

‘Dat soort dingetjes maken je meer betrokken’

Een kwantitatief en kwalitatief onderzoek naar de relatie tussen job satisfaction en commitment en de invloed van vertrouwen en verticale communicatie hierop

Margriet van Dalen

Margriet van Dalen

*‘Dat soort dingetjes
maken je meer betrokken’*

Een kwantitatief en kwalitatief onderzoek naar de relatie tussen commitment en job satisfaction en de invloed van vertrouwen en verticale communicatie hierop.

Afstudeerscriptie voor de opleiding:
Toegepaste Communicatiewetenschap
Faculteit Gedragwetenschappen
Universiteit Twente

Afstudeercommissie:
Drs. H. A. van Vuuren (Universiteit Twente)
Drs. K. H. Zwijze - Koning (Universiteit Twente)
Drs. M. E. Verburgh (NS Internationaal)

November, 2005.



Titel: citaat uit interview met medewerker van NS Internationaal

Samenvatting

Commitment is een belangrijke graadmeter voor organisaties de laatste jaren. Ook NS Internationaal is geïnteresseerd in het commitment van haar medewerkers. Naast het commitment zijn in dit onderzoek job satisfaction, vertrouwen en verticale communicatie gemeten. De relatie tussen deze drie begrippen en commitment staat centraal. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt dan ook: *“In hoeverre is er een verband tussen job satisfaction en de drie componenten van commitment en wat is de invloed van vertrouwen en verticale communicatie hierop?”*

Commitment is de band tussen het individu en de organisatie en bestaat uit drie componenten: affectief commitment, continuïteitscommitment en normatief commitment. **Job satisfaction** is de emotioneel-affectieve reactie op een baan en de specifieke aspecten van een baan. Job satisfaction varieert van tevredenheid over het salaris tot tevredenheid over directe collega's. **Vertrouwen** refereert aan een eerlijke behandeling door de organisatie, het tegemoet komen aan standpunten van medewerkers en het nemen van verstandige beslissingen aangaande de toekomst. Vertrouwen is geoperationaliseerd op drie organisatieniveaus, vertrouwen in: de directie, het management en de direct leidinggevende. Als laatste is de waardering van de **verticale communicatie** onderzocht. Verticale communicatie is taakgerichte communicatie door de gehele organisatie heen. De vier hoofdconstructen zijn door middel van bestaande schalen geoperationaliseerd. De enquête is naar alle medewerkers van NS Internationaal thuis gestuurd. Er zijn 234 enquêtes juist ingevuld en geretourneerd. Dit betekent een responspercentage van 36%, dit is voldoende om generaliseerbare conclusies uit te trekken.

Geconcludeerd mag worden dat de medewerkers van NS Internationaal een band hebben met hun organisatie op emotionele gronden (affectief commitment) en vanwege de verzameling van waardevolle effecten (continuïteitscommitment). Uit de resultaten blijkt dat er een relatie tussen het commitment en de andere drie constructen is. De belangrijkste voorspellers van het affectief commitment zijn:

- de tevredenheid over de communicatie;
- de tevredenheid over de direct leidinggevende en;
- de tevredenheid over de inhoud van het werk.

Het normatief commitment wordt voorspeld door de tevredenheid over communicatie. Het vertrouwen in de directie is de belangrijkste (negatieve) voorspeller van het continuïteitscommitment. Het blijkt hieruit dat de invloed van verticale communicatie niet aanwezig is en dat de invloed van vertrouwen erg klein is.

Naast de enquête zijn er acht interviews gehouden met medewerkers van NS Internationaal. De critical incident technique (CIT) vormde de leidraad van de interviews. Uit de interviews wordt geconcludeerd dat het commitment voornamelijk bepaald wordt door: de wijze waarop beslissingen worden gecommuniceerd, de horizontale relaties met directe collega's en de inhoud van het werk. De relaties met directe collega's wordt voornamelijk gekenmerkt door humor en gezelligheid. De resultaten van de interviews zijn een waardevolle bevestiging en verdieping van de kwantitatieve resultaten. Dit zorgt voor nog meer inzicht in het begrip commitment en tegelijkertijd voor inspiratie voor vervolgonderzoek.

Summary

In recent years, the concept of commitment has become an important norm for organizations. NS International as well is interested in the commitment of its employees. In addition to commitment, this thesis examines the concepts of job satisfaction, trust en vertical communication. The most important subject of this research is the relationship between these three concepts and commitment. The principal research question is the following: *“What is the relationship between job satisfaction and the three components commitment and what is the influence of trust and vertical communication on this relationship?”*

Commitment is the bond between the individual and an organization and is divided into three components: affective commitment, continuance commitment and normative commitment. **Job satisfaction** is the emotional-affective response to a job or to specific aspects of a job. Job satisfaction varies from satisfaction about salary to satisfaction about close colleagues. **Trust** refers to honest treatment by the organization, to the acceptance of viewpoints of employees and to sensible long-term decision-making. Trust can be defined on three levels of the organization, these are trust in: the board, the management and the supervisor. Finally, the concept of the appreciation of the **vertical communication** was studied. This concept refers to work-related communication within the organizational hierarchy. The four principal concepts are examined using four existing scales. A questionnaire was sent to the private addresses of all NS International employees. 234 Questionnaires were filled out correctly and returned. This means a response of 36%, which suffices to draw reliable conclusions.

From the results of the interview, it is concluded that the employees of NS International have a bond with their organisation because of the emotional bond (affective commitment) and because of the accumulation of side effects (continuity commitment). Furthermore, it is concluded that there is a relationship between commitment and the other three principal concepts. The most important predictors of affective commitment are:

- satisfaction about communication;
- satisfaction about supervision;
- satisfaction about nature of work.

Normative commitment is predicted by satisfaction about communication. Trust in the board is the most important (negative) predictor of continuance commitment. This demonstrates that there is no influence of vertical communication and that the influence of trust is minimal.

In addition to distributing the questionnaire, eight employees of NS International were interviewed. Those interviews were guided by the critical incident technique (CIT). The results of these interviews

show that the following type of organizational behaviour predicts commitment: the communication of decisions, the relationship with close colleagues and the nature of work. Joking and an agreeable atmosphere characterize the relationship with close colleagues. The results of the interviews show that the addition of qualitative research to the quantitative research is really valuable, provides more in depth information and at the same time provides inspiration for future research.

Voorwoord

Met het uitvoeren van dit onderzoek en het schrijven van deze scriptie heb ik mijn studie Toegepaste Communicatiewetenschap aan de Universiteit Twente afgerond. Jippie! Toen ik op zoek was naar een afstudeerstage kwam ik in contact met NS Internationaal. Het bleek dat zij zochten wat ik interessant vond voor mijn afstuderen, de perfecte combinatie! Na een gesprek bij deze internationale tak van de Nederlandse Spoorwegen begon ik op 11 april 2005 met mijn stageperiode op de afdeling Interne Communicatie.

De periode van mijn afstuderen heb ik als erg positief ervaren. Betrokkenheid was het kernwoord tijdens mijn afstuderen. Dit komt niet alleen naar voren in mijn scriptie, maar ook bij alle mensen die dichtbij mij stonden tijdens deze periode. Ten eerste wil mijn ouders bedanken, ik ben ontzettend blij met jullie! Pap, bedankt voor je kritische blik op mijn scriptie en je enthousiasme. Mam, bedankt voor je eeuwig luisterend oor voor je praatgrage dochter. Lieve Gertjan, wat ben ik toch happy met jou! De afgelopen jaren zijn voorbij gevlogen met alleen maar leuke momenten. Zusjes, jullie zijn lief!

Ook veel dank aan Marion, jij was niet alleen geïnteresseerd in de opdracht maar ook in mij. Dit zorgde voor inspirerende gesprekken en veel leermomentjes. Anouk, ik vond het erg gezellig met een roomy zoals jij. Bedankt! Karen en Mark, wat een luxe dat ik zeven maanden twee begeleiders heb gehad. Jullie waren allebei enorm betrokken bij mijn onderzoek en hebben mij gemotiveerd het beste uit mijzelf te halen. Ik zal de opmerking 'je schrijft als een saaie wetenschapper' nooit vergeten.

Heel veel plezier met het lezen van deze scriptie.

Margriet van Dalen

Utrecht, november 2005

Inhoudsopgave

1	Inleiding	11
1.1	Aanleiding	11
1.2	Toepasbaarheid van het onderzoek in de context.....	12
1.3	Onderzoeksvragen.....	14
1.4	Leeswijzer	14
2	Theoretisch kader	15
2.1	Commitment.....	15
2.1.1.	Identificatie, commitment en betrokkenheid?	16
2.1.2.	De invloed van commitment	16
2.1.3	Gedragingen versus attitudes.....	17
2.1.4	Commitment bij verandering.....	18
2.2	Job satisfaction	18
2.3	Vertrouwen.....	19
2.4	Verticale communicatie.....	20
2.5	Job satisfaction en commitment	20
2.6	Vertrouwen en commitment.....	21
2.7	Verticale communicatie en commitment.....	21
2.8	Samenvatting en onderzoeksmodel	22
3	Methode.....	23
3.1	Oriënterende interviews	23
3.2	Pretest	23
3.3	Enquête.....	24
3.3.1	Commitment.....	24
3.3.2	Job satisfaction	25
3.3.3.	Vertrouwen.....	25
3.3.4.	Verticale communicatie.....	26
3.3.5	Demografische kenmerken.....	26
3.4	Procedure en data analyse van de enquêtes	26
3.5	Interview.....	27
3.6	Procedure en data analyse van de interviews	28
4	Resultaten	29
	Resultaten enquête.....	29
4.1	Demografische kenmerken.....	29
4.2	Commitment.....	30

4.3	Job satisfaction	31
4.4	Vertrouwen.....	32
4.5	Verticale communicatie.....	33
4.6	Verschiltoetsen	34
4.6.1	Commitment.....	34
4.6.2	Job satisfaction	34
4.6.3	Vertrouwen.....	35
4.6.4	Verticale communicatie.....	35
4.7	Correlatie.....	36
4.8	Hypotheses	38
4.8.1	Job satisfaction en commitment	38
4.8.2	Vertrouwen en commitment.....	39
4.8.3	Verticale communicatie en commitment.....	40
4.9	Onderzoeksvraag.....	40
Resultaten interviews		42
4.10	Demografische kenmerken.....	42
4.11	De mate van commitment.....	42
4.12	Typen gedragingen.....	42
4.12.1	Wijze waarop beslissingen worden gecommuniceerd.....	44
4.12.2	Sociale organisatie.....	45
4.12.3	Horizontale relaties directe collega's	45
4.12.4	De inhoud van het werk.....	45
4.12.5	Erkenning van inspanningen	46
4.12.6	Informatie-uitwisseling.....	46
4.13	Gevolgen voor het commitment.....	47
5	Conclusies	48
5.1	Algemene conclusies.....	48
5.1.1	Commitment.....	48
5.1.2	Job satisfaction	48
5.1.3	Vertrouwen.....	49
5.1.4	Verticale communicatie.....	49
5.2	Hypotheses	49
5.2.1	Job satisfaction en commitment	49
5.2.2	Vertrouwen en commitment.....	50
5.2.3	Verticale communicatie en commitment.....	50
5.3	Hoofdvraag.....	51
6	Discussie en aanbevelingen.....	52

6.1	Context	52
6.2	De relatie tussen job satisfaction en commitment	52
6.3	De relatie tussen vertrouwen en commitment	53
6.4	De relatie tussen verticale communicatie en commitment	54
6.5	Commitment bij verandering.....	54
6.6	Instrument.....	55
6.6.1	Commitment.....	55
6.6.2	Job satisfaction	56
6.6.3	Vertrouwen.....	57
6.6.4	Verticale communicatie.....	57
6.6.5	Critical Incident Technique	58
Literatuur.....		59
Bijlagen.....		63

1.1 Aanleiding

In de *Intermediair* van juni 2005 stond een artikel met de pakkende titel: 'Liever betrokken dan tevreden personeel'. Ook het *Vakblad voor Personeelsmanagement* publiceerde in 2005 een artikel met de kop: 'Betrokkenheid is beter dan tevredenheid, hoe krijg je ze zover?'. Deze titels suggereren dat betrokkenheid 'in' is en tevredenheid 'uit'. Tevredenheid is lange tijd een graadmeter geweest voor succes, maar het is nu betrokkenheid wat de klok slaat. Recente onderzoeken tonen aan dat er een relatie bestaat tussen betrokkenheid en de financiële resultaten van een organisatie (Sengers, 2005). Maar deze twee begrippen kunnen ook samen gaan. Boerman (2005) sluit zijn artikel af met de tip: 'Anno 2005 doe je er goed aan naast tevredenheid vooral betrokkenheid te meten'. De combinatie van deze twee factoren leidt ertoe dat werkgevers weten wat de medewerkers willen bijdragen aan de organisatie en hoe ze over het bedrijf denken op het gebied van salaris, collega's en arbeidsvoorwaarden.

Ook in de wetenschappelijke literatuur is betrokkenheid bij de organisatie, in het vervolg aangeduid als commitment, de afgelopen jaren een belangrijke bron van aandacht geweest. Het is aangetoond dat gecommitteerde medewerkers beter functioneren, minder geneigd zijn de organisatie te verlaten en zich meer inzetten voor de organisatie (Meyer et al., 2002; Angle & Perry, 1981; Porter et al., 1974 in Meyer et al., 1989). Commitment bestaat uit drie dimensies: affectief, continuïteits- en normatief commitment. Affectief commitment is de emotionele band met de organisatie. Continuïteitscommitment ontstaat door de opbouw van waardevolle effecten, zoals tijd en geld, die medewerkers aan de organisatie binden. Normatief commitment omvat de morele verplichting om te blijven bij een organisatie.

Tevredenheid, in het vervolg aangeduid als job satisfaction, heeft tevens positieve gevolgen voor een organisatie. Tevreden medewerkers creëren namelijk een plezierige werkomgeving en melden zich minder vaak ziek (Conrad & Poole, 2002). Als medewerkers tevreden zijn komen werkaspecten overeen met een individueel referentiekader (Spector, 1985). Werkaspecten lopen uiteen van het salaris tot directe collega's. Het derde begrip dat centraal staat in dit onderzoek is vertrouwen. Vertrouwen refereert aan een eerlijke behandeling door de organisatie, het tegemoet komen aan standpunten van medewerkers en het nemen van verstandige beslissingen aangaande de toekomst (Cook & Wall, 1980). Vertrouwen is geoperationaliseerd op drie organisatieniveaus, vertrouwen in: de directie, het management en de direct leidinggevende.

Communicatie is het laatste begrip dat tijdens het onderzoek een rol speelt. Het gaat dan specifiek over verticale communicatie, dit is taakgerichte communicatie door de gehele organisatie heen (Postmes et

al., 2001). Een voorbeeld hiervan is informatie aan medewerkers over personeelszaken. Deze vier begrippen (commitment, job satisfaction, vertrouwen en verticale communicatie) hebben aangetoonde relaties met elkaar, commitment vervult daarin een centrale rol. Ten eerste is het bewezen dat job satisfaction een relatie heeft met commitment (Cook & Wall, 1980; Meyer et al., 2002). Het is aannemelijk dat job satisfaction het commitment bepaald, aangezien job satisfaction zich sneller ontwikkelt dan commitment (Porter et al., 1974 in Cramer, 1996). Indien medewerkers vertrouwen hebben in de organisatie dan zullen deze medewerkers sterker gecommitteerd zijn aan de organisatie (Cook & Wall, 1980; Burke & Stets, 1999). Vertrouwen is op drie organisatieniveaus gemeten. Er wordt daarom aandacht besteed in hoeverre het organisatieniveau invloed heeft op de sterkte van de relatie tussen vertrouwen en commitment. Tot slot stelt Postmes et al. (2000; in Postmes et al., 2001) dat communicatie de condities creëert voor het commitment van medewerkers. De Ridder (2004) toont in zijn onderzoek aan dat verticale communicatie een sterkere voorspeller voor commitment is dan horizontale communicatie.

De hierboven beschreven relaties zullen door middel van kwantitatief onderzoek bij NS Internationaal aan de orde komen. Tevens worden er interviews gehouden waarbij respondenten vertellen welk gedrag hun commitment beïnvloedt. In veel organisatieonderzoeken staan attitudes centraal met het idee dat attitudes gedragingen beïnvloeden. Het is daarom erg interessant om respondenten te interviewen over de gedragingen die ten grondslag liggen aan hun affectief commitment. De combinatie van deze twee vormen van onderzoek creëert een beschrijving van relaties en geeft tevens inhoud aan deze relaties. In de volgende paragraaf wordt de toepasbaarheid van het onderzoek bij NS Internationaal beschreven.

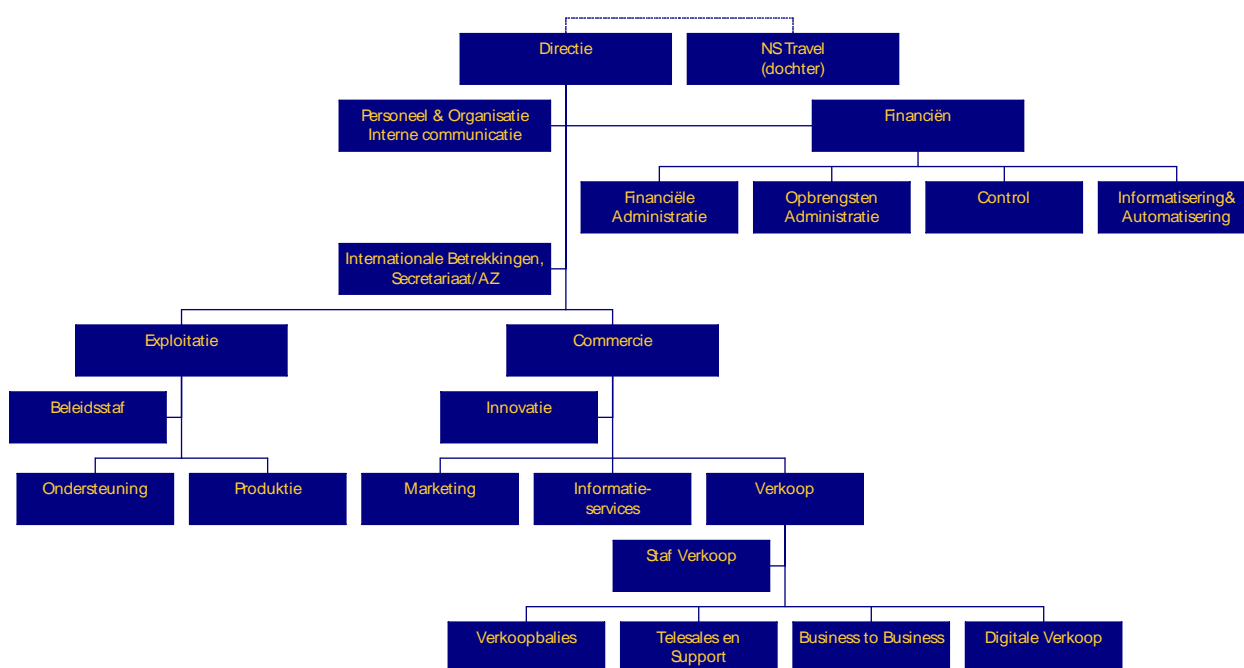
1.2 Toepasbaarheid van het onderzoek in de context

Het onderzoek is uitgevoerd bij NS Internationaal, een zelfstandige werkmaatschappij (BV) binnen de Nederlandse Spoorwegen met 650 medewerkers. Sinds 2002 zijn diverse reorganisaties doorgevoerd, met name om de groeiende concurrentie in de internationale reiswereld het hoofd te bieden. Het feit dat NS Internationaal na enkele jaren door de malaise in de economie, de prijsvechters in de luchtvaart en de terroristische aanslagen alweer moest reorganiseren, was voor velen een grote domper. De toekomst van NS Internationaal richt zich op dit moment voornamelijk op de ingebruikname van de hogesnelheidslijn naar Brussel en Parijs in 2007. Met een groot aantal maatregelen wil NS Internationaal haar klanten goed blijven bedienen, het financiële resultaat verbeteren en een gezonde en prettige werkomgeving voor haar medewerkers bieden. Met name dat laatste staat erg onder druk in tijden van reorganisatie. NS Internationaal heeft begin 2004 noodzakelijke veranderingen ingevoerd, een voorbeeld hiervan is de verschuiving van de distributiemix. De eerste aanpassingen van de verandering zijn inmiddels gedaan, maar zullen zeker nog niet voor eenieder zichtbaar zijn in deze grote reorganisatie. NS Internationaal heeft daarom als doel gesteld een meetinstrument te

ontwikkelen. De metingen kunnen met elkaar vergeleken worden waardoor men beter kan inspelen op de mening van de medewerkers.

Voor de ontwikkeling van het instrument neemt NS Internationaal de tip van Boerman (2005) ter harte en wil naast tevredenheid vooral betrokkenheid meten. Vertrouwen, dat in paragraaf 1.1 besproken is, speelt bij NS Internationaal een belangrijke rol. Gedurende de vele reorganisaties bij NS Internationaal is het vertrouwen in de directie, het management en direct leidinggevende flink op de proef gesteld. Hierdoor rijst de vraag: ‘wat is de invloed van vertrouwen op job satisfaction en commitment bij NS Internationaal?’. Ten slotte is communicatie cruciaal ten tijde van reorganisaties. Het commitment wordt sterk beïnvloed door taakgerichte (verticale) communicatie en is daarom een interessant aspect voor NS Internationaal om te onderzoeken. Met deze constructen tezamen kan NS Internationaal reflecteren op haar eigen organisatie. Door middel van relaties tussen de constructen wordt er een beeld gevormd van de invloed van job satisfaction, vertrouwen en verticale communicatie op het commitment van de medewerkers.

In figuur 1.1 is het organigram van NS Internationaal weergegeven. NS Internationaal bestaat uit drie organisatieonderdelen: Exploitatie, Commercie en Overhead. Het organisatieonderdeel Exploitatie houdt zich bezig met alles wat met het rijden van de internationale treinen te maken heeft. Commercie is de commerciële tak van NS Internationaal, hieronder vallen bijvoorbeeld de verkoopkantoren en de marketingafdeling. Als laatste is er het onderdeel Overhead, dit is ter ondersteuning van beiden processen. Hieronder vallen bijvoorbeeld de directie, personeel & organisatie en financiën.



Figuur 1.1 Organigram NS Internationaal

1.3 Onderzoeksvragen

Zoals in voorgaande paragrafen is beschreven staat de relatie tussen commitment en job satisfaction centraal in dit onderzoek. Hier worden de factoren vertrouwen en verticale communicatie bij betrokken. Dit leidt tot de volgende hoofdvraag:

“In hoeverre is er een verband tussen job satisfaction en de drie componenten van commitment en wat is de invloed van vertrouwen en verticale communicatie hierop?”

Deze hoofdvraag bestaat uit de volgende vier deelvragen:

1. *“Wat is het verband tussen job satisfaction en de drie componenten van commitment?”*
2. *“Wat is de invloed van vertrouwen op de drie componenten van commitment?”*
3. *“Wat is de invloed van verticale communicatie op de drie componenten van commitment?”*
4. *“Welk type gedragingen zijn van invloed op het affectief commitment?”*

1.4 Leeswijzer

De scriptie is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk twee zullen de constructen die centraal staan tijdens het onderzoek nader toegelicht worden. Hieruit volgen de hypothesen en het onderzoeksmodel. Vervolgens wordt in hoofdstuk drie de methode van onderzoek beschreven. In hoofdstuk vier volgen de resultaten, waarna in hoofdstuk vijf de conclusies verwoord zijn. Als laatste zal in hoofdstuk zes het onderzoek bediscussieerd worden en worden er aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan.

2 Theoretisch kader en hypothesen

In dit onderzoek staan vier constructen centraal: (1) commitment; (2) job satisfaction; (3) vertrouwen en (4) verticale communicatie. De theoretische achtergrond van deze constructen wordt in de eerste vier paragrafen van dit hoofdstuk toegelicht. Daarna komen de relaties tussen deze constructen aan bod. Deze relaties vormen de aanleiding tot de hypothesen (paragraaf 2.5 tot en met 2.7). Deze worden in de laatste paragraaf samengevat en schematisch weergegeven in het onderzoeksmodel.

2.1 Commitment

Sinds de jaren zestig is commitment een veel besproken begrip binnen organisaties en de wetenschap. De opvattingen hierover zijn erg uiteenlopend en commitment is dan ook een breed gedefinieerd begrip (Meyer & Allen, 1984; Meyer & Herscovitch, 2001). Dit is ook één van de redenen waarom commitment een multidimensionaal begrip is. Commitment bestaat uit meerdere componenten omdat medewerkers zich vanuit verschillende perspectieven committeren aan hun organisatie (Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer et al., 2002). Deze verschillende componenten, ook wel constructen genoemd, worden hieronder toegelicht.

In 1979, aan het begin van de ontwikkeling van commitment omschreef Mowday et al. (1979, p 226; in Meyer & Allen, 1984; in Mowday et al., 1982) commitment als volgt: ‘(1) a strong belief in and acceptance of the organization’s goals and values; (2) a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization; and (3) a strong desire to maintain membership.’ Meyer & Allen (1984) noemen deze component van commitment “affectief commitment” waarbij de emotionele binding met de organisatie centraal staat. Dit emotionele aspect is tevens het meest centrale en meest gebruikte aspect in verschillende modellen over commitment (Ellemers, 2000; Meyer & Herscovitch, 2001).

Als tweede component van commitment onderscheiden Meyer & Allen (1984) “continuïteitscommitment”. Dit construct is ontstaan in navolging van Becker (1960, p. 33; in Meyer & Allen, 1984) die commitment als gedrag ziet (McGee & Ford, 1987) en commitment als volgt beschrijft: ‘consistente lijnen van activiteiten die het resultaat zijn van de opeenstapeling van neveneffecten die verloren gaan als de activiteit zal eindigen’. Deze waardevolle neveneffecten, zoals tijd, inspanning en geld, investeren individuen in de organisatie waar ze werken. Deze neveneffecten zullen verdwijnen of waardeloos worden als het individu de organisatie zal verlaten (Meyer & Allen, 1984) en vormen daarom de reden dat medewerkers bij een organisatie blijven. Een voorbeeld hiervan is een gunstige regeling voor een hypotheek die zal verdwijnen als de medewerker de organisatie verlaat.

Het derde component van commitment vindt zijn oorsprong bij Wiener (1982; in Allen & Meyer, 1990). Commitment wordt door hem beschreven als een socialisatie die voorafgaand aan de intrede bij

een organisatie plaats heeft gevonden (Wiener, 1982). Een voorbeeld hiervan is kinderen die bij een organisatie blijven werken omdat de ouders ook bij diezelfde organisatie hebben gewerkt. Deze component van commitment wordt “normatief commitment” genoemd door Allen & Meyer (1990) en omvat, kort gezegd, de morele verplichting om te blijven bij een organisatie.

Deze drie componenten vormen tezamen het drie-componenten model (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen 1991 in Meyer & Hersovitch, 2001). Het drie-componenten model onderscheidt de hierboven genoemde affectief, continuïteits- en normatief commitment (Allen & Meyer, 1990). Deze drie vormen hebben verschillende oorzaken en invloeden op medewerkers van een organisatie.

In dit onderzoek is commitment als volgt gedefinieerd (Meyer & Herscovitch, 2001, p. 301): ‘a force that binds an individual to a course of action of relevance to one or more targets’. Commitment wordt beïnvloed door verschillende factoren. In de paragrafen 2.2 tot en met 2.4 worden deze drie factoren toegelicht die in dit onderzoek centraal staan. In de volgende drie subparagrafen wordt commitment eerst nader toegelicht.

2.1.1. Identificatie, commitment en betrokkenheid?

Identificatie, commitment en betrokkenheid worden vaak door elkaar gebruikt om naar een algemeen gevoel van verbondenheid te verwijzen (Ellemers, 2000). In de regel wordt in de Nederlandse taal betrokkenheid ter aanduiding van commitment gebruikt. Maar aangezien commitment wel degelijk een Nederlands woord is (volgens de dikke Van Dale: het zich betrokken tonen bij en medeverantwoordelijk voor bepaald project) wordt er in dit onderzoek verwezen naar het originele begrip commitment. Echter, identificatie en commitment verschillen wel van elkaar omdat ze afstammen van verschillende disciplines. Het verschil komt voort uit de benadering van de relatie van het individu met de groep. Zo is de identiteitsbenadering gebaseerd op het idee dat bij volledige identificatie geen onderscheid meer bestaat tussen het individu en de organisatie. Terwijl commitment wordt gezien als een band tussen de organisatie en de groep, waarbij het individu zijn eigen identiteit behoudt. Dit wezenlijke verschil maakt dat commitment en identificatie niet hetzelfde zijn (Postmes et al., 2001). Gezien de veelvuldig bewezen positieve effecten van commitment zal dit begrip centraal staan in dit onderzoek. Zo wordt er gesteld dat werknemers die gecommitteerd zijn aan hun organisatie ‘betere’ werknemers zijn, ze verzuimen bijvoorbeeld minder vaak en zijn minder geneigd de organisatie te verlaten (Ellemers, 2000). In paragraaf 2.1.2 wordt nader ingegaan op de invloed van commitment.

2.1.2. De invloed van commitment

Commitment van medewerkers met de organisatie heeft invloed op het gedrag van deze medewerkers. Dit gedrag voortvloeiend uit commitment, kan zelfs, in de ogen van anderen, niet stroken met eigen

interesses. Dit gedrag kan worden uitgesplitst in zichtbaar (focal) gedrag en onopvallend (discretionary) gedrag (Meyer & Herscovitch, 2001).

Positieve gevolgen van commitment uiten zich op verschillende wijzen. Een sterk commitment zorgt ervoor dat medewerkers minder snel geneigd zijn de organisatie te verlaten en dat ze zich inzetten voor de doelen van de organisatie (Meyer et al., 2002; Angle & Perry, 1981; Porter et al., 1974 in Meyer et al., 1989). Dit leidt, logischerwijs, tot een hogere omzet voor de organisatie (Mowday et al., 1982). Het overzichtartikel van Mathieu & Zajac (1990) veronderstelt een sterke correlatie tussen commitment en de onderdelen motivatie, gehechtheid aan een baan, stress en job satisfaction. Daarnaast heeft commitment invloed op welke manier medewerkers hun tijd gebruiken op hun werk (Meyer et al. 1998).

Als de componenten van commitment worden opgesplitst, blijkt dat affectief commitment de sterkste invloed op het gedrag heeft (Meyer et al., 2002; Meyer & Herscovitch, 2001; Ellemers, 2000). Het gedrag van mensen wordt namelijk voor een belangrijk deel bepaald door de psychologische band en niet alleen door rationeel-economische overwegingen (Ellemers, 2000). Zo correleert affectief commitment het sterkst van de drie componenten met de intentie tot ontslag nemen, het daadwerkelijke ontslag nemen en absentie (Meyer et al., 2002; Meyer & Herscovitch, 2001). Ook hebben de componenten van commitment een verschillende invloed op het functioneren van medewerkers. Affectief commitment heeft een positieve relatie met het functioneren van de medewerkers en continuïteitscommitment heeft een negatieve relatie (Meyer et al., 2002; Meyer et al., 1989). Dit houdt in dat medewerkers die blijven omdat ze 'niets beters kunnen vinden' minder functioneren dan medewerkers die zich emotioneel betrokken voelen.

2.1.3 *Gedragingen versus attitudes*

In paragraaf 2.1.2 is beschreven dat commitment van invloed is op het gedrag van medewerkers (Meyer & Herscovitch, 2001). Het gedrag kan tevens van invloed zijn op de ontwikkeling van het commitment. In veel organisatieonderzoeken staan attitudes centraal die het commitment beïnvloeden. Bij dit soort attitudeonderzoeken is de achterliggende gedachte dat deze attitudes de gedragingen van medewerkers in de organisaties beïnvloeden (Isabella, 1990). Gedragingen kunnen daarentegen ook een directe relatie met commitment hebben. Er wordt van gedragsonderzoek gesproken als de focus op de invloed van gedrag met commitment ligt. Het is aannemelijk, dat een combinatie van deze twee vormen van onderzoek vergelijkbare resultaten oplevert. Dit onderzoek zal zich daarom tevens richten op het benoemen van concrete gedragingen van medewerkers die het commitment beïnvloeden.

2.1.4 *Commitment bij verandering*

Organisatieveranderingen verlopen vaak moeizaam of lukken helaas niet (Porras & Robertson, 1983 in Ellemers, 2000). De weerstand tegen verandering heeft vaak een emotionele oorzaak. Resultaten van verschillende onderzoeken laten zien dat affectief commitment ertoe kan leiden dat werknemers willen vasthouden aan de oorspronkelijke organisatie (Ellemers, 2000). Een voorbeeld hiervan is een dienstverlenende organisatie die meer kosteneffectief wilde gaan werken. De medewerking aan de verandering was in dit geval afhankelijk van het commitment aan de organisatie en aan de dienst die men aan de klant levert. Bij een hoge mate van commitment werd de medewerking aan de verandering minder, zodra de klanten hierbij in het geding zouden komen (Van der Weijden, 2000 in Ellemers, 2000).

Zoals hierboven beschreven is bij een hoog affectief commitment de kans op veel weerstand tegen veranderingen groter. Terwijl commitment tevens de meegaandheid met de verandering kan verhogen. Het is volgens Conner & Patterson (1982 in Herscovitch & Meyer, 2002) vaak een gebrek aan commitment wanneer veranderingen mislukken. In navolging hierop noemt Conner (1992 in Herscovitch & Meyer, 2002) commitment de lijm die de vitale band vormt tussen de mensen en de doelen van de verandering. Onderzoek van Herscovitch & Meyer (2002) wijst uit dat het drie-componenten-model (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001) een goede voorspeller is voor de houding ten opzichte van een organisatieverandering. Zo blijken alle vormen van commitment een positieve invloed te hebben op de meegaandheid met de verandering (Herscovitch & Meyer, 2002). Als deze relatie wordt omgedraaid waarbij de verandering de oorzaak is en commitment het gevolg, dan is er duidelijk verschil tussen de drie componenten. Als een baan meer verrijkt wordt dan neemt het affectief commitment toe. Als de kosten om weg te gaan toenemen door de verandering, dan zal het continuïteitscommitment toenemen. Als laatste neemt het normatief commitment toe indien een verandering extra training en scholing met zich meebrengt. Men voelt zich verplicht te blijven (Meyer et al., 1998). Zo blijkt dat de relatie tussen commitment en verandering twee kanten op werkt. Zoals in deze paragraaf beschreven, kan een sterke affectief commitment leiden tot weerstand ten opzichte van reorganisaties. Tevens kan een sterke affectief commitment leiden tot meegaandheid met reorganisaties.

2.2 Job satisfaction

Een belangrijk construct waarvan al veelvuldig een relatie met commitment is aangetoond is job satisfaction. Job satisfaction is een emotioneel-affectieve reactie op een baan en/of specifieke aspecten van een baan, waarbij de bestaande werkaspecten worden vergeleken met een individueel referentiekader. Job satisfaction kan op drie manieren voorkomen:

- (1) uit de discrepantie wat de baan biedt en wat de persoon verwacht;
- (2) uit de mate waarop de baan in individuele behoeftes voorziet;

(3) uit de mate waarop een baan de individuele wensen of verlangens vervult (Spector, 1985).

Tevreden medewerkers hebben een positieve invloed op hun werkomgeving en ziekmelding. Het is namelijk bewezen dat tevreden medewerkers een plezierige werkomgeving creëren en zich minder vaak ziek melden. Maar het is niet vanzelfsprekend dat tevreden medewerkers beter functioneren. Na jaren van onderzoek is nog steeds geen sterk verband bewezen tussen job satisfaction en het functioneren van medewerkers. (Conrad & Poole, 2002). De tevredenheid met een baan is afhankelijk van de evaluatie van meerdere factoren. Voorbeelden hiervan zijn, de relaties met directe collega's, betaling, werkcondities en de relatie met de direct leidinggevende. De relatie met de direct leidinggevende blijkt tevens een belangrijke voorspeller voor commitment te zijn. Want inspirerend leiderschap beïnvloedt zowel de emotionele gehechtheid van de medewerker aan de organisatie (affectief commitment), als de morele verplichting van de medewerker aan de organisatie (normatief commitment) (ten Brink et al., 1999). Het Hawthorne-onderzoek uit de jaren dertig, illustreert precies dat individuen de basisbehoefte hebben te worden opgemerkt door middel van persoonlijke aandacht. Het gaat voornamelijk om 'er zijn' op de werkvloer dan om de arbeidsomstandigheden (de Lange, 2002). Tevredenheid met een baan heeft betrekking op tastbare aspecten van een baan, dit in tegenstelling tot commitment. Om deze reden is dit construct zeker een waardevolle aanvulling op het onderzoek.

2.3 Vertrouwen

Binnen samenwerkingsverbanden is vertrouwen essentieel voor succesvolle samenwerking, hierdoor wordt vertrouwen steeds belangrijker binnen organisaties (Lewicky, 1998). In meerdere onderzoeken is er een verband aangetoond tussen commitment en vertrouwen (Cook & Wall, 1980; Burke & Stets, 1999; de Ridder, 2004). Vertrouwen creëert de condities voor een positieve attitude ten opzichte van de strategische richting van een organisatie. Vertrouwen is de basis voor interpersoonlijke relaties, samenwerking en stabiliteit in sociale instituties (Lewicki et al., 1998). Vertrouwen in het management refereert aan een eerlijke behandeling door de organisatie, het tegemoet komen aan standpunten van medewerkers door het management en het nemen van verstandige beslissingen aangaande de toekomst (Cook & Wall, 1980). Als medewerkers vertrouwen hebben in het management dan nemen ze veel van het management aan en gaan ervan uit dat de (strategische) plannen die het management maakt, stroken met de eigen verwachtingen (de Ridder, 2004). Vertrouwen heeft betrekking op verschillende niveaus binnen een organisatie, van de direct leidinggevende tot de directie. Onderscheid tussen deze niveaus is van functioneel belang (Cook & Wall, 1980). Vertrouwen is een belangrijke basis voor elke relatie en zorgt ervoor dat medewerkers zich meer inzetten voor de organisatie. In dit onderzoek is onderscheid gemaakt tussen vertrouwen op drie verschillende organisatieniveaus. Het is interessant om aandacht te besteden in hoeverre het organisatieniveau invloed heeft op de sterkte van de relatie

tussen vertrouwen en commitment. In de volgende paragraaf wordt het laatste construct dat in dit onderzoek centraal staat nader toegelicht.

2.4 Verticale communicatie

Communicatie creëert de condities voor commitment (Postmes et al., 2001; Mathieu & Zajac, 1990) en vormt het laatste construct dat in dit onderzoek centraal staat. In de meta-analyse van Mathieu & Zajac (1990) is aangetoond dat van alle factoren, communicatie de sterkste relatie heeft met het commitment. Communicatie is te verdelen in twee typen: horizontale en verticale communicatie. Horizontale communicatie staat symbool voor informele, socio-emotionele communicatie met nabije collega's en mensen op hetzelfde niveau. Dit type communicatie wordt in leven gehouden door informele communicatie, dit zijn niet taakgerelateerde gesprekken en roddels op de werkvloer (Conrad & Poole, 2002). Verticale communicatie is communicatie waarbij werkgerelateerde onderwerpen aan bod komen door alle lagen van de organisatie heen (top-down en bottom up) (Postmes et al., 2001). Dit type communicatie wordt in leven gehouden door taakgerelateerde, functionele informatie, bijvoorbeeld een werkoverleg (Conrad & Poole, 2002). Verticale communicatie zorgt ervoor dat medewerkers beter weten waar de organisatie voor staat en welke waarden en normen er gelden in een organisatie. Dit stimuleert de band tussen het individu en de organisatie, deze band is eerder gedefinieerd als commitment. Op basis hiervan is verticale communicatie een onderdeel van dit onderzoek. Nadat alle factoren afzonderlijk besproken zijn, zal in de volgende paragrafen de relatie tussen deze factoren worden toegelicht.

2.5 Job satisfaction en commitment

Job satisfaction heeft een positieve correlatie met commitment (Cook & Wall, 1980; Meyer et al., 2002). Het component affectief commitment heeft de sterkste relatie met job satisfaction, aangezien job satisfaction ook affectief van aard is (Meyer et al., 2002). Uit sommige onderzoeken blijkt zelfs een causaal verband te zijn tussen deze twee constructen. Dit is het geval in modellen waarbij omzet wordt voorspeld. Hierbij wordt verondersteld dat als de job satisfaction toeneemt het affectief commitment ook toeneemt. De verklaring hiervoor is dat job satisfaction een onmiddellijke, affectieve reactie is ten opzichte van een baan (Cramer, 1996). Maar er is nog geen consensus dat er behalve een correlatie, een causaal verband bestaat tussen job satisfaction en commitment (Meyer et al., 2002). Commitment ontwikkelt zich een stuk langzamer dan job satisfaction en heeft betrekking op meer aspecten dan de baan alleen, bijvoorbeeld de doelen en waarden van de organisatie. (Cramer, 1996; Mathieu & Zajac, 1990). Door deze langzame ontwikkeling van commitment is dit construct veel stabielier dan job satisfaction (Porter et al., 1974 in Cramer, 1996). Het duurt langer voordat een werknemer gecommitteerd is dan tevreden is. Het is voor een organisatie daarom gemakkelijker om de tevredenheid met de baan te beïnvloeden dan het commitment. Uit hetgeen is beschreven in deze

paragraaf volgt de eerste hypothese waarbij de relatie tussen job satisfaction en commitment centraal staat.

Hypothese 1: een hogere job satisfaction, leidt tot een hogere commitment.

2.6 Vertrouwen en commitment

Kollock (in Burke & Stets, 1999) stelt: er moet vertrouwen zijn in de andere partij voordat er commitment kan ontstaan. In het onderzoek van de Ridder (2004) komt een sterke correlatie naar voren tussen vertrouwen in het management en commitment. Ook in het onderzoek van Cook & Wall (1980) heeft vertrouwen een positieve correlatie met commitment. Vertrouwen zou zelfs een causaal effect hebben op commitment. Burke & Stets (1999) steunen deze causale interpretatie tussen vertrouwen en commitment. Echter het onderzoek van Burke & Stets (1999) richt zich op sociale processen vanuit de sociale identiteitsbenadering. Hierbij hebben vertrouwen en commitment geen direct causaal verband, maar door middel van een mediator. Deze sociale identiteitsbenadering is in paragraaf 2.1.1 vergeleken met commitment en er is gesteld dat dit wel degelijk verschillende begrippen zijn. Het is dan ook een uitdaging om de relatie tussen vertrouwen en commitment in navolging van de Ridder (2004) nogmaals te onderzoeken. Hieruit volgt de tweede hypothese waar de relatie tussen vertrouwen en commitment centraal staat.

Hypothese 2: meer vertrouwen in de directie, het management en de direct leidinggevende, leidt tot een sterker commitment.

Onderscheid tussen vertrouwen op verschillende niveaus is van functioneel belang (Cook & Wall, 1980). Het is immers een groot verschil of medewerkers vertrouwen hebben in hun direct leidinggevende of in de directie. In de derde hypothese wordt het vertrouwen in de direct leiding gevende als sterkste voorspeller gezien van de drie organisatieniveaus die worden onderscheiden. De direct leidinggevende heeft namelijk dagelijks contact met de medewerkers en heeft daarom de meeste invloed op de medewerker. Dit construct zal daarom de sterkste voorspeller zijn voor commitment.

Hypothese 3: het vertrouwen in de direct leidinggevende is de sterkste voorspeller van commitment.

2.7 Verticale communicatie en commitment

Uit bevindingen van Mathieu & Zajac (1990) blijkt communicatie een sterke impact te hebben op commitment. Ook Postmes et al. (2000; in Postmes et al., 2001) merken op dat communicatie de condities creëert voor commitment. Deze relatie is sterker naar mate de organisatie groter is. Mensen die actief betrokken zijn in informele netwerken hebben een hogere moreel, hogere job satisfaction en een hoger commitment met de organisatie (Conrad & Poole, 2002). Maar het blijkt dat verticale

communicatie een sterkere voorspeller is voor commitment dan horizontale communicatie (Postmes et al., 2001). Ook de Ridder (2004) bevestigt, dat taakgerelateerde (verticale) communicatie een positief effect op commitment heeft. Deze paragraaf leidt tot hypothese vier.

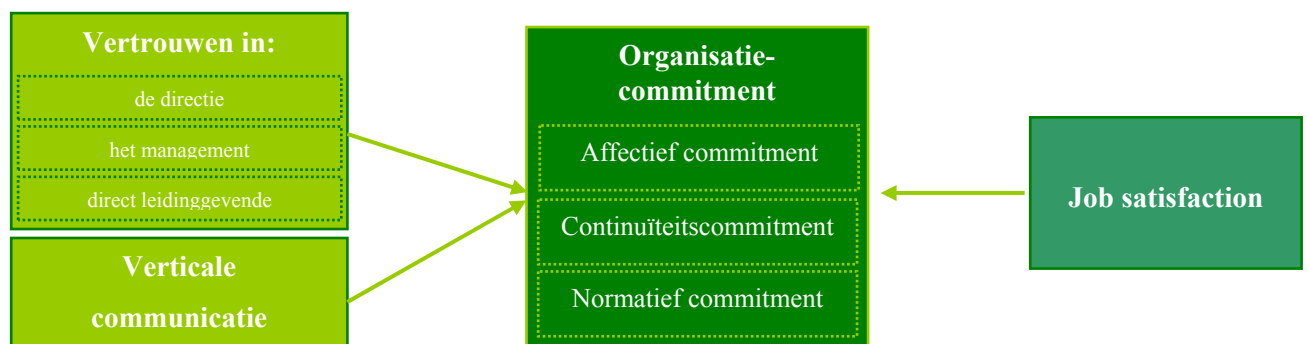
Hypothese 4: meer waardering van de verticale communicatie, leidt tot een sterker commitment.

2.8 Samenvatting en onderzoeksmodel

In dit hoofdstuk zijn de constructen die centraal staan in het onderzoek beschreven. Commitment is de band tussen het individu en de organisatie en bestaat uit drie componenten: affectief commitment, continuïteitscommitment en normatief commitment. Een hoog commitment van medewerkers zorgt ervoor dat de medewerkers minder geneigd zijn de organisatie te verlaten, beter functioneren, en minder absent zijn. Dit tezamen zorgt vervolgens voor hogere omzet.

Commitment heeft een positieve relatie met job satisfaction (hypothese 1). Hiermee wordt de emotioneel-affectieve reactie op een baan en/of specifieke aspecten van een baan bedoeld. Job satisfaction heeft betrekking op verschillende aspecten van een baan, dit varieert van tevredenheid over het salaris tot tevredenheid over directe collega's. Daarnaast blijkt uit de literatuur dat een sterk vertrouwen in de directie, het management en de direct leidinggevende het commitment van medewerkers versterkt (hypothese 2 en 3). Vertrouwen refereert aan een eerlijke behandeling door de organisatie, het tegemoet komen aan standpunten van medewerkers en het nemen van verstandige beslissingen aangaande de toekomst. Als laatste heeft verticale communicatie een belangrijke relatie met commitment (hypothese 4). Taakgerichte communicatie door de gehele organisatie heen, wordt verticale communicatie genoemd. Bij een positieve waardering van juist die verticale communicatie, blijkt het commitment ook sterker te worden.

De beschreven relaties tussen de constructen leiden tot het onderzoeksmodel dat is weer gegeven in figuur 2.1.



Figuur 2.1
Onderzoeksmodel

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de methode van onderzoek. Door middel van wetenschappelijke literatuur en zeven explorerende interviews (zie paragraaf 3.1) zijn de constructen van het instrument bepaald. Deze constructen zijn besproken in een pretest. In paragraaf 3.2 wordt beschreven op welke manier de pretest is uitgevoerd. De constructen van het instrument komen in paragraaf 3.3 aan bod. De procedure en analyse wordt hierna toegelicht (paragraaf 3.4). Ter aanvulling en verdieping van de resultaten van de enquête zijn er medewerkers van NS Internationaal geïnterviewd. Deze interviews zijn met behulp van de critical incident technique afgenomen. Deze methode wordt nader toegelicht in paragraaf 3.5. In de laatste paragraaf (3.6) wordt de procedure en analyse van de interviews beschreven.

3.1 Oriënterende interviews

Oriënterende interviews zijn nuttig om draagvlak te creëren, de opbouw van een organisatie te achterhalen (Becker, 1992) en ‘het probleem’ te definiëren (Schellens, 2000). De oriënterende interviews zijn afgenomen bij zeven personen binnen de organisatie. Het doel van het gesprek is tweeledig, ten eerste moeten de personen het nut van de enquête inzien en bereid zijn medewerking te verlenen. Ten tweede wordt meer informatie verkregen via de respondenten over NS Internationaal. De personen die deel hebben genomen aan de oriënterende interviews zijn allen afkomstig uit het management van NS Internationaal. De reden hiervoor is dat juist mensen vanuit de bovenste laag van de organisatie de medewerkers kunnen informeren en motiveren voor het onderzoek. Tevens kan er op deze manier, op voorhand, medewerking worden verkregen voor de concrete aanbevelingen en actieplannen (Thunnissen et al., 2002). De informatie over de organisatie wordt gebruikt om de inhoud van de enquête meer te specificeren en een kader te vormen over NS Internationaal. Ten eerste zijn de begrippen job satisfaction (medewerkertevredenheid) en commitment (betrokkenheid) besproken met de respondenten. Zij vonden het moeilijk om het verschil tussen deze twee begrippen aan te geven. Tijdens de communicatie van de resultaten zal daarom het verschil van de concepten duidelijk beschreven moeten worden. Daarnaast is er over het proces tijdens het onderzoek gesproken, de communicatie voor, tijdens en na het onderzoek is voor hen van wezenlijk belang. In bijlage 1 zijn de vragen te vinden die tijdens het interview behandeld zijn. Een samenvatting van de resultaten is in bijlage 2 te vinden.

3.2 Pretest

Er zijn zeven medewerkers van NS Internationaal benaderd om deel te nemen aan de pretest. Vijf medewerkers hebben uiteindelijk meegewerkt aan de pretest. De pretest is door middel van een focus groep afgenomen. Alle respondenten waren tegelijkertijd aanwezig en de focus groep duurde anderhalf uur. Een focus groep is een efficiënte manier om te onderzoeken of de hoofdconcepten

begrepen zijn. Daarnaast wordt duidelijk hoe de potentiële respondenten informatie ophalen om de vragen te beantwoorden (Sudman et al., 1996). Tijdens deze pretest is de respondenten gevraagd de enquête in te vullen en hierbij hardop te denken. Op deze manier is de enquête getoetst op begrip. Ook is aandacht besteed of de enquête past bij de cultuur en waarden van NS Internationaal (Hargie & Tourish, 2000). Belangrijke informatie is verkregen over de items die handelen over ontslag. Deze items liggen vrij gevoelig bij het verkooppersoneel omdat deze groep per 1 januari 2006 wordt overgenomen door een ander organisatieonderdeel van NS. Tevens vonden de respondenten dat er vrij veel herhalingen in de enquête zitten. De overige resultaten van de pretest zijn te lezen in bijlage 3. Met de resultaten van de pretest is de enquête aangepast tot de definitieve enquête.

3.3 Enquête

Na bestudering van de theorie en de oriënterende interviews zijn de constructen bepaald die in de enquête aan de orde komen. Bij het ontwerpen van een enquête zijn er twee opties: het gebruiken van een bestaande enquête of het zelf ontwikkelen van een enquête. Een bestaande enquête heeft vaste blokken met vragen. Deze blokken zijn getoetst op statistische betrouwbaarheid en vormen tezamen een schaal (Hargie & Tourish, 2000; Thunnissen et al., 2002). Daarnaast is het mogelijk om te vergelijken met andere organisaties, als deze enquête bij meerdere organisaties is afgenomen (Hargie & Tourish, 2000). Zelf een enquête ontwikkelen vergt veel zorgvuldigheid bij de formulering van de vragen maar sluit vaak nauw aan bij de medewerkers van een organisatie (Hargie & Tourish, 2000). Er blijkt uit de oriënterende interviews dat men voornamelijk is geïnteresseerd in constructen waar al veelvuldig onderzoek naar is gedaan. Daarnaast is NS Internationaal geïnteresseerd in vergelijking van de resultaten met andere organisaties. Er is daarom gekozen voor bestaande enquêtes met vaste blokken van vragen. Naast deze vragen is het mogelijk om een aantal organisatiespecifieke vragen toe te voegen met betrekking tot actuele zaken. In de volgende subparagrafen zijn de methodes van de gebruikte constructen toegelicht.

3.3.1 Commitment

Organizational Commitment Questionnaire (OCQ), ontworpen door Mowday, Steers en Porter (1979) is de meest gebruikte enquête om het affectief commitment te meten. De component continuïteitscommitment werd in 1984 door Meyer & Allen ontwikkeld. De acht items van deze schaal meten de neveneffecten van het verlaten van de organisatie. Als laatste normatief commitment, dit omvat de morele verplichting om te blijven bij een organisatie en wordt gemeten door acht items (Allen & Meyer, 1990). De Gilder et al. (1997) hebben deze items succesvol in het Nederlands vertaald. Door middel van een factoranalyse hebben zij de kwaliteit van het drie-componenten model getest. Er zijn een aantal items uit de vragenlijst verwijderd zodat er een betrouwbare schaal is ontstaan. Deze 15 items zijn gebruikt voor het onderzoek. Uit het construct continuïteitscommitment is één item door de onderzoeker op voorhand verwijderd. Het item 'Het zou voor mij op dit moment

moeilijk zijn om weg te gaan bij NS Internationaal, ook al zou ik dat willen' past absoluut niet bij de situatie, de reorganisatie, waarin NS Internationaal nu verkeert (zie bijlage 3, resultaten pretest).

De respondent kan door middel van een 7-puntsschaal aangeven in hoeverre hij of zij het eens is met de stellingen. Voorbeelden van stellingen met betrekking tot respectievelijk affectief, normatief en continuïteitscommitment zijn: 'Ik voel me thuis bij NS Internationaal', 'Ik vind dat iemand loyaal zou moeten zijn ten opzichte van zijn of haar organisatie', 'Er zou teveel in mijn leven verstoord worden als ik nu ontslag zou nemen'.

3.3.2 *Job satisfaction*

Spector (1985) heeft de "Job Satisfaction Survey" ontworpen. Dit instrument bevat 36 items, welke kunnen worden onderscheiden in negen subschalen en wordt gemeten op een 7-puntsschaal. Tevredenheid heeft betrekking op de volgende aspecten (subschalen):

1. Betaling
2. Loopbaanontwikkeling
3. Direct leidinggevende
4. Arbeidsvoorwaarden
5. Beloning
6. Werkcondities
7. Directe collega's
8. De inhoud van het werk
9. Communicatie

De tweede factor, loopbaanontwikkeling, is door de onderzoeker aangepast. Spector (1985) onderscheidt promotie als één van de componenten van medewerkertevredenheid. Maar er blijkt uit de resultaten van de pretest dat er nauwelijks promoties bestaan binnen NS. Wél is persoonlijke groei en loopbaanontwikkeling belangrijk bij NS Internationaal. Dit kan ook als een vorm van promotie, op persoonlijk gebied, worden gezien en de items zijn daarom hierop toegespitst en passen nu wel bij de organisatie. De aspecten betaling, leidinggevende, werkcondities, naaste collega's en communicatie zijn ook in de oriënterende interviews genoemd als wenselijke onderwerpen voor de enquête. Ze sluiten daarom goed aan bij de organisatie. Voorbeelden van stellingen die de tevredenheid van medewerkers meten, zijn: 'Ik heb leuke collega's', 'De arbeidsvoorwaarden die we hier hebben zijn rechtvaardig' en 'Mijn leidinggevende behandelt mij redelijk en eerlijk'.

3.3.3 *Vertrouwen*

Eén van de condities die verantwoordelijk is voor een positieve attitude ten opzichte van de strategische richting van een organisatie is vertrouwen in het management (de Ridder, 2004). De schaal van Cook & Wall (1980) verdeelt interpersoonlijk vertrouwen op het werk in twee constructen.

De eerste is het vertrouwen in de geloofwaardige intenties van anderen en ten tweede het vertrouwen in de bekwaamheid van anderen. In dit onderzoek is vertrouwen op drie organisatieniveaus gemeten, ten eerste op het niveau van de directie, ten tweede op het niveau van het management en ten derde op het niveau van de direct leidinggevende. Elk organisatieniveau bestaat uit vier items, twee over de geloofwaardige intenties van anderen en twee over het vertrouwen in de bekwaamheid van anderen. De items worden gemeten op een 7-puntsschaal. Voorbeelden van dit soort stellingen zijn: ‘Ik heb vertrouwen in de leden van de directie’, ‘Ik ben ervan overtuigd dat mijn direct leidinggevende, medewerkers altijd eerlijk behandelt’.

3.3.4. *Verticale communicatie*

Downs & Adrian (1997; in Postmes et al, 2001, de Ridder, 2004) hebben een enquête ontworpen om verticale communicatie te meten. Dit instrument maakt onderscheid in drie subschalen:

- ontvangen kwantiteit van strategische communicatie met betrekking tot het beleid en richting van de organisatie (vijf items)
- kwantiteit van verticale interactie met het management (top-down en bottom-up) (drie items)
- tevredenheid over de respons van het management op bottom-up feedback (drie items).

Deze 12 items zijn door de onderzoeker in het Nederlands vertaald. Tevens is de formulering van de vragen aangepast zodat ze beantwoord kunnen worden op een 7-puntsschaal van volledig mee eens tot volledig mee oneens. Verticale communicatie bevat verschillende items die ingaan op werkgerelateerde onderwerpen zowel top-down als bottom-up. Twee voorbeelden hiervan: ‘Ik ontvang erg veel informatie over personeelszaken’, ‘Ik neem erg weinig deel in beslissingen die de gehele organisatie aangaan’.

3.3.5 *Demografische kenmerken*

In de enquête zijn een aantal persoonskenmerken opgenomen. Naar aanleiding van deze persoonskenmerken kunnen er groepen onderscheiden worden. Ten eerste is het geslacht van de respondent gevraagd, ten tweede de leeftijd. Tevens is de het aantal dienstjaren bij het NS concern gevraagd en de het aantal dienstjaren bij NS Internationaal. Hierna wordt gevraagd bij welk organisatieonderdeel de respondent werkzaam is en of de respondent leiding geeft. Tot slot is de afdeling van de respondent gevraagd, zodat er onderscheid tussen de afdelingen gemaakt kan worden.

3.4 Procedure en data analyse van de enquêtes

Het afnemen van de enquête kan op twee verschillende manieren: schriftelijk of digitaal. Het grootste deel van de medewerkers van NS Internationaal beschikt niet over een eigen computer op de werkplek, denk hierbij aan machinisten, conducteurs en het verkooppersoneel. Het zou voor deze mensen daarom prettig zijn om de enquête schriftelijk in te vullen. Voor het ondersteunende personeel, die wel over een eigen computer beschikt op de werkplek, zou een online enquête meer geschikt zijn.

Omdat alle respondenten op dezelfde manier benaderd moeten worden, is er besloten om de enquête schriftelijk af te nemen. Deze is naar het huisadres gestuurd. Eind juni 2005 heeft elke medewerker de enquête ontvangen met een begeleidende brief van de directeur van NS Internationaal. De enquête kon in een bijgevoegde, gefrankeerde, retourenveloppe direct naar de onderzoeker terug worden gestuurd.

Met behulp van het statistische analyse programma SPSS 11.0 zijn de scores op de enquête geanalyseerd (Moore and McCabe, 1997). Door middel van frequentietabellen zijn de scores op de vragen samengevat. De verschillen tussen groepen, zoals afdeling, geslacht en anciënniteit, worden getoetst door middel van een verschiltoets. Als laatste zullen de relaties tussen de verschillende constructen in kaart worden gebracht om de hypothesen te toetsen en de onderzoeksvraag te beantwoorden.

3.5 Interview

Om meer diepgang te verkrijgen in de kwantitatieve data is gekozen voor interviews. Door het toepassen van verschillende technieken wordt de interne validiteit vergroot. Het gaat erom dat conclusies vanuit de ene bron verkregen de andere conclusies ondersteunen of verrijken (Swanborn, 1994). Door de open insteek is de critical incident technique (CIT) een goede methode om kwantitatieve methodes inhoudelijk te valideren (Patton, 1990). Er is daarom gekozen voor de CIT als leidraad van de interviews.

CIT is het enige audit instrument waarbij werknemers reflecteren over de (subjectieve) betekenis die ze aan specifieke gebeurtenissen geven. Hierdoor verschaft deze methode gedetailleerde informatie over specifieke incidenten (Koning & de Jong, 2004). Tevens is deze methode gebaseerd op het beeld dat interne gevoelens van tevredenheid en ontevredenheid met een persoon, beroep of organisatie het resultaat is van ervaringen (Hargie & Tourish, 2000). Indien commitment ook het resultaat is van ervaringen, kan er meer inzicht in het commitment van medewerkers verkregen worden. De gebeurtenissen die respondenten vertellen zijn namelijk krachtige indicatoren voor culturele waarden en gedragsnormen waarbij de focus ligt op de opinie die mensen hebben over het gedrag. De CIT is voornamelijk gebaseerd op emotionele gevoelens en minder op werkzaamheden. Het komt daardoor regelmatig voor dat mensen geneigd zijn positieve incidenten toe te schrijven aan hun eigen acties. Tegelijkertijd schuiven mensen negatieve incidenten van zich af en geven bijvoorbeeld het management de schuld (Koning & de Jong, 2004).

Het interview is als volgt opgebouwd:

1. Introductie
2. Vragen naar de functie van de respondent
3. Vragen naar affectief commitment van de respondent
4. Vragen naar gebeurtenissen die het affectief commitment hebben beïnvloed
5. Vragen naar de invloed op de het affectief commitment van specifieke gebeurtenis

Bij punt vier is de respondent gevraagd een erg positieve of een erg negatieve gebeurtenis te noemen die het commitment heeft veranderd. Tijdens de beschrijving van de gebeurtenis is gewaarborgd dat de respondent vertelt over de betrokkenen, de consequenties en de precieze omschrijving van de gebeurtenis. Een voorbeeld van vragen die zijn gesteld: “Wie waren er betrokken bij deze gebeurtenis?” of “Is deze gebeurtenis typisch voor NS Internationaal?”. Het volledige interviewschema is te vinden in bijlage 7.

3.6 Procedure en data analyse van de interviews

Er zijn twaalf personen door middel van een e-mail benaderd om deel te nemen aan de interviews. Hierop hebben acht personen aangegeven deel te willen nemen. De interviews zijn afgenomen in een rustige ruimte en duurde een half uur tot een uur. Er is aan respondenten op voorhand gevraagd of de interviews mochten worden opgenomen. Enkel één respondent stemde hier niet mee in. Door in het begin te vragen naar de functie van de respondent is de respondent op zijn gemak gesteld. Hierna is het begrip affectief commitment (betrokkenheid) kort uitgelegd en zijn de vragen die in het interviewschema staan één voor één behandeld. Als een respondent een gebeurtenis had omschreven is deze door de interviewer samengevat en is er om akkoord gevraagd. Na afloop is de respondent bedankt voor zijn medewerking.

De kwalitatieve data is opgenomen met een recorder en is uitgeschreven (zie bijlage 8). Hierna zijn de incidenten die de respondenten genoemd hebben gecodeerd. De codes zijn ontstaan door een discussie tussen de onderzoeker en de tweede codeur. Er zijn zes categorieën onderscheiden die omschreven zijn door een aantal kernwoorden. De incidenten die de respondenten hebben genoemd worden door de onderzoeker ingedeeld in de categorieën. Een tweede codeur heeft hetzelfde gedaan en er is gediscussieerd over het verschil en overeenstemming van de indeling. Als er overeenstemming is bereikt heeft de onderzoeker met het codeerschema alle incidenten aan codes toebedeeld.

De bevindingen van de kwantitatieve en kwalitatieve data worden in het volgende hoofdstuk gepresenteerd.

In dit hoofdstuk worden de kwantitatieve en kwalitatieve resultaten van het onderzoek beschreven. Allereerst zullen de resultaten van de enquête aan bod komen. Daarbij worden eerst de demografische kenmerken beschreven (paragraaf 4.1), hierna worden de vier constructen die in het onderzoek centraal staan behandeld (paragraaf 4.2 tot en met 4.5). Als laatste worden de hypothesen, zoals beschreven in hoofdstuk twee getoetst. De kwalitatieve resultaten komen in het tweede deel aan bod. Daarbij volgen ook eerst de demografische kenmerken (paragraaf 4.10), waarna het commitment van de respondenten in paragraaf 4.11 wordt besproken. In paragraaf 4.12 worden de typen gebeurtenissen beschreven die het commitment beïnvloeden. Tot slot komen in paragraaf 4.13 de gevolgen van gedragingen op het commitment aan de orde.

Resultaten enquête

4.1 Demografische kenmerken

Er zijn 241 enquêtes geretourneerd waarvan 234 enquêtes juist zijn ingevuld. Dit betekent een responspercentage van 36%. Er zijn 199 respondenten die hebben aangegeven welk geslacht zij hebben, hiervan is 53% man en 47% vrouw. Met betrekking tot de verdeling van de leeftijd (zie bijlage 6) van de respondenten is er een groot percentage (71%) personen tussen de 41 en 60 jaar en een klein percentage (29%) dat jonger dan 40 jaar is. Dit komt overeen met de werkelijke leeftijdsverdeling van de medewerkers van NS Internationaal. Er zijn 21 leidinggevenden die de enquête hebben ingevuld (11%), dit is relatief weinig gezien het werkelijke percentage leidinggevenden dat bij NS Internationaal werkt.

De anciënniteit van de respondenten is over het algemeen vrij lang, er is onderscheid gemaakt tussen het aantal dienstjaren bij het NS concern en bij de organisatie NS Internationaal. Meer dan één derde van de respondenten werkt al 20 tot 30 jaar bij NS en één vierde van de respondenten werkt bij NS Internationaal vanaf de start van deze organisatie. Een groot percentage medewerkers bij NS heeft lange dienstverbanden en er is hierdoor weinig verloop binnen deze organisatie. De lengte van het dienstverband bij NS Internationaal is zichtbaar in bijlage 6.

In tabel 4.1 is af te lezen bij welk organisatieonderdeel de respondenten werken. Deze organisatieonderdelen zijn beschreven in paragraaf 1.2. De grootste groep werkt bij Exploitatie, dit komt overeen met de werkelijkheid, waarin Exploitatie ook de grootste groep is.

Tabel 4.1

Verdeling organisatieonderdelen

Organisatieonderdeel	n	%
Exploitatie	116	50
Commercie	51	22
Overhead	20	8
Onbekend	47	20

Op de vraag bij welke afdeling men werkt is door 28% geen antwoord gegeven, dit kan betekenen dat de respondenten twijfelen aan de vertrouwelijke behandeling van de enquêtes. De afdelingen zijn teruggebracht naar vijf relevante categorieën (zie tabel 4.2). De afdelingen informatieservices, financiën, marketing, ondersteuning exploitatie, beleidsstaf en overig zijn te klein en zijn niet representatief voor verdere analyses. Wel vormt de afdeling teleservice een representatieve groep. De verschillende verkoopkantoren zijn samengenomen tot één categorie en zijn hierdoor groot genoeg voor verdere analyses. Het rijdend personeel is per functie samengevoegd. Zo vormen de groepen machinisten zuidwest, hoofdconducteurs & trainmanagers zuidwest en machinisten & trainmanagers zuidoost na herindeling drie aparte groepen. In deze tabel staat tevens het werkelijke aantal (absoluut en in procenten) van deze afdelingen. Hieruit blijkt dat het percentage van de verkoopkantoren in werkelijkheid veel hoger ligt en dus relatief weinig verkooppersoneel de enquête heeft ingevuld. Het tegenovergestelde is het geval bij de machinisten zuidwest, waar relatief veel medewerkers de enquête hebben ingevuld.

Tabel 4.2

Verdeling afdelingen

Afdeling	n	%	n werk	% werk
Teleservice	24	14	77	12
Verkoopkantoren	25	15	172	26
Machinisten ZW	38	22	72	11
HC's & TM's ZW	34	20	102	16
Mcn & TM's ZO	21	12	51	8

4.2 Commitment

Commitment bestaat uit drie factoren, deze drie factoren kwamen ook bij een exploratieve factoranalyse naar voren en verklaren 57.5% van de variantie. De betrouwbaarheid van affectief commitment en continuïteitscommitment is hoog. De betrouwbaarheid van normatief commitment is net voldoende en neemt niet toe bij verwijdering van één of meerdere van de items. De score loopt van één tot zeven, waarbij één het minst gecommiteerd is en zeven het meest gecommiteerd is. Affectief commitment scoort het hoogst ($M = 4.90$) en normatief commitment het laagst ($M = 4.03$). Hieruit blijkt dat de respondenten meer emotioneel gecommiteerd zijn aan de organisatie, dan gecommiteerd

vanuit een morele verplichting. In tabel 4.3 zijn de gemiddelden, de standaarddeviaties, betrouwbaarheid en de correlaties tussen de constructen af te lezen. Normatief commitment heeft een significante correlatie ($p \leq .01$) met de twee andere factoren. Maar affectief en continuïteitscommitment, hebben geen significante correlatie. Hieruit blijkt dat deze twee factoren totaal verschillend zijn. Dit is in overeenstemming met Meyer & Herscovitch (2001) die continuïteitscommitment eveneens als duidelijk losstaand construct beschrijven.

Tabel 4.3

Gemiddelden, betrouwbaarheid en correlaties van de componenten van commitment

Construct	M	SD	Alpha	1.	2.	3.
1. Affectief commitment	4.90	1.07	0.82	-	0.08	0.45**
2. Continuïteitscommitment	4.60	1.47	0.81		-	0.27**
3. Normatief commitment	4.03	0.99	0.68			-

** correlatie is significant bij een niveau van .01 (tweezijdig)

4.3 Job satisfaction

Door het uitvoeren van een exploratieve factoranalyse is onderzocht hoeveel factoren er binnen het construct job satisfaction worden onderscheiden. Er zijn tien factoren onderscheiden die 68.2% van de variantie verklaren. Betaling en beloning zijn in één factor ingedeeld, maar de betrouwbaarheid van deze factoren werd niet hoger bij samenvoeging van deze factoren. Daarom zijn deze factoren niet samengenomen en is de indeling van Spector (1985) aangehouden. De interne consistentie is hoog bij zeven van de negen factoren die Spector (1985) onderscheidt, dit is zichtbaar in tabel 4.4. De factor tevredenheid met werkcondities heeft een Cronbach's alpha van 0.53 en de betrouwbaarheid nam niet toe bij verwijdering van één van de items. Deze factor is daarom niet meegenomen in verdere analyses. Tevens was de betrouwbaarheid van de factor tevredenheid met de relatie met directe collega's te laag voor verdere analyses ($\alpha = 0.57$). In het totale construct job satisfaction, is uit elk van de twee verwijderde factoren één item, dat representatief is voor die factor, meegenomen. De betrouwbaarheid van het totale construct is hoog ($\alpha = 0.91$). Ook de betrouwbaarheid van de andere factoren is hoog, dit betekent dat de items gezamenlijk één begrip meten.

De gemiddelde score van job satisfaction is 4.28 op een 7-puntsschaal, waarbij één zeer ontevreden is en zeven zeer tevreden is. Dit betekent dat de respondenten iets boven gemiddeld tevreden zijn over hun baan (zie tabel 4.4). Dit in tegenstelling tot het item: 'alles overwegend ben ik tevreden over het werken bij NS Internationaal'. In deze stelling wordt naar de algehele tevredenheid van de respondent gevraagd. Het gemiddelde op dit item is 5.10 op een 7-puntsschaal, dit is ruim bovengemiddeld en beduidend hoger dan het gemiddelde van het construct job satisfaction. Het blijkt dus dat de respondenten bij een directe vraag meer tevreden antwoorden dan wanneer de losse factoren

samengenomen worden. Wel heeft de directe vraag naar job satisfaction een grotere standaarddeviatie (SD = 1.40), dit betekent dat de spreiding veel groter is dan bij het construct job satisfaction.

De respondenten zijn het meest tevreden over hun collega's (M = 5.30) en direct leidinggevende (M = 4.92), daarnaast zijn ze tevreden over de inhoud van het werk (M = 4.86). Deze factoren hebben betrekking op de dagelijkse gang van zaken tijdens het werk. De factoren die lager scoren zijn de tevredenheid over de werkcondities (M = 3.29) en loopbaanontwikkeling (M = 3.55). Deze factoren hebben niet met het dagelijkse werk te maken maar vervullen een secundaire rol. Bijna alle constructen correleren met elkaar. De tevredenheid met de inhoud van het werk correleert niet met de tevredenheid met arbeidsvoorwaarden en de betaling. Dit betekent dat als de tevredenheid over het salaris vermindert, dit geen directe gevolgen heeft over de tevredenheid over de inhoud van het werk.

Tabel 4.4
Gemiddelden, betrouwbaarheid en correlaties van de constructen van job satisfaction

	M	SD	α	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1. Job Satisfaction (JS) ¹	4.28	0.88	0.92	-	0.32**	0.73**	0.28**	0.77**	0.91**	0.80**	0.62**	0.75**	0.17*
2. JS relatie direct collega's	5.30	0.86	0.57		-	0.35**	0.28**	0.22**	0.25*	0.21**	0.10	0.14*	0.23**
3. JS relatie direct leidinggev ¹	4.92	1.18	0.82			-	0.15*	0.48**	0.59**	0.44**	0.38**	0.45**	0.14*
4. JS de inhoud van het werk	4.86	0.63	0.82				-	0.10	0.15*	0.03	0.20**	0.21**	0.11
5. JS arbeidsvoorwaarden	4.85	1.29	0.89					-	0.68**	0.70**	0.39**	0.39**	0.09
6. JS beloning	3.92	1.36	0.84						-	0.78**	0.48**	0.68**	0.02
7. JS betaling	3.79	1.46	0.86							-	0.35**	0.50**	0.09
8. JS communicatie ²	3.77	1.29	0.64								-	0.45**	0.02
9. JS loopbaanontwikkeling	3.55	1.30	0.82									-	0.07
10. JS werkcondities	3.29	0.94	0.53										-

** correlatie is significant bij een niveau van .01 (tweezijdig)

* correlatie is significant bij een niveau van .05 (tweezijdig)

¹ na verwijdering van het item 'bekwaamheid direct leidinggevende' nam de betrouwbaarheid toe

² na verwijdering van het item 'volledig uitleggen taken' nam de betrouwbaarheid toe

4.4 Vertrouwen

Het construct vertrouwen is gemeten op drie organisatieniveaus. Een confirmatieve factoranalyse, waarbij drie factoren onderscheiden worden, verklaart 85.2% van de variantie. Deze drie factoren zijn, zoals vooraf verwacht, vertrouwen in: de directie, vertrouwen in het management en het vertrouwen in de direct leidinggevende. Deze drie factoren hebben allemaal een hoge Cronbach's alpha, waaruit blijkt dat de losse items een betrouwbare schaal vormen. De factoren hebben een significante correlatie met elkaar. De correlatie tussen het vertrouwen in de directie en het vertrouwen in het management is het hoogst ($r = 0.70$, $p \leq .01$). Dit is niet verwonderlijk, aangezien er voor veel medewerkers overlap in deze twee niveaus zit.

De respondenten hebben het meeste vertrouwen in hun direct leidinggevende ($M = 4.93$) en het minste vertrouwen in de directie ($M = 3.63$). Hoe verder de personen van de werkvloer af staan, hoe minder vertrouwen de respondenten in deze personen hebben. In tabel 4.5 zijn deze gemiddelden en standaarddeviaties van dit construct af te lezen.

Tabel 4.5

Gemiddelden, betrouwbaarheid en correlaties van vertrouwen in verschillende niveaus

Vertrouwen in:	M	SD	Alpha	1.	2.	3.
1. de direct leidinggevende ¹	4.93	1.37	0.90	-	0.61**	0.47**
2. het management	4.12	1.45	0.94		-	0.70**
3. de directie	3.63	1.48	0.94			-

** correlatie is significant bij een niveau van .01 (tweezijdig)

¹ na verwijdering van het item 'bekwaamheid direct leidinggevende' nam de betrouwbaarheid met 0.36 toe

4.5 Verticale communicatie

De waardering van verticale communicatie bestaat uit drie factoren: tevredenheid met respons van het management, de hoeveelheid strategische informatie en de hoeveelheid verticale interactie met het management (zie hoofdstuk 3). Een exploratieve factoranalyse wijst uit dat deze drie factoren worden onderscheiden en samen 57.5% van de variantie verklaren. De betrouwbaarheid (zie tabel 4.6) is bij twee van de drie factoren en van het totale construct goed. Enkel bij factor drie, de hoeveelheid verticale interactie met het management is de Cronbach's alpha erg laag. De betrouwbaarheid van deze factor nam niet toe bij verwijdering van één of meerdere items. Omdat deze factor onder de 0.60 ligt is deze factor uitgesloten van verdere analyses.

De score van verticale communicatie loopt van één tot en met zeven, waarbij één de minste waardering en zeven de meeste waardering van de verticale communicatie is. De waardering van de verticale communicatie is onder gemiddeld ($M = 3.60$). De factoren drie en vier gaan over de hoeveelheid verticale communicatie, waarbij één erg weinig en zeven erg veel verticale communicatie is. Medewerkers ervaren dat ze weinig verticale interactie met het management ($M = 3.34$). Tevens vinden tevens de hoeveelheid strategische informatie iets te weinig ($M = 3.55$).

Tabel 4.6

Gemiddelden, betrouwbaarheid en correlaties van de constructen van verticale communicatie

	M	SD	Alpha	1.	2.	3.	4.
1. Verticale communicatie	3.60	0.85	0.80	-	0.80**	0.79**	0.72**
2. Tevredenheid over respons van management	4.03	1.30	0.77		-	0.44**	0.46**
3. Hoeveelheid strategische informatie	3.55	1.03	0.75			-	0.27**
4. Hoeveelheid verticale interactie	3.34	1.06	0.57				-

** correlatie is significant bij een niveau van .01 (tweezijdig)

4.6 Verschiltoetsen

Met behulp van een one-way ANOVA toets is onderzocht of een kenmerk binnen de onderzoekspopulatie zorgt voor verschillen in de gemiddelde scores. Er is onderscheid gemaakt tussen de organisatieonderdelen. Dit zijn Exploitatie (n=116), Commercie (n=51) en Overhead (n=20).

4.6.1 *Commitment*

Er zijn geen significante verschillen binnen de groepen met betrekking tot affectief en normatief commitment. Wel scoren Exploitatie (M = 4.63) ($F(2, 184) = 4.47, p \leq .05$) en Commercie (M = 4.60) ($F(2, 184) = 4.47, p \leq .05$) significant hoger dan Overhead (M = 3.60) op het gebied van continuïteitscommitment. Dit betekent dat Exploitatie en Commercie de waardevolle effecten, zoals tijd, inspanning en geld, belangrijker achten om bij de organisatie te blijven dan medewerkers van de het onderdeel Overhead.

Het continuïteitscommitment wordt tevens beïnvloed door leeftijd. De oudere groep respondenten heeft een significant hogere continuïteitscommitment dan de jongere groep respondenten. De groep tussen 41 tot en met 50 jaar scoort significant hoger (I-J=1.21) dan de groep tussen de 31 t/m 40 ($F(3, 193) = 10.41, p \leq .00$), en de groep tussen 51 tot en met 60 jaar scoort significant hoger (I-J=1.26) dan de groep tussen de 31 tot en met 40 jaar ($F(3, 193) = 10.41, p \leq .00$). Dit betekent dat voor oudere medewerkers de neveneffecten belangrijker zijn dan voor de jonge mensen, waardoor ze zich sterker committeren aan de organisatie.

4.6.2 *Job satisfaction*

Medewerkers van het onderdeel Overhead scoren significant hoger (I-J=0.60) dan Exploitatie op het gebied van job satisfaction ($F(2,184)=6.14, p \leq .01$). De scores van de factoren tevredenheid over: loopbaanontwikkeling, direct leidinggevende en de inhoud van het werk, verschillen niet significant bij vergelijking van de organisatieonderdelen. Bij de andere factoren zijn wel significante verschillen tussen Overhead, Commercie en Exploitatie, deze zijn zichtbaar in tabel 4.7. Tevens is in deze tabel het onderscheid tussen de sekses genoteerd.

Tabel 4.7
One-way anova toets factoren van job satisfaction

I-J →	M Overhead – M Exploitatie	M Exploitatie – M Commercie	M Overhead – M Commercie	M Man – M vrouw
Job satisfaction (JS)	-	-	-	+ 0.30 (F=3.63*)
JS arbeidsvoorwaarden	+1.26 (F= 17.88***)	-1.03 (F=17.88***)	-	-1.13 (F=13.65***)
JS betaling	+1.25 (F=13.01**)	-1.00 (F=13.01***)	-	-1.19 (F=6.78***)
JS communicatie	+1.08 (F=6.47**)	-	-	-
JS beloning	+1.05 (F=7.31**)	-0.57 (F=7.31*)	-	-0.82 (4.01***)
JS communicatie	+1.08 (F=6.47*)	-	+0.92 (F=6.47*)	-
JS direct leidinggevende	-	-	-	-0.49 (1.21**)

* significant bij een niveau van .05

** significant bij een niveau van .01

*** significant bij een niveau van .00

Het blijkt, uit bovenstaande tabel, dat de medewerkers van het organisatieonderdeel Exploitatie significant minder tevreden zijn dan de andere organisatieonderdelen op het gebied van arbeidsvoorwaarden, betaling en beloning. Dit verschil geldt ook voor mannen en vrouwen. Mannen zijn significant minder tevreden over betaling, arbeidsvoorwaarden en beloning dan vrouwen. Deze overeenkomst kan verklaard worden door het feit dat bijna 70% van de respondenten van Exploitatie man is en het percentage man bij Commercie slechts 20% is. Het blijkt uit deze gegevens dat als NS Internationaal de tevredenheid op deze punten wil verbeteren, er vooral bij de mannen en binnen het organisatieonderdeel Exploitatie veranderingen moeten worden doorgevoerd.

4.6.3 Vertrouwen

Het construct vertrouwen is verdeeld in drie organisatieniveaus. De medewerkers van het onderdeel Overhead hebben significant meer vertrouwen in de directie dan de andere twee organisatieonderdelen. Het verschil met Commercie is 1.53 ($F(2, 184) = 8.99, p \leq .00$) en met Exploitatie is het verschil 1.41 ($F(2, 184) = 8.99, p \leq .00$). Het blijkt dat de directie veel vertrouwen heeft in zichzelf, aangezien de directie onder het organisatieonderdeel Overhead valt. Het vertrouwen in het management heeft kleinere verschillen, waarbij Exploitatie iets minder ($I-J = 0.86$) vertrouwen heeft dan Overhead ($F(2, 183) = 3.05, p \leq .05$). Er zijn geen significante verschillen tussen de organisatieonderdelen met betrekking tot het vertrouwen in de direct leidinggevende.

4.6.4 Verticale communicatie

Verticale communicatie bestaat uit twee betrouwbare factoren: de hoeveelheid strategische informatie en tevredenheid met het respons van het management. De medewerkers van het organisatieonderdeel Overhead vinden dat er significant meer strategische informatie wordt verstrekt dan de medewerkers van Exploitatie ($I-J = 0.94, F(2, 183) = 6.83, p \leq .01$) en Commercie ($I-J = 0.85, F(2, 183) = 6.83,$

$p \leq 0.05$). De factor tevredenheid met het respons van het management vertoont geen significante verschillen. Het organisatieonderdeel Overhead waardeert de totale verticale communicatie significant meer dan Exploitatie ($F(2,183) = 5.80, p \leq 0.01$) en Commercie ($F(2,183) = 6.34, p \leq 0.05$). Verticale communicatie is taakgerichte communicatie door de hele organisatie heen, deze beoordeelt Overhead positiever dan de andere organisatieonderdelen.

4.7 Correlatie

Er is een correlatieanalyse uitgevoerd met alle factoren. Deze is zichtbaar in tabel 4.8. Deze correlaties worden in de volgende paragrafen gebruikt om de hypothesen te toetsen.

Tabel 4.8
Correlatie met alle factoren

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Affectief Commitment	-	0.45**	0.08	0.41**	0.19**	0.31**	0.37**	0.25**	0.32**	0.30**	0.39**	0.33**	0.36**	0.30**	0.22**	0.04	0.25**
2. Normatief Commitment		-	0.27**	0.09	-0.02	0.09	0.17*	0.02	0.04	0.12	0.21**	0.12	0.10	0.12	0.07	0.00	0.06
3. Continuïteitscommitment			-	-0.15*	-0.06	-0.23**	-0.06	-0.03	-0.18**	-0.08	-0.07	-0.26**	-0.20**	-0.14*	-0.24**	-0.08	-0.26**
4. Job satisfaction (JS)				-	0.77**	0.72**	0.73**	0.75**	0.88**	0.31**	0.60**	0.61**	0.66**	0.63**	0.56**	0.38**	0.56**
5. JS betaling					-	0.50**	0.44**	0.70**	0.78**	0.03	0.35**	0.34**	0.37**	0.34**	0.36**	0.23**	0.34**
6. JS loopbaanontwikkeling						-	0.45**	0.39**	0.68**	0.21**	0.45**	0.59**	0.61**	0.44**	0.53**	0.37**	0.51**
7. JS relatie direct leidinggevende							-	0.48**	0.59**	0.15*	0.38**	0.40**	0.58**	0.76**	0.40**	0.26**	0.35**
8. JS arbeidsvoorwaarden								-	0.68**	0.10	0.39**	0.36**	0.35**	0.42**	0.31**	0.23**	0.29**
9. JS beloning									-	0.15*	0.48**	0.55**	0.57**	0.53**	0.52**	0.33**	0.51**
10. JS de inhoud van het werk										-	0.20**	0.23**	0.19**	0.21**	0.07	-0.36	0.17**
11. JS communicatie											-	0.62**	0.46**	0.36**	0.62**	0.45**	0.56**
12. Vertrouwen in de directie												-	0.70**	0.47**	0.54**	0.29**	0.61**
13. Vertrouwen in het management													-	0.61**	0.54**	0.34**	0.52**
14. Vertrouwen in direct de leidinggevende														-	0.41**	0.27**	0.36**
15. Verticale communicatie															-	0.79**	0.80**
16. Hoeveelheid strategische informatie																-	0.44**
17. Tevredenheid respons management																	-

** correlatie is significant bij een niveau van .01 (tweezijdig)

* correlatie is significant bij een niveau van .05 (tweezijdig)

4.8 Hypotheses

4.8.1 Job satisfaction en commitment

Hypothese 1 luidt: een hogere job satisfaction, leidt tot een hogere commitment.

Zoals zichtbaar in tabel 4.8 is er correlatie tussen job satisfaction en affectief commitment ($r = 0.41$, $p \leq .01$). Er is tevens een (negatieve) correlatie tussen job satisfaction en continuïteitscommitment ($r = -0.15$, $p \leq .05$). Hieruit blijkt dat als de tevredenheid van medewerkers stijgt, het affectief commitment toeneemt en het continuïteitscommitment afneemt. Omdat het een correlationeel verband is geldt deze relatie ook andersom. Er bestaat geen significante correlatie tussen normatief commitment en job satisfaction.

Job satisfaction bestaat uit zeven betrouwbare factoren. Als de factoren van job satisfaction apart van elkaar worden bekeken, blijkt dat er een correlatie bestaat tussen affectief commitment en de factoren: tevredenheid over: de communicatie ($r = 0.39$ $p \leq .01$), de relatie met de direct leidinggevende ($r = 0.37$, $p \leq .01$), beloning ($r = 0.32$ $p \leq .01$), loopbaanontwikkeling ($r = 0.31$, $p \leq .01$), de inhoud van het werk ($r = 0.30$ $p \leq .01$), arbeidsvoorwaarden ($r = 0.25$ $p \leq .01$) en betaling ($r = 0.19$, $p \leq .01$). Om het causale verband te onderzoeken is een lineaire regressieanalyse uitgevoerd. Dit leidt tot drie significante voorspellers voor affectief commitment (adjusted $R^2 = 0.25$). Deze significante voorspellers zijn:

- Tevredenheid over communicatie ($\beta = 0.25$, $p \leq .00$)
- Tevredenheid over relatie met de direct leidinggevende ($\beta = 0.24$, $p \leq .00$)
- Tevredenheid over de inhoud van het werk ($\beta = 0.21$, $p \leq .00$)

Er blijkt ook een correlatie te bestaan tussen continuïteitscommitment en twee van de zeven factoren van job satisfaction. Deze twee factoren zijn: tevredenheid over loopbaanontwikkeling ($r = -0.23$, $p \leq .01$) en beloning ($r = -0.18$, $p \leq .01$). Als met deze factoren een lineaire regressieanalyse wordt uitgevoerd, blijkt enkel tevredenheid met loopbaanontwikkeling een significante voorspeller ($\beta = -0.23$, $p \leq .00$) voor het continuïteitscommitment te zijn (adjusted $R^2 = 0.06$). Dit betekent dat continuïteitscommitment voor bijna 95% verklaard wordt door andere factoren.

Als de factoren van job satisfaction apart van elkaar worden onderzocht, blijkt er een correlatie te bestaan tussen het normatief commitment en de factoren: tevredenheid over: de relatie met de direct leidinggevende ($r = 0.17$, $p \leq .05$) en de communicatie ($r = 0.21$, $p \leq .01$). Als deze factoren in een lineaire regressieanalyse worden meegenomen blijkt enkel tevredenheid met communicatie ($\beta = 0.21$, $p \leq .01$) een significante voorspeller voor normatief commitment te zijn (adjusted $R^2 = 0.05$).

Kortom, het blijkt dat een hogere totale job satisfaction leidt tot een hoger affectief commitment en een lager continuïteitscommitment. Indien de negen factoren los van elkaar worden genomen, dan zal het affectief commitment toenemen als de medewerkers meer tevredenheid zijn over: de communicatie, de relatie met de direct leidinggevende en de inhoud van het werk. Het normatief commitment wordt sterker, als de medewerkers meer tevreden zijn over de communicatie. Als laatste

wordt het continuïteitscommitment versterkt, als de tevredenheid met de loopbaanontwikkeling juist afneemt.

4.8.2 *Vertrouwen en commitment*

Hypothese 2 luidt: meer vertrouwen in de directie, het management en de direct leidinggevende, leidt tot een sterkere commitment.

Om de relatie tussen vertrouwen en commitment te toetsen is een correlatieanalyse uitgevoerd met de verschillende factoren van vertrouwen en commitment (zie tabel 4.8). Er blijkt een significante correlatie te bestaan tussen affectief commitment en het vertrouwen in de directie ($r = 0.33$, $p \leq .01$), het management ($r = 0.36$, $p \leq .01$) en de direct leidinggevende ($r = 0.30$, $p \leq .01$). Continuïteitscommitment heeft tevens een significante correlatie met de drie niveaus van vertrouwen. Opvallend aan de relatie met het continuïteitscommitment is de negatieve aard ervan. Zo heeft vertrouwen in de directie de sterkste negatieve relatie ($r = -0.26$, $p \leq .01$) en de relatie met direct leidinggevende de zwakste negatieve relatie ($r = -0.14$, $p \leq .05$). Hiertussen komt het vertrouwen in het management ($r = -0.20$, $p \leq .01$). Er bestaat geen significante correlatie tussen normatief commitment en de niveaus van vertrouwen.

Het blijkt dat als het vertrouwen in de directie, het management en de direct leidinggevende toeneemt het affectief commitment zal stijgen en het continuïteitscommitment zal dalen. Hierbij is de relatie tussen vertrouwen en affectief commitment het sterkst. Het normatief commitment zal niet veranderen als medewerkers meer of minder vertrouwen krijgen.

Hypothese 3 luidt: het vertrouwen in de direct leidinggevende zal de sterkste voorspeller zijn van commitment.

Het blijkt dat alle drie de factoren van vertrouwen een significante correlatie vertonen met affectief commitment en continuïteitscommitment. Om het causale verband tussen vertrouwen en affectief commitment te onderzoeken is een lineaire regressieanalyse uitgevoerd. Hieruit blijkt dat 12.5% van de variantie wordt verklaard door één significantie voorspeller: vertrouwen in het management ($\beta = 0.36$, $p \leq .00$). Er is tevens een lineaire regressieanalyse uitgevoerd met de drie factoren van het vertrouwen en het continuïteitscommitment. Hier blijkt dat het vertrouwen in de directie ($\beta = -0.28$, $p \leq .00$) de enige significante voorspeller is ($\text{adjusted } R^2 = 0.07$). Dit is een negatief causaal verband, indien het vertrouwen in de directie bijvoorbeeld afneemt zal het continuïteitscommitment stijgen. De zijdelingse effecten om bij de organisatie te blijven worden dan belangrijker voor het commitment.

Het vertrouwen in de direct leidinggevende is niet de sterkste voorspeller voor het affectief en continuïteitscommitment. Indien NS Internationaal meer affectief gecommitteerd medewerkers wil,

zal het vertrouwen in het management toe moeten nemen. Indien het vertrouwen in de directie stijgt, zal het continuïteitscommitment verminderen.

4.8.3. *Verticale communicatie en commitment*

Hypothese 4 luidt: meer waardering van de verticale communicatie, leidt tot een sterkere commitment. Om de relatie tussen verticale communicatie en commitment te toetsen is een correlatieanalyse uitgevoerd (zie tabel 4.8). De relatie tussen de drie onderdelen van commitment en de totale verticale communicatie is significant met affectief commitment ($r = 0.22$, $p \leq .01$) en continuïteitscommitment ($r = -0.24$, $p \leq .05$). Normatief commitment vertoont geen significante correlatie met verticale communicatie.

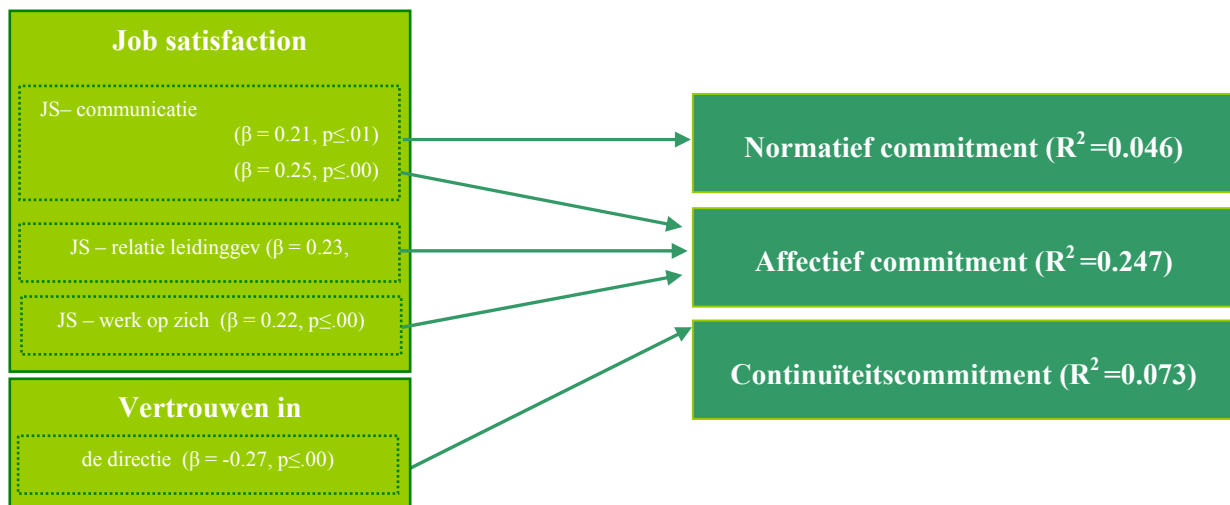
Verticale communicatie bestaat uit twee betrouwbare factoren, de hoeveelheid strategische informatie en de tevredenheid met het respons van het management. In tabel 4.8 is zichtbaar dat affectief commitment een positieve, significante correlatie heeft met de tevredenheid met de respons van het management ($r = 0.25$, $p \leq .01$). Er bestaat tevens een causaal verband tussen deze twee factoren ($\beta = 0.25$, $p \leq .00$; adjusted $R^2 = 0.06$). Continuïteitscommitment heeft een negatieve, significante correlatie met de tevredenheid met de respons van het management ($r = -0.26$, $p \leq .01$). Het causale verband van deze factoren is door middel van een lineaire regressieanalyse (adjusted $R^2 = 0.07$) onderzocht. Het causale verband is eveneens negatief ($\beta = -0.26$, $p \leq .01$). Normatief commitment heeft geen significante correlatie met de tevredenheid met het respons van het management. De hoeveelheid strategische informatie heeft geen relatie met alle componenten van commitment.

Het blijkt dus dat hoe meer tevreden de respondenten zijn over de respons van het management, hoe zwakker het commitment vanuit de verzameling van zijdelingse effecten zal zijn en hoe sterker de emotionele binding zal zijn. Wat betreft de totale verticale communicatie geldt, als de waardering van de totale verticale communicatie stijgt, zal het affectief commitment toenemen en het continuïteitscommitment afnemen.

4.9 Onderzoeksvraag

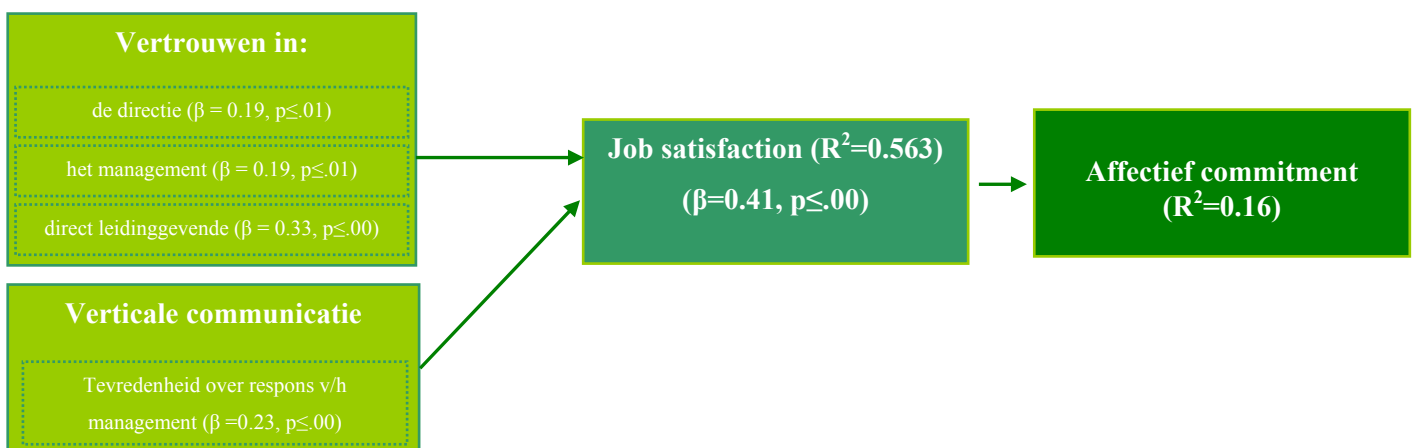
Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is een stapsgewijze regressieanalyse uitgevoerd met alle factoren die een significantie regressie vertonen (zie paragraaf 4.8.1 t/m 4.8.3). Normatief commitment heeft enkel met tevredenheid over de communicatie een causaal verband aangetoond. Continuïteitscommitment heeft een causaal verband met tevredenheid met loopbaan, vertrouwen in de directie en tevredenheid met respons management. Uit de stapsgewijze regressieanalyse blijkt het vertrouwen in de directie, de sterkste voorspeller van continuïteitscommitment. Dezelfde analyse is uitgevoerd met alle causale factoren van affectief commitment. Hieruit blijkt dat tevredenheid over de communicatie, de tevredenheid over de relatie met direct leidinggevende en tevredenheid over de

inhoud van het werk, de sterkste voorspellers voor het affectief commitment zijn. De sterkte van de relaties en de verklarende varianties zijn zichtbaar in figuur 4.1.



Figuur 4.1
Onderzoeksmodel

In figuur 4.1 is duidelijk dat (de factoren van) verticale communicatie en vertrouwen niet de sterkste voorspellers voor affectief commitment zijn, terwijl deze wel een relatie hebben met affectief commitment (zie paragraaf 4.8.2 en 4.8.3). Job satisfaction is wel een voorspellende factor voor affectief commitment. Daarom zou juist deze factor als mediator kunnen dienen om de causale relatie tussen verticale communicatie, vertrouwen en affectief commitment te verklaren. Door middel van een mediatieanalyse, zoals beschreven door Baron & Kenny (1986), is dit getoetst. In deze analyse is affectief commitment de afhankelijke variabele, zijn (de factoren van) verticale communicatie en (de drie factoren van) vertrouwen de onafhankelijke variabelen en is job satisfaction de mediator. Het blijkt dat vertrouwen op drie niveaus en tevredenheid met de respons van het management een causaal verband hebben met job satisfaction. Job satisfaction heeft op zijn beurt weer een causale verband met affectief commitment (zie figuur 4.2). De factor, hoeveelheid strategische informatie heeft geen significante regressie met job satisfaction en is daarom niet zichtbaar in figuur 4.2.



Figuur 4.2
Model met mediatie-effect

Resultaten interviews

4.10 Demografische kenmerken

Er zijn vier mannen en vier vrouwen geïnterviewd. Van deze acht respondenten hebben er drie een leidinggevende functie.

4.11 De mate van commitment

Uit de interviews blijkt dat de drie componenten van commitment allemaal zijn vertegenwoordigd bij NS Internationaal. Ten eerste het affectief commitment. Deze vorm van commitment wordt gekenmerkt door aspecten zoals het houden van NS en de liefde voor het product. Daarnaast blijkt het affectief commitment uit het feit dat respondenten positief praten over NS Internationaal. Toch is er een grens aan het commitment van de meeste respondenten. Daarmee wordt bedoeld dat men niet wakker ligt van de dingen die spelen binnen de organisatie en dat sommige respondenten ook niet bang zijn de organisatie te verlaten. De andere twee componenten van het commitment worden gekenmerkt door de zorg van de organisatie. Er wordt in veel interviews gezegd dat ‘NS een erg sociale werkgever is die goed zorgt voor haar werknemers’. De goede arbeidsvoorwaarden zorgen ervoor dat er geen betere alternatieven bij andere organisaties zijn. Dit vertaalt zich in een hoog continuïteitscommitment. Ten tweede zorgt de ‘sociale organisatie’ ervoor dat medewerkers loyaliteit voelen ten aanzien van de organisatie. Deze loyaliteit is vertaald in normatief commitment.

4.12 Typen gedragingen

De invloed van gedragingen geldt enkel voor het affectief commitment. Door de acht respondenten zijn er 15 positieve en 21 negatieve gebeurtenissen omschreven. De gedragingen die het affectief commitment van de respondenten beïnvloeden, worden in zes categorieën samengevat. In tabel 4.9 zijn in de eerste kolom de gedragingen in categorieën weergegeven, in de tweede kolom zijn de trefwoorden van de categorie beschreven en in de derde kolom is het aantal gebeurtenissen aangegeven.

Tabel 4.9

Typen gedragingen, trefwoorden en aantal incidenten

Typen gedragingen	Trefwoorden	Aantal gebeurtenissen
Wijze waarop beslissingen worden gecommuniceerd	sluiten balies, argumentatie, deelname, beslissingen, argumentatie	10
Sociale organisatie	goede arbeidsvoorwaarden, lang dienstverband	8
Horizontale relaties directe collega's	open sfeer, gezelligheid, gesprekken, borrel	5
De inhoud van het werk	het product, succes-story, opheffen van de carriers	5
Erkenning van inspanningen	gesprek met direct leidinggevende, waardering, compliment	5
Informatie-uitwisseling	aansluiting, communicatie van visie, intern gericht	3

De respondenten hebben gebeurtenissen beschreven die in de onderscheidde categorieën passen. De verdeling hiervan is gepresenteerd in tabel 4.10.

Tabel 4.10

Categorieën kwalitatieve data

Categorie	Omschrijving specifieke gebeurtenis
Wijze waarop beslissingen worden gecommuniceerd	- Sluiten van de balies - Ophanden zijn van verhuizing naar Amsterdam - Assessment - Budgetbespreking, krijgt budget opgelegd - Koekje eten tijdens werk
Sociale organisatie	- Lening afsluiten bij organisatie - Goede pensioen- en levensloopregelingen
Horizontale relaties directe collega's	- Kennismakingsgesprekken met collega's - Humor en gezelligheid op de werkvloer - Collega's staan achter beslissingen en er is altijd tijd voor een geintje - Borrel: Last Thursday Drink
De inhoud van het werk	- Bijzonder product (internationale trein) - Succes-story: groei van de organisatie - Opheffen carriers (ICE, Benelux en Thalys samengevoegd)

Erkenning van inspanningen	<ul style="list-style-type: none"> - Beoordelingsgesprek met direct leidinggevende - Sollicitatiegesprek - Compliment van direct leidinggevende omdat machinist gestrande trein heeft opgeruimd.
Informatie-uitwisseling	<ul style="list-style-type: none"> - Informatie wordt versnipperd door verschillende personeelsblaadjes - Geen goed overleg over lopende zaken (dienstkleding en Exploitationieuws) - Managementdag - HST-aanzichtkaart van de directie op het huisadres - SKOOP-onderzoek 2003

4.12.1 *Wijze waarop beslissingen worden gecommuniceerd*

De respondenten beschreven de meeste gedragingen uit de categorie ‘de wijze waarop beslissingen worden gecommuniceerd’. Het blijkt namelijk dat de communicatie van beslissingen binnen de organisatie het affectief commitment van de respondenten beïnvloedt. Het meest duidelijke voorbeeld dat elke respondent zich nog erg goed herinnert, was de communicatie van de aankondiging van reorganisatie anderhalf jaar geleden. Er werd aangekondigd dat alle persoonlijke verkoop zou verdwijnen, waardoor veel banen zouden verdwijnen. Eén respondent omschrijft die situatie als volgt: ‘Het was een soort D-day. In een kamertje werd je met een bepaalde groep naar binnen gehaald en dan vertelde de directie wat er ging gebeuren (...) toen merkte ik hoe betrokken ik was bij het bedrijf want ik voelde de tranen achter mijn ogen.’ Achteraf is de beslissing over de persoonlijke verkoop teruggedraaid en veranderd. Een andere respondent omschreef de communicatie hierbij als volgt: ‘Er was geen stappenplan en op het moment dat het gebracht werd was het keihard. Dit is in de loop van de tijd aangepast en achteraf had het niet zo hard gebracht mogen worden.’ Deze belangrijke gebeurtenis heeft het affectief commitment van de respondenten in fasen beïnvloed, een respondent zegt: ‘In het begin was mijn betrokkenheid helemaal weg. In de loop van de tijd draaide dat bij en toen bleek hoe flexibel mensen waren. Op het laatst sloeg dat weer om en wilde je laten zien wat je waard bent. Er werd toen dus een schepje bovenop gedaan’.

Een ander incident dat hierop aansluit is het assessment waar een hoop medewerkers doorheen moest ten tijde van de reorganisatie. Een respondent kreeg dit erg laat te horen en dat kwam volgens deze persoon als een ‘mokerslag bij heldere hemel’. De respondent omschrijft het gevoel hierbij als volgt: ‘Als bepaalde mensen binnen de organisatie geen vertrouwen hebben in de medewerkers, dan is de basis weg. Zeker indien deze mensen op een stoel zitten waar je belangrijke beslissingen moet nemen. En er was geen vertrouwen, dat straalde er gewoon vanaf’. De wijze waarop deze beslissingen zijn genomen en gecommuniceerd heeft invloed op het affectief commitment.

4.12.2 *Sociale organisatie*

Het tweede type gedragingen dat het commitment van de respondenten beïnvloedt, is de ‘sociale werkgever’. Hierbij worden de goede arbeidsvoorwaarden genoemd en het feit dat er veel rekening wordt gehouden met het individu. Omdat de organisatie zekerheid biedt hebben medewerkers het gevoel iets terug te moeten doen, dit wordt vertaald in loyaliteit naar de organisatie wat zich vertaalt in normatief commitment. De sociale organisatie heeft tevens invloed op het continuïteitscommitment, omdat er geen betere alternatieven zijn. Die sociale kant van de organisatie heeft ook zijn keerzijde zeggen sommige respondenten: ‘Mensen worden een beetje sloom omdat alles voor hen geregeld wordt’.

4.12.3 *Horizontale relaties directe collega’s*

Het derde type gebeurtenis dat het affectief commitment beïnvloedt, zijn horizontale relaties met directe collega’s. Hiermee bedoelen de respondenten voornamelijk het informele contact met directe collega’s. Alle respondenten geven aan dat dit een belangrijke veroorzaker van het commitment is. Een goede horizontale relatie met je collega’s wordt gekenmerkt door een open sfeer, humor en achter beslissingen van elkaar staan. Een positief incident waarbij collegialiteit centraal staat, is bijvoorbeeld de maandelijkse borrel met directe collega’s. Ook vertelt een respondent het volgende: ‘Toen ik hier binnen kwam was het écht leuk, er werd veel meer gelachen en er werden moppen getapt (...) er was een open cultuur, je wist veel van elkaar’. Tot slot blijkt collegialiteit uit het volgende voorbeeld: ‘Als een trein te laat terug was op de standplaats dan bleef ik zelfs na mijn dienst even wachten samen met mijn collega’s. Dan konden we er nog even over praten. We deden het samen en ondanks dat mijn dienst er op zat bleef ik wachten. Iedereen was betrokken en verantwoordelijk, dat zorgde ervoor dat ik ook betrokken was’.

4.12.4 *De inhoud van het werk*

Het commitment wordt tevens veroorzaakt door de inhoud van het werk. Een groot deel van de respondenten geeft aan, dat ze gecommitteerd zijn omdat ze het werk erg leuk vinden. De inhoud van het werk is belangrijk voor hun affectief commitment. De inhoud van het werk hangt samen met het product van NS Internationaal, de internationale trein. Dit is tevens belangrijk voor het affectief commitment van de medewerkers. Meerdere respondenten geven aan even op hun horloge te kijken als de internationale trein voorbij rijdt. Ze controleren dan of de trein op tijd rijdt. Daarnaast zegt een respondent: ‘Ik geloof heilig in de toekomst van de internationale trein’. Een positieve gebeurtenis in deze categorie is de beginjaren van de organisatie. In die periode beleefde de organisatie een enorme groei. Er zijn een aantal respondenten die hier erg goede herinneringen aan over heeft gehouden. In deze periode (vanaf 1996) was Thalys een nieuw product van NS Internationaal en boekte de organisatie enorm veel successen. Dit succes leidde tot gemotiveerde werknemers en een goede sfeer op de werkvloer. Eén respondent zegt: ‘We waren echt met elkaar een bedrijf aan het bouwen’. Een

andere respondent beschrijft deze periode als volgt: ‘De directeur gaf iedereen het gevoel dat we werkten voor het mooiste product dat er was. Mensen werden speciaal gemaakt.’ Een negatief incident dat in deze categorie past, is het opheffen van de carriers. De productiegroepen van de verschillende treinen waren eerst aparte groepen. Deze groepen zijn anderhalf jaar geleden samengevoegd. Een respondent zegt hierover: ‘Mensen voelen het als een afbraak van hun product’. Voor deze samensmelting was er een sterke band met de eigen productiegroep en sinds de producten samen zijn gegaan is het commitment voor de gehele organisatie verminderd. Dit blijkt tevens uit het citaat van de volgende respondent: ‘De carriers zijn opgeheven en daardoor ben ik minder betrokken bij het product en bij mijn collega’s. De andere carriers hebben een andere manier van met elkaar omgaan’. Kortom, de inhoud van het werk heeft tevens invloed op het affectief commitment, dit wordt kenmerkt door het werk, het product en de filosofie achter het product.

4.12.5 Erkenning van inspanningen

Het vijfde type gebeurtenis dat het affectief commitment beïnvloedt, is de erkenning van inspanningen. Eén respondent noemt het een ‘gevoel van waardering’ toen deze persoon promotie maakte en een droomfunctie mocht gaan vervullen. Deze gebeurtenis heeft ertoe geleid dat het affectief commitment sterker is geworden. De respondent omschrijft dit zelf als volgt: ‘Ik voelde me toen heel erg serieus genomen als werknemer. Het is vooral dat ik gewaardeerd werd, waardoor mijn betrokkenheid toe is genomen’. Waardering van de direct leidinggevenden zorgt in deze gevallen zichtbaar voor toename van het affectief commitment. Dit blijkt ook uit het voorbeeld van een respondent: ‘Toen ik nog machinist was waren we een keer met de internationale trein gestrand in Rotterdam. Daar moesten weer nieuwe klanten in de trein en toen ben ik even door de trein gelopen om hem schoon te maken. Mijn manager gaf mij hiervoor een compliment en dank. Dat soort dingetjes maken je meer betrokken’. De erkenning van inspanningen maakt het commitment sterker. Het is vaak de direct leidinggevende die deze erkenning geeft. Deze persoon is daarom een belangrijke persoon die een coachende rol moet vervullen om het commitment te versterken.

4.12.6 Informatie-uitwisseling

Het laatste type gebeurtenis is informatie-uitwisseling. Hiermee wordt de uitwisseling van taakgerelateerde informatie bedoeld. Een voorbeeld hiervan is de managementdag die regelmatig wordt georganiseerd. Gedurende deze dag worden keuzes toegelicht en wordt de visie van het bedrijf gecommuniceerd. Een respondent vindt dit positief voor het commitment, dit blijkt uit het volgende citaat: ‘Je begrijpt dan hoe ze op die visie komen en waarom beslissingen worden gemaakt (...) er wordt veel saamhorigheid gecreëerd’. Een negatieve gebeurtenis met betrekking tot het uitwisselen van informatie is het splitsen van het personeelsblad voor de organisatieonderdelen. Hierdoor weten de medewerkers niet meer wat er in het andere deel van het bedrijf speelt. Dit maakt het affectief commitment bij de gehele organisatie minder omdat medewerkers een hoop informatie missen. Het

laatste voorbeeld is de uitwisseling van informatie over lopende zaken. Respondenten klagen dat informatie niet op het goede moment bij de juiste persoon komt, waardoor het werk niet goed kan worden gedaan. Zoals beschreven in paragraaf 4.12.4 is de inhoud van het werk van invloed op het affectief commitment. Deze categorie, informatie-uitwisseling, is daarom een extra gevaar of stimulans voor het affectief commitment, omdat het indirect de inhoud van het werk ook beïnvloedt.

4.13 Gevolgen voor het commitment

De respondenten geven aan dat de mate van affectief commitment een vrij constant verschijnsel is. Het blijkt dat ze het moeilijk vinden om te identificeren wanneer en waardoor hun affectief commitment verandert. Voor respondenten is het gemakkelijker om gevoelens van boosheid, waardering, teleurstelling en vreugde te noemen die een gevolg zijn van gedragingen binnen de organisatie. De reorganisatie is een duidelijk voorbeeld waardoor het commitment van de meeste respondenten is veranderd. Door deze reorganisatie zou een aantal respondenten hun baan misschien kwijtraken. De communicatie rondom dit incident was onvoldoende subtiel, dit heeft het vertrouwen van veel respondenten geschaad en het commitment is afgenomen. De organisatie verkeert nu nog steeds in de nasleep van deze reorganisatie en dit zorgt voor een wat sceptische houding van sommige respondenten. Het commitment wordt voornamelijk versterkt door de coachende rol van de direct leidinggevende en horizontale relaties met directe collega's. De relatie met direct leidinggevende is dan voornamelijk zakelijk van aard terwijl de relaties met collega's voornamelijk sociaal van aard is.

Kortom, de belangrijkste typen gedragingen die het affectief commitment beïnvloeden zijn: de wijze waarop beslissingen worden gecommuniceerd, de inhoud van het werk, de horizontale relaties met directe collega's en de erkenning van inspanningen. De sociale organisatie heeft voornamelijk invloed op het normatief commitment en continuïteitscommitment.

In het volgende hoofdstuk zullen de kwantitatieve gegevens met de kwalitatieve gegevens vergeleken worden, waardoor een compleet beeld ontstaat van het commitment van medewerkers.

In dit hoofdstuk zijn de conclusies met betrekking tot het onderzoek beschreven. Eerst worden de constructen afzonderlijk besproken. Daarna de conclusies met betrekking tot de vier gestelde hypothesen (zie paragraaf 2.5 tot en met 2.7). Tot slot wordt de hoofdvraag beantwoord.

5.1 Algemene conclusies

5.1.1 Commitment

De kwantitatieve en kwalitatieve data wijzen uit dat het affectief en continuïteitscommitment het sterkst aanwezig zijn bij de medewerkers van NS Internationaal. Dit betekent dat de medewerkers een band hebben met de organisatie op emotionele gronden en vanwege de verzameling van waardevolle effecten, zoals tijd, inspanning en geld. Een mogelijke reden van het hoge continuïteitscommitment zijn de lange dienstverbanden. Hierdoor zijn er veel positieve effecten, zoals een goed pensioen en een levensloopregeling, opgebouwd die mensen aan de organisatie binden. Affectief commitment heeft de sterkste en een voor de organisatie positieve invloed op het gedrag met betrekking tot absenties, het nemen van ontslag en het functioneren van medewerkers (Meyer et al., 2002; Meyer & Herscovitch, 2001; Ellemers, 2000; Meyer et al, 1989). Continuïteitscommitment heeft een negatieve invloed op deze factoren. Vanuit de kwalitatieve data blijkt dat men gecommitteerd is, maar dat er grenzen aan het commitment zijn. Veel respondenten vinden dat er meer is buiten NS Internationaal en gaan daardoor niet over bepaalde grenzen heen. Kortom: het sterke affectief commitment heeft positieve gevolgen en het sterke continuïteitscommitment negatieve gevolgen voor de organisatie. Er is echter een grens aan het commitment.

5.1.2 Job satisfaction

De respondenten zijn tevreden over de relaties met de mensen in hun directe werkomgeving. Directe collega's zijn aardig en leuk en de relatie met de direct leidinggevende is ook goed te noemen. Uit de interviews blijkt dat deze relaties verschillende vormen aannemen. In het geval van de direct leidinggevende is het namelijk de erkenning en waardering van de direct leidinggevende die de relatie kenmerkt. De relaties met directe collega's bestaan voornamelijk uit gezelligheid en het maken van grappen. Job satisfaction ontstaat indien werkaspecten overeenkomen met een individueel referentiekader (Spector, 1985). De respondenten vinden hun baan zinvol en leuk. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat, met betrekking tot direct leidinggevende en collega's, de werkaspecten overeenkomen met wat de medewerkers van NS Internationaal zelf belangrijk vinden (Spector, 1985). Bij de aspecten werkcondities en loopbaanontwikkeling is dit niet het geval en bestaat er ontevredenheid. Uit de interviews blijkt dat het voornamelijk de informatie-uitwisseling is waardoor werkcondities als negatief worden beoordeeld. Dit kan ongunstig zijn voor NS Internationaal, want

lage job satisfaction kan leiden tot meer ziekmeldingen en heeft een negatieve invloed op de werkomgeving (Conrad & Poole, 2002).

5.1.3 *Vertrouwen*

Het vertrouwen in de direct leidinggevende is het grootst en het vertrouwen in de directie het kleinst. Dit is positief voor de samenwerking met de direct leidinggevende, want vertrouwen is essentieel voor een succesvolle samenwerking (Lewicky et al., 1998). Het vertrouwen in de directie is een punt van verbetering voor NS Internationaal, waarbij de directie zich kan richten op de wijze waarop beslissingen worden gecommuniceerd. Uit de kwalitatieve resultaten wordt geconcludeerd dat de wijze waarop beslissingen worden gecommuniceerd van invloed is op het affectief commitment. Indien de directie de communicatie omtrent beslissingen zal verbeteren, zal het vertrouwen in hen waarschijnlijk toenemen. Dit kan dus een manier zijn voor de directie om het vertrouwen van de medewerkers te versterken.

5.1.4 *Verticale communicatie*

De verticale communicatie is onder gemiddeld gewaardeerd. De respondenten zijn het minst tevreden over de hoeveelheid verticale interactie met het management. Dit sluit aan bij kwalitatieve data waarbij de respondenten niet tevreden zijn over de wijze waarop beslissingen worden gecommuniceerd. Het zou daarom erg goed zijn om op dit gebied aanpassingen te doen. Kortom: de verticale communicatie heeft nog de nodige aandacht en daarbij voornamelijk de hoeveelheid interactie met het management.

5.2 Hypotheses

5.2.1 *Job satisfaction en commitment*

Hypothese één luidt als volgt: een hogere job satisfaction, leidt tot een hogere commitment.

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat job satisfaction een causale relatie heeft met commitment. Job satisfaction heeft de sterkste relatie met de affectieve component van commitment, zoals ook bewezen door Meyer et al. (2002). Uit de kwantitatieve resultaten blijkt dat de volgende factoren het affectief commitment voorspellen, de tevredenheid over; de communicatie, de relatie met direct leidinggevende en de inhoud van het werk. Dit komt overeen met de sterkste relaties die Spector (1985) heeft gevonden tussen job satisfaction en commitment. Uit de kwalitatieve data wordt tevens geconcludeerd dat relaties met directe collega's een belangrijke voorspeller voor het commitment is. Het normatief commitment zal toenemen indien de tevredenheid met de communicatie toeneemt, zo blijkt uit de kwantitatieve resultaten. Uit de kwalitatieve resultaten wordt geconcludeerd dat voornamelijk de 'sociale werkgever' het normatief commitment en het continuïteitscommitment beïnvloedt. Uit de kwantitatieve resultaten blijkt echter dat het continuïteitscommitment afneemt wanneer de

tevredenheid met de mogelijkheid tot loopbaanontwikkeling stijgt. Hypothese één kan worden aangenomen en worden gespecificeerd tot de volgende conclusies:

- Hoe meer men tevreden is over de communicatie, de relatie met direct leidinggevende, de inhoud van het werk en de relaties met directe collega's, hoe sterker het affectief commitment.
- Hoe meer men tevreden is over de communicatie en hoe socialer de werkgever, hoe sterker het normatief commitment.
- Hoe meer men tevreden is over de loopbaanontwikkeling, hoe zwakker het continuïteitscommitment. Hoe socialer de werkgever, hoe sterker het continuïteitscommitment.

5.2.2 *Vertrouwen en commitment*

Hypothese twee luidt: meer vertrouwen in de directie, het management en de direct leidinggevende, leidt tot sterkere commitment.

De invloed van vertrouwen is onderzocht op de drie componenten van het commitment. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat het vertrouwen in de directie, het management en de direct leidinggevende een positieve relatie heeft met het affectief commitment. De Ridder (2004) heeft dezelfde relatie gevonden tussen vertrouwen en affectief commitment. Het vertrouwen in de directie, het management en de direct leidinggevende heeft een negatieve relatie met continuïteitscommitment. Tot slot heeft vertrouwen geen invloed op het normatief commitment. De hypothese wordt deels aangenomen en wordt gespecificeerd voor de drie componenten van het commitment. Geconcludeerd wordt:

- Hoe meer vertrouwen in de directie, het management en de direct leidinggevende, hoe sterker het affectief commitment en hoe zwakker het continuïteitscommitment. Het normatief commitment blijft gelijk.

Hypothese drie luidt: het vertrouwen in de direct leidinggevende zal de sterkste voorspeller zijn van commitment.

Uit de resultaten wordt geconcludeerd dat vertrouwen in het management de enige (positieve) causale relatie met het affectief commitment heeft. Tevens heeft het vertrouwen in de directie de enige (negatieve) causale relatie met het continuïteitscommitment. Hypothese drie wordt daarom verworpen en geconcludeerd wordt:

- Hoe meer vertrouwen in het management, hoe sterker het affectief commitment. Hoe meer vertrouwen in de directie, hoe zwakker het continuïteitscommitment.

5.2.3 *Verticale communicatie en commitment*

Hypothese vier luidt: meer waardering van de verticale communicatie, leidt tot een sterkere commitment.

Enkel het construct ‘tevredenheid over de respons van het management’ heeft een relatie met commitment. Een positieve waardering van de respons van het management zal het affectief commitment versterken en het continuïteitscommitment verminderen. Het normatief commitment wordt niet beïnvloed door de verticale communicatie. Deze hypothese kan hierdoor deels worden aangenomen. Er wordt geconcludeerd:

- Hoe meer tevreden over de respons van het management, hoe sterker het affectief commitment en hoe zwakker het continuïteitscommitment. Het normatief commitment blijft gelijk.

5.3 Hoofdvraag

De hoofdvraag die centraal staat in dit onderzoek luidt: “In hoeverre is er een verband tussen job satisfaction en de drie componenten van commitment en wat is de invloed van vertrouwen en verticale communicatie hierop?”

Zoals beschreven bestaat job satisfaction uit negen factoren, variërend van tevredenheid over betaling tot tevredenheid over de direct leidinggevende. De drie componenten van commitment zijn: het affectief, continuïteits- en normatief commitment.

Uit de resultaten blijkt dat de meest voorspellende factoren van het affectief commitment zijn: de tevredenheid over:

- de communicatie;
- de direct leidinggevende en;
- de inhoud van het werk.

Hieruit blijkt dat vertrouwen en verticale communicatie niet de belangrijkste voorspellers van het affectief commitment zijn. Ten aanzien van het continuïteitscommitment is de sterkste voorspeller van deze dimensie het vertrouwen in de directie. Deze relatie is negatief van aard, waaruit blijkt dat meer vertrouwen in de directie tot een lager continuïteitscommitment leidt. Het normatief commitment wordt enkel voorspeld door de tevredenheid over communicatie. Er is geen relatie aangetoond tussen normatief commitment en vertrouwen en verticale communicatie.

In dit laatste hoofdstuk wordt een kritische beschouwing beschreven op het onderzoek. De resultaten en conclusies worden gekoppeld aan de besproken theorieën van hoofdstuk 2. Ten eerste komen de onderzochte relaties aan bod. Daarna zal de operationalisering van de constructen kritisch beschreven worden. Deze kritische analyse leidt tot aanbevelingen voor vervolgonderzoek die in de komende paragrafen naar voren komen.

6.1 Context

Vlak voor de afname van de enquête kregen alle verkoopmedewerkers (ongeveer 180 personen) te horen dat hun afdeling zal worden ondergebracht bij een ander organisatieonderdeel van NS. Dit heeft veel invloed op de organisatie en was daarom een belangrijke beslissing van de directie. Dit is een mogelijke verklaring voor het extreem hoge continuïteitscommitment bij het verkooppersoneel ($M = 5.57$). Het blijkt uit dit gemiddelde dat men bang is de organisatie gedwongen te moeten verlaten. Daarnaast kwam tijdens de afnameperiode van de enquête de aankondiging dat al het ondersteunende personeel van het kantoor in Utrecht naar Amsterdam gaat verhuizen. Deze belangrijke aankondigingen van veranderingen hebben de resultaten van de enquête zonder meer beïnvloed.

6.2 De relatie tussen job satisfaction en commitment

De eerste hypothese is aangenomen. Job satisfaction is wel degelijk een voorspeller van het commitment. Eén van de meest voorspellende factoren voor het affectief commitment is de tevredenheid over de relatie met de direct leidinggevende. Deze relatie tussen direct leidinggevenden en medewerkers komt tevens naar voren in de interviews. Zoals beschreven in de conclusies blijkt dat de erkenning van inspanningen een belangrijke voorspeller voor het affectief commitment is. De erkenning van inspanningen wordt in de literatuur perceived organizational support (POS) genoemd. POS heeft een sterke relatie met het affectief commitment (Ellemers, 2000; Meyer et al., 2002; Shore & Wayne, 1993). POS is de waardering en steun die de organisatie haar medewerkers uit bejegening laat blijken (Ellemers, 2000). Ellemers (2000) beschrijft dat nog niet duidelijk is welke gedragingen van managers het commitment versterken. Het onderzoek, bij NS Internationaal, geeft antwoord op deze vraag. De coachende rol en het geven van erkenning aan medewerkers zijn gedragingen die het commitment beïnvloeden. Een aanbeveling voor toekomstig onderzoek is het ontwikkelen van het construct ‘perceived supervisor support’ (PSS) naast POS. De PSS bestaat uit items zoals: ‘mijn direct leidinggevende geeft mij een compliment als ik hard werk’ of ‘mijn direct leidinggevende toont interesse in mijn gevoelens’. PSS bestaat nog niet maar zal hoogstwaarschijnlijk een sterke relatie met het commitment vertonen.

De schaal van de tevredenheid over de relaties met de directe collega's is niet voldoende betrouwbaar ($\alpha = 0.57$) om verdere analyses mee uit te voeren. Deze factor is echter wel een belangrijk construct in de kwalitatieve data. Het blijkt dat relaties met directe collega's tevens een voorspeller voor het commitment is. Dit sluit aan bij eerdere onderzoeken, waar Meyer et al. (2002) in hun meta-analyse concluderen dat de correlatie tussen deze twee constructen sterk is ($r = 0.45$). Uit de interviews blijkt dat voornamelijk horizontale relaties met collega's het commitment versterken. Deze relatie kenmerkt zich door gezelligheid en humor met directe collega's. Naar aanleiding van de interviews blijkt de inhoudsvaliditeit van de factor tevredenheid over directe collega's laag. Uit de kwantitatieve data bleek tevens dat de betrouwbaarheid laag is. In paragraaf 6.6.2 zal nader op de validiteit van de schalen in worden ingegaan.

6.3 De relatie tussen vertrouwen en commitment

Vertrouwen heeft betrekking op verschillende niveaus binnen een organisatie. Onderscheid tussen deze niveaus is van functioneel belang (Cook & Wall, 1980). Daarom is vertrouwen in dit onderzoek op drie niveaus gemeten. Het onderscheid tussen de drie niveaus kwam in een confirmatieve factoranalyse naar voren en verklaart 85,2% van de variantie. Er zijn nog geen andere onderzoeken waarin dit onderscheid is gebruikt en aangetoond. Het vertrouwen op alle drie de niveaus heeft tevens een correlatie met het affectief en continuïteitscommitment. Hypothese twee is daarom ten dele aangenomen. Gezien het onderscheid tussen de niveaus, dat in dit onderzoek naar voren komt, is het een interessant onderzoeksthema voor de toekomst. De invloed van deze niveaus op het commitment zou daarop een goede aanvulling zijn.

In hypothese drie is verwacht dat het vertrouwen in de direct leidinggevende de sterkste relatie met het commitment zou hebben. Deze hypothese is verworpen. In paragraaf 4.12.5 is echter wel een relatie verondersteld tussen de erkenning van inspanning door de direct leidinggevende en het commitment. Het blijkt dat de leidinggevende verschillende rollen vervult, waarvan de ene rol (erkenning van inspanning) het commitment wel beïnvloedt, terwijl een andere rol (vertrouwen in direct leidinggevende) het commitment niet beïnvloedt. De coachende rol van de direct leidinggevende zal naar verwachting het commitment kunnen versterken. Toch is het voor leidinggevendenden moeilijk om het commitment te sturen omdat hun gedrag het commitment op verschillende manieren beïnvloedt.

Een ander opvallend resultaat is het mediator-effect van job satisfaction. Indien job satisfaction als mediator dient, hebben alle drie de niveaus van vertrouwen een causale relatie met affectief commitment. De drie niveaus van vertrouwen hebben namelijk een causale relatie met job satisfaction, en job satisfaction heeft een causale relatie met affectief commitment. De sterke relatie tussen vertrouwen en job satisfaction biedt perspectieven voor wetenschappelijk onderzoek in de toekomst.

6.4 De relatie tussen verticale communicatie en commitment

Verticale communicatie is, volgens de literatuur, een sterke voorspeller van het commitment (De Ridder, 2004; Postmes et al., 2001). In dit onderzoek is verticale communicatie geen sterke voorspeller van het commitment. Enkel de factor tevredenheid met het respons van het management vertoont een regressie met affectief commitment (adjusted $R^2 = 0.06$) en continuïteitscommitment (adjusted $R^2 = 0.07$). In beide gevallen is de verklaarde variantie erg laag. Dit betekent dat meer dan 90% van het commitment door andere factoren dan verticale communicatie wordt verklaard. Daarentegen is de tevredenheid over de communicatie wel één van de sterkste voorspellers van het affectief commitment. Dit klinkt tegenstrijdig en kan verklaard worden door twee punten. Ten eerste de operationalisering van het construct verticale communicatie. In paragraaf 6.6.4 wordt hier nader op ingegaan. De tweede uitleg voor deze tegenstrijdigheid kan verklaard worden door de resultaten van de interviews. Communicatie is verdeeld in verticale communicatie en horizontale communicatie (Postmes et al., 2001). Uit de kwantitatieve resultaten wordt geconcludeerd dat de tevredenheid over de communicatie een significante relatie heeft met commitment en dat verticale communicatie geen significante relatie heeft met commitment. Uit de interviews blijkt dat horizontale communicatie, voornamelijk met collega's, wel van invloed op het commitment is. In toekomstig onderzoek is de relatie tussen commitment en horizontale communicatie interessant. Voornamelijk omdat er meer inzicht in de invulling van horizontale communicatie is verkregen door de interviews. Het blijkt dat een goede sfeer, open communicatie en humor de ideale condities vormen voor een band tussen de organisatie en het individu. Hoewel dit niet in lijn is met De Ridder (2004) en Postmes et al. (2001) is het wel een interessant aandachtspunt.

6.5 Commitment bij verandering

Een hoog commitment kan veranderingen binnen een organisatie soepeler laten verlopen (Conner, 1992 in Herscovitch & Meyer, 2002), maar het commitment kan aan de andere kant ook de meegaandheid met de verandering verminderen (Ellemers, 2000). Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat er een hoog affectief commitment is. Dit kan, zoals hierboven beschreven, twee kanten op werken bij veranderingen. Uit de interviews blijkt dat het commitment de houding ten opzichte van grote veranderingen (zoals de reorganisatie bij NS Internationaal) beïnvloedt. De respondenten beschreven drie fases, in eerste instantie is de weerstand tegen de verandering groot door het sterke affectief commitment. Ten tweede ontstaat er begrip voor de verandering indien de keuze wordt onderbouwd met goede argumenten. Als laatste zorgt het sterke commitment ervoor dat de mensen vechten, in dit geval, voor de klant. Dit komt overeen met het onderzoek van Van der Weijden (2000, in Ellemers, 2000) waarbij medewerkers zich verzetten tegen de verandering omdat de klant in het geding komt. Kortom, het commitment zorgt ten eerste voor weerstand maar uiteindelijk voor kracht ervoor te vechten. Het zou daarom, gezien het voorgaande, erg interessant zijn om het commitment voor, tijdens en na een grote reorganisatie te meten. Hierdoor wordt tevens de stabiliteit van het

commitment onderzocht. Cramer (1996) en Mathieu en Zajac (1990) veronderstellen namelijk dat commitment zich langzaam ontwikkelt. Dit blijkt ook uit de kwalitatieve data waar het commitment door weinig incidenten veranderde. Toch is er nog weinig consensus in onderzoeken over de stabiliteit van het commitment en vormt daardoor een belangrijke aanbeveling voor vervolgonderzoek.

6.6 Instrument

Het meetinstrument bestaat uit vier constructen: commitment, job satisfaction, vertrouwen en verticale communicatie. De operationalisering van deze instrumenten staat beschreven in hoofdstuk 3. Een aantal schalen wordt in deze paragraaf ter discussie gesteld en er volgen suggesties ter verbetering van de instrumenten.

6.6.1 *Commitment*

In de enquête staan een aantal open vragen waarin respondenten hun mening kwijt konden. Hieruit blijkt dat veel respondenten de items van de factor continuïteitscommitment niet passend vinden. Ze vinden het vreemd dat er gevraagd is over ontslag, terwijl ze helemaal niet weg willen bij de organisatie. Ondanks de reacties van de respondenten heeft het continuïteitscommitment met bijna alle andere factoren een negatieve correlatie. Dit bevestigt de negatieve aard van het continuïteitscommitment, dit construct heeft nauwelijks positieve gevolgen voor de organisatie (Meyer et al., 2002). Het zou daarom voor de organisatie, een goed streven zijn om de score van het continuïteitscommitment lager te krijgen aangezien de huidige score ($M = 4.60$) bovengemiddeld is.

De drie factoren van commitment meten alle drie een andere component van het commitment. Deze factoren zouden daarom ook weinig onderlinge correlatie moeten vertonen. Normatief commitment heeft een significante correlatie met affectief commitment ($r = 0.27$, $p \leq .01$) en met continuïteitscommitment ($r = 0.45$, $p \leq .01$). Affectief en continuïteitscommitment hebben geen significante correlatie ($r = 0.08$). Hieruit blijkt dat er geen overlap bestaat tussen het continuïteitscommitment en het affectief commitment. Het bewijs voor het onderscheid tussen affectief en continuïteitscommitment is ook naar voren gekomen in het onderzoek van Allen & Meyer (1990). Deze twee constructen zijn dan ook op de juiste manier geoperationaliseerd.

De operationalisering van het normatief commitment heeft nog aandacht nodig. Allen en Meyer (1990) stimuleren de verdere ontwikkeling van voorafgaande feiten die het normatief commitment bepalen. In dit onderzoek heeft normatief commitment de laagste alpha ($\alpha = 0.68$) en correleert normatief commitment enkel met de tevredenheid over de direct leidinggevende ($r = 0.17$, $p \leq .05$) en met tevredenheid over loopbaanontwikkeling ($r = 0.21$, $p \leq .01$). Een mogelijke oorzaak hiervoor is, dat het moeilijk te meten is wat het normatief commitment veroorzaakt (Meyer et al. 2002). Meyer et al. (2002) beschrijven dat het tevens met culturele verschillen te maken kan hebben. In dit geval is NS een unieke organisatie binnen het Nederlandse bedrijfsleven. Uit de interviews blijkt meerdere malen

dat NS als ‘sociale werkgever’ wordt gewaardeerd. NS kan daarom als bijzondere werkcultuur binnen het bedrijfsleven van Nederland worden gezien. De hoge correlatie tussen continuïteitscommitment en normatief commitment wijst erop dat deze twee dimensies redelijke overlap hebben. Dit kan worden verklaard door de lange dienstverbanden bij NS, hierdoor bouwen medewerkers veel waardevolle effecten op die het moeilijk maken om weg te gaan. Aan de andere kant voelen ze zich, door de lange dienstverbanden, verplicht om loyaal te blijven vanwege de ‘goede zorgen’ van NS. Dit verklaart de hoge correlatie tussen deze twee factoren. Onderzoek in de toekomst zou zich meer moeten richten op de verschillen tussen deze twee factoren en de operationalisering hiervan.

6.6.2 *Job satisfaction*

Het totale construct heeft een hoge betrouwbaarheid en de score is net boven gemiddeld ($M = 4.28$). Dit in tegenstelling tot het item waarin de directe vraag, ‘alles overwegend ben ik tevreden over het werken bij NS Internationaal’ aan de respondenten is gesteld. Het gemiddelde op deze directe vraag is 5.10, wat significant hoger is dan het gemiddelde van het totale construct. Het blijkt dat de respondenten bij een directe vraag andere aspecten van het werk in gedachte hebben dan die Spector (1985) formuleert. Tevens beoordelen de respondenten deze aspecten positiever. Een reden hiervoor kan zijn dat sommige factoren van Spector (1985) binnen deze context niet relevant zijn. In het originele instrument van Spector (1985) komen de factoren betaling, beloning, promotie en arbeidsvoorwaarden naar voren. De factor promotie is op voorhand, door de onderzoeker, aangepast tot de factor loopbaanontwikkeling. Deze factor heeft een hoge alpha (0.82) en vormt een goede aanpassing op de schaal van Spector (1985). Persoonlijke loopbaanontwikkeling van werknemers is de laatste jaren opgekomen. Het is daarom niet verwonderlijk dat Spector (1985) deze factor 20 jaar geleden nog niet in zijn instrument had opgenomen. De vier factoren (betaling, beloning, promotie en arbeidsvoorwaarden) zijn allemaal een ‘tegenprestatie’ van de organisatie omdat mensen voor hen werken. Het onderscheid tussen deze vier factoren blijkt, na het analyseren van kwalitatieve data, minder belangrijk. Er wordt in de interviews gesproken van een ‘sociale werkgever’ in het algemeen. Het zou daarom aannemelijk zijn om deze vier factoren samen te voegen tot één factor. Deze factor zou dan een erg hoge betrouwbaarheid hebben ($\alpha = 0.93$). Voor een organisatie zoals NS Internationaal, waar men nauwelijks met beloningen en promotie werkt, is het zinvol deze factoren te heroverwegen en delen ervan niet meer te toetsen.

Er zijn twee factoren waarvan de betrouwbaarheid laag was. De factoren tevredenheid met werkcondities ($\alpha = 0.53$) en directe collega’s ($\alpha = 0.57$) zijn daarom niet gebruikt voor verdere analyses. Spector (1985) heeft bij deze factoren in zijn analyse tevens lage alpha’s (resp. 0.62 en 0.60). Hieruit blijkt dat deze factoren nooit een sterke schaal hebben gevormd. Het opvallende in dit onderzoek zijn de gemiddelde scores van de twee factoren. Tevredenheid met werkcondities heeft namelijk de laagste gemiddelde score ($M = 3.29$) en de tevredenheid met directe collega’s heeft de

hoogste gemiddelde score ($M = 5.30$). Het is erg jammer dat deze factoren geen relatie met het commitment konden aantonen, omdat ze kenmerkend zijn voor veel tevredenheid en weinig tevredenheid. De reden voor de lage betrouwbaarheid bij werkcondities is moeilijk te achterhalen. Er is een item toegevoegd door de onderzoeker, maar zonder dit item zou de betrouwbaarheid juist nog lager zijn ($\alpha = 0.48$). Het zou interessant zijn om aan deze factor aandacht te schenken door middel van kwalitatief onderzoek. Op die manier kan er informatie verkregen worden over de achtergrond van de werkcondities.

De tevredenheid met directe collega's heeft een lage validiteit. Dit kan verklaard worden door het kwalitatieve gedeelte van dit onderzoek. Het blijkt dat voornamelijk de horizontale relaties met collega's de tevredenheid bepalen. In de schaal van Spector (1985) zijn stellingen over de horizontale relaties geformuleerd, zoals: 'Ik heb leuke collega's'. Deze stelling sluit aan op de horizontale relaties die in de interviews zijn genoemd. Tevens zijn er stellingen geformuleerd over de capaciteiten van directe collega's, zoals: 'Ik moet harder werken als gevolg van de incompetentie van de mensen waarmee ik werk'. Uit de interviews wordt geconcludeerd dat deze stelling niet relevant is voor de relaties tussen collega's. Een betere aanvulling op deze factor zou één van de volgende items zijn: 'Ik heb veel lol met mijn directe collega's' of 'Mijn directe collega en ik hebben een informeel contact met elkaar'. Naar verwachting zal de betrouwbaarheid van deze schaal ook toenemen indien sommige items verwijderd en nieuwe toegevoegd worden.

6.6.3 *Vertrouwen*

Het vertrouwen in de directie heeft een hoge correlatie met het vertrouwen in het management ($r = 0.70, p \leq 0.01$). Er blijkt een redelijke overlap te zijn tussen deze twee factoren, ondanks het feit dat de directie door middel van een voetnoot gespecificeerd wordt (zie bijlage 5). In de toekomst zal het onderscheid tussen de organisatieniveaus duidelijk aangegeven moeten worden, zodat elke respondent de juiste afdeling of persoon bij het juiste organisatieniveau kan plaatsten.

6.6.4 *Verticale communicatie*

De originele items die verticale communicatie meten, zijn geformuleerd in de vragende vorm. Dit is veranderd in stellingen zoals beschreven in paragraaf 3.3.4. Het voordeel van deze verandering is dat de respondenten elke vraag op dezelfde manier moeten beantwoorden. Een nadeel is de bepaling van het waardeoordeel per item. Een voorbeeld is de stelling: 'Ik ontvang erg veel informatie over de strategie van de organisatie'. Deze scoort net onder gemiddeld ($M = 3.45$). Is dit dan een goede score? De scores lopen namelijk van erg veel ($M = 7.00$) naar erg weinig ($M = 1.00$). Maar te veel of te weinig informatie is niet positief. Een gemiddelde rond de vier zou in het geval van verticale communicatie positief zijn. Maar in dit onderzoek is een maximale score het meest positieve en wordt de verticale communicatie bij een gemiddelde van 3.60 als onder gemiddeld beoordeeld. Deze verwarring maakt het niet aannemelijk om verticale communicatie nogmaals op deze manier te

operationaliseren. Ondanks deze kritische noot is de betrouwbaarheid van het totale construct en twee van de drie factoren voldoende om verdere analyses mee uit te voeren en een aantal significante relaties aan te tonen.

6.6.5 *Critical Incident Technique*

Tijdens de interviews is de critical incident technique toegepast. Er is respondenten gevraagd om kritische gebeurtenissen te beschrijven die het commitment beïnvloedden. Het bleek dat respondenten het lastig vonden om gebeurtenissen te beschrijven die hun commitment beïnvloedden. Elke respondent heeft een redelijk stabiel gevoel van zijn/haar commitment. Dit spreekt in het voordeel van de veronderstelling van Cramer (1996) en Mathieu & Zajac (1990) die commitment als een stabiel construct beschrijven. Desalniettemin zijn er gebeurtenissen, zoals de aankondiging van de reorganisatie en de erkenning van inspanningen die het commitment veranderden. Veel respondenten spraken meer in termen van boosheid, teleurstelling en blijdschap, maar deze gevoelens waren meestal te koppelen aan het affectief commitment. In het kwalitatieve deel van dit onderzoek heeft de onderzoeker het affectief commitment als uitgangspunt genomen. In toekomstig onderzoek zou het erg interessant zijn om respondenten minder expliciet te vragen naar hun commitment. Het zou ook interessant zijn om eerst naar specifieke gebeurtenissen te vragen. Hierna kan dan de relatie met het commitment van medewerkers worden gelegd.

1. Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
2. Angle, H. & Perry, J. (1981). An empirical assessment of organizational commitment en organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
3. Barron, R. B. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
4. Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
5. Boerman, P. (2005). Betrokkenheid is beter dan tevredenheid, hoe krijg je ze zover? Bron geraadpleegd op 31 augustus vanaf: http://www.hewitt.nl/Resource/downloads/Artikel_PW-CCE.pdf.
6. Brink, B. E. H. ten, Hartog, D. N., den, Koopman, P. L. & van Muijen, L. L. (1999). De bindende kracht van inspirerend leiderschap. Een onderzoek naar leiderschap, betrokkenheid, psychologisch contract en vertrouwen. *Gedrag en Organisatie*, 12, 241-254.
7. Conner, D. R. (1992). *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*. New York: Villard Books.
8. Conner, D. R. & Patterson, R. W. (1982). Building commitment to organizational change. *Training and Development Journal*, 36, 18-30.
9. Conrad, C. & Poole, M. S. (2002). *Strategic Organizational Communication in Global economy*. Fifth Edition. Orlando: Harcourt Publishers.
10. Cook, J. & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organisational commitment and personal non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.

11. Cramer, D. (1996). Job satisfaction and organizational continuance commitment: a two-wave panel study. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 389-400.
12. Ellemers, N. (2000). Betrokkenheid bij het werk: een kwestie van verstand of gevoel? *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie*, 55, 296-309.
13. Hargie, O & Tourish, D. (2000). *Handbook of communication audits for organisations*. London: Routledge.
14. Herscovitch, L. & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87, 474-487.
15. Isabella, L. A. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: how managers construe key organizational events. *The Academy of Management Journal*, 33, 7-41.
16. Koning K. H., & De Jong, M. D. T. (2004). *The Critical Incident Technique as a communication audit tool: a study into the quality of organizational communication*. Paper presented at the annual convention of the International Communication Association, New Orleans, LA.
17. Lewicky, R. J., McAllister, D. J. & Bies, D. J. (1998). Trust and distrust: new relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23, 438-458.
18. Matieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
19. McGee, G. W. & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Re-examination of the affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology*, 72, 638-642.
20. Meyer, P. M. & Allen, N. J. (1984). Testing the "Side-Bet Theory" of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
21. Meyer, J. P., Allen, N. J. & Topolnytsky, L. (1998). Commitment to a changing world of work. *Canadian Psychology*, 39, 83-93.

22. Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
23. Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance; it's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156.
24. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
25. Moore, D. S. & McCabe, G. P. (1997). *Statistiek in de praktijk*. Schoonhoven: Academic service.
26. Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
27. Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
28. Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (Tweede druk.). London: SAGE Publications.
29. Porras, J. J. & Robertson, P. J. (1983). *Organization development: theory, practice and research*. In: Dunnette, M. D. & Hough, L. M. *The handbook of industrial and organizational psychology*. (Derde druk) New York: Wiley.
30. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
31. Postmes, T., Tanis, M., & De Wit, B. (2000). A meta-analysis of communication and organizational commitment: The coldest message elicits the warmest feelings. Unpublished manuscript, University of Amsterdam.

32. Postmes, T., Tanis, M., & de Wit, B. (2001). Communication and commitment in organizations: a social identity approach. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4, 227-246.
33. Ridder, de J. A. (2004). Organisational communication and supportive employees. *Human Resource Management Journal*, 14, 20-30.
34. Sengers, L. (2005). Liever betrokken dan tevreden personeel. *Intermediar*, 26, 7.
35. Schellens, P., Klaassen, R., & de Vries, S. (2000). *Communicatiekundig ontwerpen*. Assen: Van Gorcum.
36. Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780.
37. Snipes, R. L., Oswald, S. L., LaTour, M., & Armenakis, A. A. (2004). The effect of specific job satisfaction facets on consumer perception of service quality: an employee level analysis. *Journal of Business Research*, 58, 1330-1339
38. Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713.
39. Sudman, S., Bradburn, N. M., & Schwarz, N. (1996). *Thinking about answers: the application of cognitive processes to survey methodology*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
40. Thunnisen, M., Vis, C. B., & Hofker, A. J. (2002). De personeelsenquête als meetinstrument. *ZorgSupport*, 6-9.
41. Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 41-428.
42. Weijden, van der B. (2000). *Onderzoek naar de mening van medewerkers over de invoering van kostprijzen* (stageverslag). Leiden: Universiteit Leiden

1. Document ter voorbereiding van oriënterende interviews
2. Samenvatting oriënterende interviews
3. Resultaten pretest
4. Begeleidende brief bij enquête
5. Enquête
6. Demografische gegevens enquête
7. Interviewschema
8. De interviews

Bijlage 1: document ter voorbereiding van oriënterende interviews

Wie ben ik?

Ik ben Margriet van Dalen, studente Toegepaste Communicatiewetenschap aan de Universiteit Twente. Door Marion Verburgh ben ik aangenomen als stagiaire voor het komende half jaar bij NS Internationaal. In dit document wil ik graag de doelstellingen die ik samen met Marion heb opgesteld, delen. Ten tweede en nog belangrijker, ik wil graag jouw mening weten over een stuurinstrument waarmee tevredenheid en betrokkenheid bij NS Internationaal gemeten kan worden.

Waar werken we naar toe?

De volgende doelstellingen worden geformuleerd n.a.v. de eerste gesprekken:

1. Het ontwerpen van een stuurinstrument waarmee zelfstandig en frequent de medewerkertevredenheid & betrokkenheids kan worden gemeten
2. Het uitvoeren van een pilot en de eerste meting waardoor er een beeld van de huidige medewerkertevredenheid & commitment geschetst kan worden.
3. Het doen van aanbevelingen ten aanzien van activiteiten die leiden tot verbetering van medewerkertevredenheid & commitment

Het resultaat zal dan zijn: een volledig stuurinstrument waarmee tevredenheid & betrokkenheid in de toekomst gemakkelijk, zelfstandig en op regelmatige basis gemeten kan worden. Daarnaast zal er een eerste beeld van de huidige medewerkertevredenheid & commitment worden geschetst waaruit aanbevelingen volgen ter verbetering.

Stap voor stap naar het doel toe

Stap 1: theoretisch kader (wetenschappelijk niveau)

Stap 2: enquête samenstellen

Stap 3: pilot, worden de vragen van de enquête begrepen en passen ze bij de organisatie?

Stap 4: vragenlijst afnemen bij een deel van de organisatie

Stap 5: enquête verwerken

Stap 6: interviews afnemen, dit is ter verdieping voor de aanbevelingen.

Stap 7: aanbeveling naar aanleiding van enquête & interviews

Stap 8: rapportage stuurinstrument en aanbevelingen ten aanzien hiervan

Wat denk jij ervan?

1. Wat is jouw visie over NS Internationaal op dit moment?
2. Wat is tevredenheid en wanneer denk jij dat je medewerkers tevreden zijn?
3. Wat is betrokkenheid en wanneer denk jij dat je medewerkers betrokken zijn?

4. Doel van het onderzoek;
 - a. Welke informatie is voor jou van belang om te sturen?
 - b. Op welk niveau wil jij meten zodat je kan sturen?
5. Wat vind je van het stappenplan?
6. Heb je nog vragen/opmerkingen?

Bijlage 2: samenvatting oriënterende interviews

De twee hoofdthema's van het onderzoek zijn met de respondenten besproken. Het was voor de meeste moeilijk onderscheid te maken tussen tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers. Toch konden de meeste een aantal kenmerken noemen van deze twee begrippen.

Tevredenheid wordt als volgt beschreven: plezierige werkomgeving, afspraken nakomen, beloning/loon/waardering naar werken (ook in vorm van schouderklopje), gehoord worden, duidelijkheid, meedenken door mensen, als er rust is (bedoelt: als verwachtingen en afspraken worden nagekomen), plezier in het werk, veilig voelen, loyaal zijn, waardering krijgen, serieus worden genomen, gezien, gehoord, geïnformeerd worden, interessante inhoud baan en een goede balans tussen werk en privé.

Betrokkenheid was moeilijker te definiëren maar werd als volgt beschreven: saamenhorigheid, erbij horen, als ideeën medewerker gehoord worden en in overweging worden genomen, als je betrokken bent bij je collega's dan ben je dat ook bij de organisatie, het 'wij-gevoel', zelf initiatieven nemen en een actieve houding aannemen, loyaal zijn, waardering voor het product en het bedrijf als mijn bedrijf zien.

NS Internationaal is de laatste anderhalf jaar door een grote reorganisatie gegaan. Dit brengt veel onrust met zich mee en daarom is het goed de visie van de respondenten uit te lichten.

De volgende metaforen zijn genoemd om NS Internationaal te beschrijven:

1. NS Int is een schip in de storm, we liggen op koers en de volgende haven is de lancering van HSA (High Speed Alliance).
2. We waren aan het file-rijden, op dit moment staan we ingeparkeerd en kunnen we even bijtanken. Het lijkt alsof de snelweg wat leger is maar we kunnen de files in de toekomst niet voorzien. Het doel van de reis is voor veel mensen nog niet duidelijk, niemand zit goed in zijn rol.

Samengevat komt het op het volgende neer: NS Internationaal is een jonge, prille organisatie met een enorm sprekend product dat 'geen treinen rijdt maar mensen vervoert'. Er is veel gebeurd de afgelopen jaar, alles is overhoop gehaald, de hele organisatiestructuur, procedures en systemen zijn totaal anders. NS Int wil van een bedienende balie organisatie naar een web based company. Al deze veranderingen zorgen voor de nodige verwarring, dit hoort erbij en is logisch. Medewerkers hebben veel onzekerheid en weten niet waar we nu staan. Vrijdag 21 mei 2005 is de laatste harde verandering door gevoerd (overgang stations) en nu kan het opbouwen beginnen.

Om de respondenten te betrekken bij het onderzoek is er ruimte om eventuele ideeën te geven voor de opzet van het onderzoek. Deze ideeën worden dan zeker in overweging genomen.

Het is belangrijk om de vragen zo te stellen dat er actie kan ontstaan naar aanleiding van de vragen. Dit werd bevestigd door een andere respondent die het onderzoek wil inbedde in een “participatieproces” waarbij medewerkers zelf het initiatief aandragen. Wat betreft de inhoud van de vragen, het zijn soms de kleine dingen die medewerkers ontevreden maken. Ook de drijfveren van mensen moeten naar boven komen door middel van het onderzoek. Hieruit blijkt ook dat er behoefte is aan meer diepgang, alleen kwantitatief zou dan niet voldoende zijn om aan deze wens te voldoen.

Wat betreft de uitvoering van de enquête is één respondent zeer overtuigd van het medium internet. Daarnaast wordt er door meerdere respondenten gezegd dat het erg belangrijk is om goed te communiceren gedurende het proces.

Bijlage 3: resultaten pretest

De pretest is met vijf respondenten (H, L, G, E en K gehouden, M is de interviewer). De vragen zijn één voor één voorgelezen en behandeld.

Pagina: “Toelichting bij enquête”

Anonimiteit? L: “je kan net zo goed je naam en telefoonnummer invullen? Je kan toch op deze manier uitzoeken wie de enquête heeft ingevuld.” H: “ik ga mijn naam echt niet invullen hoor want ik vind mijn werk helemaal niet leuk op dit moment.” K: “er is inderdaad een verschil in het wel of niet invullen van je naam.” L: “noem het dan niet anoniem maar vertel dat je de vragenlijsten vernietigt als je alles hebt ingevoerd.” M. probeert uit te leggen dat anonimiteit gewaarborgd is en dat je altijd kan onderzoeken wie wat heeft ingevuld maar dat ik dat simpelweg niet doe.

Pagina “De enquête”: de nummer komen overeen met de nummers van de vragen van de enquête

1. Slaat deze vraag slaat op de inhoud van de baan?
2. G: “organisaties binnen NS?” We kunnen namelijk niet vergelijken met andere organisaties buiten NS omdat we al jaren bij NS werken en simpelweg niet weten hoe het bij andere organisaties is. Even goed is niet te beantwoorden → maak er beter/slechter van.
3. één in plaats van een
4. wat is ‘de communicatie’? H: “Dat zijn de TWO’s (taakgericht werkoverleg), IntFo en overleg. L: “Dat is voor mijn informatievoorziening en communicatie is in 2 richtingen, informatie geven en feedback krijgen.”
5. ok
6. veel te moeilijk kan je beter vervangen door ‘complex’
7. Geen relevante vraag! G: “je zegt toch zelf je baan op?” E: “Deze situatie doet zich simpelweg nooit voor, je zorgt toch dat je een nieuwe baan heb als je je huidige baan opzegt.”
8. ok
9. H: “Zijn er regels en procedures?” L: “Antwoord hierop is te vinden in vraag 10!”
10. E: “NS Int is niet bureaucratisch!” G: “Vind ik wel, ik heb ontzettend veel papierwerk.”
11. ok
12. ok
13. ok
14. ok
15. G: “Als ik dat zou doen... phoe!” H: “ja!” L: “Als mensen dat doen dan zullen ze dat niet invullen in de enquête.”

16. M: “Wat is voor jullie promotie?” L: “Je hebt hier alleen maar promotie op je stoel. Je moet solliciteren om promotie te krijgen. Je zal niet op je huidige functie promotie krijgen.” H: “Je hebt wel de E-Trede. Als je 5 jaar op dezelfde functie zit en je doet je werk goed.” L: “Je moet je werk uitmuntend doen hoor.” H: “Ja, dat wordt beoordeeld. Dan krijg je meer salaris.” M: “Dus promotie is salarisverhoging?” Allemaal: “Ja.”
17. Salarisverhoging is toch promotie? Dus misschien samen met 16?
18. M: “Wat verstaan jullie onder ‘de dingen’?” G: “Mijn werkzaamheden” De rest: “Dat zou ik ook bedoelen”
19. Zelfde als vraag 2.
20. Deze vraag is duidelijk. Beloning is: promotie/douglas-bon/beker/kofferlabel.
21. ok
22. ok
23. ok
24. ok
25. Loonsverhogingen? L: “Waar denken jullie dan aan, jaarlijkse trede/CAO/promotie op je stoel?” Allen: “CAO!” E: “Die jaarlijkse trede hoeft niet echt wat voor te doen. Dat is al jaren geleden vastgelegd.”
26. ok
27. ok
28. ok
29. ok, erg relevant!
30. ok
31. ok
32. M: “Wat zijn voor jullie doelen?” K: “Omzetontwikkeling, komst van de HSA”
33. ok
34. ok
35. E: “Je bedoelt dan dus andere organisatie binnen NS?” G: “Ja, want we kunnen niet vergelijken met andere organisaties” L: “Al weet ik wel dat je bij andere organisaties wel veel salarisverhoging/bonussen krijgt bijvoorbeeld. En wij komen niet echt vooruit maar blijven gewoon binnen NS hangen”
36. ok
37. Deze vraag ligt veel te gevoelig bij verkoopmedewerkers! G: “Wij hebben niets willen, we moeten gewoon weg”
38. ok
39. ok
40. ok
41. ok

42. ok
43. L: “W hebben al drie, vier keer vragen over loyaliteit gehad.”
44. ok
45. ok
46. Dezelfde soort vragen zijn al geweest.
47. ok
48. ok
49. L: “We hebben toch ook al erkenning gehad?” G: “Erkenning door wie? De klant of mijn leidinggevende?”
50. G: “Deze kan dan weer wel. Dit gaat over ontslag en is veel minder erg als nr 37.”
51. ok
52. ok
53. ok
54. ok: is bijna identiek aan 51
55. t/m 66: L: “Deze vragen zouden ook goed zijn voor P&O.”
56. M: “Snappen jullie het onderscheid tussen directie? Management? En direct leidinggevende? Vraag 63 is precies hetzelfde als vraag 47!”
57. het management kan hier beter vervangen worden door de directie!
58. het management kan hier beter vervangen worden door de directie!
59. ok
60. de organisatie kan je bij deze vragen beter vervangen door NS Internationaal.
61. ok
62. ok
63. ok
64. ok
65. ok. Hoe vaak is vaak voor jou? Bij de een 3 keer per jaar en bij de ander 1 keer per week.
66. ok
67. ok
68. ok
69. Mening over enquête
70. ok
71. ok
72. ok
73. ok
74. ok
75. H: “Als je hier ja op antwoord moet je ook gelijk je naam invullen en dan is anonimiteit weg. Dus deze vraag zou ik weglaten.”

76. ok

77. ok

78. ok

79. Algemene vragen

80. 1 t/m 5: ok

81. Informatieservices staat er twee keer, Missende afdelingen: Financiën, I&A, Overig, PR (toevoegen bij Marketing) G: “Waarom rijdend personeel wel uitgebreid maar verkoopbalies op één hoop?”

Algemene opmerkingen/vragen:

- Er zitten te veel controlevragen in de enquête.
- Terugkoppeling van resultaten in de IntFo!
- De vragen over ontslag zijn niet heel handig maar kunnen opzich wel.
- Stel nog een actuele vraag! Daar willen mensen wel hun mening over kwijt en zo verhoog je de respons. Bijvoorbeeld over de verhuizing naar Amsterdam.
- Onderscheid directie/management/direct leidinggevende is nog steeds er moeilijk. Wij komen er met z'n zessen ook niet uit!

Bijlage 4: begeleidende brief bij enquête

NS Internationaal

Directie

Hoog Overborch
Moreelsepark 54
Postbus 2025
3500 HA Utrecht
Nederland
www.nshinternationaal.nl

Datum 23 juni 2005

Onderwerp Proefenquête

E-mail michiel.vanroozendaal@ns.nl

Beste collega,

Hierbij ontvang je de enquête die de tevredenheid van medewerkers peilt. Deze eerste proef wordt uitgevoerd door Margriet van Dalen, stagiaire Interne Communicatie. Ik ben overtuigd van het belang van dit onderzoek en wil je dan ook uitnodigen deze enquête in te vullen en mee te denken. Ik heb positieve ervaringen met soortgelijke enquêtes en het lijkt me erg nuttig om in de toekomst dit meetinstrument frequent in te zetten bij NS Internationaal.

Hartelijke dank voor je tijd en als je vragen hebt kan je altijd contact opnemen met Margriet.

Met vriendelijke groet,

Michiel van Roozendaal
Directeur NS Internationaal

Bijlage 6: demografische gegevens enquête

Tabel 1

Verdeling leeftijd respondenten

Leeftijd	n	%
Jonger dan 20 jaar	0	0
20 t/m 30 jaar	4	2
31 t/m 40 jaar	54	27
41 t/m 50 jaar	100	51
51 t/m 60 jaar	39	20
61 jaar of ouder	0	0
Totaal	197	100
Onbekend	37	-

Tabel 2

Anciënniteit respondenten

Dienstverband bij NS	n	%
Korter dan 1 jaar	0	0
1 tot 5 jaar	14	7
5 tot 10 jaar	23	12
10 tot 15 jaar	25	13
15 tot 20 jaar	47	24
20 tot 30 jaar	71	36
Langer dan 30 jaar	17	9
Totaal	197	100
Onbekend	37	
Dienstverband bij NS Internationaal	n	%
Korter dan 1 jaar	6	3
1 tot 3 jaar	16	8
3 tot 6 jaar	74	38
6 tot 9 jaar	53	27
Langer dan 9 jaar	47	24
Totaal	196	100
Onbekend	38	

Bijlage 7: interviewschema

Goedemorgen/-middag, fijn dat je hier wilt zijn! Zoals ik in de mail had aangegeven ben ik bezig met een onderzoek bij NS Internationaal. Je hebt ook de enquête thuis gekregen en misschien ingevuld. Het belangrijkste aspect van dat onderzoek is de betrokkenheid bij NS Internationaal. Ik heb een aantal mensen willekeurig geselecteerd om deel te nemen aan deze interviews. Op deze manier hoop ik een algemeen beeld te kunnen weergeven over de betrokkenheid bij NS Internationaal.

Alle gegevens worden anoniem en vertrouwelijk behandeld. Als je tijdens het interview vragen hebt of je begrijpt iets niet dan mag je me dit altijd vragen. Het gaat vooral om jouw mening en niets is raar. Het interview zal, naar verwachting, ongeveer 30 minuten duren.

Het is voor mij lastig om alles op te schrijven dus daarom heb ik deze recorder mee genomen om het op te nemen. Het interview wordt nadat ik het in tekst verwerkt heb gewist. Vind je het goed dat ik het opneem?

- Ja → hartstikke mooi!
- Nee → dan noteer ik steekwoorden als je dat goed vindt

- Heb je vooraf nog vragen?
- Ja, stel ze maar
- Nee, dan gaan we nu beginnen

-RECORDER AAN-

Graag wil ik je eerst wat vragen over wat je precies doet binnen NS Internationaal. Daarna gaan we wat meer in op jouw betrokkenheid bij NS Internationaal. Ik zal hier specifiek vragen waardoor jouw betrokkenheid veroorzaakt worden. Maar eerst ben ik benieuwd naar wat jij allemaal precies doet binnen NS Internationaal.

1. Wat is jouw functie precies binnen NS Internationaal?
 - a. Is dit een leidinggevende functie?
 - b. Hoelang ben je werkzaam bij NSI?
 - c. Hoelang deze functie?
 - d. En werkte daarvoor bij een ander onderdeel van NS?

Ik wil het graag met jou hebben over betrokkenheid. Betrokkenheid is je gevoel bij de organisatie. Men is betrokken bij een organisatie als ze trots zijn op hun organisatie en als ze het fijn vinden om bij deze organisatie te werken.

Indien je bijvoorbeeld betrokken bent bij NS Internationaal dan voel je je thuis bij NS Int, betekent NS Int veel voor je en voel je je ‘als een deel van de familie’ bij NS Int.

Betrokkenheid kan heel erg verschillen per persoon. Het kan dus zijn dat je minder betrokken bent, dit is helemaal niet erg. We gaan het vooral hebben over wat daaraan ten grondslag ligt aan jouw betrokkenheid.

Begrijp je wat betrokkenheid is?

- Ja → dan wil ik graag verder gaan met het interview
- Nee → dan licht ik het nogmaals toe

2. Kun je me uitleggen in hoeverre jij je betrokken voelt bij NS Internationaal?

a. Waardoor wordt voel je je betrokkenheid bij NS Int? -Eigen woorden respondent herhalen!-

3. Kan jij een concrete gebeurtenis beschrijven die je als heel erg positief of negatief hebt ervaren waardoor jouw betrokkenheid bij NS Internationaal veranderde? – Eigen woorden respondent herhalen!-

a. Wat gebeurde er precies?

b. Wie waren betrokken bij deze gebeurtenis?

c. Wat waren de consequenties/gevolgen van deze gebeurtenis?

d. Wat waren de consequenties/gevolgen voor je betrokkenheid van deze gebeurtenis?

e. Is deze gebeurtenis specifiek voor NS Internationaal?

Samengevat was de gebeurtenis als volgt en heeft het op deze manier jouw betrokkenheid bij NS Internationaal veranderd.

Kan je nog meer gebeurtenissen noemen waarbij jouw betrokkenheid veranderde?

4. Graag wil ik van je weten of jouw betrokkenheid is veranderd tijdens de aankondiging van de reorganisatie in januari 2004. Er is toen namens de directie een brief verstuurd aan alle medewerkers op het huisadres. Daarnaast is de reorganisatie toegelicht door alle managers op locatie. Is jouw betrokkenheid hierdoor veranderd? En op welke manier?

Heel erg bedankt voor je medewerking. Ik vond dat je –voorbeeld noemen- erg goed onder woorden bracht en dit is zeker waardevol voor mijn onderzoek.

Bijlage 8: de interviews

Interview: respondent 1

Vrouw/ werkt bijna twee jaar bij NS Internationaal / werkte daarvoor niet bij een ander onderdeel van NS maar wel in de reisbranche / leidinggevende functie

De NS-cultuur: apart, bijzonder, bijna tegenstrijdig. Het is een goede werkgever, erg sociaal, dit heeft ook een keerzijde, het lijkt erg aan protocollen samen te hangen. Een voorbeeld hiervan is de OR, dat ben ik niet gewend. Maar het wordt steeds dynamischer, er worden meer jonge, dynamische mensen aangenomen. Sommige mensen blijven erg lang hangen en verwachten ook dat hun werkgever hun problemen oplost. Dat ben ik niet gewend en heb daar wel eens moeite mee en NS gaat daar te ver in. NS mag wel wat harder zijn, de veiligheid die NS biedt zorgt ervoor dat mensen wel eens wat sloom worden. Toen ik werd aangenomen bij NS voelde ik me bijna uitverkoren dat ik in de keuken van NS mocht kijken.

In hoeverre betrokken?

- Ik voel me erg betrokken en gaat pas werken bij een bedrijf als ik denk dat ik me prettig ga voelen, als ik trots op het product kan zijn. Dus als het voldoet aan je verwachtingen en de werkgever is goed voor je dan is betrokkenheid een logisch gevolg. Betrokkenheid moet er ook wel zijn, anders ga ik verder kijken. NS Int is voor mij niet tegengevallen (het heeft aan mijn verwachtingen voldaan) en dat zit hem in een aantal punten.

Waardoor betrokken?

- De mensen, als dat niet klikt is het ook moeilijk om betrokkenheid te tonen. De mensen zijn het bedrijf. Als er een heel andere directie en middenkader was geweest dan zou ik minder thuis voelen en dus minder betrokken. Het is juist de club mensen waar ik graag bij wil horen. We zijn van een stoffig imago naar moderne organisatie gegaan en dat zit toch ook in mensen.
- De uitstraling van een bedrijf
- Betrouwbare werkgever dan ben ik loyaal. Ik hou van degelijke bedrijven, als ik afspraak dan gebeurt het ook (zie begin). Ik ga heel erg uit van het goede van mensen, als mensen niet doen wat ze beloven dan doet het bedrijf dat ook niet. Betrouwbaarheid zit vooral in mensen, vertrouw jij je baas? Vertrouw jij afdeling personeelszaken?
- In mijn situatie heeft werkgever veel moeite gedaan mij aan hen te binden en dan geef je loyaliteit en betrokkenheid terug. Ik kwam binnen op een jaarcontract en binnen een half jaar hebben we het jaarcontract afgebroken en we willen dat ik bleef. Ik vond dat wel wat en er moesten mensen uit en ik kreeg als externe een vast contract aangeboden.

Kritieke gebeurtenissen

Situatie 1

Een managementdag, grote club manager bij elkaar. Erg bijzonder dat iedereen bij elkaar is. Er gebeurde dat we een web-based-bedrijf worden en we kregen de presentatie van de filosofie. Dan begrijp je hoe ze op die visie komen en waarom beslissingen worden gemaakt. Het wordt op gezette tijden georganiseerd, in ruim 1,5 jaar, zijn er vijf bijeenkomsten georganiseerd. Er wordt veel saamhorigheid gecreëerd. Toen ik net was ingewerkt was de eerste managementdag en hierdoor werd ik veel meer betrokken.

Situatie 2

Elke laatste donderdag van de maand is er borrel, dit is heel belangrijk. Het is erg jammer dat Overborch naar Amsterdam gaat. Want het is erg goed om betrokkenheid te hebben bij het werk van elkaar. Ook een afscheidsborrel is erg goed voor de betrokkenheid. De deelnemers van de borrel komen niet uit de gehele organisatie. De medewerkers gaan niet borrelen met afdeling marketing en de directie. Vooral het middenmanagement en de directie komen op de borrel. Niet is ook het geval als er iemand afscheid neemt. De marketingafdeling heeft het georganiseerd, dat is een jonge club die houdt van netwerken. De oorzaak is vooral gezelligheid en bijkletsen. Dit creëert betrokkenheid bij mij, maar niet bij iedereen.

Situatie 3

Dat is heel persoonlijk, voor mij is dat het moment dat AR en RH (managers van respondent 1) mij vroegen of ik hier de baas wil worden, dat is gewoon mijn droombaan. Ik voel me dan heel erg serieus genomen als werknemer en daarmee promotie maak. Het is vooral dat ik gewaardeerd werd dat mijn betrokkenheid toe is genomen. De meeste mensen werken hier omdat ze niet beter weten en kunnen niet meer weg. Dat is omdat ze goed verdienen? Is dat omdat ze altijd al bij NS hebben gewerkt. Want dan vraag ik me af of dat betrokkenheid is om de juiste redenen. Ik weet niet of het vaker gebeurt, ik denk het wel. Want er zijn meer mensen op een tijdelijk contract binnen komen en die mogen blijven. Ze willen ook wat jonger en minder ambtelijk zijn.

Situatie 4

Ik ben wel benieuwd naar de betrokkenheid van bijvoorbeeld OR-leden. De OR brengt negatief advies uit maar willen vooral compensatie voor medewerkers zien. Dan lijkt het meer te gaan om tijd en geld.

Specifieke gebeurtenis

Ik ben juist meer betrokken geraakt. Ik vond de brief heel eerlijk en niet onprettig om op die manier betrokken te worden in de ellende van dit bedrijf. Ik heb daar niet zoveel negatiefs over. Ik was ook (door de managementdagen) meer betrokken bij de besluitvorming en daarom begreep ik meer. Het

werk werd wel lastiger gemaakt, ook omdat medewerkers niet wisten wat er precies gebeurde. Ik kan me voorstellen dat de lager onder mij minder betrokken waren bij de besluitvorming.

Interview: respondent 2

Man / werkt 6 weken bij NS Internationaal / werkte hiervoor niet bij NS maar wel bij ander vervoersbedrijf / geeft leiding aan 19 mensen

In hoeverre betrokken?

- Ik voel me erg betrokken, vanaf het begin al.

Waardoor betrokken?

- Het is een persoonlijke instelling, je bent betrokken bij je werk en als je het niet leuk vindt moet je iets anders gaan zoeken.
- NS is een sociale organisatie, er wordt rekening gehouden met het individu maar er wordt soms ook teveel rekening gehouden, dat is een nadeel. Je kan bijwezen twee jaar thuis gaan zitten met het mobiliteitscentrum. Dat is niet meer van deze tijd. Nieuwe ideeën worden altijd ter harte genomen, er hoeft niet binnen vaste kaders gewerkt te worden. Dit zorgt ervoor dat ik op mijn plaats ben. Ik probeer, als leidinggevende, ook een sfeer te creëren waar er veel mogelijk.
- Alles staat of valt met de mensen waar je mee werkt. Betrokkenheid valt of staat voor 80% door de persoonlijke klik met mensen. Al is het werk nog zo leuk en als de mensen niks zijn dan wordt het gewoon niets. Toen ik hier binnen kwam had ik lichte voorkeur voor ander bedrijf maar toen ik met de mensen hier gesproken had voelde ik me gelijk op mijn plek hier. Je hebt veel gelijkgestemde, ze willen er voor gaan. Hier zitten veel meer jonge, creatieve mensen die hier tussen de 0 en 6 jaar werken.

Kritieke gebeurtenissen

Situatie 1

Mijn sollicitatiegesprek met mijn leidinggevende was zo goed dat ik dacht, hier wil graag voor werken. Ook de afdeling was erg leuk en je kreeg het thuisgevoel, je werd niet uitgetest als nieuwe baas. Die gelijkgestemde maakte het verschil en daarom voelde ik me veel meer betrokken bij NS Internationaal.

Situatie 2

De kennismakingsgesprekken, mijn voorganger heeft het voor mij geregeld. Hij had een heel plan van aanpak voor mij in dienstreden geregeld. Dat vond ik erg prettig om te beginnen. Hierdoor voelde ik me betrokken bij NS Internationaal. Ik ben bij verschillende afdelingen geweest en dat geeft een

totaalbeeld. Dit is niet typisch NS Int. Een collega was ook op hetzelfde moment begonnen en bij haar was het niet geregeld. Ik had eerder een gesprek met haar baas dan zij zelf.

Situatie 3

Waar ik me zorgen over maak is levensvatbaarheid. We draaien geen winst en we moeten wel een keer winstgevend zijn want die kraan gaat een keer dicht. Ik ben het noodzakelijk kwaad, hoe meer mensen er bij mij werken hoe meer kaartjes er verkocht moeten worden. Het is een zorgpuntje maar ik raak er niet minder betrokken door voel. Hierdoor raak ik misschien wel meer betrokken om er voor te gaan. Als concrete situatie denk ik dan aan de budgetbespreking. Hier word gezegd: dit is budget en daar word je op afgerekend. Mijn leidinggevende is eindverantwoordelijk voor het budget. Budget is wel een belangrijk verbeterpuntje. Ze gaan in de historie van NS Int nu pas met budgetten aan de slag, dat is wel een beetje onprofessioneel. Dat staat nog in de kinderschoenen. Ik heb mijn budget nu half onderbouwd waar ik mee aan de slag moet gaan. Dan twijfel ik aan de betrokkenheid van een ander, mijn betrokkenheid neemt dat misschien wat toe. Het is mijn afdeling en ik wil dat het goed gaat. Dan zou ik eerder zeggen, hoepel jij maar op, ik doe het zelf wel. Dan heb ik er een beter gevoel bij. Mijn budget is voor me gemaakt, omdat ik er nog maar zo kort werkte en dat stootte me tegen het zere been. Daar word ik door geprikkeld, dat doen we volgend jaar anders.

Specifieke gebeurtenis

Ik heb bij een ander bedrijf ook een grote reorganisatie mee gemaakt. Ik deed mijn werk goed maar moest toch naar de concurrent en daar hadden ze ook niets. Als de brief op je mat komt, het je even wat nu? Maar je weet, dit is een 'never-ending-story'. Het is niet eenmalig. Tegenwoordig heb je niet meer een baan voor leven, ga switchen na 4-5 jaar bij een baan. Mijn betrokkenheid wordt niet door veranderd door reorganisaties, ik lig er niet wakker van. Het is bij elke organisatie dus je kan je er niet voor bergen. Een reorganisatie is niet NS gebonden, je hebt altijd die dreiging van je baan-verlies. En daar moet je je niet door laten beïnvloeden. Wat wel vervelend is als je ouder dan 50 jaar bent dan is het wel moeilijk want je krijgt niet makkelijk een nieuwe baan.

Interview: respondent 3

Vrouw / werkt 5 jaar bij NS Internationaal / totaal 12 jaar dienstverband bij NS (lang gestopt vanwege kinderen) / geen leidinggevende functie

In hoeverre betrokken?

- Ik probeer me in te leven in de klant, hoe zou ik het zelf voelen. De klant moet een goed gevoel hebben bij een bedrijf. Want we zijn niet goedkoop maar de klant moet het idee hebben, daar ga ik graag mijn reis boeken.

- Alle definities zijn van toepassing op mij
- Als er over het bedrijf gepraat wordt probeer je zo positief mogelijk te praten. Er wordt de laatste jaren wel wat op de proef gesteld wat betreft het gevoel. Maar ik begrijp het wel.
- We hebben met z'n allen (= afdeling) het gevoel, we gaan ervoor. We willen door gaan, wel in afgeslankte vorm. Dat gevoel willen we ook uitdragen naar de directie toe.
- Ik hou van het bedrijf, NS!
- Ik ga elke dag met plezier naar mijn werk, ik zie het als een uitdaging om het werk goed te doen.
- Over het algemeen ben ik best stabiel en heb ik altijd wel een positief gevoel.

Waardoor betrokken?

- Dat komt ook door het verleden, ik heb altijd bij NS Int gewerkt, je bent eigenlijk ook NS Internationaal.
- Ik vind het zelf ook leuk om internationale reizen met de trein te maken. Ik hou van het gebeuren, reizen, klanten. Ik vind het product erg leuk en zou dat niet kunnen overbrengen als ik het product niet leuk vind.
- De totale sfeer vind ik wel belangrijk. Maar ik heb niet heel veel contact met mijn collega's tijdens mij werk want we zijn erg druk. Ook belangrijk voor mijn betrokkenheid. De gesprekken zijn afhankelijk van de mensen die boeken.
- Ik heb een vast contract voor onbepaalde tijd. Ze krijgen me niet zo makkelijk weg en daardoor ben ik meer betrokken.

Kritieke gebeurtenissen

Situatie 1

Beoordelingsgesprek dat positief is dan ben ik daarna nog meer betrokken en gemotiveerd. Dat gesprek heb ik met mijn supervisor. Dat heb ik normaalgesproken één keer per jaar. Nu zijn omzetten wel belangrijker. Er wordt meer individueel gekeken wat je resultaat is. Ik ben blij met omzet voor het bedrijf en voor de afdeling en niet perse voor mijzelf. Dat motiveert mij dan.

Situatie 2

De bom die insloeg in januari 2004. Het werd zo keihard gezegd dat alles over zou gaan naar internet omdat de klant dat wil. In bepaalde bewoordingen werd wel duidelijk dat we gewoon konden ophoepelen. Toen merkte ik hoe betrokken ik was bij het bedrijf want ik voelde de tranen achter mijn ogen. Ik was toen echt heel erg van streek en dacht, daar gaat mijn baan. Ik zou niet bij een ander bedrijf willen werken. Dit mag niet gebeuren dat de klant geen gesprek meer kan voeren over zijn boeking. Dat vond ik heel erg voor de klant en dan zouden we veel klanten gaan verliezen. De reden van de directie van de reorganisatie was kosten besparen. Dit werd op een manier gebracht die zo kwam, vind je wat anders ga er dan maar naar toe. Dat was heel hard. Er werden gesprekken gevoerd

over de hele dag verdeeld, een soort inloopsessies. Het was een soort D-day. In een kamertje werd je met een bepaalde groep naar binnen gehaald en dan vertelde de directie daar wat er ging gebeuren. Maar dit is wel een beetje terug gedraaid want de omslag naar internet gaat niet zo snel als verwacht. Mijn betrokkenheid werd juist sterker, we vechten ervoor. Mij krijgen ze niet zo snel weg. Maar ik heb wel verdriet gevoeld. Ik denk dat het bij andere bedrijven ook wel zo gaat. Maar het had iets subtieler gemogen.

Situatie 3

Klein dingetje, vroeger mocht je bij koffie een kaakje eten. Maar nu mag dat niet meer volgens de call-center regels. Dat vind ik werkelijk belachelijk. Er is één lijn getrokken. Daar kan ik niet tegen. De leiding beslist dat naar aanleiding van regels. Ik voel me dan kinderachtig behandeld, dan ben ik niet echt minder betrokken maar ik vind het wel storend. Zo gaat het bij elk bedrijf.

Ben erg op de hoogte van wat er allemaal gebeurt in het bedrijf. Ik heb geen emailadres binnen NS Internationaal maar zo blijf je wel betrokken. Dat vind ik erg belangrijk. Wil graag weten wat er op andere afdelingen speelt.

Interview: respondent 4

Deze respondent wilde liever niet dat de recorder werd gebruikt

Vrouw / werkt 4,5 jaar bij NS Internationaal / werkt 29 jaar bij NS / geen leidinggevende functie

In hoeverre betrokken?

- Ze is erg trots op het product en daardoor betrokken bij NS Internationaal. Ze kijkt altijd even of bijvoorbeeld de ICE op tijd is als ze hem langs ziet rijden.
- Ze voelt zich meer een onderdeel van NS-familie dan van de NS Internationaal-familie
- Respondent is betrokken maar er zit een grens aan die betrokkenheid, ligt niet wakker van het feit of de treinen wel of niet vol zijn. Het maakt de respondent niet uit of er winst of verlies wordt behaald.

Waardoor betrokken?

- NS Internationaal is geen club binnen NS, het is een versnipperde organisatie. Je hebt de drie carriers, Thalys/ICE/Benelux, dit zijn afzonderlijke groepen mensen. Daardoor is het moeilijk om je betrokken te voelen bij NS Internationaal als organisatie in het geheel.
- NS zorgt erg goed voor haar medewerkers. Zeker vroeger, als je bijvoorbeeld geld tekort kwam kon je geld lenen bij NS. Dit is wel minder geworden maar NS geeft nog steeds die zekerheid aan

haar medewerkers waardoor die betrokkenheid gecreëerd wordt. Want je hebt het gevoel dat je wat terug moet doen voor de organisatie.

- Betrokkenheid komt sowieso door de mensen die er werken. Dit staat voorop, de collega's die bij NS werken maken dat ik me thuis voel bij NS. Het maakt mij niet uit of de treinen vol zijn en of we winstgevend zijn, het gaat mij vooral om de mensen. Als ik een collega kan helpen dan geeft mij dat meer voldoening dan een behaalde winst.

Kritieke gebeurtenissen

Situatie 1

Er is op den duur besloten om het digitale personeelsblad te splitsen in één voor commercie en één voor exploitatie. Hierdoor weet ik nu niet meer wat er bij het andere organisatieonderdeel speelt. Deze beslissing is door communicatieafdeling genomen in samenspraak met de directie. Hierdoor is mijn betrokkenheid afgenomen bij het andere organisatieonderdeel.

Situatie 2

De verkoopbalies moeten sluiten en worden per 1 januari 2006 overgenomen door stations. De verkoopmedewerkers hebben erg lang in onzekerheid gezeten hierover. De plannen hierover werden steeds veranderd. Daarom voelden deze mensen zich niet gewaardeerd om wie ze zijn en hierdoor minder betrokken. Tevens zijn de OR-en erbij betrokken en die lopen te zeuren en zijn 'eigen-geilers'. De OR wil voornamelijk dat hun eigen mening gehoord wordt. De betrokkenheid van de respondent is hierdoor niet enorm veranderd maar het stoort haar wel mateloos dat er zo met de verkoopmedewerkers.

Situatie 3

Twee jaar geleden is er een SKOOP-onderzoek geweest. Hierin moesten we ook allemaal aangeven hoe tevreden we waren. De resultaten zijn gecommuniceerd in het interne medewerkersbladje IntFo. Maar er wordt dan vervolgens niets met de uitkomsten gedaan. Dit is dan de verantwoordelijkheid van de communicatieafdeling vindt de respondent. Dit haalt de betrokkenheid naar beneden en dan heb ik geen zin om het nog een keer in te vullen.

Specifieke gebeurtenis

Er is niets aan de betrokkenheid van de respondent veranderd omdat het de respondent persoonlijk niet uitmaakte. Later geeft ze wel aan dat de betrokkenheid eerder toegenomen is dan verminderd. Zij bleef wel zeker van haar baan. Wat betreft de reorganisatie, er veranderen dingen binnen een organisatie, daar ontkom je niet aan. Tijdens deze reorganisatie had de respondent wel haar twijfels of besluiten wel goed genomen zijn.

Respondent 5

Man / werkt 7 jaar bij NS Internationaal / werkt in totaal 17 jaar bij NS / geen leidinggevende functie.

In hoeverre betrokken?

- Ik voel niet een NS-er, ik voel me geen deel van de familie van NS. Ik heb geen enkele moeite om NS te verlaten. Als ik iets anders zou ambiëren dan zou dat zelfs buiten NS zijn.
- Ik ben wel erg betrokken bij het product. Deze markt heeft zeker een goede potentie en ik geloof heilig in de toekomst.
- Ik ben betrokken bij de mensen die er werken, vooral bij je eigen team.
- Ik ben betrokken bij het marketingprogramma, ik ben betrokken bij mijn werk. Dit heeft ook met verantwoordelijkheid te maken van daaruit ontstaat een bepaalde betrokkenheid. Betrokkenheid zonder verantwoordelijkheid kan niet. Ik denk dat als ik niet betrokken ben dat ik deze functie niet kan vervullen. Ik denk dat het begint bij betrokkenheid en daarna komt die verantwoordelijkheid.

Waardoor betrokken?

- Het heeft ook met je karakter te maken. Ik heb geen baan nodig die mijn stimuleert. Het komt vanuit jezelf en het heeft met een bepaalde energie te maken, een bepaalde 'drive'.
- Het product

Kritieke gebeurtenissen

Situatie 1

De assessment. We waren net in een andere vorm gaan werken met marketing, eerst werkten we vanuit de carriergedachte. Dat was net over boord gegooid en we waren klaar voor een 'nieuwe start' en toch kwam het verhaal van de assessment. Ik vond dat marketing gebruikt werd. De organisatie had geen vertrouwen in de marketingafdeling. De assessment konden ze, in theorie gebruiken, dat je de verkeerde man of vrouw op de verkeerde plek bent. Dat is stank voor dank als je je een half jaar lang hebt uitgesloofd. De assessment kwam als een verrassing en het vertrouwen was geschaad. Mijn baas en P&O was degene die bepaalde dat we door een assessment moesten. Nu waren mijn baas en ik niet 'on speaking terms' (geen goede relatie). Iedereen moest door de assessment maar wij hoorde het pas heel laat en dat kwam als een mokerslag bij heldere hemel.

Marketing kreeg zware rol in nieuwe organisatie en marketing werd als boegbeeld voor de organisatie gezien. Wij moesten de kar gaan trekken in de nieuwe organisatie. Dus ze wilden dat marketing door de molen heen was geweest zodat iedereen wist dat er geen besloten benoemingen zijn geweest.

Tijdens die maanden was het een hoop ellende wilde ik het werk erbij neerleggen. Ik ben toen om mij heen gaan kijken want ik wilde hier niet meer werken. Als de organisatie geen vertrouwen heeft in de mensen, dat is de basis. Zeker als je op de stoel zit waar je belangrijke beslissingen moet nemen. En er

was geen vertrouwen, dat straalde er gewoon vanaf. Want de jaren dat je hier gewerkt hebt tellen in de assessment niet mee. Als de directie om zich heen had gevraagd zouden ze positieve feedback krijgen. Maar dat telde niet mee en toen brak er iets. Het was de angst dat ze me ergens op konden pakken want niemand komt perfect uit de assessment.

Door zo'n molen ga je niet elke dag. De liefde komt veelal van één kant. Je verlangt wat terug maar krijgt niets. Ze schoppen je er gewoon uit en dan ben je morgen vergeten. Maar ze verlangen dat je je voor de volle 100% inzet. Ze zijn je liever kwijt dan rijk. Ook als iemand afscheid neemt naar jaren dan kan je een handdruk krijgen. Je moet vechten voor je plekje, voor je promotie. Het werkt blijkbaar dat als je geen grote bek dat je er niet komt. Dat heeft ook met onze afdeling P&O te maken, zij moeten het personeel vertegenwoordigen.

Binnen NS worden er weinig complimenten gegeven, je hoort alleen wanneer het slecht gaat. Zou dat meer gebeuren dan zou de betrokkenheid ook sterker zijn van de medewerkers.

Situatie 2

Toen ik hier binnen kwam was het écht leuk, er werd veel meer gelachen en er werden moppen getapt. Er was meer gezelligheid, het is nu zakelijker. Je bent constant aan het rennen tegenwoordig. Er was een cultuur van half 9 tot 5, doe je het vandaag niet dan kan het morgen wel. Er was een meer open cultuur, je wist veel meer van elkaar. Het hele team is nu anders. Dat waren hele leuke mensen waar ik nog steeds contact mee heb. Het is niet slechter maar wel anders. Toen was ik meer betrokken bij mensen en nu meer betrokken bij het werk.

Situatie 3

We maakten enorm veel winst en waren elk jaar 11-12% stijging. Er was succes in de beginjaren. Thalys kwam net op (1996) en Internationaal werd op de kaart gezet. We waren echt met elkaar een bedrijf aan het bouwen. Het heeft alles te maken met succes van een organisatie. Daardoor ben je meer betrokken bij de organisatie en bij elkaar. Dan heb je het gevoel dat je het ergens voor doet.

Specifieke gebeurtenis

Ik was al redelijk voor geïnformeerd, het was geen verrassing. Wij hebben ook advies gegeven aan de adviesorganisatie die de reorganisatie heeft geleid. Het was wel erg resoluut, dat had ik niet verwacht. We wisten dat het slecht ging. De 'kaasschaaf-methode' hielp niet, we moesten hakken en zagen want er moest wat gebeuren. Ik zag het als een kans, mijn betrokkenheid werd sterker. Ik wilde al jaren een andere opzet van de marketingclub veranderen dus het was fijn dat andere mensen het nu ook zagen. Ik heb me altijd verzet tegen de carriergedachte.

Respondent 6

Man / werkt 4,5 jaar bij NS Internationaal / werkt 16/17 jaar bij NS / geen leidinggevende functie.

In hoeverre betrokken?

- Ik ben betrokken geraakt bij NS Internationaal in het begin bij Thalys. Je krijgt cursussen en krijgt de Thalys-filosofie mee. Je was met een klein clubje en was erg betrokken bij elkaar.
- Ik ben betrokken bij het werk.
- Menselijk contact erg belangrijk, als bijvoorbeeld Jan komt en hij heeft een aanrijding gehad dan wil ik er voor hem zijn.

Waardoor betrokken?

- We hadden een hechte kleine club, zeer gemotiveerde medewerkers. Dat zorgde voor veel betrokkenheid bij Thalys.
- Door het werk raak ik ook erg betrokken. Ik zou hetzelfde werk ergens anders ook willen doen. Mijn kantoor is ook goed voor een babbeltje en dat is erg leuk.
- Heb een goede band met de mensen waarmee je werkt. Mijn collega is er humoristisch en dat is erg leuk.
- Door het product en dan voornamelijk de Thalys. Als de Thalys voorbij rijdt dan kijk ik even op mijn horloge, hij is op tijd!

Kritieke gebeurtenissen

Situatie 1

Toen ik nog bijsturing van Thalys deed. Bij calamiteiten stonden machinisten en trainmanagers altijd achter mijn beslissing. Ze behielden de humor en hielden de moed erin.

Ook als een trein te laat was, dan bleef ik zelfs na mijn dienst even wachten samen met mijn collega's van Thalys. Dan konden we er nog even over praten. We deden het samen en ondanks dat mijn dienst er op zat bleef ik wachten. Iedereen was betrokken en verantwoordelijk dat zorgde ervoor dat ik ook betrokken was.

Situatie 2

De laatste anderhalf jaar waren minder. De carriers zijn opgeheven en daardoor ben ik minder betrokken bij het product en bij mijn collega's. De andere carriers hebben andere manier van met elkaar omgaan. Ze willen niet even een telefoonnummer opzoeken omdat ze vinden dat de bijsturing daar niet voor bedoeld is. De reden van het opheffen v/d carriers was bezuinigen, minder mensen/FTE. Dit heeft de directie bepaald. We moeten nu ook effectiever werken en dat geneuzel is juist belangrijk voor dit soort werk. Vroeger werkte ik bij Thalys maar nu bij NS Internationaal. Daar heb ik minder betrokkenheid mee.

Situatie 3(dit is genoemd toen de recorder al uit stond)

Dit organisatieonderdeel is bezig een eigen blaadje te ontwikkelen. De respondent wordt hiervoor ook gevraagd de uitvoering te doen (teksten binnen halen en ik het blaadje plaatsen) Maar mijn manager en de andere die hier mee bezig zijn (de redactieraad) hebben een hoop nog niet uitgedacht. Daarom kan ik mijn werk niet goed doen en dat irriteert me mateloos en hierdoor raak ik wel minder betrokken bij zo'n blaadje.

Situatie 4 (dit is genoemd toen de recorder al uit stond)

De respondent is ook verantwoordelijk voor dienstkleding en er kwamen twee mensen aan zijn bureau die morgen dienstkleding nodig hadden. Dit was niet aan hem doorgegeven door de manager van die mensen. De dienstkleding is niet op voorraad en wordt op maat gemaakt dus het is niet mogelijk om dat de volgende dag in huis te hebben. De respondent baalt dan enorm dat hij twee mensen teleur moet stellen en neemt het de manager kwalijk dat hij niet op tijd geïnformeerd is. Het langs elkaar heen praten is ook een puntje van ergernis die de betrokkenheid niet ten goede komt.

Specifieke gebeurtenis

Er zijn stonden wel een hoop banen op de tocht toen de reorganisatie aangekondigd werd. Hoop collega's vertrokken omdat ze voor Thalys wilden werken en niet voor NS Internationaal. Het gaf wel een impact voor iedereen en dus ook voor mij.

Respondent 7

Man / werkt 3,5 jaar bij NS Internationaal / werkt 13,5 jaar bij NS / leidinggevende functie

In hoeverre betrokken?

- Mentaliteit machinisten NSR is niet leuk daarom moest ik er echt weg.
- Betrokkenheid bij Thalys was zeer groot en dat ik wel veranderd. Ik werk nog steeds voor Thalys (terwijl hij bij NS Int werkt). Er was heel veel motivatie bij Thalys- en ICE-mensen.
- Ik ben erg loyaal maar snap dingen niet meer en dat beïnvloedt mijn betrokkenheid. Ik vind het stiekem minder leuk dan een paar jaar geleden.
- Ik ben betrokken omdat ik ambities heb en wil groeien.
- In de OR gezeten, dat is ook vanuit betrokkenheid.
- Er is weinig betrokkenheid bij de organisatie NS Internationaal maar meer bij de carriers.
- Ik hou het wel vol als ik af en toe mijn ei kwijt kan.

Waardoor betrokken?

- Ik ben bezig met mijzelf te ontwikkelen en ben betrokken door mijn ambities. Ik wil mijn ambities volgen en kijk uit naar een andere functie.
- Ik ben minder betrokken omdat ik dingen binnen de organisatie niet snap. Er moesten eerst mensen weg die uiteindelijk toch mochten blijven. Ik snap de opzet van de ITC niet. Er zijn veel mooie systemen/middelen gekocht. Het had veel simpeler moeten blijven.
- Als mijn collega's luisteren.
- Mijn direct leidinggevende steunt mij in mijn persoonlijke ontwikkeling en dat stimuleert mijn betrokkenheid enorm.

Kritieke gebeurtenissen*Situatie 1*

Samenvoeging Thalys/ICE/Benelux. Eigen identiteit Thalys/ICE/Benelux is veranderd. We zijn een eenheid-worst geworden en niemand voelt zich meer speciaal. ICE en Thalys hadden vonk aan Benelux moeten overdragen maar het leidde juist tot minder gemotiveerd personeel Thalys en ICE. Managers hebben minder tijd voor hun mensen. Mensen voelen het als een afbraak van hun product. Als teamleider ben ik daar erg betrokken bij en mijn betrokkenheid neemt daardoor ook af. Het management heeft deze plannen geïnitieerd.

Situatie 2

Begin Thalys, toen hadden we een heldere missie. Iedereen wist waar ze voor gingen. De directeur zelf was erg laagdrempelig. We mochten hem dag en nacht bellen voor iets belangrijks. De directeur gaf iedereen het gevoel dat iedereen werkte voor het mooiste product dat er is. Mensen werden speciaal gemaakt. Er werden reisjes gemaakt, we gingen kijken hoe ze het bij andere treinen deden. Nu mag iedereen op Thalys rijden en dan voelen mensen zich minder speciaal. We kregen toen veel van het bedrijf en dan ben je ook bereid veel te geven en dat versterkte mijn betrokkenheid.

Toen ik nog machinist was waren we een keer met de Thalys gestrand in Rotterdam. Daar moesten er weer nieuwe mensen in en toen ben ik even door de trein gelopen om hem schoon te maken. Mijn manager gaf mij hiervoor een compliment en dank. Dat soort kleine dingetjes maken je meer betrokken.

Situatie 3

De kaart van het MT HST. Dat sluit niet aan met wat er op de werkvloer gebeurt. De oorzaak van deze kaart was een hart onder de riem te steken bij mensen. De energie die ze erin steken is heel goed en het is wel oprecht. Niemand op de werkvloer heeft nog vertrouwen in de HSA. Geef openheid en stuur niet zo'n kaartje. Heel veel mensen willen weten wat ze over 5 jaar doen en dat is nog steeds niet

duidelijk. Zo'n kaartje is een gemiste kans, de stemming is er niet. Ik ben niet boos maar ik krijg geen vertrouwen in de HSA. Zeg niet dat het goed als dat niet zo wordt gevoeld.

Het MT HST komen hier niet vaak en weten niet wat er speelt hier. Wat doet zo'n reorganisatie met mensen? Daar wordt geen aandacht aan besteed. De leidinggevende van dit organisatie onderdeel is een beetje autoritair en dat zorgt ervoor dat mensen niet zo snel naar hem/haar toestappen.

Specifieke gebeurtenis

De brief sloeg in als een bom. NS Int moest samen en als je dat bekeek stonden we er erg ellendig voor. Iedereen was lam gelagen en toen hadden ze wat moeten doen. Er gebeurde veel dingen waar machinisten en TM's last van hebben. De structuur is totaal niet duidelijk. Het is ingewikkeld en onlogisch. Mijn betrokkenheid kan versterkt worden in zo'n situatie. Maar dan moet er wel wat gebeuren. Reorganisatie had wat mij betreft niet hoeven te gebeuren we hadden dit zelf ook wel kunnen doen.

Respondent 8

Vrouw / werkt 6 jaar bij NS Internationaal / werkt 6 jaar bij NS / geen leidinggevende functie

In hoeverre betrokken?

- Er is meer in mijn leven dan NS
- Ik ben in redelijk hoge mate betrokken maar ik sta er niet bij op en ga er niet mee naar bed.
- Ik ervaar een zeker vorm van 'sociale gevoelens' bij de organisatie NS.
- Als ik weg ga bij mijn werk dan is thuis veel belangrijker.
- Ik ben wat sceptisch naar het management en de directie maar ik heb er geen last van.

Waardoor betrokken?

- Ik vind het een prettige organisatie, het is een grote organisatie maar ook wel log. Ik vind het een plezierige organisatie. Een erg sociale organisatie. Het gevoel van het stoffige is weg bij NS en daar hebben wij wel een steentje aan bijgedragen.
- Dingen zijn goed geregeld, pensioenregelingen, levensloopregelingen. Er is overal een oplossing voor.
- Erg prettig collega's dichtbij me. Collegialiteit is ontzettend groot.
- Ik vind mijn werk ontzettend leuk. Ik zit redelijk wat extern waardoor je minder afhankelijk bent van je standplaats en daardoor ervaar ik het heel anders. Mijn werk is het allerleukst en het allerbelangrijkst. De rest zijn randvoorwaarde waar zelf invloed op heb.

Kritieke gebeurtenissen

Situatie 1 (=ook specifieke situatie)

Toen de balies gesloten zouden worden. Ik was verkoopmanager Schiphol/Leiden. Leiden zou gesloten worden. Dit werd door de ex-directeur en de nieuwe directeur verteld. Er werd mensen verteld dat er gewoon geen plekje voor hen was en er was geen alternatief. In de loop van de tijd is dan aangepast. De reden van deze gebeurtenis was kosten besparen. Er was geen stappenplan en op het moment dat het gebracht werd was het keihard. Dit is in de loop van de tijd aangepast en achteraf had het niet zo hard gebracht mogen worden. De reactie van collega's heeft ontzettend veel indruk op mij gemaakt. In het begin is de betrokkenheid helemaal weg. In de loop van de tijd draaide dat bij en dan blijkt hoe flexibel mensen zijn. En op het laatst slaat dat weer om en wil je laten zien wat je waard bent. Er werd toen een zelfs een schepje bovenop gedaan. Dat heeft ook wat met mijn betrokkenheid gedaan omdat men zich niet realiseerde dan men met mensen aan het werk was. Ik heb niet altijd leuk gevonden toen. Ik ben toen ook weg gegaan met de toekomst voor de balies in mijn achterhoofd. Nu zijn de kleine balies zoals Leiden nog open en daar wordt ik een beetje laconiek van.

Situatie 2

Afscheid van collega's die al 40 jaar bij NS werken is erg uniek. Dat is heel positief.

Dat iemand bij dezelfde werkgever werkt is uniek, dat is niet meer van deze tijd. En bij NS zijn dat er best wel veel. Dus dit is wel specifiek voor deze organisatie want de NS is gewoon een goede werkgever. Ik zou zelf niet 40 jaar bij dezelfde werkgever willen werken. Dit soort gebeurtenissen beïnvloeden niet de betrokkenheid naar mijn werk en mijn werkgever toe.

Situatie 3

Het op handen zijn van de verhuizing en de toekomst met de HSA. We zijn erg in beweging, dat is positief maar gooit ook een boel overhoop. Dat heeft ontzettend veel voeten in aarde. Je wordt wat laconieker, makkelijker en minder loyaal naar de organisatie. De reden voor de verhuizing wordt duidelijk gebracht. Maar de onderbouwing voor de verhuizing is eigenlijk te zwak. De redenen zijn bv. we moeten dichterbij het proces. Ik geloof niet dat het doorgaat. Eerst zien dan geloven. Er wordt de laatste jaren veel met stelligheid gebracht maar er komt niet veel van terecht.