

# **Betrokkenheid in een driehoeksrelatie**

Een onderzoek naar werkgeversbetrokkenheid van uitzendkrachten

**Bacheloropdracht Suzanne Engelsman  
Bedrijfskunde, Universiteit Twente  
Eerste begeleider: Dr. N. Torka  
Tweede begeleider: Prof. dr. J.C. Looise**



# **Betrokkenheid in een driehoeksrelatie**

Een onderzoek naar werkgeversbetrokkenheid van uitzendkrachten

**Suzanne Engelsman**  
**Studentnummer 0074632**  
**Bedrijfskunde, Universiteit Twente**  
**Eerste begeleider: Dr. N. Torka**  
**Tweede begeleider: Prof. dr. J.C. Looise**  
**Enschede, december 2006**



## Voorwoord

Ver voor de zomervakantie ben ik begonnen aan deze opdracht om mijn bachelor Bedrijfskunde af te ronden. De keuze voor deze opdracht over werkgeversbetrokkenheid van uitzendkrachten kwam voort uit mijn interesse op het gebied van Human Resource Management. Nu, een behoorlijk aantal maanden later, is mijn verslag af en kan ik zeggen dat mijn keuze voor deze opdracht de juiste was. Ik heb kennis verworven op het gebied van Human Resource Management en mijn interesse op dit gebied is alleen maar groter geworden.

Ik wil graag een aantal mensen bedanken zonder wie dit verslag nooit tot stand was gekomen. Mijn dank gaat uit naar alle uitzendkrachten die de moeite hebben genomen om tijd voor mij vrij te maken voor een interview. Ook wil ik graag de contactpersoon bij het uitzendbureau bedanken voor het beschikbaar stellen van de gegevens van uitzendkrachten. Tenslotte wil ik graag Nicole Torcka bedanken voor de goede begeleiding gedurende het hele proces.

Suzanne Engelsman  
Enschede, december 2006.



## Samenvatting

Betrokkenheid is tegenwoordig een centraal thema in het Human Resource Management, met name betrokkenheid van werknemers. Onderzoek naar antecedenten van werknemersbetrokkenheid heeft aan het licht gebracht dat alvorens een werknemer betrokken raakt, de werkgever zich eerst betrokken moet tonen. Dit moet voornamelijk gebeuren door middel van (rechtvaardig) HRM beleid en vooral (rechtvaardige) HRM praktijken. Onderzoek naar werkgeversbetrokkenheid is echter nog maar beperkt. Ook onderzoek op het gebied van uitzendkrachten en hun mogelijk afwijkende interpretaties van bepaalde concepten in de arbeidswetenschappen is beperkt. Dit tezamen zijn belangrijke redenen voor dit verkennende onderzoek naar de vraag hoe uitzendkrachten werkgeversbetrokkenheid definiëren en of zij hierbij een verschil ervaren tussen enerzijds hun formele en anderzijds hun materiele werkgever.

Verschillende onderzoekers, waaronder Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa (1986) en Miller & Lee (2001), hebben naar eigen zeggen onderzoek gedaan naar werkgeversbetrokkenheid. Al hun onderzoeken hebben een aantal overeenkomsten: ze gaan uit van een algemene, universalistische benadering: gesteld wordt dat werknemers een uitgebreid personeelsbeleid zien als betrokkenheid van de werkgever en dat alle werknemers onder dezelfde voorwaarden werkgeversbetrokkenheid beleven. Bovendien is bij al deze onderzoeken niet de stem van de werknemer naar voren gekomen. Onderzoek van Torka, Looise en Van Riemsdijk (2006) heeft echter laten zien dat werknemers juist geen uitgebreid personeelsbeleid op alle gebieden behoeven. Individuele kenmerken en kenmerken van de werkgever spelen een rol bij welke zaken in verband worden gebracht met werkgeversbetrokkenheid. Wat hierbij heel belangrijk is, is rechtvaardigheid. Het personeelsbeleid en –praktijken moeten wat betreft uitkomsten als eerlijk ervaren worden, maar ook moet het gehele proces dat tot de uitkomsten leidt, fair zijn en bovendien moet er degelijke uitleg zijn over het waarom van de uitkomsten. Verder willen werknemers met respect behandeld worden en moet er (oprechte) aandacht getoond worden voor de werknemer. Dit alles leidt tot gepercipieerde waardering en dat wordt gezien als betrokkenheid van de werkgever.

In dit onderzoek wordt gekeken naar de werkgeversbetrokkenheid van uitzendkrachten. Uitzendkrachten behoren tot de groep werknemers met een zogenaamde flexibele arbeidsrelatie. Deze vorm van arbeid is de afgelopen jaren toegenomen en deze trend zal hoogstwaarschijnlijk doorzetten in aankomende jaren (Bakels 2000: 56). Uitzendkrachten bevinden zich in een driehoeksrelatie: via het uitzendbureau wordt de uitzendkracht bij een inlener aan het werk gezet. De uitzendkracht heeft met het uitzendbureau een arbeidsovereenkomst. Het uitzendbureau is dus de formele werkgever. Echter, de daadwerkelijke arbeid wordt verricht bij de inlenende organisatie, oftewel de materiele werkgever. Juridisch gezien kunnen uitzendkrachten verschillende contracten hebben, variërend in de loop der tijd van overeenkomsten met weinig tot en met veel rechtszekerheid (ABU CAO 2004-2009). Contracten kunnen ook bekeken worden vanuit sociaal wetenschappelijk oogpunt. Werknemers, en dus ook uitzendkrachten, hebben verwachtingen over hetgeen zij ten opzichte van de werkgever verschuldigd zijn en wat de werkgever hen moet aanbieden (Huiskamp & Schalk, 2002:371). Dit wordt een psychologisch contract genoemd en dit contract kan variëren van transactioneel, waarin een geldelijke uitwisseling voor de geleverde prestatie centraal staat, tot relationeel waarbij het gaat om een sociale ruilrelatie en waarin vertrouwen, gehechtheid en betrokkenheid een belangrijke rol spelen (Rousseau, 1995).

Tot op heden is er nog geen onderzoek verricht naar werkgeverbetrokkenheid van uitzendkrachten. Op basis van de bestaande kennis en inzichten over betrokkenheid van werkgevers, zijn in dit onderzoek wel een aantal veronderstellingen gedaan. Zo is verondersteld dat betrokkenheid van de formele werkgever, het uitzendbureau, zich meer richt op (rechtvaardige) arbeidsvoorwaarden. Deze veronderstelling is gebaseerd op een vergelijkbare situatie uit eerder onderzoek onder sociotherapeuten (Torka et al., 2006). Sociale behoeften zullen vanwege het minder frequente

contact een kleine(re) rol spelen. Daarentegen zullen sociale behoeften meer genoemd worden in de relatie met de materiele werkgever: de inlener. Alle HRM beleidsvelden kunnen in verband gebracht worden met werkgeversbetrokkenheid, maar welke domeinen precies genoemd worden, kan per uitzendkracht verschillen. Wel zal bij alle als relevant aangewezen domeinen rechtvaardigheid een belangrijke rol spelen.

Om goed inzicht te krijgen in de werkgeversbetrokkenheid van uitzendkrachten zijn tien semi gestructureerde diepte interviews gehouden met uitzendkrachten. Aangezien het hier om een verkennend onderzoek gaat, is een kwalitatief onderzoek vanuit het perspectief van de werknemer een goede manier om resultaten te verkrijgen. Op deze manier kunnen de uitzendkrachten namelijk direct gevraagd worden naar hun interpretaties en definities van werkgeversbetrokkenheid en naar eventuele verschillen hierin tussen enerzijds de formele en anderzijds de materiele werkgever. Alle onderzoeksparticipanten zijn werkzaam bij dezelfde materiele werkgever via dezelfde formele werkgever. Dit is gedaan om zo de vergelijkbaarheid van de resultaten te vergroten.

Het onderzoek heeft een aantal opmerkelijke bevindingen aan het licht gebracht. Zo blijkt dat uitzendkrachten geen uitgebreid personeelsbeleid willen op alle gebieden en dat er verschillen kunnen zijn in welke domeinen van HRM gezien worden als betrokkenheid van de werkgever. Bij de materiele werkgever werd voornamelijk arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden in verband gebracht met betrokkenheid. Dit geldt eveneens voor de formele werkgever en bovendien werd arbeidsinhoud genoemd. Daarnaast speelt rechtvaardigheid een belangrijke rol bij dit alles. Deze bevindingen sluiten aan bij zowel onderzoek van Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills & Walton (1984) en Torka et al. (2006). Bovendien is naar voren gekomen dat er toch een tweetal kenmerkende verschillen zijn tussen betrokkenheid van de formele en materiele werkgever. Betrokkenheid van het uitzendbureau (de formele werkgever) is slechts op bepaalde, specifieke momenten vereist, met name op het moment dat een uitzendkracht problemen heeft. Betrokkenheid van de materiele werkgever moet echter voortdurend aanwezig zijn. Een tweede verschil is dat de relatie tussen de formele werkgever veel afstandelijker en onpersoonlijker is dan die tussen materiele werkgever en uitzendkracht.

Aanbevelingen voor vervolgonderzoek liggen vooral in het meer onderzoek doen naar de achterliggende redenen voor de slechts op specifieke momenten gewenste betrokkenheid van het uitzendbureau. Onder andere door onderzoek met een hogere externe validiteit kunnen meer generaliseerbare resultaten verkregen worden en kan duidelijk worden of deze marginaal gewenste betrokkenheid al dan niet uitzonderlijk is voor deze groep onderzoeksparticipanten. Verder kan er meer onderzoek gedaan worden naar het onderscheid tussen vrijwillige en onvrijwillige uitzendkrachten en ook naar andere vormen van flexibele arbeid en werkgeversbetrokkenheid.

Een aanbeveling voor het uitzendbureau is met name het instellen van een vast contact moment met de uitzendkracht om op deze manier tijdig problemen aan het licht te brengen en hiermee aan de slag te gaan. Een andere aanbeveling is meer aandacht besteden aan de wisseling van personeelsbezetting, onder andere door (informele) ontmoetingen te organiseren om de nieuwe contactpersoon en uitzendkracht met elkaar kennis te laten maken.

Voor de materiele werkgever geldt dat er geen onderscheid gemaakt moet worden tussen uitzendkrachten en 'eigen' werknemers. Behandel uitzendkrachten op dezelfde manier en biedt ze dezelfde mogelijkheden. Verder is het belangrijk om in functioneringsgesprekken of soortgelijke gesprekken de verwachtingen, wensen en voorkeuren van de uitzendkracht duidelijk te krijgen. Ook kan dan meteen aangegeven worden in hoeverre er aan de verwachtingen, wensen en voorkeuren tegemoet kan worden gekomen.



## Inhoudsopgave

<b>Hoofdstuk 1</b>	<b>11</b>
1.1 Inleiding	11
1.2 Aanleiding en probleemstelling	11
1.3 Relevantie	12
1.3.1 Maatschappelijke relevantie	12
1.3.2 Wetenschappelijke relevantie	12
1.4 Opzet en verslaglegging van het onderzoek	13
<b>Hoofdstuk 2</b>	<b>15</b>
2.1 Inleiding	15
2.2 Werkgeversbetrokkenheid	15
2.2.1 De werkgever	16
2.2.2 Grondslagen van werkgeversbetrokkenheid	16
2.2.3 Relevante gedragingen	17
2.3 Uitzendkrachten	19
2.3.1 Uitzendkrachten vanuit juridisch oogpunt	20
2.3.2 Uitzendkrachten vanuit sociaal-wetenschappelijk oogpunt	22
2.4 Werkgeversbetrokkenheid van uitzendkrachten	24
<b>Hoofdstuk 3</b>	<b>27</b>
3.1 Kwalitatief onderzoek	27
3.2 De onderzoeksmethode: interviews	28
3.3 Validiteit van de onderzoeksresultaten	30
<b>Hoofdstuk 4</b>	<b>31</b>
4.1 Inleiding	31
4.2 De onderzoeksparticipanten	31
4.3 Betrokkenheid van de respondenten	31
4.4 Betrokkenheid van de materiele werkgever	33
4.4.1 Arbeidsvoorwaarden	33
4.4.2 Arbeidsverhoudingen	33
4.4.3 Agenten van werkgeversbetrokkenheid	36
4.5 Betrokkenheid van de formele werkgever	37
4.5.1 Arbeidsvoorwaarden	37
4.5.2 Arbeidsinhoud	38
4.5.3 Arbeidsverhoudingen	38
4.5.4 Agenten van werkgeversbetrokkenheid	41
<b>Hoofdstuk 5</b>	<b>43</b>
5.1: Conclusies	43
5.2 Aanbevelingen	44
5.2.1 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	44
5.2.2 Aanbevelingen voor bedrijven	45
<b>Literatuurlijst</b>	<b>47</b>
<b>Bijlage 1: Interviewprotocol</b>	<b>51</b>
<b>Bijlage 2: Reflectie</b>	<b>53</b>



# Hoofdstuk 1 Introductie

## 1.1 Inleiding

Betrokkenheid is tegenwoordig een veel voorkomende term en een centraal thema in het Human Resource Management. Onderzoek over betrokkenheid richt zich veelal op betrokkenheid van de werknemers. Echter, onderzoek naar betrokkenheid van de werkgever is nog erg beperkt. Tot op heden is de vraag naar werkgeversbetrokkenheid nog niet vaak gesteld. In dit onderzoek wordt die vraag juist wél gesteld en in het bijzonder voor uitzendkrachten. Het doel van dit onderzoek is om een eerste verkenning te doen naar werkgeversbetrokkenheid van uitzendkrachten.

Alvorens in het volgende hoofdstuk een theoretisch kader te schetsen, zal nu eerst een korte toelichting volgen van de aanleiding voor dit onderzoek en zal de probleemstelling geïntroduceerd worden. Vervolgens zal uitgelegd worden waarom dit onderzoek zowel maatschappelijk als wetenschappelijk relevant is.

## 1.2 Aanleiding en probleemstelling

Als gevolg van toenemende internationale concurrentie en een veranderende markt waarin hoge eisen worden gesteld met betrekking tot kwaliteit, flexibiliteit en innovatievermogen, werd de menselijke factor vanaf de jaren 80 als de belangrijkste factor voor organisatiesucces gezien (De Nijs, 1998:31). Vooral Japanse ondernemingen dienden hierbij als voorbeeld. Het management van deze ondernemingen behaalde economisch succes door de wijze waarop zij hun werknemers optimaal wisten te motiveren en hun bekwaamheden te benutten. De werknemer werd als een *competitive advantage* gezien (De Nijs, 1998:31). In het licht van dit alles ontwikkelde zich een nieuwe vorm van personeelsmanagement, genaamd Human Resource Management (HRM), waarbij geprobeerd wordt competitief voordeel te behalen door de strategische benutting van sterk geëngageerde en capabele arbeidskrachten (Storey, 1995: 5, in: De Nijs, 1998: 41).

Betrokkenheid, meer specifiek werknemersbetrokkenheid, was vrijwel meteen een centraal begrip in het HRM denken. Zo wordt in één van de belangrijkste modellen van HRM (het Harvard model) aangenomen dat betrokken werknemers betere en hogere prestaties leveren (Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills & Walton, 1984). Ook Meyer & Herscovitch (2001: 299) stellen dat werknemersbetrokkenheid de effectiviteit van de organisatie en het welzijn van de werknemers positief kan beïnvloeden. De afgelopen jaren is er veel onderzoek gedaan naar definities, grondslagen, foci en antecedenten van werknemersbetrokkenheid. Tegenwoordig is de meest gehanteerde definitie van betrokkenheid die van Meyer & Herscovitch: *Betrokkenheid is een kracht die het individu bindt aan gedrag dat relevant is voor één of meer doelen* (Meyer & Herscovitch, 2001: 301). Met betrekking tot foci en grondslagen laat onder andere onderzoek van Torka (2003) zien dat werknemers betrokken kunnen zijn bij zowel de organisatie, de afdeling, collega's en het werk en dat deze betrokkenheid een affectieve, normatieve of calculerende grondslag kan hebben. Voor wat betreft antecedenten van werknemersbetrokkenheid, tonen verschillende onderzoeken in ieder geval één overeenkomst: er is sprake van een wederkerige relatie tussen werknemer en werkgever (Torka, Looise & Van Riemsdijk, 2006). Dit houdt in dat de werkgever eerst moet investeren en daarna pas betrokkenheid van de werknemer kan verwachten. Werknemersbetrokkenheid is dus niet vanzelfsprekend. Anders gezegd: de werkgever moet betrokkenheid tonen. Echter, het is tot op heden niet duidelijk wat dan deze betrokkenheid van de werkgever inhoudt. Daarom richt dit onderzoek zich op een verkenning van het begrip werkgeversbetrokkenheid. Torka et al. hebben reeds voor een aantal beroepsgroepen werkgeversbetrokkenheid in kaart gebracht. Echter, het is niet duidelijk hoe mensen met een minder traditionele arbeidsrelatie, een arbeidsrelatie die afwijkt van de arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd, werkgeverbetrokkenheid interpreteren. Literatuur laat zien dat zulke medewerkers, en in het bijzonder uitzendkrachten, mogelijk afwijken in hun interpretatie van menig concept in de arbeidswetenschappen (o.a. Gallagher & McLean Parks, 2001). Ook hun interpretatie van werkgeversbetrokkenheid zou kunnen afwijken. Uitzendkrachten bevinden zich namelijk in een

bijzondere positie. Bij hen is er sprake van een driehoeksrelatie, een relatie met twee werkgevers. Enerzijds is er een relatie met een formele werkgever (het uitzendbureau) en anderzijds is er een relatie met een materiele werkgever (de organisatie waar daadwerkelijk de arbeid wordt verricht). Voor wat betreft werkgeversbetrokkenheid is het niet alleen interessant om te kijken wat uitzendkrachten verstaan onder dit begrip, maar ook of er een verschil in betrokkenheid ervaren wordt tussen de twee werkgevers. De probleemstelling in dit onderzoek luidt dan ook als volgt:

*Hoe definiëren uitzendkrachten werkgeversbetrokkenheid en ervaren zij hierbij een verschil tussen enerzijds hun formele werkgever en anderzijds hun materiele werkgever?*

### **1.3 Relevantie**

#### **1.3.1 Maatschappelijke relevantie**

In de aanleiding kwam al naar voren dat betrokken werknemers belangrijk zijn voor onder andere de effectiviteit van een organisatie. Betrokken medewerkers handelen namelijk in overeenstemming met de organisatiedoelen en kunnen de slagvaardigheid van organisaties vergroten door gedrag dat negatief uitpakt voor organisaties achterwege te laten, zoals grijs ziekteverzuim en sabotage (o.a. Becker, Billings, Eveleth & Gilbert, 1996; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin & Jackson, 1989). Daarnaast is in de aanleiding ook al gebleken dat betrokkenheid van werknemers verkregen wordt doordat werkgevers zich eerst betrokken opstellen. De betrokkenheid van de werkgever wordt echter veelal beoordeeld op basis van het gedrag van de managers of de directe leidinggevenden (o.a. Eisenberger, Hutchinson & Sowa, 1986). Zij worden namelijk veelal als representanten, oftewel agenten, van de werkgever gezien. Voor managers is dan ook de cruciale vraag hoe betrokkenheid eruit moet zien. Welke zaken en/of gedragingen van de managers laten zien dat de werkgever betrokken is bij de werknemers? Alhoewel deze aspecten voor een aantal beroepsgroepen al in kaart is gebracht, is het nog niet duidelijk welke zaken of gedragingen belangrijk worden gevonden door uitzendkrachten. En dit is juist wel relevant om te weten, betrokken uitzendkrachten kunnen namelijk een bijdrage leveren aan de organisatie-effectiviteit. De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek is dan ook dat het een houvast kan bieden voor werkgevers: hoe met uitzendkrachten omgaan om betrokkenheid te kweken. Uit dit onderzoek kan duidelijk worden welke gedragingen uitzendkrachten verwachten. Vervolgens kunnen werkgevers hier hun gedragingen op afstemmen en kan zo betrokkenheid van deze groep werknemers verkregen worden, wat uiteindelijk een positieve invloed op de organisatie als geheel kan hebben.

#### **1.3.2 Wetenschappelijke relevantie**

Niet alleen maatschappelijk gezien is dit onderzoek relevant, ook op wetenschappelijk gebied heeft dit onderzoek het één en ander bij te dragen. Ten eerste brengt dit onderzoek in kaart wat uitzendkrachten verstaan onder werkgeversbetrokkenheid. Onderzoek over dit onderwerp onder uitzendkrachten is er nog helemaal niet en dit onderzoek is hiermee een eerste verkenning op dit gebied. Bovendien levert dit onderzoek een bijdrage aan de discussie omtrent werkgeversbetrokkenheid in het algemeen. Er is al vermeld dat tot op heden nog niet duidelijk is wat dit begrip precies inhoudt en de resultaten van dit onderzoek kunnen meer inzicht verschaffen in dit begrip en de eventuele verschillen tussen uitzendkrachten en de resultaten die al bekend zijn bij de onderzochte beroepsgroepen.

Ten tweede is dit onderzoek wetenschappelijk gezien relevant omdat het verricht wordt vanuit een werknemersperspectief. Dit betekent dat uitzendkrachten direct naar hun interpretaties en definities van betrokkenheid en in het bijzonder werkgeversbetrokkenheid worden gevraagd. Op deze manier wordt goed inzicht verkregen in wat de doelgroep verstaat onder werkgeversbetrokkenheid. Onderzoek vanuit een werknemersperspectief is nog maar zeer weinig gedaan en ook daarom kan dit onderzoek een zinvolle bijdrage leveren.

#### **1.4 Opzet en verslaglegging van het onderzoek**

Nu de aanleiding, probleemstelling en de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van het onderzoek duidelijk zijn gemaakt, zal in het volgende hoofdstuk een theoretisch kader gepresenteerd worden. In dit hoofdstuk worden de relevante begrippen uit de probleemstelling eerst afzonderlijk besproken waarna in zal worden gegaan op de relatie tussen deze twee begrippen. In hoofdstuk drie wordt de methodologie uiteengezet. In dit hoofdstuk zal de gekozen onderzoeksmethode besproken worden. Daarna volgen in hoofdstuk vier de resultaten. Tenslotte bevat hoofdstuk vijf de conclusies van het onderzoek, alsmede aanbevelingen voor vervolgonderzoek en het bedrijfsleven.



## Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

### 2.1 Inleiding

In de introductie is reeds het doel van het onderzoek naar voren gekomen: een eerste verkenning naar werkgeversbetrokkenheid van uitzendkrachten en of er een verschil ervaren wordt tussen betrokkenheid van de formele en materiele werkgever. De twee centrale begrippen hierbij zijn werkgeversbetrokkenheid en uitzendkrachten. In dit hoofdstuk zal een theoretisch kader geschetst worden van deze twee begrippen en hun samenhang. Als eerste volgt een uiteenzetting over werkgeversbetrokkenheid, daarna zal het begrip uitzendkracht toegelicht worden. Hierbij zal in worden gegaan op zowel de juridische als de psychologische contractrelatie van uitzendkrachten. Tenslotte zal de samenhang tussen de twee begrippen geschetst worden: wat kan er verwacht worden van werkgeversbetrokkenheid van uitzendkrachten?

### 2.2 Werkgeversbetrokkenheid

In de introductie is al de tegenwoordig meest gehanteerde definitie van betrokkenheid naar voren gekomen: *Betrokkenheid is een kracht die het individu bindt aan gedrag dat relevant is voor één of meer doelen* (Meyer & Herscovitch, 2001: 301). Betrokkenheid is een stabiele, verbindende kracht die richting geeft aan gedrag. De belangrijkste gedragsgerelateerde consequentie van betrokkenheid is het continueren van de relatie met het object/doel (o.a. Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002). De aard van de kracht kan gezien worden als een *mind-set*; het gaat om een attitude die het gedrag van een individu in een bepaalde richting stuurt. Meyer & Herscovitch stellen vervolgens dat de aard van de kracht verschillend kan zijn: er kan een onderscheid gemaakt worden tussen affectieve of normatieve betrokkenheid of betrokkenheid gebaseerd op continuïteit (Allen & Meyer, 1990 in: Meyer & Herscovitch, 2001). Affectieve betrokkenheid houdt in dat een individu verlangen, affectie, voelt om de relatie voort te zetten, terwijl bij normatieve betrokkenheid het individu dit continueren als een verplichting voelt. Betrokkenheid gebaseerd op continuïteit houdt in dat een individu de relatie voortzet omdat hij óf geen andere alternatieven heeft óf omdat hij zelf veel investeringen heeft gedaan (Meyer & Herscovitch). Torka (2003) heeft *calculatie* als alternatieve benaming aangedragen voor continuïteit, omdat deze benaming beter het onderliggende motief weerspiegelt, namelijk dat individuen ook calculerende burgers kunnen zijn.

Naast de aard van de kracht, is het ook relevant om te kijken naar foci van betrokkenheid. Wat zijn de doelen of objecten waartoe iemand betrokken kan zijn? Onderzoek heeft laten zien dat betrokkenheid van werknemers zich kan richten op verschillende objecten. Een werknemer is niet enkel en alleen betrokken bij de organisatie, maar betrokkenheid van werknemers kan tevens gericht zijn op de afdeling, de collega's of het werk (Becker & Billings, 1993; Becker c.s., 1996; Meyer, Allen & Smith, 1993; Torka, 2003). Betrokkenheid is dus multi-dimensioneel en kan zich richten op verschillende objecten.

Tot dusver is alleen gesproken over betrokkenheid in het algemeen en betrokkenheid van werknemers, maar waar het in dit onderzoek om draait, is betrokkenheid van de werkgever. De volgende definitie van werkgeversbetrokkenheid zal gebruikt worden in dit onderzoek: *werkgeversbetrokkenheid is een kracht die de werkgever bindt aan gedrag dat relevant is voor de werknemer*. (Torka et al., 2006: 5). Werkgeversbetrokkenheid is betrokkenheid die door de werknemer ontvangen wordt van de werkgever. Verschillende elementen uit de gehanteerde definitie vragen om nadere toelichting. Ten eerste, wie is de werkgever? Daarnaast is de aard van de kracht belangrijk. Kan deze net als bij werknemersbetrokkenheid verschillende grondslagen hebben? En tenslotte, wat wordt verstaan onder relevant gedrag voor de werknemer? In de volgende subparagrafen zal dit alles toegelicht worden.

### **2.2.1 De werkgever**

Als gesproken wordt over ‘de werkgever’, dan wordt als eerste gedacht aan een abstracte werkgever, namelijk de organisatie waarvoor een individu werkt. Echter, een organisatie als abstracte werkgever kan geen gedrag vertonen; hij kan zich niet gedragen. Wel zijn er binnen een organisatie menselijke vertegenwoordigers van de abstracte werkgever. Volgens de principaal – agent theorie (Pratt & Zeckhauser, 1985) handelt een agent (in dit geval een menselijke vertegenwoordiger) in opdracht van de principaal (in dit geval de abstracte werkgever) in ruil voor een vergoeding. De vraag die hieruit voortkomt, is dan wie werknemers als agent van de principaal zien. Volgens Eisenberger, Hutchinson en Sowa (1986) wordt het gedrag van directe leidinggevendenden door werknemers als gedrag van de werkgever ervaren. Vanuit hun opzicht zijn de directe leidinggevendenden agenten van de werkgever. Echter, onderzoek van Torka (2003) laat zien dat het niet alleen om directe leidinggevendenden hoeft te gaan. Afhankelijk van de functie of het soort werk, kunnen ook andere personen gezien worden als agenten van de abstracte werkgever. Zo kwam bij onderzoek onder metaalarbeiders naar voren dat zowel managers, directe leidinggevendenden en niet-leidinggevendende kantoormedewerkers gezien werden als vertegenwoordigers van de abstracte werkgever. Door de metaalarbeiders werd iedereen die zich bezighield met ‘organiseren’ en zich dus niet op de productievloer bevond, als vertegenwoordiger van de werkgever gezien. Het ervaren van werkgeversbetrokkenheid was bij de metaalarbeiders dus afhankelijk van het gedrag van managers en andere medewerkers.

Het personifiëren van de abstracte werkgever kan zowel positieve als negatieve gevolgen hebben. Door bijvoorbeeld een gebrek aan informatie, handelen de menselijke vertegenwoordigers niet per definitie in overeenstemming met hetgeen de werkgever voor ogen heeft. Wanneer het handelen van de menselijke vertegenwoordigers (de agenten) achterblijft bij hetgeen de werkgever (de principaal) bedoelt, dan is dit slecht voor de werkgever. Neelen, (1993: 77) noemt dit ‘residual loss’: een verlies in welvaart voor de principaal omdat de beslissingen van de agent verschillen van de beslissingen die de welvaart van de principaal maximaliseren. In het andere geval, wanneer het gedrag van de menselijke vertegenwoordigers juist beter is dan bedoeld door de werkgever, dan is dit goed voor de werkgever.

### **2.2.2 Grondslagen van werkgeversbetrokkenheid**

In het voorgaande is genoemd dat werknemersbetrokkenheid multi-dimensioneel is. De betrokkenheid kan verschillende grondslagen hebben, namelijk affectief, normatief of calculatief. Betrokkenheid van de abstracte werkgever is echter uni-dimensioneel, namelijk calculatief (Torka et al., 2006). De abstracte werkgever is een rationele actor, hij moet in werknemers investeren om meerwaarde te realiseren. De betrokkenheid van de abstracte werkgever heeft dus geen affectieve of normatieve grondslag, maar het tonen van betrokkenheid van de abstracte werkgever is gebaseerd op een calculatieve gedachte; betrokkenheid tonen naar de werknemers toe is een investering om daarmee betrokkenheid en vervolgens het daarbij gewenste gedrag van de werknemers te verkrijgen. Bij werkgeversbetrokkenheid draait het echter niet alleen om de abstracte werkgever; zojuist is al aangegeven dat het ervaren van werkgeversbetrokkenheid door medewerkers afhankelijk kan zijn van het gedrag van managers en andere medewerkers. De betrokkenheid van deze menselijke uitvoerders van de abstracte werkgever hoeft niet uni-dimensioneel te zijn. Zo zijn uitvoerders normatief betrokken; ze weten dat ze zich volgens de norm van wederkerigheid moeten gedragen (Gouldner, 1960). Dit houdt in dat ze eerst iets moeten geven om iets te kunnen verwachten; ze moeten eerst aan de behoeften en eisen van medewerkers tegemoet komen. Doen ze dit niet, dan volgen sancties: overtredingen van de (ongeschreven) normen worden gestraft (o.a. Becker, 1960; Wiener, 1982). Calculatieve en normatieve betrokkenheid hangen sterk samen. Het bestaan van algemene culturele (normatieve) verwachtingen leiden tot sancties voor degene die deze normen overtreden (Becker, 1960). Volgens Meyer, Allen & Smith (1993) kan het gevoel om andermans verplichtingen na te leven bijdragen aan óf normatieve betrokkenheid, óf aan calculatieve betrokkenheid óf zelfs aan allebei. Daarnaast kunnen menselijke uitvoerders emotioneel gehecht raken aan de medewerkers. Deze emotionele gehechtheid is een vorm van betrokkenheid, meer specifiek affectieve betrokkenheid. Het



gevolg van de affectieve betrokkenheid is dat het doorwerkt in het gedrag van de menselijke vertegenwoordiger en uiteindelijk heeft dit invloed op de ervaren werkgeversbetrokkenheid van de werknemer (Torka et al., 2006). Steun voor deze bewering kan gevonden worden in de Leader-Member Exchange (LMX) theorie (o.a. Graen & Uhl-Bien, 1995). Diensch en Liden (1986) stellen dat LMX een vier-dimensioneel concept is, bestaande uit beleefde ondersteuning, loyaliteit, professioneel respect en (wederzijds) affect. Al deze vier aspecten leveren een bijdrage aan de relatie tussen leidinggevende en medewerker. Bovendien laat onderzoek zien dat de kwaliteit van de relatie samenhangt met de kwaliteit van de HR praktijken, zoals delegatie van uitgaande taken, het uitwisselen van persoonlijke en positionele informatie, medezeggenschap, ondersteuning en aandacht. (Graen & Cashman, 1975; Schyns, Paul, Mohr & Blank, 2005, in: Torka et al., 2006: 7). Er kan dus gesteld worden dat affectie in de relatie tussen leidinggevende en medewerker een betere kwaliteit van de arbeid oplevert voor de medewerker.

### **2.2.3 Relevante gedragingen**

Tot dusver zijn de grondslagen van werkgeversbetrokkenheid besproken. Ook is gebleken dat werknemers betrokkenheid van de abstracte werkgever kunnen beoordelen op basis van het gedrag van menselijke vertegenwoordigers. Het laatste element uit de definitie van werkgeversbetrokkenheid dat nog niet besproken is, is het relevante gedrag.

Uit het voorgaande is al gebleken dat de abstracte werkgever zich niet kan gedragen ten opzichte van zijn medewerkers, maar dat de menselijke vertegenwoordigers dat wel kunnen. Het zijn dan ook de gedragingen van de uitvoerders van de abstracte werkgever die gebruikt worden door de werknemers om te beoordelen of er sprake is van werkgeversbetrokkenheid (Torka et al., 2006: 8). Deze zichtbare gedragingen uiten zich in HRM praktijken; het omgaan met de medewerkers ten opzichte van de vier verschillende HRM domeinen (arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen). Belangrijk om hierbij te vermelden is dat sommige domeinen van HRM voor een gedeelte vastgelegd zijn door regelgeving. Met name op het gebied van arbeidsvoorwaarden en fysieke arbeidsomstandigheden is er slechts beperkte 'speelruimte'. (Torka et al., 2006:8). De werkgever heeft binnen deze regels een beperkte mate van beleidsvrijheid. Het is van belang dat er onder de medewerkers duidelijkheid bestaat over hetgeen de werkgever verplicht is te doen of juist te laten vanwege de regelgeving. De aspecten waarover de werkgever geen zeggenschap heeft, zullen dan niet aan de uitvoerders worden toegeschreven. Alleen het gedrag waarbij de werkgever over beleidsvrijheid beschikt, zal worden gebruikt bij de beoordeling van relevant gedrag voor werkgeversbetrokkenheid. Bij de beoordeling van werkgeversbetrokkenheid gaat het dus om het gebruiken van de beleidsvrijheid; wat biedt de werkgever binnen het mogelijke?

Verschuillende onderzoekers hebben beweringen gedaan over hetgeen dat als relevant gedrag in het kader van werkgeverbetrokkenheid kan worden aangeduid. Zo is het volgens Beer et al. (1984) van belang dat rekening wordt gehouden met de individuele behoeften van werknemers. Medewerkers zijn divers en hebben verschuillende behoeften en belangen. Daarom moet er binnen de beleidsvrijheid die de werkgever heeft ruimte worden geboden voor het individu. Als dit gebeurt, dan zullen werknemers werkgeversbetrokkenheid ervaren.

Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa (1986) spreken over 'Perceived Organizational Support' (POS) wanneer zij het over betrokkenheid van werkgevers hebben. Hun onderzoek laat zien dat werknemers POS ervaren wanneer de werkgever de bijdragen van de werknemers waardeert en voor hun welzijn zorgt. Hun onderzoek is evident voor de wederkerige relatie tussen werknemer en werkgever: de betrokkenheid van de werknemers wordt sterk beïnvloed door hun perceptie van de betrokkenheid van de organisatie naar hen toe. POS zal volgens deze onderzoekers leiden tot affectieve betrokkenheid van de werknemers bij de gehele organisatie (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986: 500). In hun onderzoek hebben zij POS gemeten aan de hand van een vragenlijst bestaande uit 36 items. De inhoud van die items dekt alle vier aspecten van HRM. Op basis hiervan kan gezegd worden dat volgens Eisenberger en collega's werkgeversbetrokkenheid bestaat uit alle aspecten van HRM (Torka et al., 2006).

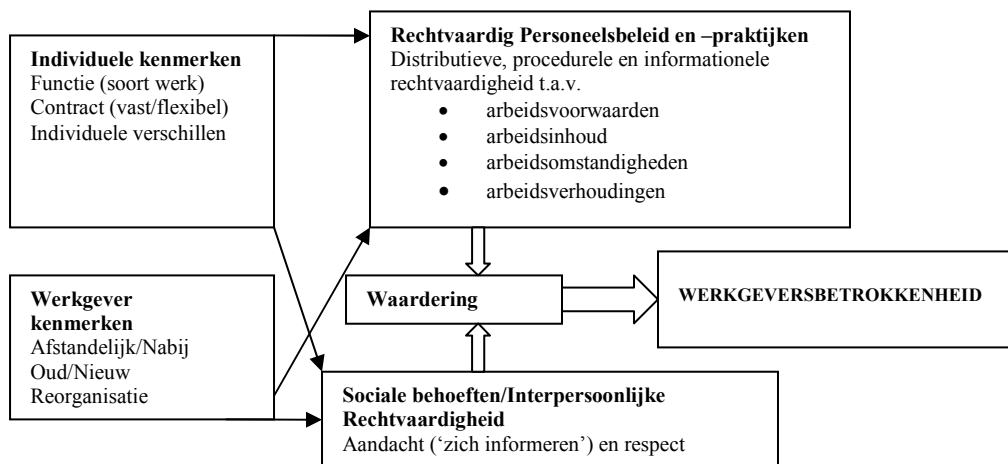
Ook Miller & Lee (2001) hebben naar eigen zeggen onderzoek gedaan naar werkgeversbetrokkenheid. Zij spreken over 'Organisations Commitments to its Employees'(OCE). OCE bestaat volgens hen uit verschillende zaken zoals de zorg van de organisatie voor het welzijn en de tevredenheid van de werknemers, eerlijke beloningen en straffen en uit de mate waarin geïnvesteerd wordt in de ontwikkeling van personeel (Miller & Lee, 2001: 164). Volgens dezelfde auteurs stellen Huselid (1995) en Arthur (1994) dat betrokken bedrijven 'high commitment work systems' hebben. Deze bedrijven investeren veel in de ontwikkeling van hun werknemers, bieden goede arbeidsomstandigheden, een uitdagende baan, faire beloning en directe participatie. Bovendien hebben deze bedrijven een stevige binding met hun werknemers door een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd ( Miller & Lee, 2001: 165, in: Torka et al., 2006: 8).

Volgens Torka et al. (2006) hebben bovenstaande onderzoeken een duidelijke overeenkomst. Zij gaan allemaal uit van een universalistische benadering: alle medewerkers zullen onder dezelfde voorwaarden werkgeversbetrokkenheid beleven. Bovendien gaan de bovengenoemde onderzoeken ervan uit dat werkgeversbetrokkenheid alle aspecten van HRM dekt en zijn ze niet uitgevoerd vanuit een werknemersperspectief. Dit in tegenstelling tot onderzoek van Torka et al.. Zij heeft verschillende onderzoeken verricht naar werkgeversbetrokkenheid vanuit een werknemersperspectief en dit heeft tot andere inzichten geleid op het gebied van werkgeversbetrokkenheid dan voorgaande onderzoeken. Tijdens onderzoek naar de samenhang van werknemersbetrokkenheid en contractrelatie (onder metaalarbeiders) werd opgemerkt dat werknemers betrokkenheid van hun werkgever als zeer belangrijk ervaren (Torka, 2003). Vervolgens werd gekeken wat werkgeversbetrokkenheid dan inhield en daarbij werden de beweringen van de andere auteurs – alle aspecten van HRM worden door de werknemers als belangrijk voor beleefde werkgeversbetrokkenheid gezien – als analysekader gebruikt. In tegenstelling tot wat de eerdergenoemde onderzoeken aantoonde, dekte werkgeversbetrokkenheid bij deze groep mensen niet alle aspecten van HRM. Door slechts een tweetal arbeidsvoorwaarden (meer specifiek onrechtvaardige beloning) als werkgeversbetrokkenheid aangeduid, terwijl het merendeel alleen arbeidsverhoudingen aanduidde als betrokkenheid van hun werkgever. Meer specifiek ging het dan om directe informatie, inspraak, medezeggenschap en fatsoenlijke bejegening in alledaagse situaties (Torka, 2003). Op basis van deze onderzoeksresultaten is het interpretatiekader voor werkgeversbetrokkenheid verder uitgebreid en verder onderzoek uitgevoerd naar deze vorm van betrokkenheid en dan bij brandweermannen en sociotherapeuten. In het vervolgonderzoek werd niet alleen gekeken of werkgeversbetrokkenheid gekoppeld werd aan de aspecten van HRM, maar ook aan verschillende vormen van rechtvaardigheid. De resultaten uit het eerste onderzoek onder metaalarbeiders konden namelijk binnen het concept rechtvaardigheid geplaatst worden. De verschillende vormen van rechtvaardigheid waren distributieve, procedurele, interpersoonlijke en informationele rechtvaardigheid (Colquitt, 2001). Distributieve rechtvaardigheid verwijst naar de mate waarin medewerkers geloven dat anderen meer/minder ontvangen voor een gelijke inbreng (Adams, 1965) en procedurele rechtvaardigheid heeft betrekking op de eerlijkheid van de besluitvormingsprocessen (Judge & Colquitt, 2004: 395). Interpersoonlijke rechtvaardigheid gaat over de mate waarin mensen beleefd, respectvol en waardig behandeld worden door autoriteiten of andere personen die invloed hebben op de uitvoering van procedures en het vaststellen van uitkomsten. Informationele rechtvaardigheid heeft betrekking op de degelijkheid van verklaringen over het waarom van bepaalde procedures of waarom uitkomsten op een bepaalde manier verdeeld worden (o.a. Colquitt, 2001).

Ook bij de brandweermannen en sociotherapeuten bleek het concept rechtvaardigheid een rol te spelen bij werkgeversbetrokkenheid. Op basis van het onderzoek bij de metaalarbeiders, de brandweermannen en de sociotherapeuten kan gesteld worden dat (in ieder geval voor deze beroepsgroepen) het niet gaat om een uitgebreid en universalistisch personeelsbeleid. In tegenstelling tot hetgeen Eisenberger et al. en Miller & Lee beweren, slaat betrokkenheid van de werkgever niet op alle aspecten van HRM. Werknemers brengen werkgeversbetrokkenheid niet met alle facetten van HRM in verband. Bovendien ervaren werknemers niet onder dezelfde voorwaarden werkgeversbetrokkenheid (Torka et al., 2006).

Wat echter wel belangrijk is, is de rechtvaardigheid van het personeelsbeleid. Personeelsbeleid en – praktijken moeten als distributief rechtvaardig worden beschouwd: alle uitkomsten op de vier HRM domeinen moeten in evenwicht zijn met de geleverde inspanningen en daarnaast vergelijkbaar met hetgeen vergelijkbare anderen krijgen. Ook procedurele rechtvaardigheid is van belang; besluitvormingsprocessen moeten eerlijk zijn. Daarnaast moet er informatiele rechtvaardigheid zijn: de informatie over en het waarom van de uitkomsten moet adequaat en degelijk zijn (Torka et al., 2006: 28). De laatste vorm van rechtvaardigheid, interpersoonlijke rechtvaardigheid, kan in verband gebracht worden met ‘sociale behoeften’. Werknemers willen door degenen die zij zien als agenten van de werkgever respectvol behandeld en fatsoenlijk bejegend worden. Alle genoemde aspecten gezamenlijk zullen leiden tot gepercipieerde waardering en dat is waar het om draait bij werkgeversbetrokkenheid (Torka et al., 2006: 28).

Al deze bevindingen zijn door Torka et al. uitgewerkt in een model, dat hieronder is weergegeven. Het laat niet alleen zien dat het gaat om een rechtvaardig personeelsbeleid en interpersoonlijke rechtvaardigheid die leiden tot waardering, maar ook dat individuele kenmerken en kenmerken van de werkgever uiteindelijk invloed hebben op werkgeversbetrokkenheid. Zo kan de functie invloed hebben op wie als agenten van werkgeversbetrokkenheid worden gezien en ook op welke gedragingen voor de medewerkers als relevant worden gezien. Eerder is bijvoorbeeld al naar voren gekomen dat metaalarbeiders ook niet leidinggevend kantoorpersoneel als agenten aanwijzen. Daarnaast speelt de soort organisatie een rol. Zo was bij de sociotherapeuten de abstracte werkgever op afstand; deze bevond zich op een andere plek, kilometers verwijderd van de sociotherapeuten. De sociotherapeuten brachten meer dan andere beroepsgroepen arbeidsvoorwaarden in verband met werkgeversbetrokkenheid en koppelden deze direct aan waardering. Het kan dus zijn dat bij een fysieke afstand de arbeidsvoorwaarden een graadmeter van betrokkenheid zijn (Torka et al., 2006). Al deze inzichten zijn hieronder schematisch weergegeven:



Figuur 1: Definitief model determinanten van werkgeversbetrokkenheid (Torka et al., 2006: 30).

Het bovenstaande model geeft de huidige inzichten en opvattingen over betrokkenheid van werkgevers. Nu het eerste begrip van de vraagstelling volledig is toegelicht, kan gekeken worden naar het tweede centrale begrip in de vraagstelling: uitzendkrachten. Net als werkgeversbetrokkenheid, vraagt het begrip uitzendkrachten namelijk ook om een nadere toelichting.

### 2.3 Uitzendkrachten

Uitzendkrachten behoren tot de groep werknemers met een zogenaamde flexibele arbeidsrelatie. De afgelopen decennia is het aantal flexibele arbeidsrelaties toegenomen en deze trend zal waarschijnlijk in de toekomst doorgezet worden (Bakels 2000: 56). Zo bedroeg in 2004 alleen al het aantal uitzendkrachten in Nederland ruim 615.000, waarvan gemiddeld 223.000 personen dagelijks gewerkt

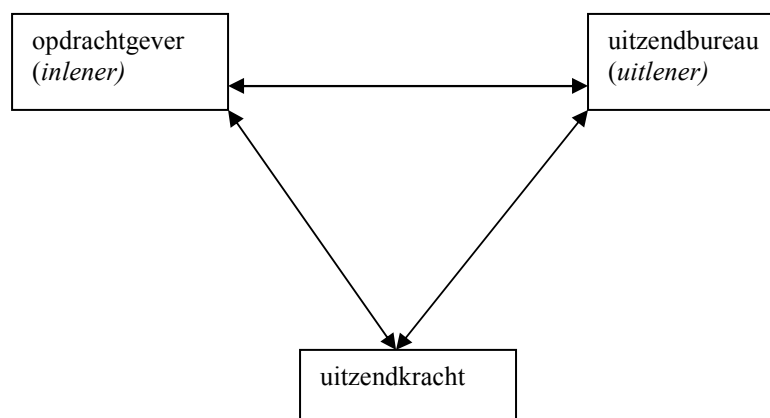
hebben (ABU, 2006)<sup>1</sup>. Het inzetten van werknemers met een flexibele arbeidsrelatie is grotendeels een gevolg van de noodzaak voor bedrijven om flexibel op ontwikkelingen uit de omgeving in te spelen. Onder andere door toenemende internationale concurrentie en snelle veranderingen in zowel producten als processen, moeten bedrijven flexibel met hun arbeid om kunnen gaan. Voortdurend moet een onderneming in staat zijn om de inzet van mensen en/of middelen aan te passen aan de veranderende eisen vanuit de omgeving en het inzetten van uitzendkrachten is een manier waarop dit gedaan kan worden (De Jonge & Geurts, 1997: 195).

Niet alleen uitzendkrachten, maar alle arbeidsrelaties die afwijken van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd krachtens welke gedurende een volledige werkweek op vaste arbeidstijden wordt gewerkt, worden aangeduid als flexibele arbeidsrelaties (Bakels, 2000:55). Andere vormen van een flexibele arbeidsrelatie zijn: de arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd, de thuiswerkverhouding, de freelanceverhouding en tenslotte de af- of oproepverhouding (Bakels, 2000: 55). Flexibele arbeidsrelaties worden door hun afwijking van de traditionele, typische contractrelatie, ook wel atypische contractrelaties genoemd. In dit onderzoek staat echter alleen de uitzendverhouding als atypische contractrelatie centraal en daarom zal dit begrip toegelicht worden in deze paragraaf. In het hiernavolgende zal de atypische contractrelatie van een uitzendkracht besproken worden vanuit zowel juridisch als sociaal wetenschappelijk oogpunt. Het is belangrijk om bij beide invalshoeken stil te staan; zowel juridisch als sociaal wetenschappelijk vormen uitzendkrachten niet altijd een homogene groep.

### 2.3.1 Uitzendkrachten vanuit juridisch oogpunt

Vanuit juridisch oogpunt zijn twee aspecten van belang. Het eerste aspect is de juridische typering van de verschillende relaties in een uitzendverhouding. Het tweede aspect is de juridische typering van de uitzendkracht zelf. Na verloop van tijd verandert namelijk de juridische positie van de uitzendkracht. Over het algemeen ontvangt een uitzendkracht die voor een langere periode wordt uitgezonden betere arbeidsvoorwaarden en wordt er meer rechtszekerheid opgebouwd bij het uitzendbureau (Flexibiliteit en Zekerheid, Eindrapport, 2002: 37). Binnen de groep van uitzendkrachten kunnen zich dus onderlinge verschillen voor doen op dit gebied en dit maakt uitzendkrachten niet per definitie een homogene groep.

Zoals zojuist is aangegeven, is het eerste relevante aspect de juridische verhoudingen in een uitzendrelatie. Bij een uitzendverhouding zijn drie partijen betrokken; het uitzendbureau, de uitzendkracht en de inlener (Bakels, 2000: 56). Via het uitzendbureau wordt de uitzendkracht aan het werk gezet bij de inlener. Tussen alle drie de partijen bestaan relaties of overeenkomsten die juridisch gezien niet allemaal hetzelfde gekwalificeerd kunnen worden. Onderstaand schema geeft de driehoeksrelatie tussen uitzendbureau, uitzendkracht en inlener weer.



Figuur 2: Driehoeksrelatie uitzendkrachten (Loonstra, 2005: 41).

<sup>1</sup> <http://www.abu.nl/abu/pagina.asp?pagkey=57443>, geraadpleegd op 05-06-06.

Tussen de inlener en het uitzendbureau bestaat een overeenkomst van opdracht (Bakels, 2000: 57). Deze relatie is in het kader van dit onderzoek echter niet relevant. De twee relaties die echter wel relevant zijn, zijn die tussen het uitzendbureau en de uitzendkracht en die tussen de uitzendkracht en de inlener.

De relatie tussen inlener en uitzendkracht wordt niet als een arbeidsovereenkomst beschouwd, daarentegen bestaat tussen de uitzendkracht en het uitzendbureau wel een arbeidsovereenkomst. Volgens artikel 7:610 BW is een arbeidsovereenkomst de overeenkomst waarbij de ene partij, de werknemer, zich verbindt in dienst van de andere partij, de werkgever, tegen loon gedurende zekere tijd arbeid te verrichten. Lange tijd is onduidelijk geweest of er tussen uitzendbureau en uitzendkracht sprake was van een arbeidsovereenkomst. Met de inwerkingtreding van de wet Flexibiliteit en Zekerheid in 1999 is hier duidelijkheid over gecreëerd. Deze wet stelt namelijk dat een uitzendovereenkomst een arbeidsovereenkomst is waarbij de werknemer door de werkgever ter beschikking wordt gesteld aan een derde (een inlener) om krachtens een door deze aan de werkgever verstrekte opdracht arbeid te verrichten onder toezicht en leiding van de derde (art. 7: 690 BW). Het uitzendbureau is juridisch (formeel)gezien dus de werkgever van de uitzendkracht, maar wanneer een uitzendkracht werkt voor een inlener, staat de uitzendkracht onder toezicht en leiding van de desbetreffende inlener. Deze kan dan ook als de materiele werkgever worden gezien. Er is bij uitzendkrachten sprake van *multiple agency*. Dit is een relatie waarbij een handeling van een werknemer gelijktijdig verplichtingen vervult voor meer dan één werkgever, ook al is juridisch gezien slechts één partij de werkgever (McLean, Parks, Kidder & Gallagher, 1998).

De wet Flexibiliteit en Zekerheid heeft niet alleen duidelijkheid gecreëerd over de arbeidsovereenkomst van een uitzendkracht en daarmee samenhangend de rechtszekerheid van de uitzendkracht, tevens biedt deze wet de mogelijkheid om bij collectieve arbeidsovereenkomst (CAO) af te wijken van de gestelde regels. Op het moment zijn er twee CAO's voor uitzendkrachten afgesloten. Zowel de Algemene Bond Uitzendondernemingen (ABU) als de Nederlandse Bond van Bemiddelings- en Uitzendondernemingen (NBBU) hebben een CAO afgesloten. Welke CAO geldig is voor een uitzendkracht, is afhankelijk van de bond waar het desbetreffende uitzendbureau bij is aangesloten. Er is een klein aantal uitzendbureaus dat niet aangesloten is bij de ABU of NBBU. Uitzendkrachten die via een dergelijk bureau werken, zijn dan aangewezen op de wettelijke regelingen. De uitzendkrachten in dit onderzoek zijn werkzaam bij een uitzendbureau dat is aangesloten bij de ABU. Daarom zal de CAO van deze bond besproken worden om de mogelijke onderlinge verschillen tussen uitzendkrachten helder te krijgen.

De huidige CAO van de ABU (geldig van 2004-2009) onderscheidt drie vormen van een uitzendovereenkomst: een uitzendovereenkomst 'met uitzendbeding', een uitzendovereenkomst voor bepaalde tijd en een uitzendovereenkomst voor onbepaalde tijd. Welke uitzendovereenkomst van toepassing is, is grotendeels afhankelijk van de fase waarin een uitzendkracht zich bevindt. Artikel 8 van de CAO onderscheidt een drietal uitzendfasen, fase A, B en C. De uitzendkracht start in fase A en kan naar verloop van tijd doorstromen naar fase B en C. In het hiernavolgende zullen de verschillende fasen worden toegelicht waarbij de uitleg gebaseerd is op de ABU CAO 2004-2009.

#### Fase A

De uitzendkracht is werkzaam in deze fase zolang de uitzendkracht nog niet in meer dan 78 weken voor dezelfde uitzendonderneming heeft gewerkt. Het gaat hier nadrukkelijk om het verrichten van werk in 78 weken. De uitzendkracht is in deze fase werkzaam op basis van een uitzendovereenkomst met uitzendbeding, tenzij anders is afgesproken. Een uitzendovereenkomst met uitzendbeding eindigt van rechtswege doordat de terbeschikkingstelling van de uitzendkracht door de uitzendonderneming aan de opdrachtgever op diens verzoek beëindigd wordt. Ook de uitzendkracht kan de overeenkomst onverwijld opzeggen. Is er in de eerste 78 weken een onderbreking van 26 weken of meer tussen twee uitzendovereenkomsten, dan begint de telling van de 78 weken opnieuw. Deze eerste periode is een heel vrije periode die nog weinig rechtszekerheid biedt; van beiden kanten kan de overeenkomst vrij gemakkelijk worden opgezegd.

### Fase B

De uitzendkracht schuift door naar fase B wanneer de uitzendovereenkomst na afronding van fase A wordt voortgezet of wanneer er binnen 26 weken na de afronding van fase A een nieuwe uitzendovereenkomst met dezelfde uitzendonderneming is aangegaan. Deze fase duurt maximaal twee jaar. Een uitzondering hierop is wanneer er binnen twee jaar meer dan acht uitzendovereenkomsten worden aangegaan. Na een periode van twee jaar of bij meer dan acht uitzendovereenkomsten schuift de uitzendkracht door naar fase C. In fase B kan de uitzendkracht niet werkzaam zijn op basis van een uitzendovereenkomst met uitzendbeding. Hij is in deze fase altijd werkzaam op basis van een uitzendovereenkomst voor bepaalde tijd, alhoewel kan worden afgesproken dat de uitzendkracht werkzaam is op basis van een uitzendovereenkomst voor onbepaalde tijd. De periode van twee jaar en het aantal van acht contracten wordt doorgeteld als er een onderbreking is van niet langer dan 13 weken tussen twee uitzendovereenkomsten. Is deze periode wel langer dan 13 weken, maar korter dan 26 weken, dan begint de telling van fase B opnieuw. Is de periode van onderbreking langer dan 26 weken, dan valt de uitzendkracht weer terug in fase A.

### Fase C

Een uitzendkracht komt terecht in fase C na voltooiing van fase B of wanneer er binnen 13 weken na afronding van fase B een nieuwe uitzendovereenkomst met dezelfde uitzendonderneming wordt aangegaan.

De rechtszekerheid is in deze fase het grootst, de uitzendkracht is namelijk in deze fase werkzaam op basis van een uitzendovereenkomst voor onbepaalde tijd. Een uitzendkracht kan teruggaan naar fase B wanneer na afloop van een uitzendovereenkomst voor onbepaalde tijd er sprake is van een onderbreking van het werk voor een periode korter dan 26 weken. Is deze onderbreking langer dan 26 weken, dan valt de uitzendkracht terug in fase A.

Alles bij elkaar genomen kunnen er drie subgroepen onderscheiden worden binnen de groep van uitzendkrachten. De eerst subgroep is die van de uitzendkrachten die werkzaam zijn op basis van een uitzendovereenkomst met een uitzendbeding ( fase A). De rechtszekerheid is hier nog niet heel groot; van beide kanten kan zonder pardon worden opgezegd. De tweede subgroep is die van de uitzendkrachten die werkzaam zijn op basis van een uitzendkracht voor bepaalde tijd ( fase B). De rechtszekerheid van deze uitzendkrachten is al iets groter. De overeenkomst kan niet zomaar worden opgezegd, maar eindigt wel van rechtswege na het verstrijken van de bepaalde periode. Tenslotte is er de subgroep van uitzendkrachten die werkzaam zijn op basis van een uitzendovereenkomst voor onbepaalde tijd ( meestal fase C). De rechtszekerheid van deze groep uitzendkrachten is het grootst. Bij deze groep kan de overeenkomst niet zomaar worden opgezegd en ook eindigt deze overeenkomst niet van rechtswege na het verstrijken van een bepaalde periode. De periode is immers onbepaald.

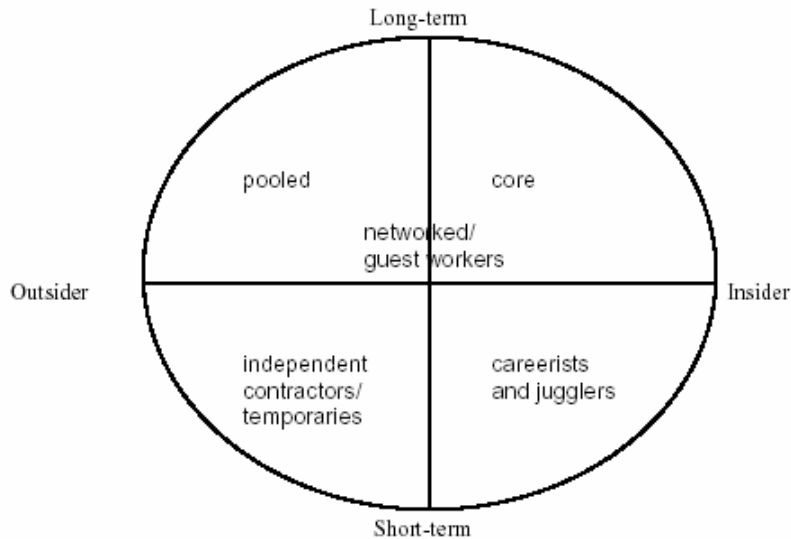
### **2.3.2 Uitzendkrachten vanuit sociaal-wetenschappelijk oogpunt**

In het voorgaande is de juridische contractrelatie van uitzendkrachten besproken en hierbij is gebleken dat uitzendkrachten juridisch gezien geen homogene groep vormen. Contractrelaties kunnen ook bekeken worden vanuit een sociaal-wetenschappelijk perspectief; het gaat dan om een psychologische benadering van contractrelaties. Het is belangrijk om uitzendkrachten ook vanuit dit oogpunt te bekijken, omdat er verschillende psychologische contractrelaties zijn en uitzendkrachten ook op dit gebied een heterogene groep kunnen vormen. Een werknemer heeft niet alleen een formeel, juridisch contract met de werkgever, maar ook een psychologisch contract. Dit contract kan omschreven worden als het resultaat van wederzijdse verwachtingen die impliciet en onuitgesproken zijn, die vooraf kunnen gaan aan de werkgever-werknemer relatie, gebaseerd op een pakket van aannames over hetgeen de ene partij recht heeft te ontvangen en verplicht is te geven in ruil voor de bijdrage van de andere partij ( Levinson, Price, Munden, Mandl & Solley, 1962). Volgens Rousseau

(1989) bestaat een psychologisch contract alleen bij de werknemer. Een werknemer die in dienst is van een bepaalde werkgever vormt zich een beeld van wat de werkgever aan hem moet bieden en wat hij daar tegenover aan de werkgever moet bieden (Huiskamp & Schalk, 2002:371).

De inhoud van het psychologisch contract kan van werknemer tot werknemer verschillen, maar grofweg kan er een onderscheid gemaakt worden tussen een transactioneel of een relationeel psychologisch contract. Deze twee indelingen kunnen gezien worden als een continuüm met enerzijds een transactioneel en anderzijds een relationeel contract. Daar tussenin kunnen zich contracten bevinden die overwegend relationeel of overwegend transactioneel zijn. Bij een transactioneel psychologisch contract gaat het om een economische ruilrelatie met de focus op de korte termijn en geldelijke uitwisseling voor specifieke taken. Daarentegen is een relationeel psychologisch contract gericht op een sociale ruilrelatie met de focus op de lange termijn met investeringen van zowel de werknemer als de werkgever. Vertrouwen, gehechtheid en betrokkenheid zijn belangrijke onderdelen van het relationele contract (Rousseau, 1995).

Volgens Rousseau wordt het type psychologisch contract bepaald door twee dimensies, namelijk de tijdshorizon en de mate van verankering in de organisatie. De tijdshorizon kan onderverdeeld worden in de korte of lange termijn en verankering in internalisatie of externalisatie. Op basis van deze twee dimensies komt Rousseau tot de volgende typen medewerkers die binnen een organisatie kunnen bestaan:



Figuur 3: Hechtingskaart ( Rousseau, 1995: 105)

Uit het bovenstaande schema kan afgeleid worden dat uitzendkrachten (*temporaries*) binnen de organisatie van de inlener gezien worden als *short-term outsiders* met een transactioneel contract. Dit hoeft volgens Rousseau echter niet altijd zo te zijn. Door het gebruiken van uitzendkrachten krijgen inleners namelijk de mogelijkheid om een transactioneel contract aan te gaan met deze werknemers (Rousseau, 1995: 91). Deze keuzemogelijkheid geeft aan dat er dus ook een relationeel contract aan kan worden gegaan. Of er al dan niet een relationeel psychologisch contract aanwezig is, wordt volgens Rousseau grotendeels bepaald door het HR-beleid. Het is dus niet zozeer van belang welk contract een uitzendkracht formeel gezien heeft, maar veel meer gaat het erom hoe er met de uitzendkracht wordt omgegaan. Wanneer een korte en eenmalige relatie wordt aangeboden, dan is er sprake van een transactioneel contract. Wordt er daarentegen een langdurige en herhalende relatie aangeboden, dan kan er gesproken worden over een relationeel contract. Volgens Torcka (2003) kan een langdurige relatie met flexibele arbeidskrachten nooit puur transactioneel zijn. Het gaat bij een langdurige relatie niet meer om alleen een economische ruilrelatie. Met een toenemende verblijfsduur gaan sociale elementen ook een belangrijkere rol spelen.

Tot dusver is slechts gesproken over het psychologisch contract dat een uitzendkracht kan hebben met de inlener. In de vorige subparagraaf is echter naar voren gekomen dat er bij uitzendkrachten sprake is van *multiple agency*. Een uitzendkracht beschikt over twee werkgevers, naast de inlener is er ook nog het uitzendbureau als de formele werkgever van de uitzendkracht. Wat geldt voor de inlener, geldt ook voor het uitzendbureau. Afhankelijk van het geboden HR-beleid, kunnen uitzendkrachten een meer relationeel of meer transactioneel contract hebben met het uitzendbureau (Torka, 2003). Welke consequenties dit alles kan hebben voor de werkgeversbetrokkenheid van uitzendkrachten, zal duidelijk worden in de volgende paragraaf.

## 2.4 Werkgeversbetrokkenheid van uitzendkrachten

In de voorgaande paragrafen is naar voren gekomen wat momenteel bekend is over werkgeversbetrokkenheid en wat het begrip uitzendkracht inhoudt, zowel juridisch als sociaal-wetenschappelijk gezien. In deze paragraaf zal gekeken worden wat er verwacht kan worden van werkgeversbetrokkenheid van uitzendkrachten.

Uitzendkrachten hebben, zoals al vaak naar voren is gebracht, twee werknemers. Dit betekent dat er ook sprake is van twee maal mogelijke werkgeversbetrokkenheid; één keer van de formele en één keer van de materiele werkgever. De vraag is nu wat uitzendkrachten zien als werkgeversbetrokkenheid en belangrijker, zal er hierbij een verschil zijn tussen de formele en materiele werkgever? Tot op heden is hier nog nooit onderzoek naar verricht, maar op basis van de beschikbare literatuur en kennis kan hier al wel het één en ander over verondersteld worden.

Ten eerste de formele werkgever. Wat kan verwacht worden qua werkgeversbetrokkenheid van het uitzendbureau? Hier kan de psychologische contracttheorie van Rousseau gebruikt worden. De relatie tussen uitzendbureau en uitzendkracht wordt gekenmerkt door een economische ruil en dit is een belangrijk onderdeel van een transactioneel contract. Volgens Rousseau gaat het bij een transactioneel contract om *'a fair day's work for a fair days pay, focusing on short-term and monetizable exchanges'* (Rousseau, 1995: 91). Dit is terug te zien in de relatie tussen het uitzendbureau en de uitzendkracht. Uitzendkrachten krijgen uitbetaald van het uitzendbureau maar voeren het werk niet daadwerkelijk uit bij het uitzendbureau. Zij krijgen hun loon van het uitzendbureau op basis van de geleverde prestatie bij de materiele werkgever. Dit valt goed te plaatsen in het transactionele contract van Rousseau; er is een economische ruilrelatie met als belangrijkste ruilmiddel geld als vergoeding voor de geleverde prestatie. Dit moet echter wel wat genuanceerd worden; in de vorige paragraaf is namelijk gesteld dat ook uitzendbureaus een relationeel contract met hun uitzendkrachten aan kunnen gaan, afhankelijk van het geboden HR-beleid. Bovendien is ook het formele contract van een uitzendkracht niet per definitie gericht op de korte termijn. Zoals in paragraaf 2.3.1 al is vermeld, doorloopt een uitzendkracht verschillende fasen waarbij een uitzendkracht wel begint met een contract met een korte termijn perspectief, maar naarmate de uitzendkracht langer werkt voor het uitzendbureau, wordt dit perspectief steeds minder korte termijn gericht. In het uiterste geval kan een uitzendkracht zelfs een contract voor onbepaalde tijd krijgen, dus gericht op de lange termijn. Toch kan gesteld worden dat de relatie tussen uitzendbureau en uitzendkracht meer gericht is op economische ruil met geld als belangrijkste ruilmiddel; het uitzendbureau biedt de uitzendkracht werk aan, de uitzendkracht verricht het werk en wordt vervolgens beloond door het uitzendbureau. Dit heeft natuurlijk gevolgen voor de werkgeversbetrokkenheid van de formele werkgever. Terugkijkend naar het model van Torka et al., dan zullen uitzendkrachten waarschijnlijk meer belang hechten aan (rechtvaardige) arbeidsvoorwaarden wat betreft de werkgeversbetrokkenheid van het uitzendbureau. Steun voor deze veronderstelling kan gevonden worden in onderzoek onder sociotherapeuten (Torka et al., 2006). Bij een onderzoek naar werkgeversbetrokkenheid van sociotherapeuten, bevond de werkgever zich op afstand. Dit kwam als het gevolg van een reorganisatie waardoor de werkgever van de sociotherapeuten zich totaal ergens anders, kilometers ver weg bevond. Deze groep sociotherapeuten bracht vervolgens arbeidsvoorwaarden veel meer in verband met werkgeversbetrokkenheid en koppelden deze direct aan waardering. Het lijkt dat bij een fysieke afstand van de werkgever (rechtvaardige) arbeidsvoorwaarden een belangrijke(re) rol gaan spelen. De werkgever kan door de fysieke afstand geen persoonlijke betrokkenheid tonen en dit moet blijkbaar



gecompenseerd worden door (rechtvaardige) arbeidsvoorwaarden. Een vergelijkbare situatie doet zich voor bij de relatie tussen uitzendkrachten en het uitzendbureau. Het uitzendbureau bevindt zich fysiek gezien op afstand van de werknemer, net als bij de sociotherapeuten. Op basis van deze gelijkenis kan verondersteld worden dat uitzendkrachten hierdoor (rechtvaardige) arbeidsvoorwaarden van het uitzendbureau (meer) koppelen aan waardering en daarmee aan werkgeversbetrokkenheid. Rechtvaardigheid van arbeidsinhoud, omstandigheden en -verhoudingen zullen door uitzendkrachten waarschijnlijk niet gekoppeld worden aan het uitzendbureau. Dit is aannemelijk, omdat het uitzendbureau niet de organisatie is waar het werk uitgevoerd wordt, aspecten als arbeidsinhoud, -omstandigheden en -verhoudingen spelen meer bij de materiele werkgever, waar daadwerkelijk het werk verricht wordt.

De volgende belangrijke vraag is hoe het dan zit met de interpersoonlijke rechtvaardigheid oftewel de sociale behoeften van de uitzendkrachten in hun relatie met het uitzendbureau. Alhoewel deze relatie gekenmerkt wordt door een economische ruilrelatie, zullen tot op zekere hoogte ook sociale behoeften een rol spelen. Respectvolle behandeling en fatsoenlijke bejegening zijn aspecten die ook in een economische ruilrelatie een rol kunnen spelen. Ook bij de sociotherapeuten bleken sociale behoeften namelijk wel een rol te spelen; deze werknemers verwachtten van hun management dat zij zich informeerde naar de stand van zaken en belangstelling toonde, twee belangrijke aspecten van interpersoonlijke rechtvaardigheid (Torka et al., 2006). Tussen uitzendbureau en uitzendkracht is er weliswaar niet zo heel veel contact, maar bij het weinige contact dat er is, zijn respect en fatsoenlijke bejegening waarschijnlijk wel relevant.

De resterende vraag is hoe het zit met de werkgeversbetrokkenheid van de materiele werkgever. Ook op basis van de beschikbare literatuur en kennis kunnen hierover veronderstellingen worden gemaakt. Redenerend op basis van de psychologische contracttheorie kunnen uitzendkrachten met hun materiele werkgever zowel een transactioneel als een relationeel contract hebben, afhankelijk van het geboden HR beleid door de materiele werkgever; als uitzendkrachten een lange termijn perspectief geboden wordt tezamen met de mogelijkheid om te internaliseren ('verankering' in de organisatie) dan kunnen zij een relationeel contract hebben met hun materiele werkgever. Uit onderzoek van Torka (2003) is gebleken dat de arbeidsrelatie geen invloed heeft op betrokkenheid; flexibele arbeidskrachten kunnen net zo betrokken zijn als vaste arbeidskrachten en bovendien vinden beide groepen betrokkenheid van de (materiele) werkgever relevant. Beide groepen hebben evenveel waardering voor het HR-beleid en lijken dus alleen qua aanstelling van de vaste arbeidskrachten te verschillen. In dit onderzoek staan niet de overeenkomsten of verschillen tussen flexibele arbeidskrachten en vaste medewerkers centraal, maar deze gegevens kunnen wel gebruikt worden ter ondersteuning van de veronderstellingen. Als er namelijk geen verschil is tussen flexibele arbeidskrachten en vaste werknemers, dan mag aangenomen worden dat kennis en veronderstellingen die opgedaan zijn over werkgeversbetrokkenheid van vaste werknemers, ook opgaan voor de werkgeversbetrokkenheid van uitzendkrachten bij hun materiele werkgever. De relatie die de uitzendkracht heeft met de materiele werkgever lijkt in veel opzichten op die van een vaste werknemer met zijn werkgever. De uitzendkracht voert het werk uit bij de materiele werkgever en waar arbeidsinhoud, -omstandigheden en -verhoudingen niet zozeer opgaan bij de relatie tussen uitzendkracht en uitzendbureau, gaan die in de relatie tussen uitzendkracht en materiele werkgever wel op. De materiele werkgever is verantwoordelijk voor de arbeidsinhoud en -omstandigheden en door de persoonlijke nabijheid van en veelvuldig contact met de materiele werkgever spelen arbeidsverhoudingen hier ook meer een rol.

Er is echter nog een belangrijk punt dat in acht moet worden genomen bij de bovengenoemde veronderstellingen. In de vorige subparagrafen is verondersteld dat uitzendkrachten kunnen verschillen, zowel juridisch als sociaal wetenschappelijk gezien. Er kan echter ook nog onderscheid gemaakt worden tussen vrijwillige uitzendkrachten (mensen die er bewust voor kiezen om uitzendkracht te blijven) en onvrijwillige uitzendkrachten (mensen die eigenlijk in dienst willen komen bij de materiele werkgever). Uit eerder onderzoek (o.a. Van Dyne & Ang, 1998; Tsui, Pearce, Porter, Tripoli, 1997; Lee & Johnson, 1991 & Torka, 2003) blijkt namelijk dat 'vrijwilligheid' een rol speelt bij betrokkenheid. Het gaat namelijk niet zozeer om het type contract, maar des te meer om de

tevredenheid met het type contract. Wanneer een werknemer tevreden is met het type contract dan kan dat een positief effect hebben op de affectieve betrokkenheid. Een vrijwillige uitzendkracht kan dus net zo goed (affectief) betrokken zijn. In dit onderzoek naar werkgeversbetrokkenheid is het onderscheid tussen al dan niet vrijwillige uitzendkrachten ook van belang. Er kunnen immers verschillen bestaan in de verwachtingen tussen vrijwillige en onvrijwillige uitzendkrachten. Zo kunnen onvrijwillige uitzendkrachten de verwachting hebben dat zij op den duur worden aangenomen bij de materiele werkgever. Het niet nakomen van deze verwachting kan (negatieve) gevolgen hebben voor de beleefde werkgeversbetrokkenheid. Ook kunnen er wellicht verschillen optreden op andere punten. Hierover kan nu nog weinig verondersteld worden, belangrijk is echter wel om het onderscheid tussen vrijwillige en onvrijwillige uitzendkrachten mee te nemen in de analyse van de resultaten.

Alles bij elkaar genomen kunnen er dus de volgende veronderstellingen gedaan worden over werkgeversbetrokkenheid van uitzendkrachten. De werkgeversbetrokkenheid van de formele werkgever zal voornamelijk in verband gebracht worden met (rechtvaardige) arbeidsvoorwaarden. Ook interpersoonlijke rechtvaardigheid en sociale behoeften zullen van belang zijn, maar deze zullen vanwege het minder frequente contact wellicht minder genoemd worden. De werkgeversbetrokkenheid van de materiele werkgever kan daarentegen met meer aspecten van het personeelsbeleid in verband gebracht worden. Welke aspecten dat zijn, kan per uitzendkracht verschillen, maar wel zal bij alle als relevant aangewezen aspecten rechtvaardigheid een belangrijke rol spelen. Interpersoonlijke rechtvaardigheid en sociale behoeften zullen een belangrijker rol spelen dan in de relatie met de formele werkgever doordat bij de materiele werkgever daadwerkelijk het werk verricht wordt. Tenslotte moet er rekening worden gehouden met een eventueel verschil tussen vrijwillige en onvrijwillige uitzendkrachten. Onvrijwillige uitzendkrachten kunnen (onvervulde) verwachtingen omtrent een vaste aanstelling bij de materiele werkgever in verband brengen met werkgeversbetrokkenheid. Ook met eventuele andere verschillen moet rekening worden gehouden.

## Hoofdstuk 3 Methodologie

In dit hoofdstuk zal toegelicht worden hoe de gedane veronderstellingen in het vorige hoofdstuk onderzocht zullen worden; de onderzoeksmethode zal besproken worden. Ook zullen de achterliggende redenen voor de gekozen methode en de consequenties ervan voor de validiteit van de resultaten besproken worden.

### 3.1 Kwalitatief onderzoek

Een onderzoeksmethode is de techniek waarmee data verzameld wordt en deze kan over het algemeen gekarakteriseerd worden als kwantitatief of kwalitatief van aard (Harding, 1986 in: Westmarland, 2001). In de introductie is naar voren gekomen dat dit onderzoek vanuit het perspectief van de werknemer gedaan wordt. Uitzendkrachten zullen direct naar hun interpretaties en definities van (werkgevers) betrokkenheid worden gevraagd. Door deze manier van dataverzameling is dit onderzoek te karakteriseren als een kwalitatief onderzoek. Wiesenfeld (2000) beschrijft een aantal onderscheidende kenmerken van dit type onderzoek. Zo is kwalitatief onderzoek meer geschikt voor het bestuderen van verschijnselen in hun natuurlijke omgeving. Kwalitatief onderzoek gaat er namelijk vanuit dat de te onderzoeken verschijnselen of fenomenen onlosmakelijk verbonden zijn met hun context en om deze te begrijpen, moet hier dan ook rekening mee worden gehouden (Tolman & Brydon- Miller, 1997, in Wiesenfeld, 2000). Het doel van kwalitatief onderzoek is toegang te krijgen tot informatie van de respondent waarbij de respondent openlijk kan antwoorden, op basis van zijn eigen kennis zonder dat de onderzoeker van tevoren antwoordcategorieën heeft gedefinieerd, kwalitatief onderzoek is daarmee inductief van aard (Manning, 1997, in Wiesenfeld, 2000). Belangrijk bij kwalitatief onderzoek is de relatie tussen onderzoeker en respondent: de respondent moet zijn ervaringen, interpretaties en definities kunnen vertellen in een klimaat van gelijkwaardigheid (Tolman & Brydon, 1995, in: Wiesenfeld, 2000).

King, Keohane & Verba (1994) benadrukken dat kwalitatief onderzoek zich onderscheidt van kwantitatief onderzoek doordat de verschillende beschikbare methoden geen gebruik maken van numerieke metingen. Kwalitatief onderzoek richt zich op één of een klein aantal gevallen en weet veel informatie over dit ene geval of het kleine aantal gevallen te verwerven. Ook Cupchik (2001) wijst verschillen aan tussen kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek is holistisch van aard; het te bestuderen fenomeen wordt als een heel systeem gezien en er wordt gezocht naar patronen die het systeem bij elkaar houden. Deze zoektocht naar patronen is uitputtend; er wordt zoveel mogelijk onderzoek gedaan naar de manier waarop de verschillende delen van het systeem elkaar beïnvloeden. Kwalitatief onderzoek is constructief; betekenissen, definities en interpretaties worden verkregen over een wereld die geobserveerd wordt en getracht wordt te begrijpen door onderzoekers die over het algemeen buiten die wereld staan (Cupchik, 2001).

Zoals gezegd, is dit onderzoek kwalitatief van aard. Centraal staat het verkrijgen van kwalitatieve informatie vanuit de belevingswereld van de respondenten; informatie over hoe uitzendkrachten betrokkenheid definiëren, wat zij onder werkgeversbetrokkenheid verstaan en of zij hierin een verschil ervaren tussen de formele en de materiele werkgever.

De belangrijkste reden voor het doen van kwalitatief onderzoek vanuit het perspectief van de werknemer heeft te maken met het beperkte onderzoek over werkgeversbetrokkenheid. Onderzoek over werkgeversbetrokkenheid is nog maar beperkt tot een aantal beroepsgroepen en de resultaten van deze onderzoeken kunnen nog niet zonder meer gegeneraliseerd worden naar andere beroepsgroepen. Onderzoek van Torck et al. (2006) onder metaalarbeiders, brandweerlieden en fysiotherapeuten heeft tot bepaalde inzichten geleid over werkgeversbetrokkenheid. Deze inzichten (schematisch weergegeven in figuur 1) zijn gebruikt om veronderstellingen te doen over de werkgeversbetrokkenheid van uitzendkrachten en dan met name over het verschil tussen de twee werkgevers. Toch is het belangrijk dat de uitzendkrachten direct naar hun interpretaties van werkgeversbetrokkenheid wordt gevraagd; er mag namelijk niet zonder meer aangenomen worden dat uitzendkrachten dezelfde interpretaties van werkgeversbetrokkenheid erop na houden. Juist door

het doen van kwalitatief onderzoek vanuit werknemersperspectief kunnen uitzendkrachten direct naar hun interpretaties van betrokkenheid worden gevraagd. Zij vertellen vanuit hun belevingswereld en zo wordt duidelijk wat zij onder werkgeversbetrokkenheid verstaan en of hierbij een verschil zit tussen de formele en materiele werkgever.

Bij het analyseren van de resultaten kunnen voorgaande inzichten en de gedane veronderstellingen als referentiekader gebruikt worden. Er kan gekeken worden in hoeverre de resultaten onder uitzendkrachten passen binnen dit kader en in hoeverre zij hiervan afwijken.

### **3.2 De onderzoeksmethode: interviews**

Door middel van interviews kunnen de uitzendkrachten direct naar hun interpretaties en definities van onder andere werkgeversbetrokkenheid worden gevraagd. Er zijn verschillende typen interviews; van volledig gestructureerd naar volledig ongestructureerd. Bij een gestructureerd interview worden aan alle respondenten dezelfde vragen voorgelegd in dezelfde volgorde en heeft de respondent slechts de mogelijkheid om te antwoorden binnen een vooraf vastgesteld kader (Fontana & Frey, 2000:649, in: Al- Saggaf & Williamson, 2004). Feitelijk gaat het hier dus om het afnemen van een vragenlijst. In semi gestructureerde interviews gebruikt de interviewer wel een soort van schema, maar de volgorde van vragen is niet per se vastgelegd en er is meer ruimte voor flexibiliteit dan bij een gestructureerd interview (Minichiello, Aroni, Timwell & Alexander, 1996: 65, in: Al- Saggaf & Williamson, 2004). In een volledig ongestructureerd interview neemt het interview meer de vorm aan van een alledaags, normaal gesprek. De interviewer vertrouwt volledig op de sociale interacties tussen hem en de respondent om informatie te verkrijgen ( Minichiello et al, 1996: 65 in: Al- Saggaf & Williamson, 2004).

Semi-gestructureerde interviews en ongestructureerde interviews zijn beide een vorm van diepte interviews. Dit soort interviews is een veel gebruikte methode in kwalitatief onderzoek, vanwege de mogelijkheid om goed inzicht te krijgen in de percepties van individuen ( Kumar, 1996; Fontana & Frey, 2000, in: Al- Saggaf & Williamson, 2004). Bij een diepte interview wordt niet de focus gelegd op het perspectief van de interviewer, maar van belang is juist het perspectief van de respondent. Via een diepte interview krijgt de onderzoeker de mogelijkheid om de leefwereld van de respondent nader te begrijpen in een taal die gebruikelijk, natuurlijk, is voor de respondent.

Voor dit onderzoek lijken semi gestructureerde diepte interviews het meest geschikt. Via dit type interview kan namelijk gevraagd worden naar allerlei definities en interpretaties van de uitzendkracht. Doordat er geen vastgesteld antwoordkader is, kan de uitzendkracht zijn eigen meningen en inzichten naar voren brengen en wordt hij niet beperkt door een vooraf opgesteld kader. Op deze manier wordt er goed inzicht verkregen in de perceptie van de desbetreffende uitzendkracht.

Er zullen 10 semi gestructureerde diepte interviews plaatsvinden met uitzendkrachten die voor een onderwijsinstelling werken. Alle uitzendkrachten zijn werkzaam bij de onderwijsinstelling via het zelfde uitzendbureau en vallen allemaal in de categorie administratieve medewerkers. Er is opzettelijk gekozen voor uitzendkrachten die zowel dezelfde formele als materiele werkgever hebben om zo de vergelijkbaarheid van de resultaten te vergroten.. De interviews zullen ongeveer een half uur tot drie kwartier duren en in de interviews zullen de uitzendkrachten direct naar hun interpretaties van betrokkenheid gevraagd worden. Dit wil zeggen, er zal gevraagd worden naar de eigen betrokkenheid en dat van de formele en materiele werkgever. Na het doen van de interviews zullen de antwoorden uitgewerkt worden op papier en zal er een membercheck plaatsvinden; respondenten krijgen de gelegenheid om het interview na te lezen en eventueel aanvullingen of verbeteringen in de antwoorden na te brengen.

Over de 'aard van de kracht' van de betrokkenheid van de werkgevers zullen geen vragen worden gesteld en dit zal dan ook in dit onderzoek verder buiten beschouwing worden gelaten. Dit is omdat voor het bepalen van de aard van de kracht eerst duidelijk moet zijn wie de agenten zijn van werkgeversbetrokkenheid en vervolgens deze agenten naar hun betrokkenheid moet worden gevraagd. Dit onderzoek vindt echter plaats bij werknemers en agenten zullen hierbij niet aan het woord komen.

De volgende vragen zullen gebruikt worden in het interview. (Voor volledig interviewprotocol zie bijlage 1).

1. Wat verstaat u onder betrokkenheid?
2. Bij wat bent u betrokken?

Na deze vragen over de eigen betrokkenheid wordt de focus omgedraaid en wordt direct gevraagd naar de betrokkenheid van zowel de materiele als de formele werkgever:

3. Wat verstaat u onder betrokkenheid van (naam materiele werkgever) bij u?
- 3a) In hoeverre is (naam materiele werkgever) al dan niet bij u betrokken? Waaruit blijkt dit?
4. Wat verstaat u onder betrokkenheid van (naam formele werkgever) bij u?
- 4a) In hoeverre is (naam formele werkgever) bij u betrokken? Waaruit blijkt dit?

Voorafgaand aan deze vragen zullen eerst nog een aantal algemene vragen gesteld worden over onder andere leeftijd, functie en verblijfsduur bij zowel de materiele als formele werkgever. Al deze vragen zijn belangrijk omdat deze kenmerken wellicht een invloed kunnen hebben op hetgeen de respondenten onder (werkgevers)betrokkenheid verstaan. Ook zal er gevraagd worden of de uitzendkrachten de voorkeur geven aan een contract met de materiele werkgever. Op deze manier kan een onderscheid gemaakt worden tussen vrijwillige en onvrijwillige uitzendkrachten. Laatstgenoemden zullen namelijk een voorkeur hebben voor een vast contract met de materiele werkgever.

Met de eerste twee vragen wordt gevraagd naar zowel objecten als grondslagen van de eigen betrokkenheid. Deze vragen dienen om de algemene betrokkenheid ‘mind set’ bloot te leggen. In het tweede hoofdstuk is naar voren gekomen dat er drie verschillende grondslagen zijn: affectief, normatief en calculatief en verschillende objecten: werk, collega’s, afdeling en organisatie. Daarnaast kunnen de respondenten ook nog privé betrokkenheden onderscheiden. Voor de analyse van de antwoorden kunnen nu dus alvast de volgende 15 voorlopige categorieën onderscheiden worden.

Foci/Grondslagen	Affectief	Normatief	Calculatief
Werk	1	2	3
Collega’s	4	5	6
Afdeling	7	8	9
Organisatie	10	11	12
Privé	13	14	15

Tabel 1: betrokkenheidcategorieën

De andere twee vragen zijn er vervolgens opgericht om inzicht te krijgen in de werkgeversbetrokkenheid van zowel de materiele als formele werkgever. Door apart te vragen naar de materiele en formele werkgever kunnen eventuele verschillen en overeenkomsten van werkgeversbetrokkenheid van de twee werkgevers aan het licht komen. In het vorige hoofdstuk zijn verschillende vormen van rechtvaardigheid genoemd die op verschillende gebieden van personeelsbeleid een rol kunnen spelen. Daarnaast is een vorm van rechtvaardigheid in verband gebracht met sociale behoeften. Al deze aspecten samen vormen de 13 voorlopige antwoordcategorieën bij de vragen over werkgeversbetrokkenheid. Al deze mogelijke categorieën zijn te vinden in de onderstaande tabel. Deze tabel dient als analysekader. Aan de hand van deze tabel zal gekeken worden of de antwoorden van de respondenten al dan niet binnen het opgestelde kader passen.

Personeelsbeleid/Rechtvaardigheid	Distributief	Procedureel	Informationeel	Interpersoonlijk
Arbeidsinhoud	1	2	3	
Arbeidsvoorwaarden	4	5	6	
Arbeidsomstandigheden	7	8	9	
Arbeidsverhoudingen	10	11	12	
Sociale behoeften				13

Tabel 2: Categorieën werkgeversbetrokkenheid

Tenslotte zal er nog gekeken worden naar de agenten van werkgeversbetrokkenheid. Hier worden niet direct vragen over gesteld, maar uit de antwoorden van de respondenten zal opgemaakt worden welke personen als agenten van betrokkenheid van de werkgever worden gezien. In hoofdstuk 2 is reeds naar voren gekomen dat het gedrag van verschillende personen binnen een organisatie gebruikt kan worden om te beoordelen of er werkgeversbetrokkenheid is. Tot dusver is bekend dat het kan gaan om directe leidinggevenden, maar ook om niet leidinggevend personeel of kantoormedewerkers (Torka, 2003).

### 3.3 Validiteit van de onderzoeksresultaten

Het doen van interviews om informatie te verkrijgen heeft gevolgen voor de geldigheid van de onderzoeksresultaten. De gehanteerde manier van informatieverzameling in dit onderzoek heeft vooral gevolgen voor de externe validiteit en constructvaliditeit. Zo heeft het beperkte aantal van tien werknemers gevolgen voor de generaliseerbaarheid, oftewel de externe validiteit van de onderzoeksresultaten. Externe validiteit heeft betrekking op de mate waarin gemaakte conclusies generaliseerbaar zijn. De generaliseerbaarheid kan zowel betrekking hebben op personen, maar ook op behandelingen en uitkomsten ( Shadish, Cook & Campbell, 2002:83). Door het kleine aantal respondenten mag niet zonder meer verondersteld worden dat de onderzoeksresultaten gelden voor alle uitzendkrachten die werken voor de onderwijsinstelling, noch voor alle uitzendkrachten in het algemeen. Echter, het gaat hier om een *verkennend* onderzoek naar de vraag of er een verschil in werkgeversbetrokkenheid is tussen de formele en materiele werkgever van uitzendkrachten. Op basis van dit onderzoek kan een eerste indruk gekregen worden hiervan en de resultaten van dit onderzoek kunnen aanleiding zijn tot verder, uitgebreider onderzoek. Vervolgonderzoek kan vervolgens dan zo ingericht worden dat de resultaten wel te generaliseren zijn naar een grotere populatie.

In tegenstelling tot een niet zo grote externe validiteit, is de constructvaliditeit van dit onderzoek wel groot. Bij constructvaliditeit gaat het erom of de gebruikte operationalisaties ook daadwerkelijk het te onderzoeken begrip/construct weerspiegelen ( Shadish, Cook & Campbell, 2002: 64). Doordat de uitzendkrachten in de interviews direct naar hun interpretaties en definities van betrokkenheid worden gevraagd, is de constructvaliditeit dan ook hoog. Door het direct vragen naar interpretaties en definities is het namelijk duidelijk wat de respondenten onder bepaalde begrippen verstaan en kan hierover geen verwarring optreden. Nu de onderzoeksstrategie uiteen is gezet, zal in het volgende hoofdstuk de analyse van de resultaten besproken worden.

## **Hoofdstuk 4 Resultaten**

### **4.1 Inleiding**

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de gehouden interviews gepresenteerd. Eerst zal een korte beschrijving volgen van enkele kenmerken van de onderzoeksparticipanten en in de daaropvolgende paragraaf zal (beknopt) worden ingegaan op de eigen betrokkenheid van de respondenten. Gekeken zal worden naar de grondslagen en de foci van betrokkenheid. Vervolgens zullen er twee paragrafen volgen over respectievelijk de betrokkenheid van de materiele werkgever en de formele werkgever. Er zal geen analyse per respondent plaatsvinden, maar het algemene beeld of heel opvallende zaken zullen aan het licht komen. De analyse zal gebeuren op basis van de analysekaders uit hoofdstuk drie. Voor wat betreft de eigen betrokkenheden, zal de analyse gebeuren op basis van tabel 1 met daarin de voorlopige antwoordcategorieën over grondslagen en foci van betrokkenheid. Voor zowel de betrokkenheid van de materiele als de formele werkgever zal tabel 2 gebruikt worden. Er zal aangegeven worden welke HRM domeinen en vormen van rechtvaardigheid de respondenten in verband brengen met werkgeversbetrokkenheid. Bovendien zal gekeken worden welke personen als agenten van betrokkenheid van zowel de materiele als formele werkgever aangewezen worden.

### **4.2 De onderzoeksparticipanten**

Zoals in het vorige hoofdstuk al is vermeld, zijn er interviews gehouden met tien uitzendkrachten. De respondenten variëren in leeftijd van 38 tot en met 67 jaar. De respondenten zijn allemaal te benoemen als administratieve medewerkers, maar zijn wel werkzaam op verschillende afdelingen binnen de onderwijsinstelling. Daarnaast hebben zij ook niet allemaal hetzelfde contract met het uitzendbureau. De geïnterviewde uitzendkrachten bevinden zich niet allemaal in dezelfde fase van de CAO. De verblijfsduur bij de materiele werkgever verschilt ook: variërend van drie maanden tot meer dan vijf jaar. Niet alle respondenten hebben de wens om bij de materiele werkgever in vaste dienst te komen. Twee van de tien respondenten zijn inmiddels in vaste dienst van de materiele werkgever en van de acht andere respondenten hebben vier ook de wens om een vast contract te krijgen bij de materiele werkgever. De redenen voor de overige vier om geen vast contract te willen hebben, lopen uiteen. Zo heeft één respondent simpelweg de voorkeur om als uitzendkracht te blijven werken. Verder zijn er twee respondenten die erg weinig uren maken bij de materiele werkgever en zij hebben hierdoor niet een voorkeur om in vaste dienst te gaan. Tenslotte vindt een andere respondent de werksituatie bij de materiele werkgever niet prettig en heeft daarom niet de wens voor een vast contract. Het niet willen hebben van een vast contract geldt alleen voor deze specifieke materiele werkgever. Als de situatie bij een andere materiele werkgever beter is, dan heeft deze respondent ook sterk de voorkeur voor een vast contract bij die materiele werkgever. Deze laatste respondent is dus eigenlijk niet geheel vrijwillig uitzendkracht, maar de andere drie genoemde respondenten zijn wel geheel vrijwillig uitzendkracht. In het vervolg van dit hoofdstuk zal het expliciet aangegeven worden wanneer de antwoorden van deze vrijwillige uitzendkrachten verschillen van de antwoorden van de onvrijwillige uitzendkrachten.

### **4.3 Betrokkenheid van de respondenten**

De respondenten is eerst gevraagd naar hun eigen betrokkenheid; er is gevraagd naar zowel grondslagen als objecten van betrokkenheid. Zoals al eerder vermeld is, dienen de vragen over eigen betrokkenheid om de algemene betrokkenheid 'mind set' bloot te leggen.

Bij het merendeel van de respondenten heeft betrokkenheid bij het werk een deels normatieve, maar ook deels calculatieve grondslag. In paragraaf 2.2.2 is de samenhang tussen normatieve en calculatieve grondslag al genoemd. In deze paragraaf werd het in verband gebracht met werkgeversbetrokkenheid, maar de samenhang tussen normatieve en calculatieve betrokkenheid gaat eveneens op voor werknemersbetrokkenheid. De onderstaande citaten laten de samenhang tussen deze twee grondslagen van betrokkenheid duidelijk zien. De respondenten gaan volledig voor hun

werk en zien het werk goed doen als een soort algemeen geldende norm. Zij voelen zich min of meer verplicht om deze normatieve verwachtingen na te leven en weten dat op overtreding van deze norm sancties zullen volgen.

*Je bent gevraagd voor bepaalde functies en dan doe je dat voor 100% en dan wil je ook hebben dat het allemaal goed in orde komt en dat wat van je verlangd wordt, dat je dat dan ook allemaal gaat doen.*

*Betrokkenheid is voor mij.. dat je zoveel van jezelf geeft en zo met het werk bezig bent dat je alles, dat je eigenlijk wil dat het allemaal goed loopt... (.....) Ik werk hier bijvoorbeeld via ( naam formele werkgever). Mijn contract loopt af op 1 november. Ik word volgende week geopereerd, maar ik heb wel zo'n gevoel, en dat is voor mij betrokkenheid.. (...) dat ik alles netjes wil achterlaten en dat iedereen zo min mogelijk last heeft van de twee weken dat ik er niet zal zijn. Ik ga dingen in het voren werken.*

*Het punt is dat als ik een verbintenis aanga, een zakelijke verbintenis met wie dan ook, (.....) dan ga ik daar ook voor. (...) Dus op het moment dat ik me ergens aan verbind, dan ga ik ervoor. En dan heb ik een bepaalde mate van betrokkenheid. Dan wil ik het ook gelijk allemaal goed doen. Dan baal ik ook als ik de dingen niet afkrijg.*

*Ja, goed, luister, bij alle werkzaamheden die ik doe, daar probeer ik altijd zo betrokken mogelijk te zijn. Ik heb zo iets van ervoor gaan en je wel verdiepen in je functie.*

Daarnaast is de betrokkenheid van een klein aantal respondenten gebaseerd op een meer affectieve grondslag, 'plezier in je werk' en 'je werk leuk vinden' worden door deze respondenten veelal genoemd als een teken van betrokkenheid bij het werk. Eén respondent noemt zowel een normatieve als affectieve grondslag en geen van de respondenten is betrokken bij het werk op basis van een puur calculatieve grondslag.

Voor wat betreft de foci van betrokkenheid, wordt niet alleen het werk genoemd. Ook collega's en de afdeling worden genoemd als foci van betrokkenheid. Voor wat betreft privé betrokkenheden worden voornamelijk gezin en familie genoemd, maar soms ook verenigingen en clubs. Onderstaande citaten laten de betrokkenheid bij de afdeling en de collega's zien:

*(...)Je hebt uiteraard mensen die een eindverantwoordelijkheid hebben maar ik voel me altijd betrokken bij hetgeen wat ik doe en dan doe ik het niet voor mijzelf, maar gewoon voor het bedrijf, en dat is in dit geval (naam afdeling van materiele werkgever).*

*Ik voel me betrokken bij mijn werk, maar ook bij mijn collega's. En dan met name collega's met wie ik veel te doen heb en met wie ik op dezelfde lijn zit. Ik ben niet zo'n persoon die zegt, ik heb alleen mijn werk en voor de rest interesseert het mij niet.*

Opvallend is dat geen van de respondenten spreekt over betrokkenheid bij het uitzendbureau. Er zijn echter wel twee respondenten die nadrukkelijk vermelden dat hun betrokkenheid naar het uitzendbureau toe erg laag is. Het uitzendbureau vormt niet of nauwelijks een foci van betrokkenheid. De respondenten hebben hiervoor uiteenlopende redenen; de één ziet het weinige contact als oorzaak, terwijl de ander de oorzaak legt bij het weinige aantal uren dat gewerkt wordt via het uitzendbureau:

*Betrokkenheid, dat je je verantwoordelijk voelt, dat je plezier hebt in je werk. En dat heb ik allebei. Dat is naar (naam formele werkgever) toe een stuk minder omdat er weinig contact is, dat is meer met ( naam materiele werkgever).*

*Ja, goh, dat lag vroeger toen ik een vaste werkgever had even anders natuurlijk. Daar verstond ik onder betrokkenheid, je collega's, je werk. Ik zat in de verkoop, ik ben altijd verkoper geweest, dat zit me ook in het bloed. Ik was betrokken bij het product van het bedrijf. Ja, familie, zo voel ik dan betrokkenheid. En dat heb ik bij (naam*



*formele werkgever) niet. (...) Kijk, zou ik nu elke dag aan het werk zijn, dan lag het even anders. Ik werk nu veel minder uren. Ja, daar kan je niet van betrokkenheid spreken.*

#### **4.4 Betrokkenheid van de materiele werkgever**

De respondenten is gevraagd naar wat zij verstaan onder betrokkenheid van hun materiele werkgever en in hoeverre hun materiele werkgever hier al dan niet aan voldoet. Geen van de respondenten brengt betrokkenheid van de materiele werkgever in verband met arbeidsinhoud of -omstandigheden. Arbeidsvoorwaarden en met name arbeidsverhoudingen en interpersoonlijke rechtvaardigheid ('sociale behoeften') worden veelal gekoppeld aan werkgeversbetrokkenheid. Dit alles zal in de volgende subparagrafen uitgebreid worden toegelicht. Er is rekening gehouden met verschillen in antwoorden van vrijwillige en onvrijwillige uitzendkrachten. Wanneer de antwoorden van deze twee groepen verschillen op een bepaald gebied, dan is dit expliciet vermeld in de desbetreffende subparagraaf.

##### **4.4.1 Arbeidsvoorwaarden**

Slechts één respondent brengt betrokkenheid van de materiele werkgever, of eigenlijk het ontbreken hiervan, in verband met (primaire) arbeidsvoorwaarden. Deze respondent werkt al meer dan vijf jaar bij de materiele werkgever, maar nog steeds via het uitzendbureau. Na al deze tijd is er nog steeds geen vast contract met de materiele werkgever. De respondent verwijt dit de leidinggevenden en dan met name de manier waarop zij te werk gaan:

*Ik ben hier ook al zo lang, dus eigenlijk zouden ze wat meer voor mij kunnen doen van 'je bent hier al zo lang, je doet je werk goed, eigenlijk heb je recht op een vaste aanstelling of op een jaarcontract met de universiteit'. Maar als je hier al zo lang werkt, is een jaarcontract eigenlijk ook maar een wassen neus. Want dan kunnen ze je ook wel direct in vaste dienst nemen, want ze weten gewoon hoe je bent. (...)Ik ben iemand, als je ergens voor kiest, dan moet je er ook voor gaan. Dus, ze weten best wat ze aan mij hebben. En ik vind eigenlijk dat ze daar te weinig mee doen.*

*Maar we hebben gewoon een heel slechte directeur hier en die gaat per 4 september weg. Die wil ook niemand aannemen. Elke plek die bij (naam afdeling), die wordt eigenlijk allemaal in de vrieskast gezet, zoals we dat dan noemen. En er wordt op dit moment niemand aangenomen.*

*Ik wil nog even toevoegen dat normaal een uitzendkracht bij ziekte, zwangerschap of een tijd van grote drukte bijspringt. Maar in mijn geval als je ergens al zo lang werkt is het structureel werk en zou je denken dat je wel een keer wordt aangenomen.*

Deze waargenomen onrechtvaardigheid ligt op een grensvlak tussen procedurele en distributieve onrechtvaardigheid. De respondent is het namelijk niet eens met de manier waarop de leidinggevenden te werk gaan, maar ook met de uitkomst is zij het niet eens (het niet krijgen van een vast contract).

Een voor de handliggende reden dat slechts één respondent over een dergelijke kwestie spreekt, is omdat deze respondent de enige is die al zoveel jaren via het uitzendbureau bij dezelfde materiele werkgever werkt en nog steeds geen vast contract heeft bij de materiele werkgever. De overige respondenten werken aanzienlijk korter voor de materiele werkgever of hebben zelfs al een vast contract bij de materiele werkgever. Een bijkomende oorzaak van de ontevredenheid is dat deze respondent overduidelijk geen vrijwillige uitzendkracht is. Deze ontevredenheid zou bij een uitzendkracht die wel uitzendkracht wil blijven, niet ontstaan.

##### **4.4.2 Arbeidsverhoudingen**

Wat betreft arbeidsverhoudingen, geven een aantal respondenten aan dat ze openheid en eerlijkheid willen; duidelijke informatie over het functioneren, het werk en de functie, maar ook uitleg over de

organisatie en hetgeen er van hen verlangd wordt. Belangrijk hierbij is dat deze openheid wederzijds is, het moet van twee kanten komen. Het laatste citaat is van een vrijwillige uitzendkracht. De vrijwillige uitzendkracht heeft in dit opzicht dus dezelfde mening als de niet vrijwillige uitzendkrachten.

*(...) Dat zal niet alleen voor mij gelden, maar dat zal voor iedereen gelden. Dat ze je in ieder geval met respect behandelen. En daarnaast dat ze duidelijk naar je toe zijn.*

*I: En duidelijkheid waarin?*

*R: In alles. Je moet niet bang zijn om elkaar de waarheid te vertellen. Als ik iets niet goed doe, dan moet me dat verteld worden. Zodat ik daar de volgende keer rekening mee houden kan. Maar dat is wederzijds. Het moet van twee kanten komen. Dus ik heb graag dat als ik iets gedaan heb en ze zeggen dat had je beter zus of zo kunnen doen of de volgende keer moet je dat zo doen, dan heb ik graag dat ze me dat zeggen. Zodat ik daar de volgende keer rekening mee kan houden.*

*Betrokkenheid vind ik, op het moment dat je binnenkomt, vind ik dat het belangrijk is dat je goed begeleid wordt in je, je werkzaamheden. Dat je goed begeleid wordt in de dingen die binnen de organisatie gebeuren. De (naam materiele werkgever) was voor mij heel erg nieuw. Ik had nog nooit voor een dergelijke organisatie gewerkt. En het is een vrij complexe organisatie. Dus... ja. dan vind ik het heel belangrijk dat mij daar uitleg over gegeven wordt en dat ik hier dus veel informatie over krijg. Zodat alles duidelijk wordt.*

*Openheid en eerlijkheid is heel belangrijk. Dit geldt zeker voor mensen die via een uitzendbureau werken. Meestal is het werken via een uitzendbureau voor een werkgever maar voor kortere duur. Het is daarom belangrijk direct, open en eerlijk te zijn van beide kanten. Zo weten beide partijen waar ze aan toe zijn en wat er van je verlangd wordt.*

Veel respondenten zien het tonen van interesse zowel met betrekking tot werkgerelateerde als niet werkgerelateerde zaken als een vorm van werkgeversbetrokkenheid. Qua werkgerelateerde zaken verwachten de respondenten dat leidinggevenden vragen naar de gang van zaken op het werk, of alles goed gaat en of alles bevalt. Echter, deze interesse wordt lang niet getoond door alle leidinggevenden. Het moet echter niet blijven bij het simpelweg vragen naar de gang van zaken, een aantal respondenten geeft ook aan dat leidinggevenden moeten laten merken dat zij weten waar de werknemer mee bezig is. Het wordt gewaardeerd als de leidinggevende laat merken dat het gedane werk goed verricht is. Dit wordt als een vorm van betrokkenheid gezien en het niet tonen van deze vorm van belangstelling wordt toch als een bezwaar gezien. Hieronder zijn een aantal citaten van verschillende respondenten waaruit dit alles op te maken is. Bij het eerste citaat blijkt duidelijk dat die betrokkenheid er is, bij de twee overige citaten was die betrokkenheid er overduidelijk niet. Vermeld moet worden dat alle citaten afkomstig zijn van respondenten die geen vrijwillige uitzendkrachten zijn. Vrijwillige uitzendkrachten brengen het tonen van interesse in werkgerelateerde zaken niet in verband met betrokkenheid.

*Dus in die zin, ja verwacht ik van de (naam afdeling) en van mijn leidinggevende, ja, wel een bepaalde betrokkenheid bij mij en wat ik doe. Ik vind het wel prettig als mijn baas het zegt dat ik het goed gedaan heb of dat ik de dingen die hij van mij verwacht, ja die moet ik natuurlijk wel uitvoeren, maar dat hij dat dan ook laat blijken en dat gebeurt gelukkig ook.*

*(...)Ze hebben gewoon zoiets van, ze horen niets, het gaat goed. Dus laat ze lekker hun gang gaan. Het werk loopt wel en het is ook allemaal wel goed, maar ja, ik vind dat slecht. Ik zou dat zelf niet doen. Nee, je doet je werk gewoon en je ziet verder niemand. Tenminste degene die boven je staan, niet. Ja, die afwezigheid, dat vind ik wel. Het werk gaat goed en ze horen niks, en dan denken ze van het gaat wel goed, klaar.*

*Ik had een beetje het gevoel daar dat ik rondobberde en dat ze me maar een beetje lieten gaan en nou ja, zolang ik niks hoorde, ging ik er maar vanuit dat ze tevreden waren. En dat zeiden ze uiteindelijk ook wel. Dat ze best wel tevreden waren, dus nou ja. Dus ik ging er maar van uit dat het goed ging.*

Maar ook niet werkgerelateerde zaken zijn belangrijk. Uit de antwoorden van de respondenten blijkt duidelijk dat sociale behoefte een rol speelt in de relatie met de leidinggevende. De leidinggevende moet niet alleen geïnteresseerd zijn in het werk, maar ook oprecht geïnteresseerd zijn in de persoon zelf. Deze oprechte interesse toont betrokkenheid. Het wordt verwacht en gewaardeerd wanneer leidinggevendens ook eens een praatje maken. Bij een aantal respondenten gebeurt dit ook, maar bij één respondent gebeurt dit heel duidelijk niet en dit wordt dan ook als negatief ervaren. De eerste twee citaten zijn gevallen waarin het vragen naar persoonlijke zaken ook daadwerkelijk gebeurt, het laatste citaat toont een geval waarin dit duidelijk afwezig is. Net als de voorgaande citaten over het vragen naar werkgerelateerde zaken, zijn ook deze citaten afkomstig van onvrijwillige uitzendkrachten. Blijkbaar hebben de vrijwillige uitzendkrachten niet of nauwelijks behoefte aan een dergelijke interesse van de (directe) leidinggevende.

*Maar in mijn relatie met de manager, die ook goed is trouwens, ja, verwacht ik wel dat hij naar mijn persoonlijke dingetjes vraagt. En ja, dat hoeft helemaal niet ver te gaan, maar af en toe dat soort gesprekken, dat is wel prettig voor de werksfeer. En dat gebeurt ook wel. Dit is natuurlijk een vrij kleine club en dan heb je dat al eerder, maar ik vind dat wel belangrijk. Er moet tijd zijn voor een praatje en voor gekheid, dat is ook een mate van betrokkenheid. Daar moet ook ruimte voor zijn en dat is er gelukkig ook.(..). Maar dat geldt ook, persoonlijke betrokkenheid, ik vind het leuk als hij vraagt, als ik van vakantie kom, van hee, wat heb je gedaan. Hoe was het? Zoals nu, zit ik dan met nek en schouder klachten, ja dan vind ik het toch wel prettig als hij daarnaar vraagt.*

*R: Het hoeft niet heel diep te gaan over privé zaken. Maar wel dat de belangstelling er is, dat je een beetje weet van de persoon daarachter, achter het werk. Dus niet tot het niveau van werk, maar ietsje meer, beetje globaal.*

*I: Kunt u dat nog iets meer toelichten?*

*R: Vragen naar hobby's bijvoorbeeld. Als je een gemeenschappelijke hobby hebt, dan heb je al een punt om over te praten.*

*Maar we hebben tegen ( naam baas ) ook wel gezegd van ja, je bent onze baas, maar jij komt ook nooit eens kijken hoe het gaat of gewoon eens gezellig een praatje maken. Al is het niet eens over het werk. Dat doet ze niet. Dat zit er gewoon niet in.*

Het gaat niet alleen om interesse tonen in de werknemer, ook een respectvolle behandeling en waardering zijn belangrijk. Deze vorm van interpersoonlijke rechtvaardigheid toont wederom betrokkenheid van de materiele werkgever. Opvallend is wellicht dat geen van de vrijwillige uitzendkrachten deze zaken aanhalen, terwijl het merendeel van de niet vrijwillige uitzendkrachten hier wel over spreekt. Dit sluit aan bij de voorgaande waarnemingen over het tonen van interesse door de leidinggevende in werkgerelateerde en niet werkgerelateerde zaken. Vrijwillige uitzendkrachten verwachten blijkbaar weinig van hun materiele werkgever op het gebied van arbeidsverhoudingen. De achterliggende redenen hiervoor zou kunnen liggen in hun voorkeur om een vrijwillige uitzendkracht te zijn. Zij hoeven, in tegenstelling tot onvrijwillige uitzendkrachten, geen vast contract bij de materiele werkgever en zijn zich er wellicht van bewust dat ze op den duur weer bij een andere materiele werkgever aan het werk moeten. Er zijn blijkbaar dan ook geen verwachtingen ten opzichte van de materiele werkgever om tijd en moeite te investeren in een 'sociale' relatie met de uitzendkracht. In ieder geval worden deze zaken niet in verband gebracht met betrokkenheid van de materiele werkgever.

De onderstaande citaten van vijf respondenten laten zien dat respect en waardering veelal expliciet worden genoemd en een aantal respondenten vermeldt hierbij dat dit ook een wederzijds gebeuren is.

Het laatste citaat spreekt niet expliciet over respect en waardering, maar impliciet wordt er wel gesproken over de afwezigheid ervan.

*Ik vind, misschien is het wel heel goed om aan te geven dat om goed te kunnen functioneren moet je elkaar in zijn **waarde laten** en **respect** hebben voor elkaar over en weer. Dat is misschien wel één van de belangrijkste dingen.*

*Het meeste is wel gezegd. Het gaat om elkaar in z'n **waarde** laten, luisteren en ja, terugkoppelen.*

*In ieder geval **respect** tonen. Vanwege het feit dat je komt helpen. Om in zo'n situatie de helpende hand te bieden. Want meestal kom je daar omdat er een tijdelijke oplossing gevonden moet worden voor een plek waar iemand uitvalt of omdat er een klus geklaard moet worden in een korte periode. Dan kom je dus helpen als tijdelijke hulp. En ja, het is prettig als die betrokkenheid in ieder geval geuit wordt in de vorm van respect.*

*Ja, maar ook de **waardering** wel die hij uitspreekt voor het werk dat je doet. Dat doet hij wel, absoluut. Hij biedt ook wel ruimte voor gesprek van job, als je ergens mee zit, dan moet je er wel mee komen of als je wat dwars zit. Ja, die betrokkenheid is er zeker wel, absoluut.*

*De man, dat is gewoon iemand die zit daar achter het bureau en iedereen die onder hem werkt, van de werkvloer, die mensen die doen toch het werk, die mensen heb je gewoon heel hard nodig, die kent hij niet, daar wil hij niet mee praten. Hij praat alleen met mensen van gelijk niveau.*

Tenslotte, interpersoonlijke rechtvaardigheid blijkt ook uit informele en niet tastbare aspecten. Een vriendelijke benadering wordt ook gezien als een uiting van betrokkenheid. Het tweede citaat is van een vrijwillige uitzendkracht. Alhoewel er dus in de voorgaande waarnemingen weinig verwacht werd van de materiele werkgever op het terrein van de arbeidsverhoudingen, wordt uiteindelijk interpersoonlijke rechtvaardigheid door vrijwillige uitzendkrachten toch wel in een geringe mate in verband gebracht met werkgeversbetrokkenheid.

*Gewoon, de benadering naar mij toe. Ze zijn altijd wel even vriendelijk naar mij toe. Dan ben ik dat ook wel naar hun toe.*

*R: Waar ik nu zit, voel ik me betrokken en ik weet ook zeker dat ze betrokken zijn bij mij.*

*I: En waaruit blijkt die betrokkenheid volgens u?*

*R: Gewoon van de mensen om me heen. Gewoon met woorden of ... je merkt het gewoon. Het is iets gevoelsmatig.*

#### 4.4.3 Agenten van werkgeversbetrokkenheid

De respondenten spreken veelal over hun directe leidinggevende wanneer zij het hebben over betrokkenheid van de materiele werkgever. Er worden vaak heel directe aanduidingen gebruikt zoals 'mijn baas' of de (voor)naam van de leidinggevende wordt genoemd. Het gedrag van deze personen wordt gebruikt om te beoordelen of er al dan niet betrokkenheid is van de materiele werkgever, deze personen kunnen dan ook gezien worden als agenten van werkgeversbetrokkenheid.

Van alle geïnterviewden is er slechts één persoon die duidelijk onderscheid maakt tussen de directe leidinggevende enerzijds en (het bestuur van) de materiele werkgever anderzijds. Deze persoon signaleert een duidelijk verschil in werkgeversbetrokkenheid van de directe leidinggevende en van de organisatie als geheel:

*Ja, daar zitten duidelijke verschillen in. (...), maar ja, betrokkenheid van de (naam materiele werkgever) bij mij persoonlijk en bij mijn werk, nee. Als, ik bedoel, als ik morgen tegen een lantaarnpaal loop, dan zit er ook zo een ander en dan is de ( naam materiele werkgever) helemaal niet meer betrokken bij mij. Maar mijn*

*directe leidinggevende, op dat gebied, die heeft dat wel. Dus, ( naam materiele werkgever) zelf, die zal niet zo betrokken zijn bij mij. (...) Ja, van de (naam materiele werkgever) als werkgever, als je aan het college gaat vragen wie ik ben, dan weten ze niet wie ik ben en volgens mij is die betrokkenheid er dan niet. Kijk, ze zijn natuurlijk wel in het algemeenheid betrokken bij hun medewerkers. Ik bedoel, met de huidige reorganisatieplannen, misschien gaan er wel mensen uit en daar zijn ze wel heel erg betrokken bij, daar ben ik van overtuigd. Maar persoonlijk, ze kennen mijn naam vast niet. Ze zullen misschien wel eens van mij gehoord hebben, maar daar houdt het dan volgens mij ook wel weer mee op. Als ik mijn been breek, dan komt de (naam materiele werkgever) algemeen niet bij mij vragen hoe het met mij gaat.*

#### **4.5 Betrokkenheid van de formele werkgever**

Nadat in het interview de respondenten gevraagd was naar de betrokkenheid van de materiele werkgever, werden dezelfde vragen gesteld voor betrokkenheid van de formele werkgever: wat verstaat de respondent onder betrokkenheid van deze werkgever en in hoeverre voldoet de formele werkgever hieraan? Ook hier worden arbeidsomstandigheden niet in verband gebracht met werkgeversbetrokkenheid. Wel wordt gesproken over arbeidsvoorwaarden, arbeidsinhoud en arbeidsverhoudingen. In de hiernavolgende subparagrafen zal dit alles uitgebreid toegelicht worden. Net als in de vorige paragraaf, zullen verschillen in antwoorden tussen vrijwillige en onvrijwillige uitzendkrachten expliciet gemeld worden. Worden er geen verschillen genoemd, dan mag ervan uit worden gegaan dat er geen verschillen zijn op het desbetreffende gebied.

##### **4.5.1 Arbeidsvoorwaarden**

Twee respondenten brengen werkgeversbetrokkenheid in verband met primaire arbeidsvoorwaarden. Er gaat namelijk wel eens wat mis met de loonbetalingen. Bij beiden is het voorgekomen dat het loon niet op tijd betaald werd. Beide respondenten vinden de late betalingen op zich niet zo erg, maar zij brengen juist de manier waarop met dit probleem wordt omgegaan in verband met betrokkenheid. Het gaat hier dus om procedurele (on)rechtvaardigheid. De meningen van de twee respondenten verschillen hierbij wel. Eén respondent vindt dat er goed mee omgesprongen wordt en vindt dan ook dat er wel betrokkenheid is. Echter, de tweede respondent die dit probleem noemt, vindt dat er niet zo goed mee om wordt gegaan en geeft juist aan dat op dit gebied minder betrokkenheid is. Het eerste citaat komt van de respondent die vindt dat het goed wordt opgelost, het tweede citaat is van de respondent die niet zo tevreden is.

*(...)Ik heb toch ook nog wel regelmatig contact met (naam contactpersoon), ook over betalingen, daar wil nog wel eens een keer wat fout gaan. Ik kwam er pas achter dat ik 10 weken lang geen geld gekregen had, maar dat wordt uiteindelijk wel prima opgelost hoor. Ze proberen dan ook wel wat te regelen, mocht je financieel omhoog zitten. Nou zit ik dat niet, maar is dat zo, dan willen ze wel een poging doen om een voorschot te betalen, dus, die betrokkenheid is er wel.*

*Je krijgt een keer per week je salaris uitbetaald en zij zeggen altijd als er wat mis mee is, dan worden de mensen daarvan op de hoogte gesteld. Maar goed, het is ook wel eens meerdere malen voorgekomen dat er iets was met de pay roll, dat is de uitbetaling van salarissen, en dan worden de mensen dan niet op de hoogte gesteld. Terwijl sommige mensen natuurlijk, die zijn gewend om op dinsdag hun geld te krijgen en dan hebben ze vrijdags het geld nog niet. Dit zou eigenlijk gecommuniceerd moeten worden naar de uitzendkrachten toe. Ze zouden hier wel een mailtje aan kunnen wagen. Daar hoor ik wel meer klachten over (...) Ik kan me voorstellen dat het niet altijd zo loopt bij Randstad. Hun kunnen er ook niks aan doen. Maar, ze hebben een bestand, gooi er even een mail uit naar de mensen en je hebt het opgelost. Daar is de betrokkenheid dan wel minder.*

Daarnaast brengt een groot aantal respondenten niet geldelijke beloningen in verband met werkgeversbetrokkenheid. Het uitzendbureau blijkt veel aandacht te besteden aan bijvoorbeeld het organiseren van borrels, de secretaressedag of het geven van cadeautjes met feestdagen. De

respondenten zien dit als een vorm van betrokkenheid naar hen toe. Eén respondent geeft hierbij wel aan dat de niet-materiële beloningen nog wel wat meer mogen zijn. Hieronder staan een aantal citaten van verschillende respondenten weergegeven waar gesproken wordt over de niet geldelijke beloningen en hoe zeer dit gewaardeerd wordt. Opvallend is dat de citaten zijn afkomstig van zowel vrijwillige als niet vrijwillige uitzendkrachten. Op dit punt is er blijkbaar geen verschil. Het laatste citaat is van de respondent die vindt dat er toch nog wel wat meer aandacht aan besteed kan worden.

*(...) Je krijgt, er wordt altijd een zomerborrel georganiseerd voor de vakantie. Er is een kerstborrel, dus naar ons toe zit dat wel goed.*

*(...) Met de secretaressedag kwamen ze langs, toen was ik toevallig zelf afwezig, om een presentje af te geven.*

*(...). En met de feestdagen kreeg je altijd cadeautjes.*

*(...) Als er een borrel was, of er was wat te doen op de vestiging, dan werd je daarvoor uitgenodigd. Ook al toen ik al lang hier in dienst was, toen werd ik ook nog wel uitgenodigd voor dingen.*

*Ja, elk half jaar hebben we een afsluiting. Met de zomer, dan hebben we een ontmoeting met de hele club. En in december hebben we weer een jaarafsluiting. En af en toe, maar dat komt niet zo vaak voor, dan... Een tijdje geleden zijn we naar de IJstrevue geweest. Dat komt dan door sponsoring van (naam formele werkgever). En ik heb nog gezegd, jullie doen zo vreselijk veel sponsoring, kunnen we daar ook niet van meegenieten. Maar daar wordt nog niet zoveel aan gedaan eigenlijk. Daar zou toch wat meer aan gedaan kunnen worden, omdat wat meer te stimuleren.*

#### **4.5.2 Arbeidsinhoud**

In tegenstelling tot bij de materiele werkgever, wordt arbeidsinhoud tot op zekere hoogte in verband gebracht met betrokkenheid van de formele werkgever, zowel door vrijwillige als niet vrijwillige uitzendkrachten. Natuurlijk kan een uitzendbureau de exacte inhoud van een baan niet vaststellen, zij is namelijk afhankelijk van hetgeen door de inlener aangeboden wordt. Toch vinden respondenten het belangrijk dat het uitzendbureau een baan aanbiedt die qua inhoud bij hen past. Het desbetreffende uitzendbureau is hier vaak erg goed in. Het uitzendbureau blijkt goed in staat te zijn om te beoordelen of een bepaalde baan geschikt is voor een uitzendkracht. Arbeidsinhoud en werknemer worden vaak goed aan elkaar gekoppeld en dit wordt gewaardeerd door de respondenten:

*Ja, dat is heel belangrijk. En dat is sowieso betrokkenheid van (naam formele werkgever). Ze weten op een gegeven moment wel wat voor type je bent. Waar je wel past en waar je niet zou passen. Ik denk dat het wel grote betrokkenheid van (naam formele werkgever) is.*

*Ze weten precies wat ik leuk vind en waar ik in pas. En daar zorgen ze dan ook voor. Dat vind ik heel knap. Dat vind ik echt heel goed.*

#### **4.5.3 Arbeidsverhoudingen**

Met betrekking tot arbeidsverhoudingen komt een heel eenduidig beeld naar voren. Het uitzendbureau blijkt op de achtergrond te komen wanneer de respondenten ergens aan het werk gaan. Dit wordt eigenlijk door alle respondenten aangegeven en het maakt blijkbaar niet uit wat voor contract de uitzendkracht heeft met het uitzendbureau en of de uitzendkracht al dan niet vrijwillig een uitzendkracht is. Het wordt wel gewaardeerd als het uitzendbureau af en toe opbelt of langskomt en vraagt naar hoe het gaat, maar lang niet alle respondenten zien dit als noodzakelijk. Als het niet gebeurt of in zeer geringe mate, dan is dit niet zo heel erg. Bovendien wordt de behoefte aan contact minder naarmate een uitzendkracht langer bij eenzelfde materiele werkgever aan het werk is. Hieronder staan een aantal voorbeelden waaruit blijkt dat respondenten niet zoveel contact hoeven

met het uitzendbureau. Opvallend is dat vaak de uitdrukking 'af en toe' hierbij wordt gebruikt, hieruit blijkt des te meer dat regelmatig contact niet nodig is. Eén respondent gaf zelfs aan dat weinig of geen contact vanuit het uitzendbureau een gevoel geeft dat het goed gaat. Geen contact betekent goed werk. Hier ligt een duidelijk verschil met de materiele werkgever. Van de materiele werkgever wordt juist wel verwacht dat gevraagd wordt hoe het gaat, tenminste, door de onvrijwillige uitzendkrachten.

*Het af en toe navragen hoe het gaat. Af en toe, heel af en toe langskomen, dat hoeft voor mij niet te vaak.*

*Dat ze af en toe informeren hoe het gaat, in het begin met name. En dat hebben ze ook gedaan.*

*Dat ze af en toe vroegen hoe het ging. Dat ze belde. Af en toe een praatje maken.*

*Ik denk het wel, want ik denk dat je je ook heel gecontroleerd gaat voelen als ze de hele tijd gaan bellen, dat je er zenuwachtig van wordt. Of dat je gaat denken, goh, zou er iets mis zijn of zou er iets over mij gezegd zijn van (naam materiele werkgever) uit? Ik denk, hoe minder ze bellen, hoe beter het is. Dat je dan ook wel een gerust gevoel kunt hebben, van het gaat goed.*

De respondenten geven aan ook op eigen initiatief niet of nauwelijks contact te zoeken met het uitzendbureau. Deze behoefte is er simpelweg niet, maar daarbij worden er nog twee belemmeringen genoemd waardoor het weinige contact nog eens versterkt wordt. Ten eerste is dat de fysieke afstand van het uitzendbureau. Het uitzendbureau bevindt zich niet om de hoek bij de materiele werkgever en uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat ze het niet (altijd) de moeite waard vinden om deze afstand af te leggen, de prioriteiten liggen toch ergens anders. Men wil er niet voor omreizen of gaat liever meteen terug naar huis, naar het gezin:

*(...)Maar er is weinig contact, maar dat komt ook omdat ik zelf 40 uur per week werk. Als ik hier de hele dag zit, dan heb ik ook geen behoefte om daar heen te gaan voor een social talk. Dan heb ik ook zoiets van, ik wil naar huis. Ik heb thuis ook een kind zitten, dus.. die heeft ook aandacht nodig. Ja. het is allemaal toch wat afstandelijker.*

*(...)Ik zocht ze zelf ook niet zo vaak op. Gewoon af en toe. Zo even. Na een aantal weken, als ik dan tijd had, dan bracht ik de brief even persoonlijk en maakte een praatje.*

*Ja, de afstand is dan korter, want nu bijvoorbeeld in Enschede kom ik nooit want dan moet ik daar nog weer naar terugreizen en nog weer naar mijn huis. Ik woon namelijk niet hier. En dat is gewoon lastig, dat doe je niet. Alles gaat nu gewoon schriftelijk of telefonisch.*

Een tweetal respondenten noemt een tweede belemmering. Zij vinden het vervelend dat er veel wisselingen qua personeelsbezetting plaatsvindt binnen het uitzendbureau. Zodra je de mensen leert kennen, zijn ze toch al weer weg, dus waarom zou je de moeite nemen om ze te leren kennen als je er zelf toch al niet zo'n behoefte aan hebt? Toch wordt dit niet als hoofdrede genoemd waarom er zo weinig behoefte is aan contact, het is meer een bijkomende reden.

*Dat doet (naam formele werkgever) wel, maar dan zitten ze daar dus weer een half jaar of een jaar en dan krijg ik weer een kaartje of brief thuis van er komen weer andere mensen te zitten, dus een echte band bouw je daar dan ook niet op. Want na een half jaar ofzo wordt dat dan bij (naam formele werkgever) ook weer opnieuw ingedeeld, want dan zakt de markt in en dan hebben ze weer minder mensen nodig op een bepaalde plek. Dus gaan ze het weer onderverdelen. Soms komt er dan iemand van een andere vestiging, die gaat dan hier een tijdje werken. En dan val je in een keer daar onder. Tja, je leert de mensen daar ook niet echt goed kennen. Maar ze proberen het wel goed te doen, want het is echt wel één keer in het jaar dat ze hier even*

*komen (...). Dat klopt, als de mensen langer op de zelfde plek zouden zitten wordt het contact ook beter. Dat zou ik wel prettiger vinden.*

*Het probleem is wel vaak dat je daar bij (naam formele werkgever) niet vaak contacten kunt leggen, omdat het natuurlijk een heel grote organisatie is.. Kijk, we hebben nu al 4 of 5 keer iemand gehad die dus voor ons de planning doet.. Dus op een gegeven moment ben je daar een beetje mee vertrouwd en weet ze graag wat je zou willen, welke afdeling wel en welke niet. Ja, dan gaan ze weer weg.*

Hoewel het uitzendbureau over het algemeen een meer terughoudende rol heeft, geven eigenlijk alle geïnterviewde uitzendkrachten (zowel vrijwillige als niet vrijwillige) aan dat het uitzendbureau duidelijk op de voorgrond moet treden wanneer er vragen zijn of wanneer er zich problemen voordoen. Op dat moment is er wel betrokkenheid vereist en moet er wel contact zijn. Bij vragen of onduidelijkheden moet het uitzendbureau hier een antwoord op kunnen geven. En wanneer er problemen zijn, dan verwachten de respondenten een actieve rol van het uitzendbureau om het op te lossen. Wanneer een respondent een probleem aankaart bij het uitzendbureau, dan moet er actie en initiatief komen vanuit het uitzendbureau. Respondenten spreken in dit opzicht wederom erg positief over het uitzendbureau. Ze weten dat ze altijd terecht kunnen bij het uitzendbureau met vragen en problemen, zoals duidelijk wordt uit de onderstaande citaten van zes verschillende respondenten:

*Ik zie (naam formele werkgever) eigenlijk.. Op het moment dat ik een baan via hun krijg aangeboden, dan heb ik niet zo het gevoel dat (naam formele werkgever) betrokken moet zijn bij mij. Ik heb dan het gevoel, daar waar ik zit, daar moeten de mensen betrokken zijn en (naam formele werkgever) komt dan een beetje op de achtergrond. En, mochten er problemen zich voordoen met de persoon of het bedrijf waar ik dan zit en mij, dan wordt (naam formele werkgever) ingeschakeld en dan hoop ik dat ze betrokken zijn. Maar zolang het goed gaat, denk ik, jullie hebben mij aan deze baan geholpen en betrokkenheid van jullie hoeft op dit moment niet omdat ik het niet nodig heb. En ik moet toch met de personen, met het bedrijf waar ik op dat moment voor werk, moet ik het mee doen.*

*Nee, ik vind dat het genoeg is. In die zin, dat ze er moeten zijn als je ze nodig hebt. En dat zijn ze. Ik heb er eigenlijk niet echt iets negatiefs over te vertellen.*

*Nou, nee niet echt. Als je vragen hebt of er is iets, dan kan je daar altijd wel mee bij ze terecht. Dan wordt het ook wel prettig afgehandeld.*

*En als ik vragen heb, dan kan ik ze mailen of bellen en dan gaan ze erachter aan. Ze bellen me ook altijd netjes terug. Dus, die betrokkenheid is er wel.*

*Ja en met futiliteiten zoals werkbriefjes, ja ik bedoel, ze waren er wel voor je. En als ze er niet waren, dan belden ze vrij snel terug. Ze stonden ook wel klaar voor je en dat is ook wel wat ik verwacht. Dat als je met vragen zit, dat ze er dan ook wel zijn. En waneer ze er niet zijn, dat ze dan ook wel contact met je opnemen. En dat doen ze. En ik vind ook wel dat ze goed de tijd hebben genomen om ja, als je vragen hebt, over moeilijke dingen, ja, ze zijn er wel voor je. Ja, dat moet ik eerlijk zeggen.*

*En als er dingetjes zijn, dan wist ik gewoon dat ik bij ze terecht kon. en dat het dan goed geregeld werd. het was gewoon één telefoontje en even navragen en er werd ook gewoon weer teruggekoppeld. Ik heb ook wel eens uitzendbureaus gehad die belden gewoon helemaal niet terug, dat soort dingetjes. Gewoon het vertrouwen hebben dat iets met je vraag gedaan wordt.*

Hoe belangrijk dit punt is voor betrokkenheid, wordt nog eens benadrukt door het antwoord van één bepaalde respondent. Deze respondent kan geen antwoord geven op de vraag in hoeverre het uitzendbureau betrokken is. Deze respondent heeft namelijk net aangegeven bij het uitzendbureau niet blij te zijn met de huidige baan en zij laat de betrokkenheid van het uitzendbureau heel erg



afhangen van hoe met deze situatie wordt omgegaan. Zij verwacht van het uitzendbureau dat ze hiermee aan de slag gaan, dit duidt op betrokkenheid van het uitzendbureau. Wordt hier echter slecht mee omgesprongen en wordt het niet (goed) opgelost, dan is dit duidelijk een gebrek aan betrokkenheid:

*Ja, eens kijken hoe ze dit oppakken. Of ze hiermee aan de slag gaan en of er dan ook op de korte termijn iets anders voor terug komt. Of dat ik straks met lege handen sta en een ander het van mij overneemt. Hoe spelen ze hier op in? Kijk, ik heb het nu aangegeven en ik wil niet zonder werk komen te zitten, dus ik ga gewoon weer aan het werk, en ik doe mijn best gewoon en ik wacht wel af.*

Tot slot kan nog opgemerkt worden dat de respondenten op het gebied van sociale behoeften niet veel 'eisen' van het uitzendbureau. De respondenten spreken helemaal niet over aspecten als fatsoenlijke bejegening en beleefdheid wanneer het gaat over de formele werkgever. Ook het zich informeren en interesseren door de formele werkgever komt niet of in zeer geringe mate ter sprake. Een verklaring hiervoor kan liggen in het weinige contact en vooral ook in de oppervlakkigheid van het contact. Uit de hierboven geciteerde uitspraken van de respondenten blijkt al dat er weinig contact is. Het contact is niet dagelijks en blijft veelal beperkt tot oppervlakkige vragen over hoe het op het werk gaat. Met zulk oppervlakkig contact speelt fatsoenlijke bejegening en respect wellicht ook een mindere rol. Contact dat oppervlakkig is, is al sneller minder respectvol. Een oppervlakkige vraag over hoe het gaat, kan namelijk moeilijk heel respectloos gesteld worden.

#### **4.5.4 Agenten van werkgeversbetrokkenheid**

Wanneer de respondenten spreken over betrokkenheid van de formele werkgever, dan wordt veelal een minder persoonlijke aanduiding gebruikt dan bij de materiele werkgever. Vaak wordt gesproken over 'ze' en zelfs wordt de naam van de formele werkgever wel eens gebruikt. Toch kan ook hier gezegd worden dat de betrokkenheid van de formele werkgever gekoppeld wordt aan personen; werkgeversbetrokkenheid wordt beoordeeld op basis van menselijk gedrag. Alleen is het in de relatie uitzendkracht – uitzendbureau niet altijd even duidelijk welke personen dat zijn. Op zich klopt dit met het beeld dat uit het bovenstaande al naar voren is gekomen: er is met de formele werkgever een meer afstandelijkere en juist minder persoonlijke relatie dan met de materiele werkgever. Er is weinig contact met het uitzendbureau en het contact is veelal oppervlakkig.

Wel moet opgemerkt worden dat de naam van de contactpersoon (de intercedente) genoemd wordt tijdens een aantal interviews. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de intercedente veelal de enige persoon is van het uitzendbureau waar de uitzendkracht direct contact mee heeft. Het doen en laten van deze wordt dan ook meegenomen om te beoordelen of er sprake is van betrokkenheid van de formele werkgever.



## Hoofdstuk 5 Conclusies en aanbevelingen

### 5.1: Conclusies

Nadat in de voorgaande hoofdstukken het theoretische kader uiteen is gezet, de methodologie besproken is en de resultaten zijn gepresenteerd, is er nu genoeg kennis en inzicht verworven om te antwoorden wat uitzendkrachten, in ieder geval de uitzendkrachten betrokken bij dit onderzoek, verstaan onder werkgeversbetrokkenheid en of er hierbij een verschil bestaat tussen de formele en materiele werkgever. Eerst zullen de bevindingen en conclusies uiteengezet worden en vervolgens zal er nog gekeken worden naar de eerder gedane veronderstellingen en het verschil tussen vrijwillige en onvrijwillige uitzendkrachten.

Allereerst kan geconcludeerd worden dat er een aantal overeenkomsten zijn voor wat betreft betrokkenheid van zowel de materiele als formele werkgever. Ten eerste moet HRM ruimte bieden voor differentiatie en aanpassing aan de individuele behoeften van medewerkers. Uit de resultaten blijkt duidelijk dat niet alle vier domeinen van HRM in verband worden gebracht met beleefde werkgeversbetrokkenheid en dat er onderlinge verschillen zijn tussen de uitzendkrachten: niet alle respondenten brengen dezelfde HRM domeinen in verband met werkgeversbetrokkenheid. Hoewel het niet heel duidelijk onderzocht is waar deze verschillen precies vandaan komen, is een mogelijke verklaring hiervoor individuele verschillen tussen de uitzendkrachten onderling.

De eerder genoemde veronderstelling van Beer et al (1994) dat er rekening moet worden gehouden met de verschillende behoeften van de werknemers (zie paragraaf 2.2.3), blijkt door dit onderzoek ondersteund te worden. Ook sluiten deze resultaten aan bij eerder onderzoek van Torcka et al. (2006): het gaat niet om een uitgebreid beleid op het gebied van alle vier HRM domeinen: arbeidsvoorwaarden, -inhoud, -omstandigheden en -verhoudingen. Bovendien ervaren werknemers niet onder dezelfde voorwaarden werkgeversbetrokkenheid. Daarnaast is er aansluiting voor wat betreft rechtvaardigheid van het personeelsbeleid. Ook in dit onderzoek onder uitzendkrachten komt rechtvaardigheid van het personeelsbeleid naar voren, voor zowel het beleid van de materiele als de formele werkgever. Met name procedurele rechtvaardigheid kwam ter sprake: de manier waarop bepaalde uitkomsten tot stand komen moet eerlijk en rechtvaardig zijn, gebeurt dit niet, dan is er een gebrek aan betrokkenheid van de werkgever. Maar ook zaken met betrekking tot distributieve en interpersoonlijke rechtvaardigheid worden genoemd, al komt de laatstgenoemde vorm van rechtvaardigheid eigenlijk voornamelijk naar voren bij de materiele werkgever.

Een tweede bevinding is dat er naast een meer algemeen beeld van werkgeversbetrokkenheid, er toch wel een aantal verschillen blijken te zitten in de 'precieze' invulling van betrokkenheid van de formele en materiele werkgever. Een eerste verschil is dat de formele werkgever voor een groot gedeelte op de achtergrond treedt wanneer een uitzendkracht aan het werk is bij een materiele werkgever. Betrokkenheid van het uitzendbureau hoeft dan niet of nauwelijks. Tenminste, niet bij deze specifieke groep respondenten. De betrokkenheid moet dan vooral van de materiele werkgever komen en uitzendkrachten hoeven dit ook niet nog niet eens van de formele werkgever. Opvallend is dat dit beeld door bijna alle respondenten geschetst wordt; onafhankelijk van de verblijfsduur of het contract met het uitzendbureau. Ook 'vrijwilligheid' had hier geen invloed op. De antwoorden van zowel vrijwillige als onvrijwillige uitzendkrachten vertoonden hier namelijk een heel eenduidig beeld. Betrokkenheid van het uitzendbureau is echter wel vereist bij het zoeken naar en aanbieden van werk aan de uitzendkracht. Daarnaast wordt betrokkenheid verwacht wanneer er vragen of problemen zijn. Het uitzendbureau moet op zo'n moment reageren en een actieve houding aannemen om de vragen te beantwoorden of de problemen op te lossen. Een tweede verschil, dat deels samenhangt met het eerste verschil, is de afstandelijke relatie tussen de formele werkgever en de uitzendkracht. Deze relatie is behoorlijk onpersoonlijk en sociale behoeften of interpersoonlijke rechtvaardigheid worden in deze relatie niet of nauwelijks genoemd, terwijl dit in de relatie met de materiele werkgever wel heel belangrijk is. De afstandelijke relatie is deels ook terug te zien in de eigen betrokkenheid van de uitzendkrachten: zij spreken niet over betrokkenheid bij het uitzendbureau en een tweetal

respondenten geeft zelfs expliciet aan zelf niet betrokken te zijn bij het uitzendbureau. De onpersoonlijkheid komt tenslotte nog naar voren bij de agenten van werkgeversbetrokkenheid: bij de materiele werkgever wordt vaak de (voornaam van de) directe leidinggevende genoemd als agent, terwijl bij de formele werkgever veelal een veel vagere aanduiding wordt gebruikt.

Tenslotte kan nog een vergelijking gemaakt worden met de eerder gedane veronderstellingen in paragraaf 2.4. Deze gemaakte veronderstellingen blijken deels te kloppen. Zo klopt het dat de relatie tussen uitzendkrachten en uitzendbureau een wat onpersoonlijke, afstandelijke relatie is en hierdoor sociale behoeften minder een rol spelen. Er is ook verondersteld dat voornamelijk (rechtvaardige) arbeidsvoorwaarden in verband zouden worden gebracht met werkgeversbetrokkenheid. Deze veronderstelling klopt niet helemaal. De onderzoeksparticipanten spreken hier wel over, maar dan vooral ook over niet geldelijke beloningen en bovendien worden door sommige respondenten ook andere domeinen van HRM in verband gebracht met betrokkenheid van de formele werkgever, denk hierbij aan arbeidsinhoud en -verhoudingen. De veronderstellingen gemaakt voor wat betreft de materiele werkgever kloppen wel grotendeels: de relatie tussen uitzendkracht en materiele werkgever lijkt veel op die van een 'vaste' werknemer voor wat betreft werkgeversbetrokkenheid. Verschillende domeinen van HRM kunnen in verband worden gebracht met betrokkenheid en rechtvaardigheid en vooral sociale behoeften spelen hierbij een belangrijke rol. Voor wat betreft de sociale behoeften is een nuancering hier echter wel op zijn plaats. Hier blijkt namelijk een verschil te liggen tussen vrijwillige en onvrijwillige uitzendkrachten. De vrijwillige uitzendkrachten brengen sociale behoeften in de relatie met de materiele werkgever veel minder in verband met werkgeversbetrokkenheid. Zij vonden, in tegenstelling tot onvrijwillige uitzendkrachten, het tonen van interesse in werkgerelateerde zaken en niet werk gerelateerde zaken niet belangrijk. Interpersoonlijke rechtvaardigheid speelde wel een rol, maar ook in veel mindere mate. Op dit punt ligt dus een duidelijk verschil tussen vrijwillige en onvrijwillige uitzendkrachten. Het gaat echter buiten het bereik van dit onderzoek om hier een degelijke verklaring voor te kunnen geven. Eventueel vervolgonderzoek zou hierop in kunnen haken.

## **5.2 Aanbevelingen**

Er kunnen aanbevelingen gedaan worden voor zowel vervolgonderzoek als voor bedrijven. Aanbevelingen voor bedrijven kunnen verder nog onderverdeeld worden in aanbevelingen voor formele werkgevers ( uitzendbureaus) en voor materiele werkgevers.

### **5.2.1 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek**

Dit onderzoek is, zoals vaker gezegd, een verkennend onderzoek. Eerder onderzoek naar werkgeversbetrokkenheid van uitzendkrachten is er (nog) niet. De bevindingen van dit onderzoek geven dan ook aanleiding tot verder, uitgebreider onderzoek.

Een opvallende bevinding van dit onderzoek is bijvoorbeeld dat de onderzoeksparticipanten slechts op bepaalde, specifieke momenten betrokkenheid van het uitzendbureau nodig achten. In dit onderzoek is echter nog niet duidelijk geworden waarom dit precies is. Verder onderzoek zou inzicht kunnen geven in de achterliggende redenen hiervan: komt dit nu omdat uitzendkrachten geen dubbele betrokkenheid hoeven, dus betrokkenheid van beide werkgevers? Of zijn er andere redenen en hoe verhoudt dit zich nu precies tot de eigen betrokkenheid van uitzendkrachten bij het uitzendbureau? Bovendien zou verder onderzoek aan kunnen toen of deze geringe mate van betrokkenheid nu heel specifiek voor deze groep onderzoeksparticipanten geldt. In het methodologische hoofdstuk is reeds vermeld dat door de kleine onderzoekspopulatie de externe validiteit niet heel hoog is in dit onderzoek. Deze resultaten mogen dus niet zonder meer gegeneraliseerd worden naar andere populaties. Een vervolgonderzoek dat groter is opgezet kan niet alleen meer generaliseerbare resultaten opleveren, maar kan ook aantonen of de geringe behoefte aan betrokkenheid van het uitzendbureau uitzonderlijk is voor deze groep onderzoeksparticipanten.

Daarnaast kan het interessant zijn om verder onderzoek te doen naar het verschil tussen vrijwillige en onvrijwillige uitzendkrachten en ook is het interessant om te onderzoeken hoe andere typen 'flexkrachten' werkgeversbetrokkenheid definiëren. Denk bijvoorbeeld aan personen die werkzaam

zijn op freelance basis of collegiaal ingeleende werknemers. Wat verstaan zij onder werkgeversbetrokkenheid en zijn hierin duidelijke overeenkomsten met uitzendkrachten en/of 'vaste' werknemers?

### 5.2.2 Aanbevelingen voor bedrijven

Voor formele werkgevers geldt, dit is heel duidelijk naar voren gekomen in dit onderzoek, dat er gelet moet worden op problemen van uitzendkrachten en dat er goed met deze problemen moet worden omgegaan. De contactpersoon van het uitzendbureau moet een proactieve houding aannemen en voortdurend alert zijn op eventuele problemen. Een goede aanbeveling lijkt hier een vast contactmoment tussen uitzendkracht en uitzendbureau. Uit de interviews is gebleken dat meestal na verloop van tijd er geen vast contact meer is tussen uitzendbureau en uitzendkracht. Door regelmatig en op vaste tijdstippen contact kunnen echter problemen van uitzendkrachten tijdig gezien worden en kan het uitzendbureau hiermee aan de slag. Een bijkomend 'probleem' is echter hierbij dat veel uitzendkrachten in dit onderzoek aangegeven hebben geen behoefte te hebben aan regelmatig contact, maar aan de andere kant, werd ook niet aangegeven dat extra contact een probleem is. Daarom is het wellicht een idee om toch een vast contactmoment in te stellen, maar dat uitzendkrachten die geen behoefte hier aan hebben, het kunnen overslaan.

Verder is gebleken dat de wisselende personeelsbezetting niet als heel prettig wordt ervaren en deels een belemmering is voor bijvoorbeeld het krijgen van meer binding en contact met het uitzendbureau. Deze wisselingen in bezetting zijn waarschijnlijk onoverkomelijk, maar dit betekent echter niet dat een uitzendbureau hier dan ook geen aandacht aan hoeft te besteden. Een uitzendbureau kan wel proberen de negatieve gevolgen van een dergelijke wisseling zoveel mogelijk te beperken. Dit begint bij het (h)erkennen van het belang dat uitzendkrachten hechten aan de relatie met de contactpersoon. Uit de resultaten is gebleken dat uitzendbureaus niet veel aandacht besteden aan de wisseling van een contactpersoon: de uitzendkrachten worden met een brief of kaartje op de hoogte gesteld. Er moet echter (meer) aandacht besteed worden aan deze overgang. Concreet zou dit gedaan kunnen worden door een eventueel persoonlijke, maar in ieder geval uitgebreide kennismaking met de nieuwe contactpersoon. Er zou een kennismakingsbijeenkomst georganiseerd kunnen worden. Hier kunnen dan de uitzendkrachten die er behoefte aan hebben de nieuwe persoon leren kennen. Wellicht zou dit tijdens een informele bijeenkomst kunnen gebeuren die toch al georganiseerd wordt, zoals een kerst-, of zomerborrel. Hier kan dan op een informele manier kennis gemaakt worden met de nieuwe contactpersoon. Verder moet gezorgd worden voor een goede overdracht. Duidelijk moet zijn dat de contactpersoon weet welke uitzendkrachten welke voorkeuren hebben, dit om vervelende situaties te voorkomen. Naast een informele kennismaking is dus wellicht ook een formele ontmoeting nodig zodat de voorkeuren, wensen en behoeften van de uitzendkracht doorgesproken kunnen worden. Dit lijkt allemaal erg veel tijd in beslag te nemen, maar uiteindelijk kan het uitzendbureau er baat bij hebben. Op deze manier kunnen de contactpersonen banen blijven aanbieden aan de uitzendkrachten die goed bij hen passen. Dit is erg belangrijk, want dit wordt gezien als betrokkenheid van het uitzendbureau.

Ook voor de materiele werkgever kunnen een aantal aanbevelingen worden gedaan. Gebleken is dat uitzendkrachten niet of nauwelijks verschillen van 'vaste' krachten.. De materiele werkgever doet er dan ook goed aan om geen onderscheid te maken tussen uitzendkrachten en eigen werknemers. Uitzendkrachten moeten op dezelfde manier behandeld worden en dezelfde kansen en mogelijkheden geboden worden als eigen werknemers. Zij moeten als volwaardig lid van de organisatie worden beschouwd en respect moet getoond worden voor het feit dat zij de organisatie komen helpen. Op deze manier krijgen uitzendkrachten het gevoel dat ze erbij horen, dat de werkgever betrokken is bij hen. Dit kan uiteindelijk positief werken voor de betrokkenheid van de uitzendkrachten en kan daarmee ook positief uitpakken voor de organisatie als geheel.

Het is duidelijk geworden dat uitzendkrachten verschillen in welke beleidsvelden van HRM en welke HRM praktijken zij in verband brengen met werkgeversbetrokkenheid. Het is dan ook niet mogelijk om algemeen geldende aanbevelingen te geven. Het personeelsbeleid en –praktijken moet namelijk ruimte bieden voor differentiatie. Op dit gebied kunnen juist wel aanbevelingen worden gegeven.

Belangrijk voor het kunnen aanbieden van differentiatie, is het op de hoogte zijn van de individuele wensen van de uitzendkrachten. Een goede manier om hier achter te komen zijn functioneringsgesprekken of soortgelijke gesprekken. In en dergelijk gesprek kunnen wensen en voorkeuren uitgesproken worden en kan een manager of anderszins leidinggevende direct duidelijk maken in hoeverre er al dan niet aan kan worden voldaan. Op deze manier kan er duidelijkheid geschept worden: uitzendkrachten weten waar ze aan toe zijn en dit kan uiteindelijk positief uitpakken voor de beleefde werkgeversbetrokkenheid. Door bijvoorbeeld in een gesprek duidelijk te krijgen of een uitzendkracht al dan niet vrijwillig is en wat de eventuele mogelijkheden zijn voor een vast contract bij de materiele werkgever, kan de situatie zoals genoemd in paragraaf 4.4.1 voorkomen worden. Wederom lijkt dit alles veel tijd en moeite in beslag te nemen, maar uiteindelijk zal het een positief effect hebben op de werkgeversbetrokkenheid en kan het betrokken medewerkers opleveren. En dit heeft uiteindelijk weer een positief effect op de organisatie als geheel.

## Literatuurlijst

- ABU (2006). CAO voor Uitzendkrachten 2004-2009. Geraadpleegd via: <http://www.abu.nl>, op 28-06-2006.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In: L. Berkowitz (Ed.) *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2). New York: Academic Press: 267-299.
- Al-Saggaf, Y. & K. Williamson (2004) 'Online Communities in Saudi Arabia: Evaluating the Impact on Culture Through Online Semi-Structured Interviews'. In: Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research (Online journal), 5(3), via <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/3-04/04-3-24-e.htm>.
- Arthur, J.B. (1994). 'Effects of human resources systems on manufacturing performance and turnover', *Academy of Management Journal*, 37: 670-687.
- Bakels, H.L. (2000). *Schets van het Nederlandse arbeidsrecht*. Deventer: Kluwer.
- Beer, M. & B. Spector & P.R. Lawrence & D. Quinn Mills & R.E. Walton (1984). *Managing Human Assets*. New York: The Free Press.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 63, 1-18.
- Becker, T.E. & R.S. Billings (1993). 'Profiles of commitment: an empirical test', *Journal of Organizational Behavior*, 14: 177-190.
- Becker, T.E., R.S. Billings, D.M. Eveleth & N.L. Gilbert (1996). 'Foci and bases of employee commitment: implications for job performance', *Academy of Management Journal*, 39 (2): 464-482.
- Colquitt, J.A. (2001). 'On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure', *Journal of Applied Psychology*, 86, 368-400.
- Cupchik, G., (2001). 'Constructivist Realism: An Ontology That Encompasses Positivist and Constructivist Approaches to the Social Sciences'. In: Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research (Online journal), 2 (1), via <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-01/1-01cupchik-e.htm#g1>
- Diensch, R.M. & R.C. Liden (1986). 'Leader-member exchange model of leadership: a critique and further development', *Academy of Management Review*, 11:618-634.
- Dyne, L. van & S. Ang (1998) 'Organizational citizenship behaviour of contingent workers in Singapore', *Academy of Management Journal*, vol. 41, no. 6, pp. 692-703.
- Eisenberger, R. & R. Huntington & S. Hutchison & D. Sowa (1986) 'Perceived organizational support', *Journal of Applied Psychology*, 71 (3): 500-507.

- Gallagher, D.G. & J. McLean Parks (2001) 'I pledge thee troth ... contingently: commitment and the contingent work relationship', *Human Resource Management Review*, 11 (3): 181-208.
- Graen, G.B. & M. Uhl-Bien (1995). 'Relationship-based approach to leadership :development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective', *Leadership quarterly*, 6 (2): 219-247.
- Gouldner, A.W. (1960). 'The norm of reciprocity: a preliminary statement', *American Sociological Review*, 25: 161-178.
- Huiskamp, R. & R. Schalk (2002). 'Psychologische contracten in arbeidsrelaties: de stand van zaken in Nederland', *Gedrag en organisatie*, 15 (6): 370-385.
- Lee, T.W. & D.R. Johnson (1991) 'The effects of work schedule and employment status on the organizational commitment and job satisfaction of full versus part time employees', *Journal of Vocational Behavior*, vol. 38, pp. 204-224.
- Jonge, J., de & Geurts, S. (1997). 'Gevolgen van flexibilisering van de arbeid', *Gedrag en organisatie*, 10 (4): 195-211.
- Judge, T.A. & J.A Colquitt (2004). 'Organizational justice and stress: the mediating role of work-family conflict', *Journal of applied psychology*, 89(3): 395-404.
- King, G., R.O. Keohane & S. Verba ( 1994). *Designing social inquiry. Scientific inference in qualitative research*. New Jersey: Princeton University Press.
- Levinson, H. & C.R. Price & K.J. Munden & H.J. Mandl & C.M. Solley (1962) *Men, management and mental health*. Cambridge: Harvard University Press.
- Loonstra, C.J. (2005), *Hoofdstukken Sociaal Recht*, Wolters – Noordhoff: Groningen/Houten.
- McLean-Parks, J. & D.L. Kidder & D.G. Gallagher (1998) 'Fitting square pegs into round holes: mapping the domein of contingent work arrangements onto the psychological contract', *Journal of Organizational Behaviour*, 19: 697-730.
- Meyer, J.P., N.J. Allen & C.A. Smith (1993). 'Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization', *Journal of Applied Psychology*, 74(1): 152-156.
- Meyer, J.P. & L. Herscovitch (2001). 'Commitment in the workplace: toward a general model', *Human Resource Management Review*, 11 (3): 299-236.
- Meyer, J.P., S.V. Paunonen, I.R. Gellatly, R.D. Goffin, & D.M. Jackson (1989) 'Organizational commitment and job performance: it's the nature of the commitment that counts', *Journal of Applied Psychology*, 74 (1): 152-156.
- Meyer, J.P., D.J. Stanley, L. Herscovitch & L. Topolnytsky (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61: 20-52.



- Miller, D. & J. Lee (2001) 'The people make the process: commitment to employees, decision making, and performance', *Journal of Management*, 27: 163-189.
- Neelen, G.H.J.M. (1993). Verzelfstandiging bezien vanuit de agencytheorie. In: N.P. Mol en H.A.A. Verbon (eds.), *Institutionele economie en openbaar bestuur* (pp. 73-86). Den Haag: Vuga Uitgeverij.
- Nijs, W. de (1998). 'Human resource management: concepten en benaderingen.' In: H. Doornewaard & W. de Nijs, *Organisatieontwikkeling en human resource management*. Utrecht: Lemma, pp. 23-47.
- Pratt, J.W. & R.J. Zeckhauser (1985). Principals and Agents: An overview. In; J.W. Pratt & R.J. Zeckhauser (eds), *Principals and Agents: The Structure of Business*, Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Rousseau, D.M. (1989) 'Psychological and implied contracts in organizations', *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2): 121-139.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and un-written agreements*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Shadish, W.R., T.D. Cook & D.T. Campbell (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Toren, J.P., G.H.M. Evers & E.J. Commissaris (2002). *Flexibiliteit en zekerheid: effecten en doeltreffendheid van de Wet flexibiliteit en zekerheid: eindrapport*. 's Gravenhage: Ministerie van Sociale zaken en Werkgelegenheid, Directie Communicatie.
- Torka, N. (2003). *Flexible but committed. The relationship between contract and commitment*. PhD thesis, Enschede: University of Twente.
- Torka N, M. van Riemsdijk & J.C. Loise (2006). 'Werkgeversbetrokkenheid: een werknemersperspectief', 'geaccepteerd' door *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*.
- Tsui, A.S. & J.L. Pearce & L.W. Porter & A.M. Tripoli (1997) 'Alternative approaches to the employee organization relationship: does investment in employees pay off?', *Academy of Management Journal*, vol. 40, pp. 1089-1121.
- Westmarland, N. (2001). 'The Quantitative/Qualitative Debate and Feminist Research: A Subjective View of Objectivity?'. In: Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research (On- line journal), 2 (1), via: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-01/1-01westmarland-e.htm#g4>.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- Wiesenfeld, E. (2000). 'Between Prescription and Action: The Gap between the Theory and the Practice of Qualitative Inquiries'. In: *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research* (On- line journal), 1(2), via: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-00/2-00wiesenfeld-e.htm#g>.



## Bijlage 1: Interviewprotocol

Allereerst wil ik u alvast bedanken dat ik dit interview met u mag doen. Mijn naam is Suzanne Engelsman en ik ben derdejaars Bedrijfskunde student. Momenteel ben ik bezig met mijn bacheloropdracht om mijn bacheloropleiding af te kunnen ronden. Mijn opdracht gaat over werkgeversbetrokkenheid bij uitzendkrachten. Wat verwachten uitzendkrachten qua betrokkenheid van hun werkgever? En zit hierbij een verschil tussen de formele werkgever (het uitzendbureau) en de materiele werkgever (naam onderwijsinstelling)? Dit zijn belangrijke vragen in mijn onderzoek en om hier goed inzicht in te krijgen zal ik u hierover een aantal vragen gaan stellen. Het interview zal ongeveer 3 kwartier gaan duren.

Ik wil graag benadrukken dat alles wat u antwoordt volledig anoniem blijft. De antwoorden zal ik gebruiken in mijn onderzoek, maar uw naam of andere gegevens van u zullen daarbij niet vermeld worden, slechts de antwoorden. Bovendien zal niet bekend worden welke uitzendkrachten ik geïnterviewd heb. Het eindverslag waarin de antwoorden verwerkt worden, zal gelezen worden door mijn begeleidster (dr. Nicole Torka) en een andere docent van de UT (professor J.C. Looise). Ook zij zullen echter niet weten welke uitzendkrachten ik geïnterviewd heb. Ik ben de enige die dat weet en zal de persoonsgegevens ook niet verder verspreiden. Heeft u op dit moment vragen hierover?

Ik wil graag eerst beginnen met een aantal vragen over persoonlijke kenmerken. Het is niet de bedoeling om met deze gegevens uw identiteit te achterhalen. Deze vragen moet ik stellen omdat ik na wil gaan of deze gegevens wellicht invloed kunnen hebben op de hierna te bespreken onderwerpen.

Vragen over persoonlijke kenmerken:

1. Wat is uw leeftijd?
2. Wat is uw functie?
3. Wat is uw verblijfsduur bij (naam materiele werkgever)?
4. Wat is uw verblijfsduur bij het uitzendbureau?
5. Heeft u al eerder al eerder voor (andere) uitzendbureaus heeft gewerkt?
6. Geeft u de voorkeur voor een contract met (naam materiele werkgever)?

Dit waren alle vragen over de persoonlijke kenmerken. Dan wil ik u nu een paar vragen stellen over betrokkenheid.

1. Wat verstaat u onder betrokkenheid?
2. Bij wat bent u betrokken?

We hebben het net over uw eigen betrokkenheid gehad. Nu wil ik de vraag omdraaien: in hoeverre ervaart u betrokkenheid? Deze vragen wil ik op twee mogelijke 'gevers' van betrokkenheid toespitsen: (naam materiele werkgever) en (naam formele werkgever).

3. Wat verstaat u onder betrokkenheid van (naam materiele werkgever) bij u?  
3a) In hoeverre is (naam materiele werkgever) al dan niet bij u betrokken? Waaruit blijkt dit?
4. Wat verstaat u onder betrokkenheid van (naam formele werkgever) bij u?  
4a) In hoeverre is (naam formele werkgever) bij u betrokken? Waaruit blijkt dit?

Dit waren alle vragen van het interview. Denkt u dat er nog zaken zijn die niet aan bod gekomen zijn, maar die u wel belangrijk acht? Zo ja, welke zaken zijn dat? Heeft u nog andere vragen of opmerkingen?

Ik ga dit interview op papier uitwerken en wil het dan graag naar u opsturen. Zou u het dan nog een keer door willen lezen om te kijken of ik bepaalde antwoorden van u verkeerd heb uitgewerkt? Zo ja, zullen we hier dan nu een afspraak over maken?

Als laatste wil ik u graag bedanken voor de tijd die u voor mij hebt vrijgemaakt.

## Bijlage 2: Reflectie

In deze reflectie zal ik terugkijken op mijn professioneel functioneren gedurende het gehele proces. Ik zal enkele zaken aandragen die ik moeilijk vond of zaken waar ik juist geen moeite mee had en aangeven wat ik nu geleerd heb van het hele proces van de bacheloropdracht. Afgelopen januari ben ik begonnen met het zoeken naar een opdracht en al snel had ik er een gevonden die mij erg interessant leek. Na het afronden van mijn vakken in het derde kwartiel, kon ik echt beginnen met de opdracht. Dat wil zeggen, het schrijven van het voorstel voor het vak Voorbereiden van Onderzoek, maar met name ook inlezen in alle theorie over het onderwerp en het beginnen met het opstellen van een theoretisch kader. Als ik nu terugkijk, kan ik stellen dat in het begin de motivatie en inzet bij mij al meteen aanwezig waren en dat deze er de hele tijd ook waren. Echter, het concentratievermogen om daadwerkelijk veel werk gedaan te krijgen, was er niet de hele tijd. Dit kwam voornamelijk door zaken op privé gebied en ik heb dan ook gemerkt hoe moeilijk het is om werk gedaan te krijgen als de wil om iets te doen er wel is, maar teveel (privé)zaken je aandacht opeisen en/of wanneer je gezondheidstoestand op gaat spelen. Voor mij was dit dan ook een leerzame periode op dit soort gebieden. Toch denk ik dat, ondanks de vertraging die ik heb opgelopen door deze omstandigheden, gedurende het hele proces gemotiveerd was en bereid me in te zetten voor het onderzoek.

Tijdens de bacheloropdracht krijgt een student een behoorlijke mate van vrijheid en zelfstandigheid. De bacheloropdracht is namelijk het eerste moment binnen de studie Bedrijfskunde waarop grotendeels zelfstandig een opdracht moet worden gemaakt. Alhoewel je onder begeleiding staat van een docent en er binnen de studie Bedrijfskunde al een bepaalde mate van zelfstandigheid is, word je tijdens het doen van de bacheloropdracht heel vrijgelaten. Er is niet iemand die wekelijks op je vingers kijkt of de zaken wel gedaan zijn; je moet zelf een planning maken en zelf verantwoordelijkheid dragen voor het voldoen aan die planning. Tegen dit soort zaken zag ik niet op. Plannen en vooruitdenken deed ik ook al veel tijdens de bachelorkvakken en over het algemeen bekeken, kon ik mij goed houden aan de opgestelde planning.

Waar ik echter wel wat tegen op zag, was het zelfstandig typen van grote stukken tekst en dan eigenlijk het zelf beoordelen of een tekst voldoende is om voor te leggen aan de begeleider. Ik heb nog nooit eerder een dergelijke grote opdracht gemaakt en bij mij speelde onzekerheid een rol. Ik ben namelijk niet snel tevreden over mijn gedane werk en blijf eigenlijk altijd maar verbeterpunten zien. Dit kan als een voordeel gezien worden, maar ik moest erg oppassen dat het bij mij geen nadeel werd. Soms moest ik mijzelf echt dwingen om verder te gaan en niet te lang op eenzelfde stuk te blijven (vast)zitten.

Verder heb ik van het interviewen veel geleerd. Van tevoren wist ik niet goed wat ik me voor moest stellen bij het doen van interviews. Ook dit had ik nog nooit gedaan. En al snel kwam ik erachter dat het afnemen van interviews een niet zo heel makkelijke taak is. Het is niet alleen een kwestie van vragen stellen en luisteren. Er moet actief geluisterd worden en doorgevraagd naar wat de respondent nu precies met bepaalde zaken bedoeld. De moeilijkheid hierbij is dat je allerlei theoretische kennis in je achterhoofd hebt, maar dat je deze kennis niet mag gebruiken om de respondent te sturen in een richting die jij graag zou willen zien. Vooral de eerste interviews waren dan ook vermoeiend voor mij, maar na een aantal interviews krijg je er toch iets meer gevoel voor en iets meer handigheid in. Toch blijft goed interviewen volgens mij ontzettend moeilijk en is er veel oefening voor vereist om deze vaardigheid onder de knie te krijgen.

Alles bij elkaar genomen was deze periode een heel leerzame periode voor mij, op verschillende terreinen. Mijn kennis op het gebied van Human Resource Management, en dan vooral betrokkenheid, is uitgebreid, maar daarnaast heb ik oefening gehad in het schrijven van een grote opdracht. Ook heb ik 'kennis' gemaakt met het doen van interviews en de mogelijkheid gehad om deze vaardigheid in de praktijk te oefenen.