

# **Ik als wij: identificatie en commitment van boundary spanners**

*Een onderzoek naar de relatie tussen verschillende vormen van  
identificatie en commitment van boundary spanners*

Naam: Maritta de Vries  
Studentnr.: 3166376  
Datum: 17-04-2009  
Leerkring: Management van Human Resources  
Docenten: dr. Ellen van Wijk en prof. dr. Mandy van der Velde

## Voorwoord

Voor u ligt het product van een paar fascinerende maanden onderzoek doen. Het wetenschappelijk artikel over de relatie tussen commitment en identiteit bij boundary spanners dat hieruit voortkomt is uitgevoerd in het kader van de leerkring Management van Human Resources van de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap. Hiermee wordt de bachelor Bestuurs- en Organisationswetenschap afgesloten.

Bij het onderzoek doen naar commitment en de relatie met identiteit heb ik mij in een boeiend avontuur gestort. Hoewel ik wel begonnen was met een onderwerp dat mij interesseerde, had ik nooit gedacht dat ik aan het eind zo vol spanning zou wachten op de resultaten en zo gemotiveerd zou zijn om er een mooi en bruikbaar onderzoek van te maken. Naar mijn idee is dit ook gelukt, en ben ik er trots op dit te kunnen presenteren. Hoewel het onderzoek doen vooral lastig was bij tegenvallende uitkomsten, was het ook een uitdaging om dit om te buigen naar een positieve leerervaring. Ook het manoeuvreren in een organisatie met de daar spelende kwesties en belangen is voor mij leerzaam geweest.

Dit onderzoek was nooit mogelijk geweest zonder de hulp van de organisatie. Ik wil allereerst Mieke Allersma bedanken voor haar hulp bij het onderzoek. Niet alleen heeft ze me wegwijs gemaakt in de organisatie en opende ze deuren voor me, maar ook stak ze veel tijd en energie in het met mij meedenken. Dit heb ik erg gewaardeerd. Ook wil ik Wouter Turpijn bedanken voor de toestemming om onderzoek te doen bij zijn organisatie, en het vertrouwen en de ruimte die hij mij heeft gegeven in het uitvoeren ervan. Verder bedank ik de teamhoofden en adviseurs die ik heb mogen interviewen, of die mij op andere wijze hebben ondersteund, voor hun bijdrage aan het onderzoek.

Tot slot wil ik Mandy van der Velde, docente van de kwantitatieve groep, en de kwantitatieve groep zelf bedanken voor de steun en waardevolle inzichten die ik van hen heb gehad.

Ik denk dat met dit onderzoek zeker een bijdrage wordt geleverd aan zowel de wetenschap als de praktijk.

Utrecht, 17 april 2009

Maritta de Vries

## **Inhoudsopgave**

<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>1. Theoretisch kader</b>	<b>4</b>
1.1 Commitment	4
1.2 Identiteit en identificatie	6
1.3 Identificatie in relatie tot organisatie commitment	7
1.4 Boundary spanners	9
<b>2. Methode</b>	<b>10</b>
2.1 Organisatie en respondenten	10
2.2 Meetinstrumenten	10
2.3 Procedure	12
<b>3. Resultaten</b>	<b>13</b>
3.1 Algemene resultaten	13
3.2 Hypothesen	13
<b>4. Conclusie en discussie</b>	<b>15</b>
4.1 Samenvatting bevestigde en verworpen hypothesen	15
4.2 Alternatieve verklaringen voor de gevonden resultaten	15
4.3 Tekortkomingen van dit onderzoek	16
4.4 Implicaties voor de theorie en de praktijk	17
<b>Literatuurlijst</b>	<b>18</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>20</b>
Bijlage 1. Vragenlijst	21

## Inleiding

'Wie ben ik? Waartoe wil ik behoren? Waarvoor wil ik me inzetten?' In de huidige onzekere tijden lijkt niemand het meer zeker te weten. Het proces van individualisering en de recente economische crisis ondermijnen de zekerheid van consumenten, maar ook van werknemers. Het is daarom interessant om te kijken naar identiteit, en dit te relateren aan commitment van werknemers.

Sinds Tajfel & Turner (1979) is er veel onderzoek gedaan naar de sociale identificatie theorie (SIT). Uit die onderzoeken zijn er twee verschillende, veelgebruikte theorieën voortgekomen: intergroep theorie (Tajfel & Turner, 1979), wat focust op de behoefte van een individu om een positieve sociale identiteit te verkrijgen en behouden door groepslidmaatschap. De tweede is zelfcategorisatie theorie (Turner et al 1987), die ervan uitgaat dat een gedeelde groepsidentiteit een individu depersonaliseert. De overeenkomst tussen beide theorieën is dat individuen zichzelf definiëren op basis van hun groepslidmaatschap. Een medewerker van een organisatie kan tot meerdere groepen behoren, waaronder bijvoorbeeld de eigen werkgroep of de gehele organisatie (Lipponen et al, 2005).

Ook zijn er onderzoeken gedaan naar identificatie en commitment. Daaruit blijkt dat organisatie identificatie en organisatie commitment, hoewel ze als begrippen relatief dicht bij elkaar liggen, verschillende constructen zijn (Van Knippenberg & Sleebos, 2006; Johnson & Chang, 2006; Riketta & Van Dick, 2005). Onderzoeken die identiteit en commitment combineren kunnen leiden tot interessante uitkomsten. Zo laten Haslam et al (2006) zien dat commitment in relatie tot groupthink helemaal niet slecht hoeft te zijn. Meyer, Becker & Van Dick (2006) signaleerden echter een tekort aan onderzoek dat identiteit en commitment combineert.

Het is gesignaleerd dat er in de huidige tijd andere werkverbanden zijn dan vroeger (Lipponen et al, 2005) en dat de band tussen werkgever en werknemer een belangrijke voorspeller is van werkgerelateerd gedrag en attitude (Riketta & Van Dick, 2005). Daaruit vloeit de vraag of en hoe identificatie van verschillende soorten werknemers invloed heeft op organisatie commitment. In veel studies worden vaste werknemers (o.a. Lipponen et al, 2005; Johnson & Chang, 2006, Van Knippenberg & Sleebos, 2006 ) of studenten (Riketta, 2005; Haslam et al, 2006; Johnson & Chang, 2006) onderzocht. Het is echter interessant om te zien hoe identificatie van andere groepen medewerkers invloed heeft op hun organisatie commitment. Hierbij zijn boundary spanners interessant. Dit zijn werknemers die contacten onderhouden buiten de organisatie en juist daarom interessant zijn: als gevolg van hun werk de mogelijkheid hebben om zich te identificeren met groepen buiten de organisatie (Cross & Prusak, 2002).

Het doel van deze studie is dan ook om verschillende foci van identificatie van boundary spanners in verband te brengen met hun organisatie commitment. De hoofdvraag die hierbij hoort, luidt:

*Welke identificaties zijn van invloed op organisatie commitment van boundary spanners?*

Eerst wordt aandacht besteed aan het theoretisch kader, waarin achtereenvolgens commitment, identiteit en identificatie, identificatie in relatie tot organisatie commitment en boundary spanners aan bod komen. Daarna worden de methoden besproken. Dan volgen de resultaten, waarna zal worden afgesloten met de conclusie en discussie.

## 1. Theoretisch kader

### 1.1 Commitment

Commitment is een concept waar veel onderzoek naar is gedaan (o.a. Meyer en Allen, 1997; Meyer et al, 2006; Riketta en Van Dick, 2005). Het heeft dan ook invloed op veel negatieve en positieve fenomenen op het werk, waaronder respectievelijk uitstroom en hard werken (Meyer en Allen, 1997: 23-40). Vanwege de vele dimensies van commitment zal het overzicht dat hier gegeven wordt alleen de relevante aspecten van het kernbegrip voor dit onderzoek bevatten.

#### Definitie van commitment

Commitment is volgens Meyer et al (2006) een relatief bewust gedrag. Het speelt zich niet compleet in het onderbewust af, maar een medewerker is er doorgaans ook niet actief mee bezig. Daarom wordt het idee onderschreven dat het een psychologische staat is. Er wordt erkend dat het implicaties kan hebben voor beslissingen. De meest bekende auteurs op het gebied van commitment zijn Meyer en Allen, die zowel met elkaar als met andere wetenschappers onderzoek hebben gedaan naar organisatie commitment. In hun werk uit 1997 zetten zij alle bevindingen tot dan toe op een rijtje. Daarbij viel op dat commitment vanuit vorm (affectief, calculatief en normatief) of focus (bijvoorbeeld organisatie, team, manager) kan worden gezien.

Ook andere auteurs hebben zich met het begrip commitment beziggehouden. Veel definities van organisatie commitment gaan, al dan niet bewust, over affectief commitment. Zo definiëren Ashforth et al commitment als een positieve attitude tegenover een organisatie (2008). Van Knippenberg en Sleebos zien commitment als "emotionele binding met, identificatie met, en betrokkenheid bij de organisatie" (2006: 573). Zo zijn er meer auteurs die organisatie commitment bekijken aan de hand van affectief commitment (o.a. Johnson en Chang, 2006; Haslam et al, 2006; Lipponen et al, 2005; Riketta en Van Dick, 2005).

Meyer en Allen constateren dat er gemeenschappelijke factoren zijn bij de verschillende definities van organisatie commitment, namelijk een relatie en een implicatie. Daarom hanteren zij de volgende definitie (1997: 11):

*"Commitment is een psychologische staat die (a) de relatie van de medewerker met de organisatie karakteriseert en (b) implicaties heeft voor de beslissing om lid te blijven van de organisatie."*

Omdat dit onderzoek niet specifiek focust op affectief commitment, zal hier een algemene definitie gehanteerd worden. De definitie van Meyer en Allen (1997), zoals hierboven beschreven, wordt dus aangehouden.

#### Vormen van commitment

Zoals eerder vermeld onderscheiden Meyer en Allen (1997) drie vormen van commitment: affectief, calculatief en normatief. Affectief commitment heeft betrekking op de emotionele band die een medewerker heeft met de organisatie. Een medewerker blijft omdat hij wil blijven. Calculatief commitment heeft betrekking op de kosten die een medewerker associeert met weggaan uit de organisatie. Een medewerker blijft omdat hij, gebaseerd op een kosten-batenanalyse, moet. Normatief commitment heeft betrekking op een verantwoordelijkheid of verplichting. Medewerkers blijven omdat ze vinden dat ze dat zouden moeten doen in moreel opzicht (Meyer en Allen, 1997).

De meeste nadruk van onderzoek ligt op affectief commitment. Redenen hiervoor zijn verschillend. Zo is er de visie dat er bij affectief commitment nog meer terrein te

winnen valt op het gebied van modererende variabelen. Zo geven Johnson en Chang (2006) aan dat zelfconcept modererend is. Anderen vinden dat affectief commitment veel positieve effecten voor de organisatie heeft (Van Knippenberg en Sleebos, 2006). Veel auteurs hangen de laatste visie aan. Er zijn dan ook veel variabelen getest in relatie tot affectief commitment: uitstroom, vrijwillige absentie, burgergedrag, harder werken (Meyer en Allen, 1997), intentie tot vertrek, tevredenheid in het algemeen, tevredenheid met verschillende foci, werkgroep klimaat (Riketta en Van Dick, 2005) en blijheid – verdriet (Meyer et al, 2006). Meyer et al noemen voor calculatief commitment ook de schaal veiligheid – angst, en voor normatief commitment de schaal trots – schuldgevoel (2006).

Er is dus ook nog veel terrein te winnen op de andere vormen van commitment. Belangwekkend hierbij lijkt normatief commitment. Het blijkt namelijk dat gedrag dat geassocieerd wordt met normatief commitment kan variëren, met als modererende variabelen affectief (in combinatie met normatief *value-based*) en calculatief (in combinatie met normatief *exchange-based*) commitment (Meyer et al, 2006). Zodoende is er een discussie gaande over de validiteit van normatief commitment als zelfstandig concept (Johnson en Chang, 2006). Het is daarom interessant om te onderzoeken of normatief commitment ook los van andere vormen van commitment kan bestaan. Gezien de theorie over *value-based* en *exchange-based* commitment is de aanname van niet. De hypothesen die hierbij horen luiden:

H1a: *Hoe hoger het normatief commitment van medewerkers, hoe hoger het affectief commitment.*

H1b: *Hoe hoger het normatief commitment van medewerkers, hoe hoger het calculatief commitment.*

### **Foci van commitment**

Meyer en Allen (1997) stelden vast dat commitment op meerdere foci gericht kan zijn. Deze kunnen zowel sociaal als non-sociaal zijn – bijvoorbeeld een organisatie (sociaal) of een baan of doelen (non-sociaal) (Meyer et al, 2006). Meestal wordt met commitment, organisatie commitment bedoeld. Dan heeft het de organisatie als geheel als focus. Andere mogelijke werkrelevante foci zijn het topmanagement, een teammanager, een team en een afdeling (Meyer en Allen, 1997). Sinds dit inzicht is onderzoek gedaan naar verschillende foci van commitment, waaronder werkgroep en organisatie als geheel (Riketta en Van Dick, 2005). In dat laatste onderzoek is gevonden dat werknemers zich meer identificeren en meer affectief gecommitteerd zijn aan hun werkgroep dan aan de organisatie als geheel. Argumenten die hiervoor gegeven zijn dat (1) werkgroepen een meer prominente sociale eenheid zijn, (2) het de behoefte van werknemers voor optimaal onderscheidende kenmerken bevredigt, en (3) er belangrijkere mechanismen van socialisatie en controle zijn – vooral bij werken in teams (Riketta en Van Dick, 2005: 504). Deze argumenten in acht nemend zouden werknemers zich ook meer identificeren en meer committeren aan hun directe hoofd dan aan de organisatie als geheel. De hypothese die hierbij hoort luidt als volgt:

H2: *Medewerkers hebben een hoger affectief commitment aan hun directe hoofd dan aan de organisatie.*

## 1.2 Identiteit en identificatie

Identiteit gaat over hoe een individu zichzelf ziet. Het is dus een begrip waar individuen zelf invulling aan geven (o.a. Haslam et al, 2006; Ashforth et al, 2008). In een meta-analyse beschrijven Ashforth et al (2008) wat de stand van zaken is in de discussie over identiteit en identificatie en geven ze aan dat een identiteit bestaat zodat een individu weet wie hij zelf is, wie anderen zijn, en hoe dat zich verhoudt tot elkaar.

Over identificatie is veel geschreven, waarbij het meeste voortbouwt op de sociale identificatie theorie (SIT) zoals beschreven door Tajfel (1978) en Tajfel en Turner (1979). Die theorie gaat onder andere ervan uit dat identificatie met een groep leidt tot de waarneming van het individu dat eigen groepsleden hetzelfde zijn. Dit houdt in dat ze dezelfde competenties, waarden en normen hebben (Lipponen et al, 2005). Over groepsleden van andere groepen bestaat niet altijd een eenduidig beeld. Vaak geldt dat hoe meer rivaliteit tussen groepen, hoe meer de andere groep slechte eigenschappen toegeschreven krijgt (Riketta, 2005). In dat geval wordt ook vaak aan de eigen groep positievere eigenschappen toegeschreven (Lipponen & Leskinen, 2006). In ieder geval is duidelijk dat hoe een andere groep gezien wordt een relatie heeft met sociale context. Zo bleek uit onderzoek dat psychologiestudenten zich slim voelden wanneer ze zich vergeleken met kunststudenten, maar dom in vergelijking tot scheikundestudenten (Spears et al, 1997a in Ellemers et al, 2002). Eigenschappen van een groep zijn dus niet objectief.

Waarom mensen überhaupt bij een groep willen horen wordt uitgelegd door het feit dat een hogere status van een groep zijn weerslag heeft op het individu (Ashforth et al, 2008). Hoe hoger de waargenomen status van de organisatie, hoe meer een werknemer zijn eigenwaarde daarop baseert. Identiteit is volgens de SIT dus verbonden met sociale collectieven, zoals organisaties, en gaat uit van een veranderlijke identiteit – in tegenstelling tot deep structure identiteit (Ashforth et al, 2008).

Dit alles vatten Ashforth et al (2008: 330) samen in een figuur waaruit blijkt dat de kern van de identiteit onderdeel is van de inhoud van de identiteit, wat op zijn beurt onderdeel is van het gedrag voortvloeiend uit identiteit.

Bij identiteit kan onderscheid worden gemaakt tussen *persoonlijke identiteit* en *sociale identiteit*. Persoonlijke identiteit is uniek voor een individu, het maakt het verschil tussen individuen. Sociale identiteit maakt het verschil tussen groepen. Beide identiteiten kunnen dezelfde eigenschappen, bijvoorbeeld flexibel en sociaal, toegeschreven krijgen (Ashforth et al, 2008). Er zijn voor een deel dezelfde mechanismen. Echter, er zijn ook verschillende mechanismen bij verschillende soort identiteit betrokken. In sommige omstandigheden is de ene soort identiteit belangrijker dan de andere (Ellemers et al, 2002: 163).

Er zijn dus verschillende identiteiten tegelijkertijd aanwezig in een individu, maar niet tegelijkertijd actief. Johnson en Chang (2006) vergelijken het met een emmer. Die emmer verdelen zij in meerdere niveaus: individueel, relationeel en collectief. Op individueel niveau worden attitude en gedrag beïnvloed door eigenbelang. Op relationeel niveau definieert een individu zichzelf in termen van andere individuen. Voor dit onderzoek is dit niveau niet interessant. Op collectief niveau zorgt een individu voor het welzijn van zijn groep (Johnson & Chang, 2006). Individuen die werken *in* een organisatie zouden een meer collectieve identiteit hebben omdat dit zorgt voor de continuïteit van de organisatie en de sociale relaties die worden opgebouwd in de organisatie. Individuen die werken *voor* een organisatie (en dus niet vaak in de organisatie zelf aanwezig zijn) zouden daarentegen een meer

individuele identiteit hebben, omdat zij in zichzelf moeten investeren om de continuïteit van hun werk te waarborgen. Bovendien hebben zij niet zo veel baat bij het investeren in een sociale groep waar zij niet veel tijd doorbrengen. Uit deze theorie kan de volgende hypothese worden opgesteld:

*H3a: Hoe meer tijd in de organisatie doorgebracht wordt, hoe hoger de collectieve identiteit is.*

Een bevestiging van deze hypothese hoeft niet direct te betekenen dat het omgekeerde waar is. Om dus te controleren voor het omgekeerde effect, is hypothese 3b opgesteld:

*H3b: Hoe minder tijd in de organisatie doorgebracht wordt, hoe hoger de individuele identiteit is.*

Theorie over *situated* en *deep structure* identiteit ondersteunt deze hypothesen. Een identiteit kan worden ingeschakeld wanneer de omgeving daarom vraagt. Dit wordt *situated* identiteit genoemd (o.a. Rousseau, 1998; Meyer et al, 2006; Ashforth et al, 2008). Wanneer de omgevingsfactoren niet meer bestaan, verliest het individu die identiteit en is het net of deze er nooit geweest is. Er bestaat ook *deep structure* identiteit, een soort identiteit die ook kan worden geactiveerd door omgevingsfactoren (Ashforth et al, 2008). Echter, *deep structure* identiteit verandert ook de persoonlijke identiteit van een individu, en is daarom ook van invloed als de omgevingsfactoren niet meer aanwezig zijn. Daarom blijft deze vorm van identiteit bestaan nadat hetgeen wat het ooit gevormd heeft, afwezig is (Rousseau, 1998). Hoe meer tijd een individu in een organisatie door kan brengen, hoe meer de organisatie in zijn *deep structure* identiteit komt. Omdat de organisatie dan meer van belang voor de identiteit van het individu wordt, zal hij er meer in investeren. Zodoende is te verwachten dat hij een hogere collectieve identiteit heeft.

### **1.3 Identificatie in relatie tot organisatie commitment**

In sommige literatuur komt naar voren dat identificatie kan worden gezien als hetzelfde als organisatie commitment (Riketta en Van Dick: 2005) terwijl andere literatuur wel verschil onderkent (o.a. Haslam et al, 2005; Ellemers et al, 2002) en soms zelfs actief er naar zoekt (Van Knippenberg en Sleebos: 2006). In dit onderzoek wordt commitment gezien als psychologische staat. Identificatie is gedefinieerd als hoe een individu zichzelf ziet. Dit impliceert beide een relatie tussen individu en andere identiteit. Er kan dus worden gesteld dat beide begrippen overlap vertonen. Echter, in navolging van Van Knippenberg en Sleebos (2006), die verschil onderzochten en vonden dat commitment meer exchange-based is dan het zelf-referentiële identificatie, wordt hier aangehouden dat beide begrippen van elkaar verschillen.

Zoals al genoemd in de inleiding signaleerden Meyer et al (2006) een tekort aan onderzoek dat identiteit en commitment combineert. Toch zijn er wel enkele onderzoeken met interessante uitkomsten naar gedaan. Zo bleek dat identieke omstandigheden hele verschillende uitkomsten kunnen hebben op identiteit. De reactie van individuen op sociale contexten hangt volgens Ellemers et al (2002) af van het commitment aan een groep. Zij zien identiteit dus als afhankelijke variabele. Ze kunnen echter ook gezien worden als elkaar beïnvloedende begrippen die samen 'binding' genoemd kan worden (Van Wijk, 2006). Weer anderen zien commitment als



de afhankelijke variabele (o.a. Haslam et al, 2006; Johnson & Chang, 2006; Meyer, Becker & Van Dick, 2006). Het laatste is, gezien de hoeveelheid aandacht het krijgt, het dominante standpunt. Ook in dit onderzoek is dit de meest relevante invalshoek.

De relatie van identificatie met commitment wordt vaak gezien als iets overwegend positiefs (o.a. Johnson & Chang, 2006; Van Knippenberg & Sleebos, 2006; Riketta & Van Dick, 2005). Commitment leidt tot inzet voor en/of blijven bij de organisatie, hetgeen wordt gezien als goed. Identificatie leidt tot commitment, dus kan dat ook als positief worden gezien. Dat identificatie echter tot een 'slechte' vorm commitment kan leiden lieten Haslam et al (2006) zien in hun onderzoek naar groupthink. Wanneer het slecht gaat met een project kunnen mensen toch ermee door blijven gaan vanwege hun commitment. Ondanks negatieve signalen willen zij het project tot een goed einde brengen. Zij identificeren zich soms zo sterk met het project, dat het voor hen als individu of als team geen optie is om het te stoppen – dan valt immers een deel van hun identiteit weg. Haslam et al (2006) zien de mate waarin een individu zichzelf definieert in termen van een groepsidentiteit in plaats van een individuele identiteit dan ook als de belangrijkste factor voor blijvend commitment. Riketta (2005) heeft een andere invalshoek bij negatieve gevolgen van commitment en identificatie. Hij onderzocht en vond dat de focus van binding, wanneer het geconceptualiseerd is als commitment, maar ook wanneer het geconceptualiseerd is als identificatie, een centrale rol speelt in het verklaren van verschillen in werkgerelateerde attitudes en gedrag. Deze attitudes en gedragingen hoeven niet per se goed te zijn voor een organisatie. Een project dat de verkeerde kant op gaat kan beter worden beëindigd, zodat energie en tijd in een meer veelbelovend project kan worden gestoken. Het blijkt dus dat identificatie en commitment niet altijd positief uit hoeven te pakken.

Dat gebeurt echter vaker wel dan niet. Meyer et al (2006) formuleerden bijvoorbeeld als hypothese dat identificatie met een collectief kan leiden tot ontwikkeling van commitment aan dat collectief, en volgens Johnson & Chang (2006) hebben medewerkers met een sterke collectieve identiteit een hoger affectief commitment, hetgeen vaak positief is. Deze link tussen identiteit en commitment is te verklaren vanuit de theorie van de emmer van Johnson en Chang (2006): op collectief niveau zorgt een gecommiteerd individu voor het welzijn van zijn groep. Dit kan echter vanuit meerdere soorten commitment gebeuren. Meyer et al (2006) maken dit duidelijk via hun hypothese waarbij ze situated identiteit aan exchange-based commitment relateren en deep structure identiteit aan value-based commitment. Mensen met sterke collectieve identiteit zullen vaker deep structure identiteit hebben. Vanwege hun sterke identiteit zullen zij meer tijd willen besteden aan hun organisatie, wat leidt tot een zichzelf versterkend effect. Hierdoor zullen zij vaker value-based commitment hebben (wat deels bestaat uit affectief commitment). Omgekeerd kan het dan zijn dat een hoge individuele identiteit leidt tot een hoog calculatief commitment. Immers, individuen zullen een minder sterke identificatie hebben (situated identiteit) en dus meer exchange-based commitment hebben (wat deels bestaat uit calculatief commitment). Hierbij wordt de volgende hypothese opgesteld:

*H4: Hoe hoger de individuele identiteit van medewerkers, hoe hoger hun calculatief commitment.*

## 1.4 Boundary spanners

Er zijn verschillende soorten werknemers: fulltimers, maar ook parttimers en oproepkrachten. Naast deze indeling op basis van werkverband, kan ook een indeling gemaakt worden op informele contacten. Zo onderscheiden Cross en Prusak (2002) vier typen: de *central connector* – degene waar iedereen in de groep mee praat, de *boundary spanner* – degene die contacten heeft met mensen uit andere groepen, de *information broker* – degene die veel indirecte relaties in de groep heeft, en de *peripheral specialist* – degene die expertise beschikbaar stelt maar niet actief veel contacten onderhoudt.

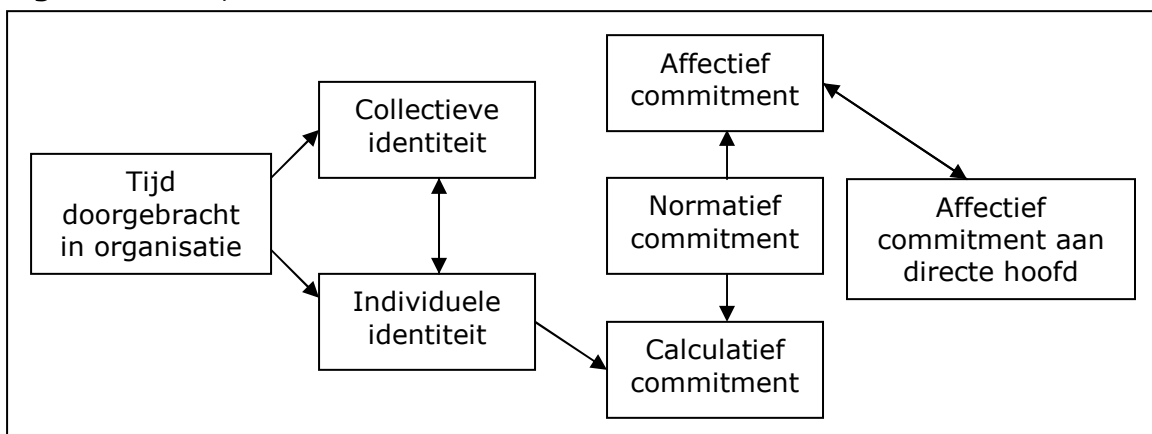
Boundary spanners zijn interessant omdat ze, door de contacten die ze onderhouden met andere groepen, meerdere identificaties kunnen hebben. Een goede boundary spanner heeft volgens Cross en Prusak (2002) drie kenmerken: intellectuele expertise, veel sociale contacten en persoonlijke kenmerken om geaccepteerd te worden bij veel verschillende groepen. Boundary spanners spelen een belangrijke rol bij het uitwisselen van informatie die in verschillende netwerken beschikbaar is. Dit is belangrijk voor een organisatie. Als een organisatie dit positieve effect niet erkent kan een boundary spanner het moeilijk krijgen. Hij spendeert immers minder tijd in projecten die *direct* van nut zijn voor de organisatie, waardoor het kan lijken alsof hij zich minder inzet (Cross & Prusak, 2002).

Ondanks het feit dat er minder tijd in direct nuttige projecten wordt besteed, managen boundary spanners wel intergroep conflicten (Richter et al, 2006). Op die manier zorgen ze voor positieve intergroep relaties. Richter et al (2006) vonden dat groepidentificatie van boundary spanners positief gerelateerd was aan intergroep productiviteit. Omdat boundary spanners op die manier zorgen voor het welzijn van hun groep, kan worden aangenomen dat zij een hoge collectieve identiteit hebben. Echter, zij brengen minder tijd door in hun eigen groep. Als gevolg van vele contacten kan een groepsidentiteit niet duidelijk zijn voor de boundary spanner, die dan op zichzelf is aangewezen. Gezien het feit dat een werknemer behoefte heeft aan optimaal onderscheidende kenmerken (Ricketta & Van Dick: 2005) en deze dan wellicht het beste bij zichzelf kan vinden, kan de volgende hypothese hierbij worden opgesteld:

H5: *Boundary spanners hebben een hogere individuele dan collectieve identiteit.*

Aan de hand van bovenstaande hypothesen kan figuur 1 worden gemaakt.

**Figuur 1.** *Conceptueel model.*



## **2. Methode**

### **2.1 Organisatie en respondenten**

Deze studie is gebaseerd op data van een organisatie die zich bezig houdt met advies, werving en loopbaan in de bouw en infra. Het beschrijft zichzelf als een kenniscentrum dat een schakel vormt tussen het onderwijs en het bedrijfsleven. De organisatie is in 2006 ontstaan uit een fusie tussen twee organisaties die ongeveer dezelfde taken hadden. De nieuwe organisatie heeft zowel publieke taken als private ondernemingen. Er zijn een aantal regiokantoren verspreid door Nederland, en één hoofdkantoor.

De respondenten zijn adviseurs, en in die hoedanigheid medewerkers buitendienst. Er zijn zes verschillende soorten adviseurs. Trajectadviseurs en EVC adviseurs vallen in een aparte organisatie en hebben eigen geld, en zijn daarom niet te vergelijken met de vier die zijn meegenomen in dit onderzoek: B&U, gespecialiseerde aannemers (GA), infra en scholen en opleidingsbedrijven. Adviseurs kunnen worden gekenmerkt als boundary spanners, omdat in hun functieomschrijving veel staat over contact met externe partijen, onder andere "creëert en onderhoudt contacten met sectorale relaties [...]".

In totaal zijn er 82 adviseurs in de onderzochte groepen, waarvan 60 de vragenlijsten hebben ingevuld. Dit houdt een respons van 73% in. Per regio is de respons als volgt: Noord-Oost 20 van de 27 (74%), West 21 van de 26 (81%), Zuid 19 van de 29 (66%). Omdat er adviseurs afwezig waren tijdens het uitdelen en invullen van de vragenlijst is de respons niet de beoogde 100%. Redenen voor de afwezigheid zijn onder meer vakantie en cursusdagen. De verdeling van adviseurs over de sectoren is niet evenredig, dit is dan ook terug te zien in de respons: 38% is werkzaam bij B&U, 14% bij GA, 19% bij infra en 21% bij scholen en opleidingsbeleid. Nog eens 8% is junior adviseur. Twee respondenten hebben hun sector niet ingevuld. Het gemiddelde dienstverband als adviseur is 10 jaar. De gemiddelde uren aanwezig op een kantoor per maand is 17 uur. Daarbij moet rekening gehouden worden met het feit dat het gemiddelde omhoog wordt gehaald door junior adviseurs. Het blijkt dat zij relatief lang aanwezig zijn: gemiddeld 57 uur per maand, tegenover 13 uur per maand van de andere adviseurs.

### **2.2 Meetinstrumenten**

In dit onderzoek worden zes verschillende constructen gemeten op een manier die hieronder staat uitgelegd. Alle antwoorden worden gemeten met een 5-punts Likert schaal, van 1 'volstrekt niet mee eens' tot 5 'volledig eens'. Er zijn ook vier algemene vragen en 2 open vragen gesteld. In totaal bestaat de vragenlijst uit 37 vragen.

#### *Algemene vragen*

Om de samenstelling van de respondenten te kunnen bepalen wordt gevraagd in welke sector en in welke regio de respondent werkzaam is. Op die vragen is maar één antwoord mogelijk. Ook wordt gevraagd naar hoeveel jaar de respondent *als adviseur* in dienst is van de organisatie. Er is gekozen specifiek naar dienstverband als adviseur te vragen, omdat wordt aangenomen dat een boundary spanner zijn invloed heeft op het commitment en de identiteit. Tot slot wordt gevraagd hoeveel uur per maand de respondent zich op een kantoor van de organisatie bevindt, dit om hypothese 3a en 3b te kunnen falsifiëren.

### *Organisatie commitment*

Affectief en calculatief organisatie commitment zijn gemeten met de Nederlandse vertaling (Van Wijk, 2006) van de vragenlijst van Meyer en Allen (1997). Affectief organisatie commitment heeft acht items, een voorbeeld van een vraag is "Ik vind het leuk om met mensen buiten de organisatie over 'organisatie' te praten." Echter, de Cronbach's alpha over de acht items is 0.54. Dit is te laag, daarom werden items 1 (vraag 1) en 5 (vraag 19) verwijderd. De alpha wordt dan .61. Echter, als item 7 ook verwijderd wordt, stijgt de alpha naar 0.70. Dit verschil is dusdanig groot dat item 7 (vraag 21) inderdaad wordt verwijderd. De reden dat deze items de betrouwbaarheid negatief beïnvloeden kan zijn dat ze negatief zijn gesteld en daardoor verkeerd zijn gelezen (vraag 19 en 21) en dat ze te breed zijn geformuleerd (vraag 1). Affectief organisatie commitment bestaat dus uiteindelijk uit vijf items met een alpha van 0.70.

Calculatief organisatie commitment heeft zes items, een voorbeeld van een vraag is "Het zou me te veel 'kosten' als ik 'organisatie' nu zou verlaten." Met alle zes items is de Cronbach's alpha .85.

Normatief organisatie commitment is gemeten aan de hand van de vragenlijst van Meyer en Allen (1997). Deze items zijn aan de hand van back translation vertaald naar het Nederlands. Er zijn zes items, een voorbeeld van een vraag is "Ik zou me schuldig voelen als ik 'organisatie' nu zou verlaten." De zes items hebben een Cronbach's alpha van .72.

### *Affectief commitment aan het directe hoofd*

Er is, voor zover bij deze onderzoeker bekend, nog niet eerder een vragenlijst gemaakt voor het construct 'affectief commitment aan het directe hoofd'. Om toch op een betrouwbare manier het construct te meten zijn de items voor affectief organisatie commitment gebruikt. In alle items is 'organisatie' vervangen door 'teamhoofd'. Omdat items 2, 6 en 8 toen onbruikbaar werden zijn die geschrapt. Een voorbeeld van een geschrapt item is "Mijn teamhoofd is voor mij van grote persoonlijke betekenis." Er bleven vijf items over, een voorbeeld daarvan is "Ik heb het idee dat ik deel uit maak van de 'bedrijfsfamilie' van mijn teamhoofd." De vijf items hebben samen een Cronbach's alpha van .60. Hoewel dit voldoende betrouwbaarheid is, is het vrij laag. Echter, omdat blijkt dat met verwijderen van een item de alpha niet omhoog gaat, blijft het gehandhaafd met vijf items.

### *Identiteit*

Zowel individuele- als collectieve identiteit zijn gemeten met Levels of Self-Concept Scale van Selenta en Lord (Johnson et al, 2006). Voor individuele identiteit zijn de vijf *individual level* items vertaald aan de hand van back translation. Een voorbeeld van een vraag is "Ik denk vaak aan hoe ik beter of slechter af ben dan de mensen om me heen." Individuele identiteit heeft met alle vijf items een alpha van .83. Dit is erg betrouwbaar, er worden dus geen items verwijderd.

Voor collectieve identiteit zijn de vijf *collective level* items vertaald aan de hand van back translation. Omdat item vijf, "Wanneer ik deel uitmaak van een team ben ik bezorgd om de groep als geheel in plaats van de vraag of individuele teamleden mij aardig vinden, of de vraag of ik de andere teamleden aardig vind", meerdere zaken in één keer probeert te meten, wordt deze niet meegenomen in het onderzoek. Een voorbeeld van één van de vier overgebleven vragen is: "Ik voel me erg trots wanneer mijn team of groep het goed doet, ook wanneer ik niet de belangrijkste reden voor het succes ben." De alpha over de vier items is .40. Dit betekent dat het onbetrouwbaar is. Wanneer er items verwijderd worden, stijgt de alpha niet

significant. Collectieve identiteit zoals gemeten is dus te onbetrouwbaar om mee te nemen in de resultaten. De onbetrouwbaarheid kan zijn omdat twee vragen gevoelens van trots over het collectief meten, en twee vragen de mate waarin de respondent een bijdrage wil leveren aan het collectief meten. Blijkbaar zijn 'trots zijn op' en 'een bijdrage willen leveren aan' niet aan elkaar gecorreleerd. Ook meten twee vragen collectieve identiteit in het algemeen, en zijn de twee andere vragen organisatiespecifiek. Wederom kan het zijn dat deze soorten vragen niet met elkaar samenhangen. Echter, aangezien het een geteste vragenlijst betreft en het dus al vaker bewezen heeft betrouwbaar te (kunnen) zijn, ligt een methodologische oorzaak meer voor de hand. Wellicht waren de vragen niet duidelijk genoeg gesteld voor de respondenten, of hebben ze als boundary spanner een dusdanig andere achtergrond dat deze vragenlijst voor hen niet van toepassing is.

Het feit dat de samenhang tussen de items onbetrouwbaar is, betekent niet dat één van de items het begrip collectieve identiteit niet goed weer kan geven. Volgens Johnson en Chang (2006) zorgt een individu met collectieve identiteit voor het welzijn van zijn groep. Dit houdt in dat het individu actief iets wil doen voor het welzijn van de groep. Item 3 en 4 (vraag 28 en 29) gaan over gevoelens in plaats van acties, en zijn daarom minder geschikt. Item 2 (vraag 12) bevat de frase "doe ik mijn best" waar bijna niemand het mee oneens kan zijn. Dat blijkt ook uit de gemiddelde score van 4.58 op dat item. Het blijkt dat item 1 (vraag 11) het meest van toepassing is op collectieve identiteit, omdat het gaat over zorgen voor het welzijn van de groep. Item 1 luidt: "Een blijvende bijdrage leveren aan de groep waartoe ik behoor, zoals 'organisatie', is erg belangrijk voor mij." Hiermee wordt collectieve identiteit gemeten.

### **2.3 Procedure**

Toegang tot de organisatie was verkregen via een directeur, toegang tot respondenten via een medewerkster P&O op gezag van een directeur. Als exploratief vooronderzoek is gesproken met één directeur, twee teamhoofden en twee adviseurs. Vragenlijsten zijn uitgedeeld in alle drie de regio's op een dag van sectoroverleg eind maart, waarbij adviseurs verplicht aanwezig moeten zijn. Eerst is aan de adviseurs uitgelegd dat het onderzoek gaat over commitment van adviseurs, waarna ze de tijd kregen om de vragenlijst in te vullen. De onderzoeker is in één regio zelf geweest, de andere twee regio's zijn waargenomen door teamhoofden aldaar. Adviseurs konden na het invullen de vragenlijsten in een afgesloten doos doen, die de onderzoeker meenam of later op kwam halen.

De verkregen gegevens worden getest door middel van twee toetsen. Er is gekozen voor de Pearson's productmoment-correlatie voor samenhangvragen (hypothesen 1a, 1b, 3a, 3b en 4), omdat de variabelen gemeten zijn op intervalniveau. Voor de verschilvragen (hypothesen 2 en 5) is de one-sample T-toets gekozen, omdat er een verschil tussen twee intervalvariabelen onderzocht wordt.

### 3. Resultaten

#### 3.1 Algemene resultaten

De respondenten zijn gemiddeld 10 jaar als adviseur in dienst van de organisatie en bevinden zich gemiddeld 17 uur per maand op kantoor. Het gemiddelde affectief organisatie commitment is 3.5, het gemiddelde calculatief organisatie commitment is 2.7 en het gemiddelde normatief organisatie commitment is 2.9. Het gemiddelde commitment aan het directe hoofd is 2.7. De gemiddelde individuele identiteit is 2.8 en de collectieve identiteit is 4. De verschillende vormen van organisatie commitment hangen met elkaar samen, behalve calculatief en affectief organisatie commitment. Individuele identiteit blijkt nergens significant mee samen te hangen, terwijl collectieve identiteit significant samenhangt met affectief organisatie commitment en normatief organisatie commitment. Tabel 1 laat de correlaties tussen de variabelen zien.

**Tabel 1.** Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties van de gemeten variabelen.  $N = 60$ .

	M	SD	1	2	3	4	5	6
1. Affectief organisatie commitment	3.49	0.71	(.70)					
2. Normatief organisatie commitment	2.93	0.72	.29*	(.72)				
3. Calculatief organisatie Commitment	2.73	0.94	.12	.24*	(.84)			
4. Affectief commitment aan het directe hoofd	2.73	0.70	.20	.16	.05	(.60)		
5. Individuele identiteit	2.78	0.80	.20	.15	.13	-.06	(.83)	
6. Collectieve identiteit	4.02	0.10	.43**	.22*	-.16	.14	-.03	
7. Tijd doorgebracht in organisatie	17.30	14.35	-.10	-.03	-.10	.03	.09	.04

\* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \*\*\* $p < 0.001$ .

NB Cronbach's alpha op de diagonale lijn. 'Tijd doorgebracht in organisatie' en collectieve identiteit zijn gemeten met één vraag en hebben derhalve geen alpha. Alle metingen, behalve 'tijd doorgebracht in organisatie', zijn eenzijdig en op een 5-punts Likert schaal.

#### 3.2 Hypothesen

Hypothese 1a luidt: 'Hoe hoger het normatief commitment van medewerkers, hoe hoger het affectief commitment.' Dit is eenzijdig getoetst door middel van een Pearson's productmoment-correlatie. Er blijkt een significante doch zwakke positieve samenhang ( $r = 0,29$ ;  $p < 0,05$ ;  $n = 58$ ) te zijn tussen normatief organisatie commitment en affectief organisatie commitment. Daarmee is de hypothese aangenomen.

Hypothese 1b luidt: 'Hoe hoger het normatief commitment van medewerkers, hoe hoger het calculatief commitment.' Dit is eenzijdig getoetst door middel van een Pearson's productmoment-correlatie. Er blijkt een significante samenhang ( $r = 0,24$ ;  $p < 0,05$ ;  $n = 56$ ) te zijn tussen normatief organisatie commitment en calculatief organisatie commitment. Daarmee is de hypothese aangenomen.

Hypothese 2 luidt: 'Medewerkers hebben een hoger affectief commitment aan hun directe hoofd dan aan de organisatie.' Dit is getoetst door middel van een one-sample T-toets. Gemiddeld genomen is het affectief organisatie commitment (gemiddeld affectief organisatie commitment 3.49, spreiding 0.71) hoger dan het affectief commitment aan het directe hoofd (gemiddeld commitment aan het directe hoofd 2.73, spreiding 0.7). Dit verschil is significant ( $t = 8.29$ ;  $df = 58$ ;  $p < 0.001$ ) bij tweezijdige toetsing. Daarmee is de hypothese verworpen.

Hypothese 3a luidt: 'Hoe meer tijd in de organisatie doorgebracht wordt, hoe hoger de collectieve identiteit is.' Dit is getoetst door middel van een Pearson's productmoment-correlatie. Er blijkt geen significante samenhang ( $r = 0,04$ ;  $p > 0,05$ ;  $n = 59$ ) te zijn tussen tijd doorgebracht in organisatie en collectieve identiteit. De hypothese is daarmee verworpen.

Hypothese 3b luidt: 'Hoe minder tijd in de organisatie doorgebracht wordt, hoe hoger de individuele identiteit is.' Dit is getoetst door middel van een Pearson's productmoment-correlatie. Er blijkt geen significante samenhang ( $r = 0,09$ ;  $p > 0,05$ ;  $n = 59$ ) te zijn tussen tijd doorgebracht in de organisatie en individuele identiteit. De hypothese is daarmee verworpen.

Hypothese 4 luidt: 'Hoe hoger de individuele identiteit van medewerkers, hoe hoger hun calculatief commitment.' Dit is getoetst door middel van een Pearson's productmoment-correlatie. Er blijkt geen significante samenhang ( $r = 0,13$ ;  $p > 0,05$ ;  $n = 57$ ) te zijn tussen individuele identiteit en calculatief commitment. Daarmee is de hypothese verworpen.

Hypothese 5 luidt: 'Boundary spanners hebben een hogere individuele dan collectieve identiteit.' Dit is getoetst door middel van een one sample T-toets. Gemiddeld genomen is individuele identiteit (gemiddelde individuele identiteit 2.78, spreiding 0.80) lager dan collectieve identiteit (collectieve identiteit (item 1) 4.02, spreiding 0.10). Dit verschil is significant ( $t = 12.60$ ;  $df = 58$ ;  $p < 0.001$ ) bij tweezijdige toetsing. Daarmee is de hypothese verworpen.

## **4. Conclusie en discussie**

Het doel van deze studie is om verschillende foci van identificatie van boundary spanners in verband te brengen met hun organisatie commitment. In dit onderzoek staat de volgende vraag centraal: 'Welke identificaties zijn van invloed op organisatie commitment van boundary spanners?'

### **4.1 Samenvatting bevestigde en verworpen hypothesen**

Hypothesen 1a en 1b zijn aangenomen, hypothesen 2, 3a, 3b, 4 en 5 zijn verworpen. Uit deze resultaten blijkt dat normatief commitment positief samenhangt met zowel affectief als calculatief commitment. Tevens hebben medewerkers geen hoger affectief commitment aan hun directe hoofd dan aan de organisatie, en is de individuele identiteit van boundary spanners niet hoger dan de collectieve identiteit. Ook hangt individuele identiteit samen met noch tijd doorgebracht in de organisatie, noch calculatief commitment. Tot slot hangt collectieve identiteit ook niet samen met tijd doorgebracht in de organisatie.

### **4.2 Alternatieve verklaringen voor de gevonden resultaten**

Uit de resultaten met betrekking tot hypothesen 1a en 1b blijkt dat normatief commitment positief samenhangt met affectief en calculatief commitment. De theorie over value-based en exchange-based commitment, waaruit blijkt dat normatief commitment niet als zelfstandig concept kan worden gezien, lijkt hiermee bevestigd te worden. Deze bevestiging is gebaseerd op zwakke verbanden. Omdat het verband niet voor de hand ligt, is een heel sterk verband niet nodig. Echter, de gevonden verbanden zijn dusdanig zwak dat verder onderzoek naar de value-based en exchange-based commitment theorie nodig is.

Middels hypothese 2 is een significant verschil aangetoond tussen affectief organisatie commitment en affectief commitment aan het directe hoofd. Dit verschil is echter omgekeerd aan de verwachting. Dit kan komen doordat de respondenten boundary spanners zijn. Hierdoor praten ze veel met mensen buiten de organisatie over hun eigen organisatie. Hun directe hoofd zien ze maar een aantal keer per maand. Op deze wijze hebben ze meer te maken met de organisatie dan met hun directe hoofd. Zoals uiteengezet in paragraaf 1.1 zijn er drie argumenten om aan te nemen dat een lagere focus een hoger commitment heeft, te weten (1) werkgroepen zijn een meer prominente sociale eenheid, (2) werkgroepen bevredigen de behoefte van werknemers voor optimaal onderscheidende kenmerken, en (3) werkgroepen hebben belangrijkere mechanismen van socialisatie en controle – vooral bij werken in teams (Riketta en Van Dick, 2005: 504). Voor boundary spanners gaat niet op dat werkgroepen een meer prominente sociale eenheid zijn. Zij hebben immers meer interactie met mensen van buiten de organisatie. Een werknemer in een organisatie zoekt kenmerken om zich binnen de organisatie te onderscheiden, een boundary spanner bevindt zich echter in een veel groter veld. De optimaal onderscheidende kenmerken van boundary spanners zijn waarschijnlijk te vinden in hun organisatie. Hoe het derde argument zich verhoudt tot boundary spanners is onduidelijk. Uit de interviews bleek dat de adviseurs onderling veel contact hebben. Hieruit kan worden geconcludeerd dat werknemers zelf kleinschalige groepen zoeken om zich mee te identificeren als ze nergens 'automatisch' bij horen. Dit alles samen verklaart waarom affectief commitment aan het directe hoofd toch redelijk hoog scoort (2.7 op een 5-puntsschaal) maar significant lager is dan affectief organisatie commitment.



Uit de resultaten van hypothese 3a blijkt dat er geen relatie is tussen collectieve identiteit en de tijd die wordt doorgebracht in de organisatie. De resultaten van hypothese 3b laten zien dat er ook geen relatie is tussen individuele identiteit en de tijd die wordt doorgebracht in de organisatie. De hypothesen werden opgesteld omdat er meer sociale relaties zouden worden opgebouwd wanneer er meer tijd doorgebracht zou worden in de organisatie. Daardoor zou de collectieve identiteit dan hoger zijn – immers, de medewerker heeft baat bij investeren in het collectief. Het omgekeerde werd aangenomen voor individuele identiteit: bij minder tijd in de organisatie is de medewerker meer op zichzelf aangewezen. Een mogelijke verklaring voor het feit dat deze effecten niet zijn aangetroffen, is dat een medewerker tot meerdere collectieven kan behoren. Dit laatste geldt des te meer voor boundary spanners. 'Tijd doorgebracht in organisatie' is tevens waarschijnlijk te eenzijdig om te meten in hoeverre medewerkers contacten hebben en al dan niet op zichzelf aangewezen zijn. Hierdoor is het mogelijk dat er geen correlatie wordt gevonden tussen individuele- en collectieve identiteit en tijd doorgebracht in organisatie.

De resultaten van hypothese 4 laten zien dat er geen relatie is tussen individuele identiteit en calculatief commitment. Uit verdere analyses bleek dat individuele identiteit geen significante relatie heeft met het ontwikkelen van welke vorm van commitment dan ook. Dit is vreemd, aangezien eerder onderzoek (o.a. Haslam et al, 2006; Meyer et al, 2006; Johnson & Chang, 2006) wel wijst op een relatie tussen identiteit en commitment. Volgens Riketta (2005) zou identificatie zelfs een centrale rol spelen bij het verklaren van verschillen in werkgerelateerde attitudes en gedrag. Gezien het al bestaande bewijs voor een relatie tussen identiteit en commitment zou in dit onderzoek ook enige relatie tussen individuele identiteit en commitment dan ook gevonden moeten zijn. Dit is wel het geval voor collectieve identiteit: dat hangt significant samen met affectief en normatief commitment. Vanuit de theorie is dit logisch, omdat zorgen voor de groep leidt tot positieve binding. Hierdoor is het ook te verklaren dat collectieve identiteit geen samenhang heeft met calculatief commitment. De afwijkende resultaten met betrekking tot individuele identiteit kunnen mogelijk worden verklaard doordat het verband tussen individuele identiteit en commitment mogelijk kleiner is, waardoor de relatief kleine steekproef in dit onderzoek geen significante resultaten geeft.

Middels hypothese 5 is een verschil aangetoond tussen individuele- en collectieve identiteit van boundary spanners. Dit verschil is echter omgekeerd aan de verwachting. Er werd aangenomen dat de vele contacten van boundary spanners zouden zorgen voor een individuele identiteit, hoewel ook onderkend werd dat groeidentificatie van boundary spanners positief gerelateerd was aan intergroep productiviteit. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat het laatste effect sterker is. Het is dus aannemelijk dat boundary spanners hun contacten inzetten om te zorgen voor het welzijn van hun groep, hetgeen tot collectieve identiteit leidt.

#### **4.3 Tekortkomingen van dit onderzoek**

De problemen in dit onderzoek vloeien voornamelijk voort uit het feit dat er nog weinig achtergrondinformatie bekend is over boundary spanners. Door de aard van hun werkzaamheden zijn een aantal uitkomsten anders dan te verwachten zou zijn bij 'gewone' werknemers. In dit onderzoek is meer inzicht verkregen in de relatie tussen identiteit en commitment bij boundary spanners. Echter, er bleken twee van de zeven resultaten omgekeerd te zijn aan de verwachting. Er moet dus meer duidelijkheid worden verkregen over hoe boundary spanners zich verhouden tot

identiteit en hoe ze zich verhouden tot commitment, zodat in het vervolg betere hypothesen opgesteld kunnen worden.

Een andere tekortkoming van dit onderzoek is het feit dat er weinig vragenlijsten zijn ingevuld. Dit kon gebeuren omdat de onderzoekspopulatie niet groter was dan 82 medewerkers. Dit komt de validiteit van het onderzoek niet ten goede, omdat de kans dat het voor een grotere groep geldt hierdoor kleiner wordt. Ook is de informatie uit slechts één organisatie verzameld. Hierdoor is de kans groot dat factoren die specifiek voor die organisatie gelden de uitkomst hebben beïnvloed. Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek zijn dan ook om gegevens te verzamelen uit meerdere bronnen en om te werken met een groep van minstens 100 respondenten. Voor dit laatste geldt: hoe meer respondenten, hoe beter.

Uit de derde tekortkoming blijkt al dat er weinig tijd was om het onderzoek uit te voeren. Hierdoor is er geen kans geweest om effecten op langere termijn te bestuderen. Dit onderzoek is slechts een momentopname. Toekomstig onderzoek longitudinaal uitvoeren kan deze tekortkoming opheffen.

#### **4.4 Implicaties voor de theorie en de praktijk**

Ondanks de tekortkomingen is in dit onderzoek bewezen dat de theorie van value-based en exchange-based commitment klopt. Hierdoor is bevestigd dat normatief commitment geen zelfstandig construct is. Dit heeft implicaties voor onderzoek naar de constructen affectief en calculatief commitment. Hoewel die twee constructen niet samenhangen, hebben ze wel beide elementen van normatief commitment. Dit houdt in dat affectief en calculatief commitment beide als construct wellicht anders zijn dan tot dusverre is aangenomen. Tevens zijn er aanwijzingen dat verschillende soorten werknemers zich anders verhouden tot foci van commitment dan voorheen werd aangenomen. Tot slot is gebleken dat de theoretische samenhang tussen identiteit en commitment niet altijd blijkt uit onderzoek, voornamelijk in het geval van individuele identiteit. Hoewel de redenen hiervoor methodologisch kunnen zijn, blijkt dat de samenhang nog niet scherp of uitsluitend genoeg geformuleerd is.

Voor de praktijk betekent dit onderzoek dat organisaties zich moeten realiseren dat dezelfde maatregelen verschillende uitwerkingen kunnen hebben op andere soorten medewerkers. Werken in teams met een teamhoofd heeft in de literatuur bewezen het affectief commitment met het directe hoofd te vergroten, maar uit dit onderzoek blijkt dat dit voor boundary spanners niet geldt. Het is waarschijnlijk dat dit effect voor meerdere maatregelen geldt. Managers moeten zich hiervan bewust zijn. Het verdient aanbeveling om verschillende soorten medewerkers en hun (affectieve, normatieve, calculatieve) relatie met de organisatie in kaart te brengen, zodat beslissingen meer leiden tot de gewenste gevolgen. Hierbij moet niet worden vastgehouden aan het idee dat affectief commitment de 'beste' vorm is, maar moet men oog houden voor diversiteit in het personeelsbestand. Uitstroom is niet per se slecht, en alsmaar met hetzelfde project bezig zijn is niet per se goed. Kortom, een belangrijke aanbeveling voor organisaties is om zich meer bewust te worden van wat hun medewerkers nodig hebben, en of dat leidt tot de gewenste doelen.

Tot slot kan als antwoord op de onderzoeksvraag gezegd worden dat collectieve identificatie invloed heeft op affectief en normatief commitment. Dit onderzoek heeft tevens bijgedragen aan een verdere verscherping van de kennis over de verschillende vormen van commitment, in het bijzonder met betrekking tot de zelfstandige status van het concept normatief commitment.

## Literatuurlijst

- Alvesson, M. en Deetz, S. (2000), Chapter 2: Alternative social science perspectives, in: *Doing Critical Management Research*, London: Sage Publications
- Ashforth, B.E., Harrison, S.H. en Corley, K.G. (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, 34: 325-374.
- Cross, R. en Prusak, L. (2002). The People Who Make Organizations Go – or Stop. *Harvard Business Review*, june 2002: 5-12.
- Ellemers, N., Spears, R., en Doosje, B. (2002). Self and Social Identity. *Annual Review of Psychology*, 53: 161-186.
- Haslam, S.A., Ryan, M.K., Postmes, T., Spears, R., Jetten, J. en Webley, P. (2006). Sticking to our guns: social identity as a basis for the maintenance of commitment to faltering organizational projects. *Journal of Organizational Behavior*, 27: 607–628.
- Hollis, M. (2008), *The philosophy of social science; an introduction*, Cambridge: University Press
- Johnson, R.E. en Chang, C. (2006). “I” is to continuance as “We” is to affective: the relevance of the self-concept for organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 27: 549–570.
- Johnson, R.E., Selenta, C. en Lord, R.G. (2006). When organizational justice and the self-concept meet: Consequences for the organization and its members. *Organisational Behavior and Human Decision Processes*. 99 (2), March 2006: 175-201.
- Lipponen, J. en Leskinen, J. (2006). Conditions of Contact, Common In-Group Identity, and In-Group Bias Toward Contingent Workers. *Journal of Social Psychology*, 146 (6): 671-684.
- Lipponen, J., Helkama, K., Olkkonen, M. en Juslin, M. (2005). Predicting the different profiles of organizational identification: A case of shipyard subcontractors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78: 97–112.
- Meyer, J. P. en Allen, N. J. (1997), *Commitment in the workplace. Theory, Research and Application*. London: Sage Publications.
- Meyer, J.P., Becker, T.E. en Van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27: 665–683.
- Richter, A.W., West, M.A., Van Dick, R. en Dawson, J.F. (2006). Boundary spanners’ identification, intergroup contact, and effective intergroup relations. *Academy of Management Journal*, 49 (6): 1252–1269.
- Riketta, M. (2005). Cognitive differentiation between self, ingroup, and outgroup: The roles of identification and perceived intergroup conflict. *European Journal of Social Psychology*, 35: 97-106.
- Riketta, M. en Van Dick, R. (2004). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67: 490–510.
- Tajfel, H. (1978), “Social Categorization, Social Identity, and Social Comparisons.” In: Henri Tajfel, ed., *Differentiation Between Social Groups*. London: Academic Press.

- Tajfel, H. en Turner, J.C. (1979), "An integrative theory of intergroup conflict." In: W.G. Austin, & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Turner, J. C., Hogg, M.I A., Oakes, P. J., Reicher, S. D. en Wetherell, M. (1987), *Rediscovering the Social Group: A Self Categorization Theory*. New York: Blackwell.
- Rousseau, D. M. (1998). Why Workers Still Identify with Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (3): 217-233.
- Van Knippenberg, D. en Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27: 571-584.
- Van Wijk, E. B. (2006). *Ruim baan voor creatief talent. Bindingen van creatieve professionals in communicatie-adviesbureaus*. Proefschrift, Universiteit Utrecht.

## **Bijlagen**

## **Bijlage 1. Vragenlijst.**

### **Algemene vragen**

*SVP het juiste antwoord aankruisen.*

#### **1. Hoeveel jaar bent u als adviseur in dienst van <organisatie> of een rechtsvoorganger (SBW/ Bouwradius)?**

Ik ben ..... jaar als adviseur in dienst van <organisatie> of een rechtsvoorganger.

#### **2. In welk sector bent u adviseur?**

<input type="checkbox"/>	B&U
<input type="checkbox"/>	GA
<input type="checkbox"/>	Infra
<input type="checkbox"/>	Scholen en opleidingsbedrijven
<input type="checkbox"/>	Ik ben junior adviseur

#### **3. In welke regio werkt u? Geef svp de regio aan waar u bent aangesteld**

<input type="checkbox"/>	Zuid
<input type="checkbox"/>	Noord-Oost
<input type="checkbox"/>	West

#### **4. Hoeveel uur per maand bent u gemiddeld in een kantoor van <organisatie> (Helmond, Woerden, Zwolle en Harderwijk)?**

Ik ben gemiddeld ..... uur per maand in een kantoor van <organisatie>.

### **Werkgerelateerde vragen**

*SVP het juiste antwoord omcirkelen.*

*Uitleg: [1] volstrekt niet eens, [2] grotendeels niet eens, [3] noch oneens, noch eens, [4] grotendeels eens, [5] volledig eens.*

1. Ik zou elke functie kunnen accepteren als ik maar bij <organisatie> kan blijven werken.

1      2      3      4      5

2. Ik vind het leuk om met mensen buiten de organisatie over <organisatie> te praten.

1      2      3      4      5

3. Ik ervaar de problemen van <organisatie> alsof ze van mijzelf zijn.

1      2      3      4      5

4. Ik heb het idee dat ik deel uit maak van de 'bedrijfsfamilie' van <organisatie>.

1      2      3      4      5

5. Ik houd van gelegenheden waarin ik kan laten zien dat mijn kunnen en talenten beter zijn dan die van andere mensen.
- 1      2      3      4      5
6. Ik heb een sterke behoefte om te weten hoe ik het doe in vergelijking met mijn collega's.
- 1      2      3      4      5
7. Ik meet mijzelf vaak met vrienden.
- 1      2      3      4      5
8. Het zou voor mij op dit moment erg moeilijk zijn om <organisatie> te verlaten, zelfs al zou ik het willen.
- 1      2      3      4      5
9. Er zou veel in mijn leven in de war worden gestuurd als ik nu zou besluiten om <organisatie> te verlaten.
- 1      2      3      4      5
10. Het zou me te veel 'kosten' als ik <organisatie> nu zou verlaten.
- 1      2      3      4      5
11. Een blijvende bijdrage leveren aan de groep waartoe ik behoor, zoals <organisatie>, is erg belangrijk voor mij.
- 1      2      3      4      5
12. Wanneer ik betrokken word bij een groepsproject, doe ik mijn best om ervoor te zorgen dat het project een succes wordt.
- 1      2      3      4      5
13. Ik voel geen enkele verplichting om bij <organisatie> te blijven werken.
- 1      2      3      4      5
14. Zelfs al zou het in mijn voordeel zijn, ik zou het niet juist vinden om <organisatie> nu te verlaten.
- 1      2      3      4      5
15. Ik zou me schuldig voelen als ik <organisatie> nu zou verlaten.
- 1      2      3      4      5

*[1] volstrekt niet eens, [2] grotendeels niet eens, [3] noch oneens, noch eens, [4] grotendeels eens, [5] volledig eens.*

16. Ik zou elke functie kunnen accepteren als ik maar bij mijn huidige teamhoofd kan blijven werken.

1      2      3      4      5

17. Ik ervaar de problemen van mijn teamhoofd alsof ze van mijzelf zijn.

1      2      3      4      5

18. Ik heb het idee dat ik deel uit maak van de 'bedrijfsfamilie' van mijn teamhoofd.

1      2      3      4      5

19. Het wel en wee van <organisatie> interesseert me weinig.

1      2      3      4      5

20. <organisatie> is voor mij van grote persoonlijke betekenis.

1      2      3      4      5

21. Ik heb niet het idee dat ik echt bij <organisatie> hoor.

1      2      3      4      5

22. Ik zou heel graag de rest van mijn loopbaan bij <organisatie> doorbrengen.

1      2      3      4      5

23. Ik voel mezelf het best wanneer ik het beter doe dan anderen.

1      2      3      4      5

24. Ik denk vaak aan hoe ik beter of slechter af ben dan de mensen om me heen.

1      2      3      4      5

25. Op dit moment is voor mij het blijven werken bij <organisatie> zowel een noodzaak als een wens.

1      2      3      4      5

26. Ik heb het idee dat ik te weinig alternatieven heb om serieus te overwegen <organisatie> te verlaten.

1      2      3      4      5

*[1] volstrekt niet eens, [2] grotendeels niet eens, [3] noch oneens, noch eens, [4] grotendeels eens, [5] volledig eens.*



27. Eén van de belangrijkste redenen om voor <organisatie> te blijven werken, is de overweging dat een andere organisatie mogelijk niet tegemoet kan komen aan het niveau van materiële en immateriële opbrengsten dat ik bij <organisatie> heb.

1      2      3      4      5

28. Ik voel me erg trots wanneer mijn team of groep het goed doet, ook wanneer ik niet de belangrijkste reden voor het succes ben.

1      2      3      4      5

29. Ik zou vereerd zijn als ik door <organisatie> gekozen zou worden om hen te representeren bij een conferentie of bijeenkomst.

1      2      3      4      5

30. <organisatie> verdient mijn loyaliteit.

1      2      3      4      5

31. Ik zou <organisatie> nu niet verlaten omdat ik een gevoel van verplichting heb richting de mensen die er werken.

1      2      3      4      5

32. Ik heb veel aan <organisatie> te danken.

1      2      3      4      5

33. Het wel en wee van mijn teamhoofd interesseert me weinig.

1      2      3      4      5

34. Ik heb niet het idee dat ik echt bij mijn teamhoofd hoor.

1      2      3      4      5

35. De frequentie van officiële bijeenkomsten van adviseurs (bijvoorbeeld sectoroverleg, regiodag, blokdag) is goed.

1      2      3      4      5

36. Ik ben tevreden over de mate van contact dat ik heb met <organisatie>.

1      2      3      4      5

*[1] volstrekt niet eens, [2] grotendeels niet eens, [3] noch oneens, noch eens, [4] grotendeels eens, [5] volledig eens.*

37. Is er iets wat uw betrokkenheid bij <organisatie> kunnen vergroten? Zo ja, wat?

Dit is het einde van de vragenlijst. Wanneer u commentaar, op- of aanmerkingen of ergens toelichting op wenst te geven, kunt u dat hieronder doen.

Als u alle vragen heeft ingevuld, kunt u de lijst in de daarvoor bedoelde doos doen. Nogmaals bedankt voor uw medewerking!