

Doorslaggevende aspecten voor ICT- medewerkers en relatiemanagers bij de keuze een baan te accepteren bij Rabobank International.

Luís C. Verbakel
l.c.verbakel@students.uu.nl
Universiteit Utrecht
21 augustus 2009

Afstudeerscriptie: Strategisch Human Resource Management. Departement: Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO). Scriptiebegeleiding: Prof. dr. Peter Leisink (USBO) en drs. Lot de Vries (Rabobank International).

Wat ga ik doen? Wie wordt mijn baas?

Doorslaggevende aspecten voor ICT- medewerkers en relatiemanagers bij de keuze een baan te accepteren bij Rabobank International.

<i>Auteur</i>	Luís C. Verbakel
<i>Adres</i>	Voorstraat 45 bis
<i>Postcode</i>	3512 AJ
<i>Woonplaats</i>	Utrecht
<i>Telefoonnummer</i>	06-11889190
<i>E-mail</i>	l.c.verbakel@students.uu.nl
<i>Studentnummer</i>	0347787
<i>Instelling</i>	Universiteit Utrecht
<i>Departement</i>	Bestuurs- en Organisationswetenschap (USB0)
<i>Afstudeerscriptie</i>	Strategisch Human Resource Management
<i>Thema's</i>	Organisatie aantrekkelijkheid, Person-job fit, Person-organization fit, Proces van baanevaluatie, Arbeidsmotivaties van hoger opgeleiden met werkervaring, ICT- medewerkers, Relatiemanagers, Rabobank International.

Scriptiebegeleiding (1) Prof. dr. Peter Leisink (USB0)

Scriptiebegeleiding (2) Drs. Lot de Vries (Rabobank International)

Scriptiebegeleiding (3) Drs. Eva Knies (MSc) (USB0)

Plaats en datum afronding onderzoek

Utrecht, 21 augustus 2009

Samenvatting

Door een toenemende krapte in verschillende segmenten van de arbeidsmarkt zijn steeds meer organisaties geïnteresseerd in dezelfde kandidaten. Vooral de concurrentie tussen organisaties die hoger opgeleiden zoeken is groot (Aiman-Smith e.a., 2001). Door deze ontwikkelingen is het voor organisaties steeds belangrijker geworden om als een aantrekkelijke werkgever te boek te staan onder potentiële sollicitanten. Bij het vergroten van de aantrekkelijkheid van organisaties in de praktijk kunnen onderzoeken naar de aantrekkelijkheid van organisaties een belangrijke rol spelen (Lievens en Highhouse, 2003). In dit onderzoek is de vraag beantwoord of baangerelateerde aspecten (salaris, inhoud van de baan) of organisatiegerelateerde aspecten (vestigingsplaats van de organisatie, de manier waarop men binnen een organisatie met elkaar omgaat, trots van medewerkers op de organisatie) doorslaggevend zijn geweest voor de acceptatie van baan bij Rabobank International door hoog opgeleide ICT- medewerkers met werkervaring en door hoog opgeleide relatiemanagers met werkervaring. Twee functiegroepen zijn onderzocht om na te kunnen gaan in hoeverre hoger opgeleiden met werkervaring overeenkomsten en verschillen hebben met betrekking tot de evaluatie van 'organisatie aantrekkelijkheid'.

In dit onderzoek zijn halfgestructureerde interviews gehanteerd als dataverzamelingsmethode. Deze keuze is gemaakt nadat in dit onderzoek de positie is ingenomen dat hoger opgeleiden op basis van hun zelfbeeld de aantrekkelijkheid van organisatie evalueren (Wang, e.a., 2007). In dit onderzoek is aan respondenten de kans gegeven zelf een verhaal te construeren door het stellen van de openingsvraag: Waarom Rabobank International? Na de interviews bleek dat alle respondenten hierin waren geslaagd. Op basis van de interviews is beschreven waarom de respondenten een baan bij RI hebben geaccepteerd. Alle respondenten hadden in 2008 of in 2009 een baan bij RI geaccepteerd.

De conclusie (1) uit dit onderzoek is, dat op abstract/psychologisch niveau de arbeidsmotieven tussen ICT- medewerkers en relatiemanagers nauwelijks verschilden. Beide groepen vertelden uitdagend werk belangrijk te hebben gevonden. Ook gaven ze aan gevoelig te zijn geweest voor een prettige werkomgeving (competente collega's). De conclusie (2) uit dit onderzoek is dat er op concreet/praktisch niveau overeenkomsten en verschillen zijn geweest bij de aspecten die doorslaggevend waren voor de twee onderzoeksgroepen bij de keuze een baan bij RI te accepteren.

ICT- medewerkers ervoeren de gevraagde vaardigheden, zoals deze beschreven waren in de vacatures, in sterke mate als doorslaggevend bij de keuze een baan bij RI te accepteren. Ze zijn bij het evalueren van 'organisatie aantrekkelijkheid' op zoek geweest naar een *person-job fit* en in het bijzonder naar een *abilities-demand fit*. ICT- medewerkers vertelden verder dat locatie in sterke mate doorslaggevend is geweest bij de keuze een baan bij RI te accepteren. Ze toonden alleen interesse in organisaties die binnen anderhalf uur reizen van hun woonplaats waren gevestigd. ICT- medewerkers vertelden niet te willen verhuizen voor een baan. ICT- medewerkers ervoeren ook het sollicitatiegesprek (gecombineerd met het zien van de werkvloer) als doorslaggevend bij de keuze een baan bij RI te accepteren. Na het sollicitatiegesprek bij RI stopten ze met verder zoeken/solliciteren. Prestige (de reputatie van RI als excellente werkgever) werd door een paar ICT- medewerkers als doorslaggevend genoemd bij de keuze een baan bij RI te accepteren. Imago (de wijze waarop RI met het milieu omgaat) werd door ICT- medewerkers niet als belangrijk ervaren bij de keuze voor een baan bij RI.

Relatiemanagers ervoeren de gesprekken met toekomstige leidinggevendenden in zeer sterke mate als doorslaggevend bij de keuze een baan bij RI te accepteren. Relatiemanagers gingen, nadat ze gevraagd waren door RI, vrijblijvend een gesprek aan met toekomstige leidinggevendenden. Na dit gesprek waren ze enthousiast en wilden ze een baan bij RI accepteren. Uit dit onderzoek blijkt dat de inhoud van de functie (relatiemanager) tussen banken nauwelijks verschilt. De klant van de ene bank lijkt sprekend op de klant van de andere bank. Ook de vaardigheden die nodig zijn om de functie uit te voeren verschillen nauwelijks tussen banken. Waar het relatiemanagers om gaat is of ze van hun leidinggevendenden en van de organisatie de ruimte krijgen hun vaardigheden optimaal in te zetten. De manier van aansturing, de manier van samenwerken, de competenties van collega's en de groei (strategie) van de organisatie

bepalen of relatiemanagers deze ruimte ervaren. Uit de interviews blijkt dat dit de aspecten zijn die in de gesprekken met toekomstige leidinggevendenden naar voren zijn gekomen. Het beeld uit de interviews is dat relatiemanagers deze aspecten als doorslaggevend hebben ervaren bij de keuze een baan bij RI te accepteren. Dit onderzoek laat zien dat de relatiemanagers vooral op zoek geweest zijn naar overeenkomsten tussen zichzelf en de toekomstig leidinggevende en ze waren op zoek naar overeenkomsten tussen zichzelf en de organisatie. Er werden overeenkomsten gezocht over de zojuist beschreven aspecten. Vooral de overeenkomsten tussen de groeiambities van RI en de groeiambities van de relatiemanagers werden tijdens de interviews genoemd. Een supplementaire *person-organization fit* is voor relatiemanagers dus doorslaggevend geweest bij de keuze voor een baan bij RI. Binnen de *person-organization fit* speelde de *person-supervisor fit* voor relatiemanagers een doorslaggevende rol. Ook locatie werd door relatiemanagers als belangrijk ervaren. Ze vertelden dagelijks niet meer dan drie uur te willen reizen van en naar het werk. Ook vertelden ze een voorkeur te hebben voor klanten uit een specifieke regio.

Hoe kan het zo zijn dat ondanks dat beide onderzoeksgroepen naast overeenkomsten ook verschillen hebben met betrekking tot de wijze waarop ze ‘organisatie aantrekkelijkheid’ beoordelen?

Op de vraag waarom ICT- medewerkers de inhoud van de baan en meer specifiek de gevraagde vaardigheden als doorslaggevend hebben ervaren bij de keuze voor een baan bij RI kan een antwoord geformuleerd worden op basis van onderzoek van Wang, e.a., (2007). Deze onderzoekers stellen dat hoger opgeleiden aan de hand van hun zelfbeeld de aantrekkelijkheid van een organisatie beoordelen. In het geval van ICT- medewerkers is het beeld uit dit onderzoek dat binnen dit zelfbeeld de beleving van de eigen vaardigheden een belangrijke plaats inneemt. Dit beeld is in dit onderzoek ontstaan, omdat ICT- medewerkers tijdens de interviews uitvoerig en heel nauwkeurig beschreven over welke vaardigheden ze beschikten. Ze begonnen hier tijdens het interview uit zichzelf over te vertellen. Volgens Wang, e.a., (2007) zou het zo kunnen zijn dat ICT- medewerkers de gevraagde vaardigheden als doorslaggevend hebben ervaren bij de keuze van een baan, omdat in hun zelfbeeld de eigen vaardigheden het meest centraal stonden. Tijdens de interviews vertelden ICT- medewerkers op zoek geweest te zijn naar een baan die aansluit op de eigen vaardigheden. Dit beeld past binnen de zojuist beschreven verklaring. Tijdens de interviews vertelden bijna alle ICT- medewerkers dat, op het moment dat ze op zoek gingen naar een nieuwe baan, ze nog geen idee hadden bij welke organisatie ze uit zouden komen. Het beeld uit de interviews is dat in het zelfbeeld van ICT- medewerkers weinig associaties met organisaties voorkomen. Dit zou volgens Wang, e.a., (2007) kunnen verklaren waarom de meeste ICT- medewerkers organisatiegerelateerde aspecten niet als doorslaggevend hebben ervaren bij de keuze van een baan bij RI.

Een verklaring waarom relatiemanagers vooral organisatiegerelateerde aspecten als doorslaggevend hebben ervaren bij de keuze een baan bij RI te accepteren kan mogelijk gevonden worden in de *fit theory*. Uit onderzoek komt naar voren dat er een relatie is tussen de *person-organization fit* en de *person-job fit* (Vogel en Feldman, 2009). Een verminderde *person-organization fit* kan ervoor zorgen dat de baan bij een organisatie als minder uitdagend wordt ervaren. Deze dynamiek lijkt op te gaan voor relatiemanagers. Relatiemanagers vertelden dat in de oude baan onder meer de wijze van aansturing niet meer beviel. Ze vertelden dat hierdoor het werk minder leuk werd. Relatiemanagers vertelden aan de andere kant dat de klik die ze met de toekomstige leidinggevendenden ervoeren de doorslag had gegeven bij de keuze een baan bij RI te accepteren. Het beeld dat organisatiegerelateerde in de beleving van relatiemanagers bepalend zijn voor het werkplezier zou volgens Vogel en Feldman (2009) kunnen verklaren waarom relatiemanagers organisatiegerelateerde aspecten als doorslaggevend hebben ervaren bij de keuze van een baan.

Deze bevindingen zijn de algemene patronen die zijn gevonden in het onderzoek. Ondanks dat er ook enkele uitzonderingsgevallen zijn gevonden komt uit dit onderzoek heel sterk het beeld naar voren dat individuen binnen eenzelfde functiegroep ‘organisatie aantrekkelijkheid’ op dezelfde wijze evalueren. De binnen de twee onderzoeksgroepen gevonden patronen zijn in dit onderzoek zo sterk aanwezig dat ze gegeneraliseerd kunnen worden over het totale aantal relatiemanagers (300) en het totale aantal ICT- medewerkers (600) die binnen RI werkzaam zijn. Verder onderzoek is ook nodig om na te gaan in hoeverre deze onderzoekresultaten van toepassing zijn op relatiemanagers en ICT- medewerkers die bij

andere banken en andere organisaties dan RI werkzaam zijn.

Op basis van de bevindingen uit dit onderzoek zou RI bij het werven van hoog opgeleide ICT-medewerkers zich kunnen focussen op de vacaturebeschrijvingen, de sollicitatiegesprekken en de wervingslocaties. Wanneer RI zich richt op het aantrekken van relatiemanagers, dan zou gefocust kunnen worden op de rol van de toekomstige leidinggevenden.

Verder onderzoek naar de mate waarin functie (beroep) een voorspeller kan zijn van de wijze waarop mensen 'organisatie aantrekkelijkheid' beoordelen is nodig. Als blijkt dat dit het geval is, dan kunnen organisaties baat hebben bij het ontwikkelen van recruitmentbeleid gericht op specifieke functiegroepen (beroepsgroepen).

Voorwoord

Dit voorwoord is bedoeld om diegenen te bedanken die mij gesteund hebben gedurende het onderzoek. In de eerste plaats bedank ik Peter Leisink voor zijn manier van begeleiden. Uw flexibele houding en enthousiasme hebben mij extra gemotiveerd bij het opzetten en uitvoeren van dit onderzoek. De wijze waarop u feedback hebt gegeven op mijn werk heb ik als zeer prettig ervaren. Daarnaast bedank ik Lot de Vries voor haar steun vanuit Rabobank International. Daarnaast bedank ik Eva Knies voor de feedback die je hebt gegeven op de onderzoeksopzetten.

Naast mijn onderzoeksbegeleiders bedank ik Daan Bijwaard. Je hebt vele uren besteed aan het nalezen en corrigeren van mijn stukken. Bedankt voor al je schrijftips. Ook onze gesprekken, die vooral gingen over het feit dat onderzoek nooit af is, had ik niet willen missen. Ik wens je veel succes bij Clingendael.

Verder bedank ik Mark Feenstra voor de ervaringen uit zijn afstudeerperiode, die hij dit jaar met mij wilde delen.

Ik bedank mijn vriendin Irene, voor het corrigeren van mijn stukken en voor het feit dat er zo vaak een bordje voor mij klaarstond na een dag hard werken. Daarbij heb je zelf dit jaar een prestatie neergezet die er mag zijn. Je hebt je bacheloropleiding afgerond, je hebt de carrièredagen van de Universiteit Utrecht mede tot een succes gemaakt en je hebt succesvol een schakeljaar gevolgd om een economische master te kunnen gaan volgen. Dit was een jaar om niet te vergeten.

Dan wil ik mijn familie bedanken. Cornee, Willy, Clara en Cathry. Jullie zijn het meest belangrijk geweest gedurende mijn schooltijd en later gedurende mijn tijd in de studiebanken. Zonder jullie steun en toewijding had ik het niet tot hier geschopt.

Utrecht, 20 augustus 2009

Luís Verbakel

Inhoudsopgave

1. Introductie	9
1.1 'Organisatie aantrekkelijkheid'	9
1.2 Ontwikkelingen in het onderzoek	9
1.3 Dit onderzoek.....	11
1.4 Aanleiding van het onderzoek.....	11
1.5 Praktische relevantie	12
1.6 Structuur van het onderzoeksrapport	13
2. Beschrijving van de onderzoeksorganisatie	14
2.1 Inleiding.....	14
2.2 Medewerkers.....	14
2.3 Introductie van de respondenten	15
3. Theoretisch kader	16
3.1 Opbouw.....	16
3.2 Onderzoeksdoelstelling en hoofdvraag.....	17
3.4 Proces van baanevaluatie	20
3.5 Onderzoeksmodel	25
3.6 Arbeidsmotivaties van hoger opgeleiden (met een hoog salaris).....	27
3.7 Arbeidsmotivaties van relatiemanagers en ICT-medewerkers.....	31
3.8 Baangerelateerde aspecten en organisatiegerelateerde aspecten.....	32
3.9 Onderzoeksverwachtingen	34
4. De opzet en uitvoering van het onderzoek	36
4.1 Gefundeerde theoretische onderzoeksbenadering.....	36
4.2 Dataverzamelmethode	36
4.3 Vragenlijst en thema's	37
4.4 Selectie van respondenten.....	38

4.5 Achtergrondinformatie respondenten	39
4.6 De rol van de onderzoeker	40
5. Onderzoeksresultaten	46
5.1 Inleiding	46
5.2 Waarom Rabobank International?	47
5.3 Beschrijving van open codes en frequenties	49
5.4 Invloed van baangerelateerde aspecten.....	54
5.5 Invloed van organisatiegerelateerde aspecten.....	57
5.6 Slotanalyse	65
6. Conclusie en Discussie	68
Bibliografie	75
Onderzoeksbijlagen.....	78

1. Introductie

1.1 'Organisatie aantrekkelijkheid'

Een toenemende krapte in verschillende segmenten van de arbeidsmarkt zorgt ervoor dat organisaties steeds vaker geïnteresseerd zijn in dezelfde kandidaten. Vooral de concurrentie tussen organisaties die hoger opgeleiden zoeken is groot (Aiman-Smith e.a., 2001). Door deze ontwikkelingen is het voor organisaties steeds belangrijker geworden om als een aantrekkelijke werkgever te boek te staan onder potentiële sollicitanten (Lievens en Highhouse, 2003). De wens van organisaties om een aantrekkelijke werkgever te zijn komt voort uit de grote belangen die organisaties hechten aan het aantrekken van de juiste mensen. Het aantrekken van kandidaten van hoge kwaliteit is één van de meest belangrijke activiteiten voor organisaties (Ehrhart en Ziegert, 2005; Rynes en Barber, 1990). Ook Boxall en Purcell (2008: 280) onderschrijven het belang van het aantrekken van de juiste mensen: 'Organisations fail if they cannot organise work appropriately and cannot attract, motivate and retain the kind of people they need to meet their goals and develop the organisation over time.' Bij het vergroten van de aantrekkelijkheid van organisaties in de praktijk kunnen inzichten die voortkomen uit onderzoeken naar de aantrekkelijkheid van organisaties een belangrijke rol spelen (Lievens en Highhouse, 2003). Daarom is onderzoek naar de aantrekkelijkheid van organisaties zinvol.

1.2 Ontwikkelingen in het onderzoek

Er zijn meerdere onderzoeken gedaan naar 'organisatie aantrekkelijkheid'. Deze trachten in kaart te brengen waarom individuen zich aangetrokken voelen tot organisaties (Carless en Imber, 2007). Onderzoekers hebben zich in eerste instantie vooral gericht op het bestuderen van de invloed van baangerelateerde kenmerken, zoals inhoud van de baan, (een uitdagende baan, een baan die aansluit op de vaardigheden) salaris en doorgroeimogelijkheden op de aantrekkelijkheid van organisaties. In deze onderzoeken is ook vaak het organisatiegerelateerde kenmerk locatie (vestigingsplaats van de organisatie) betrokken (Aiman-Smith, e.a., 2001). Recenter onderzoek richt zich ook op de invloed van andere organisatiegerelateerde kenmerken zoals, de invloed van het imago op de aantrekkelijkheid van organisaties (Carless en Imber, 2007). Onder het imago van een organisatie vallen culturele activiteiten, milieubewust ondernemen (rekening houdend met het ecosysteem), de manier waarop men binnen een organisatie met elkaar omgaat (corporate citizenship) en sponsoractiviteiten (Aiman-Smith, e.a., 2001). Ook naar de invloed van prestige op 'organisatie aantrekkelijkheid' is onderzoek gedaan. Prestige verwijst naar beiden, het beeld dat individuen hebben over hoe trots de medewerkers van een organisatie zijn op hun organisatie en naar het beeld dat individuen hebben over een organisatie als excellente werkgever

(Highhouse, e.a., 2003).

De verbreding van het onderzoeksveld waarbij meerdere organisatiegerelateerde aspecten meegenomen worden in onderzoek naar de aantrekkelijkheid van organisaties lijkt op basis van onderzoeksbevindingen relevant. Onderzoek van Lievens en Highhouse (2003) naar de aantrekkelijkheid van Belgische banken onder 124 ervaren bankmedewerkers laat zien dat niet de arbeidsvoorwaarden, maar de perceptie van het innovatieve karakter van de organisatie uiteindelijk het verschil maakte tussen de mate van aantrekkelijkheid van banken in België. Onderzoek van Aiman-Smith, e.a., (2001) laat ook zien dat organisatiegerelateerde aspecten invloed kunnen hebben op de aantrekkelijkheid van organisaties.

Dat zowel organisatiegerelateerde factoren als baangerelateerde factoren invloed hebben in het proces waarin ‘organisatie aantrekkelijkheid’ zich ontwikkelt lijkt op basis van de beschreven onderzoeken vastgesteld te kunnen worden. Op de vraag welke aspecten de doorslag geven bij het maken van de keuze een baan bij een organisatie te accepteren, is op basis van het huidige onderzoek minder goed één antwoord te formuleren. Onderzoekers rapporteren hier namelijk tegenstrijdig over. Sommige onderzoekers stellen dat bij de beslissing een baan te accepteren vooral baangerelateerde factoren doorslaggevend zijn (Osborn, 1990; Carless, 2005). Andere onderzoekers suggereren dat organisatiegerelateerde kenmerken doorslaggevend zijn bij de keuze een baan te accepteren (Lievens en Highhouse, 2003). Deze onderzoekers stellen dat dit vooral het geval lijkt te zijn wanneer kandidaten moeten kiezen tussen twee banen die qua inhoud niet veel van elkaar afwijken. De aandacht van kandidaten zou dan verschuiven naar andere aspecten dan de inhoud van de baan. Ook Cable en Judge (1996: 305) beschrijven de (mogelijke) invloed van organisatiegerelateerde factoren op de keuze een baan bij een organisatie te accepteren: ‘Interestingly, results from this paper imply that jobseekers place far less emphasis on person–job fit than person-organization fit when they make job choice decisions’. Carless (2005) stelt ook dat onderzoeken tegenstrijdige onderzoeksresultaten laten zien over welke aspecten doorslaggevend zijn bij de keuze een baan te accepteren. Ze beschrijft dat verder onderzoek nodig is om meer inzicht te krijgen in de aspecten die voor individuen doorslaggevend zijn bij de keuze een baan bij een organisatie te accepteren. Ook Lievens en Highhouse (2003) stellen dat meer onderzoek belangrijk is. Deze onderzoekers stellen dat meer inzicht in de belevingen van individuen over waarom ze de keuze maken voor een organisatie te gaan werken kan bijdragen aan beiden, de wetenschap en de dagelijkse praktijk van organisaties.

1.3 Dit onderzoek

Dit onderzoek heeft als doel: vaststellen welke baangerelateerde aspecten en welke organisatiegerelateerde aspecten voor hoog opgeleide relatiemanagers en hoogopgeleide ICT medewerkers in de leeftijd tussen 26 en 40 jaar met drie of meer jaar werkervaring en die in 2008 of in 2009 bij Rabobank International in dienst zijn getreden doorslaggevend zijn geweest bij de keuze een baan bij deze organisatie te accepteren. Dit met het doel te voorzien in lacunes in wetenschappelijke kennis over 'organisatie aantrekkelijkheid' en met als doel een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de aantrekkelijkheid van Rabobank International.

De hoofdvraag van dit onderzoek is: Welke baangerelateerde aspecten van Rabobank International en welke organisatiegerelateerde aspecten van Rabobank International gaven voor hoog opgeleide relatiemanagers en hoogopgeleide ICT medewerkers in de leeftijd tussen 26 en 40 jaar met drie of meer jaar werkervaring en die in 2008 of in 2009 bij Rabobank International in dienst zijn getreden de doorslag bij de keuze een baan bij deze organisatie te accepteren? Uit deze hoofdvraag zijn twee deelvragen gedestilleerd.

De eerste deelvraag van dit onderzoek is: Welke baangerelateerde aspecten van Rabobank International vonden hoog opgeleide relatiemanagers en hoogopgeleide ICT medewerkers in de leeftijd tussen 26 en 40 jaar met drie of meer jaar werkervaring en die in 2008 of in 2009 bij Rabobank International in dienst zijn getreden van doorslaggevend belang bij de keuze een baan bij deze organisatie te accepteren?

De tweede deelvraag van dit onderzoek is: Welke organisatiegerelateerde aspecten van Rabobank International vonden hoog opgeleide relatiemanagers en hoogopgeleide ICT medewerkers in de leeftijd tussen 26 en 40 jaar met drie of meer jaar werkervaring en die in 2008 of in 2009 bij Rabobank International in dienst zijn getreden van doorslaggevend belang bij de keuze een baan bij deze organisatie te accepteren?

1.4 Aanleiding van het onderzoek

Rabobank International heeft dit onderzoek geïnitieerd, omdat het management van de recruitmentafdeling van RI de ervaring heeft dat de strijd om de gunsten van hoog opgeleide relatiemanagers en de strijd om hoog opgeleide ICT- medewerkers steeds groter aan het worden is. Daarom wordt het voor RI steeds belangrijker te concurreren met bedrijven die ook op zoek zijn naar deze mensen. De ruim 300 hoog opgeleide relatiemanagers en de ruim 600 hoog opgeleide ICT- medewerkers zijn samen voor een belangrijk deel verantwoordelijk voor het succes van RI en daarom heeft RI ervoor gekozen acties te ondernemen die een bijdrage moeten leveren aan het verder vergroten

van de aantrekkelijkheid van RI voor de zojuist geïntroduceerde functiegroepen. Het laten uitvoeren van dit onderzoek was één van deze acties.

1.5 Praktische relevantie

In dit onderzoek wordt beschreven hoe hoog opgeleide relatiemanagers en ICT- medewerkers de aantrekkelijkheid van RI hebben ervaren in de periode voordat ze bij RI een baan accepteerden. Het lijkt een verstandige keuze te zijn om bij het verder vergroten van de aantrekkelijkheid van RI voor relatiemanagers en ICT- medewerkers te starten met het in beeld brengen van het perspectief van medewerkers die al in deze functies werken. De relatiemanagers en ICT- medewerkers waar RI zich op richt zijn namelijk hoog opgeleide medewerkers met over het algemeen veel zelfvertrouwen. Deze mensen nemen hun eigen referentiekader als uitgangspunt bij het beoordelen van aantrekkelijkheid van organisaties (Wang, e.a., 2007). Ze voelen zich meer aangetrokken tot organisaties die binnen hun eigen referentiekader passen. RI heeft daarom de ambitie om bij het ontwikkelen van de aantrekkelijkheid van de organisatie voor hoog opgeleide relatiemanagers en hoog opgeleide ICT- medewerkers rekening te houden met de belevingswereld van deze mensen. Op basis van het onderzoek van Wang, e.a., (2007) lijkt dit dus een verstandige keuze. Dit onderzoek is uitgevoerd om het medewerkerperspectief boven tafel te krijgen. RI neemt aan dat relatiemanagers en ICT- medewerkers die in 2008 of in 2009 in dienst zijn getreden raakvlakken hebben met de potentiële sollicitanten waar het recruitmentbeleid zich op richt. Met de inzichten die voortkomen uit dit onderzoek wil RI uiteindelijk haar voordeel doen in haar strijd om talent. Ook Lievens en Highhouse (2003) stellen dat onderzoek naar de aantrekkelijkheid van organisaties inzichten kan opleveren die relevant zijn voor de praktijk. Organisaties die hun aantrekkelijkheid willen vergroten hebben volgens deze onderzoekers baat bij inzichten het onderzoek.

1.6 Structuur van het onderzoeksrapport

Alvorens verder te gaan met het theoretisch kader van dit onderzoek zal eerst de beschrijving van de onderzoeksorganisatie volgen. In dit hoofdstuk wordt een korte geschiedenis van Rabobank International beschreven en zullen de respondenten geïntroduceerd worden. Dan volgt het theoretisch kader. Na het herhalen van de onderzoeksdoelstelling en de hoofdvraag van dit onderzoek zal in dit hoofdstuk de in dit onderzoek gehanteerde definitie van 'organisatie aantrekkelijkheid' beschreven worden en zal ingegaan worden op hoe het concept 'organisatie aantrekkelijkheid' werkt en zal beschreven worden welke baangerelateerde aspecten en welke organisatiegerelateerde aspecten invloed kunnen hebben op de aantrekkelijkheid van organisaties. Er zal blijken dat 'organisatie aantrekkelijkheid' een concept is dat door verschillende onderzoekers verschillend wordt uitgelegd. Daarom zal in dit hoofdstuk ook worden beschreven welke inzichten uit het onderzoeksveld dit onderzoek volgt. In het theoretisch kader zal ook het in dit onderzoek gehanteerde onderzoeksmodel gepresenteerd worden. Dit hoofdstuk sluit af met de beschrijving van de onderzoeksverwachtingen. Dan volgt de opzet en uitvoering van het onderzoek. In dit hoofdstuk zal eerst de gefundeerde theoriebenadering beschreven worden gevolgd door een beschrijving van de dataverzamelmethode. Dan volgt een beschrijving van de respondenten. Hier worden beiden beschreven, de wijze van selectie van de respondenten en de wijze waarop toegang verkregen is tot de respondenten. Dan zal ingaan worden op de rol van de onderzoeker. De opzet en uitvoering van het onderzoek wordt afgesloten met een beschrijving van de analysemethode. Dan volgen de onderzoeksresultaten. In dit hoofdstuk zullen de antwoorden op de onderzoeksvragen beschreven worden. Dat gebeurt aan de hand van de onderzoeksdata. Dat zijn primair de uitgeschreven interviews. Aan de hand van deze interviewtranscripties zal in dit hoofdstuk worden beschreven welke aspecten doorslaggevend geweest zijn voor relatiemanagers en ICT- medewerkers bij de keuze een baan bij RI te accepteren. In dit hoofdstuk zal ook ingegaan worden op invloed van verschillende aspecten op de aantrekkelijkheid van RI. Dit hoofdstuk sluit af met een slotanalyse waarin de onderzoeksresultaten geanalyseerd worden aan de hand van literatuur over 'organisatie aantrekkelijkheid' en literatuur over arbeidsmotieven van hoger opgeleiden. Deze literatuur was in het theoretisch kader als beschreven. Na de presentatie van de onderzoeksresultaten volgt de conclusie en discussie. In dit hoofdstuk zullen de onderzoeksresultaten kernachtig weergegeven worden. In de conclusie en discussie wordt onder meer gereflecteerd op de onderzoeksverwachtingen, worden suggesties gedaan voor verder onderzoek en zullen aanbevelingen voor de onderzoeksorganisatie beschreven worden. Dit hoofdstuk sluit af met de beschrijving van de beperkingen van het onderzoek gevolgd door een antwoord op de vraag of de onderzoeksdoelstelling bereikt is. Dan volgt nog de bibliografie gevolgd door de onderzoeksbijlagen.

2. Beschrijving van de onderzoeksorganisatie

2.1 Inleiding

Rabobank International is een onderdeel van Rabobank Nederland. Rabobank Nederland is het kernonderdeel van Rabobank Groep waar onder meer ook FGH bank en Robeco vastgoed onderdeel van zijn. In bijlage I zijn alle bedrijven opgenomen die onderdeel zijn van Rabobank Groep. RI is in 1996 opgericht om lokale banken die samen Rabobank Nederland vormen te ondersteunen wanneer klanten van deze lokale banken complexe vragen hebben. Dat zijn vooral vragen van klanten die internationaal zaken doen. Deze klanten worden de grootzakelijke klanten genoemd, omdat het meestal gaat om grotere ondernemingen. Het zijn over het algemeen organisaties vanaf 30 miljoen euro omzet. Ook overheidsinstellingen die een internationale aanbesteding rond willen krijgen behoren tot de groep grootzakelijke klanten. Lokale banken konden de ingewikkelde vragen van deze organisaties niet altijd goed beantwoorden. Daarom is RI als internationaal kenniscentrum voor de lokale banken opgezet. RI opereert dus bovenlokaal. Er werden kantoren in New York, Londen en Tokio geopend. RI is buiten Nederland ook actief geworden als retail bankier. Deze tak van RI staat echter geheel los van het gedeelte van de organisatie waar dit onderzoek zich op focust. Dit onderzoek richt zich op het gedeelte van RI dat ondersteuning verleent aan de lokale banken in Nederland. Deze kant van de organisatie kenmerkt zich ook door haar boven lokale karakter. RI heeft de grootzakelijke klanten van de lokale banken opgesplitst. RI maakt hierin een onderscheid tussen organisaties met een omzet van tussen de 30 en 120 miljoen euro omzet (klanten van het corporate clients team) (Een klant van het corporate clients team is bijvoorbeeld de ANWB) en bedrijven die meer dan 150 miljoen euro omzet hebben (klanten van het team groot bedrijf) (Een klant van het team groot bedrijf is bijvoorbeeld het beursgenoteerde TomTom). Het kenniscentrum van Rabobank International is dus opgesplitst in de afdelingen corporate clients en groot bedrijf.

2.2 Medewerkers

Bij RI werken in Nederland ongeveer 2000 mensen verdeeld over verschillende functiegebieden. Bij het team groot bedrijf werken veel minder mensen dan bij het corporate clients team. Binnen groot bedrijf wordt in kleine groepen van maximaal tien medewerkers aan cases voor beursgenoteerde bedrijven gewerkt. Het opzetten en uitvoeren van de beursgang van TOMTOM is een voorbeeld hiervan. De medewerkers van groot bedrijf werken allemaal op het hoofdkantoor van RI in Utrecht. Het corporate clients team is veel groter dan het team groot bedrijf. Het corporate clients team kent drie omvangrijke functiegroepen. Ten eerste werken er binnen het corporate clients team ruim 300

relatiemanagers. Zij zijn verantwoordelijk voor het klantcontact met organisaties die tussen de 30 en 120 miljoen euro omzet genereren. Ook zijn ze verantwoordelijk voor het verkopen van bankproducten aan deze bedrijvengroep. Ten tweede werken er binnen het corporate clients team ruim 400 productspecialisten. Zij ontwikkelen de bankproducten die de relatiemanagers verkopen. Dit zijn financiële constructies voor klanten. Ten derde werken er binnen RI ruim 600 ICT medewerkers. Ze ontwikkelen de banksystemen die RI hanteert waaronder ook de betalingssystemen en bankcontrolesystemen die ervoor moeten zorgen dat alle klanten van RI optimaal kunnen werken.

Voor het team groot bedrijf verwacht RI in te toekomst genoeg kandidaten te kunnen werven zonder aanpassing van het recruitmentbeleid. Het team groot bedrijf is een kleine afdeling waar veel interessante functies zijn voor vooral productspecialisten en managers. In het verlengde hiervan ziet RI weinig nut in het onderzoeken van de aantrekkelijkheid van het team groot bedrijf voor potentiële kandidaten. Het aantrekken van de goede mensen voor het corporate clients is volgens RI wel een voortdurende uitdaging. Een reden hiervoor is dat dit team veel groter is dan het team groot bedrijf. Hierdoor is het corporate clients team veel gevoeliger voor een door de vergrijzing krappere wordende arbeidsmarkt. Om in de toekomst succesvol vorm te kunnen blijven geven aan de invulling van vacatures binnen het corporate clients team, wil RI het recruitmentbeleid gericht op het aantrekken van relatiemanagers, ICT- medewerkers en productspecialisten verder ontwikkelen. RI wil dit doen aan de hand van het perspectief van de hoog opgeleide professionals die nu werkzaam zijn in deze functiegebieden.

2.3 Introductie van de respondenten

In dit onderzoek zijn twee van de drie omvangrijke functiegroepen binnen het corporate clients team betrokken. Dit onderzoek richt zich op relatiemanagers en op ICT- medewerkers. Behalve deze twee groepen zijn dus ook de productspecialisten belangrijk voor RI. De productspecialisten zijn niet in dit onderzoek betrokken om een praktische reden. Deze medewerkers waren moeilijker te benaderen, omdat binnen de Human Resources afdeling van RI de contactpersoon voor productspecialisten met verlof was in de periode waarin dit onderzoek is uitgevoerd. De onderzoeksplanning liet het niet toe nieuwe ingangen te zoeken, zodat deze groep wel betrokken kon worden in dit onderzoek. Zou wel naar nieuwe ingangen gezocht zijn, dan zou dit onderzoek niet binnen de gestelde tijd zijn afgerond. In dit onderzoek vormen negen relatiemanagers en acht ICT- medewerkers de respondenten groep. In het gedeelte, opzet en uitvoering van het onderzoek, zal verder worden ingegaan op de respondenten en op de wijze waarop deze respondenten geselecteerd zijn voor dit onderzoek. Ook zal hier aan bod komen hoe toegang verkregen is tot de respondenten.

3. Theoretisch kader

3.1 Opbouw

Dit hoofdstuk begint met een herhaling van de doelstelling van dit onderzoek gevolgd door de herhaling van de hoofdvraag van het onderzoek. Na de herhaling van de hoofdvraag volgt de theoretische verdieping. In deze verdieping wordt ingegaan op het concept ‘organisatie aantrekkelijkheid’. In dit gedeelte wordt stap voor stap naar de onderzoeksverwachtingen toegewerkt. De theoretische verdieping haakt in op de inleiding van dit onderzoek.

De theoretische verdieping begint met de introductie en de verantwoording van de definitie van ‘organisatie aantrekkelijkheid’ die in dit onderzoek wordt gebruikt. Dan zal beschreven worden hoe het proces van evaluatie van ‘organisatie aantrekkelijkheid’ verloopt. In dit gedeelte wordt stil gestaan bij de werking van het concept ‘organisatie aantrekkelijkheid’. Binnen het onderzoek zijn verschillende theorieën beschreven over de werking van ‘organisatie aantrekkelijkheid’. Deze passeren in dit gedeelte de revue. Op basis van de verschillende theorieën zal dit onderzoek een positie innemen over de werking van ‘organisatie aantrekkelijkheid’. Deze positionering staat aan de basis van beiden, het in dit onderzoek gehanteerde onderzoeksmodel en de in dit onderzoek gehanteerde onderzoeksmethode (een kwalitatieve onderzoeksmethode die in hoofdstuk 4 verantwoord zal worden). Dan zal deze theoretische verdieping vervolgen met de presentatie van het onderzoeksmodel. In het onderzoeksmodel wordt ook de focus van het onderzoek, die in de inleiding naar voren kwam, weergegeven en verantwoord. Als het onderzoeksmodel gepresenteerd is zal worden ingegaan op de arbeidsmotieven van hoog opgeleiden en meer specifiek op de arbeidsmotieven van relatiemanagers en ICT- medewerkers. In dit gedeelte zal onder meer naar voren komen dat hoger opgeleiden bepaalde overeenkomstige arbeidsmotivaties hebben. Tegelijkertijd zal blijken dat verschillende groepen hoger opgeleiden ook verschillen in aspecten die ze aantrekkelijk vinden aan een baan of aan een organisatie. In dit gedeelte wordt beschreven welke positie dit onderzoek inneemt met betrekking tot het bestaan van verschillen en overeenkomsten tussen individuen en groepen over hoe ze ‘organisatie aantrekkelijkheid’ ervaren. Dit gedeelte van de theoretische verdieping staat aan de basis van de onderzoeksverwachtingen die daarna beschreven worden. Voordat de onderzoeksverwachtingen beschreven worden zullen eerst de concrete baangerelateerde aspecten en organisatiegerelateerde aspecten die in dit onderzoek centraal staan beschreven en verantwoord worden. Aansluitend zullen de onderzoekverwachtingen beschreven worden. De onderzoeksverwachtingen zijn toegespitst op de onderzoeksgroepen die in dit onderzoek centraal staan. Dit is tevens de afsluiting van dit hoofdstuk.

Na dit hoofdstuk wordt er een theoretische basis gelegd voor het opzetten en uitvoeren van het

onderzoek. Dit theoretisch kader zal hierbij het vertrekpunt zijn. Ook bij het analyseren van de onderzoeksresultaten en het schrijven van de conclusie en discussie zal deze theoretische verdieping gehanteerd worden. In de conclusie en discussie zal beschreven worden in hoeverre de onderzoeksverwachtingen zijn uitgekomen.

Herhaling van de onderzoeksdoelstelling en hoofdvraag van het onderzoek

3.2 Onderzoeksdoelstelling en hoofdvraag

Dit onderzoek heeft als doel: vaststellen welke baangerelateerde aspecten en welke organisatiegerelateerde aspecten voor hoog opgeleide relatiemanagers en hoogopgeleide ICT medewerkers in de leeftijd tussen 26 en 40 jaar met drie of meer jaar werkervaring en die in 2008 of in 2009 bij Rabobank International in dienst zijn getreden doorslaggevend zijn geweest bij de keuze een baan bij deze organisatie te accepteren. Dit met het doel te voorzien in lacunes in wetenschappelijke kennis over 'organisatie aantrekkelijkheid' en met als doel een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de aantrekkelijkheid van Rabobank International.

De hoofdvraag van dit onderzoek is: Welke baangerelateerde aspecten van Rabobank International en welke organisatiegerelateerde aspecten van Rabobank International gaven voor hoog opgeleide relatiemanagers en hoogopgeleide ICT medewerkers in de leeftijd tussen 26 en 40 jaar met drie of meer jaar werkervaring en die in 2008 of in 2009 bij Rabobank International in dienst zijn getreden de doorslag bij de keuze een baan bij deze organisatie te accepteren?

*Theoretische verdieping***3.3 Definitie van ‘organisatie aantrekkelijkheid’**

Onderzoek laat zien dat initiële organisatie aantrekkelijkheid en intenties om actie te ondernemen in de richting van een baan afzonderlijke factoren zijn, in het proces van evaluatie van ‘organisatie aantrekkelijkheid’ (Aiman-Smith, e.a., 2001; Knies en Leisink, 2008). Binnen deze twee fasen van ‘organisatie aantrekkelijkheid’ vinden individuen verschillende aspecten belangrijk bij het evalueren van de aantrekkelijkheid van een organisatie (Aiman-Smith, e.a., 2001; Highhouse, e.a., 2003; Osborn, 1982). Uit onderzoek komt verder naar voren dat individuen zich voortdurend aan het oriënteren zijn op de arbeidsmarkt. Krieshoek, e. a., (2009: 34) beschrijven dit: ‘In our estimation, the adaptive career decision – maker is persistently engaged, accepting that career decision making is an enduring process and that vocational security is illusory.’ Er zijn dus verschillende fasen van ‘organisatie aantrekkelijkheid’ binnen een voortdurend aanwezige oriëntatie op de arbeidsmarkt. Dit onderzoek heeft als doel inzicht te verkrijgen in het hoe ‘organisatie aantrekkelijkheid’ zich ontwikkelt vanaf het moment dat een persoon open begint te staan voor een nieuwe baan tot het moment dat deze persoon een baan bij een organisatie accepteert. Om deze reden is in dit onderzoek de keuze gemaakt voor het hanteren van een definitie van ‘organisatie aantrekkelijkheid’ die de ruimte laat de verschillende fasen van organisatie aantrekkelijkheid te onderzoeken. De volgende definitie van ‘organisatie aantrekkelijk’ wordt gehanteerd in dit onderzoek: Organisatie aantrekkelijkheid is de mate waarin een organisatie gezien wordt als een positieve plek om te werken door een individu gedurende de verschillende fasen van organisatie aantrekkelijkheid. Deze definitie is afgeleid van de definitie die Ehrhart en Ziegert (2005: 902) geven: ‘Getting potential candidates to view the organization as a positive place to work’. Ook Ehrhart en Ziegert (2005) motiveren hun definitie door te stellen dat deze de ruimte laat voor een brede interpretatie van het concept ‘organisatie aantrekkelijkheid’. In het onderzoek is echter geen consensus te vinden over de gestrektheid van het concept ‘organisatie aantrekkelijkheid’. Sommige onderzoekers stellen dat het gaan voor een baan iets anders is dan ‘organisatie aantrekkelijkheid’ (Aiman-Smith, e.a., 2001). Aan de andere kant zou beredeneerd kunnen worden dat individuen die gaan voor een baan deze organisatie ook als aantrekkelijke werkgever ervaren. Dit onderzoek richt zich op individuen die de keuze voor een baan gemaakt hebben. De laatste redenering lijkt hier dus relevant te zijn. In dit onderzoek is dus in navolging van Ehrhart en Ziegert (2005) de keuze gemaakt voor een brede benadering van het concept ‘organisatie aantrekkelijkheid’. Deze onderzoekers stellen in hun onderzoek dat een organisatie beschouwen als een aantrekkelijke plaats om te werken, acties ondernemen in de richting van de baan (informatie inwinnen, solliciteren) en de acceptatie van een baan (de beslissing in diens te treden bij een organisatie) allemaal onderdeel zijn van het brede concept ‘organisatie aantrekkelijkheid’.

De definitie die in dit onderzoek wordt gehanteerd, wijkt enigszins af van die Ehrhart en Ziegert

(2005) in de zin dat de definitie van Ehrhart en Ziegert (2005) in de actieve vorm is geschreven. Dus alsof 'organisatie aantrekkelijkheid' ontstaat na bewust gekozen acties van organisaties. Ondanks dat organisaties activiteiten kunnen ondernemen die de 'organisatie aantrekkelijkheid' vergroten, is dit slechts een gedeelte van het hele verhaal. Uit onderzoek blijkt namelijk dat ook zaken die zich buiten de directe invloedssfeer van organisaties afspelen, zoals verhalen van bekenden, de aantrekkelijkheid van organisaties kunnen beïnvloeden (Hoye en Lievens, 2007). Daarom heeft dit onderzoek voor een minder op de organisatie gerichte definitie van 'organisatie aantrekkelijkheid' gekozen.

3.4 Proces van baanevaluatie

De werking van de evaluatie van organisatie aantrekkelijkheid kent een theoretische basis. In het artikel, *Why Are Individuals Attracted to Organizations?* beschrijven Ehrhart en Ziegert (2005) de Environment Processing Metatheory, de Self - Processing Metatheory en de Interactionist Processing Metatheory (Ehrhart en Ziegert, 2005). Deze theorieën geven inzicht in hoe mensen op conceptueel niveau ‘organisatie aantrekkelijkheid’ beleven. In deze paragraaf zal inzicht verkregen worden in deze concepten en worden er keuzes gemaakt voor de toepasbaarheid van deze theorieën voor dit onderzoek.

Environment Processing Metatheory

Deze metatheorie beschrijft hoe een persoon zijn of haar omgeving waarneemt. De ‘blootstellingtheorie’ stelt dat mensen organisaties aantrekkelijker vinden naarmate ze er meer mee in aanraking komen. Onderzoek laat zien dat hoe frequenter iemand geconfronteerd wordt met een organisatie des te groter de kans is dat deze persoon de organisatie aantrekkelijk vindt. Dat komt omdat mensen van nature gevoeliger zijn voor vertrouwde indrukken (Ehrhart en Ziegert, 2005). Rabobank is in Nederland niet weg te denken uit de beleving van mensen. Velen kennen de Rabobank van televisie, via sponsoractiviteiten of gewoon van de aanwezigheid van de kantoren. Negen miljoen Nederlanders zijn op een of andere manier klant van de Rabobank.

De verwachtingstheorie gaat er vanuit dat mensen bepaalde verwachtingen hebben over wat organisatie te bieden hebben. Als een persoon de perceptie heeft dat een organisatie deze verwachtingen kan waarmaken, dan zal deze organisatie als meer aantrekkelijk worden ervaren door deze persoon. Een organisatie is dus aantrekkelijk voor een individu als deze aansluit op de behoeften en doelstellingen van de persoon in kwestie. De verwachtingstheorie is uitgebreid onderzocht door Vroom (1964). Vroom onderzocht dat individuen gemotiveerd raken om te gaan werken, wanneer ze de beleving hebben dat ze waarschijnlijk een prestatie neer zullen gaan zetten in de beoogde baan (Latham en Ernst, 2006). In het verlengde van de verwachtingstheorie stellen onderzoekers dat organisatiedoelstellingen kunnen bijdragen aan de aantrekkelijkheid van organisaties. Als het werk een duidelijk doel heeft, dan kunnen individuen hun verwachtingen hierop afstemmen. Onderzoek naar de *person-organization fit* laat zien dat individuen die een *fit* ervaren tussen hun eigen doelstellingen en de doelstellingen van de organisatie meer gemotiveerd zijn tot het leveren van arbeid (Ehrhart en Ziegert, 2005). De verwachtingstheorie is uitgebreid onderzocht en onderzoekers laten zien dat verwachtingen een belangrijke rol spelen bij de evaluatie van ‘organisatie aantrekkelijkheid’ (Ehrhart en Ziegert, 2005). De bijdrage van Vroom (1964) aan het onderzoeksveld lijkt dus groot. Aan de andere kant is er ook kritiek op Vroom (1964) omdat hij de verwachtingstheorie in een model heeft gegoten. Dat suggereert dat individuen rationele beslissingen

nemen wanneer ze 'organisatie aantrekkelijkheid' beoordelen. De psychologische en irrationele kant van het evalueren van 'organisatie aantrekkelijkheid' zou in het model van Vroom (1964) onderbelicht zijn. Hier wordt nog op ingegaan.

Dan is er het generaliseerde beslissingsproces model. Dit model gaat er vanuit dat mensen criteria ontwikkelen over hoe ze hun ideale werkplek zien. Vervolgens gaan ze organisaties met elkaar vergelijken en proberen ze de baan te krijgen die het meest aan de criteria voldoet (Ehrhart en Ziegert, 2005). Ook dit model suggereert dat rationaliteit de boventoon voert bij de keuze van een organisatie. De vraag is echter of individuen daadwerkelijk op een rationele wijze de keuze voor een baan maken. Onderzoekers laten zien dat intuïtieve processen die zich buiten het bewustzijn afspelen sterke invloed hebben op de keuzes die mensen maken. Krieshoek, e.a., (2009: 8) schrijven hier het volgende over: '...we rarely have all the information we need to make a consummate rational choice and even if we did, we do not individually possess the cognitive capacity to use it optimally. Instead, we engage in *satisficing*, a relatively crude application of reason in which we settle for an adequate selection, as opposed to the optimal one'. Krieshoek, e.a., (2009) stellen dat een rationeel beslissingsmodel in de realiteit niet tot uiting komt, omdat er grenzen zijn aan de rationele vermogens van mensen.

Het idee dat het waarnemen en beoordelen van een omgeving een zuiver rationeel proces is lijkt steeds minder omarmd te worden door onderzoekers. Toch heeft de Environment Processing Metatheory een belangrijke invloed op de aantrekkelijkheid van organisaties (Ehrhart en Ziegert, 2005).

Naast de Environment Processing Metatheory is er de Self-Processing Metatheory. Deze theorie steunt op het idee dat een individu een actieve rol heeft wanneer hij of zij de aantrekkelijkheid van een organisatie evalueert. Deze metatheorie komt nu aan de orde.

Self-Processing Metatheory

De Self-Processing Metatheory gaat ervan uit dat het zelfbeeld van een persoon invloed heeft op de mate waarin de organisatie door hem of haar als aantrekkelijk ervaren wordt (Ehrhart en Ziegert, 2005). Het zelfbeeld bestaat onder andere uit, zelfvertrouwen, perceptie van de eigen mogelijkheden en de sociale identiteit. Onderzoek laat zien dat bepaalde hoger opgeleiden vooral Self-Processing toepassen bij de evaluatie van 'organisatie aantrekkelijkheid' (Wang, e.a., 2007). Volgens de Self-Processing Metatheory ligt het zwaartepunt bij de evaluatie van 'organisatie aantrekkelijkheid' bij het individu. Doormiddel van zelfevaluatie beslist het individu of een organisatie aantrekkelijk is. Deze theorie zou verklaren waarom individuen onderling verschillen in hoe aantrekkelijk ze een organisatie vinden (Ehrhart en Ziegert, 2005). De vraag blijft echter open of individuen daadwerkelijk individuele beslissingnemers zijn of dat impulsen van buitenaf een sterke invloed hebben op de beslissingen van mensen. Onderzoek van Hoye en Lievens (2007) wijst in deze richting. De social identity theory die nu

aan de orde komt suggereert dat mensen binnen een dynamiek die verder reikt dan zichzelf 'organisatie aantrekkelijkheid' evalueren. Hoye en Lievens (2007) onderzochten dat individuen gevoelig kunnen zijn voor de meningen van anderen. In het geval van Self Processing zou dus de vraag gesteld kunnen worden of en in hoeverre individuen in staat zijn van zichzelf uit te gaan bij de beoordeling van 'organisatie aantrekkelijkheid'.

Dan is er de social identity theory die stelt dat mensen bij het beoordelen van 'organisatie aantrekkelijkheid' het belangrijk vinden dat deze organisatie ook als aantrekkelijk wordt gezien door mensen met wie het individu zich doorgaans identificeert (Ehrhart en Ziegert, 2005). Recent onderzoek laat bijvoorbeeld zien dat negatieve mond tot mond communicatie invloed heeft op de beleving van 'organisatie aantrekkelijkheid' (Hoye en Lievens, 2007) Het inzicht dat hieruit voortkomt, is dat individuen niet noodzakelijkerwijs ook individuele beslissingnemers zijn, maar dat de beslissing of een organisatie aantrekkelijk is genomen wordt onder invloed van de denkbeelden van anderen.

Interactionist Processing Metatheory

De Interactionist Processing Metatheory stoelt op het idee dat personen bij het beoordelen van een organisatie evalueren of er een overeenkomst (fit) is tussen de persoon zelf en de organisatie of tussen de persoon zelf en de baan. Het uitgangspunt is dat als er een wederzijdse overeenkomst is tussen het individu en de organisatie en/of de kandidaat en de baan dat dit een positief effect heeft op de aantrekkelijkheid van een organisatie. Onderzoek laat zien dat bij het voorspellen van baanacceptatie door een kandidaat het zo is dat deze voorspellingen meer accuraat zijn als er een analyse gemaakt wordt van zowel de eigenschappen van het individu als van de eigenschappen van de organisatie. In plaats van dat alleen de eigenschappen van de organisatie gebruikt worden bij een dergelijke analyse (Ehrhart en Ziegert, 2005). In de Interactionist Processing Metatheory spelen dus zowel de eigenschappen van de organisatie als de eigenschappen van het individu een rol bij de ontwikkeling van organisatie aantrekkelijkheid.

In de literatuur is in het verlengde van de Interactionist Processing Metatheory veel geschreven over het concept *person-environmentfit*. Vogel en Feldman (2009: 68) beschrijven de *person-environmentfit* op de volgende wijze: '*Person-environment fit* refers to individuals' congruence with their work environment. Within the *person-environment fit* framework researchers have found that an individual may achieve congruence with the work environment on one or more levels: the job, the work group, the organization, and the broader vocation.' Het concept fit gaat dus over de mate van overeenkomst tussen de organisatie en het individu. In de literatuur is het meeste aandacht geven aan de *person-organization fit* en de *person-job fit* (Kristof-Brown e.a., 2005). De eerste heeft als uitgangspunt, dat een individu bij het beoordelen van een organisatie let op of hij of zij een overeenkomst heeft met

organisatie gerelateerde zaken zoals het imago van de organisatie. De meeste gebruikte dimensies die hierin een rol spelen zijn de waarden en doelstellingen van de organisatie (Vogel en Feldman, 2009). De *person-organization fit* heeft als uitgangspunt dat als de waarden en doelstelling van een organisatie overeenkomen met die van het individu dat dan deze organisatie door het individu gezien wordt als een aantrekkelijke organisatie. Vogel en Feldman (2009: 99) beschrijven waarom waarden en doelstellingen belangrijk zijn voor individuen: 'Since values are a fundamental part of how individuals view situations and Judge acceptable behavior, achieving value congruence is fundamental to succesful adaption to the workplace. Similary, the attraction-selection-attrition paradigm suggests that individuals are attracted to others who have similar goals or who can help them attain their own goals.' Het idee is hier dat individuen graag in een omgeving zouden werken waarin ze hun zelfbeeld kunnen versterken. Het zelfbeeld speelt hier dus een rol. Interessant is dat onderzoekers hebben laten zien dat een sterke *person-organization fit* er niet alleen voor zorgt dat individuen zich meer betrokken voelen bij de organisatiewaarden en de organisatiedoelstellingen, maar dat een sterke *person-organization fit* er ook voor zorgt dat mensen met meer tevreden zijn over hun baan en minder snel geneigd zijn hun baan op te zeggen (Vogel en Feldman, 2009). Dit suggereert dat een sterke *person-organization fit* een positieve uitwerking heeft op de beleving van de *person-job fit*. Verderop in deze theoretische verdieping zal worden ingegaan op het belang van waarden en doelstellingen op de beleving van de aantrekkelijkheid van organisaties door hoger opgeleiden. De *person-job fit* gaat over de 'overeenkomst' tussen het individu en baangerelateerde aspecten. *Person-job fit* is te onderscheiden in de *abilities-demand fit* (overeenkomst tussen de vaardigheden van het individu en de vaardigheden die nodig zijn voor het uitvoeren van de baan en de *needs-supplies fit* (de behoeften van het individu worden ingewilligd door de organisatie doormiddel van bijvoorbeeld het inwilligen van salariseisen). Later in deze theoretische verdieping zal stilgestaan worden bij de specifieke *needs* van hoger opgeleiden wanneer ze de aantrekkelijkheid van een organisatie evalueren. Een metastudie van Kristof-Brown e.a., (2005) laat zien dat *person-job fit* een voorspeller is van de wijze waarop een individu zijn of haar concrete werk zal doen.

Bij het conceptualiseren van het concept fit kan er sprake zijn van twee verschillende soorten fit. De eerste is een complementaire fit (Kristof-Brown e.a., 2005). Als een persoon iets nieuws inbrengt in de organisatie dan is er een complementaire fit. Naast de complementaire fit is er de supplementaire fit die ervan uit gaat dat er een fit ontstaat zodra een persoon overeenkomsten heeft met zijn of haar omgeving. Deze vorm van fit krijgt steeds meer aandacht in het onderzoeksveld. Lievens en Highhouse (2003: 76) beschrijven deze fit op de volgende wijze: 'These studies also discovered that these trait inferences about organizations were related to the image of the organization as employers, with applicants more attracted to employing organizations having traits similar to their own personality.' Onderzoek laat zien dat wanneer er een hogere mate van fit is tussen de organisatie en het individu de organisatie als

aantrekkelijker gezien wordt door het individu (Ehrhart en Ziegert, 2005).

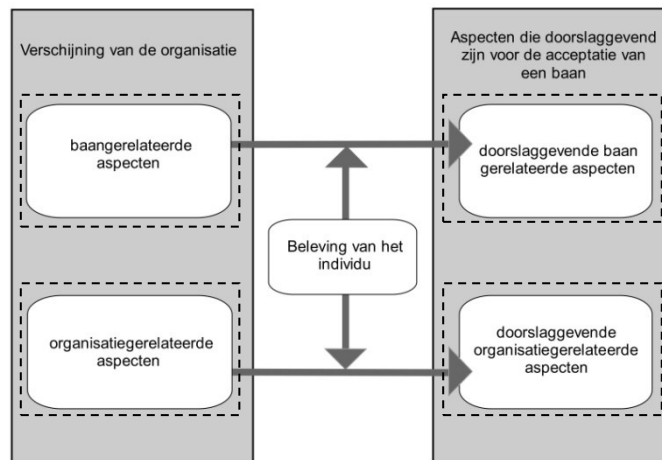
Uitgangspunten in dit onderzoek

Het idee dat ‘organisatie aantrekkelijkheid’ een zuiver rationeel proces is lijkt achterhaald te zijn. In plaats daarvan kan de conclusie getrokken worden dat de evaluatie van ‘organisatie aantrekkelijkheid’ een proces is waarin zowel rationele als irrationele aspecten een rol spelen. Het lijkt ook een proces te zijn waarin zowel individuele kenmerken als kenmerken van de omgeving van invloed zijn op de uiteindelijke beleving van ‘organisatie aantrekkelijkheid’.

Dit onderzoek volgt het uitgangspunt van Wang, e.a., (2007) die stellen dat hoger opgeleiden vooral doormiddel van self processing de aantrekkelijkheid van organisaties evalueren. Het evalueren van ‘organisatie aantrekkelijk’ is volgens dit onderzoek echter niet mogelijk als er geen organisaties zouden zijn. Dit onderzoek stelt dat zonder de waarneming van een organisatie een individu geen beeld over de aantrekkelijkheid van een organisatie kan vormen en dat de wijze waarop de organisatie wordt waargenomen van invloed is op de beoordeling van de aantrekkelijkheid van de organisatie. Hierin volgt dit onderzoek de beschreven environment processing metatheory. Het bestaan van de organisatie en het vermogen van mensen om de omgeving waar te nemen zijn dus voorwaarden voor het überhaupt creëren van een beeld over de aantrekkelijkheid van een organisatie volgens dit onderzoek. De Interactionist Metatheory verbindt de bovengenoemde theorieën door te stellen dat beiden, de signalen die de organisatie afgeeft en het zelfbeeld van de (potentiële) kandidaat van invloed zijn op de beleving van ‘organisatie aantrekkelijkheid’. Deze theorie is daarom zeer relevant en past goed binnen het onderzoeksmodel dat nog gepresenteerd zal worden. Het feit dat onderzoek naar *person-environment fit* laat zien dat bij het voorspellen van ‘organisatie aantrekkelijkheid’ beter gekeken kan worden naar zowel de eigenschappen van de organisatie als de eigenschappen van het individu onderstreept het beeld dat zowel de self-processing kant als de signaalkant belangrijk zijn bij de beoordeling van ‘organisatie aantrekkelijkheid’. De Interactionist metatheory wordt in dit onderzoek als het meer geschikt gezien dan een theorie die vooral uitgaat van de verschijning van de organisatie of een theorie die vooral uitgaat van de rol van het individu. Dit onderzoek erkent dat ook andere aspecten dan de verschijning van de organisatie invloed kunnen hebben op de evaluatie van ‘organisatie aantrekkelijkheid’. Hier wordt in de volgende paragraaf verder op ingegaan. In de paragraaf die nu volgt zal verantwoord wordt het onderzoeksmodel gepresenteerd en verantwoord.

3.5 Onderzoeksmodel

Op basis van de zojuist beschreven evaluatie van 'organisatie aantrekkelijkheid' is het volgende onderzoeksmodel geconstrueerd (zie figuur 1). Eerst verschijnt een organisatie aan het individu. Onderdeel van deze verschijning zijn de baangerelateerde aspecten en de organisatiegerelateerde aspecten. Het individu interpreteert vervolgens deze aspecten en kwalificeert de organisatie eventueel als aantrekkelijk (Individen die hebben besloten bij een organisatie een baan te accepteren hebben bij het maken van deze keuze misschien één of meer baangerelateerde en/of organisatiegerelateerde aspecten als doorslaggevend ervaren bij het maken van deze keuze). Dit onderzoek wil achterhalen welke baangerelateerde aspecten en welke organisatiegerelateerde aspecten dit waren voor hoog opgeleide relatiemanagers en hoog opgeleide ICT- medewerkers die in 2008 of in 2009 een baan bij RI geaccepteerd hebben.



Figuur 1: Onderzoeksmodel

Dit onderzoek richt zich op het onderzoeken van de door de stippenlijnen gemarkeerde boxen. Dit onderzoek focust zich op de invloed van baangerelateerde aspecten en op organisatie gerelateerde aspecten op de aantrekkelijkheid van een organisatie.

Dit onderzoek benadrukt dat ook andere aspecten doorslaggevend kunnen zijn geweest bij de beslissing een baan te accepteren. Een voorbeeld van een aspect dat doorslaggevend zou kunnen zijn geweest bij de baankeuze is de economische situatie. Knies en Leisink (2008:5) verwoorden dit op de volgende wijze: 'Zo zal een werknemer wanneer de economische situatie goed is, andere eisen (kunnen) stellen aan een baan, dan wanneer de economie minder gunstig is'. Niet alleen de economische situatie kan invloed hebben op de aantrekkelijkheid van organisaties. Lievens en Highhouse (2003) stellen dat

alle gebeurtenissen die in deze wereld plaatsvinden invloed kunnen hebben op de aantrekkelijkheid van organisaties. Gezien de tijd waarbinnen dit onderzoek afgerond moet worden is het niet mogelijk geweest alle aspecten te onderzoeken die van invloed op de beoordeling van 'organisatie aantrekkelijkheid'. Dit onderzoek heeft zich mede daarom gericht op het onderzoeken van de invloed van een aantal baangerelateerde aspecten en een aantal organisatiegerelateerde aspecten op de aantrekkelijkheid van een organisatie. De keuze voor baangerelateerde factoren en organisatiegerelateerde factoren is gemaakt, omdat voor deze aspecten veel aandacht is in het onderzoeksveld. In de inleiding zijn de ontwikkelingen in het onderzoek al beschreven.

Nu zal dieper ingegaan worden op de arbeidsmotivaties van hoger opgeleiden en meer specifiek op de arbeidsmotivaties van relatiemanagers en ICT- medewerkers. Er zal inzichtelijk gemaakt worden wat er tot dusver onderzocht is met betrekking tot de arbeidsmotivaties van deze mensen. Aan de hand van de volgende paragrafen zullen onderzoeksverwachtingen opgesteld worden.

3.6 Arbeidsmotivaties van hoger opgeleiden (met een hoog salaris)

Uit onderzoek komt het beeld naar voren dat hoger opgeleiden en individuen met een hoger salaris meer dan lager opgeleiden aangetrokken zijn tot een baan waarin ze voor zichzelf een uitdaging zien (Rainey, 2003; Latham en Ernst, 2006). In de Nederlandse context is onderzocht dat hoger opgeleiden in verhouding tot lager opgeleiden een sterke voorkeur hebben voor; gelegenheid tot ontplooiing; het zelfstandig werken aan oplossingen en het mogen nemen van beslissingen (CBS, 2001: 223) Ook op andere gebieden hebben hoger opgeleiden specifieke wensen. Ze lijken het belangrijk te vinden met competente en intellectuele collega's te werken. Ook willen ze graag invloed hebben in de wijze waarop ze vorm geven aan hun baan (Rainey, 2003). Op het gebied van waarden hebben hoger opgeleiden ook hun voorkeuren. Rainey (2003) beschrijft dat hoger opgeleiden vrijheid in het werk belangrijk vinden. Ook willen ze graag een baan waarin ze verantwoordelijkheid dragen. Latham en Ernst (2006) beschrijven dat individuen die helemaal geen autonomie in het werk ervaren vaak fysieke klachten ontwikkelen. Deze onderzoekers stellen dat het geven van autonomie en de mogelijkheid om zelf beslissingen te nemen fysieke klachten kan voorkomen. Ook vinden hoger opgeleiden het aantrekkelijk om duidelijke doelen te hebben en hechten ze aan een baan met betekenis. In het gedeelte waarin de *person-environment fit* theorie werd al beschreven dat het hebben van doelen belangrijk is voor medewerkers. Niet alleen de taak zelf is voor hoger opgeleiden belangrijk. Ook wat de betekenis van het werk speelt een belangrijker rol voor hoger opgeleiden. Ze vinden het aantrekkelijk wanneer werk meer betekent dan alleen het uitvoeren van een taak. De literatuur geeft het beeld dat de mogelijkheid tot zelfactualisering belangrijk is voor hoger opgeleiden. Dit beeld kwam ook al naar voren in het gedeelte waarin de *person-environment fit* theorie werd beschreven. Onderzoek laat verder zien dat individuen graag in een team werken waarin samenhang is en ook stabiliteit ervaart men als belangrijk in het werk. De redenering zou gemaakt kunnen worden dat binnen een stabiele en veilige omgeving, waarin competentie collega's elkaar stimuleren en aanvullen, het bereiken van doelen meer kans heeft. Het bereiken van doelen is belangrijk. Dat sluit uit op de verwachtingstheorie die stelt dat mensen het liefst ergens werken waar ze hun doelen kunnen bereiken. Toch zal het niet per definitie zo zijn dat iedereen een werkomgeving waarin weinig strijd is al prettig zal ervaren. Uit onderzoek naar de *person-environment fit* komt naar voren dat individuen beter gemotiveerd zijn en beter presteren in een organisatie waarin ze overeenkomsten hebben met de mensen in het team. Mensen die van strijd houden zouden volgens de supplementaire *person-organization fit* in een organisatie waarin zeer competitief met elkaar omgegaan wordt juist beter functioneren.

Dit suggereert dat niet alle mensen er dezelfde arbeidsmotivaties op na houden. Onderzoek bevestigt dit beeld. Hoger opgeleiden hebben zo blijkt uit deze analyse wel andere behoeften dan lager opgeleiden.

Onderzoekers zouden zich nog wel de vraag kunnen stellen of de hoge opleiding de voornaamste reden is voor de verschillen tussen arbeidsmotivaties van hoger opgeleiden en lager opgeleiden, of dat hier een andere dynamiek schuil gaat. Sinds 2003 is in het onderzoek naar arbeidsmotivaties opnieuw aandacht voor de piramide van Maslow (Latham en Ernst, 2006). Maslow stelt dat mensen trapsgewijs nieuwe behoeften ontwikkelen. In de piramide van Maslow komt de behoefte aan zelfactualisering later dan de behoefte om te overleven. Doorgeredeneerd hebben mensen eerst salaris nodig om te kunnen overleven. Zodra aan de salarisbehoefte voldaan is vinden mensen het ook belangrijk dat ze zich kunnen ontplooien in het werk. Over het algemeen hebben hoger opgeleiden in Nederland een hoger salaris dan lager opgeleiden. Hoger opgeleiden zouden daarom andere behoeften kunnen hebben. Maar wat als hoger opgeleiden minder zouden verdienen dan lager opgeleiden? Misschien hebben lager opgeleiden dan wel meer behoefte aan zelfactualisatie. In minder welvarende landen lijkt het inderdaad zo te zijn dat hoger opgeleiden in eerste instantie een baan kiezen voor het geld. Het voorbeeld is een Poolse wiskundige die besloot in Nederland in de bouw te gaan werken. Dit is een beschrijving van een ervaring van de onderzoeker. Verder onderzoek is nodig om na te gaan of de sociaaleconomische context ervoor zorgt dat hoger opgeleiden in Nederland andere behoeften hebben dan lager opgeleiden. Bovenstaande redenering zou kunnen verklaren waarom Rainey (2003) niet alleen schrijft over hoger opgeleiden, maar vaker over hoger opgeleiden met een behoorlijk salaris.

Wat verder interessant kan zijn aan de piramide van Maslow is dat deze stelt dat behoeften in essentie universeel zijn. Dat zou kunnen verklaren dat mensen er min of meer dezelfde behoeften op na houden. Dit onderzoek gaat er in navolging van Maslow vanuit dat de behoeften van individuen tot op zeker hoogte overeenkomen en universeel zijn. Daarom is het gebruik van de theorie van Rainey (2003) die vooral onderzoek doet naar arbeidsmotivaties in de publieke sector een verantwoorde keuze. Uit onderzoek van Rainey (2003) blijkt ook dat in sommige studies de arbeidsmotivaties van managers in de publieke sector en managers in het bedrijfsleven nauwelijks van elkaar verschillen.

In hoeverre lijken arbeidsmotivaties van hoger opgeleiden op elkaar? Hoger opgeleiden hebben in de Nederlandse context op abstract niveau bepaalde overeenkomstige arbeidsmotivaties. Een voorbeeld uit deze studie is de behoefte aan uitdagend werk. In de praktijk blijken arbeidsmotivaties tussen mensen nogal te verschillen. Onderzoek van Osborn (1990) laat bijvoorbeeld zien dat de initiële 'organisatie aantrekkelijkheid' samenhangt met de minimumeisen die aan een baan gesteld worden. Zijn onderzoek onder 96 baanzoekers toont aan dat mensen gedurende het proces van de evaluatie van 'organisatie aantrekkelijkheid' bepaalde minimumeisen aan een nieuwe baan stellen, alvorens überhaupt te overwegen of deze baan en de organisatie aantrekkelijk zijn. Aiman-Smith, e.a., (2001) laten in tegenstelling tot Osborn (1990) dat andere aspecten dan de door Osborn (1990) beschreven minimumeisen in de initiële fase van organisatie aantrekkelijkheid doorslaggevend zijn. Lievens en Highhouse (2003) stellen dat

zowel de aspecten die Osborn (1990) beschrijft als het imago van de organisatie (Aiman-Smith, e.a., 2001) beiden een rol kunnen spelen in de initiële fase van evaluatie van 'organisatie aantrekkelijkheid'. Onderzoekers rapporteren dus tegenstrijdige arbeidsmotivaties tussen mensen. Ook Knies en Leisink (2008) stellen dat onderzoekers tegenstrijdige onderzoeksresultaten publiceren. Ook binnen onderzoeken rapporteren onderzoekers verschillen in arbeidsmotivaties (Osborn, 1990; Lievens en Highhouse, 2003).

Hoe kunnen de tegenstrijdige onderzoeksbevindingen worden verklaard? Ook hier kan de piramide van Maslow een mogelijke verklaring geven. Maslow stelt dat afhankelijk van de situatie waarin iemand zit zijn of haar behoeften kunnen veranderen. Dat zou kunnen verklaren waarom individuen er verschillende arbeidsmotivaties op na houden. Ook Rainey (2003) stelt dat individuen afhankelijk van hun situatie er verschillende arbeidsmotivaties op na houden. Ook op groepsniveau stellen onderzoekers dat er verschillen bestaan. Gerber, e. a., (2009) maken bijvoorbeeld een onderscheid tussen groepen mensen die er een traditionele oriëntatie op werk op na houden en groepen mensen die op zich op een meer onafhankelijke manier oriënteren op de arbeidsmarkt. De laatste groep bestaat uit mensen die loyaliteit aan de werkgever minder belangrijk vinden en sneller wisselen van baan als zich een aantrekkelijk alternatief aandient. De eerste groep is juist wel loyaal aan de werkgever. Deze twee groepen hechten dus een verschillende waarde aan loyaliteit. Een ander voorbeeld waaruit blijkt dat uiteenlopende type mensen de aantrekkelijkheid van organisaties verschillend evalueren wordt beschreven door Highhouse, e.a., (2007). Deze onderzoekers onderscheiden mensen die graag indruk maken (*the need to impress*) en mensen die zichzelf graag willen uitdrukken (*the need to express*). De mensen die graag indruk maken vinden prestigieuze (in dit geval een hoge status) werkgevers aantrekkelijk (Highhouse, e.a., 2007). Mensen die zichzelf graag willen uitdrukken op het werk hechten juist meer waarde aan ethiek, empathie en vriendelijkheid ofwel organisaties die met respect met hun omgeving omgaan. Hieruit blijkt dat zowel het prestige (Highhouse, Lievens en Sinar, 2003; Highhouse, Thornbury en Little, 2007) als de social corporate performance (Ehrhart en Ziegert, 2005) bij de arbeidsmotivaties van mensen kunnen horen. Het zijn echter wel twee verschillende factoren die voor verschillende type mensen van verschillend belang zijn.

De piramide van Maslow zou de indruk kunnen wekken dat het eenvoudig is na te gaan welke behoeften mensen hebben. 'Geef een individu een plekje in de piramide en je weet welke behoeften deze persoon heeft'. De realiteit blijkt echter veel complexer te zijn. In de praktijk pakken behoeften zeer verschillend uit en spelen aspecten als het karakter van het individu ook een rol bij de evaluatie van 'organisatie aantrekkelijkheid'. Het beeld dat de ontwikkeling van arbeidsmotieven een zeer complexe aangelegenheid is wordt bevestigd door Rainey (2003) Deze onderzoeker stelt dat het niet mogelijk is een universele waarheid te vinden over concrete arbeidsmotivaties. Rainey (2003) stelt dat mensen nu eenmaal op individueel niveau kunnen verschillen over wat ze als aantrekkelijk ervaren. Ook andere

onderzoekers hebben zich gebogen over de vraag in hoeverre arbeidsmotivaties generaliseerbaar zijn. Krieshoek, e.a., (2009) stellen dat verschillende mensen op een verschillende manier het proces van evaluatie doorlopen. Ehrhart en Ziegert (2005: 909) geven een verklaring voor het bestaan van verschillen in het proces van evaluatie van 'organisatie aantrekkelijkheid': 'The above theories propose that the relationship between subjective fit and attraction is affected by attitudes about the self. Thus, the self-processing metatheory helps explain a key role of individual differences in applicant attraction by suggesting that individuals' perceptions about themselves and their own attributes contribute by influencing the relationship between subjective fit and attraction.'

Dit onderzoek verklaart de tegenstellingen in het onderzoek aan de hand van de Self-Processing Metatheory. Deze theorie heeft als uitgangspunt dat ieder individu een uniek proces van evaluatie van 'organisatie aantrekkelijkheid' doorloopt (Wang, e.a., 2007) en dat er daarom verschillen zijn tussen hoe individuen 'organisatie aantrekkelijkheid' ervaren (Ehrhart en Ziegert, 2005). Tegelijkertijd stelt dit onderzoek dat er vergelijkbare patronen tussen personen en binnen groepen gevonden kunnen worden. De onderzoeken van Osborn (1990) en Aiman-Smith, e.a., (2001) laten allebei zien dat er binnen bepaalde groepen overeenkomstige patronen bestaan over de wijze waarop mensen zich oriënteren op een baan. Het feit dat deze onderzoekers overeenkomstige patronen vonden tussen groepen wekt sterk de indruk dat de Self-Processing Metatheory niet alleen opgaat. De overeenkomstige patronen zijn volgens dit onderzoek genoeg reden om aan te nemen dat mensen niet alleen van elkaar verschillen, maar ook op elkaar lijken. In dit onderzoek is de aanname dat er verschillen en overeenkomsten tussen individuen en tussen groepen zijn wanneer het gaat over welke aspecten RI aantrekkelijk maken als werkgever voor relatiemanagers en ICT- medewerkers. Een van de belangrijkste uitdagingen in dit onderzoek is na te gaan in hoeverre er verschillen en overeenkomsten zijn tussen en binnen de twee onderzoeksgroepen.

Nu duidelijk is geworden dat dit onderzoek aanneemt dat er verschillen en overeenkomsten zullen zijn tussen de arbeidsmotivaties van de twee onderzoeksgroepen, kan worden ingegaan op de specifieke arbeidsmotivaties van relatiemanagers en ICT- medewerkers.

3.7 Arbeidsmotivaties van relatiemanagers en ICT-medewerkers

Voor dit onderzoek is de verwachting dat er tussen relatiemanagers en ICT- medewerkers overeenkomsten en verschillen bestaan over de aspecten die ze als belangrijk ervaren in hun baan.

De verwachting dat er overeenkomsten gevonden zullen worden komt voort uit het feit dat beide groepen bestaan uit hoger opgeleiden met een goed salaris. De verwachting is dat zowel relatiemanagers als de ICT- medewerkers uitdagend werk belangrijk vinden. Waarbij ze het ook belangrijk vinden dat ze zichzelf in het werk kunnen ontplooiën (Trank, e.a., 2002). Van hoger opgeleiden is ook bekend dat ze meer gevoelig zijn voor het werken met competente collega's. De verwachting is daarom dat zowel relatiemanagers als ICT- medewerkers waarde hechten aan organisatie gerelateerde kenmerken. Dit onderzoek verwacht dat zowel *person-job fit* als de *person-organization fit* belangrijk zijn geweest voor de twee onderzoeksgroepen bij de keuze een baan te accepteren bij RI.

Maar dit onderzoek verwacht dus ook verschillen tussen arbeidsmotivaties van relatiemanagers en ICT- medewerkers. Perry en Cannon (1967) laten bijvoorbeeld zien dat programmeurs in hun behoeften met betrekking tot werk verschillen van andere functiegroepen. ICT- medewerkers ervaren het menselijk aspect aan het werk als minder aantrekkelijk dan andere functiegroepen. Deze groep werkt liever met dingen dan met mensen. (Perry en Cannon, 1967: 32): 'Another striking characteristic of programmers is their disinterest in people. Compared with other professional men, programmers dislike activities involving close interaction with people'. Op basis van deze bevindingen verwacht dit onderzoek dat ICT- medewerkers meer dan relatiemanagers gericht zijn op de inhoud van de baan en op de benodigde vaardigheden. Uit dit onderzoek zal blijken in hoeverre relatiemanagers en ICT- medewerkers overeenkomsten en verschillen hebben in de wijze waarop ze de aantrekkelijkheid van organisaties ervaren. In deze paragraaf is enigszins beschreven welke onderzoeksverwachtingen die onderzoek heeft. De concrete onderzoeksverwachtingen, beschreven als antwoord op de deelvragen, volgen in paragraaf 3.9.

Alvorens het beschrijven de onderzoeksverwachtingen zal eerst nog ingegaan op de baangerelateerde aspecten en organisatiegerelateerde aspecten die invloed hebben op de aantrekkelijkheid van organisaties en in dit onderzoek centraal staan. Uit de inleiding en uit het onderzoeksmodel bleek al dat op deze aspecten de focus van dit onderzoek ligt en waarom hiervoor gekozen is. Nu zal ingegaan worden op de specifieke aspecten waar dit onderzoek zich op richt.

3.8 Baangerelateerde aspecten en organisatiegerelateerde aspecten

In paragraaf 3.5, het onderzoeksmodel is al beschreven dat dit onderzoek zich richt op baangerelateerde factoren en organisatiegerelateerde aspecten die van invloed kunnen zijn op de keuze van relatiemanagers en ICT- medewerkers een baan bij RI te accepteren. Nu zal ingegaan worden op de specifieke baangerelateerde en organisatiegerelateerde aspecten die in dit onderzoek het uitgangspunt zijn.

Bij de selectie van baangerelateerde factoren en organisatiegerelateerde factoren die in dit onderzoek betrokken zijn is rekening gehouden met Carless (2005). Deze onderzoeker beschrijft de vraag in het onderzoek, of baangerelateerde aspecten en organisatiegerelateerde aspecten wel te scheiden zijn? Carless (2005) noemt deze vraag, maar gaat verder niet in op de concrete inhoud en achtergrond van deze vraag. Dit onderzoek stelt dat het scheiden van baangerelateerde aspecten en organisatiegerelateerde aspecten mogelijk is. Onderzoekers laten namelijk zien dat baangerelateerde aspecten een andere invloed kunnen hebben op de aantrekkelijk van organisaties dan de organisatiegerelateerde aspecten. Uitgebreide metastudie van Kristof-Brown e.a., (2005) laat bijvoorbeeld zien dat *person-job fit* een voorspeller kan zijn van de wijze waarop een individu zijn of haar concrete werk zal doen terwijl de *person-organization fit* een goede voorspeller kan zijn van de betrokkenheid die een persoon bij de organisatie zal ontwikkelen. Tegelijkertijd benadrukt dit onderzoek dat de *person-organization fit* wel invloed kan hebben op de beleving van de baan (Vogel en Feldman, 2009).

In dit onderzoek wordt uitgegaan van een selectie van baangerelateerde aspecten en organisatiegerelateerde aspecten die Carless en Imber (2007) beschrijven als belangrijke factoren die van invloed zijn op 'organisatie aantrekkelijkheid'. Deze aspecten zijn tot stand gekomen nadat Carless en Imber (2007) eerdere onderzoeken naar de aantrekkelijkheid van organisaties hebben geanalyseerd. Dit onderzoek hanteert de aspecten van Carless en Imber (2007), omdat dit een recent onderzoek betreft en dus een actueel beeld geeft over aspecten die individuen belangrijk vinden bij de keuze van een organisatie en deze keuze is gemaakt, omdat de aspecten gebaseerd zijn op basis van eerdere onderzoeken.

Dit onderzoek richt zich in eerste instantie op de volgende baangerelateerde factoren: Inhoud van de baan en salaris. In dit onderzoek ligt de focus op de volgende organisatiegerelateerde factoren: locatie, beeld van toekomstige collega's, prestige en imago. Baangerelateerde aspecten en organisatiegerelateerde aspecten zijn op een gelijke wijze onderscheiden in andere recente onderzoeken naar 'organisatie aantrekkelijkheid' (Carless, 2005; Carless en Imber 2007; Kristof-Brown, e.a., 2005; Lievens en Highhouse, 2003). Daarbij erkend dit onderzoek dat groepen en individuen specifieke aspecten belangrijk

kunnen vinden (Rainey, 2003) die niet in de selectie van Carless en Imber (2007) zijn opgenomen. Daarom is het belangrijk een methode van onderzoek te selecteren die de ruimte laat voor ICT-medewerkers en relatiemanagers die andere dan de tot nu toe beschreven aspecten belangrijk vonden bij de keuze een baan bij RI te accepteren.

3.9 Onderzoeksverwachtingen

De onderzoeksverwachtingen zijn weergegeven als antwoorden op de deelvragen van dit onderzoek. De deelvragen zijn zoals beschreven de in tweeën geknipte hoofdvraag. Voor de hoofdvraag zal niet nog eens een aparte onderzoeksverwachting worden opgesteld. De onderzoeksverwachtingen zijn zoveel mogelijk gericht op de in dit onderzoek geselecteerde respondenten. Dit zijn hoog opgeleide relatiemanagers en hoogopgeleide ICT medewerkers in de leeftijd tussen 26 en 40 jaar met drie of meer jaar werkervaring en die in 2008 of in 2009 bij RI in dienst zijn getreden. Op basis van deze literatuurstudie kunnen een tweetal onderzoeksverwachtingen beschreven worden. De eerste onderzoeksverwachting is dat beide onderzoeksgroepen zowel de inhoud van de baan als organisatiegerlateerde kenmerken belangrijk vinden. Dit omdat uit de literatuurstudie naar voren komt dat beiden belangrijk zijn voor hoger opgeleiden. De tweede onderzoeksverwachting is dat voor ICT-medewerkers baangerlateerde factoren vaker van doorslaggevend belang zullen zijn dan voor relatiemanagers. De laatste groep zullen organisatiegerlateerde aspecten vaker als doorslaggevend hebben ervaren. Deze onderzoeksverwachting is opgesteld aan de hand van de arbeidsmotivaties van ICT-medewerkers. Perry en Cannon (1967) beschreven dat ICT-medewerkers liever met dingen werken dan met mensen. Waarschijnlijk zullen ze bij de keuze van een baan zich dus vooral focussen op de taak die uitgevoerd moet gaan worden. Het gaat dan op de inhoud van de baan en in het bijzonder op de *abilities-demand fit* als onderdeel van de *person-job fit*. Omdat relatiemanagers meer focus hebben op mensen verwacht dit onderzoek dat deze groep meer oog zal hebben voor het beeld van toekomstige collega's. Dit is een organisatigerlateerd aspect. Voor relatiemanagers, die allemaal al minimaal vijf jaar werkzaam zijn in het bankwezen komt daar bij dat voor hen het innovatieve karakter van een bank doorslaggevend zou kunnen zijn bij de keuze voor een baan bij RI. Onderzoek bij een Belgische bank laat namelijk zien dat voor ervaren bankmedewerkers in de Belgische context het innovatieve karakter doorslaggevend geweest is bij de keuze van een baan (Lievens en Highhouse, 2003). Het innovatieve karakter is een organisatiegerlateerd kenmerk. Dit onderzoek benadrukt dat er op individueel niveau uitzonderingen kunnen bestaan binnen de groepen en dus zou het zomaar kunnen zijn dat een enkele ICT-medewerker een organisatiegerlateerd aspect als doorslaggevend heeft ervaren of dat een relatiemanager de inhoud van de baan als doorslaggevend heeft ervaren (Rainey, 2003).

Teruggrijpend op de onderzoeksvragen kunnen de volgende onderzoeksverwachtingen geformuleerd worden. De onderzoeksverwachting op de eerste deelvraag van dit onderzoek is de volgende: Zowel de negen relatiemanagers als de acht ICT-medewerkers hechten waarde aan organisatiegerlateerde aspecten, maar voor de relatiemanagers zijn organisatiegerlateerde aspecten in aanzienlijk meer gevallen doorslaggevend geweest (in vergelijking met de ICT-medewerkers) bij de keuze een baan bij RI te accepteren.

Verbakel / 'Wat ga ik doen?' Wie wordt mijn baas?

De onderzoeksverwachting op de tweede deelvraag is de volgende: Zowel de negen relatiemanagers als de acht ICT- medewerkers hechten heel waarde aan de inhoud van de baan, maar voor de ICT- medewerkers zijn baangerelateerde aspecten in meer gevallen doorslaggevend geweest (in vergelijking met de relatiemanagers) bij de keuze een baan bij RI te accepteren.

4. De opzet en uitvoering van het onderzoek

4.1 *Gefundeerde theoretische onderzoeksbenadering*

Dit onderzoek volgt het uitgangspunt dat hoger opgeleiden aan de hand van hun eigen referentiekader beoordelen of een organisatie aantrekkelijk is (Wang, e.a., 2007). Het is dus de beleving van het individu die bepaalt of een organisatie aantrekkelijk is. Om zo dicht mogelijk bij deze realiteit te komen is het belangrijk een onderzoeksbenadering te hanteren die de ruimte laat aan respondenten om hun realiteit te verwoorden. Dit onderzoek gaat daarom uit van een kwalitatieve onderzoeksmethode. Kvale (1996: 1) stelt dat het kwalitatieve onderzoek het doel heeft de belevingswereld van de respondent te begrijpen: 'The qualitative research interview attempts to understand the world from the subjects view.' Behalve Kvale (1996) stellen ook Elliot (2005), Van der Velde, e a., (2007) en Boeije (2005) dat een kwalitatieve onderzoeksmethode geschikt is wanneer een onderzoek zich richt op het achterhalen van de beleving van de respondent.

Er zijn meer argumenten waarom in dit onderzoek een kwalitatieve onderzoeksmethode gehanteerd wordt. Uit de literatuurstudie is naar voren gekomen dat 'organisatie aantrekkelijkheid' een complexe aangelegenheid is. Een variété aan baangerelateerde en organisatiegerelateerde aspecten maken onderdeel uit van het brede concept 'organisatie aantrekkelijkheid'. Om complexe structuren en vooral ook de samenhang tussen deze structuren te achterhalen en te begrijpen is een kwalitatieve onderzoeksmethode een verantwoorde keuze (Boeije, 2005). Relevant is ook dat in dit onderzoek het verkrijgen van dieper inzicht in de werking van 'organisatie aantrekkelijkheid' belangrijk is. Nieuwe informatie over de werking van 'organisatie aantrekkelijkheid' zou misschien kunnen helpen bij het begrijpen van tegengestelde onderzoeksresultaten in het onderzoeksveld. Boeije (2005) beschrijft dat een kwalitatieve onderzoeksmethode geschikt is als het huidige onderzoek tegenstrijdige resultaten laat zien.

4.2 *Dataverzamelmingsmethode*

Bij het vergroten van het inzicht in de thematiek van dit onderzoek richt dit onderzoek zich op het achterhalen van de invloed van zowel de baangerelateerde aspecten als de organisatiegerelateerde aspecten op de aantrekkelijkheid van RI. De specifieke constructies die in dit onderzoek centraal staan zijn in het theoretisch kader al beschreven. Dit onderzoek heeft dus een duidelijke focus op een aantal constructies. Tegelijkertijd stelt dit onderzoek dat de respondenten in staat zijn hun eigen verhaal te construeren over welke aspecten doorslaggevend zijn geweest bij de beslissing een baan bij RI te accepteren. In dit onderzoek zijn dus beiden, de vrijheid van de respondent en de aspecten die van belang zijn voor het onderzoek belangrijk. Kvale (1996: 129) stelt dat een dataverzamelmingsmethode door middel

van halfgestructureerde interviews geschikt is wanneer de interviewer rekening wenst te houden met zowel de thematiek van het onderzoek als de dynamiek tussen interviewer en de respondent: 'Each interview can be evaluated with respect to both a thematic and a dynamic dimension.' Dit onderzoek sluit aan op Kvale (1996) en heeft het halfgestructureerd interview als dataverzamelmethode gehanteerd.

Dit onderzoek had onder meer als doel diepere inzichten te verkrijgen in de werking van 'organisatie aantrekkelijkheid'. Om diepere inzichten te verkrijgen is het voor de onderzoeker belangrijk geweest dat hij tijdens de interviews door kon vragen wanneer respondenten antwoorden gaven die om verheldering vroegen. Het halfgestructureerde interview gaf de interviewer de mogelijkheid naar diepere betekenissen en complexe verbanden te vragen. Dit is wat Barriball en While (1994: 331) over het halfgestructureerde interview schreven: 'It allows for clarification of interesting and relevant issues raised by the respondents.' Dit is een tweede reden geweest waarom het halfgestructureerde interview is gehanteerd in dit onderzoek.

4.3 Vragenlijst en thema's

In het theoretische kader van dit onderzoek is al beschreven op welke baangerelateerde en op welke organisatie gerelateerde aspecten dit onderzoek zich richt. Ondanks dat bepaalde factoren in dit onderzoek centraal stonden is ervoor gekozen om tijdens de interviews een zeer open eerste vraag te stellen aan de respondenten. De vraag: 'Waarom Rabobank International?' is de eerste vraag die respondenten gesteld is. Het is een zeer open vraag waarop respondenten zelf naar voren konden brengen welke aspecten zij belangrijk vonden bij de keuze voor een baan bij RI. In dit onderzoek is aangenomen dat de aspecten die respondenten zelf naar voren brachten in de beleving van de respondenten belangrijk zijn geweest bij de keuze een baan bij RI te accepteren. Op basis van de antwoorden die respondenten gaven op deze eerste vraag zijn dan ook de meeste analyses gemaakt.

Op het moment dat respondenten uitgebreid antwoord hadden gegeven op de eerste onderzoeksvraag waren de 60 minuten (de gemiddelde feitelijke interviewtijd was 50 minuten) die voor het interview stonden in de meeste gevallen nog niet om. In de resterende tijd heeft de interviewer nog verdiepende vragen gesteld met als doel meer inzicht te krijgen in de achterliggende gedachten van de respondenten. In de resterende tijd is door middel van doorvragen geverifieerd of de onderzoeker het antwoord op de eerste onderzoeksvraag goed begrepen had. De vragenlijst die gehanteerd is bij het doorvragen in de interviews is opgenomen in bijlage II. Bij het opstellen van de vragenlijst zijn vragen opgesteld die aansluiten op de thematiek in dit onderzoek. De thema's die voor de vragenlijst zijn gehanteerd zijn: 'organisatie aantrekkelijkheid', proces van ontwikkeling van 'organisatie aantrekkelijkheid', baangerelateerde factoren en organisatiegerelateerde factoren. Onder de zojuist genoemde thema's zijn de vragen geformuleerd die tijdens de interviews gesteld konden worden. Bij het

opstellen van de vragenlijst is rekening gehouden met de taal die de respondenten spreken. Deze werkwijze heeft de kans vergroot dat de respondenten positief reageerden op de gestelde vragen. (Kvale, 2006)

In de beschrijving van rol van de onderzoeker zal worden ingegaan op het feit dat naast het formuleren van de juiste vragenlijst ook andere zaken zeer belangrijk zijn voor de betrouwbaarheid en de kwaliteit van de onderzoeksresultaten. Nu volgt eerst de selectie van de respondenten. Er zal worden ingegaan op hoe de selectie van de respondenten heeft plaatsgevonden en de wijze waarop toegang verkregen is tot de respondenten.

4.4 Selectie van respondenten

In de inleiding van dit onderzoek is al uiteengezet waarom dit onderzoek zich richt op de beleving van negen relatiemanagers en acht ICT- medewerkers. De respondenten in dit onderzoek zijn geselecteerd op volgorde van indiensttreding. De relatiemanagers en ICT- medewerkers die het meest recent waren gestart binnen RI werden dus als eerste gevraagd deel te nemen aan dit onderzoek. Voor de interviews had dit als gevolg dat een aantal respondenten al kort (binnen een week) na indiensttreding geïnterviewd zijn. RI vond deze keuze belangrijk, omdat medewerkers die pas kort in dienst zijn waarschijnlijk de meeste raakvlakken hebben met de huidige potentiële sollicitanten waar het recruitmentbeleid zich op richt. Toegang tot de respondenten werd verkregen via recruiters die bij RI werkzaam waren. Zij stelden de lijsten met de namen van pas aangenomen relatiemanagers en ICT- medewerkers beschikbaar.

In dit onderzoek zijn alleen medewerkers betrokken die via externe werving bij RI terecht zijn gekomen en die voordat ze bij RI in dienst getreden zijn niet hun laatste functie uitoefenden bij een onderdeel van de Rabobank Groep. De reden voor deze keuze is dat deze mensen nog afwegingen moesten maken tussen verschillende organisaties. Medewerkers die intern doorgestroomd zijn, kozen waarschijnlijk hoofdzakelijk voor een verandering van baan, hoewel de beleving van de aantrekkelijkheid van de organisatie ook een reden kan zijn geweest intern verder te solliciteren. Een tweede reden waarom alleen medewerkers die via externe werving bij RI terecht zijn gekomen deel hebben genomen aan dit onderzoek is, dat dit bijdroeg aan de homogeniteit van de onderzoeksgroep.

Voor dit onderzoek zijn alleen respondenten met een hoge opleiding geselecteerd. In dit onderzoek vallen medewerkers met een HBO- of een WO- opleiding onder de groep hoger opgeleiden. Één ICT- medewerker die betrokken is in dit onderzoek heeft geen opleiding afgerond. Hij is daarmee de enige respondent in dit onderzoek die niet hoog opgeleid is. Van deze persoon kon op basis van zijn salarisprofiel en op basis van de materie waarmee deze persoon werkt worden gesteld, dat hij op gelijk niveau werkte als iemand met op zijn minst een HBO- opleiding.

Nu zal voordat de rol van de onderzoeker beschreven wordt nog enige achtergrondinformatie over de respondenten beschreven worden.

4.5 Achtergrondinformatie respondenten

Binnen RI houden relatiemanagers zich bezig met het klantcontact van het corporate clients team. Het is een commerciële functie waarbij het uiteindelijke doel is nieuwe klanten voor de bank te scoren. Voorbeelden van klanten van het corporate clients team zijn onder andere de ANWB en scheepswerf IHC. De relatiemanager heeft in zijn werk intensief contact met de productspecialisten die de bankproducten ontwikkelen die verkocht moeten worden. De relatiemanager rapporteert aan de regiomanager van het corporate clients team. Een relatiemanager van RI beschikt over 5 tot 8 jaar werkervaring in relatiemanagement en beschikt over academisch denk- en werkniveau. Relatiemanagers vallen in de hoogste salarisschalen die nog binnen de Rabobank CAO vallen. Dat zijn de schalen 11 en 12. Na salarisschaal 12 volgen managementposities binnen RI. De in dit interview geïnterviewde relatiemanagers zijn allen man en tussen de 32 en 43 jaar oud. De relatiemanagers werkten in een specifieke regio. In dit onderzoek zijn relatiemanagers in Utrecht, Amsterdam, Arnhem en Enschede geïnterviewd. Dit zijn de regiotteams waar in 2008 en 2009 de meeste nieuwe mensen zijn aangenomen door RI.

Binnen RI houden ICT - medewerkers zich bezig met het onderhouden van banksystemen, het ontwikkelen van technische applicaties. Dit zijn werkzaamheden die binnen het team door programmeurs worden uitgevoerd. Het controleren van de systemen is het werk van analisten. Het aansturen van de verschillende afdelingen doen managers. Naast deze groepen zijn ook inkoopspecialisten werkzaam binnen de afdeling. Deze mensen zijn bijvoorbeeld verantwoordelijk voor de inkoop van computers, stoelen en bureaus. De werkervaring van ICT- medewerkers verschilt per medewerker. In dit onderzoek zijn ICT- medewerkers die vanaf drie jaar werkervaring hadden betrokken. Hier is niet op geselecteerd, maar omdat RI weinig starters aanneemt is dit zo gelopen. De salarisschalen van ICT - medewerkers lopen van schaal vijf tot schaal twaalf. In dit onderzoek zijn ICT- medewerkers betrokken vanaf salarisschaal zeven. De geïnterviewde ICT - medewerkers zijn allen man en tussen de 26 en 42 jaar oud.

4.6 De rol van de onderzoeker

In de vorige passages werd de rol van de onderzoeker al even aangestipt. Voor het verkrijgen van betrouwbare data was het in dit onderzoek van belang dat de respondenten zich prettig en zeker voelden bij het onderzoek, de onderzoeker en bij de interviewsituatie (Kvale, 1996). In dit onderzoek is aangenomen dat wanneer respondenten zich prettig, zeker en veilig voelden tijdens het onderzoek, ze meer van zichzelf hebben laten zien. In dit gedeelte zal de rol van de onderzoeker in dit onderzoek worden beschreven. De eerste indruk die een respondent van het onderzoek krijgt is essentieel voor het uiteindelijke onderzoeksresultaat (Kvale, 1996). Kvale (1996) stelt dat een gedegen voorbereiding en introductie van het onderzoek voor een positieve reactie van de beoogde respondenten kan zorgen. In dit onderzoek is aandacht besteed aan de uitnodiging die verstuurd is naar de beoogde respondenten. In de uitnodiging (een brief die per e-mail is verstuurd) is ingegaan op het doel van het onderzoek en waarom de respondent belangrijk is in dit onderzoek. Ook is in de uitnodiging ingegaan op het nut van het onderzoek voor de respondent (een aantrekkelijker organisatie kan er in de toekomst voor zorgen dat de meest geschikte kandidaten hun weg naar RI vinden). In de uitnodiging is ook ingegaan op de wijze waarop er in dit onderzoek met de anonimiteit van respondenten is omgegaan. De uitnodiging voor potentiële respondenten is in bijlage III toegevoegd. Nadat de uitnodiging per e-mail verstuurd was, is twee dagen later door de onderzoeker telefonisch contact opgenomen met de potentiële respondenten. In dit gesprek werd de uitnodiging toegelicht.

Van de eenentwintig verstuurde uitnodigingen hebben uiteindelijk negentien medewerkers hun medewerking toegezegd. Twee respondenten konden niet bereikt worden door de onderzoeker. Één relatiemanager was met ziekteverlof en kon daarom niet deelnemen. Een collega van deze persoon bracht de onderzoeker hiervan op de hoogte. Één ICT- medewerker kon niet worden bereikt, omdat deze persoon nog niet gestart was in zijn baan. Van de negentien interviews waren er twee onbruikbaar voor verdere analyse. Dit had ermee te maken dat na de interviews bleek dat deze relatiemanagers toch intern waren doorgestroomd. Deze twee relatiemanagers vielen hierdoor buiten de criteria waar de respondenten op geselecteerd zijn voor dit onderzoek. In een ideale situatie wordt pas gestopt met het uitnodigen van respondenten als blijkt dat er in de interviews geen nieuwe data meer naar boven komt. Gezien de tijd waarbinnen dit onderzoek voltooid moest worden, is het aantal van negentien interviews (waarvan zeventien bruikbaar) het maximaal haalbare aantal gebleken. In de conclusie en discussie, wordt ingegaan op de vraag of zeventien interviews genoeg zijn geweest om conclusies te trekken over de gehele populatie relatiemanagers en ICT- medewerkers die binnen RI werken.

Tijdens telefoongesprekken tussen de respondenten en de onderzoeker zijn de interviewafspraken gemaakt. Daarbij is de mogelijkheid voor de respondent opgehouden de ingeplande interviewdatum naar een ander tijdstip te verschuiven. Dit is in twee gevallen nodig gebleken. In het telefoongesprek met

de respondenten zijn in de meeste gevallen meerdere data voorgelegd aan de respondenten. Door meerdere data voor te stellen probeerde de onderzoeker te bereiken dat de respondenten zelf keuzeruimte ervoeren. Door de interviews op tijd (minimaal twee weken van tevoren) in te plannen probeerde de onderzoeker te laten zien dat dit onderzoek professioneel opgezet is. Uit de evaluatie van het onderzoek (door een HR manager die binnen RI werkzaam is) kwam het beeld naar voren dat de wijze waarop de onderzoeker het onderzoek opgezet heeft als prettig is ervaren door de respondenten. Vooral het feit dat afspraken eenvoudig verzet konden worden werd gewaardeerd. Wat ook als prettig werd ervaren is dat de onderzoeker de interviews heeft afgenomen op de locatie waar de respondenten op dat moment werkzaam waren.

De interviews vonden plaats op de locatie waar de respondent werkte. De onderzoeker is voor de interviews in Utrecht, Amsterdam, Enschede en Arnhem geweest. Op de verschillende locaties is voor ieder interview een vergaderruimte gereserveerd door de onderzoeker. In een enkel geval heeft de respondent zelf een ruimte vastgelegd. De vergaderruimtes waren net ingerichte ruimtes die door middel van een deur waren afgesloten van de werkvloer. Gedurende de interviews zijn er dan ook geen onderbrekingen geweest. De interviews waren één op één gesprekken tussen de interviewer en de respondent. De gesprekken duurden meestal tussen de 45 en 65 minuten. Één gesprek duurde korter dan 45 minuten. Dit gesprek duurde 40 minuten. De ervaring uit de interviews is dat na ongeveer 30 minuten interviewtijd een beeld gevormd kon worden over waarom een respondent voor RI had gekozen. De geluidsopnames die tijdens de interviews zijn gemaakt kunnen teruggeluisterd worden. In bijlage IV zijn ze toegevoegd in de bijlagen.

Niet alleen het formuleren van de vragen en het plannen van de interviews zijn belangrijk. Ook de wijze waarop de vragen zijn gesteld, is in dit onderzoek belangrijk geweest bij het verkrijgen van betrouwbare onderzoeksdata. Door niet te hard en niet te zacht te praten, door begrijpelijke vragen te stellen, door middel van het laten vallen van stiltes, door actief te luisteren en door antwoorden te verifiëren bij de respondent probeerde de onderzoeker tijdens de interviews de respondenten te enthousiasmeren voor het leveren van een positieve bijdrage. Kvale (1996: 132) onderstreept het belang van actief luisteren: 'Active listening-the interviewer's ability to listen actively to what the interviewee says-can be more important than the specific mastery of questioning techniques.'

Ook door vriendelijk te zijn en door goed te letten op de behoeften van de respondenten probeerde de interviewer tijdens de interviews interesse te tonen. De kleding die tijdens de interviews werd gedragen door de interviewer was afgestemd op de wijze waarop de respondenten gekleed gingen. Naar de interviews met relatiemanagers ging de interviewer in tenue de ville (Een net pak, een effen overhemd met een stemmige das en donkere schoenen). Dat is conform de kledingvoorschriften die gelden binnen het corporate clients team. Om niet te stijfjes over te komen is de stemmige das niet

gedragen tijdens de interviews met ICT- medewerkers. Dat sloot beter aan op de kledij die de meeste ICT- medewerkers droegen. Zij gingen over het algemeen iets informeler gekleed (pantalon en colbertje). De reden waarom in dit onderzoek veel aandacht besteed is aan de positie die de onderzoeker inneemt ten opzichte van de respondenten is, dat deze werkwijze eraan heeft bijdragen dat de respondenten zich vrij en gemotiveerd voelden een positieve manier een bijdrage te leveren aan het onderzoek. Dit heeft voor een belangrijk gedeelte bijgedragen aan de betrouwbaarheid van de onderzoeksdata. Dit is wat Barniball en While (1994: 332) over het effect van de rol van de onderzoeker gedurende het onderzoek beschrijven: 'Interviewer friendliness, approach and manner towards respondents can help enormously with securing validity and reliability of the data'.

Door een onderzoeksethiek te hanteren waarin de respondent zoveel mogelijk de controle heeft over de door hem verstrekte data is getracht de respondenten te beschermen. Voor de interviews is met respondenten afgesproken dat ze zich op ieder moment terug konden trekken uit het onderzoek. Dan zouden de interviews verwijderd worden. Ook is afgesproken geen namen van respondenten in het onderzoeksrapport te noemen. Dit met het oog op de anonimiteit van de respondenten. Doordat zoveel mogelijk rekening is gehouden met de belangen van de respondenten is getracht de respondenten een veilig gevoel te geven. Kvale (1996) stelt dat respondenten die zich veilig voelen minder de neiging hebben om informatie achter te houden tijdens de interviews. Uit verschillende interviewfragmenten kan de conclusie getrokken worden dat alle respondenten openhartig vertelden over de wijze waarop ze bij RI terecht waren gekomen.

Na het uitvoeren van het onderzoek is de HR adviseur die binnen RI verantwoordelijk is voor het corporate clients team nagegaan of respondenten zich prettig, veilig en op het gemak voelden gedurende het onderzoek. De reacties hierop waren in alle gevallen positief. Respondenten vertelden zich prettig te hebben gevoeld tijdens de interviews. Respondenten vertelden ondermeer dat ze het nut van het onderzoek hebben ingezien.

4.7 Methode van analyse

In dit onderzoek zijn de hoog opgeleide respondenten zelf in staat zijn geweest hun beleving te verwoorden tijdens de interviews en interventies van de onderzoeker op zijn hoogst beperkt nodig geweest. Beperkt betekent, dat de respondenten van de onderzoeker via een uitnodiging de onderzoekscontext toegestuurd hebben gekregen en dat de onderzoeker bij de start van het interview kon volstaan met de vraag 'Waarom Rabobank International?' Na het stellen van deze vraag reageerden respondenten in alle gevallen met een uitgebreid antwoord. Ze vertelden veelal stapsgewijs over hoe ze bij RI terecht waren gekomen. De onderzoeker heeft dus niet samen met de respondent een nieuw verhaal geconstrueerd, maar heeft de respondent zijn eigen verhaal laten vertellen. In het verlengde van deze ervaringen uit de interviews is in dit onderzoek een analysemethode gehanteerd die veel ruimte liet voor de letterlijke verhalen van de respondenten en waarbij de interpretaties van de onderzoeker zoveel mogelijk buiten beschouwing zijn gelaten (Van der Velde, 2004).

De in dit onderzoek gehanteerde analysemethode is gebaseerd op het stappenplan van Boeije (2005). Dit stappenplan is opgenomen in bijlage V. De analyse van de zeventien interviews is begonnen met het uitschrijven van de met een datarecorder opgenomen interviews (voor het opnemen van de interviews hadden de zeventien respondenten toestemming verleend aan de onderzoeker). Vervolgens zijn alle zeventien interviews open gecodeerd met het doel te achterhalen wat de respondenten letterlijk gezegd hebben. Op deze manier bleef de perceptie van de respondenten centraal staan (Boeije, 2005). In bijlage VI zijn de interviewtranscripties en de open codes terug te vinden. In deze bijlage zijn de codes links in de kantlijn gezet. Op die plaats verwijzen ze direct naar het fragment uit de transcripties waar de betreffende code op terugslaat. In een aantal interviews hebben respondenten aan het einde van de interviews nog verteld over andere aspecten dan de 'organisatie aantrekkelijkheid' van RI. Respondenten hebben bijvoorbeeld ideeën naar voren gebracht die het recruitmentbeleid van RI verder zouden kunnen verbeteren. Deze fragmenten vallen buiten het bereik van dit onderzoek en zijn daarom niet meegenomen bij het open coderen van de interviews. Deze fragmenten zijn wel uitgeschreven. Op deze manier is nagegaan of er in deze fragmenten toch niet iets gezegd is over de aantrekkelijkheid van RI. Als dat het geval was, dan zijn de bijbehorende interviewtranscripties meegenomen in de bijlage met interviewtranscripties en ook bij het open coderen. Transcripties waarvan na analyse bleek dat ze geen of zeer beperkte toegevoegde waarde hadden voor dit onderzoek zijn niet opgenomen in de onderzoeksbijlagen. Het betreft hier per interview gemiddeld ongeveer vijf tot tien procent van het totale interview. Deze transcripties zijn wel op te vragen bij de onderzoeker.

Na het open coderen van de interviews zijn de fragmenten die bij de coderingen horen uit de interviewtranscripties geknipt. Hierdoor bleef een korter en overzichtelijker verhaal over. De uitgeknipte fragmenten zijn terug te vinden in bijlage VII. Bij het uitknippen van de fragmenten zijn de interviews

voor het eerst genummerd. De interviewfragmenten één tot en met negen betreffen de fragmenten uit de interviews met relatiemanagers en de fragmenten tien tot en met zeventien betreffen de fragmenten uit de interviews met ICT- medewerkers.

Na het uitknippen van de fragmenten is de onderzoeker door middel van het nauwkeurig lezen van de fragmenten op zoek gegaan naar de betekenis van deze fragmenten. Op deze wijze zijn bepaalde thema's en aspecten ontdekt die verwijzen naar het concept 'organisatie aantrekkelijkheid'. Deze thema's zijn vervolgens genoteerd.

Na deze analysestap is er per thema nagegaan hoeveel respondenten over dit thema vertelden. De uitkomsten van deze analyse zijn opgenomen in een fasemodel met daarin verwerkt een frequentietabel (Boeije, 2005). Deze is terug te vinden in bijlage VIII. De meeste respondenten vertelden in twee fases hoe ze bij RI terecht zijn gekomen. De respondenten begonnen de interviews met verhalen over de oude baan en over redenen waarom ze open stonden voor een nieuwe baan. Daarna vertelden ze over hun ervaringen met RI. In het fasemodel is per fase aangegeven welke thema's (aspecten) genoemd werden tijdens de interviews. Achter elke thema (aspect) zijn de nummers toegevoegd van de respondenten die dit thema ook noemden. Hoe de nummering werkt is al beschreven. Door het optellen van de nummers is een beeld ontstaan over hoeveel respondenten over een bepaald thema vertelden tijdens de interviews. Ook kon een onderscheid gemaakt worden tussen de ICT- medewerkers en de relatiemanagers. Door deze analyse werden dus steeds meer patronen zichtbaar en ook werd duidelijk of er respondenten een afwijkend verhaal hadden.

De volgende stap in het analysetraject was het inzichtelijk maken welke aspecten van doorslaggevend belang waren voor de respondenten bij de keuze een baan bij RI te accepteren. Om hier meer inzicht in te krijgen is voor zowel de groep relatiemanagers als voor de groep ICT- medewerkers een chronologisch verhaal geconstrueerd over hoe ze aangetrokken raakten tot RI. Deze analyse geeft nauwkeurig weer hoe respondenten bij RI terecht zijn gekomen. De op basis van de interviews door de onderzoeker geconstrueerde chronologische verhalen over hoe relatiemanagers en ICT- medewerkers bij RI terecht zijn gekomen zijn terug te vinden in bijlage IX. Uit deze analyse zijn de doorslaggevende factoren gefilterd die in de onderzoeksresultaten terug te lezen zijn.

Om bij analyseren te kunnen bepalen welke aspecten doorslaggevend waren voor respondenten bij de keuze een baan bij RI te accepteren, is bij het analyseren van de onderzoeksdata gelet op een viertal zaken. Ten eerste is gelet op de precieze woordkeuze van respondenten. Wanneer respondenten bijvoorbeeld het woord cruciaal hanteerden, dan was dit een indicator dat het hier een doorslaggevend aspect betrof. Ten tweede is geanalyseerd of een respondent, die een bepaalde factor als doorslaggevend typeerde, gedurende het interview vaker op dit aspect terugkwam of naar dit aspect verwees. Als een respondent vaker een bepaald aspect doorslaggevend noemde, dan was dit een indicator dat dit op zijn

minst een belangrijk aspect was. Ten derde is getracht de verhaallijn per respondent goed te begrijpen. Als uit het verhaal van een respondent opgemaakt kon worden dat deze op een zeker moment heel enthousiast was geworden voor het accepteren van een baan, dan is dit moment meegenomen in de onderzoeksresultaten. In een aantal gevallen vertelden respondenten niet expliciet dat een aspect doorslaggevend was, maar was wel duidelijk dat een bepaalde gebeurtenis doorslaggevend was voor deze persoon. Ten vierde is nagegaan of het interview een consistent verhaal was. Als respondenten tegenstrijdige verhalen vertelden, dan is de conclusie getrokken dat deze respondent niet meer precies wist wat doorslaggevend is geweest bij de keuze een baan bij RI te accepteren. In een enkel geval is in deze situatie de analyse gemaakt dat voor deze persoon meerdere aspecten samen de doorslag hebben gegeven.

Doordat de zojuist beschreven analysewijze is gehanteerd is stukje voor stukje inzichtelijk geworden welke aspecten voor relatiemanagers en ICT- medewerkers doorslaggevend zijn geweest bij de keuze een baan bij RI te accepteren. De onderzoeksresultaten die voortgekomen zijn uit de analyse zijn in dit onderzoeksrapport opgenomen in de onderzoeksresultaten. In de conclusie en discussie zijn de onderzoeksresultaten kernachtig weergegeven en is ingegaan op de betekenis van de onderzoeksresultaten voor het onderzoeksveld.

In dit onderzoek zijn de analyses en de onderzoeksresultaten teruggekoppeld aan twee respondenten met als doel na te gaan of de resultaten ook daadwerkelijk de juiste beschrijving zijn geweest van wat de respondenten verteld hebben in de interviews. De twee respondenten die de onderzoeksresultaten bestudeerd hebben vertelden dat ze hun standpunten in het onderzoek herkenden. Het verifiëren van de onderzoeksresultaten vergroot volgens Kvale (1996) de betrouwbaarheid van het onderzoek.

5. Onderzoeksresultaten

5.1 Inleiding

In dit gedeelte van het onderzoeksrapport is van de aspecten: inhoud van de baan, salaris, locatie, structuur van de organisatie, beeld van toekomstige collega's, beeld van toekomstige leidinggevenden, prestige en imago beschreven of ze een doorslaggevende rol hebben gespeeld voor relatiemanagers en ICT- medewerkers bij de keuze een baan bij RI te accepteren. Ook wanneer een aspect niet doorslaggevend is geweest bij deze beslissing is hierover het een en ander beschreven. Dit zorgt voor een completer beeld en vergroot het inzicht in de onderzoeksthematiek.

De onderzoeksresultaten zijn een beschrijving van de beelden die uit de interviews naar voren zijn gekomen gecombineerd met citaten uit de interviews die deze beschrijvingen ondersteunen. Achter ieder citaat staat tussen haakjes de letter R gevolgd door een nummer. De letter R staat voor respondent en het nummer staat voor de specifieke respondent van wie het citaat afkomstig is. De nummers één tot en met negen zijn horen bij de negen geïnterviewde relatiemanagers. De nummers tien tot en met zeventien horen bij de acht geïnterviewde ICT- medewerkers.

In de onderzoeksresultaten zijn de onderzoeksresultaten die betrekking hebben op de relatiemanagers en de onderzoeksresultaten die betrekking hebben op ICT- medewerkers gescheiden weergegeven. Deze structuur maakt het gemakkelijker de resultaten van deze functiegroepen met elkaar te vergelijken. De keuze om de onderzoeksgroepen op te splitsen is ook gemaakt omdat tijdens de interviews het beeld naar voren kwam dat er opmerkelijke overeenkomsten en verschillen zijn tussen de functiegroepen over waarom individuen binnen deze twee groepen de beslissing namen een baan bij RI te accepteren.

De opbouw van de onderzoeksresultaten is als volgt. Eerst zal beschreven worden welke antwoorden de respondenten gaven op de openingsvraag: Waarom Rabobank International? In dit onderzoek wordt aangenomen dat de aspecten die een respondent zelf naar voren bracht daadwerkelijk belangrijk voor hem geweest zijn bij de keuze een baan bij RI te accepteren. Daarna worden de belangrijkste open codes beschreven die uit de interviews naar voren gekomen zijn. Dit zijn fragmenten uit de interviews waaruit blijkt dat bepaalde aspecten doorslaggevend geweest zijn bij de keuze van ICT- medewerkers en relatiemanagers een baan te accepteren bij RI. Vervolgens zal per baagerelateerd aspect en per organisatiegerelateerd aspect in detail beschreven worden wat relatiemanagers en ICT- medewerkers hierover vertelden en welke invloed deze aspecten volgens hen hebben gehad op de acceptatie van een baan bij RI. Daarna wordt dit hoofdstuk afgelsoten met een slotanalyse. In deze analyse wordt aan de hand van de theoretische verdieping ingegaan op de onderzoeksthematiek.

5.2 *Waarom Rabobank International?*

In dit gedeelte worden de antwoorden van de respondenten op de openingsvraag van dit onderzoek beschreven.

Uit de interviews komt het beeld naar voren dat ICT- medewerkers een zeer sterke focus hebben op de vaardigheden die ze in hun leven hebben opgedaan. Hierover vertelden ze al in de beginfase van het interview. Ze deden dit uit zichzelf en beschreven meestal nauwkeurig welke vaardigheden ze in het verleden hadden opgedaan. In sommige gevallen begonnen ze ook te vertellen over hun studietijd. Ze vertelden dan welke inhoudelijke activiteiten ze hebben uitgevoerd en over hun studierichting. Nadat ze verteld hadden welke vaardigheden ze goed beheersten vertelden ze hoe ze bij RI terecht waren gekomen. In bijna alle gevallen vertelden ze dat ze een geschikte vacature waren tegenkomen. Ze vertelden dat de vacature geschikt was, omdat deze aansloot op de vaardigheden. Vaak meer dan andere vacatures die ze ook gezien hadden. Het blijkt voor op één na alle ICT- medewerkers dat de *person-job fit* het belangrijkste uitgangspunt was bij de zoektocht naar een nieuwe baan. Specifiek gaat het dan om de in de literatuurstudie beschreven *abilities-demand fit*. Voor de meeste ICT- medewerkers is deze vorm van fit bepalend geweest voor de keuze een baan bij RI te accepteren. Daarnaast geven bijna alle ICT- medewerkers aan dat locatie zeer belangrijk is geweest. Ze vertelden alleen op zoek geweest te zijn naar een baan in een bepaalde regio. Inhoud van de baan in combinatie met locatie waren dus de voornaamste aspecten waar bijna alle ICT-medewerkers gedurende het begin van het interview zich op focuste. Het beeld dat de inhoud van de baan doorslaggevend is geweest werd later in de gesprekken nog eens bevestigd. Daaruit komt namelijk het beeld naar voren dat bijna alle ICT- medewerkers vertelden de Rabobank vooraf niet als mogelijke werkgever in beeld te hebben gehad. Ook het bankwezen werd vooraf meestal niet als werkgebied gezien door ICT- medewerkers. Alleen ICT- medewerkers met ervaring in het bankwezen vertelden dat ze vooraf een bank als mogelijke werkgever zagen. Specifiek de Rabobank had slechts één respondent op voorhand in beeld. Ook een baan binnen het bankwezen was voor de meeste ICT- medewerkers op voorhand een keuze. Alleen respondenten met ervaring in het bankwezen gaven aan dat ze het bankwezen op voorhand in beeld hadden. Dit sluit aan op het beeld dat kenmerken uit de oude baan invloed hebben op de keuze van een nieuwe baan (Knies en Leisink, 2008). De bovenstaande analyse brengt in beeld welk antwoord ICT- medewerkers gaven op de vraag waar de interviews mee openden. Later in de interviews vertelden ICT- medewerkers ook over de het belang van organisatiegerelateerde kenmerken. Hier wordt nog uitgebreid op ingegaan in de volgende paragrafen. Dan zal blijken dat slechts enkele ICT-medewerkers organisatiegerelateerde kenmerken als doorslaggevend hebben ervaren bij de keuze een baan bij RI te accepteren. In de slotanalyse en in de conclusie en discussie zullen mogelijke verklaringen gegeven worden voor het feit dat deze twee ICT- medewerkers er geheel of gedeeltelijk anders inzaten dan de overige ICT- medewerkers.

Bijna alle relatiemanagers vertelden dat de keuze voor RI geen ingewikkeld verhaal was. Bij het beantwoorden van de openingsvraag begonnen relatiemanagers vaak eerst te vertellen over hun periode voor RI. Het algemene beeld uit de interviews is dat relatiemanagers begonnen met het noemen van aspecten die ze niet prettig vonden aan de oude baan. De genoemde aspecten waarover ze vertelden waren: Een afgenomen trots op het bedrijf, een toenemende hiërarchie, minder zelfstandig kunnen werken, onzekerheid over de doelstellingen van de organisatie, onduidelijke doorgroeimogelijkheden, geen zin in reorganisaties. Een enkele relatiemanager noemde ook andere zaken als onprettig bij de huidige werkgever. Respondent negen vertelde bij de start van het interview dat hij al jaren een te grote werkdruk had. Respondent één noemde dat de tijd die hij per dag in de auto zat hem tegen was gaan staan. Uit de literatuurstudie kwam naar voren dat individuen bij hun mobiliteitsbeslissing zich laten beïnvloeden door hun werkgeschiedenis. Als de oude baan niet meer in de behoeften voorziet dan staat men meer open voor baanverandering (Knies en Leisink, 2008). Dit lijkt in het geval van relatiemanagers aan de hand te zijn. De aspecten die relatiemanagers noemden als negatief aan de oude baan zijn sterk in overeenstemming met de arbeidsmotieven van hoger opgeleiden die in de literatuurstudie zijn beschreven. De relatiemanager die in eerste instantie ontevredenheid niet noemde tijdens het interview vertelde later tijdens het interview ook niet tevreden meer geweest te zijn in de oude baan, omdat hij zich minder gesteund voelde in het werk. Dat hij niet begon met dit verhaal zou te maken gehad kunnen hebben met het feit dat deze respondent in het begin van het interview nog verder vertrouwd wilde raken met de interviewer. In de beleving van relatiemanagers hebben de negatieve aspecten van de oude baan te maken met de bankencrisis die in 2008 begon. Als gevolg van deze crisis ging het allemaal mis. Dat is het beeld dat relatiemanagers afgeven. Het volgende citaat laat zien dat relatiemanager emotioneel waren onder deze situatie:

‘Dat deed wel pijn ja. Als je alles kapot ziet gaan’ (R,5)

Meteen nadat over de oude baan was verteld schakelden de relatiemanagers in het gesprek over naar de directe aanleiding voor de baanverandering. Ze vertelden dat ze waren gebeld door RI of door een headhunter. Ze waren vervolgens vrijblijvend met RI in gesprek gegaan met de leidinggevend of leidinggevenden van het team waarin ze zouden komen te werken. De relatiemanagers vertelden dat ze na dit heel enthousiast geworden waren voor werken bij RI en zeiden vaak ook, dat na deze gesprekken het oude werk nog verder van ze af was komen te staan. Ze besloten daarop de overstap naar RI te maken. Als antwoord op de vraag: ‘Waarom Rabobank International?’ zijn deze twee stappen voor relatiemanagers de verklaring over waarom ze bij RI terecht zijn gekomen. Na de gesprekken zagen relatiemanagers mogelijkheden voor zichzelf bij RI. Ze vertelden het idee te hebben dat bij RI groei mogelijk was, dat ze ondersteuning kregen van competente productspecialisten en dat er leidinggevenden

waren die wisten hoe ze een team moesten sturen. Al deze aspecten stonden in contrast met hun oude baan waarin ze voor hun gevoel juist beperkt werden.

5.3 Beschrijving van open codes en frequenties

Tijdens de interviews zijn tal van aspecten genoemd door ICT- medewerkers en relatiemanagers die belangrijk zijn geweest bij de keuze een baan bij RI te accepteren. De aspecten die in het theoretische kader genoemd zijn omvatten de meeste aspecten die ook de respondenten genoemd hebben. Aan de andere kant zijn ook aspecten genoemd die in het huidige onderzoeksveld minder in de spotlights staan. Vooral het belang dat relatiemanagers hechten aan de klik met leidinggevenden en de structuur van de organisatie valt op. Daarom zijn bij de analyse van de onderzoeksdata de organisatiegerelateerde kenmerken, structuur van de organisatie en beeld van toekomstige leidinggevende zijn na de eerste interviews met relatiemanagers toegevoegd. Het open coderen heeft inzichtelijk gemaakt welke aspecten steeds weer terug zijn gekomen in de interviews. In dit onderzoek was aangenomen dat aspecten die vaker werden genoemd tijdens de interviews en aspecten die door meerdere respondenten werden genoemd belangrijk zijn geweest voor ICT- medewerkers en relatiemanagers bij de keuze een baan bij RI te accepteren. Daarom wordt nu stilgestaan bij de open codes die in dit onderzoek gevonden zijn.

Uit de open codes komt het beeld naar voren dat ICT- medewerkers niet specifiek voor een baan bij een bank hebben gekozen. Het beeld dat ontstaat, is dat ze naar een passende functie zoeken op een gunstige locatie. Tot slot komt uit de interviews naar voren dat ICT- medewerkers het recruitmentproces als zeer prettig ervaren. Na de sollicitaties hebben ze niet meer de behoefte om verder te kijken. ICT- medewerkers zetten sollicitatieprocedures bij andere bedrijven stop als ze hierin zaten. Na de sollicitaties kiezen ze dus duidelijk voor RI. Nu volgen de belangrijkste open codes voor ICT- medewerkers. Achter ieder code staan de nummers van de respondenten die ze noemden.

De nummers één tot en met negen zijn horen bij de negen geïnterviewde relatiemanagers. De nummers tien tot en met zeventien horen bij de acht geïnterviewde ICT- medewerkers.

Codegroep 1 – Inhoud van de baan / gevraagde vaardigheden

Vacature uitgangspunt bij zoektocht baan (10, 11, 12, 14, 15, 16, 17)

Klik met de baan / gevraagde vaardigheden (10, 11, 12, 16, 17)

Niet specifiek voor RI gekozen maar voor de functie (10, 13, 15)

Deze codes laten zien dat ICT- medewerkers in eerste instantie zochten op inhoud van de baan en niet op organisatie. Dit beeld werd nog eens bevestigd door het feit dat ICT- medewerkers die via een bemiddelingsbureau bij RI terecht waren gekomen niet van te voren wisten dat de vacature van RI was.

Ook ICT- medewerkers die, bij het zien van de vacature, wel wisten om welke organisatie het ging vertelden op één uitzondering na dat de inhoud van de baan belangrijker voor ze was dan de specifieke organisatie.

Codegroep 2 – locatie

Locatie belangrijk vanwege reisafstand van woning naar werk (10, 11, 12, 14)

Locatie belangrijk vanwege voorkeur voor Randstad (15)

Locatie belangrijk vanwege Utrecht (11, 12)

Deze codegroep geeft het beeld dat locatie zeer belangrijk is geweest voor ICT- medewerkers bij de keuze van een baan. Dit beeld wordt verder versterkt doordat de meeste ICT- medewerkers vertelden alleen op zoek geweest te zijn naar een baan binnen een bepaald geografisch gebied. Drie ICT- medewerkers zochten bijvoorbeeld op internet naar een vacature. Ze zochten dan op vaardigheden in combinatie met locatie. In de volgende paragraaf zal in detail ingegaan worden op de doorslaggevendheid van locatie bij de keuze van ICT- medewerkers voor een baan bij RI. Ook de respondenten voor wie locatie niet doorslaggevend is geweest passeren dan de revue.

Codegroep 3 – het sollicitatiegesprek

Fijn sollicitatiegesprek (10, 13, 15)

Kijkje nemen op de werkvloer (12, 16)

Uit de interviews met ICT- medewerker blijkt dat na de sollicitatiegesprekken ze al heel snel kozen voor een baan bij RI. De meeste ICT- medewerkers zegden na het gesprek bij RI andere sollicitatiegesprekken af. Na de sollicitatiegesprekken hadden ICT- medewerkers dus al een sterke betrokkenheid bij RI. In de volgende paragraaf zal hier verder op worden ingegaan.

Behalve de zojuist beschreven belangrijkste codes zijn er ook andere minder doorslaggevende codes gevonden. Een voorbeeld van een dergelijke code is dat uit de interviews het beeld naar voren komt dat ICT- medewerkers informatie kregen of inwonen van vrienden met werkervaring bij de Rabobank. Ze vertelden er echter bij dat ze de mening van deze mensen niet doorslaggevend zijn geweest bij hun keuze een baan bij RI te accepteren. Ze vertelden liever niet af te gaan op verhalen van anderen, omdat ze liever met eigen ogen een kijkje in de keuken namen. Een andere open code voor ICT- medewerkers is de omvang van de organisatie. Een aantal ICT- medewerkers vertelde liever bij een grotere organisatie te werken. Onder andere omdat daar veel projecten zijn. Uit de interviews bleek dat ICT- medewerkers open stonden voor verschillende grote organisaties. Daarom is ook deze open code niet doorslaggevend

geweest.

In de volgende paragraaf zal ingegaan worden op de rol van de in het theoretisch kader beschreven baangerelateerde en organisatie gerelateerde aspecten. In deze paragraaf zal ook ingegaan worden op verhalen van ICT- medewerkers die afwijken van het algemene beeld uit de interviews.

De open codes laten zien dat relatiemanager veel vertelden over de situatie in de oude baan en ook veel vertelden over het sterker wordende gevoel bij RI. Vooral de frequentie waarmee de gesprekken met toekomstig leidinggevenden genoemd werden was hoog. Dat de gesprekken door alle relatiemanagers als zeer positief ervaren laat zien dat deze gesprekken indruk gemaakt hebben op de relatiemanagers. Uit de open codes blijkt ook dat sommige relatiemanagers verrast waren door de professionaliteit van de toekomstige leidinggevenden. De open codes bevestigen het beeld uit de vorige paragraaf waarin werd beschreven dat een combinatie van het minder tevreden zijn in de oude baan en de inhoudelijke gesprekken met toekomstig leidinggevende doorslaggevend zijn geweest voor relatiemanagers bij de keuze een baan bij RI te accepteren. Nu volgen beschrijvingen van de open codes.

Codegroep 1 - situatie oude baan

Afgenomen plezier in werk door strakke aansturing / beperkte handelingsvrijheid (2, 3, 5, 7, 8)

Afgenomen trots op bedrijf (1, 2, 3, 4, 5, 8)

Werk verder van je af komen te staan (1, 4, 8)

Geen trek in reorganisaties of geen zin in onduidelijkheid en stilstand (2, 3, 4, 5, 6)

Deze aspecten waren belangrijk omdat minder plezier in de oude baan relatiemanager open deden staan voor een nieuwe uitdaging.

Codegroep 2 - trouw aan het bankwezen / geen trek in ING, Fortis en ABN

Het liefst werken voor één van de vier grote banken (1, 2, 3, 4, 5, 7, 8)

Geen trek in ING, Fortis of de ABN omdat dit meer van hetzelfde is (4, 7, 8, 9)

Deze aspecten waren belangrijk omdat aan de hand van deze codes gesteld kan worden dat RI (de vierde grote bank) al bij voorbaat hoorde bij de bedrijven die het meest interessant zijn voor relatiemanagers om voor te werken. Daar kwam nog bij dat de meeste relatiemanagers op het moment dat ze voor RI kozen niet wilde werken bij ING, Fortis of de ABN.

Codegroep 3 - toekomstige leidinggevenden

Klik met toekomstige leidinggevenden en of toekomstige collega's (1, 2, 3, 4, 6, 7, 8)

Dit was doorslaggevend omdat relatiemanagers de gesprekken met toekomstig leidinggevenden vrijblijvend ingingen en pas daarna echt enthousiast werden voor een baan bij RI. Hieruit blijkt dat de gesprekken met leidinggevenden voor een verandering in de beleving van relatiemanager hebben gezorgd. De oude baan kwam door de gesprekken nog verder weg te staan terwijl de aantrekkingskracht van RI sterk vergroot werd. Uit de open codes komt naar voren dat de toekomstige leidinggevenden voor relatiemanagers de belichaming waren van de groeiambities van RI. De toekomstig leidinggevenden werden als zeer kundig ervaren. Sommige hadden niet verwacht dat er bij RI zulke competente leidinggeven zouden zijn. Anderen hadden al wel een positief beeld op basis van beelden in het veld. De relatiemanagers associeerden zich met hun leidinggevenden zo blijkt uit de interviews. Hier was dus sprake van een *person-group fit* en specifiek een *person-supervisor fit*. Dit wil overigens niet zeggen dat relatiemanagers vertelden voor de toekomstige leidinggevende te willen werken. Het beeld dat uit de interviews ontstond is dat relatiemanagers een de *person-supervisor fit* belangrijk vinden, omdat ze wanneer deze aanwezig is ze zelf goed kunnen werken.

Codegroep 4 - groei en groeiambities RI / zien van mogelijkheden

Groei van RI in de markt / RI serieuze speler geworden (2, 3, 4, 7, 8, 9)

Handjes vrij om te werken bij RI / manier van werken bij RI / leuk werk (1, 2, 3, 5, 7)

Voor de groei en de groeiambities van RI spraken de relatiemanagers heel erg aan. Relatiemanagers noemen zichzelf bijna allemaal bouwers in de interviews. Ze willen graag aan iets bouwen. Vooral door de gesprekken met de toekomstig leidinggevende zagen ze mogelijkheden om weer te kunnen bouwen aan een organisatie. Dit was in sterk contrast met de situatie bij de oude werkgever waarin bijna alle relatiemanagers niet meer het gevoel hadden te kunnen bouwen. De groeiambities van RI kwamen dus overeen met het karakter van de relatiemanagers. Uit het theoretisch kader bleek al dat een supplementaire *person-organization fit* een voorspeller kan zijn van 'organisatie aantrekkelijkheid'. Dit lijkt in het geval van relatiemanagers het geval geweest te zijn. In het proces van het bekend raken met de groeiambities van RI speelde het gesprek met de toekomstig leidinggevende een belangrijke rol is het beeld uit de interviews. In deze gesprekken werd voor de relatiemanager duidelijk hoe de concrete groei van RI eruit ziet en welke rol hierin voor hem of haar weggelegd zou kunnen zijn. Op basis van deze gesprekken groeide het idee dat het bij RI leuk werken was.

Codegroep 5- bovenlokale karakter RI

Niet bij een lokale bank hoeven werken / bovenlokaal concept aantrekkelijk (4, 5, 8)

Tijdens de gesprekken met leidinggevenden ging het niet alleen over de groeiambities van RI, maar ook over onder meer de structuur van de organisatie. Een aantal relatiemanagers vertelde dat ze deze structuur belangrijk vonden bij de keuze een baan bij RI te accepteren.

In deze paragraaf zijn de open codes beschreven die het vaakst en door de meeste respondenten genoemd zijn en waarvan over het algemeen gesteld kan worden dat ze op een of andere manier doorslaggevend geweest zijn bij de keuze van ICT- medewerkers en relatiemedewerkers bij de keuze een baan bij RI te accepteren. Er zijn echter ook enkele uitzonderingen op deze hoofdlijnen. Zo is er de ICT-medewerker die, geheel tegen het algemene beeld in, eerst de organisatie selecteerde en pas daarna een functie zocht en is er een relatiemanager die ook open stond voor een baan bij één van de ander grote banken. Deze persoon keek puur naar de functie. In deze paragraaf en in de vorige paragraaf is vooral getracht het algemene beeld te beschrijven dat is ontstaan uit de interviews. In de volgende paragraaf zal per baangerelateerd aspect en per organisatiegerelateerd aspect ingegaan worden op de rol die ze hebben gespeeld bij de ontwikkeling van organisatie aantrekkelijkheid. In dit gedeelte zal meer oog zijn voor uitzonderingsgevallen. De aspecten die voorbij zullen komen zijn de in het theoretisch kader geselecteerde aspecten. Dit gedeelte zal ondersteund worden door citaten uit de interviews.

5.4 Invloed van baangerelateerde aspecten

Inhoud van de baan

Bij de keuze een baan bij RI te accepteren speelde voor vijf van de zeven ICT-medewerkers de inhoud van de baan een doorslaggevende rol. Tijdens de interviews vertelden deze vijf respondenten dat de inhoud van de baan precies aansloot op waar ze naar op zoek waren. ICT- medewerkers zochten in eerste instantie naar een baan die qua inhoud van de baan aansloot op hun vaardigheden. Een voorbeeld is respondent twaalf, die zocht naar een baan als javaprogrammeur. Op dat moment had hij nog geen idee over bij welke organisatie hij terecht zou komen. Ook RI stond dus nog niet op zijn netvlies. De meeste ICT- medewerkers hadden een gelijksoortige ervaring als respondent twaalf. Het beeld dat een klik met de inhoud van de baan doorslaggevend is geweest bij de beslissing een baan te accepteren bij RI lijkt op de meeste ICT- medewerkers van toepassing te zijn. Dit beeld wordt versterkt door de volgende twee citaten van ICT-medewerkers:

‘Thus this job was the one where I thought yes this is the one job I like most. I ticked all the boxes. When the job came it immediately jumped to the top of the list. Regardless.’ (R. 10)

‘So as I told you I just look for my skills. The job can be anywhere.’ (R. 16)

Twee ICT- medewerkers vertelden dat andere factoren dan de inhoud van de baan doorslaggevend geweest zijn bij de keuze een baan bij RI te accepteren. De verhalen van deze twee ICT- medewerkers komen nog aan de orde in deze onderzoeksresultaten.

Ook relatiemanagers vertelden tijdens de interviews dat de inhoud van de baan belangrijk voor ze is. De algemene stelling van relatiemanagers is dat het hebben van leuk werk het belangrijkste is. Het volgende citaat geeft de beleving van de meeste relatiemanagers weer:

‘Het belangrijkste vind ik dat je een leuke baan hebt’ (R, 3)

In de beleving van relatiemanagers hangt het hebben van leuk werk af van verschillende aspecten. De inhoud van de baan is hier slechts een onderdeel van. Uit de interviews komt niet het beeld naar voren dat de concrete inhoud van de baan doorslaggevend is geweest bij het maken van een keuze. Er zijn een aantal redenen waarom het beeld is ontstaan dat de inhoud van de baan niet doorslaggevend geweest is voor relatiemanagers bij de keuze een baan bij RI te accepteren. Ten eerste spraken de relatiemanagers, op één geval na, niet over de exacte werkzaamheden die bij de baan horen, terwijl ICT-medewerkers dit wel deden. Het feit dat de concrete werkzaamheden nauwelijks genoemd werden zou er op kunnen duiden dat de inhoud van de baan niet de belangrijkste overweging is geweest bij het maken van de keuze voor een baan. Ten tweede stellen een aantal relatiemanagers dat de klant van de ene bank dezelfde klant is als

die van een andere bank. Dat zou er op kunnen duiden dat de inhoud van de baan niet zoveel afwijkt tussen de verschillende banken en dus dat de inhoud van de baan niet het verschil kon maken. Het volgende citaat van respondent acht versterkt deze indruk:

'De inhoud van een baan denk ik niet want dat wijkt niet zoveel af, een klant is een klant of die nou van ING of van Rabo is, een klant heeft dezelfde uitdagingen dus dat maakt denk ik niet zoveel uit. Wat anders is de structuur.' (R, 8)

Ten derde verwijzen relatiemanagers die stellen dat de inhoud van de baan het belangrijkste is meestal in dezelfde uitspraak aspecten aan de orde die niet met de inhoud van de baan te maken hebben. Dit zou kunnen betekenen dat ze de inhoud van de baan verbinden aan kenmerken die niet met de inhoud de baan te maken hebben. In het volgende citaat spreekt respondent zes over de functie en verwijst hij vervolgens naar het team dat hem zo aanspreekt:

'Puur gegaan voor de functie binnen het corporate clients team' (R, 6)

Van drie respondenten zou op basis van de interviews het beeld kunnen ontstaan dat de inhoud van de baan mogelijk een doorslaggevende rol gespeeld heeft. De verhalen van deze relatiemanagers zullen nu beschreven worden. Één relatiemanager vertelde dat hij de baan bij RI als een nieuwe uitdaging zag. Deze baan betekende dat hij zwaardere klanten onder zijn hoede kreeg dan hij gewend was. De tweede relatiemanager over wie het beeld zou kunnen ontstaan dat de inhoud van de baan een doorslaggevende rol heeft gespeeld, vertelde dat de werkdruk bij zijn vorige werkgever al meer dan een jaar te hoog voor hem was en dat zijn bazen hierin geen verandering wilden aanbrengen. Het kwam erop neer dat hij steeds meer taken op zich kreeg die hij in dezelfde tijd moest volbrengen. Van RI had hij het beeld dat ze beter met mensen omgingen. Bij zijn oude werkgever legde hij de verantwoordelijkheid voor de ontstane werkdruk neer bij zijn managers en niet zozeer bij de inhoud van de baan. Het beeld ontstaat hierdoor dat werkdruk door deze relatiemanager als een organisatiegerelateerd aspect is en voor hem niet valt onder de inhoud van de baan. De laatste relatiemanager van wie het beeld zou kunnen ontstaan dat de inhoud van de baan doorslaggevend geweest is vertelde dat hij bij zijn vorige werkgever in het hele land klanten moest bezoeken. Bij RI kreeg hij één regio als werkgebied en dat zou zijn reistijd duidelijk verminderen. Samen met de klik met de werkvloer (komt nog aan de orde), was dit voor hem doorslaggevend bij de keuze een baan bij RI te accepteren. Hierbij moet wel de vraag gesteld worden of werkgebied wel te maken heeft met de inhoud van de baan. Valt werkgebied onder de inhoudelijke taak klanten in een bepaalde regio te bezoeken of valt regio onder de structuur van de organisatie (bovenlokale structuur van het corporate clients team)?

Concluderend komt uit de interviews met relatiemanagers het beeld naar voren dat de inhoud van

de baan (werkzaamheden) niet een doorslaggevende reden is geweest voor bijna alle relatiemanagers bij de keuze een baan bij RI te accepteren.

Salaris

Salaris is niet doorslaggevend geweest voor ICT-medewerkers. Dat is het beeld dat uit de interviews naar voren is gekomen. Slechts één ICT- medewerker vertelde dat salaris doorslaggevend geweest is bij het niet accepteren van een functie bij een andere organisatie (Bol.com). Die organisatie had wel een aantrekkelijke functie in de aanbieding voor respondent twaalf. Deze vond echter dat die Bol.com te weinig betaalde. Dit is wat respondent twaalf hierover vertelde tijdens het interview:

‘Bij Bol was het dat het weinig betaalde zeg maar. Ik was echt heel snel afgehaakt.’ (R, 12)

Het beeld uit het onderzoek is dat salaris voor ICT-medewerkers alleen afknappend kan werken. In het geval van RI kwam de organisatie steeds met een goed aanbod zo blijkt uit de interviews.

Relatiemanagers vertelden dat salaris niet een doorslaggevende reden is geweest bij de keuze een baan bij RI te accepteren. Het beeld uit de interviews is dat RI een goed salaris te bieden heeft, dat past bij de functie en ook in lijn is met wat andere banken te bieden hebben. Acht van de negen relatiemanagers vertelden tevreden te zijn met het salarisaanbod van RI. Alleen respondent zeven had moeilijkheden met de salarisonderhandeling. In zijn geval had de headhunter in eerste instantie een verkeerd beeld van de mogelijkheden van RI afgegeven. Respondent zeven is er in tweede instantie alsnog uitgekomen met RI.

5.5 Invloed van organisatiegerelateerde aspecten

Locatie

Voor bijna alle ICT- medewerkers is naast de inhoud van de baan de locatie een doorslaggevende aspect geweest bij de keuze een baan bij RI te accepteren. Dat is het beeld dat naar voren komt uit de interviews. Dat locatie doorslaggevend is geweest, heeft ermee te maken dat ICT- medewerkers vertelden alleen naar geschikte vacatures gezocht te hebben binnen een bepaald geografisch gebied. Sommige ICT- medewerkers zochten specifiek in de omgeving Utrecht, anderen wilden in de Randstad werken. Over het algemeen wilden ICT-medewerkers dagelijks niet meer dan twee tot drie uur reizen van en naar het werk. Dit is gerekend vanaf hun woonplaats. Uit de interviews kwam verder het beeld naar voren dat een kortere reistijd (maximaal dertig minuten naar het werk) als extra aantrekkelijk werd ervaren door ICT- medewerkers. Locatie was dus vooral belangrijk in verband met reistijd. Het citaat van respondent twaalf weerspiegelt de beleving van bijna alle ICT – medewerkers:

'Ik woon in Utrecht en ik dacht ik zoek iets in de buurt.' (R. 12)

Het beeld dat locatie doorslaggevend is geweest bij de keuzes van ICT – medewerkers wordt versterkt door het feit dat de respondenten allemaal een baan hadden gevonden in de regio van hun voorkeur. Geen enkele respondent is in Utrecht gaan werken, terwijl hij een voorkeur had voor een ander regio. Respondent elf bevestigde het beeld dat er genoeg banen beschikbaar waren voor ICT- medewerkers.

'Er is altijd wel iets dat aansluit bij je kwaliteiten.' (R, 10)

Het beeld dat locatie doorslaggevend is geweest voor ICT- medewerkers is op bijna alle ICT- medewerkers van toepassing. Er is één uitzondering. Respondent zestien vertelde overal te kunnen werken. Deze ICT- medewerker had geen voorkeur voor een locatie.

De meeste relatiemanagers vinden locatie doorslaggevend en dat had meestal te maken met de reistijd naar het werk. Uit de interviews komt het beeld naar voren dat relatiemanagers maximaal twee tot drie uur per dag in de auto willen zitten. Uit de interviews kwam verder het beeld naar voren dat een kortere reistijd (maximaal dertig minuten naar het werk) als extra aantrekkelijk werd ervaren door relatiemanagers. Er waren nog een aantal redenen waarom locatie een doorslaggevend aspect was voor de meeste relatiemanagers. Zo vertelde één relatiemanagers dat hij het beste kon werken met ondernemers uit een bepaalde regio. Een andere relatiemanager vertelde dat zijn thuissituatie het op dit moment niet toeliet te verhuizen. Deze relatiemanager was eerst gevraagd voor dezelfde functie op een ander kantoor.

Toen heeft hij de baan niet geaccepteerd. Een aantal relatiemanagers vertelde dat ze met hun gezin ergens fijn woonden en dat ze liever niet wilden verhuizen voor een nieuwe baan.

Structuur van de organisatie

ICT-medewerkers noemden de structuur van de organisatie niet als doorslaggevende reden bij de keuze een baan bij RI te accepteren. ICT- medewerkers vinden de omvang van de organisatie wel belangrijk. Het gaat hier niet specifiek om de structuur van RI. Grote organisaties zijn aantrekkelijk voor zes van de zeven ICT-medewerkers. Een paar ICT- medewerkers vertelde dat grote organisaties interessant werk te bieden hebben. Andere ICT- medewerkers relateerden de omvang van een organisatie aan stabiliteit. De volgende citaten onderstrepen dit beeld:

‘Als je interessante projecten wilt doen, dan moet je bij de grote jongens zitten.’ (R, 11)

‘Ik werk graag voor een grote organisatie, de stabiliteit van een grote organisatie.’ (R, 14)

Alleen respondent twaalf vertelde dat ook kleine bedrijven aantrekkelijk waren. Deze persoon vertelde dat omvang van een organisatie voor hem niet belangrijk was.

Voor een aanzienlijk aantal relatiemanagers speelde de specifieke rol van de structuur van RI een doorslaggevende rol bij de beslissing een baan bij deze organisatie te accepteren. Op zijn minst vijf relatiemanagers stelden dat ze de bovenlokale structuur van het corporate clients team erg aantrekkelijk vonden. Dat stond in sterk contrast met de beeldvorming die deze relatiemanagers hadden over het werken bij de lokale banken. Hier hadden ze een aversie tegen.

‘Rabo heeft ook een aantal jaren geleden een koerswijziging gekozen, Rabo International. Maar eerder zag ik voor mezelf geen rol. Ook een beetje door de structuur met lokale banken.’ (R, 4)

‘Dat International stuk, dat apart neergezette, dat is voor mij wel heel belangrijk geweest om over te stappen.’ (R, 8)

Uit de interviews komt het beeld naar voren dat de relatiemanagers zichzelf liever niet bij een lokale bank zien werken. Een aantal relatiemanagers gaf aan sterk te twijfelen aan de kennis en kunde van de lokale banken. Het feit dat RI een bovenlokale structuur heeft kan op basis van de interviews beschouwd worden als een doorslaggevende reden voor bijna alle relatiemanagers bij de keuze een baan bij RI te accepteren.

Beeld van toekomstige collega's

Uit de interviews komt naar voren dat het beeld dat ICT- medewerkers hadden van de toekomstige collega' niet doorslaggevend is geweest bij de keuze een baan bij RI te accepteren. In de interviews noemde geen enkele ICT- medewerker het beeld van toekomstige collega's als een doorslaggevend aspect. De kans om rond te kijken op de afdeling versterkte wel het goede gevoel bij de organisatie. Drie ICT- medewerkers werden extra enthousiast na het zien en spreken van toekomstige collega's op de afdeling.

Relatiemanagers vormden ook een beeld van toekomstige collega's. Het beeld van toekomstige collega's is voor één relatiemanager een doorslaggevend aspect geweest. Dat blijkt uit het volgende citaat:

'Wat vooral cruciaal is geweest, is dat je ook gesprekken met mensen van de werkvloer hebt. In eerste instantie de baan globaal in beeld krijgen en dan de diepte in met de mensen die in het team zitten en de specialisten op centraal. Dan valt het beeld samen.' (R, 1)

Er waren ook relatiemanagers met andere gedachten over het belang van het beeld van toekomstige collega's. Respondent twee vertelde dat niets veranderlijker is binnen een organisatie dan de mensen die er werken. Voor deze relatiemanager heeft de keuze voor een baan daarom niets te maken met personen. Dit is wat respondent twee antwoordde op de vraag of het beeld van toekomstige collega's doorslaggevend voor hem was bij de keuze voor een baan bij RI:

'Ik kies binnen een bank niet voor personen. Er is niets zo veranderlijk als dat personen van hun plek gaan.' (R, 2)

Het algemene beeld dat naar voren komt uit de interviews, is dat het beeld van toekomstige collega's belangrijk was voor relatiemanagers, maar het is niet iets waar je vooraf zeker van kon zijn. Daarom vonden relatiemanagers het lastig het beeld van de toekomstige collega's als uitgangspunt te nemen bij het maken van een keuze. Wel hadden de meeste relatiemanagers vooraf al een beeld over de toekomstige collega's op basis van ervaringen uit het veld. De meeste relatiemanagers hadden al een min of meer positief beeld bij het corporate clients team, omdat ze in het werkveld hadden gezien dat RI aan het groeien was (relatiemanagers van verschillende banken komen elkaar tegen in het werkveld, omdat bij financieringsprojecten vaak meerdere banken samenwerken). Ze vertelden dat RI een geduchte concurrent was geworden. Voor deze relatiemanagers was de vraag of toekomstige collega's wel capabel waren geen belangrijke vraag meer. Het beeld van toekomstige collega's werd door hen dan ook niet als doorslaggevend ervaren voor het maken van de keuze om over te stappen. Dat voor respondent één het

beeld van de werkvloer belangrijk was kan ermee te maken hebben gehad dat deze relatiemanager, voordat hij door RI was benaderd voor een functie nog helemaal geen beeld had bij RI en de competenties van het corporate clients team.

Het beeld van de toekomstige collega's speelde dus voor de meeste relatiemanager geen doorslaggevende rol. Eerder overgestapte collega's hadden op een hele andere manier een cruciale rol in het proces waarin relatiemanagers aangetrokken raakten tot RI. Ondanks dat dit onderzoek zich niet focust op de rol van de eerder overgestapte collega's wordt in het onderstaande tekstblok hier nu kort op ingegaan. Het laat namelijk iets zien over het proces waarin vooral relatiemanagers aangetrokken raakten tot RI. De informatie uit het tekstblok is gebaseerd op de analyses die gemaakt zijn aan de hand van de interviewtranscripties.

Uit de interviews blijkt wel dat collega's die eerder naar Rabobank International zijn overgestapt, indruk maakten op één ICT- medewerker en op bijna alle relatiemanagers. Voor de relatiemanagers zijn het in bijna alle gevallen deze eerder overgestapte collega's geweest die het eerste contact tussen de relatiemanagers en RI gelegd hebben. Er is geen enkele relatiemanager geweest die op eigen houtje een baan gezocht heeft bij RI. Alleen na tussenkomst van een eerder overgestapte collega of soms een 'headhunter' is het 'balletje' gaan rollen. Als verbindingsschakel hebben voormalig collega's dus een doorslaggevende rol gehad in het proces waarin relatiemanagers aangetrokken raakte tot RI.

Beeld van toekomstige leidinggevenden

ICT- medewerkers vertelden verschillend over de invloed van het beeld dat de ze hadden over toekomstig leidinggevenden. Alleen respondent zestien noemde expliciet het gesprek met de managers. Dat gesprek was voor hem de directe aanleiding om ja te zeggen. Dit is wat respondent zestien vertelde over het gesprek met managers:

'But yes, while conversing with them it gave me a yes.' (R, 16)

De overige ICT- medewerkers noemden niet expliciet het beeld van de toekomstige leidinggevenden als een aspect dat de doorslag heeft gegeven bij de keuze een baan bij RI te accepteren. Als het over leidinggevenden ging, dan vertelden bijna alle ICT- medewerkers hierover binnen de context van het sollicitatiegesprek. Voor respondent tien is het gesprek zeer belangrijk geweest. Hij had nog niet eerder voor een bank gewerkt en vond het belangrijk meer te weten te komen over de cultuur binnen een bank. Na het gesprek was deze respondent tien ook overtuigd zo blijkt uit de interviews. Dit is was hij vertelde:

'After my first interview I had a good picture of the job and also a good picture about the culture of a bank. That was very important because I have never worked at a bank. Banks can be really aggressive.' (R, 10)

Dat de sollicitatiegesprekken indruk maakten op de ICT - medewerkers blijkt uit het handelen van de ICT- medewerkers na de sollicitatiegesprekken. Geen enkele ICT- medewerker heeft na de gesprekken bij RI nog een alternatief overwogen. De meeste ICT- medewerkers die elders nog sollicitatiegesprekken hadden vertelden deze afgebeld te hebben nadat al zeer snel na het sollicitatiegesprek bij RI naar voren was gekomen dat RI met een aanbod zou gaan komen. Het citaat van respondent zestien maakt duidelijk dat de houding van ICT- medewerkers kon veranderen als gevolg van het sollicitatiegesprek:

'So I stopped my searching around. Before that I was still looking but then I got the first impression so I was just convinced that this was the job I would be happy with.' (R, 16)

Op basis van de interviews met ICT- medewerkers kan worden gesteld dat de sollicitatiegesprekken een doorslaggevende rol hebben vervuld in het proces waarbij ICT- medewerkers tot de beslissing zijn gekomen een baan bij RI te accepteren.

Uit de interviews komt naar voren dat voor bijna alle relatiemanagers het beeld dat ze hadden over hun toekomstige leidinggevenden doorslaggevend is geweest bij de keuze een baan bij RI te accepteren. Alle relatiemanagers hebben in het proces minimaal een uur, maar meestal langer gesproken met toekomstige leidinggevenden. Bijna alle relatiemanagers vertelden zeer vrijblijvend deze gesprekken ingegaan te zijn. Respondent vier vertelde dat hij het gesprek zeer gereserveerd was ingegaan. Na de gesprekken met de toekomstige leidinggevenden waren relatiemanagers opeens zeer overtuigd en wilden ze de overstap naar RI maken. Dit wijst er sterk op dat er gedurende de gesprekken het een en ander veranderd is in de beleving van bijna alle relatiemanagers. Zeven van de negen relatiemanagers vertelden uit zichzelf over het gesprek met de toekomstige leidinggevenden. Het volgende citaat van respondent acht ondersteunt het beeld dat deze gesprekken doorslaggevend zijn geweest voor relatiemanagers bij de keuze een baan bij RI te accepteren:

'Ik denk één van de belangrijkste redenen is ook de gesprekken met die mensen.' (R, 8)

Uit de interviews komt het beeld naar voren dat de relatiemanagers tijdens de gesprekken met toekomstige leidinggevenden een persoonlijk klik ontwikkelden met deze mensen. Dat een persoonlijke klik het doel van de gesprekken was blijkt ook uit de inhoud van de gesprekken. Dit is wat respondent zeven hierover vertelde:

‘In die gesprekken gaat het niet zo heel erg over de functie, maar meer over hoe zit je in elkaar als mensen, passen we bij elkaar.’ (R, 7)

De meeste relatiemanagers vertelden dat na de gesprekken met leidinggevenden van het corporate clients team de werkgever waar ze toen nog voor werkten steeds verder van ze af is komen te staan terwijl het gevoel bij RI steeds sterker werd. Het contrast tussen het beeld dat relatiemanagers ontwikkelden bij RI en het beeld dat ze hadden van de werkgever waar ze toen nog voor werkte is door bijna alle relatiemanager opgemerkt tijdens de interviews. Relatiemanagers gaven nog sterker dan ICT-medewerkers aan dat de gesprekken met leidinggevenden enthousiasmerend werkten. Uit de interviews komt heel duidelijk naar voren dat de gesprekken met de leidinggevende van doorslaggevend belang zijn geweest bij de keuze om een baan bij RI te accepteren. Uit de interviews kwam naar voren dat alle geïnterviewde relatiemanagers eerder werkten voor één van de drie andere grote banken werkten. Dat zijn, de ING, de ABN en de Fortis.

Prestige

Van twee ICT- medewerkers kan op basis van de interviews gesteld worden dat prestige een doorslaggevende rol heeft gespeeld bij de beslissing om voor RI te gaan werken. De eerste ICT-medewerker die hierover vertelde is respondent twaalf. Deze ICT- medewerker kon ook aan de slag bij een bedrijf (Equens) dat op ongeveer dezelfde locatie (hetzelfde bedrijventerrein) gevestigd was, hetzelfde werk in de aanbieding had en ook dezelfde arbeidsvoorwaarden had aangeboden. Toen respondent twaalf tussen RI en dit Equens moest kiezen gaf het prestige van de Rabobank de doorslag bij het maken van de keuze. Dit is wat respondent twaalf hierover vertelde:

‘Equens was hetzelfde qua contract. Uiteindelijk heeft de naamsbekendheid de doorslag geven. Ik zie het als een eer om voor Rabobank te werken.’ (R, 12)

De tweede ICT- medewerker die vertelde over het prestige van RI was respondent dertien. Uit het interview komt heel duidelijk naar voren dat deze ICT- medewerker in eerste instantie voor het prestige van de RI gekozen heeft. Dit is wat hij vertelde:

‘Het is echt puur een combinatie van de Rabobank en hé het is in Utrecht. Het was niet job specifiek.’ (R, 13)

Ook respondent tien vertelde dat de keuze voor RI tevens te maken had met prestige. Hij vertelde dat de baan eerst het belangrijkste was, maar het feit dat RI een extreem goede naam als werkgever had speelde absoluut mee. De triple- A rating (hoogst aangeschreven kwaliteitskeurmerk voor de kredietwaardigheid van banken) die RI heeft, is niet doorslaggevend geweest voor ICT- medewerkers bij de keuze om een

baan bij RI te accepteren. De triple- A rating werd door geen enkele ICT- medewerker genoemd tijdens de interviews.

Uit de interviews komt het beeld naar voren dat het prestige van RI voor relatiemanagers niet een doorslaggevende rol heeft gespeeld bij de keuze een baan bij RI te accepteren. Geen enkele relatiemanager noemde bijvoorbeeld dat de Rabobank uitgeroepen was door het vakblad Intermediair tot meest aantrekkelijke werkgever van Nederland voor hoger opgeleiden (drie ICT- medewerkers noemden dit aspect). Ook de triple- A die RI heeft speelde geen rol voor relatiemanagers bij de keuze een baan bij RI te accepteren. Het citaat van respondent twee lijkt de beleving van relatiemanagers over de triple- A rating goed weer te geven:

'Dat triple- A maakte me niet zoveel uit.' (R, 2)

Een uitzondering op de doorgaans nuchtere houding van relatiemanagers, die vooral gevoelig leken te zijn geweest voor aspecten die dicht bij zichzelf stonden zoals de relatie met de toekomstige leidinggevenden, is de reactie van respondent acht. Hij vertelde dat de naam Rabobank International indruk maakt op mensen. Uit het interview komt het beeld naar voren dat hij dit zeer aantrekkelijk vond aan RI. Dit is wat respondent acht hierover vertelde:

'Ja, sowieso klinkt international, international. Dan weet heel de buitenwereld in een keer van oké, dat is dus niet een gewoon onderdeel van de Rabobank.' (R, 8)

Uit het interview met respondent acht komt heel duidelijk naar voren dat deze relatiemanager veel meer dan andere relatiemanagers gevoelig was voor de het prestige van RI. Andere relatiemanagers noemden het prestige van RI niet of vonden niet dat RI een erg prestigieuze organisatie was.

Imago

Imago is niet genoemd als doorslaggevend door alle ICT- medewerkers. Geen enkele ICT-medewerker stelde dat het MVO (maatschappelijk verantwoord ondernemen) karakter van RI enige invloed gehad heeft op de keuze een baan bij RI te accepteren. In dit onderzoek valt MVO onder de definitie van imago die in de introductie van dit onderzoeksrapport verduidelijkt is.

Uit de interviews komt het beeld naar voren dat bijna alle relatiemanagers het MVO imago van RI niet als doorslaggevend hebben ervaren bij de keuze een baan bij RI te accepteren. De uitzondering hierop is respondent zeven die vertelde dat hij het beeld had, dat bij RI op een meer verantwoorde manier met mensen werd omgegaan dan bij zijn vorige werkgever. In dit geval wilde de respondent werken bij een bank waar de werkdruk minder hoog was. Dit speelde voor hem een doorslaggevende rol bij de keuze een baan bij RI te accepteren. Het gaat hier dus niet om de acties die RI onderneemt ter verbetering van het milieu of om sponsoractiviteiten.

5.6 Slotanalyse

Op de vraag: 'Waarom Rabobank International?' wisten zowel relatiemanagers als ICT-medewerkers goed antwoord te geven. Dat betekent dat ze duidelijk en voor hun gevoel op een realistische wijze konden vertellen waarom ze voor RI hadden gekozen. Uit de interviews komt het beeld naar voren dat relatiemanagers en ICT-medewerkers overeenkomstige arbeidsmotivaties hadden. Uitdagend werk en de mogelijkheid tot zelfactualisering werden door beide onderzoeksgroepen als aantrekkelijk genoemd. Over salaris begon geen enkele respondent uit zichzelf te vertellen. Hier werd pas over gesproken nadat de interviewer hierover begon. Dit beeld sluit aan op het theoretisch kader waaruit blijkt dat hoger opgeleiden uitdagend werk en werk met betekenis belangrijk vinden. Behalve uitdagend werk werden door beide groepen de sollicitatiegesprekken als zeer belangrijk ervaren.

Uit de interviews blijkt dat er naast overeenkomsten ook duidelijke verschillen zijn tussen ICT-medewerkers en relatiemanagers over de aspecten die de doorslag hebben gegeven voor de acceptatie van een baan bij RI. Uit de interviews komt ook het beeld naar voren dat de verschillende onderzoeksgroepen over het algemeen zeer gevoelig zijn voor bepaalde aspecten. ICT-medewerkers worden heel enthousiast bij het zien van een geschikte vacaturebeschrijving en relatiemanagers worden heel enthousiast van gesprekken met de toekomstige leidinggevenden. Uit de interviews komt het beeld naar voren dat voor ICT-medewerkers in de meeste gevallen de *person-job fit* en meer specifiek de *abilities-demand fit* het belangrijkste geweest is bij de keuze een baan te accepteren bij RI. ICT-medewerkers zochten in bijna alle gevallen eerst naar een vacature die aansloot op de eigen vaardigheden. ICT-medewerkers zochten over het algemeen alleen naar vacatures binnen een bepaalde regio. Het beeld uit de interviews is dat ICT-medewerkers bij hun zoektocht naar een baan uiteindelijk één specifieke vacature als favoriete vacature selecteren. Dit is de baan waar de ICT-medewerkers dan voor willen gaan. Sommige ICT-medewerkers selecteerden meerdere aansprekende vacatures. Na de vacatureselectie solliciteerden de ICT-medewerkers bij één of in sommige gevallen bij meerdere organisaties. Voor ICT-medewerkers gaan solliciteren bij organisaties hebben ze, zo is het beeld uit de interviews, al een favoriete vacature geselecteerd op basis van de gevraagde vaardigheden en op basis van locatie. De verwachting van ICT-medewerkers was dat er binnen de regio waarin ze het liefst wilden werken altijd wel een baan te vinden is. Dit zou kunnen verklaren waarom de zoektocht naar een baan beperkt blijft tot een bepaalde regio en dus waarom de locatie van een organisatie bepalend is voor de 'organisatie aantrekkelijkheid' voor ICT-medewerkers. Organisaties die niet in een bepaalde regio lagen waren voor bijna alle ICT-medewerkers oninteressant alleen al op basis van ligging.

Het is mogelijk te verklaren waarom bijna alle ICT-medewerkers de inhoud van de baan als

doorslaggevend ervaren. Uit de interviews komt het beeld naar voren dat ICT- medewerkers, wanneer ze op zoek gaan naar een baan, nog geen idee hebben bij welke organisatie ze aan de slag zouden willen. Wanneer je nog geen idee hebt bij welke organisatie je terecht gaat komen dan is het misschien wel gemakkelijker te zoeken op zaken waarmee je jezelf wel mee associeert. In dit geval je eigen vaardigheden en de vaardigheden die in de vacaturebeschrijving gevraagd worden. Deze redenering past binnen het idee dat hoger opgeleiden aan de hand van hun zelfbeeld op zoek gaan naar een nieuwe baan (Wang, e. a., 2007). Als in dit zelfbeeld de eigen vaardigheden centraal staan dan is dit een mogelijke verklaring voor het feit dat voor bijna alle ICT- medewerkers de *person-job fit* en in het bijzonder de *abilities-demand fit* doorslaggevend geweest zijn bij de keuze een baan bij RI te accepteren. In de conclusie en discussie zal hier nog verder op ingegaan worden. In de conclusie en discussie worden ook verklaringen gezocht voor het feit dat een paar ICT- medewerkers behalve de *person-job fit* ook de *person-organization fit* als doorslaggevend hebben ervaren. De slotanalyse is dus dat voor bijna alle ICT- medewerkers de *person-job fit* en meer specifiek de *abilities-demand fit* doorslaggevend zijn geweest bij de keuze een baan bij RI te accepteren. Daarnaast was locatie voor bijna alle ICT- medewerkers doorslaggevend. Ook de sollicitatiegesprekken waren voor de meeste ICT- medewerkers doorslaggevend, omdat ze na dit gesprek niet meer verder oriënteerden.

Relatiemanagers vinden het in hun werk belangrijk dat hun leidinggevende op de juiste manier sturing geeft. Toen dit in de oude baan niet meer gebeurde werden de relatiemanagers gevoeliger voor een andere baan. Dit is wat relatiemanagers tijdens de interviews vertelden. Bij de oude werkgever hadden de relatiemanagers het minder naar hun zin doordat ze bijvoorbeeld strak aan de lijn werden gehouden. Dit sprak ze niet aan. Literatuur laat zien dat een afnemende *person-organization fit* ervoor kan zorgen dat individuen de organisatie verlaten (Kristof -Brown, 2005). Dat lijkt in dit onderzoek het geval geweest te zijn. Uit de interviews kwam het beeld naar voren dat relatiemanagers niet het gevoel hebben gehad, dat ze invloed hadden op de ontstane situatie in de oude baan. Ze voelden zich dus niet in staat de *person-organization fit* te verbeteren. Relatiemanagers vertelden net als ICT- medewerkers tijdens de interviews dat ze leuk werk belangrijk vonden en dat ze uitdagend werk belangrijk vonden. Een belangrijke motivatie om over te stappen naar RI was dat ze uit vooral de gesprekken met de toekomstige leidinggevenden het beeld hadden gekregen dat werken bij RI leuk en uitdagend zou zijn. Tegelijkertijd vertelden ze dat de inhoud van de baan tussen de nieuwe en de oude baan niet zoveel anders was. De klant van de ene bank was dezelfde klant bij de andere bank zo was het beeld dat uit de interviews ontstond. Klaarblijkelijk beleefden relatiemanagers dezelfde baan anders bij verschillende organisaties. Uit onderzoek komt naar voren dat er een relatie is tussen de *person-organization fit* en de *person-job fit*. Individuen die weinig *person-organization fit* ervaren bij een organisatie waar ze werkzaam zijn halen vaak minder voldoening uit het werk dan hun collega's die dezelfde baan hebben, maar wel een *person-*

organization fit ervaren met deze organisatie (Vogel en Feldman, 2009). Voor relatiemanagers lijkt deze dynamiek op te gaan. Afhankelijk van organisatiegerelateerde aspecten zoals de klik met de leidinggevenden ervaren relatiemanagers het werk als leuk of niet. Uit de interviews komt sterk het beeld naar voren dat de vaardigheden die nodig zijn voor het uitoefenen van de baan, relatiemanager tussen banken niet zoveel van elkaar verschillen en komt bovendien naar voren dat relatiemanagers erg tevreden zijn over de baan op zich. Waar het relatiemanagers om gaat, zo komt naar voren uit de interviews, is of ze de ruimte krijgen hun vaardigheden optimaal te benutten. De ruimte die ze hiervoor ervaren hangt af van organisatiegerelateerde aspecten zoals, de manier van aansturing, de manier van samenwerken en de groei (strategie) van de organisatie. Uit de interviews blijkt, dat dit de aspecten zijn die relatiemanagers, bij de evaluatie van een baan, zeer belangrijk vinden. Het feit dat de *person-organization fit* kan doorwerken op de *person-job fit* zou kunnen verklaren waarom relatiemanagers dezelfde baan bij verschillende organisatie verschillend beoordelen. Dit zou kunnen verklaren waarom voor relatiemanagers de *person-organization fit* en meer specifiek de *person-group fit* en de *person-supervisor fit* doorslaggevend zijn geweest bij de keuze van een baan.

Dit onderzoek suggereert dat hoger opgeleiden veel op elkaar lijken. Ze willen een leuke baan die het liefst ook uitdagend is, ze willen een passend salaris en willen graag werken op een prettige locatie. Als aan deze behoeften voldaan is dan is het ook belangrijk dat de organisatie meewerkt. Voor relatiemanagers is het laatste veel belangrijker dan voor ICT- medewerkers. Een verklaring voor dit verschil zou kunnen zijn dat ICT- medewerkers minder dan relatiemanagers de *person-organization fit* als voorwaarde hebben ervaren voor plezier in het werk.

Nu zal in de conclusie en discussie de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord worden. Hier wordt verder ingegaan op de onderzoeksresultaten en hoe deze binnen de literatuur passen of juist niet.

6. Conclusie en Discussie

In dit onderzoek is aan hoogopgeleide relatiemanagers en hoogopgeleide ICT- medewerkers met drie of meer jaar werkervaring, die in 2008 of in 2009 bij Rabobank International in dienst zijn getreden, gevraagd waarom ze een baan bij deze organisatie geaccepteerd hebben. Op basis van de antwoorden die deze individuen gegeven hebben op de vraag, ‘Waarom Rabobank International?’ wordt in deze conclusie beschreven welke aspecten doorslaggevend geweest zijn voor deze relatiemanagers en ICT- medewerkers bij de keuze een baan bij RI te accepteren. Hiermee wordt ook de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord. In de conclusie worden eerst de onderzoeksresultaten kernachtig beschreven. In de discussie die volgt wordt getracht de onderzoeksresultaten een plaats toe te kennen binnen het onderzoeksveld, zullen mogelijke verklaringen voor de bevindingen beschreven worden en zullen er suggesties voor verder onderzoek gedaan worden. Dan zullen de aanbevelingen voor de praktijk van de onderzoeksorganisatie volgen. Dit onderzoeksrapport sluit af met een beschrijving van de onderzoeksbependingen.

Conclusie

Op basis van de inleiding en het theoretisch kader van dit onderzoek werd verwacht dat voor relatiemanagers organisatiegerelateerde aspecten vaker doorslaggevend zijn geweest bij de keuze een baan bij RI te accepteren dan voor ICT- medewerkers. Ook was verwacht dat de inhoud van de baan voor ICT- medewerkers vaker doorslaggevend is geweest bij de keuze een baan bij RI te accepteren dan dat dit het geval was voor relatiemanagers. Beide onderzoeksverwachtingen zijn uitgekomen. Dit onderzoek laat zien dat voor zes van de acht ICT- medewerkers de inhoud van de baan doorslaggevend is geweest bij de keuze een baan bij RI te accepteren. Deze ICT- medewerkers selecteerden de vacature van RI vanwege het feit dat deze het beste aansloot op de eigen vaardigheden. Op het moment dat de vacature bij deze ICT- medewerkers in beeld kwam hadden ze over het algemeen nog niet het idee dat een bank een mogelijke werkgever voor ze kon zijn. Voor een enkele ICT- medewerker was het prestige (een werkgever om trots op te zijn, een excellente werkgever) doorslaggevend. Voor relatiemanagers is het beeld precies omgekeerd. Voor bijna alle relatiemanagers is een organisatiegerelateerd aspect doorslaggevend bij hun keuze een baan bij RI te accepteren. Voor acht van de negen relatiemanagers is het beeld van de toekomstige leidinggevenden doorslaggevend geweest. Deze relatiemanagers zijn vrijblijvend een gesprek met de toekomstige leidinggevende aangegaan tijdens het proces waarin ze aangetrokken raakten tot RI. Na het gesprek werden deze relatiemanagers enthousiast en wilden ze een baan bij RI accepteren. Twee relatiemanagers noemden naast het beeld van de toekomstige

leidinggevende ook andere aspecten doorslaggevend. Één relatiemanager noemde naast het beeld van de toekomstige leidinggevende, ook het beeld van de toekomstige collega's en het feit dat hij in zijn nieuwe baan minder hoeft te reizen doorslaggevende factoren die bepalend waren voor de keuze de overstap naar RI te maken. Één relatiemanager noemde naar het beeld van de leidinggevende ook het feit dat de inhoud van de baan hem zeer aansprak. Één relatiemanager noemde het beeld van de leidinggevende niet als doorslaggevend. Voor deze relatiemanager is het MVO imago van RI het doorslaggevende aspect geweest. Deze relatiemanager had het beeld dat bij RI bewust werd omgegaan met het beperken van werkdruk voor medewerkers en dit was voor hem doorslaggevend bij de keuze een baan bij RI te accepteren. In dit onderzoek is ook nagegaan of locatie een doorslaggevende rol speelde. De bleek het geval te zijn voor zowel relatiemanagers als ICT- medewerkers. De voornaamste reden voor ICT- medewerkers en relatiemanagers om locatie belangrijk te vinden had te maken met reistijd. Een reistijd van twee tot drie uur per dag is de maximale reistijd die voor de meeste relatiemanagers en ICT- medewerkers acceptabel is. Relatiemanagers en ICT- medewerkers stelden niet alleen dat er een maximum was aan de tijd die ze wilden reizen voor een baan. Uit de interviews kwam ook het beeld naar voren dat een korte reistijd (maximaal dertig minuten naar het werk) als extra aantrekkelijk werd ervaren door beide functiegroepen. Dit onderzoek suggereert dat er een verband bestaat tussen reistijd en de aantrekkelijkheid van de organisatie. Verhuizen is voor relatiemanagers en ICT- medewerkers in de meeste gevallen geen optie, omdat er in de regio altijd wel een geschikte functie te vinden is. Dat betekende dat organisaties die op meer dan één uur en dertig minuten reisafstand lagen nooit in aanmerking zijn gekomen. Locatie is op één uitzondering na doorslaggevend geweest bij de keuze om een baan bij RI te accepteren. Deze ICT- medewerker was de locatie om het even.

Discussie

Eerdere onderzoeken naar 'organisatie aantrekkelijkheid' leverden tegenstrijdige resultaten op over welke aspecten doorslaggevend zijn voor het accepteren van een baan door een individu (Carless, 2005). Er zijn onderzoekers die lieten zien dat baangerelateerde aspecten (inhoud van de baan en salaris) de doorslaggevende aspecten zijn (Osborn, 1990; Carless, 2005) en er zijn onderzoeken waaruit naar voren kwam dat organisatiegerelateerde aspecten (imago en prestige) de doorslaggevende aspecten zijn (Judge en Cable, 1996; Lievens en Highhouse; 2003) Dit onderzoek laat zien dat zowel baangerelateerde als organisatiegerelateerde aspecten van doorslaggevend belang kunnen zijn bij de keuze van individuen een baan te accepteren. Een verklaring voor deze onderzoeksresultaten kan de wijze zijn waarop individuen een baan selecteren. In dit onderzoek zijn de aanwijzingen sterk dat mensen stapsgewijs komen tot de acceptatie van een baan. Individuen in dit onderzoek lijken in eerste instantie op zoek te zijn geweest naar

een geschikte baan. Dat is een baan die aansluit op de eigen kennis en vaardigheden. In dit onderzoek is zoals beschreven de inhoud van de baan (een baan die aansluit op de eigen kennis en vaardigheden) voor vijf van de zeven ICT- medewerkers het doorslaggevende aspect bij de keuze van een baan. Op de vraag waarom ICT- medewerkers de inhoud van de baan en meer specifiek de gevraagde vaardigheden als doorslaggevend hebben ervaren bij de keuze voor een baan bij RI kan mogelijk een antwoord worden gevonden in het onderzoek van Wang, e.a., (2007). Deze onderzoekers stellen dat hoger opgeleiden aan de hand van hun zelfbeeld de aantrekkelijkheid van een organisatie beoordelen. In het geval van ICT- medewerkers blijkt dat binnen dit zelfbeeld de beleving van de eigen vaardigheden een centrale rol inneemt. Dit beeld is in dit onderzoek ontstaan, omdat ICT- medewerkers tijdens de interviews uitvoerig en heel nauwkeurig beschreven over welke vaardigheden ze beschikten. Ze begonnen hier tijdens het interview uit zichzelf over te vertellen. Volgens Wang, e.a., (2007) zou het zo kunnen zijn dat ICT- medewerkers de gevraagde vaardigheden als doorslaggevend hebben ervaren bij de keuze van een baan, omdat in hun zelfbeeld deze eigen vaardigheden het meest centraal stonden. De twee overige ICT- medewerkers vertelden dat het prestige (eer om voor RI te werken) van RI doorslaggevend is geweest bij de baankeuze. Één van deze twee ICT- medewerkers vertelde dat hij van verschillende organisaties aanbiedingen had gehad, waarbij de inhoud van de baan gelijk was aan de inhoud van de baan die RI hem had aangeboden. Vervolgens heeft voor deze ICT- medewerker het prestige van RI de doorslag gegeven bij het maken van zijn keuze. Het handelen van deze respondent sluit aan op het beeld dat als de inhoud van de baan niet afwijkt van die bij een ander bedrijf, dat dan andere aspecten doorslaggevend worden bij de keuze van een baan (Lievens en Highhouse, 2003). Dan is er nog die ene ICT- medewerker die vertelde puur geselecteerd te hebben op locatie en organisatie. Pas na de keuze voor een organisatie zocht deze ICT- medewerker naar een geschikte vacature binnen deze organisatie. Verder onderzoek is nodig om een verklaring te vinden voor de afwijkende handelingswijze van deze respondent. Misschien heeft het feit dat een vriend met wie deze ICT- medewerker in zijn vorige baan samenwerkte en die al eerder was overgestapt naar RI een rol gespeeld.

Ook relatiemanagers vertelden dat ze in eerste instantie op zoek waren naar een geschikte baan. De inhoud van de baan is voor bijna alle relatiemanagers echter niet een doorslaggevend aspect bij de keuze om een baan bij RI te accepteren. In dit onderzoek komt het beeld naar voren dat relatiemanagers de inhoud van de baan als relatiemanager bij RI niet vinden verschillen van de inhoud van de baan als relatiemanager bij een andere grote bank. Bij RI bedien je dezelfde klanten als bij de ING, de ABN of de Fortis. Net als voor die ene ICT- medewerker zou de verklaring die Lievens en Highhouse (2003) geven voor het doorslaggevend zijn van andere aspecten dan de inhoud van de baan, op kunnen gaan voor de relatiemanagers die niet de inhoud van de baan, maar een ander aspect als doorslaggevend hebben ervaren bij de keuze een baan bij RI te accepteren. In dit onderzoek is vooral het beeld van de toekomstig

leidinggevend door relatiemanagers als het doorslaggevende aspect genoemd. Voor twee relatiemanagers speelden ook andere aspecten (carrière stap en gunstiger werkgebied) een doorslaggevende rol bij de keuze de overstap te maken naar RI. Voor één relatiemanager had de keuze vooral te maken met een vermindering van werkdruk (MVO).

Waarom verschilden de aspecten die doorslaggevend zijn voor relatiemanagers en ICT-medewerkers bij de keuze om een baan bij RI te accepteren? Een antwoord wordt mogelijk aangedragen door Ehrhart en Ziegert (2005). Deze onderzoekers stellen dat de beoordeling van de aantrekkelijkheid van een organisatie mogelijk een individuele aangelegenheid is, waarbij ieder individu op een unieke wijze de aantrekkelijkheid van een organisatie beoordeelt. Deze onderzoekers erkennen dat ieder mens uniek is, maar betekent dat ook noodzakelijkerwijs dat de doorslaggevende aspecten zouden moeten verschillen? In het onderzoek naar 'organisatie aantrekkelijkheid' laten onderzoekers zien dat binnen bepaalde onderzoeksgroepen overeenkomstige patronen bestaan over welke aspecten bepalend zijn voor de aantrekkelijkheid van een organisatie (Osborn, 1990; Aiman-Smith, e.a., 2001; Gerber, e.a., 2009). Dit onderzoek sluit aan op de onderzoekers die stellen dat er overeenkomstige patronen binnen groepen bestaan, omdat de onderzoeksresultaten dit laten zien. De verklaring van Ehrhart en Ziegert (2005) voor het bestaan van verschillen lijkt dus niet een antwoord te zijn op de vraag waarom er op groepsniveau verschillen bestaan over welke aspecten doorslaggevend zijn bij het accepteren van een baan. Dit argument lijkt eerder nuttig te zijn bij het verklaren van verschillen op individueel niveau. Het kan een verklaring zijn voor de uitzonderingsgevallen die er ook in dit onderzoek zijn. Uit dit onderzoek kan een mogelijke verklaring voor het bestaan van verschillen op groepsniveau worden afgeleid. Het betreft hier een suggestie. Dit onderzoek suggereert dat individuen vooral letten op zaken waarvan ze zelf vinden dat deze belangrijk zijn bij het uitvoeren van hun werk (de werkpraktijk). Het lijkt erop dat relatiemanagers in de dagelijkse werkpraktijk veel te maken hebben met hun leidinggevend. Dat zou misschien kunnen verklaren waarom zij het beeld van de toekomstige leidinggevend als doorslaggevend hebben genoemd in dit onderzoek. In dit kader laten onderzoekers zien dat de beleving van de baan onder invloed staat van de beleving van organisatiegerelateerde factoren (Vogel en Feldman, 2009) Dit is wat voor relatiemanagers het geval lijkt te zijn. Als de werkpraktijk zoals deze door een specifieke functiegroep ervaren wordt bepalend is voor de aspecten die individuen binnen deze functiegroep doorslaggevend vinden bij de keuze een baan te accepteren, dan zou dat tot gevolg hebben dat individuen die een andere functie uitoefenen andere aspecten als doorslaggevend ervaren. Deze redenering zou mogelijk een verklaring kunnen zijn voor het feit dat in dit onderzoek op groepsniveau verschillen zijn over welke aspecten belangrijk zijn bij de keuze een baan te accepteren.

Lievens en Highhouse (2003) stelden in hun onderzoek de vraag of ook de kwaliteit van de producten die een organisatie levert de aantrekkelijkheid van een organisatie zou kunnen vergroten voor

potentiële sollicitanten. Op basis dit onderzoek zou verwacht kunnen worden dat vooral door functiegroepen die sterk te maken hebben met de productkwaliteit, de kwaliteit van de producten als een belangrijk aspect wordt meegenomen bij de beoordeling van de aantrekkelijkheid van een organisatie. Verder onderzoek is nodig om deze suggestie met feiten te onderbouwen. De vraag in hoeverre de werkpraktijk een betrouwbare voorspeller van 'organisatie aantrekkelijkheid' kan zijn lijkt een interessante te zijn voor verder onderzoek.

Dit onderzoek suggereert op zijn minst dat een onderzoeksbenadering waarbij gekeken wordt naar de beleving van specifieke functiegroepen (in dit onderzoek relatiemanagers en ICT- medewerkers) patronen kan laten zien die betrekking hebben op een aanzienlijk aantal individuen binnen een dergelijke functiegroep. Verder onderzoek is nodig om inzicht krijgen in hoeverre de doorslaggevende aspecten voor relatiemanagers en ICT- medewerkers te generaliseren zijn. Het zou in eerste instantie interessant zijn na te gaan of ICT- medewerkers en relatiemanagers van andere Nederlandse banken dezelfde aspecten als doorslaggevend noemen bij de acceptatie van een baan bij een organisatie.

Onderzoek van Lievens en Highhouse (2003) naar de aantrekkelijkheid van Belgische banken liet zien dat het innovatieve karakter van een bank doorslaggevend was bij de beoordeling van de aantrekkelijkheid van deze bank door ervaren bankmedewerkers. In dit onderzoek is dit aspect niet als doorslaggevend genoemd door respondenten. Verder onderzoek is nodig om een verklaring te vinden voor het feit dat in dit onderzoek het innovatieve karakter van een bank niet als doorslaggevend werd genoemd door respondenten. Een mogelijke verklaring kan zijn dat in de beleving van relatiemanagers en ICT- medewerkers RI geen innovatief karakter heeft. Een ander verklaring kan zijn dat het innovatieve karakter van RI niet belangrijk gevonden wordt door de beide onderzoeksgroepen. Op dit punt blijft dus onduidelijkheid bestaan.

Het lijkt in eerste instantie interessant inzicht te krijgen in de functies die de respondenten in het onderzoek van Lievens en Highhouse (2003) uitoefenden. Dit onderzoek laat zien dat binnen één bank het per functiegroep kan verschillen welke aspecten doorslaggevend zijn bij de keuze een baan te accepteren. In de publicatie van Lievens en Highhouse (2003) zijn de functieprofielen van de respondenten niet opgenomen. Als blijkt dat deze onderzoekers andere functieprofielen hebben onderzocht, dan zou dat een mogelijke verklaring kunnen zijn voor de verschillende onderzoeksuitkomsten.

Aanbevelingen voor de praktijk van de onderzoeksorganisatie

Recruitmentbeleid gericht op ICT- medewerkers. Ten eerste speelde de inhoud van de baan een doorslaggevende rol voor vijf van de zeven ICT- medewerkers bij de keuze een baan bij RI te accepteren. Aanbevolen wordt om gedetailleerde vacaturebeschrijvingen te ontwikkelen zodat ICT- medewerkers die op zoek naar een baan zoveel mogelijk informatie over de inhoud van de baan krijgen. Ten tweede

speelde locatie een doorslaggevende rol voor zes van de zeven ICT- medewerkers bij de keuze een baan bij RI te accepteren. Aanbevolen wordt het recruitmentbeleid vooral te richten op potentiële kandidaten die binnen anderhalf uur reisafstand wonen van het hoofdkantoor van RI in Utrecht. Dat is de locatie waar de ICT- afdeling van RI is gehuisvest.

Recruitmentbeleid gericht op relatiemanagers: Ten eerste speelde voor acht van de negen relatiemanagers het directe en persoonlijke contact met de leidinggevende een doorslaggevende rol bij de keuze een baan bij RI te accepteren. Daarom wordt aanbevolen in het recruitmentbeleid de rol van leidinggevendenden te intensiveren. Het lijkt verstandig dat leidinggevendenden zelf contact opnemen met potentiële kandidaten. Ook de reistijd werd door relatiemanagers genoemd als doorslaggevend. Bij het aantrekken van relatiemanagers is het belangrijk de juiste locatie voor deze relatiemanager te selecteren.

Generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten

In dit onderzoek is de aanname dat de onderzoeksresultaten representatief zijn voor de 300 relatiemanagers en de 600 ICT- medewerkers die binnen RI werkzaam zijn. De gevonden overeenkomstige patronen binnen de twee onderzoeksgroepen zijn zeer sterk aanwezig en daarom is deze aanname gemaakt. Met het verder generaliseren van deze onderzoeksresultaten moet voorzichtig omgegaan worden.

Onderzoeksbependingen

Dit onderzoek geeft inzicht in de beleving van ICT- medewerkers en relatiemanagers die bij RI in dienst zijn getreden. Verder onderzoek is nodig om na te gaan of bij relatiemanagers en ICT- medewerkers die bij andere banken werkzaam zijn overeenkomstige patronen gevonden worden.

In dit onderzoek is om de waarheid achteraf is gevraagd. Uit de interviews komt het beeld naar voren dat respondenten nog goed konden verwoorden welke aspecten eerder doorslaggevend zijn geweest bij de keuze een baan bij RI te accepteren. Het beeld uit de interviews is dat de respondenten tijdens de interviews bewust in hun gedachten teruggingen naar de periode waarin ze open stonden of op zoek waren naar een nieuwe baan. Dit onderzoek kan echter niet uitsluiten dat respondenten ook recentere ervaringen met RI hebben betrokken in hun antwoorden. In toekomstig onderzoek kan voor een onderzoeksmethode worden gekozen waarbij de onderzoeker zijn respondenten eerst in het veld volgt gedurende de periode waarin ze aangetrokken raken tot een organisatie. Een dergelijke methode gecombineerd met interviews achteraf zou meer inzicht kunnen geven of een beschrijving achteraf in dit soort onderzoeken de werkelijke situatie daadwerkelijk kan weergeven.

Onderzoek laat zien dat buiten de in dit onderzoek belichte zaken nog andere aspecten van doorslaggevend belang zouden kunnen zijn bij de ontwikkeling van ‘organisatie aantrekkelijkheid’ (Rynes, 1990; Lievens en Highhouse, 2003; Knies en Leisink, 2008). Één van de aspecten die deze onderzoekers noemen in hun onderzoek zijn de ontwikkelingen in de arbeidsmarkt. Dit onderzoek heeft voornamelijk betrekking op medewerkers die kort voor of tijdens de crisis in de bankenwereld een baan bij RI geaccepteerd hebben. De invloed van dit aspect is niet meegenomen in dit onderzoek.

Dit onderzoek heeft getracht dieper inzicht te verkrijgen in de doorslaggevende redenen voor ICT- medewerkers en relatiemanagers bij het kiezen van een baan. Uit dit onderzoek blijkt dat de vragen ‘Wat ga ik doen?’ ‘Wie wordt mijn baas?’ de belangrijkste vragen zijn die respectievelijk ICT- medewerkers en relatiemanagers zichzelf stelden alvorens ze een baan bij Rabobank International accepteerden. Daarmee heeft dit onderzoek haar doelstelling bereikt. Voor zowel het wetenschappelijke veld als voor de ontwikkeling van de aantrekkelijkheid van Rabobank International kan dit onderzoek van nut zijn.

Bibliografie

Aiman-Smith, L. Bauer, T.N., en Cable, D.M. (2001). Are you attracted? Do you intend to pursue? A *recruiting policy-capturing study*. *Journal of Business and Psychology*, 16, 219-237.

Barriball, K. en While, A. (1994). Collecting data using a semi-structured interview: *a discussion paper*. *Journal of Advanced Nursing*, 19, 328 – 335.

Boeije, H.R. (2008). Analyseren in kwalitatief onderzoek: *denken en doen*. Amsterdam: Boom Onderwijs.

Boxall, P. en Purcell, J. (2008). *Strategy and Human Resource Management*. Hampshire/New York: Palgrave-Macmillan.

Cable, D.M. en Judge, T.A. (1996). Person-organization Fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational behavior and human decision processes*, 67, 294-311.

Carless, S.A. (2005). Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: *A longitudinal study*. *Journal of Occupational Psychology*, 78, 411- 429

Carless, S.A. en Imber, A. (2007). Job and Organizational Characteristics: *A Construct Evaluation of Applicant Perceptions*. *Educational and Psychological Measurement*, 67, 328 - 341.

Centraal Bureau voor de Statistiek (2001). *Statistisch Jaarboek 2001*. Voorburg/Heerlen: CBS

Ehrhart, K.H. en Ziegert, J.C. (2005). Why Are Individuals Attracted to Organizations? *Journal of Management*, 31, 901-919.

Elliot, J. (2005). *Using Narrative in Social Research: Qualitative and Quantitative Approaches*. London: SAGE Publications Ltd.

Gerber, M., Wittekind, A., Grote, G. en Staffebach, B. (2009). Exploring Types of Career Orientation: *A latent class analysis approach*. *Journal of Vocational Behavior*, doi: 10.1016/j.jvb.2009.04.003. (accepted manuscript)

Highhouse, S., Lievens, F en Sinar, E.F. (2003). Measuring Attraction to Organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 93, 986-1001.

Highhouse, S., Thornbury, E.E. en Little, I.S. (2007). Social-identity functions of attraction to organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 134 - 146.

Hoye, G. van, Lievens, F. (2007). Social Influences on Organizational Attractiveness: *Investigating If and When Word-of-Mouth Matters*. *Journal of Applied Social Psychology*, 37, 2024-2047.

Knies, E. en Leisink, P. (2008). Wie wil er (nou)voor de overheid werken? *Bestuurswetenschappen*, 62, 12-35.

- Krieshoek, T.S., Black, M.D., McKay, R.A. (2009). Career decision Making: *The limits of rationality and the abundance of non – conscious processes*. Journal of Vocational behavior. Doi: 10.1016/j.jvb.2009.04.006 (accepted manuscript)
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., Johnson, E.C. en Henry, B. (2005). Consequences of individuals' fit at work: *A meta analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit*. Personnel Psychology, 58, 281-342.
- Kvale, S. (1996). *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Latham, G.P. en Ernst, C.T. (2006). Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Review*, 16, 181-198.
- Lievens, F. en Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness an employer. *Personnel Psychology*, 56, 75 - 102.
- Osborn, D.P. (1990). A Reexamination of the Organizational Choice Process. *Journal of Vocational Behavior*, 36, 45-60.
- Perry, D.K. en Cannon, W.M. (1967). Vocational interest of Computer Programmers. *Journal of Applied Psychology*, 51, 28-34.
- Rainey, H.G. (2003). *Understanding and managing public organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rynes, S.L en Barber, A.E. (1990). Applicant Attraction Strategies: *An organizational perspective*. *Academy of Management Review*, 15, 286-310.
- Rynes, S.L. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: *a call for new research directions*, in: Dunnette, M.D., Hough, L.M. (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., Consulting Psychologists Press, Palo Alto, 399-444.
- Trank, C.Q., Rynes, S.L. en Bretz, R..D., Jr. (2002). Attracting applicants in the war for talent: *Differences in work preferences among high achievers*. *Journal of Business and Psychology*, 16, 331-345.
- Velde, M. van der, Jansen, P. en Anderson, N. (2007). *Guide to management research methods*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Vogel, R.M. en Feldman, D.C. (2009). Integrating the levels of person-environment fit: *The roles of vocational fit and group fit*. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 68-81.

Verbakel / 'Wat ga ik doen?' Wie wordt mijn baas?

Wang, C., Lo, Y., Xu, Y., Wang, Y., en Profeli, E. (2007). Constructing the search for a job in academia from the perspective of self-regulated learning strategies and the social cognitive career theory. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 574-589.

Onderzoeksbijlagen

- I. Structuur Rabobank Groep
- II. Vragenlijst
- III. Uitnodiging respondenten
- IV. Geluidopnamen interviews
- V. Analysemodel van Boeije (2005: 83)
- VI. Interviewtranscripties en open codes
- VII. Uitgeknipte interviewfragmenten
- VIII. Fasemodel en frequentietabel
- IX. Chronologische analyse

Onderzoeksbijlagen zijn (indien niet bijgevoegd) op te vragen bij de auteur.