

Werkgeversbetrokkenheid bij uitzendkrachten

Bacheloronderzoek in opdracht van de vakgroep:
Operations, Organization and Human Resources (OOHR)

Bachelorafstudeerder:

Daan Oxener
S0038954
Bedrijfskunde
Universiteit Twente

Onderzoekperiode:

01-10-06 t/m 20-02-07

Begeleiders:

Dr. N. Torka
Prof. J.K. Looise

Enschede, 15-03-07



Universiteit Twente
de ondernemende universiteit

Managementsamenvatting

Dit bacheloronderzoek gaat in op de betrokkenheid die uitzendkrachten al dan niet van hun materiële - en formele werkgever ontvangen. Tennisleraren zijn geïnterviewd om te achterhalen wat hun verwachtingen en ervaringen zijn met betrekking tot de vereniging (materiële werkgever), Sportservice Noord-Brabant (formele werkgever) en Totaal in Tennis (intermediair).

Goede arbeidsverhoudingen en betrokkenheid op het persoonlijke vlak zijn voor de tennisleraar belangrijk in zijn relatie met de vereniging. Personen die betrokken zijn komen uit verschillende 'lagen' van de vereniging, zoals bestuurs- en commissieleden, maar ook leerlingen en ouders.

De verstandhouding met commissieleden is van belang bij de organisatie van activiteiten buiten de reguliere tennisles. In het contact tussen tennisleraar en vereniging draait het bovendien om interpersoonlijke rechtvaardigheid: wederzijdse aandacht en respect zijn essentieel. De arbeidsomstandigheden, -voorwaarden en -inhoud worden nauwelijks in verband gebracht met de betrokkenheid van de vereniging.

Betrokkenheid van de formele werkgever blijkt slechts uit de rechtvaardigheid van primaire arbeidsvoorwaarden. De relatie met deze werkgever 'op afstand' wordt door de tennisleraar als abstract ervaren. De intermediair blijkt een belangrijke schakel te zijn tussen de formele werkgever, vereniging en tennisleraar. Deze organisatie is dan ook in meerdere opzichten betrokken bij de tennisleraar. Zo worden behoeftes vervuld ten aanzien van de arbeidsvoorwaarden, -inhoud en -verhoudingen. Bovendien besteden de twee leidinggevenden van deze organisatie persoonlijk aandacht aan de tennisleraar. Zowel het 'informerend naar' de werksituatie op de vereniging als het persoonlijke welzijn worden als belangrijke elementen van betrokkenheid gezien.

In lijn met eerder onderzoek naar werkgeversbetrokkenheid (Torka et al., 2007) blijkt dat ook voor de uitzendkrachten in dit onderzoek sociale behoeften en rechtvaardigheid belangrijker zijn dan een excellent personeelsbeleid. Echter, de rol die agenten in de beleefde HRM-praktijken kunnen spelen is groter dan eerder werd verondersteld.

Management summary

This bachelor thesis deals with involvement that temporary employees receive from their formal employer and material employer. Tennis teachers have been interviewed to find out their expectations and experiences with respect to the tennis club (material employer), Sportservice Noord-Brabant (formal employer) and Totaal in Tennis (intermediary).

To the tennis teacher's opinion working relations and personal commitment are important in his relationship with the club. The involved people can be found in different layers of the club like board members, committee members, pupils and parents. In the organization of extra-regular activities it is important to be in good terms with committee members. Moreover, the contact between tennis teacher and club has everything to do with interpersonal justice: mutual attention and respect are essential. Working conditions, employment conditions and work content are hardly associated with club commitment.

The commitment of the formal employer is only shown in the justice of primary employee conditions. The relationship of tennis teacher with his employer on a distance is experienced as being abstract. The intermediary turned out to be an important link between formal employer, tennis club and tennis teacher. This organisation is involved in many aspects. She fulfills temporary employees' needs according to employee conditions, work content and work relations. Moreover, two leaders of this organization are paying personal attention to the tennis teacher. Important elements of intermediary involvement are to inform on temporary employees' work situation as well as to care about their private situation.

Consistent with prior employer involvement research (Torka et al., 2007) temporary employees in this research attach more value to social needs and justice than excellent personnel management. However, 'agents' play a greater part in experienced HR-practices than assumed before.

Voorwoord

Gedurende mijn studie heb ik een interesse ontwikkeld in de Human Resource kant van de bedrijfskunde. Ik vind het interessant om me bezig te houden met sociale en psychologische aspecten die een rol spelen in het functioneren van een organisatie. Daarnaast voelde ik mij, vanuit een sportieve achtergrond in de tennissport, altijd al aangetrokken tot organisaties die in de sportwereld opereren. Later hoop ik dan ook een baan te vinden in deze sector, die nog altijd groeiende is in Nederland. In dit bacheloronderzoek heb ik een prima combinatie kunnen vinden tussen beide 'interessegebieden'. Dit heeft geresulteerd in een uitdagend en leerzaam proces van onderzoek. Ik wil hier dan ook van de gelegenheid gebruik maken om mijn directe begeleidster, dr. N. Torcka, te bedanken voor deze geboden mogelijkheid en de begeleiding in het onderzoekstraject.

Enschede, 15-03-07

Daan Oxener

Inhoudsopgave

MANAGEMENTSAMENVATTING	2
MANAGEMENT SUMMARY	3
VOORWOORD	4
1 INLEIDING	6
1.1 Aanleiding.....	6
1.2 Maatschappelijke relevantie	7
1.3 Wetenschappelijke relevantie	7
1.4 Probleemstelling	8
1.4.1 Doel	8
1.4.2 Algemene vraagstelling	8
1.4.3 Onderzoeksvragen.....	9
1.5 Opzet en verslaglegging.....	9
2 THEORETISCH KADER	10
2.1 Werkgeversbetrokkenheid	10
2.2 Driehoeksrelaties.....	12
2.3 Sportorganisaties en betrokkenheid.....	13
2.4 Operationalisering werkgeversbetrokkenheid	14
3 METHODOLOGIE	16
3.1 Dataverzamelmethode	16
3.2 Omgevingskenmerken	17
3.2.1 Aanscherping concept: Werkgeverschap in de driehoeksrelatie	18
3.3 Analyse kader	19
4 RESULTATEN	20
4.1 Respondenten	20
4.2 Wat is betrokkenheid?	20
4.3 Wat is volgens de tennisleraren werkgeversbetrokkenheid van de formele werkgever (SSNB) en hoe wordt deze betrokkenheid beoordeeld?	22
4.4 Wat is volgens tennisleraren werkgeversbetrokkenheid van de materiële werkgever (vereniging) en hoe wordt deze betrokkenheid beoordeeld?	23
4.5 Wat is volgens tennisleraren betrokkenheid van de intermediair (Totaal in Tennis) en hoe wordt deze betrokkenheid beoordeeld?	26
5 CONCLUSIES	28
6 AANBEVELINGEN	30
6.1 Aanbevelingen aan de vereniging, SSNB en Totaal in Tennis.....	30
6.2 Mogelijkheden tot vervolgonderzoek	31
LITERATUURLIJST	32
BIJLAGE A: Interviewprotocol	35
BIJLAGE B: Tabel analyse	37
BIJLAGE C: Reflectieverslag.....	38

1 Inleiding

Dit onderzoek gaat over werkgeversbetrokkenheid gezien door de ogen van tennisleraren die werkzaam zijn als uitzendkracht. Eerst komt de aanleiding aan bod: waarom doen we onderzoek naar werkgeversbetrokkenheid en wat maakt het interessant om dit bij uitzendkrachten te onderzoeken? In de maatschappelijke relevantie worden ontwikkelingen op de Nederlandse (sport)arbeidsmarkt ten aanzien van flexibele arbeidsrelaties toegelicht. Daarnaast wordt het vóórkomen van driehoeksrelaties in de (tennis)sport besproken. Met een driehoeksrelatie wordt de arbeidsconstructie bedoeld waarin de uitzendkracht zowel aan een materiële werkgever ('inlener') als een formele werkgever ('uitlener') verbonden is. In welke opzichten dit onderzoek een toegevoegde waarde heeft voor de wetenschap komt in de wetenschappelijke relevantie aan het licht. In de probleemstelling worden de algemene vraagstelling en onderzoeksvragen gegeven. Tot slot van dit hoofdstuk wordt in de opzet en verslaglegging de opbouw van het onderzoek geschetst.

1.1 Aanleiding

"Sturen op betrokkenheid leidt tot topprestaties"

(www.managersonline.nl)

De vraag die hierbij gesteld kan worden is: heeft betrokkenheid van werknemers inderdaad zo'n grote invloed op het succes van een organisatie?

De gevolgen van werknemersbetrokkenheid voor zowel individuele prestaties als bedrijfsprestaties zijn in de afgelopen decennia vaak onderzocht. Uit de literatuur blijkt dat het stimuleren en behouden van betrokkenheid essentieel is voor de organisatie-effectiviteit. Betrokkenheid heeft een gunstige invloed op het aanpassingsvermogen, de omzet (Angle & Perry, 1981), de stabiliteit in het personeelsbestand (Steers, 1977), de productiviteit en winstgevendheid van een organisatie (Patterson, West, Lawthom & Nickel, 1997).

Daarnaast hebben meerdere onderzoeken laten zien dat betrokken werknemers een grote bereidheid tot hard werken hebben, met betere arbeidsprestaties tot gevolg (Angle & Perry, 1981; Ellemers, 2000; Becker, Billings, Eveleth & Gilbert, 1996). Betrokkenheid speelt een belangrijke rol bij het ontstaan van gemotiveerd gedrag van de werknemer (Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004). Ook lijkt het erop dat een betrokken medewerker zich conform de organisatiedoelen gedraagt (Torka, 2003).

Gezien de positieve uitkomsten, zou een hoge mate van werknemersbetrokkenheid te allen tijde moeten worden nagestreefd. Maar om de prestaties werkelijk naar het gewenste topniveau te brengen, zullen werkgevers energie moeten steken in het creëren van die betrokkenheid. De relatie werkgever-werknemer kan namelijk als wederkerig getypeerd worden (Torka, Looise & van Riemsdijk, 2007), wat betekent dat werkgevers ook betrokkenheid bij hun werknemers moeten tonen. Echter, werkgeversbetrokkenheid is tot dusverre slechts marginaal onderzocht. In het onderzoek van Torka et al. (2007) is werkgeversbetrokkenheid uitgediept vanuit het perspectief van de werknemer. Sociale aspecten lijken in de relatie met de werkgever centraal te staan. Ook blijkt uit dit onderzoek dat individuele kenmerken en kenmerken van de werkgever van invloed kunnen zijn op de ervaren werkgeversbetrokkenheid. Zo is het bijvoorbeeld interessant om de verschillen in interpretatie tussen vaste werknemers (contract voor onbepaalde tijd) en werknemers met een afwijkend dienstverband te analyseren. Opvallend is echter dat alleen gegevens beschikbaar zijn over de werknemer die met één werkgever te maken heeft. Daarom is het een grote uitdaging ons in de werkgeversbetrokkenheid van de uitzendkracht te verdiepen. Dit type werknemer is namelijk werkzaam in een driehoeksrelatie waarin een arbeidsovereenkomst wordt gesloten met de formele werkgever. De dagelijkse werkzaamheden worden uitgevoerd voor de materiële werkgever. We zijn in deze bijzondere constructie dan ook benieuwd naar de verwachtingen en ervaringen van de uitzendkracht: waaruit kan die betrokkenheid van de werkgevers blijken? Hecht de uitzendkracht veel waarde aan betrokkenheid op het sociale vlak of worden juist formele zaken als belangrijk ervaren?

1.2 Maatschappelijke relevantie

De Nederlandse overheid propageert een gezonde samenleving. Sport en bewegen speelt hierin een essentiële rol.

De maatschappelijke ontwikkeling is onder andere waar te nemen in de groei van lokale samenwerking tussen school, buurt, sport en bedrijfssport. De Mbo-opleiding Sport en Bewegen groeit explosief. Het aantal studenten is in de afgelopen tien jaar verviervoudigd naar twaalfduizend personen per jaar. Afgestudeerden komen terecht in functies bij onder andere fitnesscentra, sportscholen, zwembaden en in de gezondheidszorg. In 2005 bedraagt het percentage van de beroepsbevolking, dat werkzaam is in de sport en verwante sectoren, 30,5% ten opzichte van 27,3% in 2000. Hierin zijn alle werkzame personen in sportgerelateerde bedrijfstakken meegenomen op basis van de Standaard Bedrijfsindeling (SBI) van het CBS. Het mag duidelijk zijn dat de sportsector zich in een groeifase bevindt (Lucassen & van der Werff, 2006a&b).

Alle werknemers die geen contract voor onbepaalde tijd hebben rekenen we tot de groep met een flexibele arbeidsrelatie. Voorbeelden hiervan zijn personen met een tijdelijk dienstverband (contract voor bepaalde tijd), oproepkrachten, maar ook uitzendkrachten.

Wanneer de flexibiliteit van de arbeidsmarkt uitgedrukt wordt in het aantal banen dan blijkt een stijging te hebben plaatsgevonden van 7,8% in 1992 naar 10,5% in 2003 (Hebbink, 2004).

Maar hoe zit het dan met het voorkomen van flexibele arbeidsrelaties in de sportsector? Door het Sociaal Cultureel Planbureau (2002) wordt gesteld dat in de sportsector het aantal werknemers met een flexibel dienstverband relatief hoog is en zelfs hoger dan in de marktsector. In het rapport 'De dynamiek van de sportarbeidsmarkt' (Lucassen & van der Werff, 2006a) wordt een toekomstperspectief geschetst waarin steeds meer flexibel inzetbaar personeel nodig zal zijn.

Op de sportarbeidsmarkt wordt veel gebruik gemaakt van uitzendkrachten. In Nederland zijn diverse 'sportservices' actief die het formele werkgeverschap van sportdocenten verzorgen. Voorbeelden zijn de 'SSNB' (Sportservice Noord-Brabant), SSNH (Sportservice Noord-Holland) en Sportservice Midden-Nederland. Tussen de sportdocent en de sportorganisatie (materiële werkgever) bestaat een serviceovereenkomst, terwijl tussen de sportdocent en de sportservice (formele werkgever) sprake is van een arbeidsovereenkomst. De sportorganisatie en de sportservice sluiten een zogenaamde inleenovereenkomst. De SSNB heeft 1200 sportdocenten in dienst, waarvan de overgrote meerderheid werkzaam is in een dergelijke driehoeksrelatie.

De Nederlandse sportarbeidsmarkt is dus volop in beweging, zo ook op het gebied van de verenigingssport. Als voorbeeld hiervan kunnen tennisverenigingen genoemd worden, die in toenemende mate een beroep doen op uitzendorganisaties. Uit een onderzoek in opdracht van de Vereniging van Nederlandse Tennisleraren (Bertens, 2002) blijkt dat tennisscholen en detacheerders fungeren als nieuwe werkgevers die tennisleraren uitzenden.

De sportarbeidsmarkt zal in toenemende mate een beroep doen op uitzendkrachten. Sportdocenten, en tennisleraren in het bijzonder, verrichten hun werkzaamheden buiten het zicht van de formele werkgever. Daarnaast heeft de sportservice vaak een groot aantal uitzendkrachten in dienst. Om toch grip te houden op de relatie met de sportdocent is het van belang een beeld te hebben van zijn of haar verwachtingen. De formele werkgever weet dan beter op welke manier hij betrokken kan zijn, zodat de motivatie van de uitzendkracht toeneemt en de prestaties verbeteren.

In 2006 staan bij de SSNB 300 tennisleraren op de loonlijst ten opzichte van 248 in 2005, zo blijkt uit cijfers van deze organisatie. Een deel van deze 248 tennisleraren is werkzaam voor 'Totaal in Tennis'. Zij plaatst de tennisleraren op de verenigingen, waarmee de rol van intermediair wordt vervuld. 'Totaal in Tennis' herbergt de onderzoekspopulatie van dit onderzoek.

1.3 Wetenschappelijke relevantie

Met onderzoek naar werkgeversbetrokkenheid kan worden aangetoond of het HR-beleid en de -praktijken voldoen aan de verwachtingen van werknemers. Zodoende worden voortschrijdende inzichten verschaft over de werkgever-werknemer relatie.

Tot op heden is in beperkte mate onderzoek gedaan naar werkgeversbetrokkenheid. Torka et al. (2007) hebben de ervaren werkgeversbetrokkenheid van metaalarbeiders, socio-therapeuten en brandweerlieden onderzocht. Hieruit blijkt dat verschillende zaken als zijnde symbolen van betrokkenheid gezien kunnen worden door werknemers in dezelfde functie. Ook wordt gewezen op flexibele arbeidskrachten (o.a. contracten voor bepaalde tijd, uitzendkrachten), die de arbeidsverhoudingen positiever beoordelen dan werknemers met een vast contract. In de onderzochte beroepsgroepen zijn de werknemers voornamelijk volgens een traditioneel dienstverband werkzaam, dat wil zeggen dat zij een contract voor onbepaalde tijd hebben. Bovendien zijn zij met één werkgever een arbeidsrelatie aangegaan. Een uitzendkracht daarentegen heeft met twee werkgevers te maken. Daarom zal werkgeversbetrokkenheid in een driehoeksrelatie hoe dan ook anders worden beleefd dan in een traditionele arbeidsrelatie het geval is. De fysieke afstand tot de formele werkgever zou van belangrijke invloed kunnen zijn op de interpretatie van die betrokkenheid. Als deze werkgever ver weg zit dan zal men zich realiseren dat persoonlijke contactmomenten moeilijk plaatsvinden. De formele werkgever zal dan via andere wegen zijn betrokkenheid moeten laten blijken. De vraag is zelfs of de verwachtingen van de uitzendkracht zich bij een grote afstand zullen beperken tot de arbeidsvoorwaarden, die dan graadmeter voor de betrokkenheid zouden zijn (Torka et al., 2007). Hoe dan ook, als de formele werkgever niet aan het verwachtingspatroon van de uitzendkracht voldoet, dan zou de fysieke afstand snel als een 'mentale kloof' kunnen worden beleefd. Voor het welbevinden van de uitzendkracht zal ook veel afhangen van de mate waarin de materiële werkgever persoonlijk betrokken is. Stel dat de uitzendkracht zich ongemakkelijk voelt op zijn werk door een gebrek aan persoonlijke betrokkenheid dan zal hij wellicht terugvallen op zijn formele werkgever en meer betrokkenheid van deze partij verwachten. We zullen echter pas echt iets kunnen zeggen over deze verhoudingen in de driehoeksrelatie als we weten welke vormen van betrokkenheid door de uitzendkracht werkelijk in verband worden gebracht met de formele -en materiële werkgever.

Over de rol die betrokkenheid speelt in het succes van sportorganisaties is weinig bekend. Literatuuronderzoek van Doherty (1998) laat zien dat in studies naar betrokkenheid in de sport de focus ligt op de verklaring van succes dan wel falen bij sportploegen en atleten. De aandacht gaat voornamelijk uit naar topsport. Over beroepen die beoefend worden op breedtesportniveau is nauwelijks iets bekend.

Vanuit wetenschappelijk oogpunt is het van belang met nieuwe feiten te komen over de interpretatie van betrokkenheid in driehoeksrelaties. Zodoende wordt duidelijk hoe het verwachtingspatroon van de uitzendkracht (tennisleraar) is vormgegeven. De werkgevers kunnen hier rekening mee houden bij de vorming en onderlinge afstemming van hun personeelsbeleid. De wijze van kennisvergaring zal van kwalitatieve aard zijn.

1.4 Probleemstelling

Over de werkgeversbetrokkenheid, zoals die door uitzendkrachten geïnterpreteerd wordt, zijn nog geen gegevens beschikbaar. Daarbij lijkt het erop dat in de groeiende Nederlandse sportbranche sportdocenten steeds vaker in een driehoeksrelatie werkzaam zullen zijn, in het bijzonder in de branche van tennisleraren.

1.4.1 Doel

Het doel van dit onderzoek is om zowel het verwachtingspatroon als de ervaringen van de tennisleraar in kaart te brengen met betrekking tot de betrokkenheid van zijn werkgevers.

1.4.2 Algemene vraagstelling

De algemene vraagstelling luidt als volgt:

Hoe omschrijven tennisleraren, die werkzaam zijn in een driehoeksrelatie, werkgeversbetrokkenheid van de formele werkgever en de materiële werkgever?

1.4.3 Onderzoeksvragen

Om antwoord te geven op de probleemstelling worden de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

- 1) Wat is volgens de tennisleraren werkgeversbetrokkenheid van de formele werkgever?
- 2) Wat is volgens de tennisleraren werkgeversbetrokkenheid van de materiële werkgever?
- 3) Hoe wordt de werkgeversbetrokkenheid beoordeeld door tennisleraren?

1.5 Opzet en verslaglegging

In hoofdstuk 2 worden de begrippen en relevante literatuur in het kader van dit onderzoek besproken. De onderzoeksstrategie wordt in hoofdstuk 3 gepresenteerd, waarin duidelijk zal worden hoe de antwoorden op de onderzoeksvragen (1.4.3) worden verkregen. Tevens wordt hier een beschrijving gegeven van de omgeving waarin de tennisleraren werkzaam zijn. In hoofdstuk 4 komen de onderzoeksresultaten aan bod. Vervolgens worden in hoofdstuk 5 de conclusies gegeven. In hoofdstuk 6 komen de aanbevelingen aan bod en wordt afgesloten met de mogelijkheden tot vervolgonderzoek.

2 Theoretisch hoofdstuk

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de twee centrale concepten die besloten liggen in de algemene vraagstelling: Werkgeversbetrokkenheid en driehoeksrelatie. Nadat het begrip werkgeversbetrokkenheid is uitgediept komt het verband tussen flexibele arbeidsrelaties en betrokkenheid aan de orde. Aansluitend wordt besproken hoe werkgeversbetrokkenheid mogelijk wordt beleefd in een driehoeksrelatie. Vervolgens wordt een overzicht gegeven van de wetenschappelijke kennis op het gebied van sportorganisaties en betrokkenheid. Het hoofdstuk sluit af met de operationalisering van het concept werkgeversbetrokkenheid.

2.1 Werkgeversbetrokkenheid

Attitudes, ofwel houdingen, kunnen het gedrag van de werkgever en werknemer voorspellen. Volgens Meyer, Allen & Smith (1993) zijn houdingen multi-dimensionaal van karakter. Deze multi-dimensionaliteit wordt vertaald in affectieve, normatieve en calculatieve betrokkenheid. De affectieve component, die voortkomt uit persoonlijk verlangen, speelt een belangrijke rol voor de werknemer. De normatieve betrokkenheid (vanuit plichtsgevoel) en de calculatieve betrokkenheid (vanuit een vorm van noodzaak) kunnen echter ook een rol van betekenis spelen in zijn gedrag. De houding van de werkgever komt dikwijls voort uit calculatieve betrokkenheid. Omdat de organisatie in eerste instantie zoveel mogelijk winst en omzet wil maken, moeten de werknemers in lijn met deze organisatiedoelen handelen. Toch kunnen we veronderstellen dat werkgeversbetrokkenheid niet alleen voortkomt uit economische belangen. Werkgevers zijn, in verschillende mate, persoonlijk betrokken bij hun werknemers. Normatieve en affectieve elementen zullen mogelijk ook aan het gedrag ten grondslag liggen. Zo kunnen we ons situaties voorstellen waarin de werkgever een persoonlijke, emotionele band heeft met een werknemer.

“Werkgeversbetrokkenheid is een kracht die de werkgever bindt aan gedrag dat relevant is voor de werknemer”

(Torka et al., 2007)

Door meerdere auteursgroepen is aandacht besteed aan werkgevergedrag dat kan ontstaan uit betrokkenheid van de werkgever bij de werknemer.

Zo is uit onderzoek van Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa (1986) gebleken dat de waardering van inzet en het zorgen voor welzijn essentieel zijn in het gedrag van de werkgever. De steun die de werknemer van de organisatie ontvangt wordt ‘Perceived Organizational Support’ (POS) genoemd. Eerlijkheid, beloningen en gunstige arbeidsvoorwaarden worden in verband gebracht met een stijging van de POS, zo blijkt uit een onderzoek waarin zeventig studies over dit onderwerp met elkaar zijn vergeleken (Rhoades & Eisenberger, 2002). De steun die de werknemer van de organisatie ontvangt is daarom van grote invloed op de sympathie die de werknemer heeft ten opzichte van de organisatie. Wanneer de POS hoog ligt, dan zal de werknemer in grote mate affectief betrokken zijn (McFarlane et al., 1993). POS kan als belangrijkste voorspeller gezien worden voor werknemersgedrag (McFarlane Shore & Wayne, 1993). Zo bekeken heeft de werkgever de sleutel in handen: gedrag waaruit steun blijkt heeft een gunstige invloed op de betrokkenheid, maar ook loyaliteit en prestaties die de werkgever zal terugontvangen van de werknemer (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Miller & Lee (2001) schrijven ook over betrokkenheid van de werkgever bij werknemers (Organizational Commitment to its Employees: ‘OCE’). Zij geven aan dat een goed georganiseerd besluitvormingsproces kan leiden tot optimale financiële prestaties wanneer men de beschikking heeft over een groep van capabele, toegewijde en gemotiveerde werknemers. Een dergelijke werknemersgroep kan ontwikkeld worden door de OCE te vergroten. Het aanbieden van trainingen, eerlijkheid en persoonlijke toegeeflijkheid zijn belangrijke instrumenten om die betrokkenheid als organisatie te laten blijken. Bovendien hebben een ruimere informatie-uitwisseling, samenwerking en

initiatieven een stimulerende werking op het groepsproces. Expliciet wordt verwezen naar het personeelsbeleid om de betrokkenheid van de organisatie te vergroten.

Eisenberger et al. (1986) en Miller & Lee (2001) hebben hun onderzoeksresultaten gebaseerd op de inzichten van leidinggevendenden uit het midden- en hogere management.

Torka et al. (2007) daarentegen baseren zich op de interpretaties van werknemers 'op de vloer'. Er wordt gevraagd welke aspecten van het personeelsbeleid- en praktijken zij belangrijk vinden. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van intensief veldwerk en halfgestructureerde interviews, waarbij opvattingen van werknemers uit verschillende beroepsgroepen (socio-therapeuten, metaalarbeiders en brandweerlieden) centraal zijn gesteld. Dit heeft dan ook geleid tot een eerste model waarin dimensies van werkgeversbetrokkenheid worden gepresenteerd. Opvallend is dat sociale behoeften, waaronder aandacht en respect en een rechtvaardig personeelsbeleid zaken zijn waarop de werkgeversbetrokkenheid wordt beoordeeld. Een excellent personeelsbeleid (luxepakket van onder andere uitdagende taken, carrière- en promotiemogelijkheden en participatie) wordt van minder belang geacht door de werknemers in dit onderzoek.

Ook moeten we opmerken dat het belang dat aan dimensies van werkgeversbetrokkenheid wordt gehecht per werknemer kan verschillen (Torka et al., 2007). Werknemers hebben verschillende behoeften zo blijkt. Zo heeft de ene werknemer een sterke behoefte aan sturing 'van bovenaf', terwijl een andere, meer zelfstandige werknemer, de vrijheid wil krijgen om zijn werkzaamheden naar eigen inzicht in te vullen. In het personeelsbeleid dienen dan ook de individuele capaciteiten, wensen en voorkeuren meegenomen te worden (o.a. Torka, 2003). De beleefde werkgeversbetrokkenheid kan afhankelijk zijn van individuele kenmerken (onder andere met betrekking tot het type functie en contract) en kenmerken van de werkgever, zoals zijn afstand tot de werknemer en of het een oude of nieuwe relatie betreft. Omdat werkgeversbetrokkenheid niet onder dezelfde voorwaarden wordt beleefd kan nooit sprake zijn van één beste benadering (Torka et al., 2007). De eerste twee auteursgroepen (Eisenberger et al., 1986; Miller & Lee, 2001) gaan wel uit van een dergelijke universalistische benadering: alle organisaties komen via éénzelfde proces tot een vorm van betrokkenheid die de werknemers tot tevredenheid stemt.

In tegenstelling tot Miller & Lee wordt door de andere auteursgroepen (Torka et al., 2007; Eisenberger et al., 1986) veel waarde gehecht aan de 'sociale' betrokkenheid van de werkgever bij het individu. Wederzijdse beïnvloeding en waardering zijn essentieel in dit proces. In de 'Social Exchange View' van Eisenberger et al. (1986, p.500) wordt dan ook aangegeven dat de wisselwerking tussen werknemer en werkgever van groot belang is. De betrokkenheid van de werknemer wordt sterk beïnvloed door zijn verwachtingen en het gevoel dat hij heeft over de betrokkenheid van de organisatie.

Vanuit deze optiek is het dan ook niet vreemd dat psychologische aspecten een voorname rol spelen in de relatie. In de literatuur wordt meermalen gewezen op het 'psychological contract' dat gesloten wordt tussen de individuele werknemer en de organisatie (o.a. Robinson, 1996; Rousseau & Tijoriwala, 1998; Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). Dit contract refereert aan wat beide partijen elkaar schuldig zijn vanuit perceptie van de werknemer (Robinson, 1996, p.1). De werknemer verwacht dat zijn bijdragen de werkgever verplichten iets terug te doen (Torka et al. 2007). Op het moment dat de balans in de relatie verstoord raakt, bijvoorbeeld als de werkgever het loon niet op tijd uitbetaalt, dan beantwoordt de werknemer dit met een afname in betrokkenheid (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000, p.2).

Tot nu toe hebben we gesproken van de 'werkgever' of 'organisatie' die betrokkenheid toont. Het blijkt echter dat zogenaamde 'agenten van werkgeversbetrokkenheid', die gezien kunnen worden als de personificaties van de werkgever, niet per definitie bestaan uit direct leidinggevendenden en topmanagers (o.a. Torka et al., 2007). Ook personen lager in de organisatie kunnen in deze context als representanten van de organisatie optreden. Door middel van activiteiten in het dagelijkse werk, zoals teambesprekingen en het geven van taakomschrijvingen, kan invloed uitgeoefend worden op het gevoel dat de werknemer heeft over de betrokkenheid van de organisatie of werkgever.

Zoals uit het onderzoek van Torka et al. (2007) is gebleken kan voor de werknemer betrokkenheid niet los worden gezien van rechtvaardigheid. In de interpretatie van betrokkenheid door de werknemer worden binnen het begrip rechtvaardigheid vier typen onderscheiden: Distributieve rechtvaardigheid heeft betrekking op een eerlijke verdeling van de beloning voor arbeid, zoals het loon. Interpersoonlijke rechtvaardigheid heeft alles te maken met de behandeling van de werknemer:

gebeurt dit op een respectvolle en waardige manier? Informatieel rechtvaardigheid geeft aan of de werknemer op een juiste manier wordt ingelicht over belangrijke zaken. Van procedurele rechtvaardigheid is sprake wanneer besluitvormingsprocedures op een eerlijke wijze verlopen (Thibaut & Walker, 1975).

2.2 Driehoeksrelaties

Een driehoeksrelatie is een bijzondere arbeidsconstructie die tot de categorie van flexibele arbeidsrelaties kan worden gerekend. Een uitzendkracht wordt door de formele werkgever uitgeleend aan de materiële werkgever ('inlener'), aanvankelijk volgens arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd. In een later stadium bestaat de mogelijkheid dat de uitzendkracht in vaste dienst komt bij de 'inlener'. Wat we ons in eerste instantie dan ook afvragen is of het voor de betrokkenheid van de werknemer uitmaakt volgens welk dienstverband hij werkzaam is. Over dat verband, tussen het type contractrelatie en de betrokkenheid van werknemers, zijn resultaten bekend die in verschillende richtingen wijzen. In een gedeelte van de studies wordt gesteld dat werknemers met een flexibele arbeidsrelatie minder betrokken zijn dan vaste arbeidskrachten (o.a. van Dyne & Ang, 1998; Millward & Hopkins, 1998). In andere onderzoeken zijn geen verschillen in betrokkenheid ontdekt (o.a. Pearce, 1993). Volgens Torika (2003) zijn de verwachtingen van vaste medewerkers niet anders dan die van werknemers met een afwijkende arbeidsrelatie. Dit zou kunnen betekenen dat uitzendkrachten niet alleen voor het geld gaan, maar net zo goed behoefte hebben aan betrokkenheid op het sociale vlak. Hierbij kan gedacht worden aan persoonlijke aandacht en respect. Maar welke werkgever zou het beste vorm kunnen geven aan deze sociale aspecten van betrokkenheid? En wat zou, in de beleving van een uitzendkracht, nog meer onder betrokkenheid van de materiële en formele werkgever vallen?

We veronderstellen dat een uitzendkracht het prettig vindt wanneer hij door zijn werkgever als volwaardig werknemer wordt beschouwd. Hij zal immers het gevoel willen krijgen dat ook zijn inspanningen er toe doen voor de organisatie. Op het moment dat met de werkgever gesproken kan worden over de inhoud van het werk en de uitzendkracht verantwoordelijkheden krijgt toebedeeld, zal eerder een positief gevoel ontstaan over zijn positie binnen de organisatie. Omdat de uitzendkracht en materiële werkgever 'dicht bij elkaar staan' in de dagelijkse arbeidspraktijk, is het voor deze laatste partij relatief eenvoudig om persoonlijke belangstelling te tonen. Op het moment dat de materiële werkgever blijkt geeft van waardering dan zal de uitzendkracht zich sneller op zijn gemak voelen en daardoor beter functioneren. Naast de 'sociale' betrokkenheid zal het voor de uitzendkracht ook van belang zijn dat bepaalde voorwaarden goed geregeld worden. Zo zal hij zijn werk op een verantwoorde en veilige wijze willen uitvoeren. We praten dan bijvoorbeeld over goede fysieke en sociale arbeidsomstandigheden die gelijk zijn aan die van vaste werknemers.

We veronderstellen dus dat de uitzendkracht betrokkenheid van zijn materiële werkgever zal verwachten ten aanzien van de arbeidsinhoud, -verhoudingen en -omstandigheden. Naar het zich laat aanzien zal ook de interpersoonlijke rechtvaardigheid een belangrijke rol spelen in de beleefde betrokkenheid van de uitzendkracht.

Aangezien de officiële taken van de formele werkgever beperkt zijn, zal de uitzendkracht in ieder geval verwachten dat de primaire arbeidsvoorwaarden goed worden geregeld (zie ook 1.3). Toch denken we dat de formele werkgever meer betrokkenheid zal moeten tonen dan alleen op het gebied van de arbeidsvoorwaarden. Op het moment dat de uitzendkracht merkt dat hij voor de formele werkgever niet meer is dan een 'nummer', zal hij dit als onprettig ervaren. Er wordt immers wel degelijk een arbeidsovereenkomst gesloten tussen beide partijen zodat een grote kans bestaat dat de uitzendkracht de formele werkgever ook echt als 'werkgever' beschouwd. Om het verantwoordelijkheidsgevoel als werkgever te laten blijken zal dus sprake moeten zijn van een stukje persoonlijke betrokkenheid. Zo zal een formele werkgever die zich bekommert om de arbeidssituatie bij de huidige 'inlener' eerder een wit voetje halen bij de uitzendkracht. Deze betrokkenheid zou zich kunnen uiten in een telefoontje waarin met de uitzendkracht wordt gepraat over problemen die zich in de arbeidspraktijk voordoen. Ook zal de uitzendkracht willen merken dat de formele werkgever hem steunt in zijn loopbaanontwikkeling. Hierbij kan gedacht worden aan bijscholingscursussen en de hulp bij het zoeken naar voldoende arbeidsuren en aantrekkelijk werk in de toekomst.

Ook de uitzendkracht zal persoonlijke behoeften hebben ten aanzien van de betrokkenheid van zijn werkgevers. Voor de wederzijdse betrokkenheid zou het dan ook van toegevoegde waarde zijn als de werkgevers zich gezamenlijk bewust zijn van deze behoeften en hun personeelsbeleid hierop afstemmen.

Een individueel kenmerk dat in het model van Torka et al. (2007) is opgenomen is het soort contract van de werknemer. Torka (2003) gaat in haar proefschrift over betrokkenheid van flexibele werknemers in op verschillende fasen die worden doorlopen in de arbeidsrelatie. Dit 'fasensysteem' dient op basis van de Wet Flexibiliteit en Zekerheid opgenomen te worden in de CAO's voor uitzendkrachten. Op de CAO voor Sportverenigingen, die relevant is in het kader van dit onderzoek, is een afwijkende regeling van toepassing. Deze luidt als volgt:

“Vanaf de dag dat tussen partijen:

a. arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd elkaar met tussenpozen van niet meer dan 3 maanden hebben opgevolgd en een periode van 36 maanden, deze tussenpozen inbegrepen, hebben overschreden en waarbij gedurende deze periode de werknemer steeds bij dezelfde materiële werkgever is tewerkgesteld, geldt met ingang van die dag de laatste arbeidsovereenkomst als aangegaan voor onbepaalde tijd.

dan wel:

b. meer dan 4 voor bepaalde tijd aangegane arbeidsovereenkomsten elkaar hebben opgevolgd met tussenpozen van niet meer dan 3 maanden en waarbij de werknemer binnen de in lid 4 sub.a. genoemde periode van 36 maanden steeds bij dezelfde materiële werkgever is tewerkgesteld, geldt de laatste arbeidsovereenkomst als aangegaan voor onbepaalde tijd.”

Met het doorlopen van iedere fase (nieuwe tijdelijke arbeidsovereenkomst) krijgt de sportdocent meer bescherming. Aan het begin van het 'fasensysteem' is zijn positie dus relatief zwak. Hij zal dan niet het idee willen krijgen dat misbruik wordt gemaakt van zijn kwetsbaarheid. Op het moment dat de driehoeksrelatie nieuw is kunnen we ons dan ook indenken dat het vertrouwen van de uitzendkracht in zijn beide werkgevers nog moet groeien. De formele werkgever zal dan energie in de relatie moeten steken. Dit om de uitzendkracht te begeleiden in zijn start bij de materiële werkgever. Zo zou de formele werkgever in dit stadium vertrouwen kunnen scheppen door persoonlijke aandacht te besteden aan de uitzendkracht, bijvoorbeeld ten aanzien van de secundaire arbeidsvoorwaarden, maar ook door te praten over zijn toekomstplannen. Door te laten merken dat zij het beste met hem voor heeft, kan de uitzendkracht een gevoel van zekerheid krijgen over zijn arbeidstoekomst.

Voor het gevoel dat de uitzendkracht over de relatie heeft zal bovendien veel afhankelijk zijn van de mate waarin persoonlijke betrokkenheid wordt getoond door representanten van die organisaties. Ook de materiële werkgever zelf heeft baat bij een stevige relatie met de formele werkgever. Zodoende kan namelijk invloed worden uitgeoefend op het aanstellings- scholings- en beloningsbeleid (Torka, 2003). Wellicht kunnen de kosten voor bijscholing gedeeld worden tussen de formele en materiële werkgever.

2.3 Sportorganisaties en betrokkenheid

Wanneer betrokkenheid in de sportliteratuur aan de orde is, dan wordt voornamelijk gesproken over het gedrag van sportbeoefenaars, topsporters en coaches.

Zo gaat Doherty (1998) in op de determinanten van houdingen en gedragingen binnen de sportorganisatie ('Organizational Behavior'), zoals tevredenheid, motivatie, stress en betrokkenheid. Uit zijn literatuuronderzoek blijkt dat in studies naar betrokkenheid in de sport de focus voornamelijk ligt op determinanten en uitkomsten van succes dan wel falen bij sportploegen. In de sportliteratuur wordt inderdaad veel gesproken over betrokkenheid van de atleet dan wel coach en de positieve cq. negatieve gevolgen hiervan op de sportprestaties en stress (Raedeke, 2000; Raedeke 1997; Horton & Mack, 2000).

Paton geeft in 1987 de stand van zaken op het gebied van sportmanagement onderzoek weer. Zijn conclusie is dat veel tekstboeken en studies theoretisch van aard zijn en zich richten op leiderschapsgedrag.

Scanlan, Carpenter, Schmidt, Simons & Keeler (1993) presenteren het zogenaamde 'Sport commitment model'. 'Sport commitment' wordt hier gezien als de persoonlijke, psychologische wens om een bepaalde vorm van sport te blijven beoefenen. Hieruit komt naar voren dat deze betrokkenheid van sportbeoefenaars wordt bepaald door meerdere factoren, zoals het plezier, mogelijke alternatieven, de persoonlijke investeringen en eventuele sociale beperkingen.

Door Chang & Chelladurai (2003) wordt de betrokkenheid van werknemers in sportorganisaties onderzocht. Hierbij wordt onderscheid gemaakt in de 'job attitudes' van fulltime en parttime werknemers. Zij hebben vragenlijstenonderzoek gedaan waarin schalen van Meyer & Allen (1984) met betrekking tot affectieve en calculatieve betrokkenheid, evenals 'organizational citizenship behavior' (Smith, Organ & Near, 1983), zijn verwerkt. Hieruit is gebleken dat parttime werknemers relatief goed scoren op de calculatieve component, terwijl fulltime werknemers betere resultaten behalen op affectieve betrokkenheid en 'organizational citizenship behavior'.

Cuskelly & Boag (2001) hebben een onderzoek gedaan naar de invloed van betrokkenheid vanuit de sportorganisatie op het uiteenvallen van besturen dan wel commissies. Hieruit is gebleken dat deze betrokkenheid, samen met percepties over het functioneren van de commissie, een significante maar geen sterke voorspeller is voor het al dan niet verlaten van de organisatie door een commissie- of bestuurslid.

In de algemene literatuur over sportorganisaties wordt tot nog toe geen specifieke aandacht geschonken aan het onderwerp betrokkenheid (Acosta Hernandez, 2002; Parent & Slack, 2006; Chelladurai, 2006). Wel komen HRM-onderwerpen aan bod zoals leiderschap, motivatie en rechtvaardigheid.

2.4 Operationalisering werkgeversbetrokkenheid

Werkgeversbetrokkenheid kan zich op vele manieren uiten zo is gebleken. In de relatie tussen werknemer en werkgever(s) lijken psychologische en sociale aspecten een belangrijke rol te spelen. De drie auteursgroepen (Torka et al., 2007; Miller & Lee, 2001 en Eisenberger et al., 1986) hebben allemaal oog voor de persoonlijke betrokkenheid bij de werknemer. We veronderstellen dat ook uitzendkrachten zich affectief betrokken gaan voelen op het moment dat de werkgevers persoonlijk betrokken zijn.

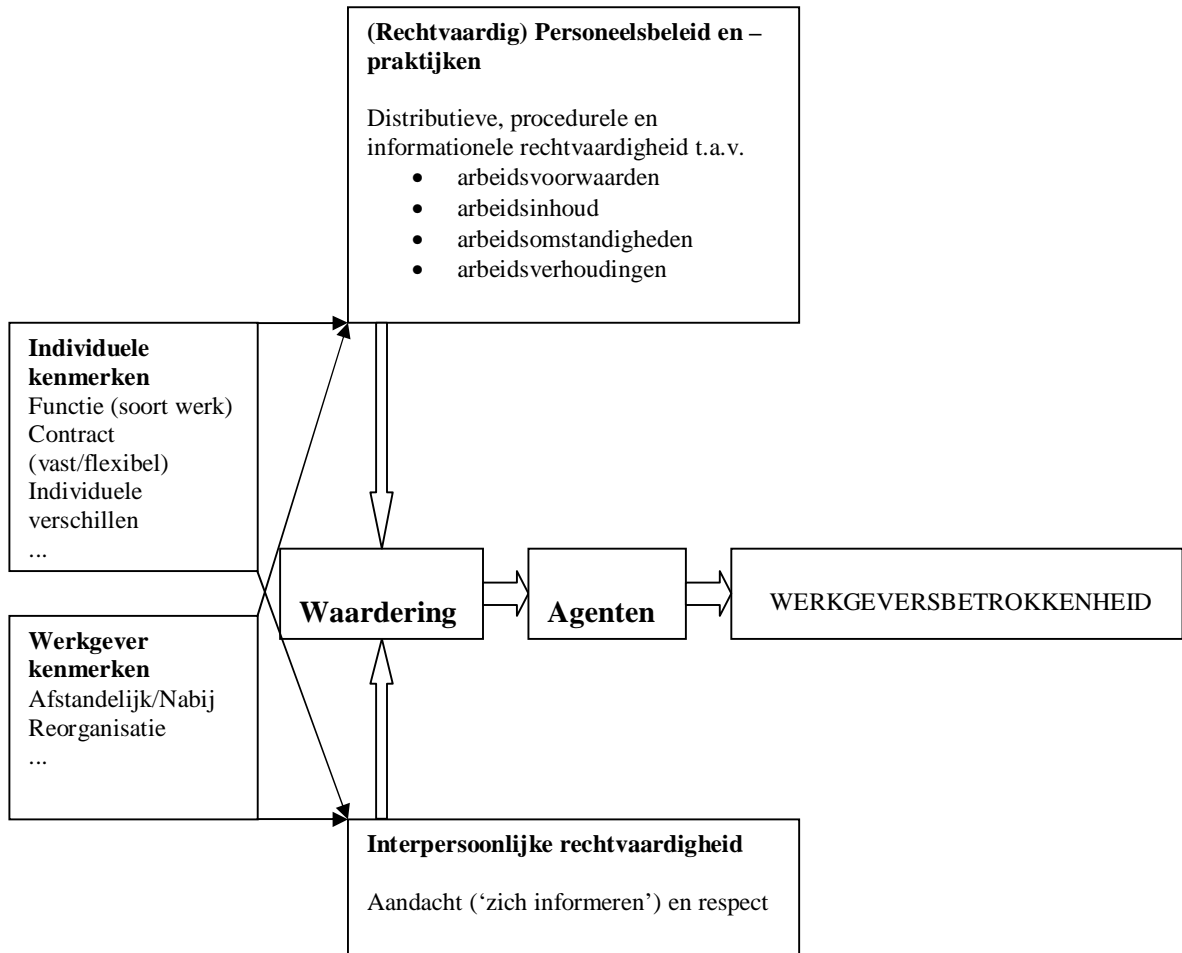
Zowel de materiële als formele werkgever kunnen blijf geven van deze betrokkenheid door aandacht te schenken aan de arbeidssituatie van de uitzendkracht, waarbij onder andere het respect en de waardering van belang zijn. Dit onderzoek zal praktijkvoorbeelden genereren waaruit deze interpersoonlijke rechtvaardigheid van de formele dan wel materiële werkgever al dan niet blijkt.

Daarnaast zal de betrokkenheid van beide werkgevers worden beoordeeld op de rechtvaardigheid en eerlijkheid van het personeelsbeleid. De uitzendkracht zal waarschijnlijk ook waarde hechten aan meer zakelijke aspecten in de relatie met de formele werkgever, met betrekking tot de arbeidsvoorwaarden en de geboden groei- en carrière mogelijkheden.

Alle genoemde aspecten, die mogelijk in verband worden gebracht met de werkgeversbetrokkenheid, kunnen binnen het model (dimensies van werkgeversbetrokkenheid) van Torka et al. (2007) worden geplaatst. Dit model zal dan ook als kader worden gebruikt voor de interpretatie van betrokkenheid door de uitzendkracht: de verwachtingen en ervaringen die in de analyse aan het licht komen zullen worden ingedeeld op basis van dit model. Zo zullen we de aspecten van betrokkenheid onderverdelen naar arbeidsvoorwaarden, arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden of de arbeidsverhoudingen. Bovendien zal in de analyse van de onderzoeksgegevens gekeken worden naar de aard van rechtvaardigheid: hebben we misschien te maken met een vorm van informationele, distributieve of procedurale (on)rechtvaardigheid? Ook zal rekening worden gehouden met de achterliggende individuele- en werkgever kenmerken. Door deze kenmerken naast de onderzoeksresultaten te leggen kunnen uitkomsten mogelijk worden verklaard, bijvoorbeeld over de invloed van het type contract op de interpretatie van betrokkenheid.

Agenten van werkgeversbetrokkenheid kunnen een belangrijke rol spelen in de driehoeksrelatie. We zullen ons afvragen of zij aanwezig zijn en zo ja, wie zij zijn en op welke aspecten van het personeelsbeleid- en praktijken zij zich betrokken tonen.

Figuur 1: Definitief model componenten van werkgeversbetrokkenheid (Torka et al., 2007)



3 Methodologie

Dit hoofdstuk begint met de dataverzamelingmethoden, waarin duidelijk wordt op welke wijze de benodigde informatie verzameld gaat worden. Tevens zal hier worden ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. In de paragraaf 'Omgevingskenmerken' wordt de ontwikkeling in tennisland geschetst en informatie gegeven over de organisatie die de onderzoekspopulatie herbergt: 'Totaal in Tennis'. Aan de hand van deze informatie vindt een aanscherping plaats van het concept driehoeksrelatie en zal een onderzoeksvraag worden toegevoegd. Daarna komt het analysekader aan bod, waarin op gedetailleerder niveau wordt toegelicht hoe de verzamelde informatie geordend wordt voor beantwoording van de onderzoeksvragen.

3.1 Dataverzamelingmethoden

In dit onderzoek worden empirische feiten gepresenteerd over het verschijnsel werkgeversbetrokkenheid bij uitzendkrachten, in het bijzonder tennisleraren. We weten niet of er verschillen zijn in de interpretatie van werkgeversbetrokkenheid ten aanzien van de 'uitlener' en 'inlener' en zo ja, welke. Daarom is gekozen voor een exploratieve, kwalitatieve benadering. De tennisleraren vormen de onderzoekseenheden in dit onderzoek.

Van de 18 arbeidskrachten die op dit moment voor 'Totaal in Tennis' werken zijn 10 tennisleraren verzocht aan het onderzoek deel te nemen. Acht halfgestructureerde interviews zijn uiteindelijk afgenomen bij tennisleraren die werkzaam zijn voor deze organisatie (zie 3.2). Omdat we nog niet bekend zijn met de interpretatie van werkgeversbetrokkenheid bij tennisleraren treedt hierbij geen gevaar op voor een voortijdige vertekening (introduceren van 'bias') door de selectie van eenheden.

Omdat dit onderzoek nieuwe informatie moet opleveren zijn open vragen aan de tennisleraren gesteld. Deze vragen vloeien voort uit de probleemstelling en onderzoeksvragen zoals die in paragraaf 1.4 zijn gegeven. We kunnen spreken van een kwalitatief interview omdat een conversatie is aangegaan, waarbij de algemene richting weliswaar door de onderzoekers vooraf is vastgesteld. Betrokkenheid is een begrip dat in de Nederlandse samenleving is ingeburgerd en waar de gemiddelde Nederlander zich dus een beeld bij kan vormen. In het interview zijn we allereerst dan ook ingegaan op wat de tennisleraar in zijn beroepspraktijk onder betrokkenheid verstaat. Vervolgens is besproken wat de tennisleraar verstaat onder betrokkenheid van de formele werkgever, materiële werkgever en de intermediair. Hierin zijn aspecten van het personeelsbeleid- en praktijken naar voren gekomen die de tennisleraar belangrijk vindt in zijn relatie met deze 'werkgevers'. Vervolgens is dieper ingegaan op hoe de tennisleraar in zijn beroepspraktijk de betrokkenheid van zijn werkgevers ervaart, ofwel hoe hij de relaties beoordeelt. Tot slot hebben we ook ruimte aan de geïnterviewden gegeven om met eigen onderwerpen te komen. Een uitwerking van de gehanteerde interviewvragen wordt in het interviewprotocol gegeven (zie bijlage A).

Om een compleet en nauwgezet beeld te vormen van de driehoeksrelatie zou een meer verdiepend onderzoek van toegevoegde waarde kunnen zijn. Torcka et al. (2007) hebben in het onderzoek naar werkgeversbetrokkenheid bij metaalarbeiders dan ook het principe van 'walking and talking on the floor' toegepast. Er is intensief veldwerk verricht. Binnen het tijdsbestek van deze bacheloropdracht zijn we echter genooddaakt ons te beperken tot het afnemen van interviews.

Maar hoe kan de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten gegarandeerd worden? Op de eerste plaats door de onafhankelijkheid van de interviewer te optimaliseren. Zo heeft de geïnterviewde de ruimte gekregen om zijn eigen opvattingen te formuleren, zonder daarbij beïnvloed te zijn door gedachten van de interviewer. Ten tweede door de plaats van onderzoek: de interviews zijn, voor zover mogelijk, afgenomen op de tennisvereniging waar de tennisleraar dagelijks werkzaam is. Zijn vertrouwde omgeving dus. Open interviews zijn bij uitstek geschikt voor het genereren van nieuwe inzichten. Wel dient hierbij de validiteit van de gegenereerde uitkomsten gewaarborgd te worden. Dit betekent dat de onderzoeksresultaten ons het correcte antwoord op de onderzoeksvraag geven (Geurts, 1999). Bij dit kwalitatieve onderzoek wordt de verkregen kennis op gedetailleerd en concreet niveau verwerkt. De kans op interne invaliditeit is van nature dan ook minder groot doordat we geen complexe metingen hoeven te verrichten. De externe validiteit geeft aan of de getrokken causale

verbanden ook standhouden in andere onderzoekssettings (Shadish et al., 2002). Ondanks dat het doel van dit onderzoek niet is om causale verbanden te trekken, kunnen we toch iets zeggen over de mate waarin de resultaten toepasbaar zijn op andere wetenschappelijke terreinen. Aan de ene kant is sprake van een specifieke werknemersgroep met eigen situatie- en omgevingskenmerken, waardoor het moeilijk lijkt om ook conclusies te trekken over betrokkenheid van de werkgever bij andere beroepsgroepen. De gemiddelde tennisleraar is immers tamelijk uniek als het gaat om zijn achtergrond en arbeidspositie. Aan de andere kant kan het onderzoek veel nieuwe informatie opleveren over de betrokkenheid van de formele en materiële werkgever, zoals die door uitzendkrachten wordt geïnterpreteerd. Bovendien wordt de driehoeksrelatie inmiddels frequent toegepast op de Nederlandse sportarbeidsmarkt en zouden we vanuit dat oogpunt de uitkomsten van dit onderzoek door moeten kunnen trekken naar groepen van sportdocenten. Door een interpretatiekader te vormen (zie 3.3) kunnen we de uitkomsten naast de bestaande literatuur (Torka et al., 2007) leggen. Bovendien kan de externe validiteit op een zo hoog mogelijk niveau gebracht worden door de stappen en keuzen in het onderzoeksproces te expliciteren.

Al met al is het essentieel om de objectiviteit in het afnemen van de interviews te waarborgen (Emans, 2002). Zowel cognities van de geïnterviewde (verwoording in de interviews) als de interviewer (vastlegging antwoorden) kunnen namelijk vertekeningen veroorzaken in de onderzoeksresultaten die uiteindelijk op papier komen. We hebben geprobeerd zoveel mogelijk vergelijkbaarheid tussen de uitkomsten van de interviews te laten optreden, door een helder interviewprotocol en vooraf de mogelijke richtingen van beantwoording aan de hand van het model (zie 2.4) door te spreken. Op deze manier hebben we de interviews makkelijker in de juiste richting kunnen bijsturen. Bovendien hebben we getracht te voorkomen dat een totaal open interview ontstaat. Dit betekent overigens niet dat de tennislerearen beïnvloed zijn bij het geven van hun persoonlijke opvattingen. Objectiviteit in de vraagstelling staat voorop. Babbie (2001) veronderstelt dat de manier van leidinggeven aan interviews afhankelijk is van de specifieke onderzoekspopulatie en het type onderzoek waar men mee van doen heeft. Toch bestaan er ook enkele algemene richtlijnen, voornamelijk gericht op de objectiviteit in houdingen en gedragingen van de interviewer. In lijn met deze aandacht voor globale spelregels is, ter voorbereiding op de interviews, het boek 'Interview: Theorie, techniek en training' van Emans (2002) geraadpleegd. Hieruit komen enkele aandachtspunten naar voren die relevant zijn voor de uitvoering van de interviews in het kader van dit onderzoek, zoals de functie van de gesprekinleiding en evaluatie van de validiteit.

Wat zonder meer belangrijk lijkt te zijn is een gedegen voorbereiding, een helder interpretatiekader (zie 3.3) en zorgvuldigheid en objectiviteit in het interpreteren en verwerken van de gevonden informatie.

3.2 Omgevingskenmerken

Eén van de kernactiviteiten van 'Totaal in Tennis' is de rol die zij als intermediair vervult bij het uitzenden van tennislerearen. De organisatie heeft ongeveer 20 tennislerearen in vaste dienst, die geplaatst zijn bij tennisverenigingen in de regio Achterhoek en omgeving. Daarnaast houdt de organisatie zich bezig met het organiseren van tennisreizen naar Turkije en de training en begeleiding van jeugdige tennistalenten.

Voor een beter begrip van de positie van tennislerearen wordt de ontwikkeling die zich momenteel in het beroep van tennisleraar voordoet geschetst. Steeds minder tennislerearen zijn voor een lange termijn in vaste dienst van een vereniging. Het aantal leraren dat op uitzendbasis voor een detacheerder of tennisschool werkzaam is groeit tegelijkertijd explosief. De voornaamste reden voor tennisverenigingen om het formele werkgeverschap (administratieve lasten) uit te besteden is om financiële aard. Het activisme binnen de vereniging daalt, waardoor het steeds moeilijker is om een vrijwilliger te vinden die deze taak op zich wil nemen. Een veel voorkomende vraag van verenigingen die bij de KNLTB (Koninklijke Nederlandse Lawn Tennis Bond) dan ook gesteld wordt is: 'Kunnen we niet een regeling treffen, zodat we er voor kunnen zorgen dat wij niet als directe werkgever van de tennisleraar naar voren hoeven te treden, en dus niet te maken krijgen met een hoop papierhandel?' (Bertens, 2002).

Als gevolg van de veranderingen op de arbeidsmarkt voor tennisleraren werkt de tennisleraar vaak bij meerdere verenigingen en neemt de betrokkenheid bij de vereniging af (Bertens, 2002). Hierdoor verdwijnt ook langzamerhand de multi-inzetbaarheid van één trainer voor één vereniging.

Maar hoe liggen de verhoudingen nu tussen de tennisleraar en werkgevers binnen onze onderzoekspopulatie? 'Totaal in Tennis' heeft de functie van intermediair, doordat het de vereniging en tennisleraar 'matched' (www.totaalintennis.nl) en toezicht houdt op het dagelijkse functioneren. Daarmee heeft 'Totaal in Tennis' een aandeel in de 'feitelijke en inhoudelijke begeleiding van de werkzaamheden' (CAO voor Sportverenigingen, 2003). Ook voert zij bepaalde administratieve taken uit. De mate waarin door 'Totaal in Tennis' overleg wordt gevoerd met de tennisleraar verschilt. Dit is veelal afhankelijk van de zelfstandigheid van de tennisleraar. Tussen de tennisleraar en tennisvereniging wordt geen formele overeenkomst gesloten. De afspraken tussen deze partijen worden vastgelegd in de inleenovereenkomst en de arbeidsovereenkomst. Deze afspraken hebben veelal betrekking op de werkzaamheden van de tennisleraar buiten de reguliere lessen om, zoals het bijwonen van vergaderingen op de vereniging. Ondanks de bemiddelende en adviserende rol die 'Totaal in Tennis' in deze driehoeksrelatie vervult, blijft de vereniging verantwoordelijk voor het materiële werkgeverschap.

Toch lijkt in de driehoeksrelatie een wisselwerking tussen vereniging, tennisleraar, 'Totaal in Tennis' en de SSNB van essentieel belang te zijn. Uit informatie van de SSNB blijkt dat zij niet als uitzendbureau gezien moet worden. Een uitzendbureau werkt met uitzendovereenkomsten, terwijl de tennisleraren in dienst van de SSNB werkzaam zijn op basis van een arbeidsovereenkomst. De dienstverlening van de SSNB wordt 'payrolling' genoemd. In de arbeidsovereenkomst worden de tennisleraren dan ook aangeduid als 'werknemers' en niet als 'uitzendkrachten'. Het sluiten van het arbeidscontract en de uitbetaling van loon (financiële kant van het werkgeverschap) zijn twee aspecten van het formele werkgeverschap die worden geregeld door de SSNB. De SSNB draagt, naast haar formele basistaken, ook bij aan het functioneren van de tennisleraar op de tennisvereniging door de partijen te voorzien van advies. In de inleenovereenkomst wordt dan ook ingegaan op de sporttechnische ondersteuning, waarvan het trainingsplan een belangrijk onderdeel is. Bovendien draagt zij zorg voor de begeleiding in het ziekteverzuim en het aanmelden van de werknemer bij de belastingdienst. De SSNB is gehuisvest in Goirle (Noord-Brabant) en bevindt zich dus op relatief grote afstand van de tennisleraren die in de regio Achterhoek en omgeving werkzaam zijn. Het kantoor van 'Totaal in Tennis' is gevestigd in Aalten (Achterhoek).

'Totaal in Tennis' biedt de tennisleraar een volledig verzorgde loonadministratie, doorbetaling bij arbeidsongeschiktheid en een salaris volgens de CAO voor sportverenigingen (2003), zo blijkt uit informatie op www.totaalintennis.nl. Deze CAO dient in algemene zin als basis voor het contract. In de arbeidsovereenkomst tussen tennisleraar en de SSNB zijn regelingen opgenomen over de uitbetaling van taakuren en een arbeidsongeschiktheidsregeling.

In een tenniswereld waarin de betrokkenheid van de gemiddelde tennisleraar bij zijn vereniging afneemt, lijken 'Totaal in Tennis' als intermediair en de SSNB als formele werkgever een sleutelrol te vervullen in de aansturing van de tennisleraar. Betrokkenheid van deze organisaties zou, vanuit de theoretische achtergronden, dan ook beloond kunnen worden met een toename in betrokkenheid van de tennisleraar.

3.2.1 Aanscherping concept: Werkgeverschap in de driehoeksrelatie

Met oog op de algemene vraagstelling van dit onderzoek zal de betekenis van het werkgeverschap in de driehoeksrelatie worden aanscherpt. Van de diverse partijen die in de driehoeksrelatie een rol van betekenis spelen in het contact met de tennisleraar, is de vereniging verantwoordelijk voor het materiële werkgeverschap. De financiële kant van het formele werkgeverschap wordt vervuld door de SSNB, terwijl 'Totaal in Tennis' administratieve lasten en de begeleiding van de tennisleraar voor haar rekening neemt. Omdat we rekening moeten houden met de invloed die de intermediair in deze driehoeksrelatie kan spelen, zal een onderzoeksvraag worden toegevoegd. De laatste onderzoeksvraag (zie 1.4.3) over de beoordeling van de betrokkenheid wordt geïntegreerd in de drie onderzoeksvragen die nu ontstaan:

- 1) Wat is volgens de tennisleraren werkgeversbetrokkenheid van de formele werkgever (SSNB) en hoe wordt deze betrokkenheid beoordeeld?
- 2) Wat is volgens de tennisleraren werkgeversbetrokkenheid van de materiële werkgever (vereniging) en hoe wordt deze betrokkenheid beoordeeld?
- 3) Wat is volgens de tennisleraren betrokkenheid van de intermediair (Totaal in Tennis) en hoe wordt deze betrokkenheid beoordeeld?

Dit betekent ook een aanpassing van de algemene vraagstelling:

Hoe omschrijven tennisleraren, die werkzaam zijn in een driehoeksrelatie, de betrokkenheid van hun materiële werkgever, formele werkgever en intermediair?

3.3 Analyse kader

Het uitvoeren van een kwalitatief onderzoek houdt vaak en ook hier in dat de concepten als basis voor de analyse dienen. Van standaardisatie en metingen op vaste variabelen is geen sprake, zoals dit bij kwantitatief en/of statistisch onderzoek dikwijls het geval is.

Om toch enig houvast te hebben wordt het model van Torcka et al. gebruikt waarbinnen we de resultaten van de interviews kunnen plaatsen (zie paragraaf 2.4). Volgens dit model spelen in de waardering van werkgeversbetrokkenheid de interpersoonlijke rechtvaardigheid en de rechtvaardigheid van het personeelsbeleid- en de praktijken een belangrijke rol.

Bij de analyse van de interviewantwoorden zijn de genoemde aspecten van werkgeversbetrokkenheid, voor iedere afzonderlijke respondent, samengevat in steekwoorden. Van ieder aspect wordt aangegeven of het om een verwachting of een ervaring van de uitzendkracht gaat. Vervolgens heeft een categorisatie plaatsgevonden naar arbeidsvoorwaarden, -verhoudingen, -omstandigheden en -inhoud. We geven nu een indicatie van de aspecten die onder een bepaalde categorie kunnen worden ingedeeld: Onder de arbeidsvoorwaarden scharen we de afhandeling van het loon en de contracten, de arbeidsverhoudingen handelen over zaken die te maken hebben met de communicatie en het contact met de werkgever, onder de arbeidsomstandigheden valt de fysieke en sociale toestand op de plaats waar de arbeid wordt verricht, terwijl de arbeidsinhoud te maken heeft met de taken, bijscholing, loopbaanontwikkeling etcetera. Vanzelfsprekend is in de categorisatie het onderscheid van de interviewvragen aangehouden, waarin is gevraagd naar de betrokkenheid van de materiële werkgever, de intermediair en de formele werkgever. Met nummers is aangegeven waar mogelijk sprake is van procedurele, informationele, distributieve dan wel interpersoonlijke rechtvaardigheid. Het voorgaande heeft geleid tot meerdere tabellen op basis waarvan de analyse is geschreven. Uit deze tabellen kan eenvoudig worden afgelezen welke aspecten van werkgeversbetrokkenheid door de respondenten zijn genoemd. Een dergelijke tabel is als voorbeeld toegevoegd in bijlage B.

De punten die aangehaald worden in het kader van de eigen betrokkenheid zijn eveneens in een tabel geplaatst. Aspecten van werkgeversbetrokkenheid of andere opmerkingen van de uitzendkracht die niet eenduidig kunnen worden ingedeeld bij een bepaalde categorie hebben we in een apart document verwerkt.

De waarde die gehecht wordt aan interpersoonlijke rechtvaardigheid, ofwel een stukje sociale betrokkenheid, verdient speciale aandacht. We categoriseren de voorbeelden op dit vlak dan ook afzonderlijk in de interviewanalyse. Aangezien individuele kenmerken van invloed kunnen zijn op de beleefde werkgeversbetrokkenheid, wordt in de interviews ook gevraagd naar de persoonlijke achtergrond als tennisleraar. Bijvoorbeeld het soort contract dat men heeft en de tijd dat men in dienst is van 'Totaal in Tennis'. Op basis van deze gegevens kunnen bepaalde interviewresultaten mogelijk verhelderd worden.

Gezien de kwalitatieve, explorerende insteek van dit onderzoek zal de verkregen informatie tamelijk gedetailleerd worden weergegeven in de analysefase. Gestreefd wordt naar een uniforme benadering van de onderzoekseenheden. Dit willen we bereiken door de interviews op een zo objectief mogelijk wijze te laten plaatsvinden (zie 3.1). Bovendien draagt de toepassing van dit analysekader in de verwerking van de interviewresultaten bij aan de structuur van het onderzoek.

4 Resultaten

In de interviews geven de uitzendkrachten veelal door middel van praktijksituaties aan wat zij verstaan onder werkgeversbetrokkenheid. De tennislerearen vertellen over hun ervaringen met en de verwachtingen van zowel de materiële werkgever (vereniging), de formele werkgever (SSNB) als de intermediair (Totaal in Tennis). Allereerst zal echter een beschrijving worden gegeven van de acht respondenten die voor dit onderzoek geïnterviewd zijn. Vervolgens gaan we in op wat het begrip betrokkenheid betekent voor de tennisleraar, waarna aansluitend de betrokkenheid van de drie partijen in de driehoeksrelatie wordt besproken.

4.1 Respondenten

Alle acht respondenten zijn op basis van een arbeidsovereenkomst werkzaam voor de SSNB. Zij zijn tevens verbonden aan 'Totaal in Tennis' en worden geplaatst bij één of meerdere tennisverenigingen. Het aantal uren dat tennisles gegeven wordt op de vereniging varieert. Zo zijn twee tennislerearen verantwoordelijk voor een vaste vereniging waar zij gemiddeld meer dan twintig arbeidsuren draaien. Andere respondenten hebben minder arbeidsuren, worden door een collega vergezeld en/of geven zelf op meerdere verenigingen les. Drie respondenten hebben nog een andere baan naast hun 'job' als tennisleraar. De helft van de respondenten is relatief jong met leeftijden tussen de 21 en 26 jaar. De overige tennislerearen zijn 37 tot 45 jaar oud. Dit verschil in leeftijd hoeft niet per definitie te betekenen dat zij ook meer ervaren zijn als tennisleraar. Deze ervaring loopt uiteen van een tennisleraar die net vier maanden voor zijn eerste vereniging werkzaam is tot een collega die al twintig jaar het beroep van tennisleraar uitoefent. Ook is gevraagd naar de tijdsduur van contractverbintenis met de SSNB. Zes tennislerearen zijn minder dan vier jaar werkzaam voor deze formele werkgever en 'bevinden' zich dus nog in het 'fasensysteem' met arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd. De andere twee respondenten hebben een contract voor onbepaalde tijd. Opgemerkt dient te worden dat het merendeel van de respondenten (meestal halfjaarlijks) een nieuwe versie van het arbeidscontract ontvangt aangezien het aantal arbeidsuren op de vereniging per winter- of zomerseizoen varieert.

4.2 Wat is betrokkenheid?

Gevraagd is naar wat men vanuit de eigen beroepspraktijk onder betrokkenheid verstaat. Regelmatig wordt het tonen van interesse geassocieerd met betrokkenheid van de tennisleraar. Die persoonlijke belangstelling kan gericht zijn op verschillende personen binnen de vereniging, zoals commissieleden, bestuursleden, maar ook op de mensen die les krijgen:

Nou, met name als ik 's avonds klaar ben met de tennislessen dat je dan niet alleen je balletjes in het materiaalhok zet en weggaat. Maar ook met je groep even wat gaat drinken, open staan voor vragen, dat soort dingen.

Ook de hulp bij problemen en het correct beantwoorden van vragen worden in verband gebracht met de eigen betrokkenheid. De helft van de tennislerearen geeft aan dat een werknemer over sociale vaardigheid moet beschikken om überhaupt betrokken te kunnen zijn. Ook worden termen als openheid, begrip en inlevingsvermogen genoemd als zijnde positieve eigenschappen van een betrokken werknemer.

Er lijken bepaalde verwachtingen te zijn over het functioneren van de tennisleraar binnen de vereniging, waarvan zij zich terdege bewust zijn. Het beroep houdt meer in dan alleen het geven van tennisles. De helft van de respondenten zegt het belangrijk te vinden de vereniging 'te leren kennen'. Dit komt in het volgende citaat duidelijk naar voren:

Weten wat er op de vereniging gebeurt. Gewoon alles willen weten eigenlijk en daar op kunnen inspelen, op de dingen die je hoort.

Normatieve aspecten lijken een rol te spelen in de betrokkenheid van de tennisleraar. Dit 'normatieve' bewustzijn over de verantwoordelijkheden als tennisleraar klinkt door in het volgende citaat:

Een tennisleraar wordt eigenlijk, z'n gezicht heel erg veel op de club laten zien. Ook in het kader van nieuwe tennislessen, nieuwe leden werven. Ja, mensen moeten gewoon zien wie de tennisleraar is. Veel contacten leggen met nieuwe mensen.

Het informeren naar nieuwe leden binnen de vereniging lijkt uit een plichtsgevoel voort te komen. Daarnaast voelt de tennisleraar het niet alleen als zijn plicht om aanwezig te zijn bij activiteiten, ook de organisatie van bijvoorbeeld toernooien of jeugdactiviteiten wordt gezien als een vorm van betrokkenheid. Wanneer die eigen betrokkenheid ontbreekt, is er wel het besef hoe dit te kunnen veranderen:

Ja, ja, maar de betrokkenheid bij mij is nu, ja zoals bij de tennisclub, is vrij laag. Dat kan meer, dus, ja betrokkenheid gewoon met de competitie kijken bij de kinderen, dingen organiseren voor de kinderen of voor de club. Dus en je gezicht eens een keertje laten zien op een clubkampioenschappen. Zodat je echt betrokken bent bij je leerlingen of bij de club.

De tennisleraar ziet zijn betrokkenheid dus voor een belangrijk deel vorm krijgen buiten de reguliere tennislessen om. In het kader van de eigen betrokkenheid wordt door enkele tennisleraren ook de relatie met andere trainers van 'Totaal in Tennis' aangehaald. Hierin wordt gesproken over het sociale aspect van contactmomenten met collega's. Ook wordt door een tennisleraar het overnemen van de uren van een collega genoemd:

Trainers helpen die ziek zijn, dus als m'n collega's ziek zijn, om dan in te vallen. Ik denk dat dat ook een stukje betrokkenheid is.

Het invallen voor collega's kan natuurlijk ook blijk geven van een stukje betrokkenheid naar de intermediair of formele werkgever. Het is echter opvallend dat 'Totaal in Tennis' en de SSNB nauwelijks genoemd worden in het kader van de eigen betrokkenheid. Dit terwijl er, in de relatie met 'Totaal in Tennis', toch sprake lijkt te zijn van wederzijdse betrokkenheid (zie 4.4).

De vraag bij wat en of wie de tennisleraar betrokken is binnen de vereniging levert extra informatie op. Want naast cursisten, ouders en bestuursleden wordt de jeugdcommissie genoemd als partij waar men zich betrokken bij voelt. Deze commissie lijkt een spilfunctie te vervullen binnen veel verenigingen. Wanneer de tennisleraar iets wil aankaarten of met een probleem zit dan wordt dikwijls de jeugdcommissie ingeschakeld:

Dus als ik ook wat dingen heb, dan speel ik die ook altijd eerst via de jeugdcommissie, voordat het in het grote bestuur besproken wordt.

Bovendien hebben tennisleraren veel te maken met jeugdcommissieleden bij het organiseren van activiteiten:

Ja, toch vergaderingen ook heel veel, ben ik toch wel bij betrokken met de jeugdcommissie, om dus bepaalde dingen op te zetten.

Naast personen kan men zich ook bij activiteiten betrokken voelen. De helft van de geïnterviewden spreekt in dit kader over de competitie en toernooien.

4.3 Wat is volgens de tennisleraren werkgeversbetrokkenheid van de formele werkgever (SSNB) en hoe wordt deze betrokkenheid beoordeeld?

In het kader van werkgeversbetrokkenheid van de formele werkgever halen de respondenten in eerste instantie de arbeidsvoorwaarden aan. Ook worden zaken aangaande de arbeidsverhoudingen in de driehoeksrelatie genoemd. Door een enkele tennisleraar wordt gesproken over de (ontbrekende) persoonlijke betrokkenheid.

Arbeidsvoorwaarden

De tennisleraar verwacht dat de formele werkgever zorg draagt voor bepaalde contractuele en financiële zaken. Zeven van de acht respondenten praten over het opstellen van contracten, de communicatie hierover en het tijdig uitbetalen van de loonsom. Over het algemeen wordt de uitvoering van deze 'primaire' taken positief beoordeeld:

(1) Wat ik ook vertelde van toen ik ziek was, dat ik me daar heb afgemeld en dat vond ik allemaal wel heel goed geregeld. Updaten, was dat ik gelijk op moest bellen, dus toen werd het gelijk weer omgezet. Dus ik vond het allemaal wel goed geregeld daar.

(2) En voor de rest is het, ja goed, salarisbetaling, contracten. Tijdig alles in orde. Dat is een pluspunt, dat is goed. Maar dat verwacht ik ook niet anders.

Voor de tennisleraar is rechtvaardigheid in de arbeidsvoorwaarden belangrijk. Dit blijkt ook uit de kanttekeningen die worden geplaatst bij de afhandeling van formele aangelegenheden door de SSNB. Zo ervaart een tennisleraar een vorm van procedurele onrechtvaardigheid ten aanzien van het afhandelen van de contracten:

Wat ik sowieso vind dat beter kan, ik vind dat dat ook onder betrokkenheid valt, is dat contracten sneller klaar moeten zijn, zodat je ook het loon krijgt op de juiste datum, in het begin van een contractperiode.

Soms wordt meer verwacht dan alleen het regelen van de primaire arbeidsvoorwaarden. We komen dan op het gebied van de 'informatie rechtvaardigheid'. Zo refereert een tennisleraar aan het gebrek aan informatie over de pensioenregeling:

Betrokkenheid, wat ik een minpunt vind, dat is het ontbreken van een pensioenvoorziening.

We hebben wel eens een, tijdens een applicatie, iemand van de SSNB gehad. En uitgelegd, die heeft uitgelegd van dat het in ontwikkeling is. Maar voor de rest, je wordt niet op de hoogte gehouden hoever het is.

Een ander haalt in dit verband het communiceren van nieuwe ontwikkelingen in de sportbranche aan. Dat de betrokkenheid op dit vlak te wensen overlaat, blijkt uit deze toekomstverwachting en ervaring:

Ja, er kan iemand van Sportservice, die kan bij een applicatie zijn... Wat de ontwikkelingen op financieel gebied zijn, bijvoorbeeld met de pensioenen. Hoe het zit met een CAO bijvoorbeeld. Een nieuwe CAO Sport, of net, volgens mij is dat iets van de laatste jaren...

Wat voor invloed die CAO op ons heeft en hoe wij daar mee te maken hebben. Of wij daar überhaupt mee te maken hebben...

... Er is al wel iets verteld over pensioenen, één keer, snel. Er is één keertje iets over, iets over een CAO gezegd, dat die bestond. Maar verder niet, wat voor invloed dat op ons kan hebben of heeft...

Arbeidsverhoudingen

Uit meerdere reacties blijkt impliciet dat de driehoeksrelatie als complex wordt ervaren en dat dit niet ten goede komt aan de ervaren betrokkenheid van de SSNB.

Nou ja, misschien een stukje transparantie ja. Dat is misschien ook wel een stukje betrokkenheid voor de trainers dat zij iets beter, dat het duidelijker is hoe de constructie precies in elkaar zit. Want ze hebben het al wel aangegeven, maar ze hebben de voordelen ook aangegeven, niet de nadelen. Ik denk dat er ook wel nadelen aan

zitten. Zoals communicatie. Hé, dat is moeilijker met verschillende partijen. Hoe meer partijen hoe moeilijker het is.

Het is voor de respondenten vaak onduidelijk welke partij, Totaal in Tennis of de SSNB, verantwoordelijk is voor het regelen van bepaalde formele, administratieve zaken. In de nu volgende uitspraak wordt deze complexiteit aangehaald, maar tegelijkertijd aangegeven waarom de verwachtingen ten aanzien van de SSNB zich beperken:

Nou, ik vind nu al dat er al teveel partijen eigenlijk zijn. Als zij zich ook nog met andere dingen gaan bemoeien, dan de financiële administratie, dan wordt het denk ik nog moeilijker.

Persoonlijke betrokkenheid

De SSNB vervult, vanuit de beleving van de tennisleraar, op geen enkele manier de rol van 'echte' werkgever. Uitspraken als 'een papieren vriend' en 'afstandelijke relatie' kenmerken het gevoel van de tennisleraar. Het lijkt erop dat de SSNB geen moeite doet om persoonlijke betrokkenheid te tonen naar de uitzendkrachten. De ervaringen die de tennisleraren met de SSNB hebben beperken zich tot de formele zaken.

...Dat zij echt als werkgever fungeren, want zij betalen ons uit. Zij betalen de trainers uit en dus, dan vind ik ook dat zij zich als werkgever moeten opstellen. En misschien wel iets persoonlijker. Hé, want ik heb nu dat ik, in de jaren dat ik via de Sportservice werk of voor de Sportservice, heb ik één keer iemand gezien van de Sportservice, met een applicatie. En dat zou misschien wel iets persoonlijker kunnen...

En op het moment dat wel een voorbeeld genoemd kan worden, veroorzaakt dit ook niet bepaald een warm gevoel bij de tennisleraar:

En dan kijk je even met een schuin oog naar die Sportservice Noord-Brabant, dan krijg je als relatiegeschenk een das... Gelach... Ja, een veilig ding om te geven. Ik denk dat de gemiddelde trainer meer iets heeft aan een trainingspak

Contract met SSNB of vereniging?

Wanneer gevraagd wordt naar de voorkeur voor een contract met de SSNB of de vereniging, dan valt op dat de 'oudere' tennisleraar geen voorkeur heeft of de vereniging preferereert.

Door twee tennisleraren wordt een kanttekening geplaatst bij de hoogte van het loon, omdat de partijen in de driehoeksrelatie allemaal hun graantje meepikken. Dit betekent dat een vorm van distributieve onrechtvaardigheid wordt ervaren. De jongere tennisleraren lijken sneller een voorkeur aan te geven voor de SSNB. Mogelijke verklaringen hiervoor zouden een andere mentaliteit en verwachtingspatroon zijn als gevolg van de korter durende arbeidsrelaties. Wellicht vinden de jongeren het allereerst belangrijk om zekerheid te hebben van inkomen. Hun gedrag zal dan worden ingegeven door normatieve of zelfs calculatieve betrokkenheid. Toch moeten we oppassen met generaliseren in dit kader en daarom kanttekeningen plaatsen bij bovenstaande uitspraken. Zoals onze gegevens namelijk suggereren worden de percepties (ook) altijd nog voor een belangrijke deel bepaald door de individuele achtergrond en kenmerken van de tennisleraar. Zo kunnen we ook geen bindende, valide uitspraken doen over de rol van het type contract (onbepaald of bepaald) in de geïnterpreteerde betrokkenheid met betrekking tot de formele werkgever.

4.4 Wat is volgens tennisleraren werkgeversbetrokkenheid van de materiële werkgever (vereniging) en hoe wordt deze betrokkenheid beoordeeld?

In de vraag naar betrokkenheid van de materiële werkgever hebben we geredeneerd vanuit de vereniging waarvoor de meeste trainingsuren worden verzorgd. Diverse aspecten betreffende de arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden worden genoemd. Daarnaast wordt door de respondenten gesproken over de persoonlijke betrokkenheid.

Arbeidsomstandigheden

Een verwachting over de betrokkenheid van de vereniging is dat er trainingsbanen beschikbaar worden gesteld:

Dat ze me de gelegenheid geven om ja, al m'n lessen te geven op de banen.

Maar betrokkenheid van de vereniging bij de tennislessen betekent meer voor deze tennisleraar:

Dat ze begrijpen, de manier begrijpen waarop ik lesgeef. En alle dingen die daarbij horen. Ik bedoel, als ik een bepaalde vorm van training geef, dat ze meedenken in: Heb je daar speciale tennisballen voor nodig? Of heb je daar materialen voor nodig?

Dat op een juiste manier invulling kan worden gegeven aan de tennislessen lijkt een eerste voorwaarde voor de tennisleraar te zijn om goed te kunnen functioneren binnen de vereniging.

Arbeidsverhoudingen

Tennislerearen hebben verwachtingen van voornamelijk de jeugdcommissie en de technische commissie, met betrekking tot het organiseren van activiteiten, competitie en toernooien:

(1) Er worden dingen voor de jeugd georganiseerd wat ik heel belangrijk vind door op basis van sponsoring...Dus daar zijn ze actief bij, vind ik belangrijk.

(2) Het organiseren van activiteiten voor de jeugd. Waaronder de clubkampioenschappen, andere kleine toernooitjes, minitennistoernooitjes. Competitie. Andere activiteiten niet gericht op tennis, bijvoorbeeld een dropping. Dat soort andere dingetjes voor de jeugd.

Tennislerearen hebben graag dat commissies zich actief opstellen en de hulp van de tennisleraar invoeren bij bepaalde organisatorische activiteiten. Zo wordt de vraag om advies als belangrijk ervaren. Voor de tennisleraar is het daarnaast van belang dat hij bij de uitvoering van zijn taken wordt ondersteund door personen binnen de vereniging. Het wordt dan ook gewaardeerd als personen binnen de vereniging belangstelling tonen voor zijn werkzaamheden.

Ook willen tennislerearen graag tijdig geïnformeerd worden over geplande activiteiten (de informatiele rechtvaardigheid). Ook al is er een pro-actieve houding bij commissies binnen de vereniging ten aanzien van het organiseren van activiteiten, als er slecht of (te) laat wordt gecommuniceerd dan ervaart de tennisleraar dit ook als een gebrek aan betrokkenheid:

Dan wilde de club wel veel dingen doen, en dan achteraf schakelen ze mij in van goh: Kun jij dan en dan? Terwijl als ik dat vantevoren had geweten, dan kon ik zelf ook wat beter plannen.

Het activisme en enthousiasme van personen binnen commissies kan van invloed zijn op de betrokkenheid die de tennisleraar op zijn beurt toont:

Ja, ik ben vrij veel betrokken met de jeugdcommissie, omdat ik daar veel mee heb te maken. En, ja daarbij speelt ook een rol dat die dames het leuk doen en het zijn leuke dames, dus dan ga je ook eerder naar een vergadering of naar iets wat zij hebben georganiseerd. Dus ja, dan ben je er ook meer betrokken bij.

Net als met het organiseren van activiteiten wordt ook de ondersteuning bij het werven van nieuwe leerlingen als een belangrijke vorm van betrokkenheid aangehaald:

Ik verwacht eigenlijk dat de vereniging ook een beetje aan, meehelpt en meedenkt in het aantrekken van nieuwe leerlingen. En dat dat niet alleen op het conto komt van de tennisleraar.

Vanuit calculatief oogpunt is betrokkenheid van beide kanten van belang. Als het ledenaantal toeneemt krijgt de vereniging meer contributiegelden en kan de tennisleraar zijn trainingsuren verhogen.

Het ten uitvoer kunnen brengen van nieuwe ideeën en de totstandkoming van een gezamenlijke visie zijn voor de tennisleraar eveneens vormen van betrokkenheid. Hierin speelt het overleg met personen binnen de vereniging een belangrijke rol.

Toch noemen enkele tennisleraren in die relatie ook de wens om vrij te zijn in het samenstellen van trainingsgroepen en competitieteams.

De betrokkenheid van de vereniging, sowieso, om de lessen, om die echt over te laten aan de trainer. Dus de trainer die bepaalt hoeveel banen die heeft en de trainer die bepaalt hoelang de lessen duren. Dus dat een trainer in ieder geval kan bepalen hoe de lessen eruit zien. En hoeveel, dat sowieso, dus de vrije hand geven aan de trainer.

Het indelen van trainingsgroepen wordt op sommige verenigingen (gedeeltelijk) door coördinatoren van die vereniging vervuld. Toch verwacht de tennisleraar dan dat dit op z'n minst in samenspraak gebeurt. Er dient rekening te worden gehouden met bepaalde voorkeuren over de samenstelling van de groepen. Een prestatief ingestelde trainer die in een recreatieve verenigingscultuur terechtkomt zal, vooral in het begin, een duidelijke stempel willen drukken op de groepsindeling:

Bij het begin toen we hier net kwamen zijn de groepen zo ingedeeld, eigenlijk met vriendjes en vriendinnetjes en dat soort dingen. En we hebben toch al vrij snel toch gekeken qua niveau en dat vonden wij toch wel iets belangrijker.

Arbeidsvoorwaarden

Eén tennisleraar refereert aan een vorm van (ontbrekende) betrokkenheid bij het uitbetalen van extra (taak)uren:

Als je kijkt naar het basisschoolproject, dan doe ik dat in mijn eigen tijd. En, ik vind dat de vereniging daar uren voor moet reserveren. En hun geven dat dan aan dat dat onder het mom van klantenbinding voor jezelf. Maar ik vind dat ook ledenwerving voor de club.

Betrokkenheid op het sociale vlak

Door veel tennisleraren worden positieve reacties op het lesgeven geïnterpreteerd als betrokkenheid vanuit de vereniging. Een bedankkaart aan het einde van het seizoen van de spelers of het ontvangen van presentjes van de ouders en/of leerlingen ziet men als een blijk van waardering. Een 'persoonlijk betrokken' houding kan uit alle gelederen van de vereniging afkomstig zijn. Bestuursleden, leden van de jeugdcommissie, maar ook ouders of leerlingen zelf worden in dit kader genoemd. Voor een tennisleraar die langere tijd op een vereniging werkt is de kans groot dat hij (privé-)relaties heeft opgebouwd met bepaalde personen binnen de vereniging.

In het volgende citaat worden een aantal vormen van betrokkenheid in de dagelijkse omgang samengevat:

Reacties op het lesgeven. Dus resultaat, dat hoeft niet direct te zijn in goede tennissers. Maar resultaat kan ook zijn in het plezier dat de kinderen hebben en dat ook tonen. Dat ze zien hoe je ermee bezig bent. Dat ze dat kunnen waarderen. Als je de ouders langs te baan staan te kijken en dat je dan les staat te geven, dat soort dingen. Vanuit het bestuur, dat ze heel vaak aanwezig zijn om te kijken naar de lessen. Maar dan meer uit belangstelling, dan uit controle zeg maar. Een kopje koffie brengen op de baan, even drinken, dat ze dat verzorgen.

Alleen al de non-verbale aanwezigheid van mensen uit de vereniging kan de tennisleraar als een vorm van betrokkenheid bij zijn werkzaamheden ervaren. Verbale uitingen van de spelers en ouders leveren een extra bijdrage aan dit positieve gevoel. Het draait hier impliciet om een vorm van aandacht en erkenning. Wanneer persoonlijke interesse wordt getoond naar de tennisleraar, dan wordt dit als prettig ervaren. De betrokkenheid kan dan ook op het privé-leven gericht zijn. Een belletje, bezoekje of kaart bij een zware blessure worden in dit verband als voorbeelden aangehaald. De genoemde voorbeelden over betrokkenheid op het sociale vlak hebben te maken met de interpersoonlijke rechtvaardigheid.

4.5 Wat is volgens tennisleraren betrokkenheid van de intermediair (Totaal in Tennis) en hoe wordt deze betrokkenheid beoordeeld?

De intermediair 'Totaal in Tennis' is op papier noch formele noch materiële werkgever. Toch blijkt wel degelijk dat deze organisatie invulling geeft aan bepaalde aspecten van het personeelsbeleid.

Arbeidsinhoud

Een stukje met applicaties, een stukje scholing. Vind ik belangrijk, een stukje begeleiding.

Deze zinsnede is kenmerkend voor de interpretatie van betrokkenheid op het arbeidsinhoudelijke vlak. De tennisleraar heeft een bepaald verwachtingspatroon van de rol die de intermediair speelt in de persoonlijke ontwikkeling. Maar hoe krijgt deze betrokkenheid in de praktijk al dan niet vorm?

Door vijf tennisleraren worden in dit kader de zogenaamde 'applicaties' aangehaald. Dit zijn centrale bijeenkomsten waar tennisleraren van 'Totaal in Tennis' elkaar ontmoeten.

De applicaties lijken meerdere functies te vervullen, zoals het geïnformeerd worden over bepaalde ontwikkelingen (zie 4.2) en een stukje sociaal contact met collega's (zie 4.1). Maar wat voornamelijk een rol van betekenis speelt voor de tennisleraar is het vergaren van kennis. Een belangrijke vraag waarop enkele onervaren tennisleraren in de interactie met collega's antwoord willen krijgen is: 'Hoe vult een collega zijn trainingsuren in en welke keuzes worden hierin gemaakt?'

De meeste tennisleraren zijn niet tevreden over de applicaties. Zo schat een tennisleraar die werkzaam is op een prestatief ingestelde vereniging het niveau van de applicaties relatief laag in, terwijl de tennisleraar van een recreatieve vereniging vindt dat de besproken onderwerpen te ver van de realiteit af liggen. Laatstgenoemde tennisleraar geeft bijvoorbeeld aan dat de focus teveel ligt op de ontwikkeling van talenten. Een verklaring voor deze diversiteit in verwachtingen kan gezocht worden in het type vereniging waar een tennisleraar werkzaam is, maar ook in de werkervaring en persoonlijke achtergrond. Eén ding is zeker, er wordt impliciet aangegeven dat de efficiëntie van de bijeenkomsten te wensen overlaat. Gevolg is dat te weinig van elkaar wordt geleerd. In de interviews zijn dan ook ideeën aangedragen over de invulling van applicaties in de toekomst. In het volgende citaat ligt een dergelijke suggestie voor verbetering besloten:

Ja, ik ga ook wel eens naar een andere applicatie en daar zit je dan met zes man bij elkaar. En dan heb je veel resultaten, sta je op de baan met elkaar te kijken. Als je in een hele grote groep zit, dan komt er minder uit jezelf, dan in een kleine groep.

Naast de applicaties wordt de individuele begeleiding als een belangrijke vorm van betrokkenheid ervaren op het arbeidsinhoudelijke vlak. Deze begeleiding krijgt onder andere vorm door bezoeken die de intermediair brengt aan de tennisleraar op de vereniging. Hoe minder ervaren de tennisleraar, hoe meer deze vorm van betrokkenheid aan de orde lijkt te komen. Ook in het telefonische contact tussen tennisleraar en intermediair wordt gesproken over de persoonlijke ontwikkeling.

Enkele tennisleraren verwachten via de organisatie meer interactie met collega's op de tennisvereniging. Het wordt als een prettig leerproces ervaren wanneer men kan meelopen met andere trainers. Zo worden vakinhoudelijke ideeën uitgewisseld en meegenomen naar de eigen praktijk.

Arbeidsvoorwaarden

In het kader van betrokkenheid van 'Totaal in Tennis' wordt ook de zorg voor administratieve, contractuele en financiële zaken genoemd. Door één respondent worden deze taken samengevat als 'het verzorgen van de randvoorwaarden'. Als een tennisleraar bijvoorbeeld aan de slag gaat bij een nieuwe vereniging, dan wordt de hulp bij het opstellen van contracten gewaardeerd. Ook blijkt uit meerdere voorbeelden dat snel wordt gereageerd op vragen over de arbeidsvoorwaarden. In sommige situaties blijkt 'Totaal in Tennis' te fungeren als 'doorgeefluik' naar de SSNB. Vragen en/of problemen worden dan via 'Totaal in Tennis' gecommuniceerd. Ook hier wordt aangegeven dat onduidelijk is hoe deze verantwoordelijkheden liggen (zie ook 4.2). Bovendien blijkt dat de tennisleraar soms nauwelijks bekend is met de inhoud van de verschillende contracten in de

driehoeksrelatie. Dit gebrek aan transparantie kan als een vorm van (ontbrekende) betrokkenheid van de intermediair en/of formele werkgever worden aangemerkt.

Arbeidsverhoudingen

Van 'Totaal in Tennis' wordt verwacht dat zij helpt bij het zoeken naar nieuwe arbeidsuren. Vanuit financieel oogpunt hebben enkele tennisleraren sterk baat bij de ondersteuning die door de intermediair wordt geboden. Deze steun blijkt bijvoorbeeld uit de actieve bemiddeling met potentiële nieuwe verenigingen. De kennis en contacten van 'Totaal in Tennis' komen dan goed van pas. Maar ook met een telefoontje of persoonlijk bezoek kan de intermediair het gevoel geven dat men in dit opzicht betrokken is. In de interviews worden meerdere malen opmerkingen geplaatst waaruit blijkt dat die betrokkenheid aanwezig is.

De begeleiding en advies bij de uitvoering van werkzaamheden op de huidige vereniging vindt de tennisleraar eveneens belangrijk. Een enkele keer wordt de directe begeleiding bij het organiseren van activiteiten op de vereniging genoemd. Maar welke vormen van contact met de intermediair worden nog meer belangrijk geacht door de tennisleraar?

Persoonlijke betrokkenheid en agenten van werkgeversbetrokkenheid

Informerend naar het welbevinden op de vereniging en specifiek nog, het informeren naar het welzijn als persoon, worden diverse malen in verband gebracht met de betrokkenheid van de intermediair. Voorbeelden waaruit deze persoonlijke betrokkenheid blijkt hebben onder andere betrekking op telefoontjes, e-mails en persoonlijke bezoeken. Presentjes en eindejaarsgeschenken worden in dit verband ook genoemd als een blijk van die persoonlijke betrokkenheid. Er lijkt sprake te zijn van een pro-actieve opstelling waarin frequent contact plaatsvindt. De twee compagnons die leiding geven aan deze organisatie worden genoemd als sleutelfiguren in deze onderlinge communicatie. De intermediair lijkt daarin persoonlijk begaan te zijn met de tennisleraar. Een aantal tennisleraren geven aan dat zij een persoonlijke band met (één van) de compagnons hebben.

5 Conclusies

Hoe omschrijven tennisleraren, die werkzaam zijn in een driehoeksrelatie, de betrokkenheid van hun materiële werkgever, formele werkgever en intermediair? Dit is de vraag die in dit onderzoek centraal staat.

De tennisleraar hecht naast goede arbeidsomstandigheden (als basisvoorwaarde) veel waarde aan de arbeidsverhoudingen met zijn materiële werkgever. Voor een prettig werkklimaat vindt de tennisleraar het van belang dat commissies een actieve bijdrage leveren aan de organisatie van activiteiten. Hij ziet graag dat personen binnen die commissies bereid zijn om overleg met hem te voeren en samen te werken. In deze contacten moet sprake zijn van een wisselwerking ('Social Exchange View', Eisenberger et al., 1986, p.500). Onder zijn eigen betrokkenheid verstaat de tennisleraar namelijk ook dat hij participeert in activiteiten buiten de reguliere tennisles en interesse toont naar personen binnen de vereniging. Van weerskanten zijn dus investeringen nodig om een goede werksfeer te creëren. Zo kan de persoonlijke betrokkenheid van de vereniging weer blijken uit de belangstelling en waardering voor de werkzaamheden van de tennisleraar op de vereniging. Mensen met een bestuurs- of commissiefunctie kunnen in dit opzicht betrokken zijn, maar ook leerlingen en ouders. Het blijkt dus dat personen met een verschillende positie en achtergrond binnen de vereniging als agenten van werkgeversbetrokkenheid kunnen optreden.

Toch zal de mate waarin de tennisleraar affectieve relaties opbouwt altijd nog afhangen van zijn persoonlijke aard en de ontvangen steun, die per vereniging verschilt. Op basis van ons onderzoek is moeilijk te bepalen wat precies de onderliggende redenen en daarmee aard van de onderlinge betrokkenheid is: normatief, calculatief of affectief. Toch wordt duidelijk dat het 'psychological contract' tussen tennisleraar en materiële werkgever aanzienlijk meer inhoudt dan een verbintenis die alleen is gebaseerd op economische belangen. Het blijkt dat voor de uitzendkracht, die doorgaans zelfstandig zijn werkzaamheden uitvoert, juist gunstige arbeidsverhoudingen en betrokkenheid op het sociale vlak (interpersoonlijke rechtvaardigheid) belangrijke voorwaarden zijn om goed te kunnen functioneren. In mindere mate worden de arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden en de arbeidsvoorwaarden in verband gebracht met de betrokkenheid van de materiële werkgever.

De relatie met de formele werkgever wordt als abstract en afstandelijk beschouwd. Het contact met (representanten van) deze organisatie is nihil getuige de weinige praktijkvoorbeelden die in de interviews worden aangehaald. Toch blijven de kritische uitingen aan het adres van de formele werkgever beperkt. De tennisleraar verwacht vooral dat de arbeidsvoorwaarden rechtvaardig zijn en correct worden geregeld. Over het algemeen wordt hierover positief geoordeeld. Kanttekeningen die worden geplaatst lijken van doen te hebben met de complexiteit in de driehoeksrelatie en worden betrokken op informatiele (informer over ontwikkelingen) -en distributieve onrechtvaardigheid (hoogte van het loon).

Naar het zich laat aanzien is de rol van de intermediair in deze driehoeksrelatie van grote invloed op de beleefde betrokkenheid van de tennisleraar. Het is namelijk gebleken dat de intermediair op diverse manieren én in sterke mate (persoonlijk) betrokken is. De aspecten van het personeelsbeleid- en de praktijken die door de uitzendkracht gekoppeld worden aan de intermediair zijn: Contractuele, financiële en administratieve ondersteuning (arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen); communicatie, advisering en bemiddeling in het contact met de vereniging (arbeidsverhoudingen) en de begeleiding in de vakinhoudelijke- en loopbaanontwikkeling (arbeidsinhoud). Betrokkenheid ten aanzien van de persoonlijke ontwikkeling wordt, door met name onervaren tennisleraren belangrijk gevonden en gekoppeld aan de applicaties, het meelopen met collega's en de persoonlijke begeleiding op de vereniging. Hoewel bij de invulling van de applicaties kritiek wordt geplaatst, hechten de tennisleraren wel veel waarde aan de (sociale) contacten met collega's en de intermediair. Ook van de intermediair wordt interpersoonlijke rechtvaardigheid verlangd. Het 'informer naar' de persoonlijke situatie, op de vereniging en privé, wordt als prettig ervaren.

Naast een vereniging die in ruime mate de behoeftes van een tennisleraar kan vervullen, heeft de intermediair een belangrijk aandeel in (overwegend) andere aspecten van betrokkenheid. Het blijkt dat deze organisatie zorg draagt voor de aansturing van de tennisleraar. De tennisleraar heeft het gevoel dat hij op de intermediair kan bouwen. Op het moment dat de intermediair niet aan een dergelijke driehoeksrelatie zou deelnemen, zullen naar alle waarschijnlijkheid de verwachtingen ten aanzien van

betrokkenheid van de formele werkgever hoger komen te liggen. Of en zo ja welke van de hiervoor genoemde aspecten van het personeelsbeleid een uitzendkracht in een dergelijke situatie zou toedichten aan de formele werkgever, daar is geen uitspraak over te doen. Een dergelijke situatie is namelijk nog niet onderzocht.

Als de werkgever 'een gezicht krijgt', zoals in dit onderzoek de intermediair Totaal in Tennis, dan creëert dit sneller een positief beeld bij de uitzendkracht over zijn 'werkgever'. Wat blijkt is dat het gedrag van agenten in sterke mate verband houdt met de manier waarop het personeelsbeleid- en de praktijken worden ervaren door de uitzendkracht. De 'afstand' tussen de agenten en beleefde HRM-praktijken is daarom kleiner dan in voorgaande studies werd verondersteld. In de beoordeling van de werkgever speelt de kwaliteit van de agenten een bepalende rol. Op basis van dit onderzoek zouden de agenten dan ook integraal in het model (zie 2.4) geplaatst moeten worden, in het 'hokje' HRM-praktijken.

Eens te meer is gebleken dat de uitzendkracht betrokkenheid voornamelijk wil zien terugkomen in het sociale, persoonlijke contact. Dit kan tot stand komen via telefoon, e-mail of een persoonlijke ontmoeting. De fysieke afstand tussen formele werkgever en uitzendkracht kan een negatieve invloed hebben op de betrokkenheid tussen beide partijen. Dat dit echter niet zo hoeft te zijn, blijkt wel uit dit onderzoek. Het hangt duidelijk af van de manier waarop agenten ('Totaal in Tennis') zich presenteren naar de uitzendkrachten toe en de mate waarin zij persoonlijk betrokken zijn.

6 Aanbevelingen

De eerste serie aanbevelingen kunnen van waarde zijn voor de partijen in de driehoeksrelatie: De vereniging, SSNB en hoofdzakelijk: Totaal in Tennis. In de tweede paragraaf wordt ingegaan op de betekenis van de onderzoeksresultaten voor de wetenschap: welke mogelijkheden tot vervolgonderzoek zijn er naar aanleiding van dit onderzoek?

6.1 Aanbevelingen aan de vereniging, SSNB en Totaal in Tennis

Langdurige arbeidsrelaties en betrokkenheid

Gebleken is dat de tennisleraar als uitzendkracht de onderlinge betrokkenheid met personen binnen de vereniging belangrijk vindt. Het ontwikkelen van wederzijdse betrokkenheid heeft tijd nodig. We kunnen vanuit de theoretische achtergrond van dit onderzoek dan ook stellen dat een langdurig dienstverband, behoudens uitzonderingen, voordelen met zich mee zal brengen. Zo zal de loyaliteit naar de vereniging toenemen en zullen de arbeidsprestaties verbeteren. Hierbij gaat het zowel om taken die betrekking hebben op het lesgeven als taken die de tennisleraar buiten de reguliere tennislessen vervult. We kunnen ons voorstellen dat een langdurig verblijf van de tennisleraar zorgt voor rust en stabiliteit in de vereniging. Veel wisseling van tennisleraren zal de spelontwikkeling van bijvoorbeeld jeugdspelers niet ten goede komen, ook het sociale aspect speelt hierbij een grote rol.

We willen dan ook pleiten te streven naar een vaste tennisleraar op een vereniging. Om de kwaliteit van de relatie tussen tennisleraar en vereniging en daarmee de kwaliteit van de geleverde dienst op de vereniging te bevorderen, worden de volgende suggesties aangedragen:

- Geef de tennisleraar een gratis lidmaatschap bij de vereniging. In ruil daarvoor zal de tennisleraar zich moeten verplichten om, binnen zijn mogelijkheden, deel te nemen aan clubkampioenschappen, competitie en toernooien op die vereniging. Deelname aan deze activiteiten geeft een positief signaal af naar de vereniging en bevordert de integratie van de tennisleraar. Kinderen vinden het fantastisch om “hun” tennisleraar een wedstrijd te zien spelen.
- Bouw als Totaal in Tennis voort op de advisering, begeleiding en ‘matching’ van de tennisleraar en vereniging door bijvoorbeeld de invoering van een intentieverklaring verbonden aan een stappenplan. Hierin moet komen te staan wat in een bepaalde periode van beide kanten ondernomen zal worden om de integratie van de tennisleraar op de vereniging te bevorderen. Zo kan bij activiteiten en in vergaderingen de onderlinge betrokkenheid een impuls worden gegeven. Bovendien moet er een visie zijn met betrekking tot de tennislessen. Zijn er (nu nog) relatief weinig arbeidsuren voor de tennisleraar, dan zal het voor alle partijen van belang zijn om een plan op te stellen hoe de vereniging hierin kan gaan groeien. Uit het plan moet ook duidelijk naar voren komen welke arbeidsvoorwaarden (uitbetaling taakuren, reiskostenvergoeding e.d.) gelden ten aanzien van de activiteiten die de tennisleraar ontplooit naast zijn reguliere tennislessen.
- Stel een vaste contactpersoon aan op de vereniging waar de tennisleraar terecht kan met zijn vragen, problemen, wensen etcetera. Bovendien kan deze persoon samen met de tennisleraar en een representant van Totaal in Tennis tussentijdse evaluaties houden waarin men kan evalueren hoe het staat met de integratie en of alle partijen nog tevreden zijn. Deze contactmomenten zullen steeds minder frequent plaats hoeven te vinden als er een goede relatie ontstaat.

Invulling van de applicaties

Uit onze analyse is gebleken dat veel tennisleraren behoefte hebben om in contact te komen met collega's om zodoende ervaringen uit te wisselen. Een applicatie is een prima gelegenheid om het (sociale) contact tussen tennisleraren te onderhouden en te bevorderen. Er kan op deze bijeenkomsten een gevoel van saamhorigheid tussen de tennisleraren ontstaan en bovendien zal de binding met de organisatie hechter worden. Om de inhoud van de applicaties te verbeteren zal, net als al gebeurt bij de

persoonlijke begeleiding op de vereniging, meer rekening gehouden moeten worden met individuele wensen en behoeften van de tennisleraar. Globaal gezien kan een onderscheid worden gemaakt tussen prestigieuze, ambitieuze en wellicht ervaren tennisleraren, die op een relatief hoog niveau werkzaam zijn (met selecties e.d.) en de jongere en/of recreatief ingestelde tennisleraar. Deze laatste groep is het grootst binnen Totaal in Tennis. Voor een betere invulling van de applicaties wordt het volgende aanbevolen:

- Er dient gestreefd te worden naar bijeenkomsten in een kleinere ‘setting’. We praten dan over een groep van zes of zeven tennisleraren die bij voorkeur op de baan zelf vakinhoudelijke thema’s bediscussiëren en in de praktijk brengen. Dit zal hoogstwaarschijnlijk meer leerzaam zijn dan een bijeenkomst van een grote groep waarin uitsluitend theoretische thema’s worden behandeld. In een kleine groep en in een praktijksetting zal elke tennisleraar gestimuleerd worden tot eigen inbreng. Gedacht kan worden aan het werken met een “echte” trainingsgroep bestaande uit enthousiaste leden die wel een extra training willen hebben. In een dergelijke training zouden dan specifieke thema’s aan de orde kunnen komen. Omdat dergelijke bijeenkomsten doorgaans moeilijk in te plannen zijn, is het raadzaam om hiervoor een vakantie of weekenddag te gebruiken en de training plaats te laten vinden op een centraal gelegen vereniging.
- De ervaren en wellicht hoger opgeleide tennisleraren (tennislicentie A en B), hebben in hun persoonlijke ontwikkeling baat bij het vergaren van kennis op een ‘hoger niveau’. Logischerwijs zal daarom op grotere schaal gezocht moeten worden naar trainersbijeenkomsten buiten het kader van Totaal in Tennis, wellicht zelfs op nationaal niveau.

Ook is uit dit onderzoek naar voren gekomen dat de informatievoorziening en transparantie in de driehoeksrelatie nog wel eens te wensen overlaat. In dit kader willen we graag de volgende suggestie aandragen:

- Organiseer een halfjaarlijkse bijeenkomst als Totaal in Tennis en SSNB waarin wordt ingegaan op relevante ontwikkelingen in de sector, de samenstelling van contracten én waarin voor de tennisleraren duidelijk wordt hoe de verantwoordelijkheden liggen. Anders gezegd, welke partij moet ik aanspreken als ik daar en daar vragen over heb? Open communicatie over lange termijn zaken als een pensioenregeling of WW is hierbij erg belangrijk.

6.2 Mogelijkheden tot vervolgonderzoek

In dit onderzoek hebben we ons beperkt tot een beschrijving van de werkgeversbetrokkenheid zoals die wordt ervaren door tennisleraren die werkzaam zijn in een driehoeksrelatie. De intermediair blijkt in deze context een bepalende rol te spelen. De tennisbranche en in het bijzonder deze driehoeksrelatie kent bovendien unieke (omgevings)kenmerken. Om voortschrijdende kennis in het verlengde van dit onderzoek en het onderzoek van Torcka et al. (2007) te produceren zullen we daarom de invalshoeken van uitzendkrachten in andere beroepsgroepen moeten analyseren.

Ook zijn we in het kader van dit onderzoek niet ingegaan op oorzaak- en gevolg relaties ten aanzien van aspecten van betrokkenheid. Relevant zou zijn te onderzoeken hoe een bepaalde mate van betrokkenheid van een tennisleraar bij de vereniging kan worden verklaard: welke factoren in zijn omgeving of welke persoonlijke kenmerken zijn van invloed op de keuzes die hij maakt en liggen dus ten grondslag aan zijn gedrag?

Hoe uitzendkrachten worden beoordeeld in vergelijking met tennisleraren in vaste dienst is een relevante vraag. In een onderzoek in deze context zouden we allereerst de criteria moeten blootleggen die klanten (leden van de vereniging, leerlingen en/of ouders) hanteren in de beoordeling van de tennisleraar. Bestaat er misschien een relatie tussen het type dienstverband en de kwaliteit van de geleverde dienst? Uiteraard zou een dergelijk onderzoek ook relevant zijn voor andere branches waarin steeds meer gebruik wordt gemaakt van uitzendkrachten.

Al met al zijn er vele mogelijkheden om werkgeversbetrokkenheid en aanverwante kwesties in de toekomst verder uit te diepen.

Literatuurlijst

- Acosta Hernandez, R. (2002). *Managing sport organizations*. Champaign, United States: Human Kinetics.
- Allen, N. & Meyer, J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE Publications.
- Angle, H. & Perry, J. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness (Elektronische versie). *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, no. 1, 1-14.
- Babbie, E. (2001). *The practice of social research*. Belmont: Wadsworth/Thomson Learning.
- Bakels, H.L. (2000). *Schets van het Nederlandse arbeidsrecht*. Deventer: Kluwer
- Becker, T., Billings, R., Eveleth, D. & Gilbert N. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance (Elektronische versie). *Academy of management journal*, vol. 39, no. 2, 464-482.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2006). *Tabel: Beroepsbevoling naar geslacht en leeftijd*. Voorburg/Heerlen. Verkregen op 2 oktober, 2006, via <http://statline.cbs.nl/StatWeb/start.asp?lp=Search/Search>
- Chang, K. & Chelladurai, P. (2003). Comparison of part-time workers and full-time workers: Commitment and citizenship behaviors in Korean sport organizations. *Journal of Sport Management*, vol. 17, no. 4. Verkregen op 3 oktober, 2006, via <https://www.humankinetics.com/JSM/viewarticle.cfm?jid=Gwtpmw8XMrmh78kNtsqh7KBCrknxQqNRnrjuW&view=art&aid=2428&Gwtpmw8XMrmh78kNtsqh7KBCrknxQqNRnrjuWsite=>
- Chelladurai, P. (2006). *Human resource management in sport and recreation*. Champaign, United States: Human Kinetics.
- Coyle-Shapiro, J. & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey (Elektronische versie). *Journal of management studies*, Vol. 37, No. 7, 903-930.
- Cuskelly, G. & Boag, A. (2001). Organisational commitment as a predictor of committee member turnover among volunteer sport administrators: Results of a time-lagged study. *Sport Management Review*, Vol. 4, 65-86.
- Doherty, A.J. (1998). Managing our human resources: A review of organisational behavior in sport (Elektronische versie). *Sport Management Review*, vol. 1, 1-24.
- Dyne, L. van & Ang, S. (1998). Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of Management Journal*, vol. 41, No. 6, 692-703.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support (Elektronische versie). *Journal of applied psychology*, vol. 71, no. 3, 500-507.
- Ellemers, N. (2000). Persbericht: *Betrokken werknemers presteren beter*. Verkregen op 10 oktober, 2006, via <http://www.leidenuniv.nl/rubr/na/pb001.html>
- Geurts, P. (1999). *Van probleem naar onderzoek: Een praktische handleiding met COO-cursus*.

Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Hebbink, G.E. (2004). Flexibilisering is gunstig voor banengroei. *ESB*, 11 november 2004. Verkregen op 2 oktober, 2006, via http://www.cpb.nl/nl/research/sector1/arbeidsmarktberichten/amb_dec2004/#label60

Horton, R.S. & Mack, D.E. (2000). Athletic identity in marathon runners: Functional focus or dysfunctional commitment? (Elektronische versie). *Journal of Sport Behavior*, vol. 23, no. 2, 101-119.

Lucassen, J. & van der Werff, H. (2006a). *De dynamiek van de sportarbeidsmarkt: Een kwalitatieve analyse van de ontwikkeling van de arbeidsmarkt sport en bewegen met behulp van expertpanels*. W.J.H. Mulier Instituut, 's Hertogenbosch

Lucassen, J. & van der Werff, H. (2006b). *Arbeidsmarktmonitor sport: Een meting van sportgerelateerde arbeid in Nederland, Nulmeting*. IVA Beleidsonderzoeken en Advies & W.J.H. Mulier Instituut, Tilburg/'s Hertogenbosch

Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization (Elektronische versie). *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, no. 4, 538-551.

Meyer, J.P., Becker, T.E. & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model (Elektronische versie). *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, no. 6, 991-1007.

Millward, L.J. & Hopkins, L.J. (1998). Psychological contract, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 28, No. 16, 1530-1556.

Parent, M.M. & Slack, T. (2006). *Understanding sports organizations: The application of organization theory*. Champaign, United States: Human Kinetics

Paton, G. (1987). Sport management research - what progress has been made? *Journal of Sport Management*, Vol. 1, No. 1, 25-31.

Patterson, M., West, M., Lawthom, R. & Nickell, S. (1997) *Impact of people management practices on business performance*. London: Institute of Personnel and Development.

Pearce, J.L. (1993). Toward an organizational behavior of contract laborers: Their psychological involvement and effects on employee co-workers. *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 5, 1082-1096.

Raedeke, T.D. (1997). Is athlete burnout more than just stress? A sport commitment perspective. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, vol. 19, no.4, 396-417. Verkregen op 25 juli, 2006, via <https://www.humankinetics.com/JSEP/viewarticle.cfm?jid=72L3MrHpZwkrL3XMgwnFN8ZU3dTGE468c8z8f&view=art&aid=1186&site=72L3MrHpZwkrL3XMgwnFN8ZU3dTGE468c8z8f>

Raedeke, T.D., Granzky, T.L. & Warren, A. (2000). Why coaches experience burnout: A commitment perspective. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, vol. 22, p. 85-105.

Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature (Elektronische versie). *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 4, 698-714.

Robinson, S.L. (1996). Trust and breach of the psychological contract (Elektronische versie). *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, No. 4, 574-599.

- McFarlane Shore, L. & Wayne, S.J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support (Elektronische versie). *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, no. 5, 774-780.
- Rousseau, D.M. & Tijoriwala, S.A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures (Elektronische versie). *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, 679-695.
- Scanlan, T.K., Carpenter, P.J., Schmidt, G.W., Simons, J.P. & Keeler, B. (1993). An introduction to the sport commitment model. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, Vol. 15, 1-15.
- Shadish, W.D., Cook, T.D. & Campbell, D.T. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Boston/New York: Houghton Mifflin Company.
- Snape, E & Redman, T. (2003). An evaluation of a three-component model of occupational commitment: Dimensionality and consequences among United Kingdom human resource management specialists (Elektronische versie). *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, no. 1, 152-159.
- Sociaal Cultureel Planbureau (2002). *Sociaal en cultureel rapport*. Verkregen op 2 oktober, 2006, via http://www.scp.nl/publicaties/boeken/903770106X/SCR2002_hoofdstuk_3.pdf
- Steers, R. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment (Elektronische versie). *Administrative science quarterly*, vol. 22, no. 1, 46-56.
- Stichtingen Sportservices & FNV Sport (2003). *CAO voor sportverenigingen*. Verkregen op 28 oktober 2006, via <http://www.sportservicenoordholland.nl/pdf/caosportverenigingen.pdf>
- Thibaut, J.W. & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. New York: L. Erlbaum Associates
- Torka, N., Looise, J.C. & Riemsdijk, M.J. van (2005). Commitment and the new employment relationship. Exploring a forgotten perspective: Employers commitment. *Management Review*, vol. 16, issue 4
- Torka, N., Looise, J.C. & Riemsdijk, M.J. van (2007). Werkgeversbetrokkenheid. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*.

Bijlage A

Interviewprotocol

Type: Halfgestructureerd

Duur: Ongeveer een uur

Centrale vraagstelling: *Hoe definiëren tennisleraren, die werkzaam zijn in een driehoeksrelatie, werkgeversbetrokkenheid van de formele werkgever en de materiële werkgever?*

Inleiding: Allereerst hartelijk dank voor de tijd die u heeft willen vrijmaken. Dit onderzoek wordt uitgevoerd aan de Universiteit Twente voor de vakgroep OOHHR: Operations, Organization and Human Resources en moet gegevens opleveren over de interpretatie van werkgeversbetrokkenheid door werknemers die in een driehoeksrelatie werkzaam zijn. In dit interview zal, middels het stellen van open vragen, worden ingegaan op uw persoonlijke opvattingen over betrokkenheid en de verwachtingen en ervaringen over betrokkenheid van uw werkgevers. Daarvoor zou ik straks eerst willen ingaan op enkele persoonlijke kenmerken om een beter beeld van uw achtergrond te krijgen. Het interview neemt ongeveer een uur tot anderhalf uur in beslag. Tijdens dit interview zal ik uw antwoorden noteren en zou ik gebruik willen maken van geluidsopnames. Dit om te bevorderen dat alles wat u in dit interview heeft verteld op een juiste manier wordt verwoord. De geluidsopname zal, na dat ik het beluisterd heb, worden gewist. Alle informatie die u geeft blijft anoniem. Dit betekent voor de duidelijkheid dat niemand achteraf zal kunnen achterhalen dat de antwoorden van u afkomstig zijn. Samen met de gegevens uit interviews met enkele van uw collega's zal ik een analyse schrijven. De planning is om het eindverslag in februari 2007 klaar te hebben. Het eindverslag zal openbaar inzichtelijk zijn. Hier heb ik de vragenlijst die ik zo direct zal gaan gebruiken. U heeft niets anders te doen dan daarop zo accuraat en volledig mogelijk te antwoorden. Dat was wat ik wilde zeggen, heeft u nog vragen? Dan wil ik nu graag beginnen met het interview waarin ik start met de persoonlijke kenmerken.

1. Persoonlijke kenmerken:

- a. Wat is uw leeftijd?
- b. Wat is/zijn uw functie(s)?
- c. Hoelang bent u werkzaam voor 'Totaal in Tennis'?
- d. Heeft u eerder voor andere intermediairs gewerkt?
- e. Bent u voor uw huidige werkzaamheden ook als tennisleraar werkzaam geweest en zo ja, hoe lang?
- f. Hoelang bent u werkzaam bij (*naam vereniging*)?
- g. Wat heeft uw voorkeur, een arbeidscontract met de vereniging of met de SSNB?

2. Algemene vragen betrokkenheid:

- a. Wat verstaat u onder betrokkenheid?
- b. Bij wat en/of wie bent u betrokken?

Overgang: 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 drie mogelijke 'gevers' van betrokkenheid toespitsen: 'Totaal in Tennis', (*naam tennisvereniging*) waar u op dit moment werkzaam bent en de Sportservice Noord-Brabant: SSNB.

3. Vragen over werkgeversbetrokkenheid:

- a. Wat verstaat u onder betrokkenheid van 'Totaal in Tennis'? (*Gericht op verwachtingen*)
- b. In hoeverre is 'Totaal in Tennis' bij u betrokken? Waaruit blijkt dit? (*Gericht op ervaringen*)
- c. Wat verstaat u onder betrokkenheid van (*naam vereniging*)?
- d. In hoeverre is (*naam vereniging*) bij u betrokken? Waaruit blijkt dit?

- e. Wat verstaat u onder betrokkenheid van de SSNB?
- f. In hoeverre is de SSNB bij u betrokken? Waaruit blijkt dit?

4. Overige zaken

Uitleiding: Zijn er wat u betreft zaken die nog niet aan bod zijn gekomen en die u graag kwijt wilt?

Vervolg uitleiding: Het interview zal ik (*termijn uitwerking*) uitwerken. Zal ik deze uitwerking per e-mail naar u toesturen? *Overleggen email-adres.* Nogmaals hartelijk dank voor dit interview.

Bijlage B

Analyse vraag 3: Wat verstaat u onder betrokkenheid van 'Totaal in Tennis'?

V: Verwachting (1) = Distributieve rechtvaardigheid (3) = Informationele rechtvaardigheid

E: Ervaring (2) = Procedurele rechtvaardigheid (4) = Interpersoonlijke rechtvaardigheid

Nr	Arbeidsvoorwaarden	Arbeidsomstandigheden	Arbeidsinhoud	Arbeidsverhoudingen
A			V/E: Applicatiecursussen waarbij overleg tussen trainers plaatsvindt gericht op bepaalde thema's	V/E: Eens per maand een belletje
B	V: Opstellen contract en communicatie richting vereniging V: Meehelpen bij het krijgen van meer uren		V: Hoge kwaliteit applicaties, scholing E: Praten over persoonlijke ontwikkeling	V: Begeleiding V: Interesse, kijken op de baan V: Aanwezigheid en actief opstellen E: Een of twee bezoeken per lesseizoen, mailings en telefonisch contact E: Eindejaarsgeschenk
C			V: Applicaties gericht op persoonlijke ervaringen en gang van zaken op de vereniging → Hoe gaan collega's daar mee om?	V: Af en toe informeren, doorspreken van problemen en knelpunten d.m.v. telefonisch contact E: Slechte informatie rond arbeidsvoorwaarden (o.a. over WW) (3)
D	V: Uitkeren loon, administratie- en verzekerwerk E: Urenregistratie houdt men goed bij (1) V: Helpen bij het krijgen van meer uren			V: Plaatsen bij vereniging V: Begeleiding bij het organiseren van activiteiten en het geven van lessen op de vereniging E: Gesprekken gehad over de toekomst → krijgen van meer uren? E: Telefonisch- en mailcontact E: Voorstel m.b.t. meelopen andere trainer tijdens blessure
E	V: Helpen bij het krijgen van meer uren		V: Bijscholen, helpen bij ontwikkeling als trainer, tips geven over trainingsmethodes E: Meelopen met andere trainers	V: Bemiddelen bij verenigingen E: Relatiegeschenk
F	V: Ondersteuning rond contractuele en financiële zaken E: Contracten moeten transparanter kunnen (3)		E: Applicaties op zich goed, maar te weinig van elkaar geleerd op vakinhoudelijk gebied	E: Bezoek van representant van de intermediair E: Telefoontjes, o.a. over afhandeling financiële zaakjes → snel teruggebeld (3)
G	E: Urenregistratie goed (1)		V: Applicaties V: Trainers beter maken door informatie te verschaffen E: Persoonlijke ontwikkeling als tennisleraar bevordert door snel eigen selectiegroepen	V: Verzorgen van de randvoorwaarden V: Inspelen op problemen zoals bij ziekte V: Doorgeefluik vereniging E: Ontwikkelingen in de branche doorgeven (3) E: Communicatie met de vereniging
H			V: Leren van andere trainers via uitnodiging tennisreis V: Applicatiecursussen V: Uitwisseling met andere trainers organiseren in de toekomst E: Aansturen op de baan door persoonlijk bezoek representant → vakinhoudelijk leerproces	E: Ondersteuning organisatorische activiteiten binnen de vereniging E: Ziektemelding goed geregeld (2)

Bijlage C: Reflectieverslag

In deze bijlage wordt kritisch teruggekeken op de verschillende fases die in dit onderzoek zijn doorlopen. Zijn de juiste beslissingen genomen, hoe is er omgegaan met kritiek en zijn alle mogelijke middelen aangewend om tot een gedegen onderzoek te komen? Op deze en andere vragen wordt nu antwoord gegeven.

Aanpak van de opdracht

Het schrijven van het plan van aanpak, dat moet worden goedgekeurd in het kader van het vak 'voorbereiden bachelor onderzoek', heeft relatief veel tijd in beslag genomen. Met deze investering is echter wel een gedegen fundament gelegd voor het verdere verloop van het onderzoek. Het heeft ervoor gezorgd dat ik de 'analysefase' vrij makkelijk en binnen een relatief kort tijdsbestek heb kunnen doorlopen. Het plan van aanpak is een prima houvast geweest waar ik mij dan ook aan gehouden heb.

Zelfstandigheid

De mate van zelfstandigheid tijdens het onderzoeksproces is mijn inziens redelijk groot geweest. Er zijn weinig directe contactmomenten met mijn begeleidster geweest. Slechts eenmaal heeft een persoonlijk gesprek plaatsgevonden dat langer dan een half uur duurde. Wel zijn er een aantal momenten van feedback via de e-mail geweest. Ook heb ik mijn begeleidster regelmatig via dit kanaal op de hoogte kunnen stellen van de voortgang van het onderzoek. Zo heb ik haar geïnformeerd over de planning en opzet van de interviews. Ondanks de zelfstandigheid in de uitvoering heb ik tijdens het proces van interviewafname getracht kritisch naar mezelf te kijken: Hoe kan ik mijn houding en manier van vraagstelling in de interviews verbeteren zodat de interviews betrouwbare resultaten opleveren? De zelfstandigheid tijdens de interviews heeft er wellicht wel voor gezorgd dat zwakke punten in mijn interviewtechnieken niet boven water zijn gekomen.

Verwerken van feedback/kritiek

De commentaren op mijn eerste twee versies waren voorzien van stevige kritiek. Aanvankelijk kwam dit best hard aan, maar na een constructief en prettig gesprek met mijn begeleidster ben ik vol goede moed verder gegaan. Wat in een vroeg stadium duidelijk werd is dat ik moeite had met het formuleren van heldere, concrete zinnen. Achteraf gezien heeft de heldere feedback van mijn begeleidster er dus voor gezorgd dat ik mij snel bewust ben geworden van deze 'zwakte', waardoor ik mijn schrijfstijl kritischer ben gaan analyseren. Ook heeft de feedback ervoor gezorgd dat ik 'handiger ben geworden' in het structureren van een onderzoek volgens de methodologische voorschriften.

Communicatieve en sociale vaardigheden

Hoewel het moeilijk is om jezelf objectief te beoordelen, denk ik dat mijn houding in de interviews goed is geweest. De tennisleraren leken zich over het algemeen snel op hun gemak te voelen waardoor de interviews soepel zijn verlopen en mijns inziens voldoende informatie hebben opgeleverd.

Sterktes, zwaktes en leermomenten

Zoals eerder gememoreerd heb ik de afgelopen periode aan een zwak punt kunnen werken, namelijk het schrijven van een helder verhaal dat ook voor de 'leek' te begrijpen is. De beheersing van de Nederlandse taal was al wel degelijk in orde, toch heb ik geleerd om deze kwaliteit beter te benutten. Aan de andere kant verwacht ik mijn schrijverskwaliteiten verder te verbeteren in de toekomst, zodat het opstellen van een goede tekst sneller zal verlopen. De stevige feedback heeft me snel doen inzien welk niveau van een bachelorafstudeerder wordt verwacht.

Kwaliteit van het onderzoek

In de 'aanloopfase' van het onderzoek heb ik mij verdiept in de wetenschappelijke literatuur. Ik denk dat ik een degelijke wetenschappelijke achtergronden in de context van dit onderzoek heb geplaatst.

Omdat over de relatie tussen uitzendkrachten en werkgeversbetrokkenheid praktisch geen gegevens beschikbaar waren heb ik ook een beroep moeten doen op mijn creativiteit in het maken van veronderstellingen. Mijn achtergrond in de tennissport heeft ervoor gezorgd dat ik de situatie van tennisleraren goed heb kunnen interpreteren. Aan de andere kant heb ik mijzelf soms moeten 'afremmen', doordat ik de neiging had om met 'subjectieve' aannames te komen.

Conclusie van de reflectie

Al met al ben ik tevreden over de manier waarop ik dit onderzoek heb aangepakt. Het leerproces dat ik heb doorgemaakt is van essentiële waarde geweest in de aanloop naar mijn masterfase. Zonder op de kwaliteit van de inhoud in te gaan, ben ik wel degelijk van mening dat dit onderzoek methodologisch goed te verantwoorden is. Met betrekking tot de opbouw van een verslag en de manier van schrijven heb ik een veel beter idee 'waar het om draait' en zie ik mijn (academische) toekomst vol vertrouwen tegemoet!