

<i>Scriptie</i>	De Eigen'wijze' Professional Een onderzoek naar <i>commitment</i> onder professionals van Conclusion
<i>Naam</i>	Hedwich Bride van der Meulen H.B.vanderMeulen@students.uu.nl
<i>Datum</i>	Utrecht, Oktober 2007
<i>Kader</i>	Afstudeerscriptie master Strategisch Human Resource Management, aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschappen, Universiteit Utrecht
<i>Opdrachtgever en begeleiders</i>	Afstudeerbegeleiding: Dr. Mevr. E.B. van Wijk Opdrachtgever: Human Capital Group, Utrecht Begeleiding vanuit Human Capital Group: Dr. Dhr. E. Küpers

Voorwoord

Commitment?

De wekker gaat, het is nog vroeg, maar wakker worden gaat je weer goed af vanochtend. Na een gezamenlijk ontbijt spring je in de auto op weg naar je werk. Er volgt een kleine file, waarin je nog mooi even je moeder kan bellen om haar te feliciteren met haar verjaardag. Al snel kom je aan in een mooi en opgeruimd kantoorgebouw. Enkele collega's wensen je een goede morgen en je kamergenoot heeft een kopje thee klaar staan want hij zag je al aankomen. Opgewekt klets je bij over het nieuws en het gister behaalde succes bij een klant, waarna je de komende dag begint voor te bereiden. Verschillende afspraken, straks lunchen met een oude studievriend en het uitwerken van een vernieuwend idee voor de afdeling marketing staan vandaag op de agenda. Je voelt je op je gemak, hebt zin om er tegen aan te gaan en bent blij met de koers die de organisatie vaart.

Hoe zou Antoni Gaudi (1852-1926) 's ochtends uit zijn bed zijn komen? Had hij ook zin om er tegen aan te gaan? Eén ding is zeker: zijn commitment was enorm. Hij begon aan de bouw van een kerk, die hij nooit af zou zien. De Sagrada Familia werd een jarenproject, dat ruim 80 jaar na de dood van Gaudi nog steeds niet afgerond is.

Iedereen zou in zijn dagelijkse werk het commitment moeten vinden waarmee hij een Sagrada Familia zou kunnen bouwen. We besteden jaren lang, het grootste deel van onze tijd aan werken.

Er is een liedje dat begint met de tekst:

You want commitment

Take a look in to these eyes...

Of het commitment van een persoon werkelijk af te lezen is uit zijn ogen weet ik niet. Dit wetenschappelijke onderzoek gaat over de Gaudi in elk van ons.

Hedwich van der Meulen

Dankwoord

Met enige trots presenteer ik mijn scriptie. Gedurende mijn afstudeerperiode hebben een aantal mensen mij met raad en daad bijgestaan. Hen wil ik geenszins vergeten te noemen.

Op de allereerste plaats wil ik mijn ouders, Bouwe en Ineke en mijn zus Maaïke bedanken. De typering 'mede mogelijk gemaakt door' is zeker op hen van toepassing. Mentale steun, tekstuele feedback, hulp bij de lay-out en een natje en een droogje stonden altijd klaar op het juiste moment.

Daarnaast hebben verschillende mensen mij op een zeker moment ondersteund, tijdens het proces of bij het formuleren van de juiste teksten en het ontdekken van de rode draad in al het getypte. Hiervoor wil ik Alex Riemersma, Ineke Carolus, Dagmar Baan, Leoni Gasille, Liesbeth Dijkgraaf, Marieke van Vliet en Philip Numann bedanken.

Een begeleider vanuit de Universiteit neemt een belangrijke plaats in tijdens een afstudeertraject. Ellen van Wijk heeft mij de leerweg van een scriptie laten meemaken. Ik wil haar bedanken voor de feedback, leermomenten en inzichten tijdens het doen van onderzoek en het schrijven van een scriptie.

Tot slot wil ik Evert Küpers en (mensen van) de Human Capital Group in het algemeen bedanken voor het mogen uitvoeren van een onderzoek onder hun vleugels. Ik heb hier de mogelijkheid gekregen te leren en mijn eerste stappen in een 'werkende' wereld te zetten. Bedankt voor deze mogelijkheid!

Management samenvatting

Het positieve van commitment is dat wanneer mensen zich gecommitteerd voelen zich gaan inzetten voor hun werk en harder gaan werken. Maar wat is dit 'commitment' eigenlijk?

*Deze scriptie stelt de algemeen geaccepteerde betekenis van commitment ter discussie, hierin zou het één en ander veranderd kunnen zijn. Het uitgangspunt voor dit onderzoek is de aanname dat commitment een complex begrip is; in de literatuur is een grote hoeveelheid aan **traditionele definities** en beschrijvingen aanwezig. Volgens de ene (Mowday, 1979) is commitment bijvoorbeeld gericht op de identificatie van de werknemer bij de organisatie terwijl een andere (Steers, 1977) uitgaat van een 'gevoel' tussen medewerker en organisatie. Wel zijn deze definities gericht op de band vanuit de medewerker naar de organisatie toe. Door een aantal maatschappelijke ontwikkelingen zoals individualisering, een hoge mate van onderlinge concurrentie bij organisaties en flexibilisering van bijvoorbeeld werk en arbeidscontracten lijken er veranderingen in deze definities te zijn gekomen. Is een onvoorwaardelijke loyaliteit vanuit de medewerker naar de organisatie toe nog wel aan de orde? Recentere onderzoeken wijzen uit dat **nieuwere betekenissen** van commitment bijvoorbeeld ook gericht zijn op de carrière of het werk op zich. Daarom is binnen dit onderzoek gekozen om terug te gaan naar de basisvraag: wat is commitment?*

Het doel van dit onderzoek is om na te gaan welke betekenissen er gegeven worden aan commitment binnen een professionele dienstverlenende organisatie en op zoek te gaan naar meningen van en mogelijke verschillen tussen professionals uit de gehele organisatie. Conclusie wat betreft hun commitment, om te kijken wat dit betekent voor de organisatie. De centrale vraag luidt:

Welke betekenissen en vormen van commitment worden ervaren door de professionals van Conclusion en op welke manier uiten deze commitments zich?

Met professionals worden in dit onderzoek eigennuttige, hoger opgeleide experts bedoeld die houden van hun vak. Zij willen hun vak zo goed als mogelijk uitoefenen om kwaliteit te leveren en zij zijn gericht op de ontwikkeling in hun vakgebied en van henzelf. Deze populatie, professionals, maakt het extra interessant om naar betekenissen van commitment te kijken. Zij hebben door bovenstaande kenmerken een eigennuttige rol in organisaties en gaan voor hun ontwikkeling en die van hun vak, wat los van een organisatie kan.

In dit onderzoek staan naast organisatiecommitment andere vormen van commitment centraal. Er is gekozen een achttal vormen te onderzoeken: commitment aan de organisatie, aan de holding, aan het topmanagement, aan de leidinggevende, aan de collega's, aan de carrière, aan de klanten/ opdrachtgever en aan het werk.

In dit onderzoek is meer duidelijk geworden over het commitment van professionals. Geconcludeerd kan worden dat er nieuwere betekenissen van commitment zijn.

De betekenis van commitment voor professionals bij Conclusion komt overeen met: een gevoel van verbondenheid, loyaliteit, inzet en betrokkenheid van en bij de organisatie. Hieruit blijkt dat commitment door een groot aantal professionals wordt ervaren als het traditionele organisatiecommitment, dit is te danken aan de aangegeven betrokkenheid bij de organisatie en het gevoel van verbondenheid, wat overeenkomt met beschrijvingen van traditioneel commitment. Echter uit de resultaten van dit onderzoek blijkt ook dat de professional aan commitment nog meer betekenis geeft. Professionals zien commitment als een wisselwerking tussen organisatie en individu. Het gaat om wederzijdse loyaliteit: betrokken worden en betrokken zijn. Deze beschrijvingen over een wisselwerking tussen organisatie en medewerkers duidt op een verschil met traditionele betekenissen van commitment. Commitment is geen eenrichtingsverkeer en lijkt actiever te zijn in plaats van alleen het gevoel van verbondenheid met de organisatie. De verschillende betekenissen: de wisselwerking, hard werken en betrokkenheid, duiden er ook op dat het individu niet alleen gericht is op de organisatie maar ook op collega's en zijn professie. De interactie, het gecommiteerd zijn aan meerdere commitments en inzet voor het werk geeft aan dat het commitment voor professionals meer divers en dynamischer is dan het traditionele commitment aangeeft.

Naast de betekenis zijn een aantal andere zaken omtrent commitment gebleken.

Professionals zijn relatief hoog en divers gecommiteerd, het hoogst aan lokale commitments zoals de professie. Hoewel professionals binnen dit onderzoek commitment omschrijven als band met de organisatie (organisatiecommitment), scoren zij het hoogst op professional commitment, klant commitment en commitment aan de collega's. Vervolgens komt de leidinggevende, de carrière en dan pas de organisatie en top van de organisatie.

Alle commitments staan met elkaar in verband, het is als het ware één geheel. Vinden er stijgingen plaats in de commitments, dan veranderen andere commitments in positieve zin mee.

Bepaalde kenmerken van professionals bepalen ook hun commitments, zoals leeftijd, functieniveau, grootte van de organisatie en de werkvorm. Ouderen, directeuren, professionals uit kleine organisaties en vooral salesmedewerkers zijn significant hoger gecommiteerd.

Uit de theorie blijken een aantal uitingen van commitment zoals 'inzet' en 'het blijven werken bij de organisatie'. Ook onder professionals binnen dit onderzoek komt naar voren dat er nog steeds verbanden zitten tussen beide gevolgen en commitments.

Inhoudsopgave

	<i>Pagina</i>
Voorwoord	4
Dankwoord	5
Managementsamenvatting	6
Inhoudsopgave	8
INLEIDING	11
Oriëntatie op het probleem	11
<i>Complexheid van het begrip commitment</i>	11
<i>Vier ontwikkelingen binnen het thema</i>	12
<i>Belang van de veranderingen rondom commitment</i>	13
Afbakening voor het onderzoek.....	14
<i>Aanleiding van het onderzoek</i>	14
<i>Populatie: professionals</i>	14
Het onderzoek.....	15
<i>Doel- en probleemstelling</i>	15
<i>Deelvragen</i>	15
<i>Relevantie van het onderzoek</i>	16
Leeswijzer.....	17
HOOFDSTUK 1 Theoretische achtergrond	19
1.1 Professionals als werknemers.....	19
1.2 Het begrip commitment in de literatuur.....	20
1.2.1 <i>Definities</i>	20
1.2.2 <i>Benaderingen</i>	20
1.2.3 <i>Uniformiteit – multidimensionaliteit van commitment</i>	21
1.2.4 <i>Erkenning van Meyer & Allen binnen dit onderzoek</i>	21
1.3 Waaraan zijn medewerkers gecommitteerd.....	22
1.3.1 <i>Foci van commitment</i>	22
1.3.2 <i>Verschillende foci</i>	23
1.3.3 <i>Globaal en lokaal commitment</i>	24
1.4 Professionals en commitment.....	25
1.4.1 <i>Professionals: over één kam?</i>	25
1.5 Gevolgen van commitment.....	26
1.5.1 <i>Algemene gevolgen van commitment</i>	26
1.5.2 <i>Gevolgen van verschillende foci</i>	27
1.6 Herziene betekenissen van commitment.....	28
1.7 Hypotheses	29
HOOFDSTUK 2 Methodologische verantwoording	33
2.1 De onderzoeksvraag.....	33
2.1.1 <i>Begrippen</i>	33
2.2 De onderzoeksorganisatie.....	34

	Pagina
2.3 De onderzoeksmethoden.....	34
2.3.1 <i>Meetinstrumenten binnen het kwalitatief onderzoek</i>	34
2.3.2 <i>Populatie van het kwalitatieve onderzoek</i>	35
2.3.3 <i>Analysemethode van het kwalitatieve onderzoek</i>	35
2.3.4 <i>Meetinstrument binnen het kwantitatieve onderzoek</i>	35
2.3.5 <i>Populatie van het kwantitatieve onderzoek</i>	38
2.3.6 <i>Respons</i>	39
2.3.7 <i>Analysemethode van het kwantitatieve onderzoek</i>	39
HOOFDSTUK 3 Onderzoeksresultaten	42
3.1 Inleiding.....	42
3.2 Respons analyse.....	42
3.3 Resultaten deelvraag één.....	43
3.4 Resultaten deelvraag twee.....	46
3.5 Resultaten deelvraag drie.....	48
3.6 Resultaten deelvraag vier.....	51
CONCLUSIES	54
DISCUSSIE	61
AANBEVELINGEN	64
BIBLIOGRAFIE	67
Bijlage I Organogram.....	71
Bijlage II Topiclijst.....	72
Bijlage III Enquête.....	74
Bijlage IV Statistische uitkomsten.....	79
Bijlage V Paper over de publieke dimensie van het onderzoek.....	86

Inleiding

Op dit moment is de situatie op de arbeidsmarkt positief te noemen; het aantal banen loopt op evenals de vacatures, zo meldt het Centraal Bureau voor de Statistiek. Het eerste kwartaal van 2007 waren er 212 duizend vacatures, dit zijn tien duizend meer vacatures dan in het eerste kwartaal van 2006. De werkloosheid neemt met gemiddeld 6000 banen per kwartaal af (CBS, 2007). Er wordt dan ook gesproken van een krappe arbeidsmarkt. Deze actuele ontwikkeling brengt het binden en boeien van medewerkers extra onder de aandacht. Voor organisaties die willen blijven concurreren en inspringen op de groeiende economie is het noodzakelijk na te gaan hoe medewerkers kunnen worden aangetrokken en op welke manier waardevolle medewerkers behouden kunnen worden: *'De voordeur van een organisatie moet wijd open staan, maar de achterdeur moet ook scherp in de gaten worden gehouden'* (Meeuwissen, 2007).

Dit onderzoek gaat over het binden van professionals: commitment. Met professionals worden eigenzinnige, hoger opgeleide experts bedoeld die houden van hun vak. Zij willen hun vak zo goed als mogelijk is uitoefenen om kwaliteit te leveren en zij zijn gericht zijn op de ontwikkeling in hun vakgebied en van henzelf. Er is binnen dit onderzoek gekeken naar betekenissen die professionals geven aan commitment.

Het thema commitment is zowel in de wetenschappelijke literatuur, managementboeken evenals binnen organisaties al vanaf de jaren zeventig een belangrijk aandachtsgebied. De aanwezigheid van betrokken mensen binnen een organisatie is belangrijk omdat de resultaten van organisaties afhangen van de inzet van haar medewerkers. Betrokken medewerkers zetten zich in, leveren betere prestaties en willen blijven werken bij de organisatie.

Het uitgangspunt van dit onderzoek is de complexiteit van het begrip en de speciale kenmerken die professionals bezitten.

In de grote hoeveelheid aan vakliteratuur wordt de term commitment in verband gebracht met of als synoniem gebruikt voor begrippen als binding, betrokkenheid & loyaliteit, binden & boeien en identificatie. Ook ligt er een nauwe verbintenis met de motivatie van medewerkers. In dit onderzoek is als verzamelbegrip voor alle aspecten van de betrokkenheid van medewerkers het begrip commitment gebruikt.

Oriëntatie op het probleem

Complexiteit van het begrip commitment

'Het is een vaag begrip wat moeilijk te omschrijven is en wat ook moeilijk te pakken is ... commitment, daar draait alles op. Maar als je aan mij vraagt om daar een definitie van te geven, ja, ik roep maar wat. Het is gewoon een gevoel (een directeur van Conclusion).'

Al sinds de jaren 70 is commitment een belangrijk thema binnen Human Resource Management (HRM). In de literatuur wordt vaak een beroep gedaan op definities van organisatiecommitment uit de zeventiger en tachtiger jaren van bijvoorbeeld Mowday (1979) en het werk van Cook & Wall (1980) naar aanleiding van het Organizational Commitment Questionair (OCQ). Als traditionele beschrijving van commitment geldt in het algemeen dat het een kracht is die richting geeft aan het gedrag van mensen in termen van betrokkenheid, identificatie en loyaliteit (Mowday, 1979 in: Meyer & Allen, 2001, Cook & Wall, 1980 in: Singh & Vinnicombe, 1998). Deze beschrijving is gericht op organisatiecommitment, de psychologische band die de werknemer voelt naar de organisatie toe.

Er zijn echter een aantal vraagtekens die, zeker als het gaat om professionals, bij deze traditionele omschrijving geplaatst kunnen worden. Gaat het wel alleen om de organisatie waarbij medewerkers betrokken zijn? Is het alleen

iets wat de medewerker moet 'voelen'? En waar ligt het commitment van een professional eigenlijk, bij de organisatie of bij het werk? Daarnaast, wat zijn de gevolgen van het commitment van een professional?

Dit leidt tot de vraag wat commitment voor hedendaagse professionals betekent. Binnen dit onderzoek is gekeken naar nieuwe betekenissen van commitment. Om vernieuwde betekenissen van commitment te onderzoeken is eerst gekeken naar een aantal ontwikkelingen. De laatste jaren hebben een aantal veranderingen plaatsgevonden die van invloed kunnen zijn op commitment en daarmee op de betekenisgeving van commitment.

Vier ontwikkelingen binnen het thema

Hieronder zullen enkele ontwikkelingen worden toegelicht. Het gaat hier om veranderingen op het gebied van arbeidsrelaties en werkinhoud, maatschappelijke veranderingen, organisatieveranderingen en menselijke veranderingen.

a) Arbeidsrelaties en werkinhoud

Ten eerste zijn in de laatste decennia arbeidsrelaties en werkinhoud veranderd. Enkele generaties terug was 'lifetime employment' gewenst en was dit zelfs niet meer dan normaal. Op de huidige arbeidsmarkt worden meer kortere, freelance en/of flexibele arbeidsrelaties aangegaan. Ook is er sinds de eerste onderzoeken naar commitment een verschuiving van werkinhoud te zien (Cascio, 1995; Metz & Westenholz. In: Koot, Leisink & Verweel, 2003). Productiewerkzaamheden zijn sterk verminderd en dienstverlenende beroepen hebben een grote groei doorgemaakt. Specifiek voor professionals geldt dat het werk steeds mobieler wordt wat betreft hun werklocatie. Ze werken voor verschillende organisaties en daarmee vervagen geografische en mentale grenzen. Deze veranderingen hebben invloed op de visies op commitment. De behoefte aan betrokken en loyale medewerkers verandert. Kortere en grenzeloze arbeidsrelaties staan in contrast met de mate van betrokkenheid van de medewerker en meer kennisintensieve, professionele werkzaamheden botsen met commitment aan de organisatie (Baruch, 1998; van Wijk, 2006).

b) Maatschappelijke veranderingen

Ten tweede zijn er een aantal maatschappelijke veranderingen die ten grondslag liggen aan actuele organisatieveranderingen en welke invloed hebben op commitment, zoals individualisering, informatisering, globalisering en de groeiende kenniseconomie (Schnabel, 1999). Door de individualisering gaan mensen bijvoorbeeld meer hun eigen weg en bewandelen zij niet meer de traditionele, verwachte paden. Door globalisering en informatisering zijn de keuzes die een mens kan maken minder persoonlijk en minder gewoon geworden. De mens kan zijn eigen interesses naleven en zijn identiteit ontwikkelen aan de hand van een diversiteit aan prikkels. Deze ontwikkelingen hebben tot gevolg dat medewerkers zich in mindere mate aan de organisatie op zich verbinden maar aan meerdere levensstijlen (Giddens, 1991 in: Van Wijk, 2006).

c) Organisatie veranderingen

Ten derde maken huidige veranderingen en onzekerheden binnen organisaties plaats voor een nieuwe ontwikkeling: employability. Dit houdt in dat onder leiding van de werkgever een medewerker inzetbaar blijft op de arbeidsmarkt. Mocht zijn huidige baan eindigen dan is de medewerkers voldoende bijgeschoold en op de hoogte van actuele kennis om zo gemakkelijk ergens anders werk te kunnen vinden (Beardwell, Holden & Claydon, 2004). Ontwikkelingen als snel veranderende markten met grote concurrentie, technologische revoluties, herstructureringen, inkrimpingen, uitbestedingen, het tijdelijk naar huis sturen van mensen, veranderende arbeidscontracten, verminderde activiteiten van vakbonden en verzaakte beloftes van baanzekerheid werken deze employability in de hand. In ruil voor hard werken krijgen medewerkers kennis en vaardigheden die ze ook bij andere organisaties kunnen inzetten. Mensen worden verantwoordelijk gesteld voor hun eigen ontwikkeling, ze zijn als het ware een eigen onderneming en loopbaanbegeleider. Een gevolg kan zijn dat medewerkers niet langer gecommitteerd zijn aan organisaties, maar

zich bevinden in een zoektocht naar perfecte projecten en hippe technologieën. Organisaties zijn ook minder gecommiteerd aan medewerkers, wat tot gevolg heeft dat medewerkers het vertrouwen kunnen verliezen en zich ook minder betrokken kunnen voelen bij organisaties (Baruch, 1998; Kunda & van Maanen, 1999).

Wel dient te worden opgemerkt dat professionals zelf meewerken aan een aantal van deze ontwikkelingen. Zij zijn gesteld op hun eigen ontwikkeling en willen ook niet altijd gecommiteerd zijn aan een organisatie omdat zij hun vak belangrijker vinden dan waar zij dit beoefenen.

d) Menselijke veranderingen

Ten vierde kan gesteld worden dat werknemers of individuen in Nederland een aantal ontwikkelingen hebben doorgemaakt. De werknemer is mondiger geworden, moet en wil zelf verantwoording nemen in zijn baan en bevindt zich in meerdere settings (sociale kringen) waaraan hij of zij gecommiteerd kan zijn. Meerdere auteurs spreken van 'de nieuwe werknemer', welke niet meer gecommiteerd is aan de organisatie maar in de eerste plaats aan zijn eigen persoonlijke ontwikkeling (Hall, 1996 in: van Wijk, 2006) of zij ervaren andere vormen van commitment als belangrijker dan die aan de organisatie en het werk (Baruch, 1998). Volgens McAuley, Zeitz & Blau (2006) zijn medewerkers tegenwoordig in het algemeen steeds meer gecommiteerd aan hun professie (professional commitment) en in mindere mate aan de organisatie op zich (organisatiecommitment). Professional commitment is een sterke vorm van commitment; baanonzekerheid heeft bijvoorbeeld geen invloed op commitment aan de professie. Ook deze veranderingen spelen een rol in de mogelijke veranderende betekenissen van commitment.

Belang van de veranderingen rondom commitment

De aandacht voor het belang van veranderingen rondom het begrip commitment is niet nieuw. Een aantal auteurs zeggen hierover het volgende:

Yehuda Baruch (1998) publiceerde een beargumenteerd overzicht van aspecten van commitment die volgens hem aan de hand van de bovenbeschreven ontwikkelingen opnieuw onderzocht dienen te worden. Een voorbeeld hiervan is dat organisaties minder gecommiteerd zijn aan medewerkers, een gevolg kan zijn dat medewerkers zich ook minder betrokken voelen bij de organisaties. Daarnaast lijken bijvoorbeeld andere commitments belangrijker dan die aan de organisatie en het werk, zoals de carrière. Baruch besluit dit betoog met de aanname dat efficiency telt en dat medewerkers niet langer belangrijk zijn. Voor organisaties geldt: hoe minder mensen, hoe beter. Door deze opstelling van organisaties zou volgens Baruch organisatiecommitment ook niet langer leidend mogen zijn in organisaties als het gaat om managementbenaderingen en beleid.

Door de vier ontwikkelingen van arbeid, maatschappij, organisaties en de mens en ondanks de kritische uitingen van Baruch is heden ten dage onderzoek naar commitment belangrijk. Naast het feit dat het belang in de wetenschap nog steeds aanwezig is, zijn er een aantal redenen van de waarde van het thema commitment.

Ten eerste is het zo dat mensen nog steeds de organisatie zijn en maken. Zonder mensen geen vooruitgang en zonder gemotiveerde en geïnteresseerde mensen worden organisatiedoelen niet behaald. Het loont om mensgericht met je organisatie bezig te zijn. De best presterende bedrijven zijn op een bijzondere, bewuste manier bezig met hun mensen (Meyer & Allen, 1997; Pfeffer, 1998). Ten tweede worden tegenwoordig steeds meer werkzaamheden uitbesteed aan andere organisaties en zelfs aan individuen. Deze ontwikkeling zou de aanwezigheid van commitment teniet doen omdat freelancers en andere actoren die af en toe aanwezig zijn geen commitment voor de organisatie meer voelen. Maar voor gewenste organisatieresultaten zal er juist aandacht moeten zijn om deze actoren van buiten de organisatie te binden aan de organisatie (Meyer & Allen, 1997). Ten derde is commitment volgens Meyer & Allen (1997) nog steeds van belang, omdat uit sociaal wetenschappelijk onderzoek van onder andere Kobasa (1982) blijkt dat het 'natuurlijk' is om ergens aan gebonden te zijn: *'There is reason to believe that people need to be committed to something; the opposite of commitment is alienation, and alienation is unhealthy'* (Kobasa, 1982 in: Meyer & Allen,

1997). Mensen zullen dus érgens aan gecommiteerd moeten zijn. Medewerkers zullen, als zij niet meer gecommiteerd zijn aan een organisatie, andere dingen zoeken om verbinding mee aan te gaan.

Tallose auteurs onderschrijven het belang van commitment (Reichers, 1985; Randall, 1987 en 1990; Becker, 1996; Ellemers & de Gilder, 1998; Ellemers, 2000; Vandenberhe, Bentein & Stinglhamber, 2004).

De vier ontwikkelingen en visies op commitment samen laten een spanning zien tussen traditionele ideeën over commitment en de huidige ontwikkelingen binnen organisaties. In dit onderzoek is gezocht naar vernieuwde betekenissen van commitment omdat de medewerker niet meer geruisloos verbonden lijkt te zijn met de organisatie waar hij werkt. Binnen dit onderzoek worden de positieve gevolgen van commitment erkend, maar de waardes en normen rondom het begrip opnieuw bekeken.

Afbakening voor het onderzoek

In deze paragraaf worden de kaders van het onderzoek afgebakend. Er zal worden uiteengezet waar het onderzoek over gaat en welke onderzoeksgroep benaderd is.

Aanleiding van het onderzoek

Het uitgangspunt voor dit onderzoek is de aanname dat commitment een complex begrip is; in de literatuur is een grote hoeveelheid aan traditionele definities en beschrijvingen aanwezig. Maar recente ontwikkelingen zijn van invloed op dit traditionele beeld van organisatie commitment. De aanleiding is de vraag vanuit de opdrachtgever, de Human Capital Group, die bij benadering luidde: welke definitie van commitment kunnen we het beste handhaven?

Singh en Vinnicombe deden in 1998 een onderzoek naar de betekenissen van commitment onder managende ingenieurs in Zweden en Engeland. Hieruit bleek dat er een verschuiving heeft plaatsgevonden van organisatiecommitment, de betrokkenheid van medewerkers bij een organisatie, naar een meer actieve, loopbaan gerichte, uitdagende, innovatieve ofwel gecombineerde soort van commitment aan het werk, de organisatie en de carrière.

De verschillende ontwikkelingen en het internationale onderzoek van bijvoorbeeld Singh & Vinnicombe (1998) naar vernieuwde betekenissen van commitment maken het interessant om de huidige opvattingen over commitment te onderzoeken in een Nederlandse professionele, dienstverlenende organisatie zoals Conclusion, welke verderop in dit hoofdstuk wordt geïntroduceerd. Door vergelijking van de Nederlandse situatie met bevindingen elders kan het inzicht in wat commitment voor professionals in Nederland betekent, verhelderd en verdiept worden.

Populatie: professionals

Er is weinig bekend over nieuwere betekenissen die worden gegeven aan commitment en in het bijzonder de betekenis die de populatie van dit onderzoek, professionals werkzaam bij Conclusion, geven aan commitment. Dit is met name een interessante groep; professionals zijn niet snel gecommiteerd aan een organisatie, eerder aan hun vakgebied en eigen loopbaan (Wang & Armstrong, 2004). In een kennisintensieve maatschappij met een snel groeiende dienstverlenende sector zal er aandacht nodig zijn voor het binden en boeien van de groep die zich moeilijk laat binden; professionals. Deze gegevens leiden tot vragen als: welke betekenis(sen) geven professionals aan commitment? Wat vinden professionals belangrijk als het om betrokkenheid gaat, waaraan zijn professionals eigenlijk gecommiteerd en wat betekent dit voor organisaties? In hoeverre staan huidige ontwikkelingen het belang of de betekenis van commitment in de weg?

Naast het antwoord op de vraag naar de betekenis die professionals geven aan commitment wordt gekeken naar de gevolgen die het commitment van professionals heeft. Uit onderzoek blijkt dat een hoge score op commitment leidt tot positief gedrag zoals, inzet, blijven werken bij de organisatie en kwaliteit (Meyer & Allen, 1997; Ellemers & de Gilder, 1998; Becker, 1996). Met dit gegeven in gedachten is het interessant te kijken naar verschillende vormen van gedrag in het licht van de betekenisgeving van en door professionals.

Hoewel de onderzoeken naar commitment uiteenlopend en in groten getale aanwezig zijn, is er in de literatuur geen eenduidig beeld over de commitment elementen van professionals. Vandaar dat ervoor gekozen is om in dit onderzoek een deelvraag op te nemen over de homogeniteit van hedendaagse professionals als één groep.

De professionals uit dit onderzoek zijn allen werkzaam bij de zakelijk dienstverlener Conclusion uit Utrecht, welke zich bezig houdt met organisatieadvies, het leveren van professionele diensten tijdens bijvoorbeeld projecten & systemen. De organisatie is actief op vier gebieden: Communicatie, Human Resources, Organisatie en Technologie. De holding bestaat uit ongeveer dertig werkmaatschappijen verdeeld over deze vier gebieden.

De directe opdrachtgever voor dit onderzoek is de Human Capital Group (HuCaG), één van de werkmaatschappijen uit het cluster Human Capital binnen Conclusion, gericht op de mens in de organisatie. HuCaG maakt zich hard voor het feit dat niets méér waard is dan menselijk kapitaal.

Binnen Conclusion zijn bij benadering 1250 mensen werkzaam, waarvan de helft een contract voor onbepaalde tijd heeft en de andere helft voor bepaalde tijd. Ongeveer 15% van het personeelsbestand voert ondersteunende werkzaamheden uit (indirecte medewerkers) en de overige 85% zijn directe medewerkers. Er werken nagenoeg evenveel mannen als vrouwen bij Conclusion. Onder de klanten van Conclusion vallen Rijkswaterstaat, een aantal Ministeries, Essent en tal van andere grote en kleine organisaties.

Het onderzoek is gericht op de professionals uit deze specifieke organisatie. Conclusion onderscheidt zich door de kernwaarden 'ondernemerschap' en 'de kracht van samenwerken', welke de professionals bij Conclusion in zich hebben. Wel is het zo dat veel kenmerken van professionals gelden voor professionals in het algemeen. Daarmee is het onderzoek ook interessant voor andere organisaties.

Het onderzoek

Doel- en probleemstelling van het onderzoek

Door de vraagtekens die gezet kunnen worden bij de traditionele beschrijvingen van commitment en de gevolgen ervan is binnen dit onderzoek gekozen om terug te gaan naar de basisvraag: wat is commitment? In navolging van eerder besproken verschillende organisatie- en maatschappelijke ontwikkelingen, een krappe arbeidsmarkt en het aangetoonde belang van commitment is het doel van dit onderzoek om na te gaan welke betekenissen er gegeven worden aan commitment (in een werkcontext) binnen een professionele dienstverlenende organisatie zoals Conclusion en op zoek te gaan naar de commitments van en mogelijke verschillen tussen professionals bij Conclusion, om te kijken wat dit betekent voor de organisatie.

De probleemstelling:

Welke betekenissen en vormen van commitment worden ervaren door de professionals van Conclusion en op welke manier uiten deze commitments zich?

Deelvragen

Om de probleemstelling te beantwoorden zijn een aantal deelvragen opgesteld. Deze dragen stuk voor stuk bij aan het beantwoorden van de hoofdvraag.

In bovenstaande alinea's is naar voren gekomen dat commitment een gecompliceerd begrip is. Al decennia lang wordt er onderzoek naar commitment gedaan, waarbij de nadruk ligt op organisatiecommitment. Binnen de onderzoeksgroep professionals is er een spanning tussen organisatiecommitment en het belang van het vak voor een professional. Met dit gegeven kan deelvraag één als volgt geformuleerd worden:

- 1) Zijn traditionele betekenissen van commitment nog van toepassing op professionals?

Als men weet wat commitment betekent voor een professional is het interessant een stap verder te gaan. Namelijk om te kijken welke commitments in de praktijk ervaren worden door professionals. Ten eerste kan gekeken worden naar de hoogtes van commitment en ten tweede kunnen verbanden tussen commitments onderzocht worden. Om inzicht te verkrijgen in de ervaringen van professionals met commitment is deelvraag twee geformuleerd:

2) Welke commitments worden ervaren door professionals?

Daarnaast is er in dit onderzoek aandacht besteed aan mogelijke verschillen binnen de onderzoeksgroep. Om een antwoord te vinden op de vraag of de bij deelvraag 2 gevonden commitments voor de gehele populatie of een gedeelte ervan gelden, is deelvraag drie zo geformuleerd:

3) Zijn er verschillen in commitment te onderscheiden tussen professionals? Zo ja, welke?

Wanneer verschillende commitments bekend zijn is het interessant te kijken welke gevolgen deze hebben. Er kan worden nagegaan welk gedrag professionals laten zien als gevolg van de vernieuwde betekenissen van commitment. Deelvraag vier is als volgt geformuleerd:

4) Welke gevolgen heeft het commitment van professionals?

Relevantie van het onderzoek

De theoretische relevantie van dit onderzoek is gelegen in het leveren van een aanvulling op al bestaande theorieën over commitment. Het zal een toevoeging zijn op traditionele definities en beschrijvingen van het begrip commitment. Door dit onderzoek kan ook meer inzicht worden verkregen in mogelijke verschillen tussen professionals en hun commitment(s). In de huidige literatuur is nog weinig geschreven over de betekenissen die professionals aan commitment toekennen en over mogelijke verschillen tussen professionals. Daarnaast draagt kennis over soorten commitment bij aan de voorspelbaarheid van het gedrag van medewerkers.

De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek ligt besloten in het gegeven dat het nuttig is om te kijken wat verschillende betekenissen van commitments voor gevolg hebben voor een organisatie. Binnen dit onderzoek staat de organisatie Conclusion centraal. Met het onderscheiden van mogelijke verschillen in de betekenisgeving van commitment zou Conclusion beter kunnen inspelen op de betrokkenheid van medewerkers door middel van het aanpassen van Human Resourcebeleid (HR-beleid) en/ of managementstijlen. Professionals zouden meer stuurbaar kunnen worden als intern meer kennis is over hun commitments. Daarnaast is het voor Conclusion in tijden van een krappe arbeidsmarkt nuttig meer te weten over het binden en boeien van professionals. Bij toenemende concurrentie kunnen de werkmaatschappijen van Conclusion zich onderscheiden door gebruik te maken van de (verschillende) betekenissen van commitment van professionals om hen aan de organisatie te binden. Commitment leidt vaak tot betere prestaties, ook daarom is het voor de organisatie van belang om aandacht te besteden aan deze betrokkenheid van medewerkers.

Leeswijzer

Deze scriptie bestaat uit zes hoofdstukken, opgebouwd uit verschillende paragrafen. Voor de snelle lezer is aan te raden in ieder geval de inleiding, de conclusies en aanbevelingen te lezen.

Maar omdat u de moeite heeft genomen de inleiding al door te nemen raad ik u aan door te bladeren naar hoofdstuk 1, hierin zal zich een theoretisch kader ontvouwen. Een kader waarin het thema commitment behandeld zal worden en daaruit volgen de verwachtingen omtrent het onderzoek. Daarna staat hoofdstuk 2 in het teken van de methodische verantwoording. In dit hoofdstuk vindt u een toelichting op welk wijze het onderzoek uitgevoerd is, op de keuzes die gemaakt zijn in het onderzoek en bijvoorbeeld de omschrijving van de onderzoekspopulatie. Daarna worden in hoofdstuk 3 de onderzoeksresultaten uiteengezet. Om hiermee in het hoofdstuk conclusies over te gaan tot een antwoord op de hoofdvraag. In dit hoofdstuk wordt gekeken naar wat de uitkomsten betekenen, welke conclusies er verbonden kunnen worden aan de gevonden cijfers. Vervolgens zal in het hoofdstuk discussie kritisch gekeken worden naar het uitgevoerde onderzoek. Mogelijk vervolgonderzoek en interessante of opvallende voorvallen uit het onderzoek zullen hier aan de orde komen. Tot slot zal in de aanbevelingen aandacht zijn voor tips die Conclusion en andere organisaties ter harte kunnen nemen naar aanleiding van de onderzoeksresultaten.

Theoretische achtergrond

Het begrip commitment staat centraal in hoofdstuk één. In dit wetenschappelijk kader worden traditionele theorieën en vernieuwende betekenissen uiteengezet. In paragraaf 1.1 wordt ingegaan op de kenmerken van een professional. Op deze wijze kan gemakkelijk worden ingespeeld op het begrip professional zonder telkens te hoeven uitleggen wat het begrip is. In paragraaf 1.2 komen verschillende definities van commitment aan de orde. Vervolgens wordt in paragraaf 1.3 ingegaan op verschillende aspecten waaraan medewerkers gecommitteerd kunnen zijn: commitment foci. Vervolgens komt de professional en zijn foci van commitment aan bod in paragraaf 1.4 en in paragraaf 1.5 mogelijke nieuwe betekenissen die gegeven worden aan het thema commitment. Tot slot komen de gevolgen van commitment aan de orde in paragraaf 1.6. Het doel van dit kader is het formuleren van een aantal verwachtingen die de hypothesen van dit onderzoek vormen, in paragraaf 1.7 zal hier op worden ingegaan.

1.1 Professionals als werknemers

In dit onderzoek staan professionals en hun commitment centraal. Het woord professional komt van het Latijnse woord *profiteri*, wat 'openlijk verklaren', 'beloven' en 'vrijwillig aanbieden' betekent (Wanrooy, 2001). Van oudsher worden professionele beroepen vervuld door bijvoorbeeld artsen en rechters, maar nieuwere beroepen die tegenwoordig ook als professionals aangeduid worden zijn architecten, consultants en bijvoorbeeld fysiotherapeuten. Wat deze beroepen gemeen hebben is het belangrijkste gemeenschappelijk beroepskenmerk van professionals: specialistische, vaak wetenschappelijke kennis (Gastelaars, 1997; van der Aa & Elfring, 2003; Kluytmans, 2005). Een professional beschikt over kwalificaties die dikwijls bijzonder en vooral vakinhoudelijk zijn. Ook worden professionals hierdoor gezien als individualistisch, omdat zij hun gezag ontleen aan hun autonomie en professionele verantwoordelijkheid. De vakinhoudelijke bekwaamheden van professionals kunnen buiten een organisatie verworven worden, daarom moeten organisaties concurreren om de beste professionals in dienst te krijgen en te houden. In deze context is commitment onder professionals van grote waarde.

De bovengenoemde functies, zoals artsen en consultants, bezitten ook andere algemene kenmerken van een professional: autonomie, grote zelfstandigheid in de uitvoering van het werk en zij zijn vaak gericht op de eigen ontwikkeling. Dit alles is nodig om het type werk uit te kunnen voeren, zoals het beantwoorden van uiteenlopende vragen en het oplossen van diverse problemen (van der Aa & Elfring, 2003). Daarbij heeft een groep professionals samen vaak een eigen netwerk met normen en waarden en een eigen identiteit (Wang & Armstrong, 2004).

Wilensky (1964) beschrijft professionals met behulp van twee belangrijke onderscheidende factoren: de eerder beschreven vakkennis en het navolgen van bepaalde verworven normen. In zijn artikel *The Professionalization of Everyone?* brengt Wilensky (1964) de ontwikkeling van professionalisering aan het licht. Hierin legt hij de nadruk op de vraag wie zich volgens hem wel of niet professional mag noemen. Als een vakman echt in aanmerking wil komen om zichzelf een professional te noemen, moet zijn kennis of 'leer' niet te vaag of algemeen zijn, maar ook niet te beperkend en te specifiek om te kunnen voldoen aan het verkrijgen van autonomie of een eventuele exclusieve rechtsbevoegdheid.

Voor de onderzoeksgroep in dit onderzoek is gekozen voor een samengevoegde algemene omschrijving van professionals: een expert met autonomie in het werk, hoger opgeleid met eigen belangen en een eigen identiteit (Gastelaars, 1997; Aa van der & Elfring, 2003; Kluytmans, 2005;). Voorbeelden van deze moderne professionals zijn organisatieadviseurs, marketing/ communicatie medewerkers of recruiters.

1.2 Het begrip commitment in de literatuur

Het begrip commitment bestaat uit twee delen: verschillende invalshoeken of achtergronden van commitment en verschillende 'foci' van commitment; foci zijn aspecten waaraan medewerkers gecommitteerd kunnen zijn. Eerst zullen een aantal definities van commitment uiteengezet worden, vervolgens zal in paragraaf 1.2.2 ingegaan worden op een conceptualisering van commitment en in paragraaf 1.2.3 zal het gebruik van dit concept aan de orde komen. In paragraaf 1.3 wordt verder ingegaan op commitmentfoci.

1.2.1 Definities

In het algemeen staat commitment in een werkcontext voor een gevoel van betrokkenheid, een psychologische band van de medewerkers bij een organisatie. Dit kunnen medewerkers uiten in extra inzet, het blijven werken bij de organisatie en identificatie met de organisatiedoelen of de interne waarden (naar het idee van Porter et.al. uit 1974, in: Baruch, 1998).

De meeste definities uit de literatuur gaan over organisatiecommitment. Dit is de band tussen de medewerker en de organisatie: het aspect waaraan iemand zich gecommitteerd voelt is de organisatie.

Steers benoemde organisatie commitment in 1977 als: '*commitment to an organization reflects the relative strength of an individual's identification with and involvement in that organization* (Steers, 1977 in: Meyer & Allen, 1997, p. 9).' Mowday beschrijft organisatiecommitment in 1979 als: '*... the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization* (Mowday, in: Meyer & Herscovitch, 2001, p. 302).' O'Reiley & Chatman (1986, p. 493) hanteerden een iets uitgebreidere definitie: '*... the psychological attachment felt by the person for the organization; it will reflect the degree to which the individual internalizes or adopts characteristics or perspectives of the organization.*' Meyer & Allen (1997, p. 11) noemen organisatie commitment: '*... a psychological state that binds the individual to the organization.*' Een bijna vergelijkbare definitie is die van Matieu & Zajac (1990, p. 171) '*... a bond or linking of the individual to the organization.*' Een meer recente omschrijving van Baruch (1998, p. 135) komt min of meer op hetzelfde neer: '*the nature of Organizational Commitment is that a person has a sense of commitment to the organization he/she works for. This may involve identification with, tendency to stay in, and willingness to exert efforts for the organization.*'

Uit bovenstaande opsomming van definities uit de literatuur blijkt de grote verscheidenheid van omschrijvingen van commitment. Doordat ze allemaal net anders zijn, blijkt dat er niet één definitie van commitment is.

Steers (1977) benadrukt in zijn definitie de band van het individu met een organisatie op zich, deze band is een identificatie en betrokkenheid bij de organisatie. Mowday (1979) stelt dat het gaat om de relatieve mate van die identificatie van het individu met de organisatie. O'Reilley en Chatman (1986) hebben het over een gevoel van de persoon voor een organisatie; dit gevoel zal blijken uit de adaptatie van het individu van kenmerken en visies van de organisatie. Meyer & Allen (1997) leggen de nadruk op de psychologische band van de medewerker met de organisatie. Tot slot stelt Baruch (1998) dat het een verplichting aan de organisatie is, met enkele gevolgen van dien.

1.2.2 Benaderingen

Binnen de theorieën over commitment zijn twee invalshoeken te onderscheiden die bepalend zijn voor de benadering van het thema commitment: attitudinal commitment en behavioral commitment (Mowday, Porter, & Steers, 1982 in: Meyer & Allen, 1997, p. 9). Dit zijn twee visies op de manier waarop commitment ontstaat, op welke wijze het zich manifesteert bij een individu. Bij de attitudinal benadering wordt ervan uitgegaan dat commitment aan de organisatie tot bepaald gedrag leidt op basis van attitudes (denkwijzen). Binnen het behavioral uitgangspunt is commitment het gevolg van gedrag. Voor dit onderzoek is uitgegaan van de attitudinal benadering omdat wordt aangenomen dat een gevoel van betrokkenheid zorgt voor bepaald gedrag van medewerkers. Er wordt namelijk naar verschillende opvattingen over commitment gekeken en wat deze vervolgens betekenen voor de organisatie, welke gedragingen

die tot gevolg hebben. En dat is de denkwijze die de attitudinal benadering uitdraagt. Ook wordt gekeken naar de verschillen tussen professionals en hun commitments, wat aangeeft dat er gekeken wordt naar de onderliggende psychologische grondslagen van commitment en niet, zoals bij de behavioral benadering dat commitment volgt uit gedrag.

1.2.3 Uniformiteit – multidimensionaliteit van commitment

Naast meer eenduidige omschrijvingen van organisatiecommitment van o.a. Steers (1979) ontstonden er een paar jaar later in de wetenschappelijke literatuur meer multidimensionale benaderingen van het thema commitment.

O'Reilly en Chatman (1986) hebben onderscheid gemaakt tussen drie motieven van commitment. Het eerste motief om gecommiteerd te zijn is uit eigen belang, het individu wordt zelf beter van de verbintenis of heeft belang bij het betrokken zijn bij een organisatie. Het tweede motief is dat iemand gecommiteerd kan zijn door het bij een groep willen horen: als een individu het gevoel heeft dat hij 'ergens' bij hoort dan zal het individu zich betrokken opstellen. Het derde motief van commitment ontstaat als individuele doelen en organisatiedoelen samensmelten.

Voor dit onderzoek is gekozen om deze drie grondslagen van commitment niet te meten. Er wordt niet gekeken naar drijfveren van betrokken medewerkers maar naar betekenissen, gevolgen van en verschillen in commitment. Met kennis van de laatst genoemde zaken kan door organisaties direct worden ingespeeld op het commitment van professionals.

Een andere benadering van commitment is die van Meyer en Allen (1997), zij onderscheiden drie componenten van organisatie commitment: *affective, continuance en normative commitment* (Meyer & Allen, 1997).

Medewerkers met een *affective commitment* ten aanzien van een bepaalde organisatie zijn betrokken omdat ze zich emotioneel verbonden voelen. Zij werken bij een organisatie omdat ze het zelf willen en omdat ze een sympathie voelen voor bepaalde aspecten van de organisatie.

Continuance gecommiteerde medewerkers, ook wel calculatief betrokken medewerkers (Torka, 2003) werken bij een organisatie omdat het hen te veel kost om ander werk te zoeken. Dit zijn mensen die zich verbonden voelen omdat het noodzakelijk is.

Ten derde kunnen medewerkers *normatief gecommiteerd* zijn. Zij werken bij een organisatie omdat ze zich ertoe verplicht voelen. Zekere normen en waarden zorgen ervoor dat zij bij een organisatie werken omdat het gewoon zo hoort.

1.2.4 Erkenning van Meyer & Allen binnen dit onderzoek

Binnen dit onderzoek wordt uitgegaan van de multidimensionaliteit van commitment. Er zijn een aantal redenen om voor de conceptualisering van Meyer & Allen te kiezen om commitment te meten, het gaat bijvoorbeeld uit van de positieve effecten naar aanleiding van commitment. Daarnaast is het componentenmodel en de definitie van Meyer en Allen binnen de wetenschap veel voorkomend en daarmee belangrijk. Het model wordt gewaardeerd omdat het veel getest en gebruikt is in eerder onderzoek. Het is daardoor bruikbaar en betrouwbaar om commitment mee te meten. Daarnaast stelt Meyer samen met Herscovitch ook na heroverwegingen in 2001 dat het model nog steeds als leidraad kan dienen voor onderzoek naar commitment.

Een beperking van de theorie van Meyer & Allen is dat deze gericht is op organisatiecommitment. Hiermee kennen zij alle positieve effecten van commitment toe aan betrokkenheid bij de organisatie. Misschien zijn de gevolgen toe te kennen aan andere commitments, zoals die aan iemands vak. Dit blijkt in onderzoek als Meyer, Allen & Smit benadrukken dat het model en de onderzoeken ook toepasbaar zijn op andere zaken waaraan mensen gecommiteerd kunnen zijn, bijvoorbeeld het commitment van een professional bij zijn vak (Meyer, Allen & Smith, 1993). Dit onderzoek gaat in op mogelijke verschillende commitments onder professionals en niet alleen organisatie commitment.

Vanuit de aanname van het multidimensionale karakter van commitment is gekozen voor het meten van één vorm van commitment uit de conceptualisering van Meyer & Allen (1997). Uit onderzoek blijkt dat de meest sterke vorm en meest voorkomende component van het model affectieve commitment is. Zoals eerder beschreven duidt deze vorm van commitment op medewerkers die werken bij een organisatie, omdat ze het zelf willen en omdat ze een sympathie voelen voor bepaalde aspecten van de organisatie.

Er zijn een aantal redenen om alleen affectief commitment te meten binnen dit onderzoek. Ten eerste blijkt dat de sterkste verbanden tussen commitment en de positieve gevolgen ervan aanwezig zijn bij affectief commitment. Ten tweede leiden de kenmerken autonomie en besluitvorming tot affectieve commitments (Meyer & Allen, 1997, p. 46-48). Autonomie en zelfstandige besluitvorming zijn typische kenmerken van professionals, daarom is bij het meten van commitment onder professionals affectieve commitment te verwachten. Ten derde zijn er ontwikkelingen zoals individualisering, toename van keuzevrijheden en het minder belangrijk worden van familie en tradities die ervoor zorgen dat normen en waarden op het gebied van werkverwachtingen veranderen. Het gevoel van ergens moeten werken is niet meer zo sterk, dus normatief commitment neemt vermoedelijk af. Deze verwachting wordt gestaafd door het onderzoek van Singh en Vinnicombe (1998) onder ingenieurs; normatief commitment lijkt niet meer aanwezig te zijn. Ten vierde lieten Randall, Fedor en Longenecker (1990) zien dat affectief commitment gedrag direct beïnvloedt en de andere twee componenten meer indirect.

Ondanks dat Meyer & Allen (1997, p. 107) van mening zijn dat de andere twee componenten (normatief en continuance commitment) zeker niet achterwege gelaten mogen worden bij vervolgonderzoek, is om bovenstaande redenen alleen gekozen voor affectief commitment. Meyer & Allen (1997) pleiten voor het drie-componentenmodel omdat bij onderzoek naar commitment er niet van kan worden uitgegaan dat mensen zich binden omdat ze het zelf willen; meerdere motivaties kunnen een rol spelen. Daarnaast omdat affectieve commitment niet de norm is. Binnen verschillende culturen kunnen zich andere patronen voordoen.

Voornameijk doordat affectief commitment in veel onderzoeken is gebruikt en de sterkste verbanden laat zien met positieve gevolgen van commitment wordt in dit onderzoek alleen deze vorm gebruikt om commitment te meten.

1.3 Waaraan zijn medewerkers gecommiteerd

Naast de ontwikkeling binnen de literatuur over de meervoudigheid van commitment, zoals de conceptualisering van Meyer en Allen (1997), zijn er ook meerdere foci van commitment. In deze paragraaf zal worden ingegaan op hetgeen waaraan een persoon gecommiteerd is.

1.3.1 Foci van commitment

In de vorige paragraaf, waarin een aantal definities en basisideeën over commitment binnen een werkcontext uiteen zijn gezet, is uitsluitend ingegaan op organisatiecommitment. Vaak wordt er ook alleen gesproken over organisatie commitment, medewerkers zouden gecommiteerd zijn aan één homogeen geheel: de organisatie. Aangenomen wordt dat een medewerker zich, net als in zijn privé-situatie, verbonden voelt met meerdere aspecten. Een organisatie bestaat namelijk uit verschillende aspecten, zoals werkzaamheden, collega's en een baas. Er is van alles om betrokken bij te zijn, het is niet aannemelijk dat een persoon alleen betrokken is bij de organisatie als geheel of betrokken is bij niets (Reichers, 1985).

In vele onderzoeken onderschrijven wetenschappers verschillende 'foci' van commitment (Reichers, 1985; Vandenberghe, Bentein en Stinglhamber, 2004). Commitment aan een bepaalde foci staan voor die personen, entiteiten of groepen waar medewerkers aan gecommiteerd zijn. Met commitment aan bepaalde foci, wordt net als bij organisatiecommitment een psychologische verbondenheid en identificatie van een medewerker met bepaalde zaken bedoeld, ook wel entiteiten genaamd (Vandenberghe, et.al., 2004).

Meyer en Allen (1997) duiden ook op het feit dat verschillende onderzoeken wijzen in de richting van multiple commitments van medewerkers. Volgens hen moet binnen onderzoek commitment aan de organisatie als geheel niet worden vergeten, omdat de voorspellende waarden van gedrag volgens hen hierdoor groter zijn dan wanneer onderzoek beperkt blijft tot commitment aan verschillende foci. Voor specifieke voorspellingen is het wel interessant verder onderzoek te doen naar foci. De auteurs Meyer & Allen geven later (2001) ook aan dat er door de jaren heen geen algemene definitie en meetinstrument van commitment zijn ontstaan. Er is een gebrek aan consensus en daarom zijn de multiple commitments erkend.

Meerdere auteurs pleiten echter overtuigd voor onderzoek naar verschillende foci. Het onderzoeken van organisatiecommitment als geheel is volgens Becker (1992) niet eens uitvoerbaar, omdat een organisatie voor een individu bestaat uit verschillende losse aspecten waaraan mensen gecommitteerd zijn; multidimensionaal dus. Het onderscheiden van meerdere vormen van commitment geeft ook een completer en breder beeld van de binding die medewerkers hebben met een organisatie (Meyer, Allen & Smith, 1993). Voor een organisatie geldt dat met het meten en weten van verschillende foci van medewerkers bijvoorbeeld beter ingespeeld kan worden op gedrag van medewerkers (Ellemers, 1998). Organizational commitment als geheel is ook moeilijk te meten, maar commitment aan verschillende foci is beter meetbaar (Becker, Billings, Eveleth & Gilbert, 1996).

1.3.2 Verschillende foci

Er zijn een aantal foci die gericht zijn op de organisatie, interne commitments, zoals collega's en de leidinggevende en er zijn foci die zich buiten de organisatie bevinden, externe foci, los van de organisatie zoals de klant en de professie.

Uit vroeger onderzoek blijkt dat het beroep (Gouldner, 1958 in: Becker, et. al., 1996), de organisatie (Mowday et.al., 1982 in Becker et.al., 1996) en de vakbond (Gordon, 1984 in: Becker et. al, 1996) waardevolle foci zijn.

Becker et. al. (1996) suggereren op basis van onderzoeken dat medewerkers zich betrokken kunnen voelen bij hun vak (professional commitment), het topmanagement, leidinggevend, collega's, de afdeling en klanten of cliënten.

Naast bovengenoemde foci onderscheiden Blau (1985), Ellemers, de Gilder en van den Heuvel (1998) commitment bij het team en de carrière. Deze laatste, de carrière is, naast interne en externe commitments, ook als een foci van commitment te benoemen. De identificatie van een medewerker met een loopbaan, met bewuste toekomstplannen en stappen in zijn carrière. Deze vorm van commitment staat los van de organisatie (interne commitments) en los van externe commitments, deze vorm komt uit de medewerker zelf, een drijfveer van de mens zelf. Deze foci komt ook voort uit de ontwikkelingen rondom de 'boundaryless career' of 'de nieuwe werknemer' benoemd in de inleiding (Hall, 1996 in: van Wijk, 2006). De boundaryless career is een fysieke of psychologische verandering in de carrière van een werknemer (Sullivan & Arthur, 2006). De ontwikkeling van het individualiseren heeft ervoor gezorgd dat mensen niet meer zonder twijfel loyaal zijn aan hun organisatie en daarvoor staan. Zij zetten stappen die bijdragen aan hun eigen loopbaan, ook hieraan kunnen zij gecommitteerd zijn.

Uit bovengenoemde komen meerdere foci van commitment naar voren. Medewerkers zijn niet alleen aan de organisatie als geheel gecommitteerd, maar aan meerdere foci, zoals commitment aan het vak (professional commitment) en commitment aan de leidinggevende. Tussen de verschillende foci van commitment zit echter een verband. Een medewerker is gecommitteerd aan een set van commitments, alle foci samen vormen zijn totale commitment (Reichers, 1985; Becker, 1996). Uit onderzoek van o.a. Berger & Grimes (1973), Wang & Armstrong (2004) en Hoff (2000) worden verbanden tussen verschillende commitments duidelijk. Uit onderzoek van Wang & Armstrong (2004) blijkt dat het professional commitment van professionals (commitment bij het werk, vak of professie) die op projectmatige basis werken, positief in verband staat met hun organisatie commitment. Als de ene vorm van commitment stijgt, zal de andere vorm ook stijgen. Een professional is namelijk werkzaam binnen een organisatie, hier kiest hij bewust voor. Hij is immers geen zelfstandig ondernemer. Daarnaast vindt hij zijn werk heel

belangrijk. Eerdere onderzoeken van Berger & Grimes (1973) en Hoff (2000) wijzen allen op een positieve relatie tussen het professional en organisatiecommitment van diverse professionals.

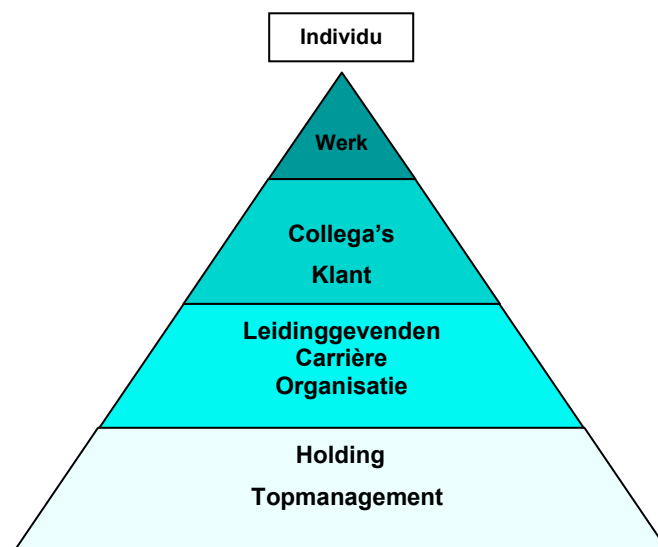
1.3.3 Globaal en lokaal commitment

De auteurs Becker & Billings (1993) hebben het onderscheid gemaakt tussen lokaal en globaal commitment. Hiermee kun je verschillende foci groeperen. Lokaal betreft bijvoorbeeld betrokkenheid bij de afdeling en leidinggevende, aspecten waaraan men gecommiteerd kan zijn welke zich letterlijk dicht in de buurt van het individu bevinden. Globaal commitment houdt in de betrokkenheid bij de organisatie en het topmanagement, betrokkenheid bij zaken die verder weg staan bij medewerkers. Met dit onderscheid tussen commitments kan worden ingegaan op de hoogtes van bepaalde foci.

Voor te stellen is dat als de medewerker in het midden staat van alle aspecten waaraan hij zich gecommiteerd voelt, deze als een soort schillen van verschillende commitments zichtbaar zullen worden. Het meest dichtbij ligt zijn commitment bij zijn vak, zijn passie en vervolgens zijn dagelijkse klanten/ collega's en de leidinggevende, dan nog eens de organisatie als geheel en bijvoorbeeld het topmanagement. Hij zal het meeste commitment voelen bij zijn passie en het minste bij zaken die het verst van hem als individu afstaan.

Binnen deze theoretische discussie waaraan medewerkers, professionals, gecommiteerd zullen zijn is een interessant gegeven de 'nested identity' theorie. Commitment kan omschreven worden als de mate waarin iemand zich identificeert met een bepaald iets. Ashfort en Johnsson (2001) deden onderzoek naar verschillende niveaus binnen een organisatie waaraan een medewerker gecommiteerd kan zijn. Neem de organisatie, het team of het werk. Zij maken onderscheid tussen een hogere mate van identificatie en een lagere mate van identificatie. Uit hun onderzoek blijkt dat de identificatie bij het werk en het team belangrijk zijn en minder prioriteit ligt er bij de commitments aan de organisatie of afdeling. De laatste niveaus bleken voor organisaties veel lastiger om aandacht aan te schenken. Voor een professional zullen zijn vak en zijn werk op de eerste plek staan qua commitment, net als zijn collega's waar hij zijn kennis mee deelt en zijn klanten waar hij zijn kwaliteiten aan levert. Minder belangrijk is waarschijnlijk de plek waar hij of zij dit uitoefent (de organisatie of holding). Lokale commitments zullen volgens de nested identity theory meer identificatie opleveren dan globale commitments dit zullen doen.

Figuur 1 laat zien welke globale en lokale vormen van commitment binnen dit onderzoek zijn onderscheiden. Er is gekeken naar de scores op verschillende commitments om hiermee te bepalen of lokale commitments, aspecten in de directe omgeving van de professional, hoger scoren dan globale vormen, zaken die abstracter en verder weg zijn van de individu.



Figuur 1. Van lokaal naar globaal commitment

1.4 Professionals en commitment

De foci die vooral opvalt bij professionals, is commitment aan het werk, ook wel professional of career commitment genoemd. In de literatuur over commitment en professionals komt het begrip 'professional commitment' regelmatig terug. Dit slaat op een individu en zijn identificatie met en betrokkenheid bij zijn professie (Wang & Armstrong, 2004). Uit een onderzoek van McAuley, Zeitz & Blau (2006) blijkt dat professionals eerder gecommitteerd raken aan hun professie dan aan de organisatie. Het vak van een professional, het bezitten en onderhouden van kennis en vaardigheden zorgt ervoor dat professionals vaak meer gecommitteerd zijn aan hun vak dan aan de organisatie als geheel (Wang & Armstrong, 2004). Uit ditzelfde onderzoek blijkt ook dat professionals (die op projectmatige basis werken) hoger scoren op professional commitment dan op organisatiecommitment.

Ondanks verbanden tussen verschillende commitments zoals beschreven in 1.3.3 gaat het binnen dit onderzoek om individuele professionals. Zij hebben hun eigen loopbaan, specifieke vakkennis en ontwikkelingen. Hierin kan er een spanningsveld ontstaan tussen de organisatie en de professional.

Volgens Shafer (2002) is er een klassiek conflict tussen de organisatie en de professional als het om commitment gaat, het zogenoemde Organizational Professional Conflict (OPC). De doelen van beide partijen verschillen vaak, de professional wil zijn eigen normen en waarden nastreven terwijl de organisatie streeft naar gemeenschappelijke doelen en omzet. Iedere professional (uit een onderzoek onder accountants) heeft wel eens iets ervaren van ethische onenigheid tussen de organisatie en het vakgebied van de professional (Shafer, 2002). Aranya & Ferris (1984) deden ook onderzoek naar het OPC, volgens hen wordt ook aangenomen dat er een conflict tussen professionals en organisaties is. Zij omschrijven het conflict als een onverenigbaarheid tussen professionals en de normen, waarden en bureaucratische systemen van organisaties. Binnen de organisatie heerst hiërarchische controle en gezag, daarnaast wordt van medewerkers verwacht dat zij een logische inschikkelijkheid tonen met de organisatie, bepaalde normen, regels en loyaliteit. De professional daarentegen oriënteert zich op ethische waarden en standaarden die met professionele prestaties gepaard gaan. Binnen organisaties is er vaak een verschil in vrijheid van professionals. Aranya & Ferris (1984) geven aan dat wanneer de doelen van beide partijen meer samengaan er minder conflicten aanwezig zullen zijn er waarschijnlijk meer commitment van de professionals aan de organisatie zal zijn.

1.4.1 Professionals: over één kam?

In literatuur over professionals wordt vooral gesproken over algemene kenmerken van de groep, deze kenmerken worden zelfs onbesproken gelaten; de uitleg van het begrip professional wordt als vanzelfsprekend beschouwd.

Wat vergeten wordt, is dat er mogelijke verschillen kunnen zijn tussen professionals, en dat daarmee onderscheid gemaakt kan worden tussen professionals. Bijvoorbeeld verschillen in specifieke kennis. Enkele auteurs zijn in hun onderzoek op verschillen ingegaan. Professionals die zich voornamelijk bezig houden met ICT hebben bijvoorbeeld een technische achtergrond en werken vaak alleen, organisatieadviseurs hebben meer kennis van processen en ontwikkelingen en zij werken vaak samen. Elke groep professionals heeft zijn eigen vakliteratuur, gewoonten en aannames (McAuley et. al., 2006).

Maister (1997) maakt ook onderscheid tussen professionals op basis van twee factoren, namelijk processen (gestandaardiseerde processen of klantspecifieke processen) en veel of weinig contact met klanten. Een voorbeeld van een beroep met weinig contact en klantspecifiek werk is een chirurg. Een voorbeeld van een beroep met veel contact en gestandaardiseerde processen is een apotheker. Twee heel diverse beroepen en wel beide professional, wat aangeeft dat er verschillen zijn tussen professionals.

Granleese & Barrett (1990) onderzochten of accountants, ook professional, specifieke karaktereigenschappen hebben. Het blijkt dat accountants als kenmerk hebben dat zij kalm, stabiel, controlegericht zijn en zich niet snel zorgen maken. In dit onderzoek ging het om professionals die aantoonbare specifieke eigenschappen bezitten. De vraag is of het dan mogelijk is dat professionals ook specifieke commitments kunnen hebben.

Uit onderzoek van Aranya & Ferris (1984) en Ellemers, de Gilder en van den Heuvel (1998) blijkt dat er verschillen zitten in de hiërarchie in de organisatie en het organisatiecommitment van professionals. Gebleken is dat hoe hoger professionals in de hiërarchie van de organisatie werkzaam zijn, hoe meer gecommitteerd zij aan de organisatie zijn. Mogelijke oorzaken zijn dat ten eerste oudere werknemers zich meer kunnen neerleggen bij conflicterende situaties. Ten tweede hebben medewerkers die zich hoger in de hiërarchie bevinden, meer aandeel in de organisatie, doordat zij meer meebeslissen en medeverantwoordelijkheden dragen. Dit kan zorgen voor meer commitment.

Uit onderzoek van Singh en Vinnicombe (1998) blijkt dat senioren (en mannelijke professionals in het algemeen) vaak een strategische kijk op commitment hebben in vergelijking met junioren (en vrouwelijke professionals) die meer gericht zijn op lokaal commitment en op het heden. Ook vertonen topprofessionals gedrag dat niet direct verplicht is of beloond wordt. Dit duidt op een hogere vorm van commitment aan de organisatie.

Uit bovengenoemde kunnen we aannemen dat er verschillen zijn tussen professionals door bepaalde kenmerken. Als er onderscheid gemaakt kan worden op basis van bijvoorbeeld levensfase, niveau of vakgebied is het interessant te kijken naar aantoonbare verschillen wat betreft commitments. Auteurs als McAuley et. al. (2006), Maister (1997), Granleese & Barrett (1990) Aranya & Ferris (1984), Ellemers, de Gilder en van den Heuvel (1998) en Singh & Vinnicombe (1998) maken onderscheid op basis van kenmerken zoals vakgebied, karaktereigenschappen, niveau en klantcontact (functie). Met het kijken naar dergelijke verschillen kan worden onderzocht hoe het commitment van professionals zich manifesteert.

1.5 Gevolgen van commitment

Commitment van medewerkers aan de organisatie of aspecten ervan hebben bepaalde gevolgen. In de volgende paragraaf worden gevolgen van commitments uit eerder onderzoek weergegeven.

1.5.1 Algemene gevolgen van commitment

Het onderzoeken van de gevolgen van commitment voor organisaties heeft tot verschillende onderzoeksresultaten geleid. Meyer en Allen (1997) en Ellemers (2000) geven aan dat commitment leidt tot betere prestaties, voorbeeldgedrag, minder ziekteverzuim, en het minder snel veranderen van baan. Veel van deze gedragingen blijken uit onderzoek waarin respondenten dit gedrag zelf als gevolg aangegeven.

Slocombe & Dougherty (1998) tonen echter aan dat er een matig verband zit tussen organisatieprestaties en commitment van medewerkers. Zij onderzochten het verband tussen het willen blijven werken bij de organisatie en het zich willen inzetten voor de organisatie, deze verbanden bleken niet per definitie aanwezig. Daarnaast ontdekten zij dat excelleren, een determinant van inzet, uitgesloten is bij de constructie van organisatiecommitment.

Randall (1990) heeft met een meta-analyse met behulp van 35 onderzoeken aangetoond dat tussen commitment en de gevolgen ervan positieve verbanden liggen. De meest voorkomende uitkomsten van commitment zijn: meer inzet, betere prestaties, het blijven werken bij een organisatie, het op tijd verschijnen op het werk en een afnemend ziekteverzuim van medewerkers.

Met inachtneming van deze bevindingen wordt de aanname gedaan dat commitment voor de organisatie en professionals positieve gevolgen heeft, omdat het tot gewenst gedrag leidt.

Verschillende mates van commitment hebben verschillende gevolgen voor het individu en de organisatie (Randall, 1987). In een organisatie waar naar verhouding onder medewerkers weinig commitment wordt ervaren, zullen negatieve ontwikkelingen zichtbaar zijn. Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat individuele loopbanen worden belemmerd en voor organisaties is dat zeer onwenselijk: zij krijgen te maken met onstabiele en weinig loyale medewerkers. In tijden van een krappe arbeidsmarkt kan dit als onwenselijk worden betiteld.

Bij gemiddeld commitment onder werknemers zijn de voordelen belangrijker dan de nadelen. De medewerkers zijn stabiel en meer tevreden zonder dat ze het gevoel hebben te worden gebruikt door de organisatie; hierdoor ontstaat gewenst gedrag.

Een erg hoge mate van commitment lijkt uiteindelijk negatief uit te vallen. Individuen maken sneller carrière en hun prestaties zijn bovengemiddeld. Maar daar tegenover staan problemen wat betreft de balans tussen werk en privé en stress in andere sociale contacten. Voor de organisatie geldt dat haar medewerkers zich als het ware blind kunnen storten op het werk (Randall, 1987).

1.5.2 Gevolgen van verschillende foci

Verschillende soorten foci leiden tot diverse gedragvoorspellende waarden (Ellemers et. al., 1998). Voorbeelden van dit gedrag zijn, net als bovengenoemd betere prestaties, het willen blijven werken bij de organisatie en werknemerstevredenheid.

Commitment aan een specifiek doel leidt volgens Reichers (1985) tot een betere voorspeller van gedrag met betrekking tot dat doel dan meer in het algemeen commitment aan de organisatie. Dit betekent dat bijvoorbeeld een sterke betrokkenheid bij het team leidt tot betere prestaties van dit team, omdat de identificatie met en belangen van het team ervoor zorgen dat andere zaken naar de achtergrond verschuiven. Daarnaast leidt volgens Becker et. al. (1996) commitment aan specifieke doelen tot hogere prestaties.

Commitment aan de organisatie als geheel leidt, zoals al eerder beschreven, tot meer inzet, betere prestaties, het blijven werken bij een organisatie, het op tijd verschijnen op het werk en minder ziekteverzuim van medewerkers (Becker et. al., 1996; Randall, 1987; Vandenberghe et. al., 2004).

Medewerkers die globaal en lokaal gecommiteerd zijn, zijn over het algemeen genomen zeer tevreden. Ook hebben zij de minste intentie om op te stappen en nemen zij een socialere houding aan op het werk.

Lokaal gecommiteerde medewerkers zijn over het algemeen sociaal en meer gericht op de leidinggevende en de afdeling dan globaal gecommiteerden (Meyer & Allen, 1997). Kenmerkend voor lokaal commitment is dat het makkelijker te beïnvloeden en te sturen is, omdat het meer in de nabijheid van medewerkers en leidinggevend is.

Uit onderzoek (Becker, 1996; Vandenberghe et.al., 2004; Ellemers et. al., 1998) blijkt dat er naast de uitkomsten van lokaal en globaal gecommiteerden ook een aantal specifieke uitkomsten zijn van bepaalde foci.

Gevolgen van lokale commitments

Commitment aan de leidinggevende leidt tot betere prestaties (Becker, 1996; Vandenberghe, et.al., 2004). Uit onderzoek blijkt dat de prestaties en commitment aan de leidinggevende een sterker verband heeft dan prestaties en commitment aan een organisatie. Een verklaring hiervoor is dat een medewerker meer energie put uit een goede band met zijn leidinggevende om beter te presteren dan uit de band met de gehele organisatie (Becker et. al., 1996; Vandenberghe, et. al., 2004). Daarnaast heeft deze vorm van commitment een direct en indirect effect op het feit of een medewerker de organisatie wil verlaten (Vandenberghe et. al., 2004).

Commitment aan het team, het naleven van doelen die een groep collega's samen stellen, heeft een positief gevolg voor werknemerstevredenheid (Ellemers et. al., 1998). Deze vorm van commitment heeft alleen een indirect effect op de motivatie van een medewerker om de organisatie te verlaten (Vandenberghe et. al., 2004).

Gevolgen van globale commitments

Commitment aan de carrière, medewerkers die gericht zijn op persoonlijke vorderingen in hun werk heeft, net als teamcommitment een positief gevolg op werknemerstevredenheid (Ellemers, de Gilder & van den Heuvel, 1998). Uit dit onderzoek blijkt ook dat carrière commitment een grote voorspellende waarde heeft wat betreft personeelsverloop. Het heeft echter volgens Vandenberghe et. al. (2004) geen positief verband met betere prestaties.

Volgens Chang (1999) zijn medewerkers die gecommiteerd zijn aan hun werk (professional commitment), meer gemotiveerd wanneer er aan hun verwachtingen wordt voldaan. Gevolgen van deze vorm van commitment zijn dat zij

meer tijd besteden aan het ontwikkelen van zichzelf. Ook zullen zij zich niet snel afkeren van hun baan of carrière. In het bijzonder als doorgroeimogelijkheden aanwezig zijn, zullen zij blijven.

Bovengenoemde auteurs geven verschillende gevolgen van commitment aan. De gevolgen die dit onderzoek meet, richten zich op de inzet van medewerkers en het willen blijven werken bij de organisatie. Bijvoorbeeld de uitkomsten op tijd komen en ziekteverzuim zijn onder professionals minder of niet aan de orde. De kenmerken van hun taken wijzen op flexibiliteit, zelfsturing en ontwikkeling, welke bovenstaande gevolgen onbelangrijker maken. Professionals vinden resultaten, carrière en zelfontwikkeling belangrijk (Gastelaars, 1997; Wang, 2004; Wilensky, 1964), en daarmee is 'inzet' voor hen een noemenswaardig gevolg van commitment. Willen zij zichzelf ontwikkelen, eigen beslissingen nemen en hun vak naar behoren kunnen uitoefenen, dan zullen ze zich moeten inzetten. Als zij commitment ervaren met dat waar ze mee bezig zijn (bijvoorbeeld werk, collega's of leidinggevende), zal dit leiden tot extra inzet om doelen te behalen. Voor organisaties is het ook interessant te weten of professionals willen blijven werken onder hun naam.

1.6 Herziene betekenissen van commitment

Tot zover over het begrip commitment in de theorie, nu zal worden ingegaan op eerdere onderzoeken naar vernieuwde betekenissen van commitment.

De traditionele betekenis van commitment slaat op de mate waarin een individu zich identificeert en betrokken voelt bij een specifieke organisatie. Deze omschrijving komt voort uit de basisideeën van de jaren zeventig over organisatiecommitment van Mowday (1979) en Steers (1977) (in: Meyer & Allen, 1997).

Singh en Vinnicombe (1998), zoals eerder opgemerkt, deden onderzoek naar nieuwe betekenissen van commitment onder managers (ingenieurs). Zij ontdekten een verschil tussen de betekenissen van commitment in de theorie en die uit de praktijk. De eerder beschreven continuance commitment lijkt bijvoorbeeld niet langer te gelden voor managers in mondiale werkorganisaties van vandaag de dag. Zij concluderen dat er in de betekenissen van commitment een verschuiving lijkt te hebben plaatsgevonden; de nadruk van de betekenis van commitment ligt volgens het onderzoek op een zeer actieve, loopbaan gerichte, uitdagende, innovatieve, gecombineerde soort van commitment aan het werk, de organisatie en de carrière. Dit commitment bevat ook zakelijk bewustzijn, klantgerichtheid en kwaliteit. Het vaak gebruikte meetinstrument Organizational Commitment Questionairs van een tiental jaren geleden sluit volgens Singh en Vinnicombe dan ook niet meer aan om commitment te kunnen meten. In hun onderzoek presenteren zij een lijst van veel genoemde betekenissen van commitment: 'meanings of commitment' (Singh & Vinnicombe, 1998, p. 238). Door meer dan de helft van hun respondenten werden de volgende vijf betekenissen van commitment genoemd: taakgerichtheid of objectiviteit bij het werk, extra inzet, betrokkenheid, kwaliteit en initiatiefrijk zijn.

Het theoretische probleem hierbij is dat deze vijf aspecten niet alleen betekenissen zijn maar ook uitkomsten van en voorwaarden voor commitment. Als een respondent het over kwaliteit heeft, dan is dat vermoedelijk een gevolg van zijn of haar betrokkenheid. Voor taakgerichtheid geldt dat het als uitkomst maar ook als voorwaarde voor commitment kan dienen. Net als dat er objectief, actief of innovatief wordt gewerkt, kan dit ook een voorwaarde van commitment zijn. Ook door deze manier van werken kunnen mensen betrokken raken. De nieuwe betekenis van commitment volgens Singh en Vinnicombe (1998) bestaat uit een complete beschrijving van commitment en is niet alleen een antwoord op de vraag: wat is commitment?

Naast deze uitkomsten over mogelijke andere ontwikkelingen omtrent betekenissen concludeerde Reichers in 1985 al dat er een 'lack of consistency' in definities over commitment aanwezig was (Reichers, 1985, p.467). Daarnaast vond hij dat er binnen onderzoeken een gebrek was aan de eigen invulling van het begrip commitment van het individu. Hij vond dat er binnen onderzoek naar commitment moest worden uitgaan van het standpunt van de respondenten over commitment.

Randall, Fedor en Longenecker (1990) onderzochten de betekenis van commitment volgens medewerkers en de invloed die het concept, dat gebruikt wordt om commitment te meten, heeft op de mogelijke uitkomsten van commitment. Uit de praktijk bleek dat medewerkers zelf andere beelden bij commitment hebben dan onderzoekers. Volgens de medewerkers bleek het commitment uit: stilstaan bij kwaliteit, zich houden aan richtlijnen, kennisdeling en aanwezig zijn op de werkplek. Zij pleiten, net als Reichers aangeeft, dat er meerdere betekenissen kunnen zijn, zij propageren tevens dat er binnen onderzoek eerst gedrag moet worden onderscheiden door middel van interviews, om dit gedrag vervolgens te gaan onderzoeken.

Veranderde betekenissen moeten in het licht van een aantal maatschappelijke- en arbeidsontwikkelingen gezien worden, die genoemd zijn in de inleiding. Ontwikkelingen als individualisering, veranderende contractsvormen en de afname van een leven lang één en dezelfde baas beïnvloeden het commitment van de mens.

Nieuwere betekenissen van commitment omvatten meerdere foci van commitment en het commitment blijkt veeleisender en actiever te zijn. Medewerkers zijn geïmmiteerd als ze zich kunnen ontwikkelen en zij willen kwaliteit leveren en verwachten van de organisatie steun hierbij.

Kijkend naar onderzoeken over nieuwe betekenissen en opmerkingen over traditionele betekenissen, roept dit een vraag op. Het lijkt dat betekenissen in beweging zijn. Hiermee wordt de verwachting gewekt dat traditionele betekenissen van organisatiecommitment voor professionals niet meer gelden. De vragen die in de inleiding gesteld zijn lijken terecht: gaat het wel alleen om de organisatie waarbij medewerkers betrokken zijn? Is het alleen iets wat de medewerker moet 'voelen'? Waar ligt het commitment van een professional eigenlijk, bij de organisatie of bij het werk? Daarnaast, wat zijn de gevolgen van het commitment van een professional?

1.7 Hypotheses

In deze paragraaf zullen stuk voor stuk de verwachtingen en hypothesen binnen dit onderzoek worden ingeleid naar aanleiding van de literatuur uit de vorige paragrafen.

Dit theoretisch kader startte met een groot aantal verschillende definities van commitment. Deze definities verschilden allemaal van elkaar. De ene was bijvoorbeeld gericht op de identificatie van de werknemer bij de organisatie terwijl een andere bijvoorbeeld uitging van een gevoel tussen medewerker en organisatie. Wel waren deze definities gericht op de band vanuit de medewerker naar de organisatie toe. Door een aantal maatschappelijke ontwikkelingen zoals individualisering, concurrentiestrijd en flexibilisering van bijvoorbeeld werk en contracten lijken er veranderingen in deze definities te zijn gekomen. De populatie van dit onderzoek, professionals, maken het extra interessant om naar betekenissen van commitment te kijken. Zij hebben een eigenzinnige rol in organisaties omdat zij op hun vak gesteld zijn en gaan voor hun ontwikkeling en die van hun vak, wat los van organisaties kan. Uit paragraaf 1.4 blijkt dat het van belang is voor onderzoek naar commitment om eerst een werk-definitie te formuleren, wat betekent commitment voor de populatie, om erachter te komen waar het omgaat, alvorens de mate van commitment te kunnen meten. Ook voor organisaties is het nuttig in te zien wat commitment voor professionals inhoudt. Hiermee kunnen zij aansturen op het verhogen van hun specifieke commitments en eventueel in dialoog gaan over knelpunten.

Deze redenen en bevestigend internationaal onderzoek beschreven in 1.5 samen laten het belang zien van een antwoord op de volgende vraag, welke ook antwoord geeft op deelvraag 1 uit dit onderzoek:

Wat betekent commitment voor professionals?

Uitgaande van multiple commitments, omdat een organisatie en het leven van een individu anno 2007 uit meerdere aspecten bestaat, is het boeiend te kijken welke commitments professionals ervaren. Auteurs als Chang (1999), Wang & Armstrong (2004) en McAuley et. al. (2006) benadrukken het professional commitment van professionals. Dit omdat professionals zelfbeschikking hoog in het vaandel hebben staan net als zelfontplooiing, welke terugkomen in zijn vak. Deze liefde voor het vak zou voor de professional de hoogste vorm van commitment opleveren. Naast professional commitment zullen nog een set van commitments blijken, waarbij het interessant is naar de hoogtes ervan te kijken. Volgens de nested identity theory zal het zo zijn dat wanneer de foci van commitment dichterbij de professional staat, zoals bijvoorbeeld zijn of haar collega's, de score erop hoger zal zijn. Wanneer de foci verder weg staan, zoals de holding, zal de score lager zijn (Ashfort & Johnson, 2001). Tot slot blijkt uit de literatuur dat er een spanning heerst als het om het commitment van professionals gaat. De waarden, werkwijzen en doelen van professionals kunnen verschillen met die van de organisatie waarin zij hun vak uitoefenen (Shafer, 2002). Voor organisaties is het interessant in welke mate deze spanning aanwezig is.

Uit de literatuur blijkt dat een professional het hoogst zal scoren op de meest lokale vorm van commitment. Vanuit deze bevindingen volgen de volgende hypothesen, welke antwoord geven op deelvraag 2 uit het onderzoek:

Hypothese 1:

- a) Een professional scoort het hoogst op de meest lokale vorm van commitment, namelijk zijn professie.**
- b) Een professional scoort het laagst op de meest globale vorm van commitment, namelijk topmanagement.**

Uit onderzoek blijkt niet alleen de diversiteit aan commitments en de mogelijke spanningen tussen commitments, maar ook verbanden tussen commitments. Auteurs als Wang & Armstrong (2004) en Hoff (2000) vonden dat wanneer het commitment aan de professie steeg het commitment aan de organisatie ook steeg. Dit is ook voor te stellen binnen dit onderzoek. Een professional committeert zich aan meerdere aspecten welke niet los van elkaar staan. Een organisatie als geheel bestaat uit verschillende zaken welke op elkaar in kunnen spelen. Vanuit deze gedachte is de volgende hypothese ontstaan, welke verbonden is met deelvraag 2:

Hypothese 2:

De verscheidene commitments van een professional zijn significant en positief gecorreleerd.

Verskillende auteurs impliceren verschillen in commitment tussen professionals; verschillen wat betreft het niveau of de functie van de professional in de organisatie (McAuley et. al., 2006; Singh & Vinnicombe, 1998; Ellemers, de Gilder en van den Heuvel, 1998; Maister, 1997; Granleese & Barrett, 1990; Aranya & Ferris, 1984). Hieruit volgt de volgende verwachting:

Hypothese 3:

Een groep professionals met overeenkomstige kenmerken zal ook gelijkenissen in commitments vertonen.

Commitment levert een aantal positieve gedragingen op. Voor professionals geldt dat zij zich willen inzetten en bijvoorbeeld zullen blijven werken bij de organisatie, beide erg belangrijk voor organisaties. Binnen dit onderzoek zijn deze twee gevolgen getoetst om de aanwezigheid ervan en de resultaten ervan te meten ter bevestiging van de theorie. De volgende verwachtingen zijn ontstaan, welke antwoord geven op deelvraag 4:

Hypothese 4:

De meeste inzet volgt uit het commitment waarop het hoogst gescoord wordt.

Hypothese 5:

Er is een significant en positief verband tussen het willen blijven werken bij de organisatie en de score op verschillende commitments.

Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk wordt de methode van onderzoek verantwoord. Als eerste, in paragraaf 2.1 zijn de gebruikte begrippen gedefinieerd en in paragraaf 2.2 is de onderzoeksorganisatie beschreven. In paragraaf 2.3 wordt ingegaan op de methode van het kwalitatieve onderzoek en het kwantitatieve onderzoek. Binnen deze paragrafen zal worden stilgestaan bij de populatie, de meetinstrumenten, analysemethodes, betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

2.1 De onderzoeksvraag

De vraag die centraal staat in dit onderzoek is:

Welke betekenissen en vormen van commitment worden ervaren door de professionals van Conclusion en op welke manier uiten deze commitments zich?

De deelvragen:

- 1) Zijn traditionele betekenissen van commitment nog van toepassing op professionals?
- 2) Welke commitments worden ervaren door professionals?
- 3) Zijn er verschillen in commitment te onderscheiden tussen professionals? Zo ja, welke?
- 4) Welke gevolgen heeft het commitment van professionals?

De hypotheses:

- 1a) Een professional scoort het hoogst op de meest lokale vorm van commitment, namelijk zijn professie.
- 1b) Een professional scoort het laagst op de meest globale vorm van commitment, namelijk topmanagement.
- 2) De verscheidene commitments van een professional zijn significant en positief gecorreleerd.
- 3) Een groep professionals met overeenkomstige kenmerken zal ook gelijkenissen in commitments vertonen.
- 4) De meeste inzet volgt uit de commitment waarop het hoogst gescoord wordt.
- 5) Er is een significant en positief verband tussen het willen blijven werken bij de organisatie en de score op commitment.

2.1.1 Begrippen

Professionals zijn binnen dit onderzoek, aan de hand van interviews en de in het theoretisch kader beschreven literatuur, gedefinieerd als medewerkers die zelfsturend, hoger opgeleid, in het bezit van expertise zijn, eigen belangen en een eigen identiteit hebben.

De traditionele betekenis van commitment slaat op de mate waarin een individu zich identificeert en betrokken voelt bij een specifieke organisatie. Deze omschrijving komt voort uit de basisideeën van de jaren zeventig over organisatiecommitment van Mowday (1979) en Steers (1977) (in: Meyer & Allen, 1997).

Vernieuwde betekenissen van commitment omvatten meerdere foci van commitment en het commitment blijkt veeleisender en actiever te zijn. Medewerkers zijn gecommitteerd als ze zich kunnen ontwikkelen en zij willen kwaliteit leveren en verwachten van de organisatie steun hierbij (Singh & Vinnicombe, 1998).

Commitment foci staan voor die personen, entiteiten of groepen waaraan medewerkers gecommitteerd zijn. Lokale commitments (L) liggen directer in de werkomgeving dan globale commitments (G), zie paragraaf 1.3.3.

- De professie, het vak van de professional, zijn kennisintensieve functie (L)
- De werkmaatschappij, een zelfstandige onderneming onder de holding (G)
- De holding, het geheel aan personen met dezelfde doelen en visie (G)
- Het topmanagement, de personen die op het hoogste niveau leiding geven aan de organisatie (G)
- De leidinggevende, de persoon die medewerkers stuurt in hun werkzaamheden (L)
- De collega's, de personen die in dezelfde organisatie werken (met vaak dezelfde taken) (L)
- De klanten, de organisatie of persoon die diensten inkopen (L)
- De carrière, de mogelijkheden om (persoonlijk) te groeien binnen de organisatie (L)

2.2 De onderzoeksorganisatie

Voor deze scriptie is onderzoek gedaan in de professionele, dienstverlenende organisatie Conclusion, een dergelijke organisatie kan worden omschreven door een aantal kenmerken volgens Gastelaars (2000). De centrale waarden binnen een professionele dienstverlenende organisatie bestaan vaak uit professionaliteit en kwaliteit. De werkzaamheden zijn vooral gericht op verandering en de klanten binnen de professionele dienstverlening zijn specifieke gevallen.

Er is gekozen voor Conclusion, omdat hier voornamelijk professionals in dienst zijn, zoals in paragraaf 2.1 gedefinieerd. Binnen Conclusion zijn bij benadering 1250 mensen werkzaam, waarvan de helft een contract voor onbepaalde tijd heeft en de andere helft voor bepaalde tijd. Ongeveer 15% van het personeelsbestand voert ondersteunende werkzaamheden uit (indirecte medewerkers) en de overige 85% zijn directe medewerkers: professionals. Er werken nagenoeg evenveel mannen als vrouwen bij Conclusion.

Van Conclusion is een organogram toegevoegd in bijlage I. Hierop is onder andere te zien dat de organisatie bestaat uit een holdingdirectie (van twee personen), een concerndirectie (van vijf personen) en vervolgens zo'n dertig werkmaatschappijen met elk een directie van één of twee personen. De werkmaatschappijen variëren van twee personen tot ruim 200 personen. Waarvan zeven werkmaatschappijen als groot aan te merken zijn (40 medewerkers en meer), twaalf als middelgroot (tussen de 20 en 30 medewerkers) en dertien als klein (tussen de 1 en 15 medewerkers). Deze verdeling wat betreft de grootte van organisaties is tijdens het onderzoek aangehouden.

2.3 De onderzoeksmethoden

Om een antwoord te vinden op de eerste deelvraag: *zijn traditionele betekenissen van commitment nog van toepassing op professionals?* is onder andere kwalitatief onderzoek gedaan. Er is voor kwalitatief onderzoek gekozen omdat er meningen verzameld dienden te worden. Binnen kwalitatieve interviews kan worden doorgevraagd naar betekenissen en opvattingen.

2.3.1 Meetinstrument binnen het kwalitatieve onderzoek

Binnen het kwalitatieve onderzoek zijn tijdens ongestructureerde interviews medewerkers gevraagd naar, met behulp van het gevormde theoretische kader, hedendaags commitment en mogelijke foci van professionals bij Conclusion. Er is tijdens de interviews alleen uitgegaan van een vooraf opgestelde itemlijst. Om de betrouwbaarheid en validiteit te vergroten zijn de items uit de interviews samengesteld uit het theoretische kader en de beschreven organisatieontwikkelingen uit de inleiding. Daarnaast is er getracht niets vóór te zeggen en pure antwoorden te genereren die de meningen van de respondenten weergeven. De betekenissen van commitment zijn achterhaald door het stellen van open vragen om deze te kunnen vergelijken met aanwezige literatuur. De itemlijst is opgenomen in bijlage II.

Er is gekozen te starten met acht kwalitatieve interviews en wanneer geen eenduidige antwoorden gevonden zouden worden, zou worden doorgegaan met het houden van interviews. Na de acht interviews was er bij de onderzoeker niet het idee dat bij vervolginterviews nog meer of andere gegevens gegenereerd zouden worden. De interviews gaven inzicht in aanwezige foci en bevestigden welke vragen er in de kwantitatieve vragenlijst gebruikt konden worden. In dit kwantitatieve onderzoek is een open vraag opgenomen over de betekenis van commitment om aanvullende antwoorden te genereren voor deelvraag 1.

2.3.2 Populatie van het kwalitatieve onderzoek

De populatie voor het kwalitatieve onderzoek bestaat uit een steekproef uit het personeelsbestand van Conclusion medewerkers. De respondenten zijn persoonlijk benaderd of via de e-mail. Deze medewerkers zijn uitgekozen omdat zij uit heel diverse segmenten van Conclusion afkomstig zijn en hiermee mogelijk een breed beeld geven van de holding. Zij zijn op verschillende niveaus werkzaam en binnen verschillende werkmaatschappijen; een aantal leidinggevenden en een aantal medewerkers, zowel mannen als vrouwen:

Eén adviseur (vrouw)

Eén cluster directeur (man)

Drie directeuren (twee mannen, één vrouw)

Eén hoofd marketing en communicatie (vrouw)

Eén onderzoeksmedewerker & adviseur (vrouw)

Eén salesmedewerker (man)

2.3.3 Analyse methode van het kwalitatieve onderzoek

De acht kwalitatieve interviews zijn opgenomen en getranscribeerd. Om zo een exact mogelijke weergave van de verworven kennis te genereren om deze te kunnen verwerken.

Uit de interviews bleken een aantal thema's die door de onderzoeker zijn onderscheiden en gecodeerd, de thema's die door meerdere respondenten benoemd werden zijn genoteerd. Ze werden ondersteund door een aantal thema's uit hoofdstuk 1 en uit bijvoorbeeld het onderzoek van Singh en Vinnicombe (1998), die eerder zochten naar betekenissen van commitment. Op basis van deze thema's is gekeken naar de eerste bevindingen van deelvraag 1.

Om een antwoord te vinden op deelvragen 2 tot en met 4 is kwantitatief onderzoek gedaan. Er is gekozen voor kwantitatief onderzoek omdat zo een groot aantal medewerkers bereikt kan worden. Met een grote onderzoekspopulatie kan een meer betrouwbaar resultaat gegenereerd worden.

2.3.4 Meetinstrument binnen het kwantitatieve onderzoek

Om antwoord te geven op deelvraag 2 tot en met 4 is met de online applicatie Netquestionnaires een vragenlijst opgesteld, welke is opgenomen in bijlage III.

Verschillende commitments zijn gemeten door een vragenlijst die gebaseerd is op gerenommeerde, veelvuldig geteste vragenlijsten van Meyer & Allen (1997), vertaald in het Nederlands door de Gilder (1997). Er is tegelijkertijd gebruik gemaakt van enquêtes van Shafer (2002), Slocombe & Dougerty (1998) en Vandenberghe et. al. (2004). Dit om de betrouwbaarheid van het eigen onderzoek te vergroten, wanneer gebruik gemaakt wordt van eerdere getoetste lijsten is de kans groter dat er wordt gemeten wat er gewenst is te meten.

Er is gekozen om affectief commitment aan een aantal foci te meten. Er is voor affectief commitment gekozen omdat dit de sterkste verbanden tussen commitment en de positieve gevolgen ervan heeft aangetoond binnen onderzoek. Ook omdat de affectieve component gedrag direct beïnvloedt en de andere twee componenten meer indirect. Een laatste reden voor deze keuze is dat ontwikkelingen zoals individualisering, toename van keuzevrijheden en het minder belangrijk worden van familie en tradities ervoor zorgen dat normen en waarden op het gebied van

werkverwachtingen veranderen. Het gevoel van ergens moeten werken is niet meer zo sterk, dus normatief commitment neemt vermoedelijk af.

Om de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek te vergroten is de vragenlijst aan de hand van de kwalitatieve interviews en pre-testen aangepast aan huidige ontwikkelingen en professionele organisaties. Een voorbeeld van de aanpassingen die gemaakt zijn, zijn de foci die gekozen zijn om te meten in het onderzoek, want binnen elke beroepsgroep is niet elke mix van foci gelijk. De foci vakbond die uit de bestudeerde literatuur blijkt, is voor professionals van Conclusion bijvoorbeeld niet aan de orde omdat dit niet bij het werk van deze professionals aanwezig is.

Om de juiste foci voor professionals te selecteren, zijn in de kwalitatieve interviews onder de acht medewerkers ook vragen gesteld over foci van commitment. Binnen die interviews is gelet op alle mogelijke foci uit de literatuur en eventuele anderen. Uit deze interviews bleek dat het benoemen van foci lastig was, het onderscheid maken tussen aspecten die zorgen voor het commitment van professionals en foci waaraan men gecommitteerd is bleken niet eenduidig te beantwoorden. Tijdens het interviewen zijn maar liefst 24 verschillende aspecten genoemd door de professionals waaraan zij zich gecommitteerd voelen. De benoemde foci uit de interviews, op volgorde van meest genoemd, zijn de werkmaatschappij, professie, carrière, collega's, leidinggevende en de holding. Deze uitkomsten en de aanvullende literatuur hebben geleid tot het gebruik van de volgende foci: professie, werkmaatschappij, holding, collega's, leidinggevende, topmanagement, klanten en de carrière.

Het meten van het commitment aan elke foci is gebeurd door een aantal variabelen samen. Cronbach's Alpha (α) is gebruikt om de samenhang van verschillende variabelen te controleren, bij een betrouwbare schaal is de Alpha waarde minimaal 0,6.

Commitment aan de professie is gemeten door vraag 12.4, 12.5 en 12.6R, $\alpha = 0.639$.

Voor professionals blijkt dit een belangrijke vorm van commitment (zie paragraaf 1.5). Aangezien zij in dit onderzoek centraal staan is professional commitment gemeten.

Vragen van auteurs McAuley et. al. (2006:592).

Commitment aan de werkmaatschappij is gemeten door vraag 7.1, 7.3, 7.5 en 7.6R, $\alpha = 0.672$.

Deze foci is gemeten omdat deze het vaakst naar voren komt in de literatuur over professionals en commitment in verband met het spanningsveld tussen commitment aan de organisatie of aan de professie.

Vragen van auteurs Meyer & Allen (1997:118).

Commitment aan de holding is gemeten door vraag 7.2, 7.4 en 7.8R, $\alpha = 0.706$.

Het commitment aan de holding is gemeten omdat dit naast commitment aan de eigen organisatie, de werkmaatschappij, een belangrijke factor is in de organisatiestructuur van Conclusion. De professionals binnen Conclusion bevinden zich eigenlijk in twee organisaties.

Vragen van auteurs Meyer & Allen (1997:118), het woord organisatie is vervangen door het woord holding.

Commitment aan de collega's is gemeten door vraag 6.1 tot en met 6.6, $\alpha = 0.856$.

Deze foci is gemeten om te onderzoeken in hoeverre de zelfstandige vakspecialist zijn collega's waardevol acht in zijn werksituatie.

Vragen van auteurs Meyer & Allen (1997:118), het woord organisatie is vervangen door het woord collega's.

Commitment aan de leidinggevende is gemeten door vraag 8.1, 8.2R en 8.5, $\alpha = 0.685$.

Deze foci is gekozen omdat hij herhaaldelijk in de theorie voorkwam en ook bleek uit de kwalitatieve interviews.

Vragen van auteurs Meyer & Allen (1997:118), de zelfde vragen zijn ingevuld voor het woord leidinggevende.

Commitment aan het topmanagement is gemeten door vraag 8.3 en 8.4 $\alpha = 0.710$.

Deze foci is meegenomen in het onderzoek omdat door de organisatieconstructie het interessant is te kijken naar de scores op deze foci.

Vragen van auteurs Meyer & Allen (1997:118), de zelfde vragen zijn ingevuld met het woord topmanagement.

Commitment aan de klanten is gemeten door vraag 11.1, 11.2 en 11.3, $\alpha = 0.823$.

Deze foci is gekozen omdat deze uitgesproken naar voren kwam in de kwalitatieve interviews.

Vragen van auteurs Meyer & Allen (1997:118), de zelfde vragen zijn ingevuld voor de foci klanten.

Commitment aan de carrière is gemeten door vraag 12.1, 12.2 en 12.3, $\alpha = 0.820$.

Deze foci is gekozen omdat hij herhaaldelijk in de theorie voorkwam en ook bleek uit de kwalitatieve interviews.

Vragen van auteurs Ellemers, de Gilder en van den Heuvel (1998:721).

Controlevragen omtrent de hoogte van commitments

Om scores tussen commitments te vergelijken zijn enkele controlevragen opgenomen: 14.1, 14.2, 14.3 en 14.4.

Organizational Professional Conflict is gemeten met vraag 7.10R, 7.11 en 7.12, $\alpha < 0.6$. Ook wanneer de functie 'scale if item deleted' wordt toegepast is $\alpha < 0.6$.

Het OPC is onderzocht omdat dit een inzicht kan geven in de verschillende commitments van professionals en ook in de spanningen rondom de commitments.

Met een aantal respondenten is de onderzoeker de discussie aangegaan wat zij precies verstonden onder de vragen 7.10, 7.11 en 7.12 en hierin bleek een tegenstelling te zitten. De formulering van de vragen is vermoedelijk niet eenduidig genoeg gebleken. Vandaar $\alpha < 0.6$, waardoor de vragen niet samengenomen kunnen worden. De vragen zijn door de respondenten vermoedelijk anders geïnterpreteerd dan dat de antwoorden op deze vragen inzicht gaven in het OPC. De vragen zijn:

7.10R *Mijn werksituatie biedt mij volledig de mogelijkheid om mijn werk uit te kunnen voeren.*

De score hierop was 2,1 op een schaal van 1 tot 5.

7.11 *In mijn organisatie is er een conflict tussen de manier van werken van de organisatie (procedures etc.) en de mogelijkheden om te werken volgens mijn eigen professionele kijk op werkzaamheden.*

De score hierop was 2,4 op een schaal van 1 tot 5.

7.12 *Ik moet vaak kiezen tussen mijn eigen professionele standaard en wat het beste is voor de organisatie.*

De score hierop was 3.6 op een schaal van 1 tot 5.

Vraag 7.10 meet meer de eventuele problemen bij de dagelijkse werksituatie, faciliteiten en werkomgeving, vraag 7.11 meet het bedoelde conflict en vraag 7.12 meet de norm van de professional tegenover de organisatie.

Voor het meten van het OPC is gebruik gemaakt van de drie vragen van auteur William E. Shafer (2001:273).

Verschillen tussen professionals. De onderscheidende factoren die gekozen zijn binnen dit onderzoek zijn leeftijd, geslacht, sector, functieniveau en werkvorm. De eerste drie factoren zijn gekozen omdat deze kenmerken vaker in onderzoek als onderscheidende factoren worden gebruikt. Er valt op te merken dat deze variabelen niet per definitie leiden tot verschillen maar als een controle variabele zijn meegenomen in dit onderzoek. Hiermee kan worden uitgesloten of deze standaard variabelen wel of geen verschillen laten zien. Het functieniveau is gekozen omdat uit de literatuur van o.a. McAuley et. al. (2006) blijkt dat dit een onderscheidend kenmerk is, binnen dit onderzoek is gekeken of dit voor professionals geldt. Het laatste kenmerk, de werkvorm, is gekozen omdat dit in navolging van functieniveau wel eens tot aantoonbare verschillen kon leiden.

Leeftijdsindeling. Voor het indelen van respondenten naar leeftijd is een tweedeling gemaakt tussen oudere en jongere professionals. De grootste groep respondenten (ongeveer de helft) bevond zich tussen de 25 en de 35 jaar. De gemiddelde leeftijd van 30 dient als scheidingslijn, zodat beide groepen ongeveer even groot zijn. De mensen tot 30 jaar zijn ook daadwerkelijk de jongeren van het bedrijf en boven de 30 jaar zijn ze al de oude garde omdat de gemiddelde leeftijd erg jong is.

Indeling in de grootte van de organisatie. Voor de indeling van de 30 werkmaatschappijen van Conclusion in groot, middel en klein is gekeken naar het aantal medewerkers. De werknemersaantallen zijn als volgt verdeeld: dertien werkmaatschappijen met 0 tot 15 medewerkers, twaalf werkmaatschappijen met 20 tot 29 medewerkers en zeven werkmaatschappijen met 50 tot 200 medewerkers. Dit is een indeling naar de huidige situatie. Er is

gekozen voor deze indeling omdat dit op een realistische manier de kleine, middel en grote organisaties van Conclusion weergeeft.

Inzet naar aanleiding van commitment is gemeten met vraag 6.2, 7.4, 7.5, 12.3 en 12.5, $\alpha = 0.707$.

Deze uitkomst is gemeten omdat naast de literatuur ook uit de acht interviews blijkt dat inzet/ hard werken voor professionals een gevolg van commitment is. Zeven van de acht respondenten benoemen dit, veelal in combinatie met beschrijvingen als enthousiasme tonen, kwaliteit leveren en resultaten willen neerzetten. Vooral voor medewerkers mondt dit uit in tijd investeren om zich te kunnen inzetten. Dit gevolg van commitment is gemeten om te kijken welke verbanden er zijn met verschillende commitments. Helaas is niet voor alle acht commitments het gevolg gemeten, dit is een tekortkoming van de onderzoeker. Opgemerkt dient te worden dat de inzet naar aanleiding van commitment aangemerkt is door de respondenten zelf. Er is geen afzonderlijk onderzoek gedaan naar de wezenlijke inzet naar aanleiding van commitment.

Vragen van auteurs Meyer & Allen (1997:118).

Blijven werken bij de organisatie is gemeten met vraag 7.7 en 15.

Eén van de meest genoemde resultaten van commitment is het blijven werken bij de organisatie. Uit de acht interviews blijkt dat het willen blijven werken bij de organisatie of het zoeken naar ander werk door twee medewerkers en een directeur benoemd als uitkomst van commitment. Uit de volgende uitspraak blijkt dit: *'Ik denk dat de resultanten van commitment is dat mensen langer aan je organisatie verbonden zijn'*. Met deze vraag kunnen verbanden worden gelegd met de scores op commitment.

Vragen van auteurs Meyer & Allen (1997:118); van Wijk (2006:234).

Voorwaarden voor commitment zijn gemeten in het kwalitatieve onderzoek en met vraag 19.

Om deelvraag 4 te beantwoorden zijn voorwaarden van commitment gemeten. Uit de acht interviews bleken vier voorwaarden, welke in de online enquête zijn nagevraagd. Er zit echter een verschil in de antwoorden gegenereerd uit de kwalitatieve interviews (open vragen) en de online enquête. In deze laatste is gevraagd naar aspecten waardoor professionals nog meer gecommitteerd zouden raken. Deze twee vragen samen geven volgens de onderzoeker wel inzicht in het antwoord op deelvraag 4.

Voorbeeldvragen

Een voorbeeld van een vraag om het commitment aan een klant te meten is: *Ik praat enthousiast met anderen over mijn klanten/ opdrachtgever*

Een voorbeeld van een controlevraag is: *Ik voel me meer betrokken bij mijn eigen werkmaatschappij dan bij Conclusion*

2.3.5 Populatie van het kwantitatieve onderzoek

De populatie voor het kwantitatieve deel van het onderzoek bestaat uit **765 medewerkers** werkzaam binnen dertig werkmaatschappijen van Conclusion. De selectie van de populatie is gebaseerd op de volgende criteria:

- Van de 30 werkmaatschappijen die vallen onder Conclusion zijn sommige externe en gedetacheerde medewerkers buiten beschouwing gelaten. Bij deze medewerkers wensten directieleden geen onderzoek naar hun commitment omdat zij een andere rol vervullen ten opzichte van Conclusion.
- Een aantal medewerkers viel af omdat zij werkzaam waren binnen ondersteunende diensten. Medewerkers die in de keuken werken of louter administratieve ondersteunende activiteiten uitvoeren voldoen niet aan de aangenomen definiëring van professionals.
- Medewerkers die vooraf aangekondigd op vakantie waren of bijvoorbeeld met zwangerschapsverlof vielen ook af als zijnde lid van de onderzoekspopulatie.

- Onafgeronde vragenlijsten zijn toegevoegd aan het totaal aantal respondenten. Onafgeronde vragenlijsten zijn vragenlijsten die ingevuld zijn door respondenten die halverwege of ergens op het eind zijn afgehaakt, deze acht de onderzoeker waardevol. Dit omdat elke mening op een deelaspect uit de vragenlijst waardevol is, meningen konden gegeven worden per stelling en de vragen hadden onderling (bijna) geen samenhang. Wel zijn respondenten verwijderd die alleen persoonsgegevens hebben ingevuld of zelfs alleen de enquête geopend hebben, zij hebben inhoudelijk niks kunnen bijdragen aan dit onderzoek.

De respondenten vormen een representatieve afspiegeling van de totale populatie, bijvoorbeeld de leeftijd van de respondenten komt overeen met de gegevens uit het jaarverslag. Naar verhouding hebben er iets meer mannen en senioren meegedaan, maar dit heeft volgens de onderzoeker niet tot opvallende zaken geleid.

Met deze selectie is een representatieve, betrouwbare groep respondenten gegenereerd.

Er is gekozen om iedereen per mail te benaderen met daarin een link naar een digitale enquête. Door zoveel mogelijk respondenten de mogelijkheid te geven mee te doen, is op deze manier aan een zo betrouwbaar mogelijk resultaat gewerkt. Eén organisatie wilde echter alleen meewerken als de enquête op papier kon worden ingevuld. Hierin is voorzien, de onderzoeker verwachtte met deze aanpassing geen minder valide resultaten.

2.3.6 Respons

Van de 507 geretourneerde enquêtes, de **respons was hiermee 63,3%**, is 62% door mannen en 38% door vrouwen ingevuld. De leeftijd is als volgt verdeeld, opvallend is de jonge leeftijd van de respondenten:

Leeftijd	Percentage	Leeftijd	Percentage
20-25 jaar	12%	36-40 jaar	17%
26-30 jaar	24%	41-45 jaar	11%
31-35 jaar	20%	46 + jaar	16%

De enquête heeft 11 dagen online gestaan. Op de eerste dag zijn 190 enquêtes meteen ingevuld. Dit is ongeveer 25%. De tweede dag was er 35% retour, vervolgens druppelde het door tot 40% toen de eerste herinnering eruit ging. Op de dag na de herinnering liep dit op tot ongeveer 48 procent, en in de dagen na de tweede herinnering liep dit door tot de behaalde 63%.

Om de respons te vergroten zijn een aantal maatregelen genomen:

- Het versturen van twee digitale herinneringen
Na een herinnering was er een toename van respons
- Het verloten van een diner voor twee
- De vermelding van de goedkeuring van de directie
- Het vermelden van een telefoonnummer en e-mailadres, mochten er vragen of opmerkingen zijn
Dit heeft enkele telefoontjes opgeleverd met vragen over anonimiteit of welke antwoordcategorie iemand het beste in konden vullen

2.3.7 Analysemethode van het kwantitatieve onderzoek

In de online enquête is één open vraag beantwoord, door 460 respondenten, over de betekenis van commitment. De analyse van deze vraag is gedaan door het herkennen van thema's die herhaaldelijk door vele respondenten genoemd werden als betekenis van commitment. Er ontstonden vijf thema's, waaronder (bijna) alle omschrijvingen geplaatst konden worden. Er is net zo te werk gegaan als bij het kwalitatieve gedeelte van dit onderzoek.

De andere vragen uit het onderzoek zijn stellingen met antwoordcategorieën, deze zijn gebaseerd op de vijfpuntsschaal van Likert. Er is gekozen voor een vijfpuntsschaal omdat dit de respondent voldoende mogelijkheden geeft zijn mening kwijt te kunnen. Bij drie antwoordcategorieën zijn de uitkomsten ongenueanceerder, bij een meerpuntsschaal worden de resultaten eerder verwarrend, voor de respondent is het ook moeilijker het juiste antwoord te geven.

De antwoordcategorieën voor alle stellingen waren:

- 1 Helemaal mee oneens
- 2 Mee oneens
- 3 Neutraal
- 4 Mee eens
- 5 Helemaal mee eens

De ingevulde enquêtes zijn verwerkt in het computerprogramma SPSS, versie 15.0, om zo betrouwbare verschillen of juist verbanden te kunnen berekenen. De variabelen waarmee getoetst is zijn gemeten op interval/ ratio niveau, naar aanleiding hiervan zijn een aantal toetsen gebruikelijk. De analyses zijn uitgevoerd met verschillende aantallen respondenten, de N waarde verschilt per vraag. Dit komt omdat niet elke respondent alle vragen heeft beantwoord en omdat er enkele niet afgeronde vragenlijsten zijn meegenomen in dit onderzoek.

Voor het berekenen van een verbandvraag zoals deelvraag 2 en 4, waarin is gekeken naar verbanden tussen commitments, is gebruik gemaakt van de Pearson's productmoment-correlatiecoëfficiënt. De significantie dient $p < 0,05$ te zijn en wanneer de Pearson's productmoment-correlatiecoëfficiënt tussen de 0,37 en 1 ligt is er sprake van een groot verband.

Voor het berekenen van een verschilvraag zoals deelvraag 3, waarin is gekeken naar verschillen tussen professionals, is gebruik gemaakt van een t-test. De significantie hierbij dient $p < 0,05$ te zijn.

Onderzoeksresultaten

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten gepresenteerd per deelvraag. De totale populatie (N) zal telkens vermeldt worden net als (bij de laatste drie deelvragen) de gemeten significantie en standaarddeviatie. De verbanden of aantoonbare verschillen worden uitgedrukt in een cijfer, met een korte toelichting op dit cijfer, vervolgens zullen in de conclusies uitspraken worden gedaan over mogelijke betekenissen of verklaringen. Als eerste volgt een korte beschrijving van de populatie.

De hoofdvraag:

Welke betekenissen en vormen van commitment worden ervaren door de professionals van Conclusion en op welke manier uiten deze commitments zich?

De deelvragen:

- 1) Zijn traditionele betekenissen van commitment nog van toepassing op professionals?
- 2) Welke commitments worden ervaren door professionals?
- 3) Zijn er verschillen in commitment te onderscheiden tussen professionals? Zo ja, welke?
- 4) Welke gevolgen heeft het commitment van professionals?

De hypothesen:

- 1a) Een professional scoort het hoogst op de meest lokale vorm van commitment, namelijk zijn professie.
- 1b) Een professional scoort het laagst op de meest globale vorm van commitment, namelijk topmanagement.
- 2) De verscheidene commitments van een professional zijn significant en positief gecorreleerd.
- 3) Een groep professionals met overeenkomstige kenmerken zal ook gelijkenissen in commitments vertonen.
- 4) De meeste inzet volgt uit het commitment waarop het hoogst gescoord wordt.
- 5) Er is een significant en positief verband tussen het willen blijven werken bij de organisatie en de score op commitment.

3.2 Respons analyse

De enquête is ingevuld door 267 mannen en 165 vrouwen¹. Hiermee is 62% man en 38% vrouw. De grootste groep respondenten (44%) bevindt zich tussen de 26 en 35 jaar.

Hieronder volgen een aantal algemene gegevens in tabel 1. Het hoge opleidingsniveau geeft aan dat het om professionals gaat. Tabel 2 geeft aan dat veel medewerkers (73%) kort (0 tot 3 jaar) werkzaam zijn bij de organisatie.

Opleidingsniveau (N = 432)		Functieniveau (N = 450)		Werkvorm (N = 450)	
Middelbare school diploma	4%	Junior	20%	Consultant	19%
MBO	8%	Medior	31%	Projectmedewerker	28%
HBO	49%	Senior	34%	Professional (expert)	27%
WO	37%	MT	7%	Interim	6%
		Directie	7%	Salesmedewerker	8%
				Ondersteunend	7%
				Overig	5%

Tabel 1. Algemene gegevens respondenten

¹ Bij deze vraag hebben 18 van de 507 personen de vraag niet ingevuld.

	Heb je hiervoor soortgelijk werk gehad?		
	NEE	JA	TOTAAL
Hoe lang ben je al werkzaam bij Conclusion?			
0-3 jaar	35%	38%	73%
4-7 jaar	10%	11%	20%
8 of meer jaar	3%	4%	7%
			100%

Tabel 2. Aantal dienstjaren en eerdere werkervaring

Als we kijken naar de vier cluster binnen Conclusion, kan er onderscheid gemaakt worden tussen Communicatie, HRM, Technologie en Organisatie. De verdeling van de respondenten over de clusters is te zien in tabel 3, waarbij N = 481.

Sector (N = 481)	
Communicatie	16%
HRM	33%
Technologie	23%
Organisatie	28%

Tabel 3. Respondenten naar sector

3.3 Resultaten deelvraag één

Zijn traditionele betekenissen van commitment nog van toepassing op professionals?

Uit kwantitatief² en kwalitatief³ onderzoek zijn betekenissen van commitment naar voren gekomen. Voor de geïnterviewde respondenten bleek het moeilijk om het begrip commitment te beschrijven. Het begrip werd bijvoorbeeld uitgelegd met voorbeelden of er werd uiteengezet wat de voorwaarden voor commitment waren, maar de letterlijke betekenis van commitment was niet gemakkelijk te geven.

De uitkomsten uit beide onderzoeken konden gecategoriseerd worden in vijf thema's. Sommige meningen waren onder te brengen bij één thema, sommige bevatten twee thema's en een klein gedeelte beschreef zijn mening door middel van drie thema's.

1. Betrokkenheid

De meeste respondenten, ruim 49%, omschrijven commitment als 'het betrokken zijn bij'. Dit kan betrokkenheid zijn in het algemeen, bij de organisatie, de doelstellingen/ prestaties, het werk of de klanten. Onderstaande citaten zijn afkomstig uit de ingevulde enquêtes en bevestigen de betrokkenheid als betekenis van commitment.

'Betrokken zijn bij de doelstellingen, visie, missie en strategie van de werkgever'

'Betrokken zijn bij je bedrijf'

'Betrokken bij zowel je werkgever, je collega's en je klanten'

² In de online enquête is een open vraag opgenomen: wat is commitment? Deze is door 480 respondenten beantwoord. Bijna twintig van hen kon geen antwoord op de vraag geven. De analyse is gedaan met ruim 460 meningen over commitment.

³ Acht interviews met medewerkers van Conclusion.

II. Inzet tonen

Inzet wordt na betrokkenheid door ruim 39% van de respondenten benoemd als betekenis van commitment. Omschrijvingen als toewijding, jezelf volledig inzetten, er voor gaan of zelfs iets verder gaan dan inzet en hart voor de zaak werden aangegeven als antwoord op de vraag: wat is commitment? Dit thema werd ook door een groot aantal respondenten benoemd tijdens de kwalitatieve interviews. Onderstaande citaten ondersteunen deze betekenis.

'De mate waarin iemand zich wil inzetten voor iets'

'Onder commitment versta ik ergens vol voor gaan'

'Toegewijd zijn aan de zaak die je uitvoert'

III. Loyaliteit

Het thema loyaliteit bestaat uit omschrijvingen als loyaal zijn, belangeloos er voor gaan, onvoorwaardelijkheid, trouw zijn, afspraak is afspraak en zonder twijfel trouw zijn aan verplichtingen. Het thema ligt ook zeer dichtbij verantwoordelijkheid nemen. Precies 30% van de respondenten ziet loyaliteit als betekenis van commitment, ruim 10% benadrukt hierin het nemen van verantwoordelijkheid. Loyaliteit blijkt uit de volgende citaten:

'Commitment is handelen voor de organisatie alsof het voor je eigen rekening is!'

'Dienstbaarheid'

'Loyaliteit, die houdt tevens betrouwbaarheid en integriteit in'

IV. Gevoel van verbondenheid

Verbondenheid als betekenis is benoemd door 20% van de respondenten. Een gevoel met een organisatie, een band hebben en gebondenheid zijn genoemde omschrijvingen. Deze betekenis sluit ook aan bij bijna alle respondenten uit het mondelinge interview.

'Verbonden voelen met' en 'betrokken zijn bij' (thema I) lijken op elkaar. Deze twee woorden werden apart veel genoemd. Bij verbondenheid richtten de respondenten zich iets meer op het gevoel en bij betrokkenheid iets meer op de zaak waarbij ze betrokken waren. Als men naar betekenissen van deze twee thema's kijkt ligt de nadruk bij verbondenheid op het met elkaar een verbintenis aan gaan en bij betrokkenheid op het ergens deel van uitmaken. De volgende citaten zijn voorbeelden van het aangegeven gevoel van verbondenheid.

'Commitment is de mate van verbondenheid met iets!'

'Verbondenheid die iemand ervaart met het pad van zijn/haar leven en wat hij/zij daarop tegenkomt'

V. Wisselwerking tussen organisatie en individu

Tot slot geeft 15% van de respondenten aan dat commitment tweezijdig is. Het commitment moet volgens respondenten van twee kanten komen of aanwezig zijn. De organisatie (werkgever, leidinggevende) dient net als de medewerker betrokken en loyaal te zijn en zich in te zetten voor de zaak. Deze betekenis sluit ook aan bij bijna alle respondenten uit het mondelinge interview. Uit onderstaande citaten blijkt deze wisselwerking:

'Wederzijdse verbondenheid'

'Een twee-weg werking...'

'Eén voor allen en allen voor één'

Samenvattend betekent commitment voor professionals werkzaam bij Conclusion dat er binnen een organisatie wederzijdse betrokkenheid is, inzet, loyaliteit en een gevoel van verbondenheid. Uit de citaten blijkt dat de omschrijvingen niet per definitie over een band tussen de professional en de organisatie gaan.

Hiermee kan worden uitgesloten dat commitment voor de professionals van Conclusion gelijk staat aan de traditionele beschrijving van organisatiecommitments welke slaat op de mate waarin een individu zich identificeert en betrokken voelt bij een specifieke organisatie.

Deze conclusie sluit deels aan bij de vernieuwde betekenissen uit eerder onderzoek, welke gericht zijn op meerdere foci en het commitment blijkt veeleisender en actiever te zijn. Medewerkers zijn gecommitteerd als ze zich kunnen ontwikkelen en zij willen kwaliteit leveren en verwachten van de organisatie steun hierbij. Er kan geconcludeerd worden dat er vernieuwde betekenissen van commitment aanwezig zijn.



3.4 Resultaten deelvraag twee

Welke commitments worden ervaren door professionals?

Hypothese 1a) **Een professional scoort het hoogst op de meest lokale vorm van commitment, namelijk zijn professie.**

Hypothese 1b) **Een professional scoort het laagst op de meest globale vorm van commitment, namelijk topmanagement.**

In tabel 4 staan de scores weergegeven van alle vormen van commitment. Er komt naar voren dat professionals het hoogst scoren op professional commitment en het laagst op commitment aan het topmanagement. Geen enkele score laat een onvoldoende zien.

	Score	L / G	N	sd
Commitment aan de professie (PC)	4.35	Lokaal	439	0.36
Commitment aan de klant/ opdrachtgever (KC)	4.22	Lokaal	423	0.61
Commitment aan de collega's (CC)	4.20	Lokaal	450	0.56
Commitment aan de leidinggevende (LC)	3.88	Lokaal	439	0.66
Commitment aan de carrière (CarC)	3.62	Globaal	439	0.74
Commitment aan de werkmaatschappij (WC)	3.58	Globaal	441	0.82
Commitment aan de holding (HC)	3.43	Globaal	441	0.71
Commitment aan het topmanagement (TC)	3.20	Globaal	439	0.96

Tabel 4. Gemiddelde scores op alle commitments

In de tabel is te zien dat op lokale commitments hoger gescoord wordt dan op globale commitments, net als blijkt uit de kwalitatieve interviews. Hiermee lijkt de nested identity theorie besproken in paragraaf 1.3.3 van hoofdstuk 1 aanwezig te zijn onder de professionals van Conclusion. Het blijkt dat hypothese 1a en 1b aangenomen kunnen worden. Wat betekent dat professionals het hoogst scoren op lokale commitments; hun werk, klanten, collega's en leidinggevende. Daarnaast scoren professionals lager op globale commitments zoals de carrière, de organisatie en het topmanagement.

Controlevragen N = 435

1. Ik voel me meer betrokken bij mijn eigen werkmaatschappij dan bij Conclusion.

Hierop is het gemiddelde antwoord **3.97** (*sd* 0.993), wat aangeeft dat professionals het hiermee eens zijn. Het gemiddelde verschil tussen de scores op commitment aan de werkmaatschappij en commitment bij Conclusion is 0.15 met een significantie van $p < 0.001$.

2. Ik voel me meer betrokken bij mijn werk dan bij mijn werkmaatschappij.

Hierop is het gemiddelde antwoord **3.17** (*sd* 1.122), wat aangeeft dat professionals het hier net mee eens zijn. Toch is het gemiddelde verschil tussen de score op professional commitment en commitment aan de werkmaatschappij behoorlijk groot, namelijk 0.77 met een significantie van $p < 0.001$.

3. Ik voel me meer betrokken bij mijn leidinggevende dan bij mijn werkmaatschappij.

Hierop is het gemiddelde antwoord **2.71** (*sd* 1.079), wat net onvoldoende betekent. Toch is het commitment aan de leidinggevende hoger dan die aan de werkmaatschappij, het verschil is 0.30 op een schaal van 1 tot 5 met een significantie van $p < 0.001$.

4. Ik voel me meer thuis bij mijn klanten/ opdrachtgever dan bij mijn werkmaatschappij.

Hierop is het gemiddelde antwoord **2.77** (*sd* 1.187), wat net onvoldoende betekent. Toch is het commitment aan de klanten aanzienlijk hoger dan die aan de werkmaatschappij, het verschil is 0.64 op een schaal van 1 tot 5 met een significantie van $p < 0.001$.

Hypothese 2. **De verscheidene commitments van een professional zijn significant en positief gecorreleerd.**

Uit tabel 5 komt naar voren dat tussen alle vormen van commitment een significant verband aanwezig is ($p < 0.01$). De grijze vakjes geven aan dat er een redelijk aantal sterke verbanden zijn aangetroffen. Het blijkt dat hypothese 2 aangenomen kan worden. Tussen de verscheidene commitments van een professional zit een significant en positieve verband.

	PC	KC	CC	LC	CarC	WC	HC	TC
PC	-							
KC	0.498**	-						
CC	0.390**	0.342**	-					
LC	0.413**	0.213**	0.362**	-				
CarC	0.193**	0.215**	0.321**	0.193**	-			
WC	0.394**	0.317**	0.468**	0.543**	0.257**	-		
HC	0.374**	0.293**	0.367**	0.396**	0.298**	0.507**	-	
TC	0.269**	0.183**	0.300**	0.344**	0.282**	0.310**	0.548**	-

Tabel 5. Correlaties tussen alle commitments

** Correlatie is significant < 0.01

 Sterk verband, $r > 0.370$

Organizational Professional Conflict

Naast verbanden tussen commitments is naar aanleiding van de acht interviews en de literatuur ook het Organizational Professional Conflict (OPC) gemeten onder professionals bij Conclusion. Uit interviews kwam namelijk naar voren dat de professionals misschien niet meer serieus genomen werden, omdat zakelijke doelstellingen de overhand krijgen.

De scores op de drie vragen over het OPC op een schaal van 1 tot 5 staan hieronder weergegeven (N = 441)

1. *Ik moet vaak kiezen tussen mijn eigen professionele standaard en wat het beste is voor de organisatie* **3,63**
sd 0.886
2. *In mijn organisatie is er een conflict tussen de manier van werken van de organisatie (procedures etc.) en de mogelijkheden om te werken volgens mijn eigen professionele kijk op werkzaamheden* **2,39**
sd 0.961
3. *Mijn huidige werksituatie biedt mij volledig de mogelijkheid om mijn werk uit te kunnen voeren* **2,12**
Sd 0.788

Deze drie vragen samen zouden de score op een Organizational Professional Conflict weergeven, helaas gaf een Cronbach's Alpha test aan dat deze vragen niet samengenomen konden worden (zie Hoofdstuk 2 Methodologische verantwoording).

Met deze uitkomsten is de onderzoeker teruggegaan naar respondenten om na te gaan waarom deze vraag een dergelijk onduidelijk beeld oproepen. Het bleek dat de formulering van deze drie vragen niet eenduidig over hetzelfde bleek te gaan.

Om deze vraag toch mee te kunnen nemen in dit onderzoek heeft de onderzoeker de drie vragen uiteengehaald en zijn er alleen uitspraken gedaan over de aparte vragen en kan er helaas niet direct iets gezegd worden over een conflict.

Deze scores geven aan dat er geen eenduidig beeld over het OPC gegeven kan worden. Er kan geconcludeerd worden dat er divers gescoord is op de verschillende vragen. In aanmerking kan worden genomen dat er sprake is van een gering spanningsveld tussen de organisatie en de professional (vraag 1) en een beperkende werking van de organisatie bij de uitoefening van het werk van de professional (vraag 3). Echter van een heus conflict over het uitvoeren van werkzaamheden is geen sprake (vraag 2).

3.3 Resultaten deelvraag drie

Zijn er verschillen in commitment te onderscheiden tussen professionals? Zo ja, welke?

Hypothese 3: **Een groep professionals met overeenkomstige kenmerken zal ook gelijkenissen in commitments vertonen.**

Op het gebied van leeftijd, geslacht, functieniveau, sector en werkvorm is gekeken of er onderscheid tussen verschillende professionals gemaakt kan worden.

- **Leeftijd**

Tussen jongeren en ouderen in de organisatie is er, voor drie vormen van commitment, een significant verschil aangetoond, namelijk commitment aan de werkmaatschappij, aan de carrière en aan de klant/ opdrachtgever. Uit de gegevens blijkt dat ouderen op alle vormen van commitment hoger scores.

	30-	N	sd	31+	N	sd
Commitment aan de professie (PC)	4.28	155	0.49	4.37	277	0.46
Commitment aan de klant/ opdrachtgever (KC)	4.10**	146	0.52	4.30**	270	0.57
Commitment aan de collega's (CC)	4.20	155	0.50	4.22	277	0.56
Commitment aan de leidinggevende (LC)	3.86	155	0.63	3.90	277	0.67
Commitment aan de carrière (CarC)	3.60*	155	0.68	3.76*	277	0.75
Commitment aan de werkmaatschappij (WC)	3.47**	155	0.55	3.63**	277	0.65
Commitment aan de holding (HC)	3.44	155	0.63	3.60	277	0.75
Commitment aan het topmanagement (TC)	3.27	155	0.73	3.17	277	0.83

Tabel 6. Gemiddelde scores op commitments voor verschillende leeftijdscategorieën

* Verschil is significant < 0.05

** Verschil is significant < 0.01

- **Geslacht**

Er zijn geen significante verschillen ($p > 0.05$) tussen mannen en vrouwen wat betreft gemiddelde scores op commitments. Mannen scoren gemiddelde hoger op alle commitments dan vrouwen. Scores zijn opgenomen in bijlage IV op pagina 81.

- **Functieniveau**

Uit tabel 7 blijkt, op carrière commitment na, een significant verschil te zijn bij alle vormen van commitment tussen professionals die lager en hoger in de organisatie werkzaam zijn. Uit de acht kwalitatieve interviews bleek dat directeuren meer aan de holding, budget, doelen en verantwoordelijkheden gecommitteerd waren. Terwijl medewerkers vooral de professie of lunch en activiteiten benoemden. Beide hechten waarde aan de werkmaatschappij, collega's en leidinggevenden. Hieruit lijkt naar voren te komen dat leidinggevenden meer waarde hechten aan globale commitments (de holding) en medewerkers meer aan lokale aspecten (professie). Maar uit het onderzoek blijkt dat leidinggevenden over het algemeen hoger gecommitteerd zijn, zie tabel 7.

Opmerkelijk is nu dat leidinggevenden en ouderen (zie boven) significant hoger gecommitteerd zijn. Om na te gaan of het de oudere leidinggevenden zijn die meer commitment ervaren is nog een correlatie berekend, de samenhang tussen de twee variabelen 'oudere professional' en 'leidinggevende', zie tabel 8. Hieruit blijkt dat er een grote samenhang aanwezig is ($r = 0.538$; $N = 450/432$; $p < 0.001$) tussen leidinggevenden en professionals van 31 en ouder. Dit is geen onomstotelijk bewijs dat het de oudere leidinggevenden zijn die hoog gecommitteerd zijn. De kans is namelijk erg groot dat een leidinggevende boven de 30 is.

	Junioeren, Medioeren & Senioeren	N	sd	MT leden & Directie	N	sd
Commitment aan de professie (PC)	4.31**	379	0.47	4.65**	60	0.42
Commitment aan de klant/ opdrachtgever (KC)	4.15**	365	0.61	4.63**	58	0.43
Commitment aan de collega's (CC)	4.16**	388	0.54	4.49**	62	0.62
Commitment aan de leidinggevende (LC)	3.84**	379	0.67	4.10**	60	0.53
Commitment aan de carrière (CarC)	3.60	379	0.73	3.76	60	0.79
Commitment aan de werkmaatschappij (WC)	3.47**	380	0.58	4.18**	61	0.48
Commitment aan de holding (HC)	3.36**	380	0.67	3.94**	61	0.74
Commitment aan het topmanagement (TC)	3.10**	379	0.74	3.79**	60	0.86

Tabel 7. Score op alle commitments tussen verschillende functieniveaus

* Verschil is significant < 0.05

** Verschil is significant < 0.001

- **Sector**

Van alle mogelijke significante verschillen die op basis van acht commitments en vier sectoren (HRM, Technologie, Communicatie en Organisatie) aanwezig kunnen zijn (32 stuks), zijn slechts twee significante verschillen aangetroffen. Deze lijken zeer willekeurig en niet noemenswaardig. Het gaat om het commitment aan de leidinggevende en een verschil tussen de HRM-Communicatie en HRM-Organisatie sector. Er lijken geen verklaringen te zijn voor slechts twee significante verschillen. Hiermee kan geconstateerd worden dat er geen noemenswaardige significante verschillen aanwezig zijn tussen professionals uit verschillende sectoren. Scores zijn opgenomen in bijlage IV op pagina 82-85.

- **Grootte van de organisatie**

Wanneer het om de grootte van een organisatie gaat en verschillen in commitments zijn er negen significante verschillen gevonden wat betreft vijf vormen van commitments. Alle vijf commitments laten zien dat professionals uit grote organisaties significant minder gecommitteerd zijn dan professionals uit kleine organisaties, waarbij het verschil noemenswaardig is, minimaal 0.28 (bij professional commitment) en maximaal 0.49 (bij commitment aan het topmanagement en de werkmaatschappij) op een schaal van 1 tot 5. De andere vier verschillen zijn zeer willekeurig wat betreft verschillende commitments tussen grote en middelgrote of tussen middelgrote en kleine organisaties en daarmee niet noemenswaardig. Het blijkt dat voor middelgrote organisaties geen noemenswaardige significante verschillen aanwezig zijn. Met behulp van tabel 9 kan geconstateerd worden dat voor vijf commitments een aanzienlijk verschil aanwezig is tussen grote en kleine organisaties. Voor een volledige beschrijving van alle significante scores van de kleine, middelgrote en grote organisaties, zie bijlage IV op pagina 86.

	Grote organisaties	Kleine organisaties
PC	4.30**	4.58**
LC	3.47**	3.82**
WC	3.34*	3.83*
HC	3.35*	3.82*
TC	3.18**	3.67**

Tabel 9. Correlaties van vijf commitments tussen grote en kleine organisaties

* Verschil is significant < 0.05

** Verschil is significant < 0.01

- **Werkvorm**

Er kan geconcludeerd worden dat medewerkers die een salesfunctie vervullen het hoogst geconcentreerd zijn. Dit bewijst zich doordat salesmedewerkers op een groot aantal commitments namelijk, commitment aan de top en aan de werkmaatschappij in het bijzonder, significant verschillen met andere medewerkers (zie tabel 11)

	Consultants	Projectmedewerkers	Professionals	Interim	Sales
PC	4.36	4.29	4.36	4.36	4.61
KC	4.31	4.10	4.20	4.26	4.65
CC	4.17	4.06	4.22	4.06	4.50
LC	3.79	3.87	3.89	3.64	4.18
CarC	3.66	3.57	3.60	3.85	3.85
WC	3.60	3.48	3.58	3.40	4.02
HC	3.51	3.19	3.48	3.47	3.94
TC	3.10	3.10	3.13	3.19	3.82

Tabel 10. Gemiddelde scores op alle commitments voor vijf functiegroepen

	Consultants	Projectmedewerkers	Professionals	Interim	Sales
Consultants	-				
Projectmedewerkers	HC*	-			
Professionals		HC*	-		
Interim				-	
Sales	TC** WC* HC*	TC** WC** HC** CC* PC*	TC** WC* HC*	TC* WC** CC* LC*	-

Tabel 11. Correlaties tussen functiegroepen en verschillende commitments

* Correlatie is significant < 0.05

** Correlatie is significant < 0.001

Samenvattend zijn er significante verschillen tussen de professionals van Conclusion gevonden als het gaat om de leeftijd, de werkvorm, het functieniveau en de grootte van de organisatie voor (een deel van de) commitments. Met deze onderzoeksresultaten uit tabel 6 tot en met 11 kan hypothese 3 deels worden aangenomen.

Het blijkt dat ouderen significant meer geconcentreerd zijn, professionals die boven de 30 zijn en waarschijnlijk al langer in het arbeidsproces werkzaam zijn voelen zich meer geconcentreerd dan professionals tussen de 20 en 30.

Het blijkt ook dat salesmedewerkers met name erg hoog geconcentreerd zijn. Professionals die zich bezig houden met de continuïteit van de organisatie en veel externe contacten hebben voelen zich aan een aantal gebieden significant sterker geconcentreerd dan bijvoorbeeld projectmedewerkers of consultants.

Het blijkt dat leidinggevenden zich sterker geconcentreerd voelen dan junior, medior en seniormedewerkers. Professionals met meer verantwoordelijkheden en sturende taken zijn meer geconcentreerd.

Het blijkt dat professionals uit kleine organisaties op vijf van de acht vormen van commitment meer commitment hebben dan collega's uit grote organisaties.

3.4 Resultaten deelvraag vier

Welke gevolgen heeft het commitment van professionals?

Hypothese 4: **De meeste inzet volgt uit het commitment waarop het hoogst gescoord wordt.**

Uit tabel 12 blijkt dat de meeste inzet volgt uit professional commitment, waar ook daadwerkelijk hoog op gescoord wordt. Voor de commitments waarop 'inzet' gemeten is loopt de score daadwerkelijk af, behalve commitment aan de holding, deze scoort hoger dan de twee opvolgende commitments. Hiermee kan hypothese 4 grotendeels worden aangenomen.

	Inzet als gevolg van commitment	N	sd
Commitment aan de professie (PC)	4.40	439	0.556
Commitment aan de klant/ opdrachtgever (KC)	-		
Commitment aan de collega's (CC)	4.18	450	0.668
Commitment aan de leidinggevende (LC)	-		
Commitment aan de carrière (CarC)	3.92	439	0.756
Commitment aan de werkmaatschappij (WC)	3.67	441	0.819
Commitment aan de holding (HC)	3.95	441	0.836
Commitment aan het topmanagement (TC)	-		

Tabel 12. Inzet als gevolg van een commitment⁴

De relatie tussen het gemiddelde van alle scores van het gevolg 'inzet' en verschillende commitments is ook gemeten als toevoeging op het bewijs voor hypothese 4. Hiervoor is het gemiddelde genomen van de vijf scores op het gevolg 'inzet'. Deze score samen geeft de totale inzet weer die professionals ervaren naar aanleiding van commitment.

Uit tabel 13 blijkt dat de gemiddelde inzet naar aanleiding van commitment positief en sterk gecorreleerd is met alle vormen van commitment. Dit betekent dat wanneer het commitment stijgt, de inzet ook in sterke mate stijgt.

Het blijkt dat er een sterke relatie aanwezig is tussen de hoogte van het commitment en de inzet van professionals.

	Correlatie tussen het gevolg 'inzet' en de commitments	N
Commitment aan de professie (PC)	0.538**	439
Commitment aan de klant/ opdrachtgever (KC)	0.492**	423
Commitment aan de collega's (CC)	0.627**	439
Commitment aan de leidinggevende (LC)	0.440**	439
Commitment aan de carrière (CarC)	0.573**	439
Commitment aan de werkmaatschappij (WC)	0.637**	439
Commitment aan de holding (HC)	0.659**	439
Commitment aan het topmanagement (TC)	0.453**	439

Tabel 13. Correlaties tussen het gevolg inzet en verschillende commitments

** Correlatie is significant < 0.01

Sterk verband, $r > 0.370$

⁴ Van de acht commitments is het gevolg 'inzet' gemeten voor vijf commitments, dit is een tekortkoming van de onderzoeker

Hypothese 5: **Er is een significant en positief verband tussen het willen blijven werken bij de organisatie en de score op commitment.**

De gemiddelde score op de vraag of professionals hun hele leven bij de organisatie willen blijven werken is matig: 2,62 op een schaal van 1 tot 5. Uit tabel 14 blijkt dat commitment aan de holding een sterk verband heeft met het levenslang willen blijven werken bij de organisatie. Vier andere commitments; commitment aan de top, werkmaatschappij, leidinggevende en collega's hebben een gemiddeld verband met de variabele.

Levenslang werken bij de organisatie		N
Commitment aan de professie (PC)	0.183**	439
Commitment aan de klant/ opdrachtgever (KC)	0.127**	423
Commitment aan de collega's (CC)	0.252**	441
Commitment aan de leidinggevende (LC)	0.351**	439
Commitment aan de carrière (CarC)	0.142**	439
Commitment aan de werkmaatschappij (WC)	0.278**	441
Commitment aan de holding (HC)	0.470**	441
Commitment aan het topmanagement (TC)	0.348**	439

Figuur 14. Correlaties tussen commitments en het willen blijven werken bij de organisatie

** Correlatie is significant < 0.01



Sterk verband, $r > 0.370$



Gemiddeld verband, $r < 0.370$ en $r > 0.240$

Hetzelfde gevolg, maar dan anders geformuleerd, het weg willen bij een organisatie is in verband gebracht met de acht commitments. De gemiddelde score op de vraag of professionals binnen nu en een jaar weg willen bij de organisatie is 2.25 op een schaal van 1 tot 5. Uit tabel 14 blijkt dat er significante verbanden aanwezig zijn tussen zeven van de acht commitments en het weg willen bij de organisatie. De verbanden zijn aan te merken als klein en negatief. Het betekent dat een hoge score op een commitment zorgt voor een matige lage score op de wens van vertrek en andersom.

Binnen nu en een jaar weg willen bij de organisatie		N
Commitment aan het topmanagement (TC)	-0.146**	420
Commitment aan de holding (HC)	-0.084	420
Commitment aan de werkmaatschappij (WC)	-0.096*	420
Commitment aan de carrière (CarC)	-0.100*	420
Commitment aan de leidinggevende (LC)	-0.100*	420
Commitment aan de collega's (CC)	-0.157**	420
Commitment aan de klant/ opdrachtgever (KC)	-0.167**	420
Commitment aan de professie (PC)	-0.171**	405

Figuur 15. Correlaties tussen commitments en het weg willen bij de organisatie

* Correlatie is significant < 0.05

** Correlatie is significant < 0.01

De verwachting dat er een verband is tussen het willen blijven werken bij de organisatie en de score op commitment is hiermee bevestigd.

Voorwaarden van commitment

Naast een aantal uitkomsten van commitment is het voor de organisatie interessant de voorwaarden die professionals stellen aan commitments te weten, dit ook ter beantwoording van deelvraag 4.

Uit de interviews blijkt ten eerste dat samenwerken door de meeste respondenten, evenveel directeuren als medewerkers, wordt genoemd. Ten tweede wordt een prettige atmosfeer door het grootste gedeelte van de respondenten genoemd. Daarop volgen vertrouwen, veiligheid of een prettige omgeving waarin feedback mogelijk is als voorwaarden voor commitment. Ten vierde worden aandacht, waardering en open communiceren door zowel medewerkers als directeuren benoemd als voorwaarde voor commitment. Deze relatiegerichte voorwaarden werken als stimulator voor commitment. Als vijfde wordt persoonlijke ontwikkeling voor medewerkers door alle medewerkers benoemd.

In het online onderzoek wordt op de vraag waardoor men nog meer gecommitteerd zou raken, het volgende gescoord:

Voorwaarden voor meer commitment (N = 434)	
Dit is niet nodig:	25%
Dit is wel nodig:	75%, waarvan:
Feedbackmomenten van bijv. collega's of leidinggevende	45%
(Begeleiding bij) Ontwikkelingsmogelijkheden	42%
Openheid van de stand van zaken binnen organisatie	42%
Gezellige dingen doen met collega's	30%
Aandacht en waardering van de leidinggevendenden	29%
Actuele vakinformatie	28%
Optrekken aan succesvolle collega's	26%
Contactmomenten met de concerndirectie	21%
Meer eigen verantwoordelijkheid	13%
Minder grote afstand met de directie	10%
Anders, namelijk...	14%

Tabel 16. Voorwaarden voor meer commitment

Bij de antwoordcategorie 'Anders, namelijk...' zijn bijvoorbeeld het hebben van professionele ondersteuning, een betere balans tussen werk en privé en activiteiten met meerdere werkmaatschappijen genoemd.

Uit tabel 16 blijkt dat de vijf thema's uit de interviews ook terug te zien zijn in de resultaten van de online enquête. Vooral feedback (samenwerken en aandacht), ontwikkelingsmogelijkheden, openheid binnen de organisatie (open communiceren/ atmosfeer) en dingen ondernemen samen met collega's (samenwerken) blijken voorwaarden voor commitment te zijn.

Op de volgende pagina is een uitspraak te zien van de Saint-Exupéry. Deze wijsheid laat zien dat wanneer je inzet van mensen nodig hebt je verder zult moeten gaan dan het creëren van de juiste omstandigheden. De professionals van Conclusion geven dit ook aan door een aantal aspecten te benoemen waardoor zij zich meer zouden committeren en dus meer inzetten. Meer salaris is amper een belangrijke zaak, het gaat om feedback, ontwikkeling, openheid en aandacht & waardering.



**Als je een schip wilt bouwen, trommel dan
geen mensen bij elkaar om voor hout te zorgen,
orders te geven en het werk in te delen,
maar roep in hen het verlangen wakker naar
de uitgestrekte, eindeloze zee.**

Antoine de Saint-Exupéry
(uit Sprookjes voor managers)

Conclusies

Commitment is een begrip dat een veelvoud aan definities teweeg heeft gebracht in de afgelopen drie decennia. Theoretici, managers en velen binnen organisaties zijn het er over eens dat commitment belangrijk is voor de bedrijfsvoering. Commitment heeft een aantal positieve zaken tot gevolg zoals inzet, het blijven werken bij een bepaalde organisatie en harder werken. Daarnaast is commitment voor de populatie binnen dit onderzoek, professionals, een interessant gegeven. Professionals staan bekend om hun autonomie, eigenzinnigheid en ontwikkelingsdrang. Voor het uitoefenen van hun vak hebben ze vaak niet een specifieke organisatie nodig, als het over professionals gaat wordt er in de theorie dan ook gesproken over een spanning tussen commitment aan de organisatie enerzijds en commitment aan de professie anderzijds. Daarom is het juist interessant te kijken wat voor professionals, vanuit de wirwar aan omschrijvingen van het begrip, commitment nu betekent, welke vormen zij ervaren en op welke manier het zich uit. Deze vraag staat centraal in dit onderzoek.

In het vorige hoofdstuk zijn de bevindingen over de vooropgestelde hypothesen uiteengezet. In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op welke betekenissen we kunnen geven aan deze bevindingen met als doel de hoofdvraag te beantwoorden. Naar aanleiding van bovenstaand gegeven staat de volgende vraag centraal in dit onderzoek:

Welke betekenissen en vormen van commitment worden ervaren door de professionals van Conclusion en op welke manier uiten deze commitments zich?

Om een antwoord te geven op het eerste gedeelte van de hoofdvraag over de betekenis van commitment wordt teruggegrepen naar de gelezen literatuur van onder andere Baruch (1998), Singh & Vinnicombe (1998) en Fedor en Longenecker (1990). Hierin lijken traditionele betekenissen van commitment, gericht op organisatiecommitment in beweging te kunnen zijn. Samenvattend blijkt uit dit onderzoek dat commitment voor de professionals van Conclusion betekent dat er binnen een organisatie wederzijdse betrokkenheid, inzet of hard werken, loyaliteit en een gevoel van verbondenheid is. Het begrip commitment slaat niet direct op de organisatie.

Als we terugkijken naar de traditionele betekenissen van commitment zijn deze hoofdzakelijk gericht op organisatiecommitment, een gevoel of verbondenheid van het individu met de organisatie. Commitment op zich staat voor een psychologische verbintenis, een 'state of mind' (Meyer & Allen, 1997).

Uit recente onderzoeken blijkt dat bij nieuwere betekenissen van commitment de nadruk ligt op een zeer actieve, loopbaan gerichte, uitdagende, innovatieve, gecombineerde soort van commitment aan het werk, de organisatie en de carrière. Dit commitment bevat ook zakelijk bewustzijn, klantgerichtheid, kwaliteit, zich houden aan richtlijnen, kennisdeling en aanwezig zijn op de werkplek (Singh & Vinnicombe, 1998; Randall, Fedor en Longenecker, 1990).

Als de resultaten uit dit onderzoek naast uitkomsten uit eerder onderzoek gezet worden blijkt dat commitment door een groot aantal professionals deels wordt ervaren als het traditionele organisatiecommitment. Dit blijkt uit de aangegeven betrokkenheid bij de organisatie en het gevoel van verbondenheid, wat overeenkomt met beschrijvingen van o.a. Steers en Mowday (Meyer & Allen, 1997).

Echter uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat de professional aan commitment nog meer betekenis geeft. De professionals van Conclusion zien commitment als een wisselwerking tussen organisatie en individu. Het gaat om wederzijdse loyaliteit: betrokken worden en betrokken zijn. Deze beschrijvingen over een wisselwerking tussen organisatie en medewerkers duidt op een verschil met traditionele betekenissen van commitment. Commitment is geen eenrichtingsverkeer en lijkt actiever te zijn in plaats van alleen het gevoel van verbondenheid met de organisatie.

De verschillende betekenissen, de wisselwerking, hard werken en betrokkenheid, duiden er ook op dat het individu niet alleen gericht is op de organisatie maar ook op collega's en de professie. De interactie en inzet op het werk geeft

aan dat het commitment voor professionals meer divers en dynamischer is dan het traditionele commitment aangeeft. De genoemde verschillen met oudere beschrijvingen komen overeen met betekenissen uit eerdere onderzoeken naar vernieuwde betekenissen. De hoge scores op meerdere commitments geven aan dat professionals niet betrokken zijn bij maar één of twee aspecten van het werk of de organisatie.

Geconcludeerd kan worden dat er nieuwere betekenissen van commitment zijn, commitment voor professionals betekent naast organisatiecommitment dat er binnen een organisatie wederzijdse betrokkenheid en loyaliteit aanwezig is ook naar de collega's en de klant toe, wat uitmondt in inzet en hard werken.

Naast betekenissen van commitment is gekeken naar de verschillende commitments die professionals ervaren. De resultaten zijn in het vorige hoofdstuk door middel van vijf hypothesen uiteengezet. Hieronder zal uitgebreider ingegaan worden op deze resultaten.

Door de kenmerken van een professional in acht te nemen (op zijn of haar autonomie gesteld en in het bezit van expertise) en daarbij eerder onderzoek van onder andere Chang (1999), Wang & Armstrong (2004) en McAuley et al. (2006), werd verwacht dat de professional het meest gecommitteerd zou zijn aan zijn of haar professe of werk. **Uit dit onderzoek kan als eerste geconcludeerd worden dat professionals inderdaad het hoogst scoren op professional commitment.** De scores op verschillende commitments zijn minimaal 3.2 en maximaal 4.35 op een schaal van 1 tot 5. Deze scores geven aan dat er gemiddeld hoog gescoord is op commitment, echter ook niet te hoog (bijvoorbeeld 5) wat nare gevolgen zoals verstoringen in de werk/ privé balans met zich mee kan brengen (Reichers, 1985).

Aanvullend werd verwacht op basis van onderzoek van Ashfort & Johnson (2001), dat er een verschil tussen globale en lokale commitments van professionals zou zijn. Uit dit onderzoek blijkt dat er trapsgewijs verschillen in de scores op lokale en globale vormen van commitment zijn. Het blijkt dat professionals hoog gecommitteerd zijn aan de meest lokale commitments en in steeds mindere mate aan steeds meer globale commitments. **Geconcludeerd kan worden dat professionals aangeven erg tot heel erg gecommitteerd te zijn aan aspecten die dichtbij hen staan: het werk, de klant en collega's terwijl zij neutraal tot hoog gecommitteerd zijn aan de andere vormen van commitment zoals het management en de organisatie als geheel die verder weg staan in het dagelijkse werk van een professional.**

Volgens Reichers (1985) leidt commitment aan een specifiek doel tot een betere voorspeller van gedrag. Uit de hoge scores op verschillende commitments blijkt dat professionals zich committeren aan meerdere specifieke doelen. Hieruit volgt dat professionals van Conclusion mogelijk zich inzetten voor deze specifieke doelen, bijvoorbeeld samen met collega's of voor de leidinggevende. De prestaties die zij leveren zullen beter zijn samen met deze collega's of voor een leidinggevende (Becker, 1996). Het committeren aan deze verschillende lokale en globale commitments leidt volgens Meyer & Allen (1997) ook tot zeer tevreden medewerkers. Ook hebben medewerkers die breed gecommitteerd zijn de minste intentie om op te stappen en nemen een socialere houding aan op het werk.

De kenmerken van professionals in aanmerking genomen lijken de hoge scores op lokale commitments logisch. Professionals houden van hun vak, willen kwaliteit leveren en willen zich ontwikkelen. Hierbij past commitment aan het werk, inzet voor de klant en het willen leren van collega's. Een andere verklaring hiervoor is dat een medewerker meer energie put uit een goede band met aspecten direct uit zijn omgeving om beter te presteren dan uit de band met de gehele organisatie (Becker et al., 1996; Vandenberghe, et al., 2004). **Opvallend is wel dat het commitment aan de carrière relatief laag scoort in verhouding tot andere commitments.** Voor een professional zou dit juist belangrijk kunnen zijn. Een professional kenmerkt zich door liefde voor zijn werk en klant en is kennisgedreven. Hierdoor verwacht je dat hij of zij een carrière ambieert of daar aan gehecht is. Maar zijn werk, klanten, collega's en leidinggevende committeren hem volgens dit onderzoek beduidend meer.

Onderzoek toont aan dat twee verschillende commitments met elkaar gecorreleerd kunnen zijn. Door het vermoedelijke verdeelde commitment, het gecommiteerd zijn aan meerdere zaken, en theorie van Hoff (2000) en Wang & Armstrong (2004) wordt er een relatie verwacht tussen verschillende vormen van commitment. **Uit dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat voor professionals alle vormen van commitment positief met elkaar gecorreleerd zijn.** Wanneer het ene commitment stijgt, stijgen de anderen ook en visa versa. Een concreet voorbeeld hiervan is dat wanneer de betrokkenheid bij de leidinggevende wordt vergroot, dit automatisch het commitment aan de werkmaatschappij verhoogt. Het positieve hieraan is dat meer commitment zorgt voor meer positieve gevolgen voor de organisatie (Meyer & Allen, 1997; Ellemers, 2000). **Opvallend is de sterke relatie tussen professional commitment en bijna alle andere vormen van commitment.**

Een hoog of stijgend professional commitment hoeft voor de organisatie geen bedreiging te zijn, aangezien verschillende vormen van commitment positief gecorreleerd zijn. Als er een investering plaats vindt waardoor één van de commitments stijgt, stijgt de andere automatisch mee, de investering levert dan een dubbel positief effect. Voor een organisatie is het positief wanneer een professional meer gecommiteerd raakt aan een bepaalde vorm van commitment, immers hij of zij zet dit ten positieve om in meer commitment voor de organisatie, hij of zij zet bijvoorbeeld zijn liefde voor het vak in voor de organisatie.

Het lijkt dat de leidinggevende een belangrijke rol speelt in het verhogen van commitments, zeker die aan de organisatie, aangezien dit verband sterk is.

Met deze tweede uitgekomen verwachting kan gesteld worden dat een mogelijk Organizational Professional Conflict, welke uit dit onderzoek in geringe mate aanwezig lijkt te zijn, zich bij veranderingen in commitment in ieder geval niet vergroot. Als er een geringe kloof is tussen het werk van een professional en de organisatie, oftewel organisatiecommitment en professional commitment, wordt deze bij een stijging van de één of de ander niet groter omdat de verschillende commitments positief met elkaar samenhangen.

De derde verwachting is gebaseerd op literatuur van Granleese & Barrett (1990), Maister (1997) en McAuley et. al. (2006). Zij stellen dat er een aantal verschillen zitten tussen professionals met overeenkomstige kenmerken, bijvoorbeeld tussen professionals met dezelfde functies. **Geconcludeerd kan worden dat er tussen professionals een aantal gelijkenissen in commitments zijn wanneer zij over dezelfde kenmerken beschikken.** Wat betreft bijvoorbeeld geslacht of sector is hier geen sprake van, maar als het gaat om functieniveau, werkvorm, grootte van de organisatie of leeftijd zijn er in dit onderzoek (deels) aantoonbare verschillen gevonden in commitments.

1. **Tussen jongeren (20 tot 30 jaar) en ouderen (31 tot 50 jaar) is er, voor drie vormen van commitment, een significant verschil aangetoond waarin ouderen meer gecommiteerd zijn dan jongeren, namelijk, commitment aan de werkmaatschappij, aan de carrière en aan de klant/ opdrachtgever.** De verschillen zijn klein, maar wel significant. Een paar mogelijke verklaringen voor deze drie commitments kunnen zijn dat ouderen al langer bij de organisatie werken en de organisatie beter kennen, waardoor hun commitment meer gegroeid kan zijn. Daarnaast hebben oudere werknemers misschien al langer klantrelaties en hun werkzaamheden bestaan vaak uit netwerken, vandaar dat het commitment aan de klant hoger kan zijn. Tot slot vinden werknemers van dertig jaar en ouder hun carrière misschien net iets belangrijker, twintigers zijn meer aan het leren en uitzoeken waarin ze carrière willen maken.
2. **Ook is er, op carrière commitment na, een significant verschil aanwezig bij alle vormen van commitment tussen professionals die op een lager of hoger niveau in de organisatie werkzaam zijn.** De verschillen zijn behoorlijk groot op een schaal van 1 tot 5, waarbij de leidinggevendenden (MT-leden en directieleden) hoger gecommiteerd zijn. Vooral het commitment aan de holding, de werkmaatschappij en de top verschillen ongeveer 0,65, de andere commitments schelen rond de 0,30 op een schaal van 1 tot 5. Hiermee lijkt er meer afstand te zitten tussen globale commitments dan lokale commitments voor beide groepen. Een mogelijke verklaring voor het verschil tussen professionals op hoger en lager niveau kan zijn dat het werk van beide groepen anders is.

Management- en directieleden hebben meer verantwoordelijkheden en meer relaties met verschillende entiteiten dan medewerkers die minder interne taken hebben en meer bezig zijn met het uitvoeren van professionele werkzaamheden. Leidinggevendens houden zich bezig met organisatiedoelen en werkmaatschappij overstijgende activiteiten. Deze verschillen in taken of belangen zou kunnen zorgen voor hoogte verschillen in commitments. Als de werkzaamheden meer liggen op het vlak van het toekomstperspectief en de bestaanszekerheid van de organisatie kan het zijn dat men meer gecommitteerd is (ook globaler gecommitteerd is) dan wanneer taken gericht zijn op het uitvoeren van professionele werkzaamheden op zich en veel werkzaamheden bij de klant. Deze conclusie lijkt te duiden op een vorm van behavioral commitment, wat inhoudt dat commitment volgt uit een bepaald gedrag. Of dit daadwerkelijk zo is, zal uit onderzoek moeten blijken. Wat nog een mogelijke verklaring kan zijn is de rol van management- en directieleden: voorbeeldgedrag. Zij scoren logischerwijs hoog op commitment omdat dit zo moet zijn, omdat zij het voorbeeld voor commitment moeten geven. Net als dat deze groep logischerwijs hoog gecommitteerd zal moeten zijn om een dergelijke leidinggevende functie binnen een organisatie optimaal uit te kunnen voeren.

3. Voor vijf van de acht commitments gelden significante verschillen tussen grote en kleine organisaties. **Er kan geconcludeerd worden dat het commitment aan de professie, de leidinggevende, de werkmaatschappij, de holding en de top voor professionals uit kleine organisaties hoger is dan voor professionals uit grote organisaties.** Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat binnen kleine organisaties meer direct zichtbaar is van bijvoorbeeld de holding en het topmanagement en dat de leidinggevende een grotere rol speelt. Binnen grote organisaties kunnen aspecten van de organisatie zich meer buiten het gezichtsveld van de medewerkers afspelen.
4. **Er kan geconcludeerd worden dat medewerkers die een salesfunctie vervullen het hoogst gecommitteerd zijn. Dit bewijst zichzelf doordat salesmedewerkers op een groot aantal commitments, die aan de holding en aan de werkmaatschappij in het bijzonder, significant verschillen met een andere functie.** Het verschil is gemiddeld een halve punt op een schaal van 1 tot 5. Bij elke vorm van commitment is er een significant verschil met één of meerdere groepen collega's, bijvoorbeeld consultants of medewerkers die op projectmatige basis werken. Een mogelijke verklaring voor de hoge commitments van deze medewerkers kan zijn dat salesmedewerkers een bovenmatige betrokkenheid voelen met alle aspecten van het werk door de aard van hun functie. De taken en verantwoordelijkheden van een salesmedewerker zijn belangrijk en omvangrijk. Zij zorgen voor contacten, zij zijn bezig met het binnenhalen van werk en het behalen van organisatie targets. Zonder hen is er in eerste instantie geen werk. Deze conclusie lijkt ook te duiden op een vorm van behavioral commitment, wat inhoudt dat commitment volgt uit een bepaald gedrag. Of dit daadwerkelijk zo is, zal uit onderzoek moeten blijken. Met bovenstaande kan de theorie of verwachtingen dat overeenkomstige kenmerken van professionals ook overeenkomsten in de vormen en hoogte van commitments opleveren van Granleese & Barrett (1990), Maister (1997) en McAuley et. al. (2006) deels bevestigd worden.

Uit onderzoek blijkt een hoge score op commitment overeen te komen met een hoge inzet van medewerkers (Meyer & Allen, 1997). **Er kan geconcludeerd worden dat het gevolg 'inzet' door professionals het meeste volgt uit het commitment waarop het hoogst gescoord wordt. Uit professional commitment volgt de meeste inzet. Het blijkt ook dat de gemiddelde inzet naar aanleiding van commitment positief en sterk gecorreleerd is met alle vormen van commitment, zoals te verwachten was vanuit de theorie.** Dit betekent dat wanneer het commitment stijgt, de inzet ook stijgt. Dit vijfde gegeven bevestigt de aangehaalde theorie.

Uit theorie van Meyer & Allen (1997) blijkt dat een tweede gevolg van commitment 'het willen blijven werken bij de organisatie' is. **Uit dit onderzoek is een significant maar klein verband zichtbaar tussen 'het willen blijven werken bij de organisatie' en de score op commitment.** Uit het onderzoek blijkt dat commitment aan de houding een sterk verband heeft met het levenslang willen blijven werken bij de organisatie. Vier andere commitments; commitment aan de top, werkmaatschappij, leidinggevende en collega's hebben een gemiddeld verband met de variabele. De commitments waar het hoogst op gescoord wordt laten een klein verband zien met het willen blijven werken bij de organisatie. Hieruit kan geconcludeerd worden dat hoge scores op commitment niet zeggen dat professionals willen blijven werken bij de organisatie.

De negatieve, kleine significante verbanden die aanwezig zijn tussen zeven van de acht commitments en het weg willen bij de organisatie bevestigen toch de theorie van bovengenoemde auteurs. Het betekent dat een hogere score op een commitment zorgt voor een kleine wens van vertrek en andersom.

Tot slot blijken uit dit onderzoek een aantal voorwaarden om commitment onder professionals van Conclusion te waarborgen in een organisatie. Voor professionals is ten eerste het ontvangen van feedback, aandacht en waardering belangrijk bij het verkrijgen van commitment. Ten tweede de aanwezigheid van ontwikkelingsmogelijkheden. Ten derde wordt de aandacht gevestigd op openheid in de organisatie en een prettige atmosfeer. Tot slot is interactie met de collega's een belangrijk committerend aspect voor professionals. Deze vier voorwaarden lijken aan te sluiten bij de kenmerken van professionals. Een professional wil zich kunnen ontwikkelen, meedenken met de organisatie en beslissingen en leren van zijn collega's. Deze voorwaarden komen zijn vakspecialisme ten goede en zorgen voor een aangename werkplek.

Samenvattend

Uit de bovenstaande zeven punten is meer duidelijk geworden over het commitment van professionals bij Conclusion. De vraag wat commitment betekent voor professionals kan beantwoord worden met: een gevoel van verbondenheid, loyaliteit, inzet en betrokkenheid van en bij de organisatie. Het antwoord op de vraag op welke manier dit zich uit bestaat uit meerdere antwoorden. Professionals zijn relatief hoog en divers gecommiteerd, het hoogst aan lokale commitments. Hoewel professionals binnen dit onderzoek commitment omschrijven als band met de organisatie (organisatiecommitment), scoren zij het hoogst op professional commitment, klant commitment en commitment aan de collega's. Vervolgens komen de leidinggevende, de carrière en dan pas de organisatie en top van de organisatie. Alle commitments staan met elkaar in verband, het is als het ware één geheel. Komen er veranderingen in de hoogte van de commitments, veranderen andere commitments mee. Bepaalde kenmerken van professionals bepalen ook hun commitments, zoals leeftijd, functieniveau, grootte van de organisatie en werkvorm. Ouderen, leidinggevend, professionals uit kleine organisaties en salesmedewerkers zijn significant hoger gecommiteerd. Uit de theorie blijken een aantal uitkomsten van commitment zoals 'inzet' en 'het blijven werken bij de organisatie'. Onder professionals binnen dit onderzoek komt ook naar voren dat er nog steeds verbanden zijn tussen beide gevolgen en commitments. Om een professional meer te verbinden (aan een organisatie) kan een organisatie investeren in feedback, aandacht en waardering, ontwikkelingsmogelijkheden, openheid in de organisatie en een prettige atmosfeer en interactie met de collega's.

Deze uitkomsten gelden voor de medewerkers binnen Conclusion, maar door de grote groep respondenten en de vele significante uitkomsten zijn deze conclusies voor veel meer organisaties interessant.

Het commitment van een professional is hoog, hij of zij streeft naar kwaliteit en zet zich in voor zijn werk, maar dit dient wel in een wisselwerking te zijn met de organisatie waarin de professional serieus wordt genomen. Een professional is een eigenwijze expert als het gaat om commitment.

Commitment



*Als je hart
niet bij je werk is,
dan werk je
ook nooit hard!*



artbiz.nl

Discussie

Na het uitvoeren van een onderzoek, dat heeft bijgedragen aan de wetenschap, is het van belang te reflecteren op het gedane werk. In dit hoofdstuk zal kritisch worden stilgestaan bij verschillende aspecten van het onderzoek en suggesties voor mogelijk verder onderzoek worden gedaan.

Wat dit onderzoek goed maakt en ook leuk voor de onderzoeker is de hoge respons. Ruim 60% heeft gehoor gegeven aan de oproep mee te werken aan een onderzoek naar commitment, wat ruim 500 respondenten behelst. Niet alle vragen zijn met 500 resultaten berekend, maar deze grote respons heeft wel gezorgd voor het kunnen doen van interessante uitspraken.

In de inleiding is het belang van commitment uiteengezet. Volgens de onderzoeker maakt een aantal ontwikkelingen en gegevens commitment zo interessant: de krappe arbeidsmarkt, de afhankelijkheid voor organisaties van medewerkers (commitment leidt tot inzet wat succes voor de organisatie kan betekenen) en dan nog de eigenwijze professional, het is een uitdaging deze eigenninnige vakkundige te binden aan de organisatie. Wie de onderzoeker ook sprak over commitment, een ieder benadrukte het belang. Dit bleek ook uit de interviews die zijn gehouden ter voorbereiding op de vragenlijst. De hoge respons en het feit dat dertig directeuren mee wilden werken aan mijn onderzoek geeft wel aan hoe het thema in de belangstelling staat.

De uitkomsten van dit onderzoek kunnen bijdragen aan het inzicht van managers of organisaties in het begrip commitment. De bevindingen leiden tot aanbevelingen voor dienstverlenende organisaties die grotendeels te maken hebben met professionals.

Naast positieve aspecten is het gepast met een kritische blik naar gedaan onderzoek te kijken.

Populatie

Dit onderzoek naar commitment onder professionals is uitgevoerd binnen één holding, Conclusion. De resultaten die gevonden zijn gelden alleen voor deze groep professionals. Vermoedelijk kunnen uitkomsten gegeneraliseerd worden, omdat de kenmerken van de professionals gelden voor vele professionals, en Conclusion mijn inziens niet wezenlijk verschilt van andere zakelijke dienstverleners.

Over de populatie kan nog opgemerkt worden dat er een vertroebeld beeld is ontstaan doordat de respondenten zelf hun functieniveau en hun 'core business' (bijvoorbeeld consultant) hebben moeten invullen. Het functieniveau zal voor de meeste nog wel duidelijk zijn geweest, maar je werkzaamheden als professional onderbrengen in één werkvorm blijkt lastig. Het is bijvoorbeeld vreemd dat bij de vraag over functieniveau 11% aangeeft ondersteunend te zijn en bij de vraag over werkvorm dit nog maar 7% is. Dit geeft al aan dat deze vragen verwarring opleveren. Ongeveer 5%, zo'n 30 medewerkers, kan zich niet vinden in de functieomschrijvingen, dit is een behoorlijk grote groep. Een groep die groter had kunnen zijn waren de 6% medewerkers die op interimbasis werken. Blijkbaar hebben veel medewerkers zich onder professional geschaard of als bezig zijnde met langlopende projecten. Deze vraag heeft veel onduidelijkheid opgeleverd en niet bijgedragen aan het verhelderen van de populatie.

De probleemstelling en het onderzoek

De hoofdvraag van dit onderzoek bleek niet eenvoudig. Dit hoeft helemaal geen probleem te zijn als alle aspecten ervan maar goed uit te leggen zijn. Als het gaat om de 'betekenis' van een begrip, maakt dit de zaak complexer. De betekenis van een thema als commitment is erg snel te verwarren met de uitkomsten ervan of de voorwaardes ervoor. Dit is ook gebleken uit het vooronderzoek. Het achterhalen van de betekenis van een begrip als dit blijkt erg bemoeilijkt te worden door de gecompliceerdheid ervan. Het is geen feitelijk onderwerp, maar iets wat zich afspeelt in het gevoel en de persoonlijkheid van mensen. Dit feit heeft het beantwoorden van de hoofdvraag bemoeilijkt.

De vragenlijst

In de online vragenlijst is gebruik gemaakt van de vijfpuntschaal van Likert. Hier is vooraf bewust voor gekozen (zie hoofdstuk 2 Methodologische verantwoording). Achteraf heeft de onderzoeker zich afgevraagd of een vierpuntschaal mogelijkwerwijs niet tot meer uitgesproken resultaten had geleid. De uitkomsten liggen vaak dichtbij elkaar en geven hierdoor geen grote verschillen tussen respondenten aan. Door voor de bevroegde respondent de keuzemogelijkheden te verkleinen hadden misschien meer bijzondere uitkomsten gegenereerd kunnen worden, dit blijft echter gissen. Daarnaast is op de vragenlijst zelf achteraf ook wat op te merken. De vragenlijst was erg uitgebreid, voor de medewerkers zeker niet te lang (het invullen duurde gemiddeld zeven minuten), maar er kwamen heel veel diverse aspecten aan bod. Het gevolg is dat met sommige vragen niets gedaan is tijdens de verwerking en dat is natuurlijk niet wenselijk. Voor een volgend onderzoek is het beter eerst van te voren exact helder te hebben welke hypothesen er gesteld worden en welke vragen er voor nodig zijn om alleen deze volledig te beantwoorden. Dit ter voorkoming van het verstrikt raken in alle mogelijke vragen die er rondom een bepaald thema gesteld kunnen worden. Tot slot is in de vragenlijst het gevolg 'inzet' niet volledig bevroegd. Voor deze verwachting op basis van theorie over inzet ten gevolge van commitment zijn niet alle nodige vragen gesteld in de online enquête. Inzet en hard werken is niet bij alle vormen van commitment bevroegd, hierdoor is deze verwachting niet volledig beantwoord.

De resultaten

Over de onderzoeksresultaten kunnen ook een aantal zaken worden opgemerkt. Ten eerste heerst er bij de onderzoeker verwarring over de controlevragen die zijn opgesteld, deze leveren geen bevestiging op. Bijvoorbeeld de gemiddelde score op het commitment aan de holding en het commitment aan de werkmaatschappij scheelt in werkelijkheid 0,15 in het voordeel van het commitment aan de werkmaatschappij. Terwijl de controlevraag of het commitment aan de werkmaatschappij hoger is een gemiddelde score van 4 op een schaal van 1 tot 5 oplevert, wat duidt op een volmondig ja. Echter uit een miniem verschil van 0,15 blijkt geen overtuigend ja. Het tegenovergestelde geldt voor het verschil tussen commitment aan de werkmaatschappij en het commitment aan het werk. Het verschil hiertussen is behoorlijk, namelijk 0,8 in het voordeel van de werkmaatschappij. Terwijl de controlevraag of het commitment aan het werk hoger is dan het commitment aan de werkmaatschappij geen ja en geen nee oplevert (gemiddeld gescoord met een 3 op een schaal van 1 tot 5). Voor de onderzoeker is het onduidelijk wat er hier aan de hand is. Is het mogelijk dat de beleving van de respondenten dus anders is dan de wezenlijke score? Zijn de controlevragen te concreet opgesteld? Hebben de respondenten zich niet zo concreet willen uitdrukken?

Daarnaast zijn de verschillen die gevonden zijn bijna altijd significant, echter zijn deze verschillen soms wel minimaal. De verschillen in commitments tussen respondenten uit de hogere lagen van de organisatie met die uit lagere lagen blijken allemaal significant. Wat betekent echter een verschil van 0.3 (professional commitment) of 0.6 (commitment aan het topmanagement) op een schaal van 1 tot 5? Als voorbeeld zou je deze resultaten kunnen vertalen naar rapportcijfers die we in het dagelijkse leven meer gewend zijn. Hierbij scoren medewerkers die lager in de organisatie werkzaam zijn op commitment aan het topmanagement een 6.2 tegenover een 7.5 voor medewerkers die hoger in de organisatie werkzaam zijn. Vertaald is dit toch nog een voldoende naast een ruim voldoende tot goed. Er blijken geen enorme uiteenlopende resultaten uit dit onderzoek en geen onvoldoendes, maar de onderzoeker wil aangeven dat zelfs deze kleine significante verschillen wel degelijk wat betekenen voor de uitkomsten van het onderzoek.

Ten derde vielen de scores op het mogelijke conflict tussen professionals en de organisatie op (OPC). Uit dit onderzoek blijken vraagtekens te staan bij de manier van onderzoeken en uitkomsten van het OPC. Omdat de vragen over het OPC niet konden worden samengenomen volgens de Cronbach's Alpha toets is de onderzoeker nagegaan wat voor complicaties er in de vragen konden zitten. Respondenten gaven aan dat het manco hem in de formulering van de vragen zat. De drie vragen gingen niet over alleen het mogelijke conflict, maar bevroegen ook de werksituatie, die los staat van de band tussen de professional en de organisatie.

Het is gebleken dat organisatie- en professional commitment positief gecorreleerd zijn, dit impliceert in mindere mate een kloof tussen organisatie en professionals. Al scoren de respondenten met een 3,6 op een schaal van 1 tot 5 wel behoorlijk hoog op een vraag als: *'ik moet vaak kiezen tussen mijn eigen professionele standaard en wat het beste is voor de organisatie'*. Dit duidt op een conflict tussen de professional en de organisatie. Deze tegenstrijdigheid bevindt zich, net als de vraagtekens bij de controlevragen, in een vaag gebied waar de onderzoeker geen direct antwoord op heeft.

Ten vierde moet worden opgemerkt dat de gevolgen van commitment gemeten in dit onderzoek aangegeven zijn als gevolgen door de respondenten zelf. Er is geen daadwerkelijk onderzoek gedaan naar de aanwezigheid van deze gedragingen.

Als één na laatste opmerking over de resultaten wil de onderzoeker ingaan op het geven van sociaal wenselijke antwoorden. Het is mogelijk dat respondenten de vragenlijst bewust of onbewust hebben beantwoord met antwoorden waarvan zij dachten dat zij die het beste konden geven. Dit kan te maken hebben met twijfels over de anonimiteit van het onderzoek of iemand wil misschien niet toegeven dat hij of zij zich minder gecommitteerd voelt of zich minder inzet. Door onder andere anonimiteit te waarborgen is getracht dit gegeven te voorkomen.

Tot slot wenst de onderzoeker zijn eigen rol op te merken. Bij wetenschappelijk onderzoek wordt de nadruk gelegd op betrouwbaarheid, validiteit en objectiviteit. In dit onderzoek is hier ook aandacht aan besteed (zie hoofdstuk 2 Methodologische verantwoording), toch moet de opmerking worden geplaatst dat dit onderzoek 'mensenwerk' is. Een voorbeeld hiervan is de interpretatie van kwantitatieve interviews. Wel kan worden benadrukt dat de onderzoeker veel heeft gedaan om de betrouwbaarheid te vergroten door bijvoorbeeld gebruik te maken van gerenommeerde vragenlijsten, het onderzoeken van een grote populatie en een gedegen methodologisch stappenplan.

Toekomstig onderzoek

Voor verder onderzoek wil ik verwijzen naar een eerder in dit hoofdstuk genoemd punt, het is aan te bevelen dit onderzoek onder meerdere professionals plaats te laten vinden. Hierbij kan gedacht worden aan grotere groepen of professionals afkomstig uit andere dimensies, denk hierbij aan een ander organisatieadviesbureau, hoger onderwijs of bijvoorbeeld technisch ingenieurs.

Aan te raden is om bij vervolgonderzoek dieper in te gaan op vernieuwde gevolgen van het huidige commitment. Zoals eerder beschreven is hier binnen dit onderzoek te weinig aandacht aan besteed. Uit dit onderzoek bleek dat het blijven werken bij de organisatie misschien wel geen directe uitkomst van commitment meer is. Sommigen gaven dit nog wel aan, maar de meesten uiten hun commitment in hard werken en verantwoordelijkheid nemen.

Wat interessant kan zijn voor verder onderzoek is het Organizational Professional Conflict. Uit bovengenoemde blijken vraagtekens te staan bij de aanwezigheid van het conflict. In de toekomst zou er vervolgonderzoek gedaan kunnen worden over de vermeende kloof tussen de professional en de organisatie om meer duidelijkheid te krijgen over de werking ervan binnen organisaties.

Tot slot kan het interessant zijn verder in te gaan op commitment van salesmedewerkers om een antwoord te vinden op de vraag waarom zij significant hoger scoren op vormen van commitment. Ligt dit daadwerkelijk aan hun functie, is het voorbeeldgedrag of is het een bepaald type mensen, salesmedewerkers?

Aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk van dit onderzoeksverslag zullen enkele aanbevelingen naar aanleiding van de onderzoeksresultaten uiteengezet worden. Deze aanbevelingen zijn niet alleen bedoeld voor Conclusion maar in dit hoofdstuk zijn met de bevindingen algemene aandachtspunten geformuleerd voor organisaties of leidinggevendenden die bewust bezig zijn met het binden en boeien van medewerkers.

Ten eerste is het verstandig om in te zien wat commitment voor professionals is. Commitment is meer dan een onvoorwaardelijke loyaliteit vanuit hen naar de organisatie toe. Professionals verwachten dat tegenover hun hoge commitment minstens zoveel inzet en ondersteuning vanuit de organisatie aanwezig is, zij zien commitment als een wisselwerking. Daarnaast is commitment voor hen verbondenheid, betrokkenheid en inzet. De professional gaat een onvoorwaardelijke verbintenis aan met voornamelijk zijn werk, zijn klanten en de collega's. Wat een diverse, eigenwijze en kennisgerichte vorm van commitment inhoudt. Als organisatie of leidinggevende is het verstandig rekening te houden met deze diverse vorm van commitment.

Ten tweede is het verstandig in het achterhoofd te houden waaraan een professional gecommitteerd is, met name is hij of zij zeer hoog gecommitteerd aan zijn dagelijkse werk, aan zijn vak. Verder zitten er verschillen tussen de rest van de commitments van professionals. Zijn of haar commitment ligt vooral bij het werk, de klanten en collega's. In mindere mate bij de leidinggevende, werkmaatschappij, holding en het topmanagement. Aan de organisatie is het om in te schatten of deze spreiding problemen oplevert. Het is zaak professionals wel betrokken te houden bij organisatiedoelstellingen, uit het onderzoek blijkt dat ze dit zelf ook wensen. Alleen, zoals al eerder gezegd, een professional houdt van zijn vak en is gecommitteerd aan aspecten die daar direct bij horen. Als organisatie of leidinggevende zal er vooral goed gefaciliteerd en geïnformeerd moeten worden om professionals betrokken te houden bij globalere entiteiten.

Ten derde zitten er sterke relaties tussen verschillende vormen van commitment. Een gevolg hiervan is dat één investering in het verhogen van commitment meerdere stijgingen oplevert. De sterkste verbanden liggen tussen professional commitment en de andere commitments, wat positief is want het commitment aan de professie blijft erg hoog. Het is dus niet erg dat een professional hoog aan zijn vak gecommitteerd is, want hier kunnen andere commitment stijgingen uit voortkomen. Organisaties en leidinggevendenden kunnen ervan uit gaan dat investeringen in commitment zich op meerdere vlakken uitbetalen.

Organisaties moeten bedacht zijn op een kloof tussen professionals en de organisatie. Uit dit onderzoek blijkt dat ruimvoldoende wordt gescoord op het vaak moeten kiezen tussen eigen professionele standaarden en wat het beste is voor de organisatie. Net als dat de huidige werksituatie niet volledig de mogelijkheid biedt om het werk uit te kunnen voeren. Echter, wanneer je een professional direct vraagt naar de eventuele kloof zegt deze dat het wel meevalt. Er is sprake van sterke positieve verbanden tussen professional commitment en het commitment aan de organisatie, wat aangeeft dat de kloof niet groter wordt.

Ten vijfde is gebleken dat bepaalde groepen professionals meer commitment hebben dan andere. Een beduidend hoger commitment geldt voor leidinggevendenden in een organisatie, salesmedewerkers, deels voor medewerkers van 31 jaar en ouder en professionals uit kleinere organisaties. Het is verstandig om er vanuit te gaan dat niet iedereen even hoog gecommitteerd is of moet zijn. Leidinggevendenden moeten ook niet streven naar hun eigen of gelijke hoogte van commitments, er zitten nu eenmaal verschillen in. Medewerkers zullen niet zo hoog gecommitteerd zijn als zichzelf. Het is niet eerlijk om te verwachten dat jongere medewerkers of interimers net zoveel commitment zullen voelen voor bijna alle vormen van commitment.

Ten zesde blijkt dat 'inzet' zeer zeker volgt uit commitment. Dit is bij velen bekend, binnen dit onderzoek kan bevestigend worden gesteld dat het loont om te investeren in commitment.

Ten zevende is het weg willen of juist willen blijven bij de organisatie in mindere mate een gevolg van commitment. Het is wel in bepaalde mate gebleken maar kennelijk spelen er naast commitment veel meer factoren mee als het gaat om vertrek dan dat dit bij inzet het geval is.

Als je tot slot kijkt naar de antwoorden op de vraag over wanneer professionals nog meer gecommitteerd zouden zijn geeft bij Conclusion 25% aan dat dit niet nodig is. Ruim 30% geeft aan dat hun commitment zou stijgen als er meer feedbackmomenten, begeleiding bij ontwikkelingsmogelijkheden en openheid van de stand van zaken in de organisatie aanwezig zou zijn. Daarnaast geeft ook zo'n 30% aan dat zij meer gecommitteerd zouden zijn als er meer gezellige activiteiten zouden zijn met collega's, er meer aandacht en waardering van de leidinggevende zou zijn en er meer mogelijkheden voor het onderhouden van de vakkennis zou zijn. Zo'n 10% merkt de afstand tussen hen en de directie op en wil meer eigen verantwoordelijkheid.

Het commitment van professionals is dus veeleisend, actief en dynamisch of divers. Zij willen feedback, zich ontwikkelen, meedenken binnen de organisatie, activiteiten samen met collega's ook om ervan te leren. Af en toe een compliment lijkt menselijk, ook voor professionals. Deze wensen die meer commitment tot gevolg zouden hebben sluiten aan bij de kenmerken van professionals: zelfsturend, leergierig en bezig met de eigen ontwikkeling.

Deze uitkomsten van Conclusion zullen door de grote respons grotendeels ook gelden voor andere organisaties.

De aanbevelingen

- **Wees bewust van wat commitment inhoudt voor professionals**
- **Let op de hoogte van lokale versus globale commitments**
- **Men kan er van uit gaan dat investeringen in commitment zich op meerdere vlakken uitbetalen**
- **Organisaties moeten bedacht zijn op een kloof tussen professionals en de organisatie**
- **Het is verstandig om er van uit te gaan dat niet iedereen even hoog gecommitteerd is of moet zijn**
- **Het loont om te investeren in commitment, het gevolg is: inzet**
- **Het weg willen bij de organisatie wordt in zekere mate bepaald door commitment, maar niet alleen**
- **Als men commitment wil verhogen investeer dan in: het geven van feedback, aandacht en waardering, ontwikkelingsmogelijkheden, het laten meedenken binnen de organisatie en het aanbieden van activiteiten samen met collega's**

Bibliografie

- ◇ Aa, W van der & Elfring, W. (2003). *Management van dienstverlenende bedrijven*. Schoonhoven: Academic Service.
- ◇ Aranya, N., & Ferris, K.R. (1984). A reexamination of accounts' Organizationl - Professional Conflict. *The Accounting Review*, Vol. 59, No. 1, p. 1-15.
- ◇ Auteur onbekend, (2007). Arbeidsmarkt in vogelvlucht. Centraal Bureau voor de Statistiek (www.cbs.nl, geraadpleegd op 21 maart 2007).
- ◇ Auteur onbekend, (2007). *Beroepsbevolking; naar geslacht*. Centraal Bureau voor de Statistiek (www.cbs.nl, geraadpleegd op 20 augustus 2007).
- ◇ Auteur onbekend, (2007). Organisatie-adviesbureaus: Cijfers over de branche. Kamer van Koophandel (www.kvk.nl, geraadpleegd op 9 april 2007).
- ◇ Baarda, D.B. & Goede, M.P.M. de (2001). *Basisboek methoden en technieken*. Groningen: Stenfert Kroese.
- ◇ Baruch, Y. (1998). The rise and fall of organizational commitment. *Human system management*, 17 p. 135-143.
- ◇ Beardwell I, Holden L. & Claydon, T (2004). *Human Resource Management: a contemporary perspective*. FT/Prentice Hall.
- ◇ Becker, T.E., & Billings, R.S., Eveleth, D.M., N.L. Gilbert (1996). Foci and bases of employee commitment implications for job performance. *Academy of Managerial Journal*, Vol. 39, No. 2, 464-482.
- ◇ Becker, T.E., & Billings, R.S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 14, p. 177-190.
- ◇ Becker, T.E. (1992). Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? *Academy of Managerial Journal*, Vol. 35, No. 1, p. 232-244.
- ◇ Berger K. & Grimes, A.J. (1973). Cosmopolitan-local: a factor analyses of the construct. *Admin Sci Quart* 1973, Vol. 18(2), p. 223-235.
- ◇ Cascio, Wayne F. (1995). Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work? *The American psychologist*, Vol. 50, afl. 11 (01 11), p. 928.
- ◇ Chang, E. (1999). Careercommitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention. *Human Relations*, Vol. 52 No. 10, p. 1257-1278.
- ◇ Ellemers, N. (2000). Betrokken bij het werk: een kwestie van verstand of gevoel? *Nederlands Tijdschrift voor de psychologie*, Nr. 55, p. 296-309.
- ◇ Ellemers, N., Gilder, D. de & Heuvel, H. van den (1998). Career-oriented versus team-oriented commitment and behaviour at work. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No. 5, 717-730.
- ◇ Gastelaars, M. (2000). *Human Service in veelvoud: een typologie van dienstverlenende organisatie*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- ◇ Granleese, J., Barrett, T.F. (1990). The social and personality characteristics of the Irish chartered accountant. *Personal Individual Differences*, Vol. 11, No. 9, p. 957-964.
- ◇ Herscovitch, L. & Meyer, J.P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), Jun 2002, 474-487.
- ◇ Hoff, T.J. (2000). Professional commitment among US physician executives in managed care. *Soc Sci Med*, Vol. 50(10), p. 1433-1444.
- ◇ Hölker, W. (2003). *Sprookjes voor managers*. Arnhem: Uitgeverij Terra Lannoo bv.
- ◇ Kluytmans, F. & redactie (2005). *Leerboek Personeelsmanagement*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

- ◇ Kunda, G. & Maanen, G. van (1999). Changing scripts at Work: Managers en Professionals. *Emotional Labor in the Service Economy*, Vol. 561 pp. 64-80.
- ◇ Maister, D.H. (1997). *Een echte professional: over de moed om goed te zorgen voor uw mensen, uw cliënten en uw carrière* [vert. uit het Engels: Tijmen Roozenboom; red.: Monique Bannink]. Schoonhoven: Academic Service.
- ◇ Marrewijk, van, A., The construction of Identity in a Fragmenting Telecom Operator, in: Koot, W., Leisink, P. & Verweel, P. (2003): *Organizational Relationships in the Networking Age*, MPG Books Ltd, Cornwall.
- ◇ Matieu, E.J. & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analyses of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, Vol. 8, No. 2, p. 171-194.
- ◇ McAuley, B.J., Zeitz, G. & Blau, G. (2006). Testing a "Push-Pull theory of work commitment among organizational professionals. *The Social Science Journal*, 43, p. 571-596.
- ◇ Meeuwissen, L. (2007). Voordeur open, achterdeur dicht. *Gids voor personeelsmanagement*, jrg. 86, nr. 3, p. 5.
- ◇ Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment at the workplace*, USA: SAGE Publications.
- ◇ Meyer, P.M. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, p. 299-326.
- ◇ Meyer, P.M. & Allen, N.J., C.A. Smith (1993). Commitment to organizations and occupations: Extensions and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, p. 538-551.
- ◇ Metz, D. & Westenholz, A. (2003). *Identuty Creation in Temporary and Scattered Work Practices in a Relational Perspective*. In: W. Koot, P. Leisink, & P. Verweel, *Organizational Relationships in the Networking Age*, Cornwall: MPG Books Ltd.
- ◇ O'Reilly, C.A. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, p. 492-499.
- ◇ Randall, D.M. (1987). Commitment and the organization: The Organization Man Revised. *Academy of Management Review*, Vol. 12 No. 3, p. 460-471.
- ◇ Randall, D.M. (1990). The consequences of organizational commitment: methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11, No. 5, p. 361-378.
- ◇ Randall, D.M., Fedor D.B., Longenecker, C.O. (1990). The Behavioral Expression of Organizational Behaviour. *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 36, p. 210-224.
- ◇ Reichers, A.E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, No. 10, p. 465-476.
- ◇ Schnabel, P. (1999). *Individualisering en sociale integratie*. Nijmegen: Sun/ Nederlands gesprekscentrum.
- ◇ Shafer, W.E. (2002). Ethical Pressure, Organizational-Professional Conflict, and related work outcomes among management accountants. *Journal of Ethics* 38: 263-275.
- ◇ Singh, V. & Vinnicombe, S. (1998). What does 'commitment' really mean? Views of UK and Swedish engineering managers. *Personnel Review*, Vol. 29 No. 2 0. 228-258.
- ◇ Slocombe, T.E. & Dougherty, T.W. (1998). Dissecting organizational commitment and its relationship with employee behavior. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 12, No. 4, p. 469-491.
- ◇ Steers, R.M. (1977). *Organizational Effectiveness: A Behavioral View*, Goodyear, Santa Monica, CA.
- ◇ Torka, N. (2003). *Flexibel maar toch betrokken*, Universiteit van Twente, Twente University Press.
- ◇ Vandenberghe, C., Bentein, K. en Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, No. 64, p. 47-71.
- ◇ Velde van der, M., Jansen, P. & Telting, I. (2000). *Bedrijfswetenschappelijk onderzoek*. Baarn: Nelissen.

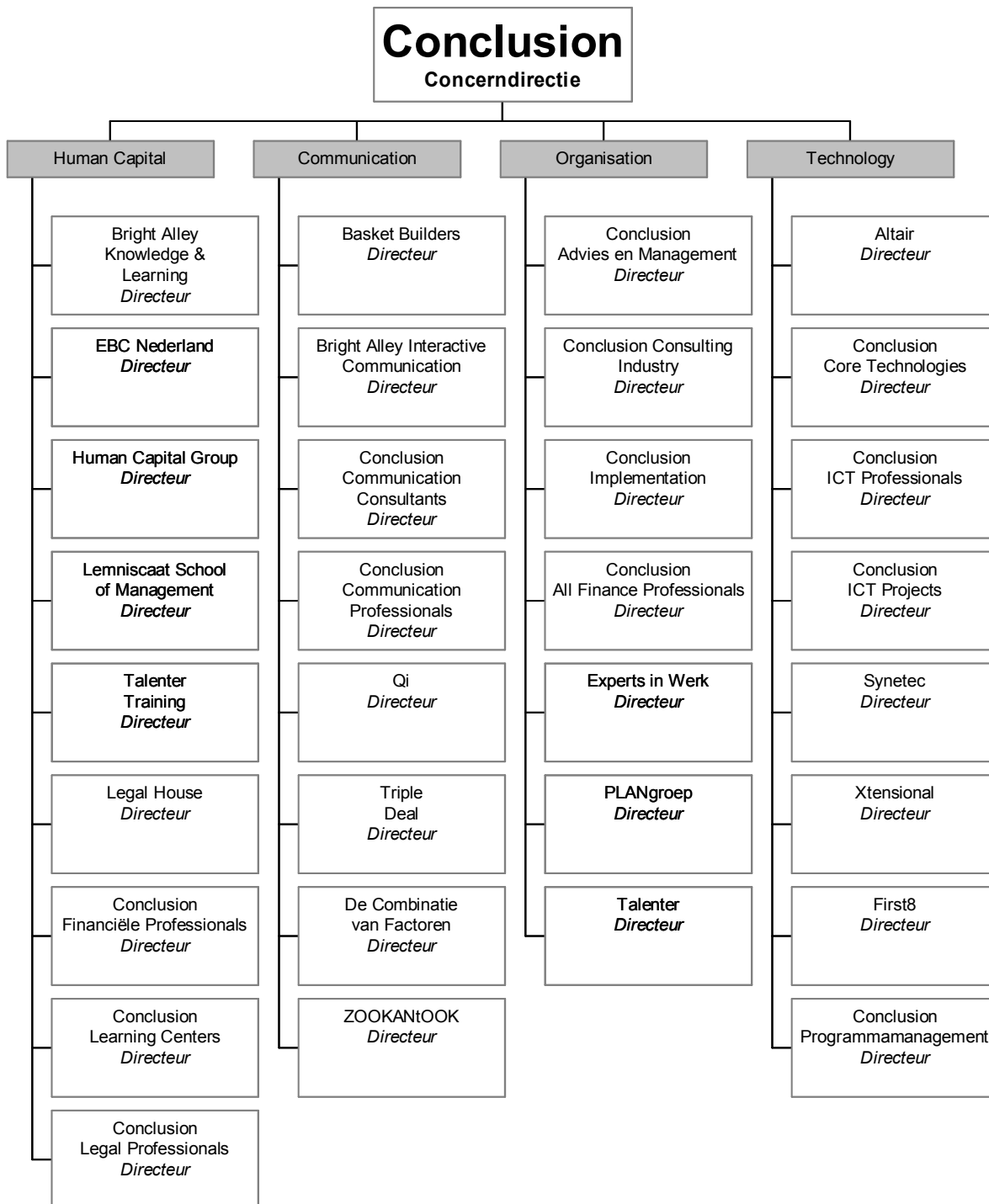
- ◇ Wang, X. en Armstrong, A. (2004). An emperical study of PM professionals' commitment to their profession and employing organizations. *International Journal of Project Management*, No 22 p. 377-386.
- ◇ Wijk, E.B. van (2006). *Ruim baan voor creatief talent*. Amsterdam, Universiteit van Utrecht.

Geraadpleegd

- ◇ Boerman, *Zo maak je ze betrokken*, IntermediairPW, 7 oktober 2006.
- ◇ Bruel, M. & Colsen, C. (1998). *De geluksfabriek, over het binden en boeien van mensen in organisaties*. Schiedam: Scriptum Books.
- ◇ Geus, A. de (1997). *De levende onderneming*, Scriptum.
- ◇ Have, S. Ten, Weusden, S. En Bolweg, J. (2001). *Binding en Motivatie*, Berenschot, Utrecht.
- ◇ Nijhoff, D., Commissaris, E., Dekker, B., Been, B. & Nieman, L., (2002), *Wat beweegt professionals?*, Academic Service, Schoonhoven.
- ◇ Tempo-team (2007). *Boeien & binden inzicht over het aantrekken en vasthouden van werknemers*, onderzoeksbureau INTERVIEW-NSS.
- ◇ Torka, N., Teule, M. (2006). Het geheel meer dan de som der delen? *Wetenschap: personeelsblad*, No. 9.
- ◇ Wanrooy, M.J. (2001). *Leidinggeven tussen professionals*. Schiedam: Scriptum.

Bijlage I

Organogram Conclusion



Bijlage II

Vragenlijst kwalitatief onderzoek

Vragenlijst: Welke betekenissen worden er gegeven aan commitment? *Intern onderzoek onder managers en professionals*

1. Wat is commitment voor jou? → Doorvragen

- Wat betekent het?
- Voel je je gecommitteerd?
- Waar blijkt dat uit?
- Welke gevolgen heeft commitment? Waar blijkt dat uit?
- Wat beïnvloedt jouw commitment? Waar blijkt dat uit?
- Hoe belangrijk vind je het?
- Waaraan ben je gecommitteerd? Waar blijkt dat uit?
- Hoe bewust ben je van commitment?
- Hebben ontwikkelingen zoals veranderende werkinhoud employability en invloed op commitment volgens jou?

2. Begrippen om op te letten tijdens de interviews

- Mogelijke Foci
1. De professie
 2. De carrière/ontwikkelingsmogelijkheden
 3. Leidinggevende
 4. Collega's
 5. Team
 6. Klanten
 7. De organisatie
 8. Topmanagement
 9. Cluster
 10. Werkmaatschappij
 11. De vakbond
 12. Incidenten

Termen uit mijn eigen theoretisch kader

- Betrokkenheid
- Gevoel van medeverantwoordelijkheid
- Psychologische band
- Extra inzet
- Blijven werken bij organisatie
- Opzoek naar nieuwe baan
- Identificatie bij organisatiedoelen
- Binden, verbonden voelen
- Boeien, geboeid zijn
- Betrokken zijn uit eigen belang
- Betrokken door het willen horen bij een groep
- Betrokkenheid als individuele doelen en organisatiedoelen gelijk worden
- Affectie met organisatie (graag willen werken)
- Normatief betrokken
- Continuance betrokken
- Plichtsgetrouw werken bij organisatie (normatief)
- Om financiële redenen blijven bij organisatie (continuance)
- Alle mogelijke foci (lokaal/globaal)
- Mogelijk ander gedrag (inzet enz.)
- Ontwikkelingen: employability, veranderde arbeidscontracten, enz.

Termen uit theorieën over vernieuwde betekenissen

- Taak of objectieve levering
- Hoge inzet
- Betrokkenheid
- Kwaliteit
- Pro-actief, initiatief
- Het beste doen voor de organisatie
- Extra tijd stoppen in werk
- Succes willen hebben
- Toewijding
- Klaar voor uitdaging
- Enthousiasme
- Verantwoordelijkheid
- Betrokken bij collega's
- Oplossingen vinden, trouble shoote
- Beschikbaarheid
- Creativiteit, innovativiteit
- Professionaliteit
- Waarde toevoegend, zakelijk, klantgericht
- Informatie delen
- Balans tussen werk en buiten
- Bijdrage willen leveren

Bijlage III

Vragenlijst kwantitatief onderzoek

Beginpagina

CONCLUSION

De kracht van samenwerken.

Welkom bij de vragenlijst van het onderzoek naar Commitment bij Conclusion.
Het invullen zal 5 tot 10 minuutjes in beslag nemen en je kunt de vragen niet goed of fout beantwoorden.
De gegevens worden volledig anoniem verwerkt en bovendien maak je kans op een diner voor twee!

Vriendelijke groeten,
Hedwich van der Meulen

Vragenlijst

1. Bij welke werkmaatschappij ben je werkzaam?

- Altair
- Basket Builders
- Bright Alley Interactive Communication
- Bright Alley Knowledge and Learning
- Conclusion Advies en Management
- Conclusion All Finance Professionals
- Conclusion Communication Consultants
- Conclusion Communication Professionals
- Conclusion Consulting Industry
- Conclusion Core Technologies
- Conclusion Financiële Professionals
- Conclusion ICT Professionals
- Conclusion ICT Projects
- Conclusion Implementation
- Conclusion Programma Management
- De Combinatie van Factoren
- EBC Nederland
- Experts in werk
- First8
- Human Capital Group
- Legal House
- Lemniscaat School of Management
- OBIN
- PLANgroep
- Qi
- Synetec
- Talenter
- Talenter Training
- Triple Deal
- Xtensional
- ZOOKANTOOK!

2. Hoe lang ben je al werkzaam bij je werkmaatschappij (of in totaal bij Conclusion)?

- 0 t/m 3 jaar
- 4 t/m 7 jaar
- 8 of meer jaar

3. Heb je voor dit dienstverband een soortgelijke baan gehad?

- Nee
- Ja, aantal jaren.....

4. De werkvormen van Conclusion zijn verdeeld in drie vormen: consultancy, projecten en professionals. Wat is jouw core business? Oftewel, welke functie neemt de meeste tijd in beslag?

Indien je een andere functie hebt kun je dit ook aangeven.

- Consultancy (adviesopdrachten en o.a. kennisontwikkeling & dienstverlening verbeteren)
- Professional (je bent bijvoorbeeld HR Professional, trainer of doet interim klussen)
- Projecten (grotere, complete trajecten)
- Interimmer (fulltime)
- Sales
- Staf (ondersteunende zaken)
- Anders, namelijk.....

5. Wat is jouw functieniveau in de organisatie

- Junior
- Medior
- Senior
- MT lid
- Directeur
- Ondersteunend

6. De volgende stellingen gaan over je collega's. Geef aan in welke mate je het eens of oneens bent met de stellingen.

Antwoordmogelijkheden: Helemaal mee oneens, Mee oneens, Neutraal, Mee eens, Helemaal mee eens

1. Als er een gezellige groepactiviteit is, neem ik er aan deel
2. Ik ben bereid extra werk te doen als het mijn collega('s) ten goede komt
3. Ik vind het belangrijk dat mijn collega's en ik succesvol zijn
4. Ik stop energie in een goede atmosfeer op de werkvloer
5. Als er een leerzame activiteit is, neem ik eraan deel
6. Ik voel me thuis tussen mijn collega's op het werk

7. De volgende stellingen gaan over je commitment bij de organisatie. Geef aan in welke mate je het eens of oneens bent met de stellingen.

Antwoordmogelijkheden: Helemaal mee oneens, Mee oneens, Neutraal, Mee eens, Helemaal mee eens

1. Ik heb het idee dat ik echt bij mijn werkmaatschappij hoor
2. Ik voel me thuis bij Conclusion
3. Ik ervaar de problemen van mijn werkmaatschappij als mijn eigen problemen
4. Ik ben bereid extra hard te werken als dit Conclusion ten goede komt
5. Ik vind het geen probleem meer uren te maken als dit mijn werkmaatschappij ten goede komt
6. Ik denk dat ik me aan een andere organisatie net zo gemakkelijk zou kunnen hechten als aan mijn eigen werkmaatschappij
7. Ik zou wel mijn hele werkende leven bij Conclusion willen blijven werken
8. Ik had net zo goed een andere organisatie kunnen kiezen om voor te werken dan Conclusion
9. Als ik de naam Conclusion hoor, denk ik vooral aan mijn eigen werkmaatschappij
10. Mijn huidige werksituatie biedt mij volledig de mogelijkheid om mijn werk uit te kunnen voeren
11. In mijn organisatie is er een conflict tussen de manier van werken van de organisatie (procedures etc.) en de mogelijkheden om te werken volgens mijn eigen professionele kijk op werkzaamheden
12. Ik moet vaak kiezen tussen mijn eigen professionele standaard en wat het beste is voor de organisatie

8. De volgende stellingen gaan over je leidinggevend. Geef aan in welke mate je het eens of oneens bent met de stellingen.

De leidinggevende die hier wordt bedoeld is je direct leidinggevende, dit kan een teammanager zijn maar ook tevens de directeur van je werkmaatschappij.

Antwoordmogelijkheden: Helemaal mee oneens, Mee oneens, Neutraal, Mee eens, Helemaal mee eens

1. Mijn leidinggevende is belangrijk voor mij
2. Ik voel me niet op mijn gemak bij mijn leidinggevende
3. Ik voel me op mijn gemak bij de concerndirectie
4. De concerndirectie doet er alles aan om mij bij Conclusion te betrekken
5. Mijn directeur doet er alles aan om mij bij de werkmaatschappij te betrekken

9. Hoe zou je de stijl van je leidinggevende omschrijven?

- Stimulerend, geeft ruimte voor eigen verantwoordelijkheid
- Houdt toezicht, voor zover dat van belang is voor de uitvoerende
- Hiërarchisch en controlerend

10. Wat is je oordeel over deze stijl?

- Heel goed
- Goed
- Neutraal
- Slecht
- Heel slecht

11. De volgende stellingen gaan over je klant(en) of opdrachtgever(s). Geef aan in welke mate je het eens of oneens bent met de stellingen.

Indien deze vraag niet op jou van toepassing is, kun je op 'verder' klikken.

Antwoordmogelijkheden: Helemaal mee oneens, Mee oneens, Neutraal, Mee eens, Helemaal mee eens

1. Ik praat enthousiast met anderen over mijn klanten/ opdrachtgever
2. Ik voel me verbonden met mijn klanten/ opdrachtgever
3. Ik vind het belangrijk mijn klanten/ opdrachtgever succesvol te adviseren en/of helpen

12. De volgende stellingen gaan over je loopbaan en werkzaamheden. Geef aan in welke mate je het eens of oneens bent met de stellingen.

Antwoordmogelijkheden: Helemaal mee oneens, Mee oneens, Neutraal, Mee eens, Helemaal mee eens

1. Mijn carrière is één van de belangrijkste dingen in m'n leven
2. Ik bedenk me regelmatig wat ik kan doen om een stap verder in m'n carrière te komen
3. Ik ben bereid extra werk te doen als het mijn carrière ten goede komt
4. Ik ben trots op het werk dat ik uitoefen

5. Ik zet mij graag in om mijn werk goed te doen
6. Ik heb spijt van de baan die ik gekozen heb
7. De hoogte van mijn salaris bepaald de mate waarin ik me in wil zetten voor mijn werkmaatschappij
8. De beloning die ik krijg zorgt ervoor dat ik me wil inzetten voor Conclusion

13. Wat versta jij onder commitment?

Hiermee wordt niet bedoeld hoe jouw commitment zich uit of hoe je het op dit moment ervaart, maar alleen wat het volgens jou is.

.....

14. Kun je door middel van de volgende stellingen aangeven waar voor jou de meeste commitment ligt?

Antwoordmogelijkheden: Helemaal mee oneens, Mee oneens, Neutraal, Mee eens, Helemaal mee eens

1. Ik voel me meer betrokken bij mijn eigen werkmaatschappij dan bij Conclusion
2. Ik voel me meer betrokken bij mijn werk dan bij mijn werkmaatschappij
3. Ik voel me meer betrokken bij mijn leidinggevende dan bij m'n werkmaatschappij
4. Ik voel me meer thuis bij mijn klanten/ opdrachtgever dan bij mijn werkmaatschappij

15. Ik ben van plan om binnen nu en een jaar ergens anders te werken

- Ja
- Nee
- Geen idee

16. Ben je bekend met de Code of Conduct?

- Ja
- Nee, ga verder met vraag 18

17. De volgende stellingen gaan over de Code of Conduct. Geef aan in welke mate je het eens bent met de stellingen.

Antwoordmogelijkheden: Helemaal mee oneens, Mee oneens, Neutraal, Mee eens, Helemaal mee eens

1. De Code of Conduct draagt eraan bij dat ik me in wil inzetten voor m'n werkmaatschappij
2. Conclusion onderscheidt zich door te werken met een Code of Conduct
3. De Code of Conduct voegt iets toe aan mijn professionaliteit
4. Ik herken de Code of Conduct in het gedrag van mijn collega's

18. Lees je de Core?

- Altijd
- Bijna altijd
- Soms
- Nee, nooit

19. Waardoor zou je (nog) meer gecommiteerd raken? Meerdere antwoorden mogelijk.

- Niet nodig
- Meer gezellige dingen doen met collega's
- Meer succesvolle collega's om me aan op te trekken
- Meer feedbackmomenten van bijvoorbeeld collega's of mijn leidinggevende
- Meer openheid over de stand van zaken in de organisatie
- Meer eigen verantwoordelijkheid in mijn werk
- Meer (begeleiding bij) ontwikkelings- en leermogelijkheden
- Meer voorzieningen om op de hoogte te blijven van actuele vakinformatie
- Meer contactmomenten met de concerndirectie
- Aandacht en waardering van mijn leidinggevende
- Minder grote afstand tussen mij en de directie
- Anders, namelijk.....

Tot slot nog een aantal algemene gegevens.

20. Wat is je leeftijd?

- 20 - 25
- 26 - 30
- 31 - 35
- 36 - 40
- 41 - 45
- 46 - 50
- 51 - 55
- 56 - 60
- 61 - 65
- 66 ->

21. Ben je:

- Man
- Vrouw

22. Wat is je hoogstgenoten opleiding?

- LBO
- Mulo / Ulo / MAVO
- HAVO
- VWO
- MBO
- HBO
- WO
- Anders, Namelijk.....

23. Als je kans wilt maken op het 'dinertje voor twee', wil je dan hier je e-mailadres invullen?

Dit e-mail adres wordt uitsluitend gebruikt ten behoeve van de verloting.

.....

Afsluitende pagina

Dit is het einde van de vragenlijst.
Heel hartelijk dank voor je medewerking!
Je kunt het venster nu sluiten.



Bijlage IV

Statistische uitkomsten

Independent Samples Test **Geslacht**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower
HC	Equal variances assumed	,068	,795	1,584	430	,114	,33286	,21011	-,08012	,74583
	Equal variances not assumed			1,571	338,362	,117	,33286	,21183	-,08381	,74953
WMC	Equal variances assumed	,594	,441	1,936	430	,053	,47191	,24371	-,00710	,95092
	Equal variances not assumed			1,947	353,893	,052	,47191	,24233	-,00468	,94850
PC	Equal variances assumed	,000	,997	,743	430	,458	,10398	,13999	-,17117	,37914
	Equal variances not assumed			,744	349,995	,457	,10398	,13968	-,17074	,37871
TC	Equal variances assumed	,009	,924	1,424	430	,155	,22308	,15664	-,08479	,53096
	Equal variances not assumed			1,412	337,744	,159	,22308	,15801	-,08772	,53389
LC	Equal variances assumed	,878	,349	,469	430	,640	,09145	,19511	-,29204	,47495
	Equal variances not assumed			,461	329,286	,645	,09145	,19832	-,29867	,48158
KC	Equal variances assumed	,000	,985	1,044	414	,297	,17919	,17166	-,15824	,51661
	Equal variances not assumed			1,049	328,184	,295	,17919	,17089	-,15698	,51536
CC	Equal variances assumed	,217	,642	,340	430	,734	,10943	,32149	-,52245	,74132
	Equal variances not assumed			,347	368,501	,729	,10943	,31550	-,51097	,72984
CarC	Equal variances assumed	1,073	,301	1,144	430	,253	,24794	,21680	-,17819	,67407
	Equal variances not assumed			1,133	336,652	,258	,24794	,21891	-,18267	,67855

Bijlage IV II

Multiple Comparisons Sector

Sector 0 = Overig

Sector 1 = HRM

Sector 2 = Techniek

Sector 3 = Communicatie

Sector 4 = Organisatie

Dependent Variable		(I) Sector	(J) Sector	Mean Difference (I-J)	Std. Error		Sig.		95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound	Lower Bound	Upper Bound	Lower Bound	Upper Bound	
HC	Bonferroni	,00	1,00	1,49710(*)	,50179	,030		,0814	2,9129	
			2,00	1,32626	,51415	,102	-,1244	2,7769		
			3,00	1,91667(*)	,54151	,004	,3889	3,4445		
			4,00	1,29677	,50536	,106	-,1291	2,7226		
		1,00	,00	-1,49710(*)	,50179	,030	-2,9129	-,0814		
			2,00	-,17084	,27623	1,000	-,9502	,6085		
			3,00	,41957	,32431	1,000	-,4955	1,3346		
			4,00	-,20033	,25951	1,000	-,9325	,5318		
		2,00	,00	-1,32626	,51415	,102	-2,7769	,1244		
			1,00	,17084	,27623	1,000	-,6085	,9502		
			3,00	,59040	,34313	,860	-,3777	1,5585		
			4,00	-,02949	,28267	1,000	-,8270	,7680		
		3,00	,00	-1,91667(*)	,54151	,004	-3,4445	-,3889		
			1,00	-,41957	,32431	1,000	-1,3346	,4955		
			2,00	-,59040	,34313	,860	-1,5585	,3777		
			4,00	-,61989	,32982	,608	-1,5504	,3106		
		4,00	,00	-1,29677	,50536	,106	-2,7226	,1291		
			1,00	,20033	,25951	1,000	-,5318	,9325		
			2,00	,02949	,28267	1,000	-,7680	,8270		
			3,00	,61989	,32982	,608	-,3106	1,5504		
		LC	Bonferroni	,00	1,00	,81121	,46903	,844	-,5122	2,1346
					2,00	,14301	,48009	1,000	-1,2115	1,4976
					3,00	-,69386	,50458	1,000	-2,1175	,7298
					4,00	-,11297	,47248	1,000	-1,4461	1,2201
1,00	,00			-,81121	,46903	,844	-2,1346	,5122		
	2,00			-,66820	,25246	,084	-1,3805	,0441		
	3,00			-1,50507(*)	,29641	,000	-2,3414	-,6688		
	4,00			-,92418(*)	,23768	,001	-1,5948	-,2536		
2,00	,00			-,14301	,48009	1,000	-1,4976	1,2115		
	1,00			,66820	,25246	,084	-,0441	1,3805		
	3,00			-,83687	,31360	,079	-1,7217	,0479		
	4,00			-,25597	,25881	1,000	-,9862	,4742		
3,00	,00			,69386	,50458	1,000	-,7298	2,1175		
	1,00			1,50507(*)	,29641	,000	,6688	2,3414		
	2,00			,83687	,31360	,079	-,0479	1,7217		
	4,00			,58089	,30183	,549	-,2707	1,4325		
4,00	,00			,11297	,47248	1,000	-1,2201	1,4461		
	1,00			,92418(*)	,23768	,001	,2536	1,5948		

			2,00	,25597	,25881	1,000	-,4742	,9862
			3,00	-,58089	,30183	,549	-1,4325	,2707
PC	Bonferroni	,00	1,00	,22502	,35171	1,000	-,7673	1,2173
			2,00	,27113	,35999	1,000	-,7446	1,2868
			3,00	-,10614	,37836	1,000	-1,1737	,9614
			4,00	,11297	,35429	1,000	-,8867	1,1126
		1,00	,00	-,22502	,35171	1,000	-1,2173	,7673
			2,00	,04611	,18931	1,000	-,4880	,5802
			3,00	-,33116	,22226	1,000	-,9583	,2959
			4,00	-,11205	,17823	1,000	-,6149	,3908
		2,00	,00	-,27113	,35999	1,000	-1,2868	,7446
			1,00	-,04611	,18931	1,000	-,5802	,4880
			3,00	-,37727	,23516	1,000	-1,0408	,2862
			4,00	-,15817	,19407	1,000	-,7057	,3894
		3,00	,00	,10614	,37836	1,000	-,9614	1,1737
			1,00	,33116	,22226	1,000	-,2959	,9583
			2,00	,37727	,23516	1,000	-,2862	1,0408
			4,00	,21911	,22633	1,000	-,4195	,8577
		4,00	,00	-,11297	,35429	1,000	-1,1126	,8867
			1,00	,11205	,17823	1,000	-,3908	,6149
			2,00	,15817	,19407	1,000	-,3894	,7057
			3,00	-,21911	,22633	1,000	-,8577	,4195
KC	Bonferroni	,00	1,00	-,71476	,48620	1,000	-2,0868	,6573
			2,00	-,22917	,49616	1,000	-1,6293	1,1710
			3,00	-,49047	,51791	1,000	-1,9520	,9711
			4,00	-,40074	,48926	1,000	-1,7814	,9800
		1,00	,00	,71476	,48620	1,000	-,6573	2,0868
			2,00	,48559	,24607	,491	-,2088	1,1800
			3,00	,22429	,28741	1,000	-,5868	1,0354
			4,00	,31402	,23185	1,000	-,3403	,9683
		2,00	,00	,22917	,49616	1,000	-1,1710	1,6293
			1,00	-,48559	,24607	,491	-1,1800	,2088
			3,00	-,26130	,30396	1,000	-1,1191	,5965
			4,00	-,17157	,25207	1,000	-,8829	,5398
		3,00	,00	,49047	,51791	1,000	-,9711	1,9520
			1,00	-,22429	,28741	1,000	-1,0354	,5868
			2,00	,26130	,30396	1,000	-,5965	1,1191
			4,00	,08973	,29256	1,000	-,7359	,9153
		4,00	,00	,40074	,48926	1,000	-,9800	1,7814
			1,00	-,31402	,23185	1,000	-,9683	,3403
			2,00	,17157	,25207	1,000	-,5398	,8829
			3,00	-,08973	,29256	1,000	-,9153	,7359
			4,00	-,17157	,25604	,999	-,8959	,5528
CC	Bonferroni	,00	1,00	1,32234	,80840	1,000	-,9582	3,6029
			2,00	1,45000	,82873	,809	-,8879	3,7879
			3,00	,98968	,86834	1,000	-1,4600	3,4394
			4,00	1,25952	,81436	1,000	-1,0379	3,5569
		1,00	,00	-1,32234	,80840	1,000	-3,6029	,9582
			2,00	,12766	,44232	1,000	-1,1202	1,3755
			3,00	-,33266	,51271	1,000	-1,7791	1,1138
			4,00	-,06282	,41476	1,000	-1,2329	1,1073
		2,00	,00	-1,45000	,82873	,809	-3,7879	,8879
			1,00	-,12766	,44232	1,000	-1,3755	1,1202

			3,00	-,46032	,54420	1,000	-1,9956	1,0749
			4,00	-,19048	,45311	1,000	-1,4688	1,0878
		3,00	,00	-,98968	,86834	1,000	-3,4394	1,4600
			1,00	,33266	,51271	1,000	-1,1138	1,7791
			2,00	,46032	,54420	1,000	-1,0749	1,9956
			4,00	,26984	,52205	1,000	-1,2029	1,7426
		4,00	,00	-1,25952	,81436	1,000	-3,5569	1,0379
			1,00	,06282	,41476	1,000	-1,1073	1,2329
			2,00	,19048	,45311	1,000	-1,0878	1,4688
			3,00	-,26984	,52205	1,000	-1,7426	1,2029
TC	Bonferroni	,00	1,00	1,09306(*)	,38524	,048	,0061	2,1800
			2,00	1,08559	,39432	,062	-,0270	2,1981
			3,00	,75175	,41444	,704	-,4176	1,9211
			4,00	,97005	,38808	,128	-,1249	2,0650
		1,00	,00	-1,09306(*)	,38524	,048	-2,1800	-,0061
			2,00	-,00747	,20736	1,000	-,5925	,5776
			3,00	-,34130	,24345	1,000	-1,0282	,3456
			4,00	-,12301	,19522	1,000	-,6738	,4278
		2,00	,00	-1,08559	,39432	,062	-2,1981	,0270
			1,00	,00747	,20736	1,000	-,5776	,5925
			3,00	-,33384	,25758	1,000	-1,0606	,3929
			4,00	-,11555	,21257	1,000	-,7153	,4842
		3,00	,00	-,75175	,41444	,704	-1,9211	,4176
			1,00	,34130	,24345	1,000	-,3456	1,0282
			2,00	,33384	,25758	1,000	-,3929	1,0606
			4,00	,21829	,24791	1,000	-,4812	,9178
		4,00	,00	-,97005	,38808	,128	-2,0650	,1249
			1,00	,12301	,19522	1,000	-,4278	,6738
			2,00	,11555	,21257	1,000	-,4842	,7153
			3,00	-,21829	,24791	1,000	-,9178	,4812
WMijC		,00	1,00	,25145	,58766	1,000	-1,4066	1,9095
			2,00	,71061	,60213	1,000	-,9883	2,4095
			3,00	-,36667	,63417	1,000	-2,1559	1,4226
			4,00	,66613	,59184	1,000	-1,0037	2,3360
		1,00	,00	-,25145	,58766	1,000	-1,9095	1,4066
			2,00	,45916	,32350	1,000	-,4536	1,3719
			3,00	-,61812	,37981	1,000	-1,6897	,4535
			4,00	,41468	,30392	1,000	-,4428	1,2721
		2,00	,00	-,71061	,60213	1,000	-2,4095	,9883
			1,00	-,45916	,32350	1,000	-1,3719	,4536
			3,00	-1,07727	,40184	,076	-2,2110	,0565
			4,00	-,04448	,33104	1,000	-,9785	,8895
		3,00	,00	,36667	,63417	1,000	-1,4226	2,1559
			1,00	,61812	,37981	1,000	-,4535	1,6897
			2,00	1,07727	,40184	,076	-,0565	2,2110
			4,00	1,03280	,38626	,078	-,0570	2,1226
		4,00	,00	-,66613	,59184	1,000	-2,3360	1,0037
			1,00	-,41468	,30392	1,000	-1,2721	,4428
			2,00	,04448	,33104	1,000	-,8895	,9785
			3,00	-1,03280	,38626	,078	-2,1226	,0570
CarC	Bonferroni	,00	1,00	,50610	,54398	1,000	-1,0287	2,0409
			2,00	,73206	,55680	1,000	-,8389	2,3030
			3,00	,33509	,58521	1,000	-1,3161	1,9862

			4,00	,44972	,54798	1,000	-1,0964	1,9958
		1,00	,00	-,50610	,54398	1,000	-2,0409	1,0287
			2,00	,22596	,29280	1,000	-,6002	1,0521
			3,00	-,17101	,34377	1,000	-1,1410	,7989
			4,00	-,05638	,27566	1,000	-,8342	,7214
		2,00	,00	-,73206	,55680	1,000	-2,3030	,8389
			1,00	-,22596	,29280	1,000	-1,0521	,6002
			3,00	-,39697	,36371	1,000	-1,4232	,6292
			4,00	-,28234	,30016	1,000	-1,1292	,5646
		3,00	,00	-,33509	,58521	1,000	-1,9862	1,3161
			1,00	,17101	,34377	1,000	-,7989	1,1410
			2,00	,39697	,36371	1,000	-,6292	1,4232
			4,00	,11463	,35007	1,000	-,8731	1,1023
		4,00	,00	-,44972	,54798	1,000	-1,9958	1,0964
			1,00	,05638	,27566	1,000	-,7214	,8342
			2,00	,28234	,30016	1,000	-,5646	1,1292
			3,00	-,11463	,35007	1,000	-1,1023	,8731
			2,00	,39697	,35853	,957	-,6287	1,4226
			4,00	,11463	,36814	1,000	-,9365	1,1657

* The mean difference is significant at the .05 level.

Bijlage IV III

Significante verschillen op basis van Grootte organisatie

Op basis van een enkelvoudige variantie-analyse kan er geconstateerd worden dat er een significant verschil in commitment aan de leidinggevende bestaat tussen grote en middelgrote organisaties ($N = 149$) en ($N = 245$) ($F = (3,435) 18,100$; $p < 0,001$). Respondenten uit een grote organisatie zijn met een gemiddelde score van **3,47** op een schaal van 1 tot 5 gecommiteerd aan hun leidinggevende. Respondenten uit een gemiddeld grote organisatie zijn met een score van **3,41** op een schaal van 1 tot 5 gecommiteerd aan hun leidinggevende. Uit de post-hocvergelijkingen volgens de Tamhane-methode blijkt dat er sprake is van een significantie van $p < 0,001$. Van het commitment aan de leidinggevene kan 11% verklaard worden met de variabele grootte organisatie ($n^2 = 0,11$).

Op basis van een enkelvoudige variantie-analyse kan er geconstateerd worden dat er een significant verschil in commitment aan de leidinggevende bestaat tussen grote en kleine organisaties ($N = 149$) en ($N = 245$) ($F = (3,435) 18,100$; $p < 0,001$). Respondenten uit een grote organisatie zijn met een gemiddelde score van **3,47** op een schaal van 1 tot 5 gecommiteerd aan hun leidinggevende. Respondenten uit een kleine organisatie zijn met een score van **3,82** op een schaal van 1 tot 5 gecommiteerd aan hun leidinggevende. Uit de post-hocvergelijkingen volgens de Tamhane-methode blijkt dat er sprake is van een significantie van $p < 0,001$. Van het commitment aan de leidinggevende kan 11% verklaard worden met de variabele grootte organisatie ($n^2 = 0,11$).

Op basis van een enkelvoudige variantie-analyse kan er geconstateerd worden dat er een significant verschil in commitment aan het topmanagement bestaat tussen grote en kleine organisaties ($N = 149$) en ($N = 24$) ($F = (3,435) 6,090$; $p = 0,001$). Respondenten uit een grote organisatie zijn met een gemiddelde score van **3,18** op een schaal van 1 tot 5 gecommiteerd aan de top. Respondenten uit een kleine organisatie zijn met een score van **3,67** op een schaal van 1 tot 5 gecommiteerd aan de top. Uit de post-hocvergelijkingen volgens de Tamhane-methode blijkt dat er sprake is van een significantie van $p = 0,031$. Van het commitment aan het topmanagement kan 4% verklaard worden met de variabele grootte organisatie ($n^2 = 0,04$).

Op basis van een enkelvoudige variantie-analyse kan er geconstateerd worden dat er een significant verschil in commitment aan de top als geheel bestaat tussen middelgrote en kleine organisaties ($N = 245$) en ($N = 24$) ($F = (3,435) 6,090$; $p = 0,001$). Respondenten uit een middelgrote organisatie zijn met een gemiddelde score van **3,13** op een schaal van 1 tot 5 gecommiteerd aan de top. Respondenten uit een kleine organisatie zijn met een score van **3,67** op een schaal van 1 tot 5 gecommiteerd aan de top. Uit de post-hocvergelijkingen volgens de Tamhane-methode blijkt dat er sprake is van een significantie van $p = 0,008$. Van het commitment aan de top kan 4% verklaard worden met de variabele grootte organisatie ($n^2 = 0,04$).

Op basis van een enkelvoudige variantie-analyse kan er geconstateerd worden dat er een significant verschil in Commitment aan het werk bestaat tussen grote en kleine organisaties ($N = 149$) en ($N = 24$) ($F = (3,435) 2,855$ $p = 0,037$). Respondenten uit een grote organisatie zijn met een gemiddelde score van **4,30** op een schaal van 1 tot 5 gecommiteerd aan het werk. Respondenten uit een kleine organisatie zijn met een score van **4,58** op een schaal van 1 tot 5 gecommiteerd aan het werk. Uit de post-hocvergelijkingen volgens de Tamhane-methode blijkt dat er sprake is van een significantie van $p = 0,042$. Van het commitment aan het werk kan 2% verklaard worden met de variabele grootte organisatie ($n^2 = 0,02$).

Op basis van een enkelvoudige variantie-analyse kan er geconstateerd worden dat er een significant verschil in commitment aan de werkmaatschappij bestaat tussen grote en middelgrote organisaties ($N = 150$) en ($N = 245$) ($F = (3,437) 11,688$; $p < 0,001$). Respondenten uit een grote organisatie zijn met een gemiddelde score van **3,34** op een schaal van 1 tot 5 gecommiteerd aan hun eigen organisatie. Respondenten uit een gemiddeld grote organisatie zijn

met een score van **3,67** op een schaal van 1 tot 5 gecommiteerd aan de werkmaatschappij. Uit de post-hocvergelijkingen volgens de Tamhane-methode blijkt dat er sprake is van een significantie van $p < 0,001$. Van het commitment aan de werkmaatschappij kan 7% verklaard worden met de variabele grootte organisatie ($n^2 = 0,07$).

Op basis van een enkelvoudige variantie-analyse kan er geconstateerd worden dat er een significant verschil in Commitment aan de werkmaatschappij bestaat tussen grote en kleine organisaties ($N = 162$) en ($N = 26$) ($F = (3,437) 11,688$; $p < 0,001$). Respondenten uit een grote organisatie zijn met een gemiddelde score van **3,34** op een schaal van 1 tot 5 gecommiteerd aan de werkmaatschappij. Respondenten uit een kleine organisatie zijn met een score van **3,83** op een schaal van 1 tot 5 gecommiteerd aan de werkmaatschappij. Uit de post-hocvergelijkingen volgens de Tamhane-methode blijkt dat er sprake is van een significantie van $p = 0,001$. Van het commitment aan de werkmaatschappij kan 7% verklaard worden met de variabele grootte organisatie ($n^2 = 0,07$).

Op basis van een enkelvoudige variantie-analyse kan er geconstateerd worden dat er een significant verschil in Commitment aan de Organisatie als geheel bestaat tussen grote en kleine organisaties ($N = 150$) en ($N = 24$) ($F = (3,437) 6,809$; $p < 0,001$). Respondenten uit een grote organisatie zijn met een gemiddelde score van **3,35** op een schaal van 1 tot 5 gecommiteerd aan de werkmaatschappij. Respondenten uit een kleine organisatie zijn met een score van **3,82** op een schaal van 1 tot 5 gecommiteerd aan de werkmaatschappij. Uit de post-hocvergelijkingen volgens de Tamhane-methode blijkt dat er sprake is van een significantie van $p = 0,003$. Van het commitment aan de organisatie kan 5% verklaard worden met de variabele grootte organisatie ($n^2 = 0,05$).

Op basis van een enkelvoudige variantie-analyse kan er geconstateerd worden dat er een significant verschil in Commitment aan de Organisatie als geheel bestaat tussen middelgrote en kleine organisaties ($N = 245$) en ($N = 24$) ($F = (3,437) 6,809$; $p < 0,001$). Respondenten uit een middelgrote organisatie zijn met een gemiddelde score van **3,41** op een schaal van 1 tot 5 gecommiteerd aan de werkmaatschappij. Respondenten uit een kleine organisatie zijn met een score van **3,82** op een schaal van 1 tot 5 gecommiteerd aan de werkmaatschappij. Uit de post-hocvergelijkingen volgens de Tamhane-methode blijkt dat er sprake is van een significantie van $p = 0,036$. Van het commitment aan de organisatie kan 5% verklaard worden met de variabele grootte organisatie ($n^2 = 0,05$).

Bijlage V

Paper over de publieke dimensie van het vraagstuk
Beoordeling Prof. Peter Leisink: 8

Commitment onder professionals

Wat is de relatie tussen het vraagstuk: ‘welke betekenissen worden er gegeven aan commitment en wat betekent dit voor het gedrag van professionals?’ en de publieke dimensie?

CONCLUSION

De kracht van samenwerken.

Hedwich B. van der Meulen
0347493
Juni 2007

Master Strategisch Human Resource Management
Aan de Universiteit van Utrecht

Paper: inbedding van het afstudeeronderzoek in de publieke dimensie

Introductie

Het belang van commitment wordt al jarenlang erkent in de wetenschappelijke literatuur. Organisaties kunnen voordeel behalen als medewerkers betrokken zijn bij de organisatie of hun professie. Voorbeelden hiervan zijn dat medewerkers blijven werken bij de organisatie en dat inzet en prestaties beter zijn. Binnen het onderzoek staat het commitment van professionals centraal, in hun geval is het commitment aan het werk vaak hoger dan de betrokkenheid bij de organisatie zelf.

Dit afstudeeronderzoek lijkt een thema wat alleen organisaties en medewerkers aangaat. In dit paper wordt inzicht gegeven in de mogelijke publieke aspecten van het onderzoek.

Dit paper vormt een onderdeel van het afronden van de master Strategisch Human Resource Management aan de Utrechtse School voor Bestuurs en Organisationswetenschap.

Binnen dit paper staat de publieke dimensie centraal. Er zal een link worden gelegd tussen de afstudeerorganisatie, Conclusion en de publieke dimensie. Daarnaast zal gekeken worden naar de publieke dimensie van het afstudeeronderzoek.

Dit gebeurt aan de hand van drie vragen:

1. Wat is er publiek aan de organisatie waar het onderzoek wordt uitgevoerd?
2. In hoeverre is social legitimacy een doelstelling van het HR-beleid van de organisatie?
3. Wat is het oordeel over de publieke dimensie van het vraagstuk dat onderzocht wordt?

Alvorens in te gaan op bovenstaande vragen worden eerst een theoretisch kader geschetst waarin de hoofdzaken uit dit paper worden behandeld.

1. Theoretisch kader

Wat is de publieke dimensie?

Wanneer we spreken over het publieke domein dan betreft het zaken die met de 'overheid' te maken hebben. Overheidsorganisaties zoals ministeries en gemeenten (Rainey, 2003). Meer gedetailleerd betreft het publieke domein alle overheids-, semi-overheids- en verstatelijke organisaties die voornamelijk uit publieke middelen bekostigd worden. Die daarnaast ook publiek- of bestuursrechtelijk aansprakelijk zijn en geheel of deels handelen onder publiekelijke verantwoording. Voorbeelden daarvan zijn ministeries en ziekenhuizen. Dit is volgens Noordegraaf (2004) het publieke domein.

Deze omschrijving komt sterk overeen met de 'public sector' volgens Rainey. Rainey stelt dat publieke organisaties gekenmerkt worden door de antwoorden op drie vragen: van wie is het eigendomsrecht? wat is de bron van inkomsten? en wie heeft het zeggenschap? Wanneer de antwoorden zich binnen het publieke domein bevinden is een organisatie publiek. Rainey erkent wel dat de antwoorden alleen een grove tweedeling tussen publiek en privaat teweeg brengt en dat er legio tussenvormen aanwezig zijn, bijvoorbeeld ziekenhuizen en woningbouwverenigingen (Rainey, 2003). Hiermee komen we bij een bredere definitie van het publieke domein; de publieke dimensie. Als we spreken van de publieke dimensie van een vraagstuk of organisatie kan er naast Noordegraaf en Rainey nog iets aan worden toegevoegd. Niet alleen publieke organisaties bevinden zich in de publieke dimensie. Organisaties binnen de

particuliere sector kunnen zich ook bevinden binnen de publieke dimensie. Als werkgevers uit de particuliere sector inspringen op maatschappelijke ontwikkelingen en zich bezig houden met maatschappelijke issues, bevinden ze zich ook in de publieke dimensie (Leisink, april 2007).

Daarom zie ik het begrip 'publieke dimensie' nog breder dan de betekenis van het 'publieke domein' volgens Noordegraaf (2004) in zijn boek Management in het publieke domein.

Wat is social legitimacy?

Vraag twee gaat in op de doelstelling 'social legitimacy' in het HR-beleid van de organisatie. Hiermee wordt bedoeld de rol die de organisatie speelt bij het behandelen van mens en planeet. Welke doelstellingen zijn er bijvoorbeeld omtrent diversiteitsvraagstukken. Samengevat kan gezegd worden: wat doet de organisatie aan maatschappelijk verantwoord ondernemen om zo de sociale rechtvaardigheid te waarborgen?

Wat is commitment?

Commitment is een gevoel van betrokkenheid van de werknemer en werkgever die leidt tot positief gedrag zoals inzet en het blijven werken voor de organisatie (Mowday, Porter e.a. 1982).

Soorten commitment: de motieven van mensen om gecommitteerd te zijn, bijvoorbeeld omdat het zo hoort (normatief), uit eigenbelang (calculatief) of omdat ze het zelf willen (affectief) (Meyer & Allen, 1997).

Aspecten van commitment: de entiteiten waaraan mensen gecommitteerd zijn. Bijvoorbeeld de organisatie, de collega's, het werk of juist de leidinggevende (Becker & Billings 1992).

Wat zijn professionals?

Professionals zijn hoogopgeleide, zelfstandige specialisten, die zich houden aan bepaalde normen die binnen een vakgebied heersen (Wilensky, 1964).

In de eenentwintigste eeuw wordt gesproken over de nieuwe werknemer, hij die gaat voor zijn eigen carrière, die ontwikkelen het belangrijkste vindt en die zijn professeie belangrijker vindt dan waar hij deze uitoefenend (Shaver, 2002). Onder professionals heerst een dilemma wat betreft hun commitment: vinden zij de organisatie of hun werk belangrijker?

Wat is de onderzoeksvraag?

Door de vraagtekens die gezet kunnen worden bij de traditionele betekenissen van commitment en de gevolgen ervan is binnen dit onderzoek gekozen om terug te gaan naar de basisvraag: wat is commitment? In navolging van verschillende organisatie- en maatschappelijke ontwikkelingen is opnieuw kwalitatief onderzocht welke opvattingen en meningen er zijn over commitment om te kijken wat de gevolgen hiervan zijn voor een organisatie.

Dit is onderzocht in een professionele dienstverlenende Nederlandse organisatie, onder moderne professionals.

Hiermee staat de volgende hoofdvraag centraal in het afstudeeronderzoek:

Welke betekenis(sen) word(en)t er gegeven aan commitment en wat betekent dit voor de commitments van professionals?

2. Wat is er publiek aan de organisatie waar het onderzoek wordt uitgevoerd?

Conclusion

Conclusion is naar eigen zeggen uniek: zij positioneren zich met 30 gespecialiseerde werkmaatschappijen in *people business*, waarin zij flexibel inspelen op de vraag van de markt. Binnen vier Business Solutions: Human Capital, Communication, Organisation en Technology werken zij in projecten, biedt consultancy en levert professionals werken zijn aan klantgerichte ketens van dienstverlening. De werkmaatschappijen van Conclusion zijn actief in de Marktsegmenten Industry, Finance, Sociale Zekerheid en Zorg, Overheid en Non-profit.

De organisatie ziet kracht in het positieve van mensen en ziet zichzelf als de voedingsbodem voor specialisten met lef. Mensen die verder willen kijken dan de al betreden paden. Kernwoorden van de werkwijze van Conclusion medewerkers zijn onbevangenheid, daadkracht, vertrouwen en transparantie. De organisatiecultuur kenmerkt zich door een informele sfeer, gecombineerd met een commerciële aanpak en resultaatgerichtheid.

Op basis van wederzijds respect en in harmonie met de omgeving, zoeken ze samen met de opdrachtgevers naar oplossingen die hoger reiken dan de huidige standaard.

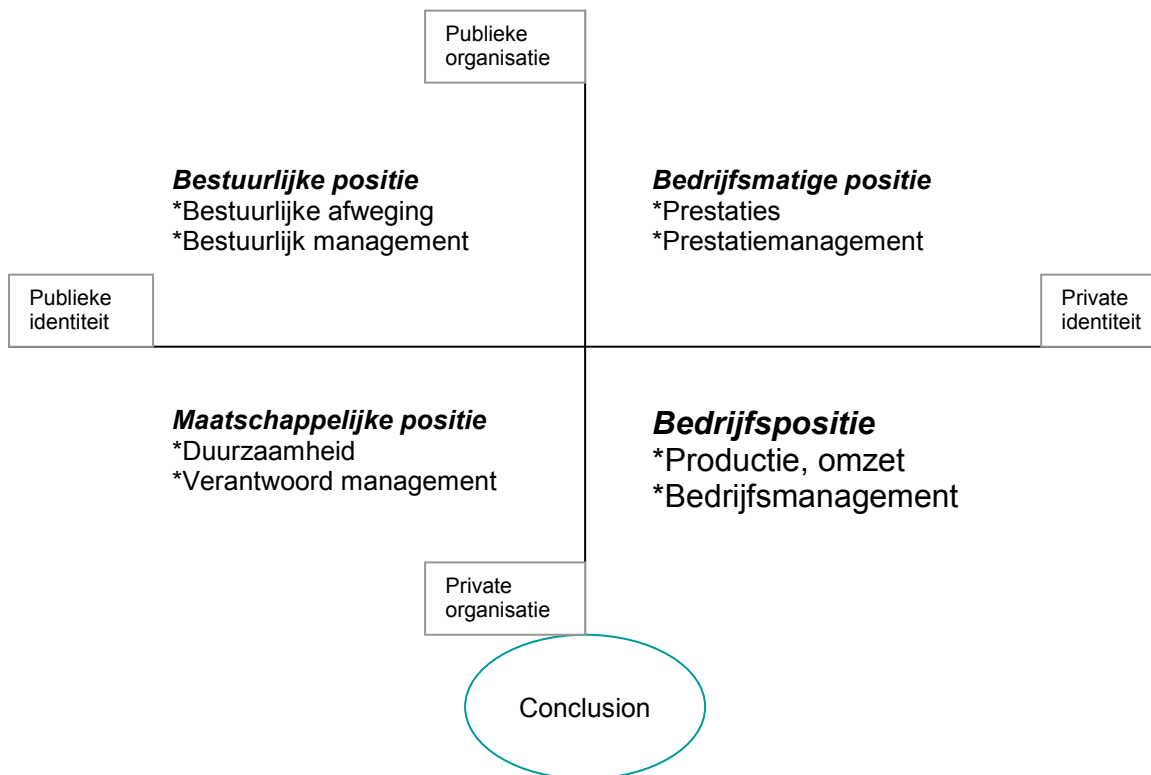
Organisatie positionering

Vastgesteld kan worden dat Conclusion een private organisatie is. Zij leveren diensten in ruil voor geld, winst is daarmee de doelstelling. Daarbij voeren ze op een bedrijfsmatige wijze processen aan. Een eventuele publieke dimensie is gelegen in een mogelijke *publieke identiteit*.

Organisatie identiteit wordt gedefinieerd als de fundamentele waarden waar de organisatie voor staat. Er kan gesproken worden van een 'publieke' identiteit op het moment dat een organisatie gericht is op het realiseren van een hoger doel en daarbij een lange termijn oriëntatie. Op het moment dat een organisatie gericht is op operationele doelstellingen en een korte termijn oriëntatie, kan er gesproken worden van een private identiteit. Een uitwerking van deze maatschappelijke functie van identiteit kan zich uiten in maatschappelijk verantwoord ondernemen, dit kan gezien worden als een maatschappelijke oriëntatie van private bedrijven. Het is mogelijk op het moment dat duurzaamheid, duurzaam ondernemen en verantwoord management belangrijk zijn voor een organisatie.

Noordegraaf en Teeuw (2003) hebben een kwadrant ontwikkeld waarin organisatie identiteiten worden onderscheiden. Zij koppelen de organisatie en identiteit los van elkaar en op basis hiervan kunnen vier typen van organisatorische posities worden onderscheiden. Door het plaatsen van een organisatie in dit kwadrant ontstaat er een genuanceerdere opvatting over de publieke al dan private identiteit.

Vier organisatorische posities



Binnen Conclusion worden er een aantal dingen *gezegd* die de publieke identiteit van Conclusion laten zien, zaken die te maken hebben met duurzaamheid en verantwoord management:

- 'Op basis van *wederzijds respect en in harmonie met de omgeving*, zoeken we samen met onze opdrachtgevers naar oplossingen die hoger reiken dan de huidige standaard.'
- 'We geloven in *maatschappelijk verantwoord ondernemen*, maar dan als een vanzelfsprekendheid. Het moet als vanzelfsprekend in je genen zitten, het is geen bijzonderheid waar je je op laat voorstaan.'
- 'Op alle terreinen waar de overheid investeert is Conclusion actief, hierdoor zijn de investeringen door Conclusion in een totaal kader te plaatsen.'
- 'De vele ontwikkelingen binnen de overheid, voortbordurend op het New Public Management (Rainey, 2003), zorgen voor complexe organisatievraagstukken waar Conclusion op inhaakt door externe expertise aan te bieden.'

Naast deze genoemde aspecten zijn er concreet van duurzaamheid en verantwoord management binnen Conclusion weinig voorbeelden te noemen. Er is een biologisch dynamische keuken, wat zorgt voor een evenwichtige en bewuste omgang met mens en natuur. Conclusion bedient ook een aantal klanten die zich bezig houden met maatschappelijke issues (zoals het Leger des Heils en Stichting Aap) tegen een gereduceerd tarief. Maar met deze twee voorbeelden is niet gezegd dat Conclusion een publieke identiteit heeft, meer tekenen ervan. Daarom heb ik Conclusion in het kwadrant van Noordegraaf en Teeuw ook midden onderaan geplaatst. Aan de onderkant omdat ze overduidelijk een private organisatie zijn en niet links en niet rechts omdat ze het voordeel van de twijfel verdienen wat betreft hun publieke identiteit.

3. In hoeverre is *social legitimacy* een doelstelling van het HR-beleid van de organisatie?

Ten eerste is er bij Conclusion geen HR-beleid. Er ligt een Jaarverslag waarin kernwaarden en werkwijzen uiteengezet worden, daarnaast wordt er intern met een Code of Conduct gewerkt en stelt iedere directeur een eigen jaarlijks beleidsplan op waarin hij een paar zinnen wijdt aan personeelszaken.

Wat uit het Jaarverslag van 2005 blijkt dat *social legitimacy* in de genen moet zitten. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een vanzelfsprekendheid en een organisatie hoeft hierdoor ook niet als koploper te worden gezien. Voor zover mij bekend zijn er geen concrete doelstellingen wat betreft *social legitimacy*.

Het ziekteverzuim is erg laag, net als het percentage medewerkers wat de organisatie verlaat. Er werken veel vrouwen, nog weinig allochtonen. Maar deze zaken lijken meer te ontstaan dan dat er op gestuurd wordt. De biologisch dynamische lunch voor elk personeelslid is een bewuste keuze, net als het rijden van 'normale' lease-auto's in plaats van grote wagens.

Een concreet HR-beleid is er niet, en daarmee zijn er ook geen doelstellingen die bijdragen aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Duurzaam ondernemen en maatschappelijke verantwoordelijkheid lijkt wel aanwezig: in de genen of in bepaalde organisatiekeuzes.

4. Wat is het oordeel over de publieke dimensie van het vraagstuk dat onderzocht wordt?

'Welke betekenissen worden er gegeven aan commitment en wat betekent dit voor het gedrag van professionals.'

Het HR vraagstuk kan opgesplitst worden in drie thema's:

- Nieuwe betekenisgeving
- Commitment, betrokkenheid
- Professionals

Nieuwe betekenisgeving

Een onderzoek naar vermoedelijke nieuwe betekenissen is een gevolg van veranderingen in de maatschappij. De maatschappij staat voortdurend bloot aan veranderingen en ontwikkelingen. De context verandert continue. Naar aanleiding van een aantal van deze veranderingen is dit onderzoek gestart om inzicht te krijgen in huidige belangen wat betreft commitment. Voorbeelden van dergelijke maatschappelijke veranderingen die te maken hebben met het commitment van werknemers zijn bijvoorbeeld: individualisering, employability, professional commitment (in plaats van organizational commitment), groei en professionalisering van de dienstensector en flexibele arbeidscontracten. Als *gevolg* van deze maatschappelijke kwesties vindt dit onderzoek naar nieuwe betekenissen plaats. Hiermee bevindt de aanleiding van het vraagstuk zich in de publieke dimensie.

Commitment

Organisaties worden beïnvloed vanuit het publieke domein door de arbeidsmarkt, wat een maatschappelijke aangelegenheid is. Nu is er bijvoorbeeld een krappe arbeidsmarkt en zullen alle organisaties aandacht moeten schenken aan het commitment van de medewerkers die zij nodig hebben om hun doelen te behalen. Hiermee vind ik dat het thema commitment een *raakvlak* heeft met de publieke dimensie.

Professionals

Het onderzoek vindt plaats onder professionals in een dienstverlenende organisatie. Een ontwikkeling van de laatste decennia is die van professionalisering en een groeiende dienstensector. Dit zijn maatschappelijke veranderingen, maatschappelijke kwesties. Ook de kenniseconomie is hier een gevolg van. Daarmee vind ik dat mijn onderzoeksvraag nog een raakvlak heeft met maatschappelijke issues en daarmee de publieke dimensie.

Conclusie

De aanleiding van de onderzoeksvraag ligt in maatschappelijke vraagstukken: de arbeidsmarkt en haar krapte, professionalisering en een groeiende dienstensector.

Het antwoord op het vraagstuk draagt bij aan de welvaart, tevredenheid van medewerkers en theorievorming. Met de kennis van de belangrijkste aspecten van commitment onder professionals kan door organisaties worden ingespeeld zodat het leidt tot meer succes (welvaart) en meer passende werksituaties (tevredenheid van medewerkers). Dit kan een bijdrage leveren doordat er verantwoord wordt omgegaan met medewerkers. Daarnaast levert het een kleine bijdrage aan de wetenschap, die zorgt voor een groeiende kenniseconomie. Wat een maatschappelijk issue is.

Deze verbanden tussen de publieke dimensie en het onderzoeksvraagstuk zijn allemaal erg indirect. Het vraagstuk draagt niet concreet iets bij aan maatschappij.

Wel kan een vraagstuk over commitment gemakkelijk direct bijdragen aan bijvoorbeeld maatschappelijk verantwoord ondernemen en daarmee onderdeel uitmaken van de publieke dimensie. Een voorbeeld hiervan is een onderzoek naar het commitment van minderheden of het commitment van vroegtijdige schoolverlaters.

Bronvermelding:

- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment at the workplace*, USA: SAGE Publications.
- Noordegraaf, M. & Teeuw, M.M., Publieke identiteit Eigentijds organiseren in de publieke sector, 2003, jaargang 12, nr. 1
- Rainey, H.G. (2003). *Understanding and managing public organizations*, San Fransisco, Jossey-Bass a Wiley Imprint
- Shafer, W.E. (2002). Ethical Pressure, Organizational-Professional Conflict, and related work outcomes among management accountants. *Journal of Ethics* 38: 263-275.
- www.Conclusion.nl, mei 2007

