mate waarin behoeften en wensen van het individu worden vervuld door de functie die wordt bekleed (Kristof-Brown et al., 2005). Wanneer de attitudes, motivatie, kennis, en vaardigheden van de werknemer in balans zijn met het werk, dan is er sprake van een hoge *P-J fit* en wordt er goed gepresteerd (Edwards & Shipp, 2007). Wright en Kim (2004) noemen *task significance* als voorbeeld. Volgens de auteurs hebben werknemers altijd in zekere mate behoefte aan betekenisvol werk. Het dragen van verantwoordelijkheden of het verrichten van 'belangrijke' werkzaamheden geeft werknemers het gevoel dat zij iets bij kunnen dragen aan de organisatie. Kortom, het idee van betekenisvol werk draagt bij aan de ervaren *needs-supply fit*. Verder stellen Wright en Kim (2004) dat *job specificity*, ofwel de duidelijkheid van de taak, invloed heeft op werktevredenheid. Werknemers zouden namelijk de behoefte hebben duidelijk te weten wat er van hen verwacht wordt. Volgens de auteurs kan *job specificity* ervoor zorgen dat werknemers zich comfortabel voelen met hun werkzaamheden en deze met meer succes uitvoeren. Dit resulteert er volgens de auteurs in dat men zich meer comfortabel voelt met de betreffende werkzaamheden en de werktevredenheid stijgt (Wright & Kim, 2004). Ook Glisson en Durick (1988) stellen dat de mate van ambiguïteit en complexiteit van werkzaamheden een belangrijke pijler is voor werktevredenheid. Werknemers zouden meer tevreden zijn wanneer er zo min mogelijk verwarring bestaat over individuele verantwoordelijkheden en taken. Tot slot stellen Wright & Kim (2004) dat medewerkers meer tevreden zijn wanneer zij uitgedaagd worden in hun functie om strategisch hun kennis en vaardigheden in te zetten. Wanneer werknemers de kans hebben om zich binnen hun baan verder te ontwikkelen zullen zij zich meer uitgedaagd voelen en minder snel vervelen (Wright & Kim, 2004).

Becker en Billings (1993) stellen dat, wanneer een werknemer een goede match met een organisatie ervaart maar minder goed aansluit bij de werkzaamheden, vaak eerst wordt gekeken of de werkzaamheden aangepast kunnen worden binnen de betreffende organisatie. Dorenbosch, Bakker en Demerouti (2013) vullen aan dat individuen tot op bepaalde hoogte zelf invloed kunnen uitoefenen op de inhoud en vorm van hun werkzaamheden en daarmee de *P-J fit*. Het zelfstandig veranderen of aanpassen van werkzaamheden wordt ook wel *job crafting* genoemd (Dorenbosch et al., 2013). De auteurs stellen dat een onderscheid kan worden gemaakt in een drietal strategieën, namelijk het 'zoeken naar meerdere hulpbronnen', het 'zoeken naar uitdagingen' of het 'verminderen

van de taakeisen'. Activiteiten die aansluiten bij de eerstgenoemde strategie zijn het vragen om feedback op werkprestaties, het vragen van advies aan collega's of het zoeken naar mogelijkheden om te leren. Bij het 'zoeken naar uitdagingen' zoeken werknemers naar nieuwe en/of andere taken waarmee vaak meer verantwoordelijkheden gepaard gaan. De derde strategie, namelijk het 'verminderen van taakeisen', wordt ingezet wanneer een werknemer te veel werk om handen heeft en aandacht verdeeld moet worden over veel taken (Dorenbosch et al., 2013). Mocht het voor een individu niet mogelijk zijn om de werkzaamheden op wens af te stemmen of te veranderen, zal de werknemer hier naar verwachting toch naar op zoek gaan bij een andere organisatie. Andersom zou het ook zo zijn dat, wanneer een werknemer zijn werkzaamheden juist wel leuk vindt maar een lagere *P-O fit* ervaart, vaak tot de conclusie wordt gekomen dat een vergelijkbare baan bij een nieuwe organisatie de beste oplossing is. Lauver & Kristof-Brown (2001) benadrukken dat een match met de werkzaamheden niet betekent dat een hoge *P-O fit* ook waarschijnlijk is. Een werknemer kan namelijk over de juiste kennis en vaardigheden beschikken om werkzaamheden goed uit te voeren, maar niet dezelfde waarden delen met de organisatie. Kortom betekent een *person-organisation fit* nog geen *person-job fit* en vice versa.

In dit onderzoek zijn de concepten *person-organization fit* en *person-job fit* gebruikt om te kijken in hoeverre respondenten een match ervaren met de organisatie ADVIESBUREAU. Volgens Kristof (1996) kunnen deze concepten namelijk worden gebruikt om de tevredenheid van werknemers vast te stellen, waardoor het verloop in organisaties beter kan worden begrepen. Zowel in de data-verzamelingsfase als in de analyse zijn de concepten gebruikt als theoretische fundering. Zo gaf de theorie richting in de vorming van de topiclijsten en werd in de analyse van dit onderzoek bekeken in hoeverre er sprake is van overlap tussen de empirie en de theoretische inzichten.

2.4 Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn verschillende theoretische concepten besproken die relevant bleken voor dit onderzoek. Allereerst is het concept *personeelsverloop* behandeld, waarbij ingegaan werd op de definitie van het concept en de gevolgen ervan. Vervolgens is het concept *werktevredenheid* besproken, omdat dit volgens verschillende wetenschappelijke literatuur de belangrijke indicator is voor personeelsverloop en in dit onderzoek dan ook empirisch onderzocht is (Price, 1977; Bluedorn 1978; Mobley 1977; Mitchell et al., 2001). Werktevredenheid wordt tevens ook in verband gelegd met het zelfsturende karakter van de organisatie. Tot slot is in dit hoofdstuk ingegaan op de concepten *person-organization fit* en *person-job fit.* Welke een theoretische bril vormen om in de praktijk de tevredenheid van werknemers te bevragen.

3. METHODISCHE VERANTWOORDING

In dit hoofdstuk worden de methoden van dit onderzoek besproken. Allereerst wordt ingegaan op de gekozen onderzoeksstrategie, vervolgens wordt uitgelegd wat het onderzoeksontwerp is en welke methoden er zijn gebruikt voor de dataverzameling. Daarna wordt kort iets verteld over de dataverwerking en –analyse. Tot slot wordt de methodische kwaliteit van dit onderzoek vastgesteld en de rol van de onderzoeker besproken.

3.1 Onderzoeksstrategie

Deze thesis kent een kwalitatieve onderzoeksmethode. Kwalitatief onderzoek heeft als doel individuele interpretaties over de werkelijkheid te achterhalen (Bryman, 2012). De interesse gaat in dit onderzoek uit naar persoonlijke inzichten en percepties van respondenten over het centrale vraagstuk, namelijk de relatie tussen werktevredenheid en personeelsverloop bij ADVIESBUREAU. Het doel is een diepere laag van betekenisgeving aan te snijden en individuele interpretaties te duiden en te begrijpen. In kwalitatief onderzoek is interviewen een veelgebruikte methode om empirische data te verzamelen. Daarnaast wordt literatuuronderzoek ingezet om verschillende invalshoeken kenbaar te maken aan de onderzoeker. Het doel hiervan is het onderwerp van het onderzoek met de juiste begrippen te beschrijven en te begrijpen wat zich afspeelt (Boeije, 2014).

Binnen de kwalitatieve onderzoeksmethode zijn verschillende wetenschapsfilosofische bewegingen te onderscheiden. Dit onderzoek is vanuit de interpretatieve benadering ingestoken, omdat deze benadering in lijn is met het doel van dit onderzoek: begrijpen hoe werktevredenheid invloed heeft op het personeelsverloop bij ADVIESBUREAU. Interpretatief onderzoek is namelijk gericht op het 'verstehen' (begrijpen) van individuele werkelijkheden. Dit betekent dat wordt gestreefd naar begripsvorming over de betekenissen die individuen toekennen aan een bepaald fenomeen. Bovendien ontkent de benadering dat een objectieve werkelijkheid bestaat en dat wij deze werkelijkheid kunnen kennen zoals hij is. De objectieve werkelijkheid zou namelijk voortdurend onderhevig zijn aan subjectiviteit, waardoor gefragmenteerde werkelijkheden ontstaan (Durbely, Johnson & Cassell, 2012). Om deze gefragmenteerde werkelijkheden te kunnen begrijpen is het essentieel dat ik mij als onderzoeker probeer te verplaatsen in het onderzoeksobject (Silverman, 2011).

De *sensitizing concepts* die in dit onderzoek centraal stonden zijn: personeelsverloop, werktevredenheid, *person-organization fit* en *person-job fit*. Hoewel deze concepten een fundering vormden voor de empirie, was ik als onderzoeker continu ontvankelijk voor de

input van respondenten, juist ook als deze input afweek van de theorie. De openheid en onbevangenheid waarmee ik als onderzoeker de data heb benaderd, maakt dat dit onderzoek kan worden gekenmerkt als inductief Een inductieve benadering betekent dat de empirie leidend is in een onderzoek en dat continu wordt gekeken op welke manier de theorie hierbij aansluit (Bryman, 2012). Wanneer de theorie niet bleek te passen bij de empirische bevindingen werd gezocht naar nieuwe literatuur die beter aansloot. Dit proces wordt door O'Reilly (2012) ook wel beschreven als *building, testing and rebuilding* van theorie.

3.2 Onderzoeksontwerp

Zoals eerder beschreven is in dit onderzoek opzoek gegaan naar de invloed van werktevredenheid op het verloop van werknemers. Het onderzoek is bij één specifieke organisatie uitgevoerd, namelijk ADVIESBUREAU. Om deze reden is dit onderzoek te definiëren als een *case study*; het is een gedetailleerde en intensieve analyse die alleen binnen deze organisatie plaats heeft gevonden (Bryman, 2012). Een 'case study' leent zich het beste voor dit onderzoek, omdat het de mogelijkheid biedt de diepte in te gaan en gedetailleerde analyses te maken (Boeije, 2014). Wat tevens belangrijk is om te benoemen is dat dit onderzoek ook een *exemplifying case* kan worden genoemd waarbij voorwaarden en omstandigheden van dagelijkse situaties worden bestudeerd. Dit betekent dat de uitkomsten wellicht iets kunnen zeggen over organisaties die op een soortgelijke manier georganiseerd zijn, namelijk zelfsturend (Bryman, 2012).

3.3 Dataverzameling

In dit onderzoek is allereerst theoretisch onderzoek verricht om inzicht te krijgen in de bestaande wetenschappelijke literatuur en om een basis te vormen voor het empirisch onderzoek. Het empirisch onderzoek bestaat uit vijftien semigestructureerde interviews. De keuze voor deze onderzoeksmethode zal ik in de volgende paragrafen verder toelichten.

3.3.1 Verkennende gesprekken

Om het vraagstuk te verkennen heb ik ervoor gekozen enkele oriënterende gesprekken te voeren met werknemers van de organisatie. Ik besloot mijzelf tijdens een bijeenkomst voor te stellen en mijn onderzoek te introduceren. Na de bijeenkomst kwamen verschillende mensen naar mij toe met vragen en opmerkingen over mijn onderwerp. Ik nodigde ze uit voor een verkennend gesprek. Dit resulteerde in vier open interviews van ca. een half uur, die hielpen de koers in het onderzoek verder te bepalen. Verschillende thema's kwamen opvallend vaak naar voren in de gesprekken. Zo werd vaker benoemd dat het gebrek aan doorgroeimogelijkheden een van de redenen zou kunnen zijn voor het personeelsverloop in de organisatie. Ook werd benoemd dat de cultuurkloof tussen

enerzijds ADVIESBUREAU en anderzijds de bedrijven waar de medewerkers op opdracht zitten een reden kan zijn voor ontevredenheid en daarmee personeelsverloop. De input die in deze gesprekken werd geleverd is gebruikt om de focus van dit onderzoek vast te stellen. De gesprekken zijn opgenomen om nadien terug te kunnen luisteren en samen te vatten.

3.3.2 Semigestructureerde interviews

Het gros van de data in dit onderzoek is middels diepte-interviews verzameld. Het gebruik van de interviewmethode stelde mij als onderzoeker in staat om de percepties van respondenten over het personeelsverloop bij ADVIESBUREAU te bespreken en mogelijk te begrijpen.

Topiclijsten

De interviews zijn aan de hand van topiclijsten gevoerd (zie bijlage 2). Het gebruik van een topiclijst gaf enerzijds richting in een gesprek, maar bood anderzijds ook de ruimte om van de structuur af te wijken en nieuwe onderwerpen aan te snijden. Interviews die op deze manier vorm worden gegeven, worden ook wel semigestructureerde interviews genoemd. Het voordeel van een semigestructureerd interview is dat doorgevraagd kon worden wanneer een respondent iets interessants naar voren bracht of wanner ik niet goed begreep wat werd bedoeld. Deze vrije ruimte maakte het mogelijk dieper op onderwerpen in te gaan en meer gedetailleerde informatie te verwerven (Bryman, 2012).

De topiclijsten zijn gevormd door verschillende theoretische concepten die in literatuuronderzoek naar voren zijn gekomen. Zo stelde ik respondenten onder andere de vraag in hoeverre zij een match ervaren met de werkzaamheden en de organisatie (*person-job fit* en *person-organization fit*) en vroeg ik in hoeverre respondenten tevreden zijn met hun baan en welke factoren deze tevredenheid naar een hoger niveau kunnen brengen (werktevredenheid). Ook vroeg ik naar verschillende indicatoren voor werktevredenheid die in de literatuur naar voren kwamen, namelijk: doorgroeimogelijkheden, supervisie, salaris en relaties op de werkvloer. In totaal bevroeg ik drie onderzoeksgroepen, voor elke onderzoekgroep stelde ik een dezelfde topiclijst op met enkel wat kleine nuances (zie bijlage 2)

Respondenten

Om het personeelsverloop binnen ADVIESBUREAU beter te kunnen begrijpen heb ik een onderscheid gemaakt in drie groepen respondenten. Deze selectie zorgt ervoor dat ik de drie aspecten van 'personeelsverloop' allemaal heb kunnen belichten in mijn onderzoek, namelijk instroom, behoud en uitstroom. Allereerst onderzocht ik de instroom door vijf werknemers te interviewen die één jaar of korter in dienst zijn. Zij konden mij veel

vertellen over hun motivatie om bij ADVIESBUREAU te komen werken en hun eerste ervaringen met de praktijk. Deze groep respondenten wordt in deze scriptie onderzoeksgroep A genoemd (RA1, RA2, RA3, RA4, RA5). Daarnaast heb ik het behoud van werknemers onder de loep genomen door werknemers te bevragen die relatief lang werkzaam zijn bij het bedrijf, namelijk langer dan vier jaar. Zij vertelden deelden hun perceptie over de ontwikkelingen binnen de organisatie en hun tevredenheid met hun werk. Deze groep wordt in dit rapport onderzoeksgroep B genoemd (RB1, RB2, RB3 etc.). Tot slot heb ik ook vijf ex-medewerkers gesproken voor mijn onderzoek. Deze vijf ex-medewerkers zijn ergens in de afgelopen twee jaar uitgestroomd bij ADVIESBUREAU. Ik heb expliciet gekozen om mensen te interviewen die maximaal twee jaar geleden zijn uitgestroomd, omdat het bedrijf de afgelopen jaren veel in beweging is geweest en mensen die recent zijn weggegaan hun ervaring kunnen delen over de organisatie zoals die nu ook daadwerkelijk is. Deze resultaten zijn relevanter voor dit onderzoek dan interviews met medewerkers die vijf jaar geleden zijn weggegaan. De organisatie bevond zich destijds in een geheel andere ontwikkelingsfase. Deze groep ex-medewerkers zijn in dit onderzoek te herkennen als onderzoeksgroep C (RC1, RC2, RC3 etc.).

3.4 Dataverwerking & analyse

Voorafgaand aan ieder interview, vroeg ik aan de respondenten toestemming om het gesprek op te nemen. Dit maakte het mogelijk de gesprekken nadien te transcriberen en te coderen. Transcriberen houdt in dat een gesproken interview wordt omgezet in uitgeschreven data (Bryman, 2012).

De geschreven data is vervolgens geanalyseerd met behulp van het programma Nvivo. In Nvivo is de uitgeschreven data gelabeld in drie fases, namelijk *open coderen*, *axiaal coderen* en *selectief coderen* (Bryman, 2012; Boeije, 2014). Open coderen betekent dat een eerste selectie wordt gemaakt van mogelijk relevante passages in de interviews. In deze fase heb ik tekst gemarkeerd en vervolgens codes toegekend. Ik kende vele codes toe welke de betekenis van fragmenten tekst weergaven. Voorbeelden van codes uit deze fase zijn: *affiniteit planmatige werkzaamheden, ondersteuning bij persoonlijke ontwikkeling* en *toekomstbeeld binnen organisatie.* Het doel van deze eerste stap van coderen was om het onderzoeksveld te exploreren, data in stukken op te delen, te vergelijken, te conceptualiseren en te categoriseren (Boeije, 2014). De tweede stap in het coderen wordt *axiaal coderen* genoemd. In deze fase heb ik de codes als het ware ingedikt, en geprobeerd orde te scheppen door codes met elkaar te verbinden en samen te voegen. In deze fase onderscheidde ik codes welke structureel naar voor bleken te komen in de interviews. Codes die in deze fase werden gedefinieerd zijn de volgende: *besluitvorming, verantwoordelijkheid, visie van de organisatie, loopbaanperspectief, verwachtingen,*

aandacht voor persoonlijke ontwikkeling, perspectief in salaris, cultuurverschil, affiniteit met de werkzaamheden, gebrek aan uitdaging, zelf uitdaging creëren, kennis en vaardigheden en onzekerheid en werkstress. Door axiaal te coderen kon ik de relevante hoofdthema's en subthema's van elkaar onderscheiden (Bryman, 2012; Boeije, 2014). De laatste stap die ik heb gezet is *selectief coderen*. Dit betekent dat ik met een kritische blik heb gekeken of de gemarkeerde data daadwerkelijk relevant was voor het onderzoek. In deze fase is definitief gekozen welke codes het belangrijkst zijn om de onderzoeksvraag te beantwoorden (Boeije, 2014). De codes die tijdens het selectief coderen relevant bleken vormden samen een zogenaamde 'codeboom' waarin het onderscheid tussen sub- en hoofdthema's ook zichtbaar is (zie bijlage 1). Deze codeboom bood vervolgens ook structuur voor de verdere data-analyse, zo bleken de volgende hoofdcodes de data het beste te dekken: *Tevredenheid over interne processen en visie van ADVIESBUREAU, Tevredenheid over het perspectief binnen ADVIESBUREAU, Tevredenheid over de balans tussen twee organisaties, Tevredenheid over de opdrachten.* De codes die ik bij het axiaal coderen opsomde kon ik onder deze hoofdcodes scharen als zogenaamde *subthema's*.

3.5 Kwaliteitsbepaling

Bij de beoordeling van dit onderzoek moeten de kwaliteitscriteria validiteit en betrouwbaarheid in ogenschouw worden genomen (Bryman, 2012). In deze paragraaf leg ik uit in hoeverre dit onderzoek voldoet aan beide criteria.

3.5.1. Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid betekent dat de waarnemingen in het onderzoek zo min mogelijk worden beïnvloed door toevallige of niet-systematische fouten (Boeije, 2014). De betrouwbaarheid van het onderzoek kan worden opgesplitst in interne en externe betrouwbaarheid (LeCompte and Goetz, in Bryman, 2012). De interne betrouwbaarheid betreft de geloofwaardigheid van het onderzoek (Bryman, 2012). Dit criterium gaat over de vraag of de onderzoeker zorg draagt voor een geloofwaardig betoog en of de resultaten van het onderzoek herkenbaar zijn voor respondenten. Een methode om de interne betrouwbaarheid van dit onderzoek te waarborgen is het transcriberen van interviews waardoor de gesproken tekst exact op papier staat en nadien de context van bepaalde uitspraken nog teruggehaald kunnen worden. Bij het schrijven van de resultaten heb ik gepoogd de context van de bevindingen zo goed mogelijk mee te nemen in de tekst. Gesteld kan worden dat de uitwerking van de gesproken data ervoor heeft gezorgd dat de 'interpretatie van de interpretatie' zoveel mogelijk is ingedamd. Daarnaast heb ik in dit onderzoek ook gewerkt met *peer reviews.* Dit houdt in dat andere studenten en mijn scriptiebegeleidster kritisch naar de methoden van het onderzoek hebben gekeken om te waarborgen dat het onderzoek volgens juiste kwalitatieve onderzoeksmethoden wordt

verricht. De beschreven werkwijzen komen de interne betrouwbaarheid van dit onderzoek ten goede (Boeije, 2014).

De externe betrouwbaarheid gaat over de herhaalbaarheid van het onderzoek. Bryman (2012, p.390) stelt dat dit criterium lastig te borgen is in kwalitatief onderzoek, omdat de sociale setting veel bepalend is voor de resultaten. Meer specifiek betreft dit onderzoek een *case study* waarin één setting in één context worden onderzocht, waardoor het onderzoek een uniek karakter heeft en lastig te herhalen is. Desalniettemin heb ik door het gebruik van verschillende werkwijzen gepoogd om de externe betrouwbaarheid van dit onderzoek zo veel mogelijk tegemoed te komen. Zo zorgt de gedetailleerde methodische verantwoording van de keuzes en werkwijzen van dit onderzoek dat de herhaalbaarheid wordt vergemakkelijkt (Boeije, 2014).

3.5.2. Validiteit

Validiteit gaat over de vraag of de onderzoeker meet wat hij wil meten (Boeije, 2014). Net als 'betrouwbaarheid' is het kwaliteitscriterium 'validiteit' ook op te splitsen, in interne en externe validiteit. Interne validiteit, ook wel methodische validiteit, gaat over de relatie tussen de empirische onderzoeksdata en de theoretische conclusies die hieraan zijn verbonden (Bryman, 2012). Validiteit van onderzoek kan worden ondermijnd door systematische fouten. Een voorbeeld van een systematische fout is dat onderzoekers de verkregen gegevens bedoeld of onbedoeld in een richting interpreteren die niet in overeenstemming is met de verkregen onderzoeksgegevens (Boeije, 2014). Om deze fout zo veel mogelijk in te dammen heb ik verschillende *memberchecks* uitgevoerd. Dit betekent dat ik de onderzoeksresultaten aan verschillende respondenten heb voorgelegd om de *mis-fit* tussen enerzijds de leefwereld van respondenten en anderzijds die van mij als onderzoeker zo klein mogelijk te houden (Boeije, 2014, p. 157). Een andere methode die ik heb gebruikt om de interne validiteit van dit onderzoek te verhogen is dat de interviews anoniem zijn afgenomen. Anonimiteit geeft respondenten het gevoel dat zij vrij zijn om hun ervaringen en perspectieven te delen, waardoor sociaal wenselijke antwoorden zo veel mogelijk worden ingedamd (Bryman, 2012).

Externe validiteit is de graad waarin resultaten en conclusies van een onderzoek ook opgaan voor personen, situaties of organisaties die in dat onderzoek niet onderzocht zijn (Smaling, 2009, in Boeije, 2014). Dit criterium is volgens Bryman (2012) lastig te waarborgen in kwalitatief onderzoek. Wanneer een *case study* als onderzoeksontwerp wordt gekozen, wordt enkel één unieke setting onderzocht en heeft de onderzoeker niet het doel om generalisatie na te streven. In plaats daarvan wordt in kwalitatief onderzoek een relatief kleine groep respondenten geïnterviewd, welke vaak doelbewust zijn gekozen

door de onderzoeker. Dit wordt *purposive sampling* genoemd (Bryman, 2012). In dit onderzoek zijn respondenten ook doelbewust uitgekozen, omdat ik van mening was dat een vergelijking van verschillende groepen een meerwaarde is voor dit onderzoek. Zo heb ik onderscheid gemaakt in verschillende onderzoeksgroepen, namelijk één groep werknemers die korter dan een jaar werkzaam zijn bij het bedrijf, één groep werknemers die langer dan vier jaar werkzaam zijn binnen het bedrijf en één groep werknemers die ergens in de afgelopen twee jaar zijn uitgestroomd. Dit onderscheid maakte het mogelijk om de onderzoeksresultaten van verschillende groepen met elkaar te vergelijken. Dus het feit dat de onderzoekspopulatie relatief klein is (n=15), maakt dat de onderzoeksresultaten niet statistisch gegeneraliseerd kunnen worden en dat de externe validiteit moeilijk te waarborgen is. Wel kunnen onderzoeksresultaten dusdanig veel generieke kenmerken bevatten dat zij ook toepasbaar zijn in een ander bedrijf in een soortgelijke context.

3.6 Rol van de onderzoeker

In kwalitatief onderzoek is het belangrijk dat de onderzoeker zich bewust is van zijn/haar rol en hierop reflecteert (Boeije, 2014). Het streven naar objectiviteit is belangrijk, maar subjectiviteit kan niet geheel worden gemeden. De aannames en interpretaties van de onderzoeker zullen in kwalitatief onderzoek altijd een aanzienlijke rol blijven spelen in de keuzes die worden gemaakt. Bovendien betreft dit onderzoek een interpretatieve studie waarin de interpretatie van de interpretatie onvermijdelijk is en de onderzoeker de data altijd interpreteert zodat deze het beste aansluit bij zijn/haar aannames (Maxwell, 1996). Willems en Van Zwieten (2004) stellen dat de vertekening van bevindingen geminimaliseerd kan worden door de rol van de onderzoeker zichtbaar te maken en te erkennen, in plaats van deze weg te willen werken.

Wat echter opgemerkt moet worden is dat ik drie dagen per week werkzaam was op het kantoor van ADVIESBUREAU. Dit maakt dat ik de organisatie beter heb leren kennen en beter inzicht heb gekregen in het vraagstuk. Dit heeft het voordeel dat medewerkers mij kennen en graag mee wilde werken aan het onderzoek. Bovendien heb ik als het ware mijn persoonlijkheid kunnen inzetten op een diepere laag van betekenisgeving aan te snijden (Groenland, 2001). Echter, mijn aanwezigheid in de organisatie bracht ook het risico met zich mee dat ik als onderzoeker te erg betrokken zou kunnen raken bij de organisatie en minder objectief naar het onderzoek zou kunnen kijken. Ik ben mij er continu bewust van geweest dat mijn aanwezigheid in de organisatie mijn objectiviteit in het geding kon brengen en heb geprobeerd mijn eigen interpretatie zo veel mogelijk achter wegen te laten, echter is volledige objectiviteit nooit te garanderen en kan dit gezien worden als een implicatie van het onderzoek (Bryman, 2012).

4. BEVINDINGEN

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de empirische bevindingen van dit onderzoek. De eerste en tweede paragraaf geven antwoord op de eerste deelvraag van dit onderzoek, namelijk in hoeverre werknemers tevreden zijn met ADVIESBUREAU als werkgever en hoe deze (on)tevredenheid leidt tot personeelsverloop. In de eerste paragraaf bespreek ik de individuele matches met de processen in de organisatie zoals besluitvorming, verantwoordelijkheid en identificatie met het organisatiedoel. In de tweede paragraaf van dit hoofdstuk wordt vervolgens het perspectief van medewerkers binnen de organisatie uitvoerig besproken. De onderwerpen die hierbij aan bod komen zijn: loonbaanperspectief, verwachtingsmanagement, aandacht voor persoonlijke ontwikkeling en het perspectief in salaris. Vervolgens wordt in de derde paragraaf van dit hoofdstuk ingegaan op de ervaringen met het spanningsveld tussen twee organisaties. Tot slot wordt in de vierde paragraaf stil gestaan bij het vierde thema en de tweede deelvraag, namelijk in hoeverre (ex-)werknemers bij ADVIESBUREAU tevreden zijn met hun opdrachten en hoe deze (on)tevredenheid leidt tot personeelsverloop.

De thema's die in dit hoofdstuk besproken worden zijn onderwerpen waar respondenten minder tevreden over zijn. De mate van werktevredenheid wordt volgens Porter (1962) en Locke (1976) bepaald door het verschil tussen individuele behoeften en daadwerkelijke uitkomsten. In dit hoofdstuk zal een onderscheid worden gemaakt tussen onderzoeksgroep A, B en C. Onder onderzoeksgroep A vallen vijf respondenten die korter dan één jaar werkzaam zijn binnen het bedrijf, onder onderzoeksgroep B vallen daarentegen vijf respondenten die al langer dan vier jaar bij de organisatie werkzaam zijn en onder onderzoeksgroep drie vallen vijf medewerkers die in de afgelopen twee jaar zijn uitgestroomd.

4.1 Tevredenheid over interne processen en de visie van ADVIESBUREAU

Paragraaf 4.1, 4.2 en 4.3 geven antwoord op deelvraag één, welke als volgt luidt: *Hoe tevreden zijn/waren medewerkers over ADVIESBUREAU als werkgever en welke rol speelt deze (on)tevredenheid in personeelsverloop?* In deze paragraaf sta ik uitgebreid stil bij de tevredenheid van (ex-) medewerkers over interne processen en de visie van ADVIESBUREAU.

In de interviews kwam naar voren dat er onder de respondenten nog onduidelijkheid bestaat over verschillende interne processen: besluitvorming, de verdeling van verantwoordelijkheid en de visie van de organisatie. De onduidelijkheid over deze interne

processen blijkt invloed te hebben op de werktevredenheid van werknemers. De drie onderwerpen zullen een voor een in deze paragraaf worden besproken.

4.1.1 Besluitvorming

ADVIESBUREAU heeft in de afgelopen zeven jaar een aanzienlijke groei doorgemaakt. Een respondent die al relatief lang in de organisatie werkzaam is, beschrijft een trendbreuk tussen de eerste vier jaar en de laatste twee jaar waarin de organisatie 'van een zolderkamertje is uitgegroeid tot een volwassen bedrijf'. Deze groei heeft volgens verschillende respondenten wel het gevolg dat de besluitvormingsprocessen er anders zijn gaan uitzien. Zo worden beslissingen bijvoorbeeld meer lokaal en op teamniveau genomen en is het niet vanzelfsprekend dat je als werknemer een stem hebt in alle besluitvormingen. Als werknemer zou je in de huidige situatie expliciet moeten laten weten als je ergens over mee wilt denken. Om mensen zoveel mogelijk betrokken te houden bij de organisatie, is het delen van informatie en afwegingen die in besluiten worden gemaakt essentieel, aldus drie verschillende respondenten. Twee respondenten uit onderzoeksgroep B beschrijven in de volgende quotes dat zij door de groei van de organisatie minder invloed hebben gekregen op de besluitvorming in de organisatie:

> *Dus ik voel me een beetje een passagier in de trein geworden. De trein dendert gewoon door of je moet echt of machinist worden. Dat betekent: het groot oppakken en het op die manier in beweging zetten, maar puur je mening en richting geven dat vind ik heel erg lastig met de huidige structuur*

> *Ik merk wel nu we groter worden, dat is denk ik ook logisch, maar dat het heel lastig is om op een gegeven moment iets wat in gang is gezet toch een ander pad in te laten gaan of tegen te houden. En ja wij zijn nu met zo veel mensen... Je kan ook niet meer verwachten dat iedereen iets te vinden en te zeggen heeft in iedere beslissing die genomen moet worden, maar soms zijn er wel veel dingen die achter gesloten deuren gebeuren. Dat vind ik jammer, ik mis soms de transparantie daarin.*

Aangezien de organisatie graag het zelfsturende karakter van de organisatie wil doorzetten en zich verder wil professionaliseren, loopt ze continu tegen een spanningsveld aan: waar moeten kaders worden gesteld en waar begint de vrijheid en verantwoordelijkheid van de teams of individuen. Enkele respondenten stellen dat de organisatie nog dagelijks worstelt met dit dilemma. Zo zouden nog veel beslissingen 'op de achtergrond' worden genomen en worden de teams regelmatig gecontroleerd door de eigenaren van de organisatie. Twee

respondenten uit onderzoeksgroep A zeggen in de volgende citaten dat de eigenaren van de organisatie de teams nog niet helemaal kunnen loslaten om zelf beslissen te maken:

> *Dus dan zijn we wel zelfsturend, maar toch moet het even goed gekeurd worden. En ik weet niet waar dat precies door komt, ze zeggen zelf ook steeds meer uit handen te willen geven maar ik heb het gevoel dat ze het soms toch nog even willen goedkeuren en dat gaat in mijn ogen wel weer tegen het zelfsturende in.*

> *Anderzijds zie je ook wel dat sommige beslissingen… dat er… ja hier wil ik niemand mee op z'n teentjes trappen, maar dat gepretendeerd wordt dat het een algemene en door iedereen te maken beslissing is, maar dat deze beslissing uiteindelijk wel van twee personen afkomt. Dan merk je wel dat daar uiteindelijk de laatste beslissing genomen wordt*.

Daaropvolgend komt in vijf verschillende interviews naar voren dat de wens bestaat dat teams in de toekomst zelfstandiger gaan opereren. Wanneer ADVIESBUREAU het zelfsturende karakter van de organisatie verder wil ontwikkelen zullen de teams volgens de respondenten meer moeten worden losgelaten. Een respondent uit onderzoeksgroep A benoemt dat vertrouwen van de eigenaren in de teams zeer belangrijk is in de verdere verzelfstandiging van de teams. Door de teams meer los te laten en fouten te laten maken zouden ze juist sneller zelfstandig kunnen worden.

4.1.2 Verantwoordelijkheid

Zeker tien respondenten snijden het onderwerp 'verantwoordelijkheid' aan in de interviews. Om te zorgen dat de teams effectief te werk gaan is het volgens respondenten belangrijk dat goed wordt afgesproken wie wat bijdraagt in een team en scherp te stellen wat de verantwoordelijkheden zijn. Dit zou extra belangrijk zijn nu de organisatie groeiende is:

> *Naarmate we groter worden merk je dat het lastiger is om aangehaakt te zijn bij iedereen en dat uit zich er dan in dat als er .. als alles goed gaat is er niks aan de hand.. maar op het moment dat het wat minder gaat dan blijkt dat het niet helemaal duidelijk is soms hoe bepaalde processen zouden moeten lopen, soms is überhaupt niet duidelijk hoe ze lopen en dat dat ook afhankelijk is van wie of hoe dat wordt opgepakt*.

Respondenten uit onderzoeksgroep A, of wel de groep relatief nieuwe medewerkers bij ADVIESBUREAU, blijken vooral nog zoekend te zijn naar de grenzen van verantwoordelijkheid in de organisatie. Zo worstelt een respondent met de vraag in hoeverre je als nieuwe werknemer verantwoordelijk bent voor je eigen succes en welke ruimte je hebt om eigen initiatieven te ontplooien:

> *En ze zeggen wel: "het is niet je verantwoordelijkheid, want zo groot is je netwerk nog niet. Als je maar gewoon kopjes koffie met mensen drinkt is het prima." Als dat gezegd wordt, is dat denk ik ook wel de waarheid. Dat vind ik wel prettig, maar toch denk ik: we zijn allemaal zelf verantwoordelijk voor ons eigen succes, dus ik ook. Maar hoe dan?*

Een respondent uit onderzoeksgroep B benadrukt het belang dat duidelijkheid wordt verschaft over de verantwoordelijkheden in de organisatie:

> *Er moet een bepaalde vorm worden gevonden waarin we alles afgedekt hebben, want de stressmomenten komen eruit voort als er dus eigenlijk iets is waar nooit een proces voor is bedacht en nu opeens opkomt. En dat is nu een probleem omdat niet duidelijk is bij wie dat nou ligt.*

Wanneer iedereen goed weet waar hij/zij verantwoordelijk voor is en hoe de taakverdeling eruitziet, kunnen de eigenaren de teams volgens de respondent ook beter loslaten, volgens de respondent.

4.1.3 Visie van de organisatie

Op dit moment zit ADVIESBUREAU volgens verschillende respondenten in een groeifase. In deze groeifase loopt het bedrijf tegen verschillende uitdagingen aan. Zo stellen zes respondenten dat er onvrede en onduidelijkheid bestaat over de visie van de organisatie. Twee uitgestroomde medewerkers stellen dat deze onduidelijkheid eraan heeft bijgedragen dat zij uiteindelijk de organisatie hebben verlaten. Een van hen stelt het volgende:

> *We hebben vorig jaar of het jaar daarvoor een visie opgezet maar die is nog steeds gewoon zoveel mogelijk omvattend dat we nog steeds van alles kunnen doen. En ja dan haak ik ook wel redelijk af. Ik denk dat het wel heel erg goed is om focus aan te brengen. En ergens op te richten en daar goed in te worden.*

Verder komt in de interviews naar voren dat een aantal respondenten zich niet kan vinden in de koers die de organisatie op dit moment vaart. Zo zou de focus op projectbeheersing niet de focus zijn die veel respondenten willen zien. In plaats van projectbeheersing zou een focus op consultancy of projectmanagement meer in lijn liggen met de wensen van zeven geïnterviewde medewerkers. Een respondent uit onderzoeksgroep A stelt het volgende:

> *Maar ik vind dat we in de salespitch die we houden, we minder ter sprake moeten brengen dat we operationele planners leveren, of die überhaupt leveren. En dat we ons veel meer moeten richten op projectmanagers- en projectassistentrol en de verbetertrajecten als consultants*.

Wat in meerdere interviews terugkomt is dat de respondenten aangeven over te willen gaan op actie. De afgelopen tijd is er veel gediscussieerd, maar uiteindelijk weinig actie ondernomen:

> *En ik wil best wel heilige huisjes afbreekdag organiseren. Waarin we figuurlijk een paar muren doorbreken. Want discussies hebben we er genoeg over gehad, het is tijd om het te veranderen. Het gaat bij mensen pijn doen en het gaan heel vervelend worden, maar dat is dan maar zo.*

Een respondent uit onderzoeksgroep B reageert als volgt op de vraag wat haar werktevredenheid zou verhogen:

> *Ik wil gewoon weer het gevoel hebben dat we de juiste kant aan het op bewegen zijn. Of dat we gaan creëren dat we dat in de toekomst ook echt doen.*

Kortom, respondenten hebben behoefte aan een herziening van en helderheid over de visie van de organisatie.

4.1.4 Samenvatting

ADVIESBUREAU is de afgelopen zeven jaar veel in beweging geweest. Het groeide uit van een klein bedrijf tot een professionelere en grotere organisatie. Deze groei brengt met zich mee dat het besluitvormingsproces er in de loop der jaren is veranderd. Beslissingen worden in kleinere groepen genomen waardoor het niet mogelijk blijkt om als individu overal bij betrokken te zijn. Transparantie en goede communicatie over genomen besluiten zouden de betrokkenheid van medewerkers mogelijk kunnen verhogen. Bovendien blijkt

uit de resultaten dat teams in de toekomst verder willen verzelfstandigen en meer autonoom beslissingen kunnen nemen.

Ten tweede stellen respondenten dat het toebedelen van verantwoordelijkheden steeds belangrijker wordt naarmate de organisatie verder groeit. Het moet duidelijk zijn wanneer welke individuen en welke teams waar de verantwoordelijkheid voor dragen. Op dit moment blijkt voornamelijk onderzoeksgroep A nog zoekend naar de grenzen van verantwoordelijkheid in de organisatie. Wanneer iedereen goed weet waar ze verantwoordelijk voor zijn en hoe de taakverdeling eruit ziet kunnen de eigenaren de teams volgens de respondenten ook beter loslaten.

Tot slot blijkt dat de visie van het bedrijf nog niet even duidelijk is voor elke respondent. De visie zou nu nog algemeen en weinig specifiek zijn. De koers die de organisatie nu vaart sluit overigens niet altijd goed aan bij de ambities van de respondenten. Zo hebben sommigen de wens om met de organisatie meer richting consultancy of projectmanagement te groeien.

4.2 Tevredenheid over het perspectief bij ADVIESBUREAU

Aandacht voor perspectief binnen ADVIESBUREAU kwam in de interviews als een veelgenoemd topic naar voren. In deze deelparagraaf wordt ingegaan op tevredenheid over de loopbaan, het ontstaan van verkeerde verwachtingen, aandacht voor persoonlijke ontwikkeling en de ontwikkeling in salaris. Deze vier thema's zijn gekozen, omdat uit de empirie bleek dat de werktevredenheid op deze vlakken naar een hoger niveau getild zou kunnen worden.

4.2.1 Loopbaanperspectief

Onderzoeksgroep A en B blijken hun perspectief binnen de organisatie anders te ervaren. Allereerst komt in de interviews naar voren dat de respondenten van onderzoeksgroep B, de groep die relatief lang werkzaam is binnen de organisatie, de vrijheid en ruimte ervaren een eigen koers te zoeken en deze te volgen in de organisatie. Een eigen koers kan gaan over het uitwerken van nieuwe initiatieven of het starten van een eigen onderneming. Alle vijf de respondenten uit onderzoeksgroep B geven aan goed te weten welke richting zij in hun loopbaan op willen. Vier van hen hebben binnen het bedrijf de mogelijkheid gehad hun ambities na te jagen in de vorm van een eigen onderneming. Er is volgens twee respondenten veel doorzettingsvermogen en koppigheid nodig geweest om dit uiteindelijk te kunnen realiseren, omdat je met een nieuw initiatief op weerstand en kritiek kan stuiten en het tijd kost om een onderneming uit te denken en op te starten. De manier waarop ADVIESBUREAU is georganiseerd maakt het volgens een respondent uit onderzoeksgroep B een grote uitdaging om het ondernemende binnen de organisatie door te zetten:

In hoeverre hebben mensen de ruimte om eigen opdrachten te ontplooien? Want je moet wel je eigen opdrachten blijven maken, snap je… Dat hele ondernemende staat nog echt in de kinderschoenen. Ik heb het echt moeten verdienen, ik heb het eerst in de avonduren gedaan en toen heb ik een halve dag in de week de tijd gekregen om aan ADVIESBUREAU te werken. Toen één dag, toen twee dagen en toen heb ik het ook financieel afgedekt.

Wat echter opvalt, is dat onderzoeksgroep A een meer onzeker beeld heeft van hun perspectief binnen de organisatie dan onderzoeksgroep B. Drie respondenten uit deze onderzoeksgroep geven namelijk aan dat zij in de toekomst zwaardere opdrachten willen verrichten en richting het projectmanagement willen groeien. Echter, ze weten niet of dit perspectief in de (nabije) toekomst gerealiseerd kan worden. De twee andere respondenten uit onderzoeksgroep A zeggen nog niet goed te weten waar zij zich in de organisatie naartoe zouden willen bewegen. Beide respondenten geven dan ook aan zoekend te zijn naar zowel hun eigen interesses en ambities, als de grenzen van de organisatie. Een respondent die al langer werkzaam is binnen ADVIESBUREAU beschrijft dat, als je goed weet wat je wilt van alles mogelijk is binnen het bedrijf. Als je dit niet, of minder goed, weet, dan kan het volgens een respondent het lastiger worden om de volgende reden:

Want als je niet weet wat je wilt voor langere periode, dan blijf je zwemmen en kan het een moeilijke tijd voor je worden. Je hoort dat andere mensen wel ergens naartoe werken en weten wat ze willen. Dus hoe beter je weet waar je heen wilt hoe makkelijker het hier gaat.

Naast de respondenten uit onderzoeksgroep A en B, stellen drie van de vijf respondenten uit onderzoeksgroep C, dat het gebrek aan perspectief een van de voornaamste redenen was om de organisatie te verlaten. Dezelfde drie respondenten stellen dat zij op een gegeven moment niet meer het gevoel hadden dat zij zich op inhoudelijk vlak verder konden ontwikkelen binnen de organisatie:

De leercurve was in het begin denk ik heel steil, op persoonlijk vlak vooral en daar ben ik ze ook heel dankbaar voor. Maar inhoudelijk denk ik dat het wat minder vooruitzicht bood dan dat ik wilde.

Ik vond op een moment mijn opdracht niet meer super uitdagend en ben daarom een andere opdracht gaan doen om te kijken of het daar anders

> *zou zijn, dat was een beetje zo, maar het was redelijk snel alweer routinematig en wist ik ook wel weer wat ik moest doen. Ik had het idee dat ik daar wel maar op 2/3 of 80% van mijn kunnen zat*.

Een van de respondenten vertelt bovendien dat het toekomstperspectief bij ADVIESBUREAU te weinig concreet voor hem werd, waardoor hij op een gegeven moment is gaan rondkijken voor een andere baan, waarbij hij het perspectief wel zou vinden. Bovendien benoemen drie uitgestroomde respondenten dat het voor hen te veel tijd kostte om zich binnen de organisatie verder te ontwikkelen of om nieuwe initiatieven te ontplooien.

> *Ik heb het wel veel over gehad om zelf een eigen marktteam op te zetten, maar toen bedacht ik me ook hoe lang dat allemaal ging duren om dat op te zetten en dat was voor mij niet voldoende geweest om op dat moment te blijven … Het moest wat meer op de korte termijn, laat ik het zo zeggen*.

Kortom, het blijkt dat ontwikkelmogelijkheden volgens sommige respondenten nog te gering, te diffuus of niet voor iedereen makkelijk zijn en dat de wens bestaat om dit perspectief aan te scherpen.

4.2.2 Verwachtingsmanagement

Ook bestaat er volgens verschillende respondenten een onduidelijk beeld over de (doorgroei-)mogelijkheden en werkzaamheden binnen ADVIESBUREAU. Allereerst blijkt uit de resultaten dat verschillende respondenten voornamelijk voor ADVIESBUREAU hebben gekozen vanwege de manier waarop het bedrijf is georganiseerd. Ze kozen voor hun gevoel niet expliciet voor een opdracht in de maritieme sector, maar voor een organisatie waarin ondernemerschap centraal staat en waar werknemers hun eigen ambities kunnen volgen. Een respondent uit onderzoeksgroep B stelt het volgende:

> *Ik koos echt voor de organisatie. Toen ik daarachter kwam van … In het begin denk je: "Ja maar het is wel een hele leuke organisatie en als je erin zit dan weet je feitelijk al dat dat enkel 10% van je tijd is." Maar ja, ik wist niet wat voor impact die 90% had*.

De respondent vult aan dat hij/zij hoopte op een opdracht bij het team Sustainable Minds of team Bouw, maar dat vervolgens bleek dat enkel opdrachten in de maritieme scheepsbouw vrij waren:

Ik wist bijvoorbeeld niet de status van het team Sustainable Minds en team Bouw. Dus pas toen ik aangenomen was hoorde ik dat daar geen opdrachten in waren.

Een werknemer die relatief lang in dienst is, geeft aan dat nieuwe medewerkers soms een onduidelijk of ander beeld hebben van de mogelijkheden binnen ADVIESBUREAU. Daar waar nieuwe medewerkers soms de verwachting hebben dat ze zich vrij kunnen bewegen binnen de organisatie en kunnen ontwikkelen in een richting die zij ambiëren, valt de praktijk vaak anders uit. Zo stelt een respondent dat het pas na enkele dienstjaren mogelijk is om met een ondernemingsplan te komen en niet ieder voorstel daadwerkelijk aansluit bij de richting die ADVIESBUREAU op gaat. Dit kan erin resulteren dat initiële verwachtingen niet uitkomen en dat respondenten teleurgesteld raken. Een respondent van onderzoeksgroep B stelt dat ADVIESBUREAU een ander beeld schetst naar de buitenwereld, waardoor ook andere verwachtingen ontstaan bij nieuwe werknemers:

Verder denk ik dat we een beeld geven dat er een wegennetwerk ligt waar je overal naartoe kan. Maar feitelijk ligt er een snelweg en een bospaadje. We zijn heel goed in het beschrijven van het wegennetwerk, maar misschien ligt het er pas over vele jaren.

De respondent spreekt in de voorgaande quote metaforisch over de situatie binnen het bedrijf. De respondent licht vervolgens toe dat het merendeel van de werknemers een opdracht heeft in de maritieme sector en dat maar enkelen de kans hebben om een eigen initiatief te ontplooien. Het duidelijk communiceren over de (doorgroei)mogelijkheden binnen ADVIESBUREAU zal volgens verschillende respondenten in de toekomst verkeerde verwachtingen, onvrede en daarmee uitstroom kunnen voorkomen.

4.2.3 Aandacht voor persoonlijke ontwikkeling

In zes interviews komt naar voren dat respondenten tevreden zijn met de aandacht die er is voor persoonlijke ontwikkeling in de eerste jaren bij ADVIESBUREAU. Voornamelijk de medewerkers die deel uitmaken of hebben gemaakt van het WISE-traject, blijken tevreden over de trainingen en opleidingen die binnen het bedrijf worden aangeboden. De eerste twee jaar zouden gevuld zijn met vele trainingen, cursussen en begeleiding. In de volgens quotes laten twee geïnterviewde zich positief uit over het WISE-traject en de ruimte voor persoonlijke ontwikkeling binnen de organisatie:

Ik vind dat we veel leuke trainingen hebben waar je ook echt wat aan hebt en die je ook goed kan toepassen in de praktijk. Ik merk zelf soms

dat ik zelfs in privésferen trainingen naar boven haal en bepaalde gesprekstechnieken. Ik vind het stukje persoonlijke ontwikkeling heel waardevol en ben heel benieuwd hoe dat over het jaar heen gaat lopen.

Wat wij proberen te doen binnen ADVIESBUREAU is dat wij een soort van kweekvijvertje zijn voor onszelf waar wij de persoon willen laten groeien. Eerst vond ik de quote: 'het verschil maken door jezelf te zijn', een hele gekke. Maar ik ben erachter gekomen door alle stappen die je zet dat wij elkaar daarvoor de ruimte geven en daar zo in groeien dat we dat allemaal willen meenemen naar de klant toe.

Verschillende respondenten die relatief lang in de organisatie werken of gewerkt hebben blijken daarentegen iets minder positief. De aandacht voor persoonlijke ontwikkeling zou na de eerste twee jaar zijn afgenomen, het uitgestippelde 'ontwikkelingspad' houdt dan op. Werknemers zijn vanaf dat moment zelf verantwoordelijk voor hun verdere ontwikkeling binnen de organisatie. Dit biedt enerzijds de mogelijkheid om de trainingen af te stemmen op individuele behoeften, anderzijds brengt het risico met zich mee dat er niks gebeurt wanneer je het niet oppakt en je het gevoel kan krijgen dat je stilstaat in je persoonlijke ontwikkeling. Drie respondenten uit onderzoeksgroep B en twee respondenten uit onderzoeksgroep C geven aan meer behoefte te hebben (gehad) aan persoonlijke aandacht vanuit de organisatie. Een medewerker die al wat langer werkzaam is in de organisatie beargumenteert deze behoefte aan de hand van een specifiek voorbeeld:

Ik heb dit jaar weer opleidingsbudget maar als ik dat nu niet zelf ga inzetten dan heb ik het aan het einde van het jaar niet uitgegeven en, het is mijn vermoeden, maar ik denk niet dat er dan door ADVIESBUREAU aan de bel wordt getrokken van: 'Je moet eens een opleiding gaan doen dit jaar' of: 'Heb je er al over nagedacht welke opleiding je nu nodig zou hebben'. Ik denk dat dat ADVIESBUREAU nog beter zou maken als ze dat wel zouden doen. Dat je nog meer een broedplek maakt om mensen boven zichzelf uit te laten stijgen.

Aan de voorgaande uitspraak voegt de respondent toe dat het van toegevoegde waarde zou zijn als hij/zij standaard twee keer per jaar benaderd wordt door team Support met de vraag hoe het ervoor staat met zijn/haar trainingen en opleidingen. Een extra check zou voor de respondent een stok achter de deur zijn en een rustig gevoel geven waardoor de respondent de ruimte zou ervaren om zich maximaal te kunnen inzetten voor de opdracht bij de klant.

Voortbordurend op het voorgaande punt stellen drie respondenten uit onderzoeksgroep B dat team Support een meer proactieve houding mag aannemen op het gebied van coaching in plaats van vooral op vraag te reageren. Allereerst zou team support een ietwat meer actieve bijdrage kunnen leveren aan teamontwikkeling. Een respondent die relatief lang binnen de organisatie werkzaam is stelt het volgende: "Team Support mag vaker haar tentakels uitsteken om te voelen hoe het overal gaat". Vervolgens zou team Support op ook individueel niveau meer de vinger aan de pols kunnen houden wat betreft persoonlijke ontwikkeling en zouden ze vaker kunnen nagaan hoe het met iedereen gaat. Een respondent uit onderzoeksgroep B stelt in het volgende citaat dat hij/zij door alle drukte niet in staat is om zelf aan te geven wanneer hij/zij hulp wilt:

> *Het gevaar zit het hem erin dat je niet altijd zelf in staat bent om het te zien, als je het een periode heel druk hebt en er veel gebeurt dan is dat wel het eerste dat wegvalt. Die checkt van: "Zit ik nog wel goed in de game". Die zou ik wel regelmatiger willen zien.*

Een andere respondent uit onderzoeksgroep B sluit zich hierbij aan:

> *Mensen moeten begeleid worden binnen de organisatie zodat ze niet verloren raken, gaan zwemmen en denken van: "Bedankt ik ga er vandoor."*

Een opvallend resultaat is, is dat in de vorige deelparagraaf is besproken dat teams meer losgelaten willen worden door de oprichters en meer autonomie willen ervaren als team. Echter, uit de resultaten van deze deelparagraaf blijkt dat er ook behoefte is aan meer begeleiding en coaching vanuit team Support. Een respondent merkt dit spanningsveld op en zegt hier het volgende over:

> *Het is altijd zoeken naar een balans in van je bent verantwoordelijk voor je eigen succes, maar welke rol kan cm er wel in spelen om basale dingen of zorgen bij mensen weg te nemen zodat je goed in de wedstrijd zit.*

Blijkbaar bestaat zowel de behoefte om autonomie te ervaren op individueel en op teamniveau, als de wens om in bepaalde zaken ondersteund te worden door team Support.

4.2.4 Perspectief in salaris

Daarnaast komt in de interviews naar voren dat (het perspectief in) salaris een punt is waar onvrede over is. Elf van de vijftien respondenten bestempelen het loon dat zij verdienen of verdienden als te laag. Verschillende respondenten zien salaris als een vorm van waardering en stellen dat het loon niet in verhouding is met de tijd en energie die medewerkers in hun werk stoppen. Zo maken medewerkers van ADVIESBUREAU regelmatig overuren, waar vervolgens een minimale vergoeding tegen over staat. Vrienden en kennissen in vergelijkbare functies zouden overigens vele malen meer verdienen. Een respondent uit onderzoeksgroep B stelt het volgende:

> *Ik vind salaris een vorm van waardering en ik vind dat bij ons aan de lage kant. Voor de hoeveelheid tijd en energie die mensen hier in hun werk steken, wat ze allemaal extra geven en echt niet bij andere werkgevers wordt gedaan omdat het daar niet van je verwacht wordt… Hier wordt dat toch wel stiekem een beetje van je verwacht dat stukje extra. Dan matcht dat niet en dan voel ik me daardoor soms echt oprecht ondergewaardeerd. Ik kan het dan wel relativeren want we zitten allemaal in hetzelfde schuitje en dat is dan soort van oké*.

Een andere respondent uit onderzoeksgroep B sluit zich bij dit standpunt aan:

> *Maar ik vind het belangrijk dat ik beloond word voor het werk wat ik doe en de kwaliteit of de output die ik lever... Ik denk dat ik in dat opzicht zwaar onderbetaald krijg*.

In de bovenstaande quotes komt naar voren dat de respondenten vinden dat zij niet voldoende worden beloond voor de inspanningen die zij voor het bedrijf leveren. Uit de resultaten blijkt dat respondenten een snellere ontwikkeling van hun salaris wenselijk vinden. Zo stellen verschillende respondenten dat zij graag meer perspectief zien in hun salaris. Bovendien benoemt een respondent uit onderzoeksgroep A dat hij/zij graag zou willen dat mensen meer beloond worden wanneer zij goed presteren:

> *Maar ik zou wel sneller willen groeien dan wat binnen ADVIESBUREAU de standaard is en ik denk dat de groeimogelijkheden op dit moment niet heel geweldig zijn. Ik denk dat als je binnen ADVIESBUREAU gemiddeld presteert dat je niet veel slechter af bent met iemand die het uitzonderlijk goed doet. Dus als je het uitzonderlijk goed doet kan je geen grotere stappen maken dan dat anderen hier gemiddeld doen*.

Ondanks de wens die vele respondenten hebben om meer te verdienen, blijkt de hoogte van het salaris niet bepalend te zijn voor het al dan niet verlaten van het bedrijf. Respondenten stellen echter wel dat ze de hoogte van hun salaris meenemen in hun overweging en dat het de keuze om weg te gaan makkelijker maakt. Een respondent uit onderzoeksgroep A zegt hier het volgende over:

> *Als het dan even niet zo goed gaat hier, dan denk ik soms wel van misschien moet ik toch wat anders gaan doen en dan neem ik de factor geld wel mee in de overweging. Maar uiteindelijk is het niet de doorslaggevende factor.*

Ook een uitgestroomde medewerker stelt dat de hoogte van het salaris wel heeft meegespeeld in zijn/haar overweging om het bedrijf te verlaten:

> *Het is niet reden nummer één dat ik ben weggegaan, maar het maakte de keuze wel makkelijker*

Een uitgestroomde respondent stelt dat er dusdanig veel onvrede en discussie over de salarissen is, dat het de organisatie veel rust zou bieden om de salarissen toch naar een hoger level te brengen. Een respondent uit onderzoeksgroep A beaamt dit en zegt dat het bedrijf moet zoeken naar de grens vanaf waar mensen tevreden zijn met hun salaris:

> *Want ik denk dat er een bedrag is voor veel mensen waar het dan gewoon meteen klaar is, van oké dit is chill en als je dan met weinig groeit is dat niet eens een probleem, en dan is het niet meer zo top of mind, want ik merk wel dat het voor veel mensen wel een rol speelt.*

In aanvulling daarop wordt benoemd dat de secundaire arbeidsvoorwaarden bij ADVIESBUREAU wel een meerwaarde vormen. Een respondent uit onderzoeksgroep A stelt dat inzicht in de kosten hiervan meer waardering zou opleveren bij de werknemers. Medewerkers zouden namelijk geen idee hebben hoeveel er voor hen betaald wordt, wanneer zij hier bewuster van worden zal de tevredenheid naar verwachting ook stijgen. Tot slot wordt gezegd dat de evaluatie van het salaristraject, welke nu gaande is, een goede start is en die zeker doorgezet moet worden.

4.2.5 Samenvatting

Samenvattend kan worden gesteld dat een groot aantal respondenten aangeeft meer behoefte te hebben aan een loonbaanperspectief binnen de organisatie. Deze wens kan deels worden begrepen door het feit dat de organisatie medewerkers uitdaagt om ondernemend aan de slag te gaan. Enerzijds hebben respondenten de ruimte om nieuwe initiatieven te ontplooien, anderzijds levert het onzekerheid op omdat er geen uitgestippelde routes klaarliggen. Werknemers die goed voor ogen hebben wat ze willen gedijen over het algemeen beter in de organisatie dan werknemers die het minder goed weten. De laatstgenoemde groep haakt sneller af omdat zij zoekende blijven of omdat het ondernemende karakter te veel energie voor hen kost.

Een ander resultaat is dat de verwachtingen van nieuwe medewerkers vaak niet stroken met de alledaagse realiteit van het bedrijf. Respondenten vinden dat duidelijker moet worden gecommuniceerd wat de feitelijke mogelijkheden zijn binnen ADVIESBUREAU.

Verder wordt duidelijk dat respondenten die langer in de organisatie werkzaam zijn meer behoefte hebben aan aandacht voor persoonlijke ontwikkeling. Daar waar het WISE-traject een rode draad vormt door de eerste twee dienstjaren van een werknemer, zou er ook een vervolgtraject moeten zijn voor werknemers die langer in de organisatie werkzaam zijn. Op deze manier blijven werknemers zich ontwikkelen en hebben zij het gevoel in beweging te blijven. Bovendien blijkt de wens te bestaan dat team Support een meer proactieve houding aanneemt op het gebied van coaching, in plaats van vooral op vraag te reageren. Zowel op team- als individueel niveau blijkt hier behoefte aan te zijn. Dit is een interessante bevinding gezien het resultaat van de vorige deelparagraaf dat meer autonomie voor de teams gewenst is.

Tot slot blijkt dat er onvrede is over de hoogte van de salarissen binnen het bedrijf. Deze onvrede blijkt niet bepalend voor de keuze om de organisatie al dan niet te verlaten, maar wordt meegenomen in de overweging van verschillende respondenten.

4.3 Tevredenheid over de balans tussen twee organisaties

In deze derde paragraaf wordt besproken hoe werknemers het werken voor twee organisaties ervaren. In de interviews kwam naar voren dat dit niet voor elke werknemer even makkelijk is. Deze paragraaf geeft indirect antwoord op deelvraag één, omdat het werken op projectbasis inherent is aan het werk bij ADVIESBUREAU. Twee onderwerpen worden in deze paragraaf besproken: het ervaren cultuurverschil tussen de opdrachtgevende organisaties en ADVIESBUREAU, en de uitdaging om tijd en aandacht te verdelen over twee bedrijven.

4.3.1 Cultuurverschil

Uit de interviewdata komt naar voren dat het merendeel (80%) van de respondenten vindt dat zij als persoon goed aansluiten bij ADVIESBUREAU als organisatie. Zo wordt benoemd dat ze de cultuur binnen de organisatie prettig vinden en ze zich kunnen identificeren met de kernwaarden en kernkwaliteiten van de organisatie. In het volgende citaat wordt benoemd dat een respondent zich prettig voelt in de organisatie en een match ervaart met de organisatiecultuur:

> *De organisatiecultuur hier… Ik denk dat dat een hele goede match is. Het sluit heel erg aan, ik voel me heel erg thuis hier.*

Ondanks de goede match tussen de werknemers en de cultuur van ADVIESBUREAU, benoemen zes respondenten in de interviews expliciet dat zij een cultuurverschil ervaren tussen ADVIESBUREAU en hun opdrachtgever. Hoe zij dit verschil ervaren verschilt. De cultuur bij de opdrachtgever wordt onder andere beschreven als: formeel, lomp, log, conservatief en hiërarchisch, in tegenstelling tot ADVIESBUREAU, dat door respondenten wordt beschreven met de woorden: jong, vrij, zoekend, ambitieus en dynamisch. Echter, dit verschil blijkt niet voor iedereen een heikel punt te zijn. Drie respondenten uit onderzoeksgroep B stellen goed te kunnen omgaan met beide werelden, terwijl een respondent uit onderzoeksgroep A aangeeft soms wat moeite te hebben met dit spanningsveld:

> *Het cultuurverschil kan af en toe vermoeiend zijn. Maar ik probeer mezelf… en wat we binnen ADVIESBUREAU leren mee te brengen naar de klant. Dus transparantie, eerlijkheid, mensen verbinden en het maken van een goede sfeer. Dus het is wel de uitdaging om dat over te brengen en dat het gemeenschappelijk wordt opgepakt.*

In de quote komt naar voren dat de respondent de cultuur van ADVIESBUREAU graag zou willen overbrengen bij de klant omdat het de organisatie veel goeds zou bieden. Een uitgestroomde respondent gaat dieper in op de uitdaging die hiermee gepaard zou gaan:

> *Ik denk dat ADVIESBUREAU in een lastig pakket zit als werkgever. Het profiel wat bij ADVIESBUREAU past is eigenlijk een hele vreemde eend in de bijt in de branche waarin ze werkzaam zijn. ADVIESBUREAU is heel erg sociaal gericht, wat totaal anders is dan heel veel andere bedrijven, maar dat is ook waarom ze het goed doen in de branche, want daar is het helemaal niet zo sociaal gericht en is er heel veel te winnen. Alleen is het*

gat heel groot. Uiteindelijk kom je van een heel sociaal bedrijf en ga je bij een ander bedrijf aan de slag als een soort wolf in schaapskleren: we komen binnen om eigenlijk een opdracht te doen, meestal een planmatige of projectmatige opdracht, maar willen vaak veel meer veranderen en aanpakken. Dus het contrast is heel groot en moeilijk omdat je in beide werelden goed moet kunnen functioneren. Dus dat is een grote uitdaging voor ADVIESBUREAU lijkt me om iemand te vinden die in beide werelden gedijt: enerzijds een hele bureaucratische en hiërarchische omgeving en anderzijds een hele vrije en zelfsturende omgeving.

In het voorgaande citaat stelt de respondent uit onderzoeksgroep C dat ADVIESBUREAU voor de uitdaging staat mensen te vinden die zich in verschillende organisatieculturen op hun gemak kunnen voelen. Omdat de cultuur bij de opdrachtgever vaak haaks staat op die van ADVIESBUREAU zou niet iedereen zich op zijn/haar gemak voelen in beide werelden.

4.3.2 Tijd & aandacht verdelen

Om de week heeft iedere werknemer tijdens de 'ADVIESBUREAU-dag' de tijd om binnen het bedrijf projecten op te pakken om de organisatie verder te laten ontwikkelen of om een eigen (interne) onderneming verder te laten groeien. Echter, verschillende medewerkers ervaren dat er structureel te weinig uren zijn om werk voor ADVIESBUREAU te verrichten. De ADVIESBUREAU-dagen zijn dusdanig vol zijn gepland dat op de dag zelf nauwelijks tijd is om projecten verder uit te werken. Bovendien zouden de werkzaamheden, die gevraagd worden door beide organisaties, niet passen in een werkweek van 40 uur. Dit resulteert erin dat medewerkers in de avond of in het weekend aan de slag gaan om de werkzaamheden af te maken. Dit blijkt uit de volgende quotes van een respondent uit onderzoeksgroep A en onderzoeksgroep C:

Ik ben bijvoorbeeld met een project bezig geweest en daar waren verschillende avondsessies voor gepland. Ik vraag me dan af of dat wel een goede manier is... dat denk ik namelijk niet, want je hebt gedreven mensen die goed werk willen leveren, maar je moet declarabel zijn dus dan ga je in je avonduren werken.

Ik had al verschillende opdrachten gedaan en daarnaast ook best veel intern opgepakt. Altijd veel in de avonden gedaan en in de weekenden ook altijd doorgewerkt. Vond ik op zich prima want het was leuk om te doen. Op een gegeven moment loop je er wel tegen aan van weet je het

moet wel op een andere manier, want dit is niet langer houdbaar op de lange termijn.

Het continu moeten zoeken naar een balans tussen beide werkgevers kan volgens enkele respondenten leiden tot een hoog ervaren werkdruk. Twee respondenten geven aan dat zij het lastig vinden om een balans te vinden tussen enerzijds het werk bij ADVIESBUREAU en anderzijds de opdracht. Dit zou grotendeels te maken hebben met het gegeven dat in de organisatie gestreefd wordt 36 uur in per week declarabel te zijn. Echter, vijf respondenten geven aan liever meer tijd in ADVIESBUREAU te willen steken en minder uren te spenderen bij de klant. Een respondent uit onderzoeksgroep A zegt hier het volgende over:

De volgende opdracht wil ik eigenlijk, als het kan, naar een 32-urige werkweek. Dan kan ik mij echt gaan inzetten voor het team en voor cm.

Verschillende respondenten geven aan dat zij het lastig vinden om hun aandacht tussen ADVIESBUREAU en de opdrachtgever te moeten verdelen. Zo stelde een respondent uit onderzoeksgroep A een onrustig gevoel te ervaren door het continu moeten schakelen tussen beiden bedrijven en kwamen twee respondenten uit onderzoeksgroep C er in de loop van hun baan achter dat zij liever voor één organisatie in plaats van twee werkzaam zouden zijn. Het verdelen van aandacht en tijd tussen beide organisaties kostte hen te veel energie, wat er uiteindelijk aan bij heeft gedragen om de organisatie te verlaten. Twee respondenten uit onderzoeksgroep C tonen hun voorkeur voor één werkgever in de volgende citaten:

Ik ben op een gegeven moment eigenlijk gestopt om dingen intern te gaan doen voor ADVIESBUREAU. Ik denk dat ik het onprettig vond om in allebei die werelden wat te moeten gaan doen, in plaats van één van die twee.

En ik vind daarin de rust dat dit ook echt mijn enige baan is en dat had ik bij ADVIESBUREAU niet. Ik heb er niet twee. Ik moet niet en een bedrijf ontwikkelen en mijn werk gewoon doen. Dus dat vind ik heel fijn.

Het continu zoeken naar de balans tussen een opdrachtgever en ADVIESBUREAU als werkgever is dus niet voor iedereen weggelegd. Twee van de drie respondenten uit onderzoeksgroep C kwamen erachter dat zij liever voor één organisatie werkzaam zijn en hebben hier met de keuze voor een nieuwe baan rekening mee gehouden.

4.3.3 Samenvatting

Samenvattend kan gesteld worden dat respondenten balanceren tussen twee werkgevers. Allereerst hebben zij te maken met een cultuurverschil tussen beide organisaties. Dit vraagt van werknemers om in beide omgevingen te kunnen functioneren.

Ten tweede blijkt dat respondenten het ook moeilijk vinden om hun tijd en aandacht te verdelen tussen zowel de opdrachtgever als ADVIESBUREAU. Binnen het bedrijf is afgesproken dat ernaar wordt gestreefd om 36 uur declarabel te zijn, terwijl ook de wens bestaat dat intern meer projecten op te pakken bij ADVIESBUREAU. Dit kan in sommige gevallen resulteren in een onrustig gevoel. Wat kan doen beseffen dat het werken voor twee opdrachtgevers niet hetgeen is wat past bij een individu.

4.4 Tevredenheid over opdrachten

In deze paragraaf zal antwoord worden gegeven op deelvraag twee, welke luidt als volgt: "In welke mate zijn werknemers tevreden met hun opdrachten en hoe leidt deze (on)tevredenheid tot personeelsverloop?". Allereerst wordt besproken in hoeverre medewerkers geboeid en uitgedaagd worden door hun werkzaamheden. Vervolgens wordt besproken in hoeverre een technische achtergrond van meerwaarde is voor de tevredenheid van werknemers met hun opdracht. Tot slot wordt het thema onzekerheid en werkstress besproken wat ook invloed heeft op de werktevredenheid over de verschillende opdrachten.

4.4.1 Geboeid en uitgedaagd worden

De mate waarin medewerkers tevreden zijn met hun werkzaamheden wordt allereerst bepaald door de mate waarin werknemers affiniteit ervaren met de werkzaamheden en de mate waarin werknemers uitgedaagd worden om zich in te spannen voor de te voltooien werkzaamheden.

Affiniteit met de werkzaamheden

Het merendeel van de opdrachten bij ADVIESBUREAU focust zich op projectbeheersing. Dit houdt in dat werknemers van het bedrijf projecten van de klant plannen en monitoren, en continu met de verschillende betrokken partijen om de tafel zitten om het project zo efficiënt mogelijk te laten verlopen. Een aanzienlijk deel van de werkzaamheden bestaat uit het maken en onderhouden van de projectplanning, dat wordt gedaan in een daarvoor geschikt softwareprogramma (Primavera of MS Project). Een opvallend resultaat uit de interviews is dat elf respondenten aangeven dat zij deze planmatige werkzaamheden niet of nauwelijks interessant vinden. De inhoudelijke uitdaging van planmatige werkzaamheden zou namelijk na een bepaalde periode afnemen, waarna het werk als

eentonig of niet interessant wordt bestempeld. Twee respondenten uit onderzoeksgroep B zeggen hier het volgende over:

> *Een heel groot deel van je tijd zit je achter de computer en dat wist ik ook wel. Maar na de eerste leerfase is de uitdaging wat minder, en dat is op een gegeven moment wel wat tegen gevallen.*
>
> *Ik kwam uiteindelijk tot de conclusie dat ik het plannen nog niet zo boeiend vond. En ik heb in mijn eerste opdrachten wel heel erg in een operationele rol gezeten. Ik kwam er wel achter dat ik dat niet lang wilde doen en dat ik wel echt mee wilde stoppen.*

Ter nuance wordt een plannersopdracht door twee andere respondenten wel expliciet bestempeld als een leerzame ervaring waarin je leert wat er allemaal bij een project komt kijken. Het zou dan ook een goede opdracht zijn om het werkveld mee te verkennen:

> *Het bijhouden van de planning is zeker waardevol om een keer gedaan te hebben, het geeft namelijk goed inzicht op wat er allemaal nodig is om een project neer te zetten. Het is denk ik een goede eerste opdracht, wel ambieer ik om in de toekomst een zwaardere functie te vervullen*.

In plaats van de planmatige werkzaamheden zouden de respondenten liever meer tijd willen hebben voor andersoortige werkzaamheden de projecten. Zo geven sommigen aan zich liever te willen focussen op meer strategische vraagstukken, terwijl anderen juist de 'menselijke kant' van de opdrachten leuk en interessant vinden en graag met organisatieontwikkeling aan de slag zouden gaan:

> *Bezig zijn met organisatieontwikkeling, het geven van trainingen en het in contact staan met mensen.. dat zijn toffe dingen waar ik blij van word.*
>
> *Ik vind het vooral heel interessant hoe je door gewoon te praten met mensen al veel meer kunt bereiken bijvoorbeeld. Daar zou ik wel meer mee willen.*

Het vervullen van strategische werkzaamheden of organisatie ontwikkelingsopdrachten zou volgens respondenten meer het gevoel geven nuttig werk te verrichten: 'werk te doen wat ertoe doet'. Kortom, het blijkt dat een groot deel van de respondenten weinig energie

haalt uit het planmatige aspect van projectbeheersingsopdrachten en dat de wens bestaat om de werkinhoud meer af te stemmen op de wensen van werknemers.

Zelf uitdaging creëren

Omdat de uitdaging in verschillende opdrachten na een bepaalde periode minder blijkt te worden, gaan werknemers vaak zelfstandig aan de slag om de opdracht interessanter te maken of een andere opdracht binnen de organisatie te bemachtigen. Zo wordt benoemd dat er binnen de projecten waar de respondenten werkzaam zijn genoeg uitdaging ligt, maar dat dit soms niet kan worden opgepakt, omdat deze werkzaamheden niet binnen de invloedkring van de functie liggen. Een andere respondent vult aan dat hij/zij eerst moest bewijzen over de juiste vaardigheden en kennis te beschikken voordat de werkzaamheden door hem/haar konden worden opgepakt. De planningstaken zijn bij vele opdrachten onderdeel van de primaire werkzaamheden, welke altijd voorrang hebben op secundaire werkzaamheden die de respondenten bijvoorbeeld zelf hebben gecreëerd. Het blijkt niet voor iedere medewerker even makkelijk om meer uitdaging te creëren of om een opdracht meer te laten aansluiten bij persoonlijke interesses:

> *Want er wordt vaak geroepen van je kan het zelf interessanter maken voor je zelf, maar vaak kan dat in een projectmatige rol wel, waarin je ingehuurd bent om dingen te verbeteren, maar als jij in een operationele rol zit bij een klant die verwacht dat jij de planning bijhoudt, dan is het niet altijd zo dat jij nieuwe opdracht voor jezelf kan creëren, omdat de klant gewoon verwacht dat je die planning doet. Er wordt wel vaak geroepen van je kan zelf perspectief creëren, maar dat ligt er denk ik wel heel erg aan bij welke opdrachtgever je geplaatst wordt.*
>
> *Dus het hokje maakt niet uit.. in mijn optiek. Maar voor anderen was dat wel. Op een gegeven moment ben ik wel die andere werkzaamheden gaan doen. Maar het duurde even voordat mensen daaraan gingen wennen.*

Verder vult de respondent aan dat het belangrijk is dat duidelijk wordt gecommuniceerd met de opdrachtgever welke werkzaamheden de medewerkers van ADVIESBUREAU in de praktijk zullen verrichten. Op deze manier hoeven de medewerkers minder hard 'te knokken' voor andersoortige werkzaamheden en weet zowel de opdrachtgever, als de medewerker waar zij aan toe zijn.

Een respondent uit onderzoeksgroep B, bekijkt het voorgaande op een radicalere manier en stelt dat er een structurele mismatch is tussen de planmatige werkzaamheden en hoogopgeleide medewerkers:

> *Ik denk dat we veel intelligente mensen in dienst hebben die snel uitgekeken zijn op simpel werk. Als je die dat lang laat doen worden ze er ongelukkig van en ik denk dat dat in heel veel gevallen gewoon gebeurt en dan wordt gezegd dat het er gewoon bij hoort… Dat vind ik onzin.*

Een andere respondent uit deze onderzoeksgroep sluit zich hierbij aan en stelt dat hij/zij zich overgekwalificeerd voelt voor het werk dat moet worden verricht. Een oplossingsrichting die wordt aangedragen is dat werknemers met relevante werkervaring gelijk zouden moeten kunnen doorstromen naar een uitdagendere functie binnen het project van de opdrachtgever. Zo zouden ze functies als project assistent of junior projectmanager kunnen gaan bekleden. Kortom, het blijkt niet voor iedere respondent even makkelijk om uitdaging te creëren op zijn of haar opdracht.

4.4.2 Meerwaarde technische achtergrond

Uit de resultaten blijkt overigens dat respondenten met een technische achtergrond over het algemeen beter gedijen in een technisch georiënteerde omgeving. Zo blijken respondenten met een technische achtergrond zich meer capabel te voelen om de werkzaamheden op de opdrachten uit te voeren. Bovendien blijkt ook dat deze groep zich sneller thuis voelt in een technische omgeving dan respondenten zonder technische achtergrond.

Kennis en vaardigheden

De mate waarin medewerkers een match ervaren met hun baan wordt naast de ervaren affiniteit met de werkzaamheden ook bepaald door de mate waarin werknemers zich capabel voelen om hun werkzaamheden te kunnen verrichten. Zo blijkt de vraag of werknemers een technische opleiding hebben genoten hierin een rol te spelen. Voorbeelden van technische opleidingen die respondenten hebben gevolgd zijn technische bedrijfskunde, civiele techniek en werktuigbouwkunde. Zeven van de tien respondenten die op dit moment werkzaam zijn binnen ADVIESBUREAU stellen expliciet over de juiste kennis en vaardigheden te beschikken om hun werkzaamheden op dit moment goed te kunnen verrichten.

Tevens komt in verschillende interviews naar voren dat het hebben van een technische achtergrond een zekere meerwaarde heeft voor de mate waarin werknemers zich capabel

voelen om werkzaamheden goed te kunnen verrichten. Het volgende citaat illustreert hoe een respondent uit onderzoeksgroep A deze meerwaarde ervaart:

> *Vanuit mijn studie heb ik een achtergrond van waaruit ik andere technische informatie en onderwerpen sneller mezelf eigen kan maken. Ook leer je in de opleiding een manier van denken aan wat denk ik heel handig is in het projectmatig werken*.

Een andere respondent uit onderzoeksgroep A zegt dat een technische studie een meerwaarde kan hebben omdat je affiniteit hebt met de sector en informatie en vaardigheden dus sneller oppikt:

> *Ik vind dat een technische studie echt een meerwaarde heeft, omdat de mensen waarmee ik te maken heb, de sector en de benamingen die voorbijkomen… Eigenlijk alle inhoud waar het de hele tijd om gaat best wel technisch kan zijn. Omdat ik een technische achtergrond heb en affiniteit heb met de hele sector, en dus ook met techniek, pik ik dat snel op*.

Zes medewerkers beamen dit en benoemen ook dat zij nieuwe informatie snel eigen maken. De projectmatige insteek van veel technische opleidingen zou namelijk goed aansluiten bij het werk dat medewerkers doen bij de opdrachtgever. Bovendien zouden medewerkers met een technische achtergrond een sterk analytisch vermogen hebben ontwikkeld waardoor ze het gevoel hebben de werkzaamheden relatief makkelijk op te pikken. Kortom wordt de meerwaarde van een technische achtergrond door de meeste respondenten in de interviews bevestigd.

Zich thuis voelen

Een resultaat dat bij het voorgaande aansluit is dat de meeste respondenten die affiniteit hebben met de maritieme of wel technische sector, meer het gevoel hebben op hun plek te zitten dan respondenten die deze affiniteit niet hebben. Bovendien is het ook opvallend dat de medewerkers die het langste werkzaam zijn bij dit bedrijf, allen een technische opleiding hebben. Alle vijf de respondenten benoemen dan ook dat hun achtergrond in de techniek eraan bijdraagt dat zij zich prettig voelen in een technische omgeving. Ze zijn bekend met de manier van werken en voelen zich snel op hun gemak:

> *Ik voel me wel thuis in die hele harde lompe wereld van de scheepsbouw, van de maritieme sector. Ik kan in die wereld mezelf zijn, daardoor is het vol te houden en kan ik met plezier werken.*

Daarnaast stelt een respondent uit onderzoeksgroep C dat de voorliefde voor boten er ook voor heeft gezorgd dat hij/zij affiniteit had met de sector waarin zijn/haar opdrachten plaatsvonden:

> *Ik denk zeker ook dat het geholpen heeft dat ik er affiniteit mee had, en bij mij lag dat ook specifiek in de scheepsbouw. Ik zeil veel en ik denk dat dat zeker heeft mee geholpen*.

Enkele respondenten die geen achtergrond hebben in de techniek of in de maritieme wereld blijken daarentegen minder affiniteit met de sector te hebben:

> *Ik denk wel dat dat te maken heeft met dat het allemaal wel een ver van mijn bedshow is. Als ik ADVIESBUREAU op zou kunnen pakken en in een andere sector neer zou kunnen plaatsen zou het top zijn.*

Kortom, het blijkt dat respondenten met een technische achtergrond (ofwel met affiniteit voor boten) zich relatief sneller thuis voelen op hun opdracht dan respondenten met een alternatieve achtergrond.

4.4.3 Onzekerheid en werkstress

Gekeken naar de tevredenheid van respondenten met hun opdracht, komt onzekerheid en stress naar voren als een belangrijk thema. Negen van de vijftien respondenten blijken namelijk last te hebben (gehad) van een (te) hoge werkdruk op hun opdracht. Bovendien blijken vier respondenten uit onderzoeksgroep A stress en onzekerheid te ervaren gedurende hun eerste dienstjaar op opdracht. Het gebrek aan ervaring zou, soms ook in combinatie met een niet-technische opleiding, ervoor kunnen zorgen dat de nieuwe medewerkers voor een bepaalde periode zwemmende blijven in de organisatie van de opdrachtgever. Daarnaast wordt aangegeven dat projectbeheersing voor de meesten nog onbekend was, waardoor het werken met een softwareprogramma, voor het maken en bijhouden van een planning niet gelijk soepel verliep. In de volgende twee citaten vertelt een respondent uit onderzoeksgroep A en C dat zij werkdruk hebben ervaren op hun opdracht:

In het begin was ik heel erg aan het zwemmen en vond ik dat ik alles moest weten dus daarom werd ik soms een beetje gek. Ik miste kennis over jachtbouw, over projectbeheersing, planning, eigenlijk alles.

Ik weet wel dat de werkdruk op een gegeven moment aardig hoog was. Vanaf het moment dat ik het werk ook niet meer heel leuk vond, ging dat wel zwaarder wegen.

Een uitgestroomde respondent benoemt in het interview dat hij mensen om zich heen zag leiden onder werkstress. Doordat mensen teerden op extra energie zou het op de langere termijn een gevaar zijn voor zowel het individu als de organisatie. Een respondent uit onderzoeksgroep B stelt dan ook dat er meer aandacht moet zijn voor werknemers die in hun eerste jaar zitten en stressklachten ervaren:

Maar ik weet nog wel het begin… ik heb echt tegen overspannen aangezeten in mijn eerste jaar. Dus ik snap ook heel goed dat mensen soms helemaal doorgedraaid niet meer weten hoe ze de dag door moeten komen of geen plezier meer hebben in het werk en dan wordt er vaak heel makkelijk gezegd van matcht het dan wel bij de persoon. Maar dan denk ik, ik zit hier nu ook nog steeds en ik had dit ook.

Echter zouden medewerkers van ADVIESBUREAU zelf ook goed kunnen waken voor hun eigen gezondheid. Zo blijkt het kenmerkend voor werknemers van ADVIESBUREAU dat zij vaak zelfstandig aan de slag gaan om grip op hun opdracht te krijgen. Zo stelt een respondent uit onderzoeksgroep A dat hij/zij bij de opdracht heeft aangegeven dat de werkdruk te hoog was en dat een dag thuis werken al veel verschil zou maken. Het voorstel werd goed gekeurd, wat uiteindelijk verlichtend werkte voor de respondent. Drie van de vijf respondenten die zijn uitgestroomd haken hierop in en stellen dat ze vanaf het begin zelfstandig aan de slag zijn gegaan, en al doende een weg hebben weten te vinden in hun eerste opdracht:

Dus door het gewoon te doen en te kijken hoe en wat, samen met de projectmanager, daar heb ik veel van geleerd. En daarna was het eigenlijk meer logisch nadenken en was het niet meer zo spannend.

Kortom, het blijkt dat een aanzienlijk deel van de respondenten werkdruk ervaart of heeft ervaren op hun opdracht. Vooral het eerste jaar schijnt zeer intensief te zijn voor werknemers. Enerzijds blijken werknemers zelfstandig aan de slag te gaan om grip te

krijgen op hun werkzaamheden, anderzijds moeten werknemers ook op elkaar letten om te waken voor langdurige stressklachten.

4.4.4 Samenvatting

Samenvattend kan worden gesteld dat meerdere respondenten het planmatige aspect van hun opdracht niet of nauwelijks interessant vinden/vonden en de uitdaging in hun opdracht gering vinden/vonden. Een planmatige opdracht wordt echter wel als eerste opdracht waardevol bestempeld, omdat je het werkveld hier beter door leert kennen. Verschillende respondenten benoemen voldoende uitdaging te zien binnen het project waar zij werkzaam zijn, maar door hun functieomschrijving zouden zij soms belemmerd worden om deze uitdaging ook daadwerkelijk op te zoeken en aan te gaan. Dit zou afhankelijk zijn van de organisatie waar de respondenten op opdracht zitten.

Verder blijkt dat respondenten met een technische opleiding over het algemeen beter gedijen in een technisch georiënteerd bedrijf, dan respondenten die een andere achtergrond hebben. Door een achtergrond in de techniek blijken werknemers zich meer capabel te voelen om werkzaamheden goed te kunnen verrichten. Bovendien zouden ze zich nieuwe informatie en vaardigheden snel eigen maken en een sterk ontwikkeld analytisch vermogen hebben. Tot slot blijken respondenten met affiniteit voor techniek zich snel thuis te voelen in het werkveld.

Daarnaast, komt uit de resultaten naar voren dat het merendeel van de respondenten op hun opdracht werkdruk ervaart of heeft ervaren. Respondenten uit onderzoeksgroep A blijken hier het meeste last van te hebben, dit omdat voor velen de werkzaamheden nieuw zijn. Respondenten blijken zelfstandig aan de slag te gaan om grip te krijgen op hun werkzaamheden, echter wordt ook benoemd dat het belangrijk is dat werknemers op elkaar te letten dat de druk niet te hoog wordt en langdurige gezondheidsklachten ontstaan.

Wat tot slot een interessant spanningsveld is, is dat uit deze deelparagraaf blijkt dat een aanzienlijk deel van de respondenten een hoge werkdruk ervaart of heeft ervaren, terwijl in de vorige deelparagraaf ook duidelijk werd dat er behoefte is aan meer uitdaging binnen de opdrachten.

5. ANALYSE

In dit hoofdstuk analyseer ik de empirische bevindingen aan de hand van de wetenschappelijke literatuur uit het theoretisch kader. Het samenbrengen van empirie en theorie levert een analyse op een hoger abstractieniveau op. De wetenschappelijke hoofdconcepten die in deze analyse aan de bevindingen worden gekoppeld zijn: *person-organization fit* en *person-job fit.*

5.1 Person-organization fit

De (ervaren) *person-organization fit* gaat over de mate waarin een individu een match ervaart met de organisatie waar hij/zij werkzaam is en kan door vele factoren worden bepaald (Kristof, 1996). In het empirische onderzoek zijn verschillende thema's naar voren gekomen die iets zeggen over de ervaren *person-organisation fit* van (ex-) medewerkers met de organisatie. Deze zal ik in deze paragraaf kort herhalen en vervolgens koppelen aan de theorie.

Het eerste thema dat wat zegt over de *person-organization fit* is de tevredenheid over interne processen en de visie van de organisatie. Omdat de organisatie de afgelopen jaren dusdanig is gegroeid, zijn er verschillende nieuwe uitdagingen ontstaan. Allereerst bestaat de wens meer openheid te creëren over de interne besluitvorming. Omdat niet meer iedereen over alles kan meebeslissen is het volgens respondenten extra belangrijk om de afwegingen die in besluitvorming worden gemaakt openlijk te delen. Op deze manier blijven medewerkers betrokken en kunnen ze, als zij daar de behoefte te voelen, ook hun stem laten horen. Verder is gebleken dat respondenten meer autonomie willen ervaren in de besluitvorming. Ze hebben ze wens om met hun teams zelfstandiger te opereren en meer losgelaten te worden door de eigenaren. Het doel van de organisatie om het zelfsturende karakter verder door te zetten, zou volgens respondenten vragen om meer vertrouwen van de eigenaren. Braun et al. (2012) stellen dat vertrouwen op de werkvloer een zeer belangrijke pijler is voor de mate waarin een werknemer zich prettig voelt en tevreden is in een organisatie. Echter, benadrukken zowel Tjepkema (2003) als Stewart et al. (2011) dat zelfsturing niet hoeft te betekenen dat teams niet meer ondersteund of gestuurd worden in hun functioneren. Volgens Steward et al. (2011) is het juist belangrijk dat teams door een externe partij worden begeleid bij het proces van verzelfstandiging. Deze begeleiding zou vooral procesmatig moeten zijn ingestoken, meer dan op de inhoud.

Ten tweede is gebleken dat respondenten de wens hebben om verantwoordelijkheden in de organisatie beter in kaart te brengen en vast te leggen. Vooral respondenten die korter dan een jaar werkzaam zijn bij ADVIESBUREAU blijken hier behoefte aan te hebben. Wanneer verantwoordelijkheden helder zijn en iedereen goed

weet waar zijn/haar verantwoordelijkheid ligt, zou er volgens respondenten meer duidelijkheid en rust in de organisatie ontstaan. Tjepkema (2003) benadrukt dat een duidelijke afbakening van de (team) taak een vereiste is voor zelfsturing, alleen dan kan een team zelfstandig functioneren zonder dat het van anderen in de organisatie afhankelijk is.

Ten derde bestaat er onduidelijkheid over de visie van ADVIESBUREAU. Graag zouden medewerkers hier meer duidelijkheid over willen hebben. Pas wanneer de visie helder is kan men beoordelen of deze aansluit bij hun eigen ideeën. Kristof (1996) benoemt dat overeenstemming over de doelen van de organisatie zeer belangrijk is voor de ervaren *person-organization fit* van medewerkers. Het concept *organizational identification* sluit hier nauw bij aan (Knippenberg & Sleebos, 2006; Mael & Ashforth, 1995). Mael & Ashforth (1995) stellen dat wanneer individuen zich meer kunnen identificeren met de organisatie, zij een betere match ervaren en meer geneigd zijn om lid te blijven van de organisatie. De onduidelijkheid en onrust rondom dit thema zorgt af en toe voor misverstanden of botsende opvattingen. Dit kan volgens Ambrose (2007) en Kristof (2005) resulteren in een minder goede werksfeer, wat vervolgens bepalend kan zijn voor het vertrekgedrag van medewerkers. Stewart et al. (2011) leggen tevens een link met zelfsturende teams. In zelfsturende teams is het volgens de auteurs extra belangrijk dat de visie van de organisatie helder wordt geformuleerd. Dit omdat zelfsturende teams geen gecentraliseerd leiderschap kennen en hierdoor sneller het risico lopen dat gefragmenteerde ideeën ontstaan over de visie van de organisatie (Stewart et al., 2011).

Het tweede thema dat wat zegt over de *person-organization fit* is de tevredenheid over het perspectief binnen ADVIESBUREAU. Onderwerpen die vallen onder dit thema zijn: loonbaanperspectief, verwachtingsmanagement, aandacht voor persoonlijke ontwikkeling en perspectief in salaris.

Allereerst is gebleken dat er binnen de organisatie meer behoefte is aan een duidelijk loopbaanperspectief. Enerzijds geeft het ondernemende karakter van de organisatie medewerkers de ruimte om nieuwe initiatieven te ontplooien, anderzijds ligt er geen uitgestippeld carrièrepad klaar, wat maakt dat sommige medewerkers weinig stimulans ervaren om te groeien in hun loopbaan. Een onderwerp dat hierop aansluit is verwachtingsmanagement, wat inhoudt dat medewerkers vaak een ander beeld hebben van een loopbaan bij ADVIESBUREAU. Nieuwe medewerkers kiezen namelijk vaak meer expliciet voor de kenmerken van de organisatie, namelijk haar zelfsturende karakter en ondernemende insteek, dan voor het werkveld met opdrachten in de scheepsbouw. Mogelijkheden om een eigen focus te vinden in de organisatie, bijvoorbeeld door een eigen onderneming op te zetten, blijken soms geringer dan gedacht. Bovendien komt in de bevindingen naar voren dat werknemers die al relatief lang in de organisatie werkzaam

zijn, meer aandacht willen voor hun persoonlijke ontwikkeling. Op het moment zou hier meer aandacht voor zijn in de eerste twee dienstjaren, terwijl medewerkers die langer in de organisatie werkzaam zijn zich ook graag willen blijven ontwikkelen. Team Support zou volgens respondenten in de toekomst een meer actieve houding mogen aannemen ten opzichte van de teams en individuen in de organisatie. Van Amelsvoort en Van Jaarsveld (2002) bevestigen dat (individuen in) zelfsturende teams in het bijzonder behoefte hebben aan een externe partij die hun ondersteunt bij hun ontwikkeling en verzelfstandiging. Leden van zelfsturende teams krijgen volgens de auteurs namelijk meer verantwoordelijkheden dan werknemers in traditionele organisaties, maar vaak ook minder sturing en begeleiding hoe zij aan deze verantwoordelijkheden vorm moeten geven. Dit resulteert zich er in dit geval in dat werknemers meer behoefte hebben aan ondersteuning bij zowel hun individuele als teamontwikkeling (Van Amelsvoort en Van Jaarsveld, 2002). Tot slot blijkt dat medewerkers ook meer perspectief zouden willen in hun salaris en dat velen van mening zijn dat zij te weinig worden beloond voor het werk dat zij verrichten.

Kortom, respondenten zien ruimte voor verbetering in het algehele perspectief dat het bedrijf de medewerkers biedt. Wright & Kim (2004) duiden in de theorie de noodzaak van groeimogelijkheden en *career development support*. De auteurs stellen dat wanneer individuen worden aangemoedigd om zich verder te ontwikkelen en hierin worden ondersteund door middel van training en/of coaching, zij meer persoonlijke groei zullen ervaren. Persoonlijke groei is volgens Herzbergs theorie een bevorderende factor voor werktevredenheid (Herzberg, 1973). Gekeken naar de theorie over *person-organization fit* kan bovendien worden gesteld dat de *complementary fit*, tussen werknemer en organisatie, op dit moment niet optimaal is. De *complementary fit* gaat over de mate waarin een organisatie en een individu elkaars behoeften vervullen (Kristof, 1996). De behoefte van respondenten om meer perspectief te hebben binnen ADVIESBUREAU wordt op dit moment namelijk onvoldoende vervuld.

Het derde thema dat aan de hand van de *person-organization fit* kan worden besproken is het ervaren cultuurverschil tussen enerzijds ADVIESBUREAU als opdrachtgever en anderzijds de klant als opdrachtgever. Uit de resultaten blijkt dat respondenten zichzelf goed vinden aansluiten bij de cultuur van ADVIESBUREAU. Echter, de cultuur bij de opdrachtgever is vaak anders en lijkt er sprake te zijn van een groot cultuurverschil tussen beide werelden. Respondenten blijken hier verschillend mee om te gaan. Sommige respondenten zouden het niet als een probleem ervaren en gedijen goed in beide werelden, terwijl anderen het wel lastig te vinden en zich meer kunnen identificeren met de cultuur bij ADVIESBUREAU. Zoals eerder in deze analyse aangegeven komt het de *person-organization fit* ten goede wanneer werknemers zich kunnen identificeren met de organisatie, in dit geval met de organisatiecultuur (Kristof-Brown, 2005; Knippenberg &

Sleebos, 2006; Mael & Ashforth, 1995). Een respondent stelt dat het altijd een uitdaging zal blijven voor ADVIESBUREAU om mensen te vinden die in beide werelden goed functioneren.

Het resultaat dat werknemers het cultuurverschil tussen enerzijds de opdrachtgever en anderzijds hun werkgever ervaren, kan naast de theorie over de *supplementary fit* worden gelegd. De *supplementary fit* is een manier om de *person-organization fit* te bekijken en gaat over de mate waarin de eigenschappen van een individu overeenkomen met die van de organisatie. Cultuur wordt benoemd als een eigenschap aan de hand waarvan deze fit beoordeeld kan worden. Duidelijk is dat de mate waarin een *supplementary fit* bestaat tussen individuen en de organisatie(s) verschilt. Gesteld kan worden dat de *supplementary fit* lager blijkt bij werknemers die minder goed kunnen omgaan met het cultuurverschil, dan werknemers die hier minder problemen mee hebben.

5.2 Person-Job fit

De (ervaren) *person-job fit* gaat over de mate waarin een individu een match ervaart met de werkzaamheden die het individu tijdens zijn/haar baan moet verrichten. In het empirische onderzoek zijn verschillende thema's naar voren gekomen die iets zeggen over de ervaren *person-job fit* van (ex-) medewerkers, namelijk: de mate waarin medewerkers geboeid en uitgedaagd worden, medewerkers zich capabel voelen om werkzaamheden uit te voeren en om kunnen gaan met de verschillende werkzaamheden bij ADVIESBUREAU en de opdrachtgever.

Het eerste thema dat wat zegt over de ervaren *person-job fit* is de mate waarin medewerkers geboeid en uitgedaagd worden door hun werkzaamheden. Uit de resultaten blijkt dat een groot deel van de geïnterviewde (ex-) medewerkers de planmatige werkzaamheden niet of nauwelijks interessant vindt/vond en hier ook te weinig uitdaging in ervaart of ervaarde. Bovendien komt in de empirie ook naar voren respondenten liever werk willen verrichten wat er naar hun idee 'meer toe doet'. Wright & Kim (2004, p.22) stellen dat de tevredenheid van werknemers kan stijgen wanneer zij het idee hebben dat ze betekenisvol verrichten. Omdat de planmatige activiteiten een aanzienlijk deel van de totale werkzaamheden beslaan, proberen medewerkers op de werkvloer bijvoorbeeld nieuwe uitdagingen te verwerven en hun werkzaamheden meer aan te laten sluiten op hun persoonlijke wensen. Het zelfstandig veranderen van de werkzaamheden wordt ook wel *job crafting* genoemd, waarbij werknemers die meer uitdaging willen in hun werkzaamheden vaak op zoek gaan naar meer verantwoordelijkheid (Dorenbosch et al., 2013, p.8) Echter, het blijkt niet voor iedere werknemer even makkelijk te zijn om meer uitdagende werkzaamheden te creëren en op te pakken. Dit maakt dat sommige respondenten continu in gesprek blijven met de opdrachtgever over de werkinhoud van

hun opdracht. Dit maakt dat respondenten in geringe mate *job specificity* ervaren, of wel dat de duidelijkheid van de taak niet altijd even helder is. De werkzaamheden op papier stroken namelijk niet altijd met de werkzaamheden die werknemers willen en proberen te vervullen. Wright & Kim (2004) en Glisson & Durick (1988) stellen dat werknemers meer tevreden zijn wanneer er zo min mogelijk onduidelijkheid bestaat over individuele verantwoordelijkheden en taken. Kortom, de wens bestaat om de werkinhoud meer af te stemmen op de behoeften van werknemers en duidelijker af te spreken welke werkzaamheden zullen worden verricht.

Gekeken naar de *person-job fit* kan worden gesteld dat de *needs-supply fit* niet optimaal is. De *needs-supply fit* gaat over de mate waarin behoeften en wensen van het individu worden vervuld door de functie die wordt bekleed (Kristof-Brown et al., 2005). Wanneer de *needs-supply fit* wordt verhoogd zullen werknemers naar verwachting ook meer tevreden zijn over hun werkzaamheden en zal het personeelsverloop ook verminderen.

Het tweede thema dat wat zegt over de ervaren *person-job fit* is de mate waarin medewerkers zich capabel voelen om werkzaamheden uit te voeren. Uit de resultaten blijkt dat respondenten met een technische opleiding over het algemeen beter aansluiten met de werkzaamheden zie ze moeten verrichten, dan respondenten zonder technische achtergrond. Door een achtergrond in de techniek blijken werknemers zich namelijk meer capabel te voelen om werkzaamheden goed te kunnen verrichten. Bovendien zouden ze zich nieuwe informatie en vaardigheden snel eigen maken en een sterk ontwikkeld analytisch vermogen hebben. Werknemers zonder technische achtergrond blijken langer zoekende in de organisatie van de opdrachtgever omdat een technische werkomgeving nieuw voor hen is en kennis in het begin soms nog ontbreekt.

Gekeken naar de theorie zegt de *demands-ability fit* iets over het voorgaande resultaat. De *demands-ability fit* gaat over de vraag in hoeverre de vaardigheden en kennis van een individu (*abilities*) voldoen aan de functie-eisen (*demands*) (Edwards & Schipp, 2007). Werknemers zonder technische achtergrond blijken dan ook een lagere *demands-ability fit* te ervaren dan werknemers met technische achtergrond. De *person-job fit* kan vanuit dit perspectief positiever worden beoordeeld, omdat een groot deel van de respondenten ook daadwerkelijk een technische achtergrond heeft (80%).

Het derde thema dat aan de hand van de *person-job fit* kan worden besproken is de manier waarop werknemers het ondernemende aspect van ADVIESBUREAU combineren met de werkzaamheden bij de opdrachtgever. Uit de resultaten blijkt dat niet alle medewerkers het even makkelijk vinden om het werk van de klant te combineren met het werk hun werkgever. Binnen ADVIESBUREAU wordt er namelijk naar gestreefd om 36 uur per week

declarabel te zijn, de overige vier uur kunnen medewerkers aan interne projecten besteden. Echter blijkt dat respondenten hier liever meer tijd voor zouden willen hebben omdat vier uur tijd te weinig is om projecten op een gedegen manier op te pakken. Dit resulteert erin dat medewerkers in de avonduren en in het weekend doorwerken om hun werkzaamheden allemaal te kunnen verzetten. Bovendien blijkt uit de resultaten dat vooral medewerkers in het eerste jaar moeite hebben om al alle nieuwe informatie en indrukken bij zowel de opdrachtgever als bij ADVIESBUREAU te verwerken. Voor sommige medewerkers is het zoeken naar een balans tussen de verschillende werkzaamheden te stressvol, waardoor sommigen besluiten dat het werken voor twee werkgevers in plaats van één niet passend voor hen is, waardoor de de organisatie verlaten.

Kijkend naar de *person-job fit* kan gesteld worden dat de *complementary fit* tussen individuen en de organisatie niet optimaal is. De behoefte die respondenten hebben, namelijk het voldoende tijd hebben om werkzaamheden goed en gedegen op te pakken, wordt niet vervuld (Kristof, 1996). Gesteld kan worden dat er op dit vlak nog ruimte is om de *person-job fit* te verhogen en uitstroom te reduceren.

Kortom blijkt dat er wat betreft de *person-organization fit* en *person-job fit* nog op verschillende vlakken ruimte is voor verbetering. ADVIESBUREAU kan besluiten om of de organisatie beter te laten aansluiten op de individuen in de organisatie, of om de koers van de organisatie te versterken en de mensen daarbij te laten aansluiten. Het *ASA-model* gaat ervanuit dat de werknemers van een organisatie in de loop der tijd homogener worden. Naar verwachting zullen werknemers die zich het beste kunnen identificeren met de koers van de organisatie het langst aangehaakt blijven (Schneider et al., 1995). Echter belicht het *ASA-model* enkel de dimensie van de *person-organization fit*, terwijl de *person-job fit* in dit onderzoek minstens even belangrijk is gebleken. Hoe hoger de *person-organization fit* en de *person-job fit*, hoe groter de kans dat de werktevredenheid van medewerkers wordt verhoogd en het personeelsverloop afneemt (Kristof, 1996).

6. CONCLUSIE

Het doel van dit onderzoek was om inzicht te geven in de tevredenheid van werknemers van ADVIESBUREAU. Werktevredenheid is volgens verschillende auteurs namelijk een belangrijke indicator voor het personeelsverloop in organisaties (Price, 1977; Bluedorn 1978; Mobley 1977; Mitchell et al., 2001). De onderzoeksvraag die in dit onderzoek centraal stond luidt als volgt:

> *Hoe beïnvloedt werktevredenheid het personeelsverloop bij ADVIESBUREAU?*

Middels twee deelvragen is in deze *case study* meer focus aangebracht. In dit hoofdstuk worden de twee deelvragen beantwoord aan de hand van de empirische bevindingen, die voort zijn gekomen uit de interviews en uit de theorie. Vervolgens wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag en wordt besproken op welke manier dit onderzoek een aanvulling is op de huidige wetenschappelijke literatuur.

6.1 Tevredenheid over ADVIESBUREAU als werkgever

De eerste deelvraag die in dit onderzoek gepoogd is te beantwoorden luidt als volgt:

> *Hoe tevreden zijn/waren (ex-) medewerkers over ADVIESBUREAU als werkgever en welke rol speelt deze (on)tevredenheid in personeelsverloop?*

Uit de empirische bevindingen van dit onderzoek blijkt dat een groot deel van de respondenten een *person-organization fit* ervaart/ervaarde (Kristof, 1996). Qua persoonlijkheid heeft het merendeel van de respondenten het gevoel goed binnen de organisatiecultuur te passen. Desalniettemin dragen respondenten drie punten aan die de match tussen organisatie en individu nog verder zou kunnen verbeteren en te werknemerstevredenheid zouden kunnen verhogen. Allereerst blijkt dat respondenten meer transparantie zouden willen zien in de interne besluitvorming en dat teams in de toekomst meer verzelfstandig kunnen opereren. Het duidelijker in beeld brengen van de verantwoordelijkheden in de organisatie zou hier volgens de respondenten aan kunnen bijdragen. De ontwikkeling van teams vraagt om een continue reflectie en ondersteuning. Kritisch moet bekeken worden in hoeverre ze de bagage hebben om zelfstandig aan de slag te gaan (Van Amelsvoort & Van Jaarsveld, 2002). Bovendien blijkt dat de visie van de organisatie voor sommige respondenten nu nog onduidelijk is en dat deze in de toekomst verder verhelderd mag worden (Steward et al., 2011).

Ten tweede wordt in dit onderzoek duidelijk dat de *need-supply fit* nog niet optimaal is voor sommige respondenten (Kristof-Brown, 2005). Respondenten geven aan meer behoefte te hebben aan concrete ontwikkelingsmogelijkheden. Momenteel zouden deze ontwikkelingsmogelijkheden soms nog te onduidelijk en niet voor iedereen binnen handbereik zijn. Duidelijkheid over het loopbaanperspectief zou verkeerde verwachtingen over de mogelijkheden binnen ADVIESBUREAU reduceren. Verder blijkt dat de aandacht voor persoonlijke ontwikkeling in de eerste twee jaren positief wordt beoordeeld, maar dat respondenten die langer dan twee jaar in de organisatie werkzaam zijn dezelfde aandacht zouden willen ontvangen. Meer aandacht voor zowel persoonlijke als teamondersteuning in de gehele organisatie kan de verdere verzelfstandiging van teams ten goede komen (Van Amelsvoort en Van Jaarsveld, 2002). Tevens blijkt dat respondenten meer behoefte hebben aan een perspectief in hun salaris, ook zijn niet alle respondenten tevreden over de hoogte ervan.

Ten derde blijkt dat ondanks dat het moeten schipperen tussen twee organisaties inherent is aan advieswerk, dat sommige respondenten hier toch af en toe moeite mee hebben. Zo blijkt uit de resultaten dat werknemers een cultuurverschil ervaren tussen de organisatie ADVIESBUREAU en die van de opdrachtgever. Dit vraagt van werknemers om flexibel te zijn en te kunnen functioneren in beide omgevingen. Bovendien blijkt ook dat sommige respondenten het lastig vinden om hun aandacht en tijd tussen de twee organisaties te verdelen. Daar waar er enerzijds naar wordt gestreefd om 36 uur declarabel te zijn bij de klant, wordt er anderzijds ook verwacht dat werknemers intern projecten oppakken. Het totaal aan werkzaamheden past vaak niet in een 40-urige werkweek, wat erin resulteert dat werknemers in de avonden en weekenden doorwerken. De continue uitdaging om met dit spanningsveld om te gaan maakt dat sommige werknemers de organisatie verlaten en voor één organisatie gaan werken.

6.2 Tevredenheid over opdrachten

De tweede deelvraag die in dit onderzoek gepoogd is te beantwoorden luidt als volgt:

> *Hoe tevreden zijn/waren (ex-) medewerkers over hun opdrachten en welke rol speelt deze (on)tevredenheid in personeelsverloop?*

Geconcludeerd kan worden dat de *person-job fit* nog niet optimaal is en dat respondenten op verschillende drie verschillende vlakken onvrede ervaren.

Allereerst blijkt de mate van tevredenheid bepaald te worden door de affiniteit die respondenten ervaren met de werkzaamheden (Kristof, 1996). De opdrachten in projectbeheersing bestaan vaak gedeeltelijk uit planmatige werkzaamheden; zoals het maken en bijhouden van de projectplanning. Respondenten geven aan hier weinig affiniteit mee te hebben. De inhoudelijke uitdaging in deze werkzaamheden vermindert volgens de respondenten al snel, waarna het werk als eentonig of niet interessant wordt bestempeld. Bovendien blijkt dat sommige respondenten zich liever zouden willen focussen op andere vraagstukken in de organisatie, zoals meer strategiegerichte en/of organisatieontwikkelingsgerichte opdrachten. Wanneer individuen te weinig uitdaging ervaren, of wanneer de opdracht niet voldoende aansluit bij persoonlijke voorkeuren, gaan individuen zelfstandig aan de slag om de werkinhoud van de opdracht aan te passen. Dit wordt ook wel *job crafting* genoemd (Dorenbosch et al., 2013). Dit blijkt bij sommigen beter te lukken dan bij anderen. Dit blijkt afhankelijk te zijn van de context van de opdracht en organisatie van de opdrachtgever

Ten tweede kan over de tevredenheid met de opdrachten worden gesteld dat respondenten met een technische opleiding in meerdere mate een *demands-ability fit* ervaren, dan respondenten met een alternatieve achtergrond (Kristof, 1996). Werknemers met een technische achtergrond blijken zich namelijk meer capabel te voelen om de vereiste werkzaamheden op de opdrachten te verrichten. Ze zijn soms al bekend met de terminologie, werkwijze en manier van denken in technische omgevingen, waardoor zij zich sneller thuis blijken te voelen in deze organisaties dan werknemers die deze achtergrond niet hebben. De affiniteit met ofwel de technische of maritieme sector blijkt dan ook een rol de spelen in de mate van tevredenheid van werknemers met hun opdracht.

Ten derde blijkt uit het onderzoek dat sommige respondenten onzekerheid en stress ervaren in het werk dat zij verrichten. Het mederendeel van de respondenten geeft aan last te hebben (gehad) van een hoge werkdruk op hun opdracht. Vooral respondenten die minder dan een jaar werkzaam zijn binnen de organisatie blijken onzekerheid en stress te ervaren. Het gebrek aan ervaring zou, soms ook in combinatie met een niet-technische opleiding ervoor kunnen zorgen dat nieuwe medewerkers voor een bepaalde periode zoekende blijven in de organisatie van de opdrachtgever. Wat een interessant spanningsveld is, is dat enerzijds blijkt dat een aanzienlijk deel van de respondenten een hoge werkdruk ervaart of heeft ervaren, terwijl deze respondenten voor een deel ook stellen dat ze behoefte hebben aan meer uitdaging binnen de opdrachten.

6.3 Beantwoording hoofdvraag

Kijkend naar de hoofdvraag kan gesteld worden dat werktevredenheid in verschillende opzichten heeft bijgedragen aan het personeelsverloop in de organisatie. Ten eerste blijkt dat sommige respondenten de visie van de organisatie te diffuus vinden, waardoor zij zich niet goed met de organisatie kunnen identificeren. Ten tweede wordt duidelijk dat het gebrek aan (een duidelijk) perspectief een van de factoren is waardoor sommige werknemers op den duur niet meer het gevoel hebben zichzelf verder te ontwikkelen. Ten derde blijkt dat een deel van de respondenten moeite heeft met het spanningsveld tussen twee organisaties, niet iedereen blijkt hier goed mee om te kunnen gaan. Ten vierde wordt in het onderzoek duidelijk dat sommige werknemers niet voldoende ervaren in hun (planmatige) werkzaamheden, wat blijkt te leiden tot minder affiniteit met de werkinhoud. Tot slot blijken medewerkers met een technische achtergrond het beste te gedijen in technische omgevingen, waardoor zij het langste binnen de organisatie werkzaam blijven.

6.4 Bijdrage huidige literatuur

In dit onderzoek wordt bevestigd dat werktevredenheid samenhangt met personeelsverloop (Price, 1977; Bluedorn, 1978; Mobley, 1977; Mitchel, Holtom & Lee, 2001). Bovendien heeft dit onderzoek een bijdrage geleverd aan de huidige wetenschappelijke literatuur omdat niet eerder is onderzocht hoe het verband tussen werktevredenheid in zelfsturende teams en personeelsverloop er concreet uit ziet. Verder was, zoals in de inleiding besproken, nog maar weinig bekend over de motieven voor personeelsverloop bij kleine adviesbureaus. Dit onderzoek biedt een eerste verkenning en brengt de motieven voor personeelsverloop in deze specifieke *case* in beeld.

7. Aanbevelingen

Aan de hand van de vier thema's die in de bevindingen worden besproken, worden in dit hoofdstuk aanbevelingen geformuleerd voor de organisatie en worden aan het eind van de paragraaf suggesties voor vervolgonderzoek gegeven.

7.1 Aanbevelingen voor de organisatie

De vier thema's die in deze paragraaf structuur bieden, kunnen worden gezien als uitdagingen voor de organisatie om de tevredenheid van werknemers naar een hoger niveau te tillen en het personeelsverloop bij de organisatie te reduceren.

7.1.1 Verzelfstandiging teams en verheldering visie

Allereerst is uit dit onderzoek gebleken dat respondenten de wens hebben om in de toekomst op teamniveau meer autonoom te zijn in het maken van beslissingen. Het is naar mijn idee belangrijk dat teams stil te staan bij de vraag in hoeverre zij zelf de bagage hebben om bepaalde verantwoordelijkheden te dragen en taken op te pakken. Teams moeten in dialoog bepalen in hoeverre zij losgelaten kunnen worden en op welke gebieden zij nog wel ondersteuning nodig hebben. Verschillende teams zijn nog volop in ontwikkeling; zij zijn nog maar kort geleden gestart of de formatie van het team recentelijk is veranderd. Dit proces vraagt om een continue reflectie op de teamontwikkeling en een goede communicatie en afstemming over verantwoordelijkheden.

Verder komt in de bevindingen naar voren dat de visie binnen de organisatie nog niet helder is voor iedereen en dat niet alle respondenten aansluiting voelen bij de koers die de organisatie momenteel vaart. Daar waar nu misschien enkelen al wel het idee hebben waar de organisatie naartoe beweegt, blijkt het niet voor iedereen duidelijk. Hierom denk ik dat het belangrijk is om zo veel mogelijk draagvlak te werven voor één visie die in de organisatie centraal gaat staan. Vervolgens is het de kunst om de geformuleerde visie in te bedden in het doen en laten van de organisatie. Medewerkers moeten weten waar de organisatie voor staat en zich hiermee kunnen identificeren. Omwille van het zelfsturende karakter van de organisatie, is het bovendien belangrijk om als organisatie kritisch te blijven reflecteren op de visie, zodat zo veel mogelijk mensen zich hierin kunnen en/of blijven herkennen.

7.1.2 Verscherping loonbaanperspectief en persoonlijke ontwikkeling

Ten tweede wordt in de resultaten duidelijk dat werknemers de wens hebben om het perspectief binnen ADVIESBUREAU te verscherpen. ADVIESBUREAU heeft de laatste maanden een start gemaakt met dit thema door het in beeld brengen van de ontwikkelingsmogelijkheden per jaar. Ik denk dat deze aanpak een stap in de goede

richting is en zou de organisatie willen aanmoedigen om daarnaast ook met medewerkers in gesprek te gaan over hun ambities binnen de organisatie. Nu blijkt het perspectief namelijk onduidelijk en niet voldoende afgestemd op de ambities van individuen. Verheldering van het loopbaanperspectief zal eraan bijdragen dat verwachtingen van (nieuwe) werknemers beter overeenkomen met de realiteit, waardoor de kans op telleurstellingen wordt verkleind en mensen beter weten waar ze voor kiezen.

Verder komt in de resultaten naar voren dat werknemers tevreden zijn over het WISE-traject in de eerste twee jaar. Duidelijk wordt dat respondenten die buiten dit traject vallen meer aandacht willen voor zowel persoonlijke als teamontwikkeling. Team Support zou hier, volgens enkele respondenten, een meer proactieve rol in kunnen spelen. In de maanden dat bij ADVIESBUREAU heb rondgelopen heb ik opgemerkt dat team Support druk bezet is en te weinig capaciteit heeft om in de vraag van de medewerkers te kunnen voorzien. Om alle werknemers zowel op individueel als op teamniveau te kunnen ondersteunen en begeleiden, zal het team zich moeten afvragen of het aantal fte die hiervoor zijn gealloceerd, voldoende is om de gevraagde ondersteuning en begeleiding te kunnen bieden.

7.1.3 Aandacht voor de balans tussen twee organisaties

Ten derde komt in de bevindingen naar voren dat meerdere respondenten het moeilijk vinden om een balans te vinden tussen enerzijds ADVIESBUREAU als werkgever en anderzijds de opdrachtgever. Zo wordt gesteld dat er sprake is van een cultuurverschil tussen beide werelden en dat sommigen het lastig vinden om hun tijd en aandacht te verdelen tussen beide organisaties. Dit spanningsveld geeft sommigen een onrustig gevoel. Alhoewel het spanningsveld inherent is aan het werk van een adviesorganisatie en de organisatie hier feitelijk niks aan kan veranderen, denk ik dat het belangrijk is om over hierover gezamenlijk in gesprek te gaan. Dit kan eraan bijdragen dat werknemers zich gehoord en begrepen voelen omdat dat zij opmerken dat ze niet de enige zijn die tegen bepaalde uitdagingen aanlopen. Daar waar sommige medewerkers meer uur voor ADVIESBUREAU willen werken en minder voor de opdrachtgever, moet op teamniveau worden gekeken op welke manier het financiële gat kan worden gedicht. Een open gesprek hierover geeft de medewerkers enerzijds het gevoel dat hun behoeften serieus worden genomen, anderzijds geeft het de teams de verantwoordelijkheid om de financiële situatie in de gaten te houden. Het gesprek over deze verantwoordelijkheid moedigt teams aan te reflecteren, wat hun teamontwikkeling ten goede komt.

7.1.4 Match met werkzaamheden

Tot slot blijkt dat niet alle respondenten een match ervaren of ervaarden met de planmatige werkzaamheden van hun opdracht. De uitdaging zou relatief snel verloren gaan

en sommige respondenten blijken liever andersoortige werkzaamheden te verrichten. Wanneer werknemers niet tevreden zijn met de werkinhoud, wordt vaak allereerst door individuen zelf geprobeerd om de werkzaamheden uitdagender te maken. Dit blijkt in de praktijk niet iedereen te lukken. Wat hierbij naar mijns inziens belangrijk is, is dat in de contracteringsfase helder moet worden afgesproken wat werkzaamheden zijn en of deze variabel zijn in de loop van de opdracht. Heldere afspraken kunnen misverstanden en telleurstellingen in de toekomst minimaliseren. Bovendien heb ik opgemerkt dat sommige respondenten die dit ervaren, behoefte hebben aan ondersteuning vanuit collega's binnen ADVIESBUREAU. Allereerst om hun huidige werkzaamheden beter te laten aansluiten op hun behoeftes en vervolgens om na afloop van het contract actief mee te zoeken naar en opdracht die beter past. Meer aandacht en ruimte om individuen hierbij te helpen, zal naar verwachting ontevredenheid reduceren, omdat een individu op deze manier zijn/haar uitdagingen kan delen en er samen nagedacht kan worden over een oplossing.

7.1.5 Conclusie aanbevelingen

Concluderend kan gesteld worden dat de voorgaande vier thema's als verbeterthema's kunnen worden beschouwd waar de organisatie in de nabije toekomst op in kan springen om de werktevredenheid binnen de organisatie te verhogen en het personeelsverloop aan te pakken. Dit onderzoek kan de organisatie gebruiken om het gesprek te voeren over thema's waar onvrede over is en hoe deze onvrede in de toekomst weggenomen kan worden. Een open gesprek hierover biedt ruimte kritisch te zijn, te reflecteren op de huidige gang van zaken en een kans om de organisatie verder te ontwikkelen zodat werknemers in de toekomst meer tevreden zijn over hun baan en het personeelsverloop wordt verminderd. Ik heb in de maanden dat ik op het kantoor van ADVIESBUREAU rondliep opgemerkt dat er op verschillende vlakken plannen worden gemaakt en worden uitgevoerd om geschetste thema's aan te pakken. Een goede start is gemaakt en ik zou de organisatie willen aanmoedigen hiermee door te gaan.

7.2 Suggesties voor vervolgonderzoek

In dit onderzoek heb ik de keuze gemaakt voor drie respondentgroepen (één jaar of kortter in dienst, langer dan vier jaar in dienst en uitgestroomde werknemers). Een deel van de huidige medewerkers is daarin niet bevraagd; medewerkers die langer dan één jaar, maar korter dan vier jaar in dienst zijn bij ADVIESBUREAU vallen buiten de populatie van dit onderzoek. Interessant kan zijn om te onderzoeken in welke mate de bevindingen van dit onderzoek ook voor hen gelden, of dat de resultaten van deze groep afwijken. Dit onderzoek kan op een vergelijkbare manier als dit onderzoek worden verricht, of kan voor *mixed methods* worden gekozen (Bryman, 2012). Bij deze methode wordt kwalitatieve data aangevuld door kwantitatieve data. De resultaten van dit kwalitatieve onderzoek

kunnen hierbij dienen als richtlijnen om het kwantitatieve onderzoek vorm te geven. Zo zouden de verbeterthema's uit dit onderzoek systematisch kunnen worden bevraagd aan werknemers door middel van een enquête. Een *mixed methods* onderzoek zou meer kunnen zeggen over de mate waarin de resultaten van dit onderzoek gelden voor de rest van de werknemers in de organisatie.

Om deze generaliseerbaarheid verder te vergroten zou in vervolgonderzoek ook kunnen worden onderzocht in hoeverre de uitdagingen die in dit onderzoek worden beschreven, specifiek zijn voor de groeifase waarin de organisatie verkeerd. In dit onderzoek is ervoor gekozen om dit niet mee te nemen, wel kwamen er in de interviews aanwijzingen naar voren dat verschillende uitdagingen verband leken te hebben met de groei van de organisatie. Bovendien denk ik dat het zowel voor de praktijk, als voor de wetenschap interessant en relevant kan zijn om te onderzoeken welke uitdagingen inherent zijn aan verschillende groeifases van een, al dan niet zelfsturende, organisatie.

8. BIBLIOGRAFIE

Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The real bottom line. *Public personnel management*, *29*(3), 333-342.

Abelson, M. A., & Baysinger, B. D. (1984). Optimal and dysfunctional turnover: Toward an organizational level model. *Academy of management Review*, *9*(2), 331-341.

Accountant. (2018, 6 maart). Big four hebben moeite met vasthouden jonge werknemers. Geraadpleegd van https://www.accountant.nl/nieuws/2018/3/big-four-hebben-moeite-met-vasthouden-jonge-werknemers/

Amelsvoort, van G., & Jaarsveld, van J. (2002). *Teamontwikkeling en leidinggeven*. ST-groep. 1-11

Becker, T. E., & Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of organizational behavior*, *14*(2), 177-190.

Bludedorn, A. C. (1978). A taxonomy of turnover. *Academy of Management Review*, *3*(3), 647-651.

Boeije, H., 't Hart, H., & Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom Onderwijs.

Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen.* Amsterdam: Boom Lemma uitgevers.

Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, *24*(1), 270-283.

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. 4th or 5th Edition. Oxford University Press

Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. (1992*). Job satisfaction: How people feel about their jobs.* San Francisco: New Lexington Books.

Dam, K. V., van der Heijden, B. I., & Schyns, B. (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk.

Dorenbosch, L., Bakker, A. B., Demerouti, E., & van Dam, K. (2013). Job crafting: de psychologie van een baan op maat. *Gedrag & Organisatie*, *26*(1), 3-15.

Duberley, J., Johnson, P., & Cassell, C. (2012). Philosophies Underpinning Qualitative Research. In: Symon, G. & Cassell, C. (eds). *Qualitative Organizational Research* (pp. 15-34). Los Angeles: Sage.

Edwards, I. R., & Shipp, A. I. (2007). The relationship between person-environment fit and outcomes: An integrative. *Perspectives on organizational fit*, *209*.

Glebbeek, A. C., & Bax, E. H. (2004). Is high employee turnover really harmful? An empirical test using company records. *Academy of Management Journal*, *47*(2), 277-286.

Glisson, C., & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative science quarterly*, 61-81.

Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2013). Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. *Journal of Management*, *39*(3), 573-603.

Knippenberg van, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *27*(5), 571-584.

Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, *49*(1), 1-49.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of indivduals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person supervisor fit. *Personnel psychology, 58(*2), 281-342.

Kuipers, H. & Amelsvoort, P. van (1990). Slagvaardig organiseren: een inleiding in de structuurbouw. Deventer: Kluwer.

Langfred, C. W. (2007). The downside of self-management: A longitudinal study of the effects tf conflict on trust, autonomy, and task interdependence in self-managing teams. *Academy of management journal*, *50*(4), 885-900.

Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person–job and person–organization fit. *Journal of vocational behavior*, *59*(3), 454-470.

Locke, E. A. (1975). Personnel attitudes and motivation. Annual Review oj Psychology, 26, 457-480.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally.

Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel psychology*, *48*(2), 309-333.

March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.

Maxwell, J.A. (2013). *Qualitative Research Design. An Interactive Approach*, 3rd edition, Los Angeles etc.: Sage Publications

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., & Lee, T. W. (2001). How to keep your best employees: Developing an effective retention policy. *Academy of Management Perspectives*, *15*(4), 96-108.

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of applied psychology*, *62*(2).

Oldham, G. R. (1976). Job characteristics and internal motivation: The moderating effect of interpersonal and individual variables. *Human Relations*, *29*(6), 559-569.

Özçelik, G. (2015). Engagement and retention of the millennial generation in the workplace through internal branding. *International Journal of Business and Management*, *10*(3), 99.

Paul, R. J., Niehoff, B. P., & Turnley, W. H. (2000). Empowerment, expectations, and the psychological contract—managing the dilemmas and gaining the advantages. *The Journal of Socio-Economics*, *29*(5), 471-485.

Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). *Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism.* Psychological Bulletin, 151- 176.

Price, J.L. (1977). *The study of turnover.* Ames: Iowa State University Press.

Price, J. L & Mueller, C. W. (1979). *A causal model of turnover estimated for nurses.* Paper presented at the 39th National Academy of Management Meeting, Atlanta, GA.

Schneider, B., Goldstiein, H. W., & Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel psychology*, *48*(4), 747-773.

Semler, R. (2015). *SEMCO-stijl*. Boekerij.

Siebert, W. S., & Zubanov, N. (2009). Searching for the optimal level of employee turnover: A study of a large UK retail organization. *Academy of Management Journal*, *52*(2), 294-313.

Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction*. Sage.

Sondermeijer, V. (2017, 14 september). Opklimmen duurt jonge consultants te lang. *NRC.* Geraadpleegd van https://www.nrc.nl/nieuws/2017/09/14/opklimmen-duurt-jonge-consultants-te-lang-12984197-a1573347

Spek, van der H., Sylva, H. (2018, 12 juni). Werkgevers worstelen met gespannen arbeidsmark. Geraadpleegd van: https://www.berenschot.nl/actueel/2018/juni/hr-trends-2018-arbeidsmarkt/

Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011). Self-leadership: A multilevel review. *Journal of Management*, *37*(1), 185-222.

Vianen, van A. E., De Pater, I. E., & Van Dijk, F. (2007). Work value fit and turnover intention: same-source or different-source fit. *Journal of managerial psychology*, *22*(2), 188-202.

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human resource management review*, *12*(2), 173-194.

Winne, S. de, Marescaux, E., Sels, L., Van Beveren, I., & Vanormelingen, S. (2015). *Employee turnover (volatility) and labor productivity* (WSE Report 8-2015). Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie.

Wright, B. E., & Kim, S. (2004). Participation's influence on job satisfaction: The importance of job characteristics. *Review of Public Personnel Administration*, *24*(1), 18-40.

BIJLAGEN

Bijlage 1: Codeboom

- **Personeelsverloop**

- **Werktevredenheid**

- **Tevredenheid over interne processen en visie van ADVIESBUREAU**
  - Besluitvorming
  - Verantwoordelijkheid
  - Doel van de organisatie

- **Tevredenheid over het perspectief binnen ADVIESBUREAU**
  - Loopbaanperspectief
  - Verwachtingsmanagement
  - Aandacht voor persoonlijke ontwikkeling
  - Perspectief in salaris

- **Tevredenheid over de balans tussen twee organisaties**
  - Cultuurverschil
  - Tijd & aandacht verdelen

- **Tevredenheid over de opdrachten**
  - Geboeid en uitgedaagd worden
    - Affiniteit met de werkzaamheden
    - Zelf uitdaging creëren
  - Meerwaarde technische achtergrond
    - Kennis en vaardigheden
    - Voelen zich thuis
  - Onzekerheid en werkstress

Bijlage 2: Topiclijsten

Topiclijst onderzoeksgroep A

Introductie

- Voorstellen
- Introduceren onderzoek
- Toestemming vragen voor het opnemen
- Anonimiteit
- Interview duurt ca. 1 uur

Algemeen

- Wat is je achtergrond?
- Waar heb je hiervoor gewerkt?
- Hoelang werk je bij ADVIESBUREAU?
- Hoe oud ben je?

Person-organization fit

- Waarom ben je bij ADVIESBUREAU gaan werken?
- Waar werd je positief door verrast?
- Welke verwachtingen had je van het bedrijf, maar zijn niet uitgekomen?
- In hoeverre denk je dat je aansluit bij ADVIESBUREAU als organisatie?
- Hoe zou je ADVIESBUREAU omschrijven?
- Hoe vind je je team binnen ADVIESBUREAU?

Person-job fit

- Met welke opdracht ben je bezig?
- Wat vind je van deze opdracht?
- In hoeverre denk je dat je als persoon aansluit bij de baan die je beoefent?
- Denk je dat je over de juiste kennis en vaardigheden beschikt om je werkzaamheden goed te kunnen vervullen?
- Zou een technische opleiding een meerwaarde hebben voor het werk dat je doet?
- Hoe vind je je team bij je opdrachtgever?
- In hoeverre ervaar je een cultuurverschil tussen ADVIESBUREAU en het bedrijf waar je op opdracht zit?

Doorgroeimogelijkheden

- Hoe zie jij jouw toekomst bij ADVIESBUREAU voor je?
- Hoe hoop je jezelf verder te gaan ontwikkelen binnen ADVIESBUREAU?
- In hoeverre wordt je gecoacht en getraind om je verder te ontwikkelen?
- Word je voldoende uitgedaagd door je werkzaamheden?

Supervisie

- Hoe ervaar je het zelfsturende karakter van ADVIESBUREAU?
- Hoe vindt je de balans tussen enerzijds vrijheid en anderzijds sturing binnen het bedrijf?

Werktevredenheid

- In hoeverre ben je zelf tevreden over je baan?
- Wat zou je tevredenheid verhogen?
- In hoeverre speelt salaris een rol in je tevredenheid?
- Denk je er weleens aan om bij de organisatie weg te gaan?
- Heb je al weleens ergens anders gesolliciteerd?

Overig

- Zijn er nog dingen die je graag kwijt wilt?

Topiclijst onderzoeksgroep B

Introductie

- Voorstellen
- Introduceren onderzoek
- Toestemming vragen voor het opnemen
- Anonimiteit
- Interview duurt ca. 1 uur

Algemeen

- Wat is je achtergrond?
- Waar heb je hiervoor gewerkt?
- Hoelang werk je bij ADVIESBUREAU?
- Hoe oud ben je?

Person-organization fit

- Waarom ben je bij ADVIESBUREAU gaan werken?
- Waar werd je positief door verrast?
- Welke verwachtingen had je van het bedrijf, maar zijn niet uitgekomen?
- In hoeverre denk je dat je aansluit bij ADVIESBUREAU als organisatie?
- Hoe zou je ADVIESBUREAU nu omschrijven?
- Hoe vind je je team binnen ADVIESBUREAU

Person-job fit

- Met welke opdracht ben je bezig?
- Wat vind je van deze opdracht?
- In hoeverre denk je dat je als persoon aansluit bij de baan die je beoefent?
- Denk je dat je over de juiste kennis en vaardigheden beschikt om je werkzaamheden goed te kunnen vervullen?
- Zou een technische opleiding een meerwaarde hebben voor het werk dat je doet?
- Hoe vind je je team bij je opdrachtgever?
- In hoeverre ervaar je een cultuurverschil tussen ADVIESBUREAU en het bedrijf waar je op opdracht zit?

Doorgroeimogelijkheden

- Hoe zie jij jouw toekomst bij ADVIESBUREAU voor je?
- Hoe hoop je jezelf verder te gaan ontwikkelen binnen ADVIESBUREAU?
- In hoeverre wordt je gecoacht en getraind om je verder te ontwikkelen?
- Word je voldoende uitgedaagd door je werkzaamheden?

Supervisie

- Hoe ervaar je het zelfsturende karakter van ADVIESBUREAU?

- Hoe vindt je de balans tussen enerzijds vrijheid en anderzijds sturing binnen het bedrijf?

Werktevredenheid

- In hoeverre ben je zelf tevreden over je baan?
- Wat zou je tevredenheid verhogen?
- In hoeverre speelt salaris een rol in je tevredenheid?
- Welke factoren maken dat je nog bij de organisatie werkt?
- Denk je er weleens aan om bij de organisatie weg te gaan?
- Heb je al weleens ergens anders gesolliciteerd?

Overig

- Zijn er nog dingen die je graag kwijt wilt?

Topiclijst onderzoeksgroep C

Introductie

- Voorstellen
- Introduceren onderzoek
- Toestemming vragen voor het opnemen
- Anonimiteit
- Interview duurt ca. 1 uur

Algemeen

- Wat is je achtergrond?
- Waar werk je nu?
- Hoelang heb je bij ADVIESBUREAU gewerkt?
- Wanneer ben je weg gegaan?
- Hoe oud ben je?

Person-organization fit

- Waarom ben je bij ADVIESBUREAU gaan werken?
- Waar werd je positief door verrast?
- Welke verwachtingen had je van het bedrijf, maar zijn niet uitgekomen?
- In hoeverre denk je dat je aansloot bij ADVIESBUREAU als organisatie?
- Hoe zou je ADVIESBUREAU nu omschrijven?

Person-job fit

- Welke opdrachten heb je gedaan?
- Wat vond je van deze opdrachten?
- In hoeverre denk je dat je als persoon aansloot bij de baan die je beoefende?
- Denk je dat je over de juiste kennis en vaardigheden beschikt om je werkzaamheden goed te kunnen vervullen?
- Denk je dat een technische opleiding een meerwaarde zou hebben voor het werk wat je deed?
- Hoe vond je je team bij de opdrachtgever?
- In hoeverre ervaarde je een cultuurverschil tussen ADVIESBUREAU en het bedrijf waar je op opdracht zit?

Doorgroeimogelijkheden

- Hoe zag jij jouw toekomst bij ADVIESBUREAU voor je?
- Hoe hoopte je jezelf verder te gaan ontwikkelen binnen ADVIESBUREAU?
- In hoeverre werd je gecoacht en getraind om je verder te ontwikkelen?
- Werd je voldoende uitgedaagd door je werkzaamheden?

Supervisie

- Hoe ervaarde je het zelfsturende karakter van ADVIESBUREAU?

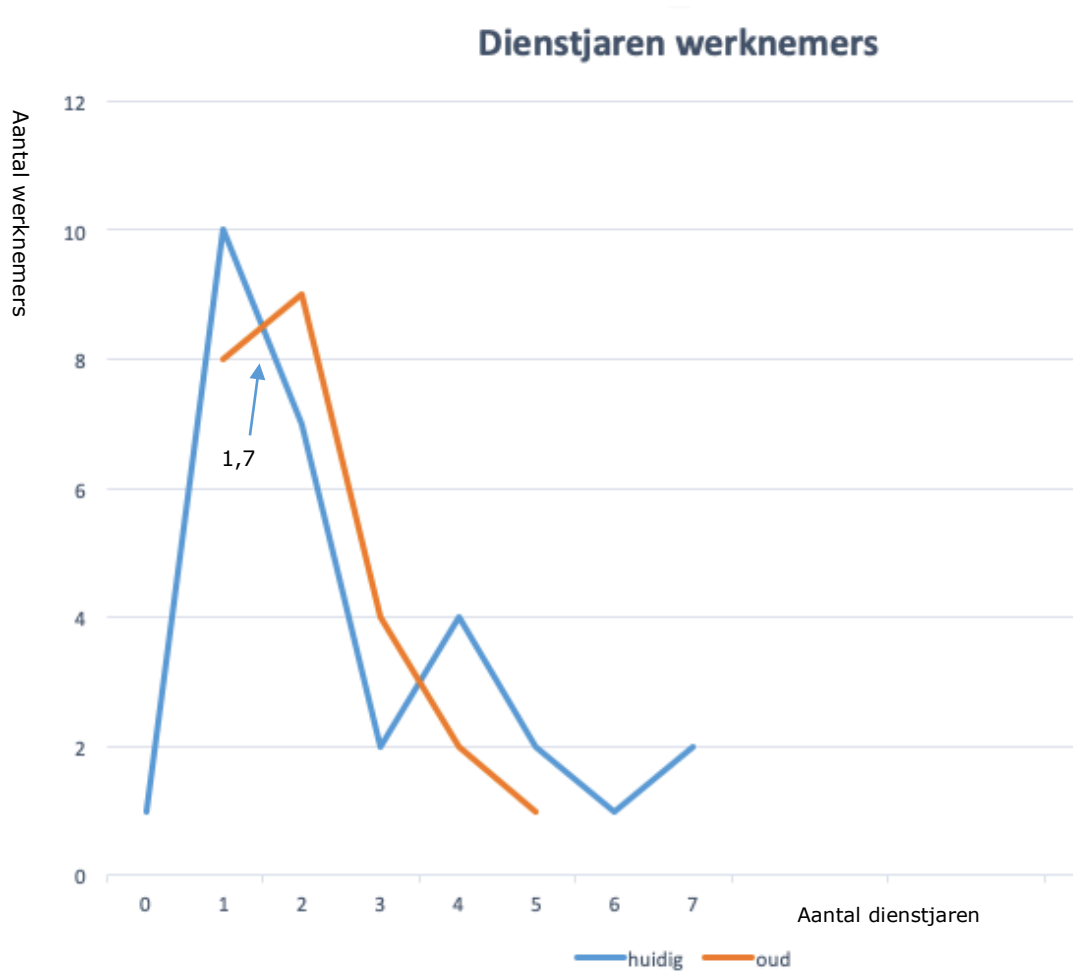
- Hoe vond je de balans tussen enerzijds vrijheid en anderzijds sturing binnen het bedrijf?
- In hoeverre werd je gecoacht in je ontwikkeling?

Werktevredenheid

- In hoeverre was je tevreden over je baan?
- Wat had je tevredenheid kunnen verhogen?
- In hoeverre speelde salaris een rol in je tevredenheid?
- Welke factoren maakten dat je de organisatie hebt verlaten?
- Wat vind je in je nieuwe baan wat je niet bij ADVIESBUREAU vond en vice versa?

Overig

- Zijn er nog dingen die je graag kwijt wilt?

Bijlage 3: Eigen analyse

Analyse van huidige en oude werknemers met bijbehorende aantal dienstjaren. Uit de excel analyse blijkt dat 1,7 jaar de gemiddelde diensttijd is van de uitgestroomde werknemers.