

# **Flexibel maar toch betrokken**

Nicole Torka

2003

Ph.D. thesis  
University of Twente



Twente University Press

Also available in print:  
<http://www.tup.utwente.nl/>

---

**Flexibel maar toch betrokken**

## **Samenstelling promotiecommissie**

### **Promotor**

Prof. dr. J.C. Looise

Universiteit Twente

### **Assistent-promotor**

Dr. M.J. van Riemsdijk

Universiteit Twente

### **Leden**

Prof. dr. A.J.P. Brack

Universiteit Twente

Prof. dr. W.L. Buitelaar

Universiteit van Amsterdam

Dr. P.A.T.M. Geurts

Universiteit Twente

Prof. dr. F. Huijgen

Katholieke Universiteit Nijmegen

Prof. dr. K. Sanders

Universiteit van Tilburg



Twente University **Press**

Publisher: Twente University Press,  
P.O. Box 217, 7500 AE Enschede, the Netherlands, [www.tup.utwente.nl](http://www.tup.utwente.nl)

Cover design: Jo Molenaar, [deel 4] ontwerpers, Enschede  
Print: Océ Facility Services, Enschede

© N. Torcka, Enschede, 2003

No part of this work may be reproduced by print, photocopy or any other means  
without the permission in writing from the publisher.

ISBN 9036519209

# **FLEXIBEL MAAR TOCH BETROKKEN**

## *DE SAMENHANG TUSSEN CONTRACTRELATIE EN BETROKKENHEID*

PROEFSCHRIFT

ter verkrijging van  
de graad van doctor aan de Universiteit Twente,  
op gezag van de rector magnificus,  
prof.dr. F.A. van Vught,  
volgens besluit van het College voor Promoties  
in het openbaar te verdedigen  
op vrijdag 16 mei 2003 om 13.15 uur

door

Nicole Torca  
geboren op 24 juni 1971  
te Ludwigsburg (Duitsland)

Dit proefschrift is goedgekeurd door de promotor  
prof.dr. J.C. Looise

en de assistent-promotor  
dr. M.J. van Riemsdijk

Für Richard und Marc



# Inhoudsopgave

## Voorwoord

<b>Hoofdstuk 1</b>	<b>Introductie</b>	<b>1</b>
1.1	Inleiding	1
1.2	Veranderingen op de Nederlandse arbeidsmarkt	3
1.3	De arbeidsmarkt voor metaalbewerkende functies	6
1.4	Human Resource Management: het onderzoekskader	10
1.5	Contractrelatie en betrokkenheid: een eerste verkenning	13
1.6	Relevantie van het onderzoek	14
	1.6.1 Maatschappelijke relevantie	14
	1.6.2 Wetenschappelijke relevantie	15
1.7	Opzet van het onderzoek	17
<b>Hoofdstuk 2</b>	<b>Het theoretisch kader: contractrelatie en betrokkenheid</b>	<b>19</b>
2.1	Inleiding	19
2.2	Contractrelatie	20
	2.2.1 Het juridische raamwerk	20
	2.2.1.1 Wetgeving	20
	2.2.1.2 Collectieve arbeidsovereenkomsten	23
	2.2.2 Een sociaal-wetenschappelijk raamwerk	26
2.3	Betrokkenheid	29
	2.3.1 Definities van betrokkenheid	29
	2.3.2 Objecten van betrokkenheid: de foci nader bekeken	31
	2.3.3 Grondslagen van betrokkenheid	33
	2.3.4 Resumé	36
2.4	Contractrelatie en betrokkenheid	36
	2.4.1 Contractrelatie en betrokkenheid: empirisch onderzoek	36
	2.4.2 Alternatieve en interveniërende variabelen	38
	2.4.2.1 Alternatieve variabelen	40
	2.4.2.2 Intervenierende variabelen	43
2.5	De onderzoeksvragen en het onderzoeksmodel	45



<b>Hoofdstuk 3 Methodologie</b>	<b>49</b>
3.1 Het theoretisch kader in methodologisch perspectief	49
3.2 Methodologische keuzes	52
3.3 De gevalstudie	53
3.3.1 Kwalitatieve onderzoekstechnieken	55
3.3.2 Kwantitatieve onderzoekstechnieken: de enquête	59
<b>Hoofdstuk 4 De bedrijven</b>	<b>63</b>
4.1 Inleiding	63
4.2 Bedrijf 1 & 2	63
4.2.1 De bedrijfsinterne (flexibele) arbeidsmarkt	64
4.2.2 Het personeelsbeleid	67
4.2.2.1 Stroombeleid: in- en doorstroom	67
4.2.2.2 Arbeidssysteem	69
4.2.2.3 Arbeidsvoorwaarden	72
4.2.2.4 Werknemersinvloed	73
4.2.3 Veranderingen in (personeels)beleid	74
4.3 Bedrijf 3	77
4.3.1 De bedrijfsinterne (flexibele) arbeidsmarkt	77
4.3.2 Het personeelsbeleid	79
4.3.2.1 Stroombeleid: in- en doorstroom	80
4.3.2.2 Arbeidssysteem	84
4.3.2.3 Arbeidsvoorwaarden	87
4.3.2.4 Werknemersinvloed	88
4.4 Bedrijf 4	90
4.4.1 De bedrijfsinterne (flexibele) arbeidsmarkt	90
4.4.2 Het personeelsbeleid	91
4.4.2.1 Stroombeleid: in- en doorstroom	91
4.4.2.2 Arbeidssysteem	96
4.4.2.3 Arbeidsvoorwaarden	97
4.4.2.4 Werknemersinvloed	98
4.5 Conclusie: overeenkomsten en verschillen tussen bedrijven	99

<b>Hoofdstuk 5 Het kwalitatieve medewerkersonderzoek</b>	<b>103</b>
5.1 Inleiding	103
5.2 ‘Walking the floor’: als (vrouwelijke) onderzoeker tussen metaalarbeiders	103
5.2.1 De eerste dagen: mijn begeleider en ik	104
5.2.2 Na de introductieperiode	108
5.2.3 Op naar de volgende uitdaging	111
5.3 De interviews: betrokkenheid vanuit medewerkersperspectief	114
5.3.1 Resultaten vraag 1: Wat versta je onder betrokkenheid?	115
5.3.2 Resultaten vraag 2: Wat versta je onder betrokkenheid bij het werk?	120
5.3.3 Resultaten vraag 3: Wat versta je onder betrokkenheid bij de collega’s?	124
5.3.4 Resultaten vraag 4: Wat versta je onder betrokkenheid bij de afdeling?	125
5.3.5 Resultaten vraag 5: Wat versta je onder betrokkenheid bij de organisatie?	127
5.4 Consequenties voor het vervolgonderzoek	133
<b>Hoofdstuk 6 Het kwantitatieve medewerkersonderzoek</b>	<b>137</b>
6.1 Inleiding	137
6.2 Aanpak van het vragenlijstonderzoek	138
6.2.1 Bedrijf 1 & 2	138
6.2.2 Bedrijf 3	138
6.2.3 Bedrijf 4	139
6.2.4 Respons en non-respons	139
6.3 Persoonskenmerken van de onderzoeksgroep	142
6.4 Betrouwbaarheid en validiteit van het vragenlijstonderzoek	144
6.4.1 Betrouwbaarheid van het vragenlijstonderzoek	144
6.4.2 Validiteit van het vragenlijstonderzoek	148
6.5 Analysetechnieken	150
6.6 Contractrelatie en betrokkenheid	154
6.6.1 Contractrelatie en betrokkenheid bij het werk	154
6.6.2 Contractrelatie en betrokkenheid bij de collega’s	159
6.6.3 Contractrelatie en betrokkenheid bij de afdeling	162
6.6.4 Contractrelatie en betrokkenheid bij de organisatie	164
6.7 Resumé	165

<b>Hoofdstuk 7 Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>167</b>
7.1 Inleiding	167
7.2 Uitkomsten van het onderzoek	168
7.3 Reflectie	170
7.4 Perspectieven op vervolgonderzoek	176
<b>Summary</b>	<b>179</b>
<b>Literatuur</b>	<b>187</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>205</b>

## Voorwoord

22 april 2003. Bijna vijf jaar was ik met dit boek bezig. Dit ‘woord vooraf’ is het enige dat nog moet gebeuren. Een hele vreemde gewaarwording. Om enige inspiratie voor ‘het laatste loodje’ op te doen heb ik heel wat voorwoorden bestudeerd. Kort samengevat komt het op het volgende neer: het schrijven van een proefschrift ontregelt het leven van de gemiddelde promovendus en daarmee de doctor in spe. Dit geldt zeker voor de eindfase, de schrijfmarathon in de laatste maanden, weken en dagen vóór de deadline. Om de (onbekende) lezer met deze species vertrouwd te maken: menig promovendus beperkt zijn communicatie tot “I’m behind my schedule”, loopt afwezig rond, mompelt of zucht daarbij, heeft constant en overal een schrijfblok bij zich of zoekt deze bij ‘ingevingen’ meteen op, gaat van de (zelfgeproduceerde) stress door de enkels, vertoont sterke rimpelontwikkeling en fotogenieke zwarte wallen (in de laatste weken kunnen daar nog rode en/of natte ogen bijkomen) én, last but not least, kent het fenomeen ‘stappen’ alleen nog uit verhalen van (niet-promoverende) kennissen en vrienden of van diverse programma’s op televisie. Ondanks alles had ik deze tijd nooit willen missen. Om eerlijk te zijn heb ik er vaak van genoten om mij gewoon in die wereld terug te trekken en soms, heel soms, was het ook een prettige uitvlucht, die ik nu moet missen! Het enige wat me nog rest, en dat is een goede traditie, zijn de woorden van dank die ik wil uitspreken voor die mensen die deze uitdaging voor mij mogelijk hebben gemaakt en/of in positieve wijze aan het resultaat hebben bijgedragen.

Allereerst mijn promotiebegeleidingscommissie: mijn promotor Jan Kees Looise en mijn assistent-promotor, mijn ‘daily coach’, Maarten van Riemsdijk. Jullie hebben mij ‘formeel’ deze buitenkans geboden en mij de ruimte gegeven die ik zo nodig heb. Ik dank jullie voor het vertrouwen, de vrijheid en de ondersteuning in al deze jaren. Jullie kritische houding en ‘down-to-earth’ benadering heeft me goed gedaan. Ik heb veel van jullie geleerd en had me geen betere begeleiders kunnen wensen.

Mijn vakgroepgenoten wil ik danken voor hun aanwezigheid, voor het delen van de grote en kleine zorgen van een promovendus en collega. Enkelen wil ik speciaal danken. Allereerst Michiel Drucker, mijn kamermaat en paranimf: ik heb zo mijn momenten gehad waarop het kopen van een one-way-ticket Timboektoe waarschijnlijker was dan de voltooiing van dit boek. Jij bent er in sterke mate voor verantwoordelijk dat ik alsnog voor de tweede optie heb gekozen! Bedankt voor je collegialiteit en vriendschap. En als je misschien toch terugkomt: in mijn kamer is wel ruimte. Ook Tatjana Bondarouk wil ik hier noemen. Tanja, volgend jaar is het jouw beurt en dan heb ik eindelijk de kans om iets voor jou te doen. Ik ben blij met zo’n fijne collega en vriendin! Marijke Boer, die niet alleen secretariële ondersteuning biedt, maar ook altijd voor de inwendige mens zorgt. Zij het met koekjes of met goede gesprekken. Onze wandelingen zijn een welkome afwisseling! Ook Ine Scholten wil ik danken, die in de beginperiode van mijn aanstelling bij de UT het secretariaat runde: nu heb ik tijd voor spontane acties!

Er zijn nog andere mensen van de UT die ik hier in het zonnetje wil zetten. In dit rijtje behoort zeker Silvia Steffin, onze T&M bibliothecaresse, mijn hotline voor taalkundige en persoonlijke wantoestanden. Kamer 414: Renee Dooyeweerd, mijn andere paranimf, en Martien Schaub. Niet alleen om de koffie, de koekjes en de altijd schone mokken zijn jullie een heel gezellige kamer! Diana Limburg, die evenals Tanja, menig paniekaanval tot bedaren heeft weten te brengen. De OMST-mannen Gerhard en Mark, die mij formule-technisch uit de problemen hebben geholpen. En Arjen Wassenaar die mij nog steeds 'big brother' verschuldigd is! Ik hoop niet dat ik iemand van de UT heb vergeten.

Mijn dank gaat ook naar de managers en medewerkers van die bedrijven die het empirisch gedeelte van dit onderzoek mogelijk hebben gemaakt. Voor het vertrouwen, de openheid en medewerking. Vooral wil ik hier de medewerkers van bedrijf 1 en 2 noemen. De mannen ('mijn jongens') met wie ik enkele maanden op de werkvloer heb doorgebracht. Zonder jullie was dit niet mogelijk geweest. Het wordt tijd dat ik op een pilsje trakteer!

Last but not least, wil ik mijn familie bedanken. Meiner Mutter danke ich für das mir übermittelte Gefühl, daß etwas in mir steckt. 'Rasende Reporterin' war Deine Vorstellung. Ich habe einen Rapport geschrieben! Meinem Vater. Der mir mitgegeben hat, daß gegen den Strom schwimmen nicht unbedingt eine schlechte Eigenschaft ist. Meinem Bruder Marc, der mir wichtiger ist wie er selbst glaubt. Ich möchte die stundenlangen Gespräche über Gott, Welt und Wissenschaft nicht mehr vermissen. In drei Jahren bekomme ich Dein Buch. Darum: setz Dich jetzt endlich hin ... ! Mijn vriend Richard. Jij bent de rots in mijn branding. Ik dank je voor jouw begrip en steun en vooral daarvoor dat je 'gewoon' van mij houdt. Jouw stalen zenuwen en vermogen om mij te relativeren bewonder ik. Nu is de wereld van ons!

Nicole Torka

Enschede, april 2003

# Hoofdstuk 1

## Introductie

### 1.1 Inleiding

Mijn interesse voor de veranderende arbeidsmarkt en in het bijzonder het verschijnsel ‘flexibilisering van de arbeid’ is ontstaan uit de alledaagse verbazing over de voor mij nieuwe omgeving; verwondering over de Nederlandse maatschappij waarin ik dertien jaar geleden mijn eerste stappen heb gezet. Toen kwam ik de eerste keer in aanraking met het fenomeen ‘uitzendarbeid’. Uitzendarbeid, uitzendbureau? Ja, dat het ‘Arbeitsamt’ arbeid bemiddelt, dat wist ik, maar legale bedrijven die dat tegen vergoeding doen? Dat was voor mij volstrekt nieuw. Ik woonde in Duitsland in een stad met meer dan 100.000 inwoners, maar van zoiets als een uitzendbureau had ik nog nooit gehoord. Daarentegen was het begrip ‘uitzendbureau’ in mijn nieuwe omgeving ‘allumgegenwertig’ en kreeg een gezicht: ten eerste door de zeven of acht uitzendbureau’s die in Oldenzaal (vaak op de beste winkellocaties) gevestigd waren en door het feit dat de meerderheid van mijn Nederlandse kennissen en vrienden als uitzendkracht werkten of hadden gewerkt.

Tijdens mijn studie arbeids- en organisatiepsychologie aan de Open Universiteit kreeg ik de mogelijkheid om meer, theoretische, kennis te vergaren omtrent de veranderende arbeidsmarkt en in het bijzonder uitzendarbeid. Echter, op één vraag had ik nog geen antwoord gevonden: hoe komt het dat er in Nederland meer uitzendbureau’s en uitzendkrachten zijn, dan in Duitsland? Met mijn doctoraalscriptie wilde ik dan ook een (deel)antwoord op deze vraag vinden en heb ik me daarom verdiept in “de invloed van de regelgeving op de keuze van Duitse en Nederlandse metaal-ondernemers om uitzendkrachten in te zetten”. Na afronding van dit afstudeeronderzoek was er nog voldoende nieuwsgierigheid en energie over om het verschijnsel ‘flexibilisering van de arbeid’ - of meer specifiek arbeidsovereenkomsten die afwijken van de traditionele arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd - tot centraal thema van een viereneenhalf jaren durende uitdaging te maken. De mogelijkheid hiertoe werd mij geboden bij de afdeling Human Resource Management, Faculteit BBT, van de Universiteit Twente.

Kernthema van het onderzoek binnen die afdeling HRM is *innovatie van werk en organisatie*. Het gaat daarbij enerzijds om de interactie tussen innovatie van werk en organisatie en andere vormen van innovatie (zoals product- en procesinnovatie) en anderzijds om de positie en het functioneren van medewerkers, die op hun beurt weer worden beïnvloed door maatschappelijke en culturele veranderingen. Veranderingen in of vernieuwing van ‘arbeidsrelaties’ - het in kaart brengen van de veranderingen in de relaties tussen organisaties en hun medewerkers - is één onderzoeksveld binnen de afdeling HRM (Looise, 2001, p. 95). Waarom dit aandachtsveld? De laatste twee decennia zijn zowel in Nederland als ook daarbuiten arbeidsrelaties onderhevig aan verandering. Van uniformiteit of homogeniteit in arbeidsrelaties, zoals in het verleden, kan geen sprake meer zijn. Deeltijdarbeid is ‘normaal’ (bijna 40 procent van de Nederlandse beroepsbevolking werkt niet full-time) en ook de tijdstippen waarop gewerkt wordt laten een grotere variatie zien. De ‘functie voor het leven’ maakt plaats voor ‘employability’ en binnen het collectieve

beloningspatroon is ruimte geschapen voor beloningsvormen die rekening houden met individuele werknemerswensen en met de behoefte van werkgevers om beloning aan prestatie te koppelen. Ten slotte, en dat is mijn specifieke onderzoeksterrein, moet worden gewezen op de differentiatie in contractvormen: de traditionele arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd is tegenwoordig minder vanzelfsprekend. 'Flexibele contracten', zoals bijvoorbeeld contracten voor bepaalde tijd en uitzendcontracten, zijn geen uitzondering meer (Huiskamp c.s., 2002). Binnen het aandachtsveld 'vernieuwing van arbeidsrelaties' wordt dan ook onderzoek gedaan naar de oorzaken en effecten van onder andere deze veranderingen in contractvormen.

*Dit* onderzoek richt zich op mogelijke effecten voor werknemers; op het werknemersperspectief. Tot dusverre is er wel enig onderzoek gedaan naar de oorzaken van de toename in flexibele contracten - of zoals ik dat noem atypische contractrelaties -, maar over de effecten op flexkrachten zelf weten we zeer weinig (cf. Gallagher & Sverke, 2000; Gallagher & McLean Parks, 2001; Pearce, 1998):

*The 'outsiders' perspective is a common feature of much of the research to date. It deduces the likely consequences, draws on proxy indicators and uses harder, objective data on terms of conditions of employment. Conspicuously missing is the 'insiders' perspective – the employees' voice (Kessler, Coyle-Shapiro en Purcell, 1999, p. 6).*

Feit is: een aanzienlijk deel van de Nederlandse beroepsbevolking heeft een contract met zijn (materiële) werkgever dat afwijkt van de 'traditionele' arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd: een zogenaamde typische contractrelatie. Er bestaat dus een zekere vraag naar tijdelijke arbeid. Daarnaast willen bedrijven volgens de HRM-retoriek geëngageerde of betrokken medewerkers; ten minste, indien ze competitief voordeel willen behalen. De vraag die zich dan ook voordoet is de volgende: gaan die twee samen? Aan de ene kant een 'lossere' relatie tussen werkgever en werknemer, aan de andere kant betrokkenheid. Natuurlijk wordt ook de aard van die relatie door veel factoren bepaald, maar een belangrijk stempel wordt gedrukt door de contractrelatie die wordt aangegaan. Deze nu, staat hier centraal. De algemene vraagstelling van dit onderzoek kan dan ook als volgt worden geformuleerd:

### ***Heeft de contractrelatie een invloed op betrokkenheid?***

Of, wat specifieker: bestaan er verschillen in betrokkenheid tussen typische en atypische arbeidskrachten? We beperken ons bij de beantwoording van deze vraag tot een specifieke doelgroep: medewerkers in metaalbewerkende functies van lager en middelbaar niveau. De keuze voor deze doelgroep was enerzijds pragmatisch: door mijn afstudeeronderzoek had ik al toegang tot een sector waarbinnen deze functies te vinden zijn: de metaal. Bovendien hebben relatief veel mensen in metaalbewerkende functies een atypische contractrelatie (paragraaf 1.3). Anderzijds was de keuze voor deze sector gebaseerd op overwegingen van meer 'fundamentele' aard. Ten eerste heb ik aansluiting gezocht bij eerder onderzoek van de afdeling HRM –en meer specifiek het aandachtsgebied 'Vernieuwing van Arbeidsrelaties' - in de metaalproductenindustrie

(Steenbakkers, 1994) en de automobiellndustrie (cf. Looise, Van Riemsdijk en De Lange, 1998; Van Riemsdijk & De Leede, 1999). Ten tweede, onderzoek naar handarbeiders is schaars:

*In general, only a few studies have entered the realm of shopfloor life (Geary, 1992, p. 38).*

... en dat maakt een studie naar juist deze groep extra interessant.

In deze introductie zal ik de relevantie van het onderzoek schetsen. In paragraaf 1.2 staat de (veranderende) Nederlandse arbeidsmarkt centraal. Vervolgens wordt nader ingegaan op (ontwikkelingen) op de arbeidsmarkt voor metaalbewerkende functies, ons onderzoeksterrein (paragraaf 1.3). In paragraaf 1.4 plaatsen we het onderzoek in een HRM-perspectief: wat kunnen betrokken medewerkers voor de organisatie als geheel en voor het managen van de *human resources* betekenen en welke rol speelt de contractrelatie daarbij? Vervolgens gaan we de veronderstelde wisselwerking tussen de contractrelatie en betrokkenheid bespreken (paragraaf 1.5). Aansluitend wordt de maatschappelijke (1.6.1) en wetenschappelijke relevantie (1.6.2) uitgewerkt. In paragraaf 1.7 ten slotte, wordt een beknopt overzicht gegeven van de opzet van dit boek.

## **1.2 Veranderingen op de Nederlandse arbeidsmarkt**

*IBM has halved its number of direct employees from 440.000 to 225.000 worldwide but we still have the same overall number of jobs as before, around 500.000. We have just shifted their status. The group will never go back to full employment in any way. It got its fingers too badly burned in the 1980s. (Peter Hagger, Business Director Global Services, geciteerd door Purcell & Purcell, 1998).*

De jaren tachtig van de vorige eeuw waren ook voor het Nederlandse bedrijfsleven en de samenleving als geheel een kritieke periode: twee oliecrises, de loonstijgingen en een expansief beleid, vertraagde de economische en werkgelegenheids groei. Nederland werd besmet met de 'Dutch disease': lage groei, hoge werkloosheid, veel overheidsingrijpen en hoge belasting- en premiedruk (Delsen, 2000a). De werkloosheid groeide van 5 procent in de periode 1974-1979 tot ruim 10 procent in 1982, het nationale tekort steeg van 4 procent in 1977 tot 10 procent in 1982 en circa 20 procent van de potentiële beroepsbevolking deed een beroep op de Algemene Bijstandswet of de Wet Arbeidsongeschiktheid (Van Riemsdijk & De Leede, 1999). De verzorgingsstaat stuitte in die jaren op zijn grenzen. Werkgevers(organisaties), werknemers(bonden) en de overheid definieerden de dramatisch oplopende werkloosheid als gemeenschappelijke probleem, dat alleen door samenwerking van alle drie partijen kon worden opgelost. Het Akkoord van Wassenaar van 1982 wordt dan ook gezien als een beginpunt van wat wij nu het 'poldermodel' zijn gaan noemen. Dit beleidsmatige poldermodel - de gezamenlijke verantwoordelijkheid van de sociale partners en de overheid om rendementsherstel en werkgelegenheidscreatie door middel van loonmatiging, lastenverlichting en terugdringing van de collectieve uitgaven, deregulering en koppeling



van de gulden aan de Duitse mark te bevorderen - moest voor een opleving van de economie en de daarvan afhankelijke arbeidsmarkt zorgen (Delsen, 2000a, p. 10). Daarbij werd door werkgevers opnieuw het belang van 'personeelsvolumeflexibiliteit' benadrukt: de flexibele aanpassing van het personeelsbestand met behulp van allerlei soorten (tijdelijke) contracten of door de arbeidsduur te laten variëren al naar gelang de vraag naar arbeid (Fruytier, 1999, p. 66). De standaardredenering hierbij is dat traditionele contracten (full-time; voor onbepaalde tijd) een vaste kostenfactor vormen, die de bewegingsruimte om op veranderende omstandigheden te reageren aanzienlijk beperken (Delsen, 1998). Personele flexibiliteit wordt gezien als een strategie om in turbulente omgevingen de economische efficiency te vergroten (cf. Hunter c.s., 1993; ILO, 1998; Reilly, 1998a). Personele flexibiliteit kan worden gedefinieerd als:

*The ability of management to vary the use of the factor labour in a company to fluctuations and changes in levels of patterns and demands (Blyton & Morris, 1992).*

Het gaat dus om de operationele flexibiliteit: het vermogen om adequaat met de factor arbeid in te spelen op veranderingen in de productievolume en taken (Jonge & Geurts, 1997). In dit onderzoek staat de *externe flexibiliteit* centraal: om op kwalitatieve en kwantitatieve veranderingen in de output te reageren worden tijdelijk arbeidskrachten van buiten de onderneming aangetrokken (zie voor een uitgebreide beschrijving van vormen van personele flexibiliteit bijvoorbeeld Schilfgaarde & Cornelissen, 1988 en De Haan c.s., 1994).

In de twee decennia na het Akkoord van Wassenaar heeft de Nederlandse arbeidsmarkt opmerkelijke veranderingen ondergaan, die aan de hand van vier trends kunnen worden gekarakteriseerd:

- 1) afnemende werkloosheid;
- 2) toenemende participatie van vrouwen;
- 3) toenemende werkgelegenheid; en
- 4) een toenemend aantal atypische contractrelaties (Pot & Koene, 2000).

De jaarlijkse groei van de werkgelegenheid in Nederland is in het laatste decennium van de 20e eeuw ongeveer gelijk geweest aan die in de Verenigde Staten en beduidend hoger dan in de EU als geheel: in de tweede helft van de jaren negentig is de werkgelegenheidsgroei twee tot drie keer zo hoog als het EU-gemiddelde en ligt ook beduidend boven de werkgelegenheidsgroei in de VS (Delsen, 2000, p. 38). Sinds 1995 zijn er 1.2 miljoen banen bijgekomen en is de werkloosheid gedaald van 7 naar 3 procent in 2001 (Ministerie SZW, 2003). Door deze werkgelegenheidsgroei en de dalende werkloosheid vervult Nederland een voorbeeldfunctie voor andere (Europese) landen. Echter, het Centraal Planbureau (CPB) verwacht voor 2003 dat de groei van de werkgelegenheid tot stilstand zal komen, of misschien zelfs zal dalen. Ook verwacht het CPB voor 2003 een stijging van het aantal werklozen tot 395.000: 5 % van de beroepsbevolking (Kaar, 2003). Voor bijvoorbeeld Duitsland een haast utopisch cijfer!

De Beer (1997) schetst de volgende ontwikkeling van de Nederlandse arbeidsmarkt: tussen 1987 en 1996 werden 937.000 banen gecreëerd. 770.000 van deze 937.000 banen, en dus 75 procent van de werkgelegenheidsgroei kunnen volgens De Beer als marginaal worden beschouwd: het zijn kleine deeltijdbanen of tijdelijk werk met een vaak laag niveau. Pot en Koene (2000) stellen dat atypische of flexibele arbeidsrelaties 28 procent van de totale werkgelegenheidsgroei in Nederland tussen 1987 en 1999 voor hun rekening hebben genomen en Delsen (2000) schrijft dat het aantal (permanente) voltijdbanen na 1987 nauwelijks is veranderd; het aantal flexibele banen is bijna verdubbeld en het aantal deeltijdbanen is met ruim 60 procent toegenomen.

Maar, in Nederland is de arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd - het zogenaamde werken in vaste dienst - nog steeds de meest gebruikelijke overeenkomst tussen werkgever en werknemer: circa 85 procent van de Nederlandse afhankelijke beroepsbevolking heeft zo'n relatie met de werkgever (Van Riemsdijk c.s., 2001). Echter, sinds enkele jaren is er toenemend statistisch bewijs dat het aantal contracten dat afwijkt van de arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd toeneemt, niet alleen binnen Nederland en Europa (e.g. Delsen, 1997; Van Riemsdijk & De Leede, 1999; Pot & Koene, 2000), maar ook in de Verenigde Staten (Cohany, 1996) en Australië (Benson, 1998). Over flexwerk in de Europese Unie: 42 miljoen Europeanen (27.7 procent van de totale beroepsbevolking) heeft een atypische contractrelatie (CIETT, 2000). In 1988 had 8.1 procent van de Nederlandse beroepsbevolking een tijdelijk contract (Delsen, 1998). In 2000 was dit percentage 12.6 procent (European Foundation, 2001). Met name in de periode 1993 tot 1997, die gekenmerkt werd door een ruime arbeidsmarkt, heeft de numerieke externe flexibiliteit in Nederland een relatief hoge vlucht genomen (Houtman cs., 1999).

Overigens, er bestaat enige evidentie dat bovengenoemde cijfers wat aan de lage kant zijn. Bijvoorbeeld: volgens de definitie van flexibele arbeid van het CBS hebben flexibele arbeidskrachten een arbeidsduur van ten minste 12 uur per week en een (arbeids)overeenkomst voor bepaalde tijd zonder vooruitzicht op een vaste aanstelling. Dit betekent dat flexkrachten die minder dan 12 uur werken, kleine zelfstandigen en uitzendkrachten met een uitzendovereenkomst voor onbepaalde tijd niet onder deze definitie vallen. De internationale brancheorganisatie voor uitzendondernemingen (CIETT) presenteert andere, hogere cijfers. De CIETT concludeert dat meer dan 23 procent van de Nederlandse beroepsbevolking contractueel flexibel is: 4.6 procent van de beroepsbevolking werkt als uitzendkracht, 11 procent heeft een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd en 11 procent zijn zogenaamde ZZP'ers (Zelfstandigen Zonder Personeel). Nederland neemt qua atypische contractrelaties in Europa een vierde plaats in: op de eerste plaats staat Spanje (52.4%), gevolgd door Italië (32.9%) en Frankrijk (25%) (CIETT, 2000). Nederland is 'the most temporary agency worker intensive' met een uitzendquota van meer dan 4 procent (European Foundation, 2001). Volgens de ABU (Algemene Bond Uitzendondernemingen) hebben Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk de meeste uitzendkrachten in Europa aan het werk. Nederland neemt Europees gezien een derde plaats in (ABU, 2002). De Nederlandse uitzendbranche vervult per jaar 1.3 miljoen tijdelijke banen en per jaar kunnen 725.000 mensen aan de slag via een uitzendbureau (ABU, 2003). Het aantal uitzendbureaus is

tussen 1995 en 1999 verdrievoudigd, met een scherpe toename in 1998 en 1999. Dat laatste moet vooral worden toegeschreven aan de afschaffing van de vergunningsplicht met van kracht gaan van de Wet Allocatie Arbeidskrachten door Intermediairs; de zogenaamde WAADI (zie ook paragraaf 2.1.1.1).

Wie zijn deze arbeidskrachten, die slechts tijdelijk aan een arbeidsorganisatie gebonden zijn? Uit onderzoek blijkt dat sekse, leeftijd, opleiding en etniciteit van invloed zijn op het al dan niet hebben van een niet-traditionele contractvorm. Vrouwen hebben vaker een overeenkomst die afwijkt van de arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd dan mannen, namelijk 15 respectievelijk 10 procent. Ook de leeftijd speelt een rol: in de jongste leeftijdsgroep (15-24 jaar) vinden we de meeste flexwerkers (Voogdt-Pruis, 1998a&b). Verder hebben schoolverlaters vaker dan hun leeftijdsgenoten een overeenkomst met een tijdelijk karakter. In 1997 had 30 procent van de werkende schoolverlaters een flexibel contract. Bij de gehele werkzame beroepsbevolking van 15-34 jaar was dit 13 procent (Reemers, 1998). Ruim 4 van de 10 instromers (40 procent) hebben een contract voor minder dan één jaar (Boelens, 1998a&b). Ook lager opgeleiden zijn oververtegenwoordigd op de flexibele arbeidsmarkt: er bestaat een negatieve correlatie tussen het kwalificatieniveau en het percentage tijdelijk werk (Delsen, 1995; Pot & Koene, 2000). Vooral voor technische functies die een lager opleidingsniveau vereisen wordt in ruime mate gebruik gemaakt van flexkrachten en meer specifiek: uitzendkrachten. Volgens een onderzoek van de European Foundation (2001) werken in Nederland de meeste uitzendkrachten in de industrie en in de bouw (33%). Het aandeel van dit soort banen in het totaal aantal uitzendbanen bedroeg in 1997 52.3 procent (Pot & Koene, 2000). Overigens, ook op Europees niveau lijkt de flexibele arbeidsmarkt vooral een secundaire arbeidsmarkt te zijn: 63 procent van de flexibele banen in de Europese Unie zijn op een laag functieniveau te vinden. Vanuit de werkgevers-optiek zijn vooral in de lagere, eenvoudige beroepen de mogelijkheden voor externe flexibiliteit het meest aanwezig: de aard van de werkzaamheden laat het toe om het takenpakket snel aan te leren (Dekker&Dorenbos, 1997, p. 105). Dus vooral mensen met een zwakke arbeidsmarktpositie hebben geen arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Ten slotte, een zevende tot een vijfde van de allochtone beroepsbevolking heeft een flexibel contract, terwijl dit van de gehele werkzame beroepsbevolking nog geen tiende is (De Beer, 1996). We zullen nu één deel-arbeidsmarkt beschrijven waarop de vragers en aanbieders van technische functies elkaar ontmoeten: de arbeidsmarkt voor metaalbewerkende functies, ons onderzoeksterrein.

### **1.3 De arbeidsmarkt voor metaalbewerkende functies**

De bij de werkgeversvereniging FME-CWM aangesloten ondernemingen bieden werk aan ongeveer 335.000 medewerkers (FME-CWM, 2003). De FME-CWM bundelt ruim 3.000 ondernemingen in de metaal-, kunststof-, elektronica- en elektrotechnische industrie. Zij is de grootste industriële werkgevers- en ondernemingsorganisatie in Nederland. De Metaalunie is de brancheorganisatie voor het midden- en kleinbedrijf. Bij de Metaalunie zijn meer dan 10.000 ondernemers aangesloten die samen werkgelegenheid

bieden aan zo'n 135.000 mensen (Metaalunie, 2001). De helft van de medewerkers heeft werk op middelbaar niveau (vaklieden), 30 procent behoort tot het midden en hoger technisch personeel; 20 procent verricht laag en ongeschoold werk (FME-CWM, 2001). Overigens heeft tussen 1994 en 2000 een flinke verschuiving in de opbouw van het personeelsbestand plaatsgevonden. Door de toenemende specialisatie zijn de functie-eisen veranderd: het aandeel van laag- en ongeschoold personeel is afgenomen, terwijl het aandeel van het midden- en hoger personeel is toegenomen (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2000). We zullen nu de dynamiek op de metaal-arbeidsmarkt schetsen. Eerst gaan we in op de periode vóór het derde kwartaal van 2001. Daarna op de periode vanaf het derde kwartaal 2001 tot heden (januari 2003).

#### *De jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw*

De sector metaal pretendeert als eerste de kou te voelen en de zon te zien schijnen, de barometer van de Nederlandse economie te zijn (NRC Handelsblad, 4 december 2001). Deze conjunctuurgevoelige sector is dan ook in de jaren tachtig van de vorige eeuw mede graadmeter geweest voor de malaise van de Nederlandse economie: grote reorganisaties gingen gepaard met massaontslagen. Anders gezegd: de Nederlandse metaal was een belangrijke indicator van de 'Dutch disease' (zie paragraaf 1.2). Vanaf het midden van de jaren negentig van de vorige eeuw is de situatie in de sector dramatisch veranderd. In 1994 zijn er volgens de FME-CWM (1995) nog 'geen noemenswaardige knelpunten' op de deze arbeidsmarkt te bekennen. Enkele jaren later wordt de metaal als 'problematische sector' gekarakteriseerd. Omdat er structureel weinig nieuw aanbod is voor technische functies en ook de werknemers-mobiliteit gering is, zijn vacatures voor technisch geschoolden in hoge mate moeilijk vervulbaar (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2000). Door de algemene krapte op de Nederlandse arbeidsmarkt, werkgelegenheids groei, een vervangingsvraag (een relatief oud, mannelijk personeelsbestand), een afnemend interesse voor beroepen in de metaal en de geringe interesse van vrouwen voor technische beroepen heeft meer dan de helft van de metaalbedrijven moeilijkheden met het vervullen van vacatures: zo'n 11.500 tot 12.500 functies zijn vacant (OOM, 2001). 51.8 procent van deze vacatures zijn moeilijk vervulbaar: ze staan langer dan drie maanden open (FME, 2000). Er bestaat volgens de werkgevers een structureel tekort aan vaklieden en midden en hoger personeel, maar ook aan arbeidskrachten voor lagere technische functies. In de productie zijn 25.6 procent van de functies voor vaklieden (bijvoorbeeld verspaner, lasser, elektromonteur, matrijzenmaker, machinebankwerker en scheepsmetaalbewerker) moeilijk vervulbaar; in de service 15.5 procent van de functies voor vaklieden, bijvoorbeeld: servicemonteur, onderhoudsmonteur en medewerker technische dienst (FME, 2000). De top-3 metaal-functies zijn monteurs, lassers en bankwerkers (OOM, 2001). Deze krapte wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt door de dalende belangstelling van jongeren - en in het bijzonder de lage belangstelling van meisjes - voor technische beroepen. De Nederlandse metaal is nog steeds een mannelijke sector die niet lijkt te hebben geprofiteerd van het feit dat meer vrouwen betaalde arbeid verrichten. Binnen de sector werken minder dan 10 procent vrouwen; in andere sectoren is dit gemiddeld 39 procent. Dit heeft ook gevolgen voor het arbeidspatroon binnen de sector: meer dan 90

procent van de werknemers werkt 32 uur per week of meer (Ministerie SZW, 1998; Ministerie SZW 2000). Het aantal leerlingen voor VBO-metaaltechniek is tussen 1990 en 1999 met 36 procent gedaald (Ministerie van Economische Zaken, 2000). Dit tekort aan leerlingen wordt toegeschreven aan de demografische daling van het aantal jongeren en een dalende belangstelling voor de technische richtingen in het voortgezet (beroeps)onderwijs. De negatieve beeldvorming van de sector metaal wordt als een belangrijke factor voor deze dalende belangstelling genoemd: de sector leidt onder een slecht imago (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2000). In een onderzoek (OOM&O+A, 2000) naar de motieven en achtergronden voor VBO-metaaltechniek komen een aantal 'push'-factoren van leerlingen en ouders naar voren:

- De metaal wordt geassocieerd met routinewerk, productiewerk en lopendebandwerk.
- Bepaalde persoonlijke voorkeuren sluiten in de beleving niet aan op beroepen in de metaal, zoals buiten werken, vrijheid hebben en schoon werk.
- Het beeld dat de metaal minder goed betaalt dan andere bedrijfstakken.
- De opleiding metaaltechniek levert in vergelijking met bijvoorbeeld de bouwtechniek weinig directe baten op buiten het reguliere werk, zoals bijvoorbeeld klussen en zwart werken.
- Er bestaat bij metaalberoepen het idee dat ze extra kwetsbaar zijn in tijden van economische recessie. Dit beeld wordt nog steeds beïnvloed door de gebeurtenissen in de jaren tachtig. Dit leidt ertoe dat sommige leerlingen en ouders de sector associëren met minder goede baan zekerheid.

Om het tekort aan gekwalificeerde arbeidskrachten tegen te gaan is op bedrijfstakniveau een aantal initiatieven opgezet, zoals bijvoorbeeld het Metallenumproject (plaatsing van 300 arbeidsongeschikten), het 125 banenplan (plaatsing van 125 mensen 'met afstand tot de arbeidsmarkt' door middel van scholing en begeleiding) en het MKB-minderheden project. Echter, een te lage instroom is niet het enige probleem: ook de lage mobiliteit binnen de sector is een probleem (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2000). Horizontale en verticale doorstroom zijn noodzakelijk om de expertise-behoeften van de organisatie en de kwaliteit van haar werknemers in balans te houden. Blijvend investeren in mensen is dan ook van het allergrootste belang voor de vitaliteit van de sector (FME-CWM, 2002): zeventig procent van de metaalbedrijven ontplooide in 2001 activiteiten omtrent bijscholing en omscholing; in 2000 was dit 50 procent van de bedrijven (OOM, 2002). Zowel het OOM als ook Stichting O+A proberen om de instroom en de doorstroom te bevorderen. Van de Opleidings- en Ontwikkelingsfonds Metaal (OOM) - bestuurd door de Metaalunie, FNV Bondgenoten, de CNV Bedrijvenbond Metaal en De Unie - kunnen werkgevers bijvoorbeeld financiële bijdragen voor opleidingskosten krijgen. Bovendien krijgen geslaagde leerlingen en cursisten van het OOM zogenaamde diploma-toeslagen. Werkgevers moeten wel in het fonds meebetalen, willen zij en hun medewerkers aanspraak kunnen maken op deze gelden (OOM, 2001b).

Ondanks de personeelskrapte heeft ongeveer 18 procent van de arbeidskrachten in de metaal een vast dienstverband (Metaalunie, 2000). Volgens de werkgeversvereniging FME (2003) werken bij de ruim 3000 lid-bedrijven zo'n 335.000 mensen, waarvan 275.000 (82%) met een dienstverband voor onbepaalde tijd en 60.000 (18%) met een contract dat daarvan afwijkt (bijvoorbeeld overeenkomsten voor bepaalde tijd en

uitzendovereenkomsten). In 1994 was dit ongeveer 16.5 procent (FME, 1995). Er kan dus worden gesproken van een lichte toename. De meeste van deze tijdelijke arbeidskrachten werken in de productie, dus in metaalbewerkende functies van lager tot middelbaar niveau (FME, 1995). Gezien de eerder geschetste problematiek is het misschien verbazingwekkend dat werkgevers niet proberen om deze flexwerkers steviger aan het bedrijf te binden. Dit heeft te maken met de conjunctuurgevoeligheid van de sector (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2000): ruim de helft van de bedrijven kent momenten waarop geen enkele uitzendkracht is ingehuurd (FME, 1995). In een onderzoek naar vacatures in de metaal (FME, 2000) werd aan werkgevers gevraagd hoe zij met personeelstekorten omgaan. De volgende 'strategieën' werden genoemd: overwerk (43%), uitbesteden van werk (8.3%), actief werven (10%), inlenen van personeel (9.5%), zelf opleiden (3.9%), extra ploegendienst (1.9%), interne flexibiliteit (9.6%) en omzet begrenzen (1.9%). Echter, de meest favoriete strategie is het inzetten van uitzendkrachten (51.7%). Dus veel ondernemers lijken de krapte als een tijdelijk of conjunctureel verschijnsel te interpreteren en niet als een structureel probleem. Waarschijnlijk beïnvloedt de 'jongste' geschiedenis van de metaal de krapte-strategie: nog steeds lijkt het trauma van reorganisaties en de daarmee gepaard gaande massaontslagen in de jaren tachtig een stempel op het personeelsbeleid van bedrijven te drukken. Het beleid kan worden gekarakteriseerd als 'een voorkeur voor contractflexibiliteit boven ontslagen'. Ook in drie van de vier bedrijven die hun medewerking aan dit onderzoek hebben verleend werd 'de traumatische ervaring met (massa-)ontslagen' als een belangrijke reden voor de (blijvende) inzet van tijdelijke arbeidskrachten tijdens personeelstekorten genoemd (zie hoofdstuk 4). Samengevat kunnen ondernemingen de 'schade' van eventuele reorganisaties enigszins - en daarmee ook de daarmee gepaard gaande negatieve publiciteit omtrent (massa-)ontslagen - beperken door gebruik te maken van losse contractvormen. Vooral uitzendkrachten kunnen makkelijk, snel en zonder grote ophef worden afgevoerd. Dit blijkt ook uit de meest recente ontwikkelingen.

#### *De meest recente ontwikkelingen*

Sinds 2001 lijkt er bij ondernemingen in de metaal sprake te zijn van een omzetvermindering door een stagnerende economie, die veel te maken heeft met de malaise in de ICT sector. De ondernemers in de metalektrosector beschouwen 2002 als 'verloren jaar': de omzet loopt met 2 procent terug en de werkgelegenheid daalt met 4.5 procent (FME-CWM, 2003). De terugloop in werkgelegenheid is goed zichtbaar indien we de arbeidsmarktgegevens van de FME-CWM van 2000 en 2003 met elkaar vergelijken: in 2000 werkten ruim 300.000 vaste en 75.000 tijdelijke 'werknemers' voor FME-bedrijven (FME-CWM, 2001). In 2003 werken bij deze bedrijven nog 275.000 vaste en 60.000 tijdelijke werknemers ([www.fme.nl](http://www.fme.nl), 31 januari 2003). Zeventig procent van de banen is geschrapt bij ondernemingen die tot 200 medewerkers in dienst hebben. Navraag leert dat de helft van de arbeidsplaatsen is komen te vervallen door het verplaatsen van de productie naar lagelonenlanden, zoals Ierland en Polen en door outsourcing. Als voornaamste oorzaak gelden de te hoge productiekosten in Nederland. Het niet kunnen krijgen van personeel blijkt maar een kleine rol te spelen. Ook de MKB-metaalondernemers zijn ontevreden over hun

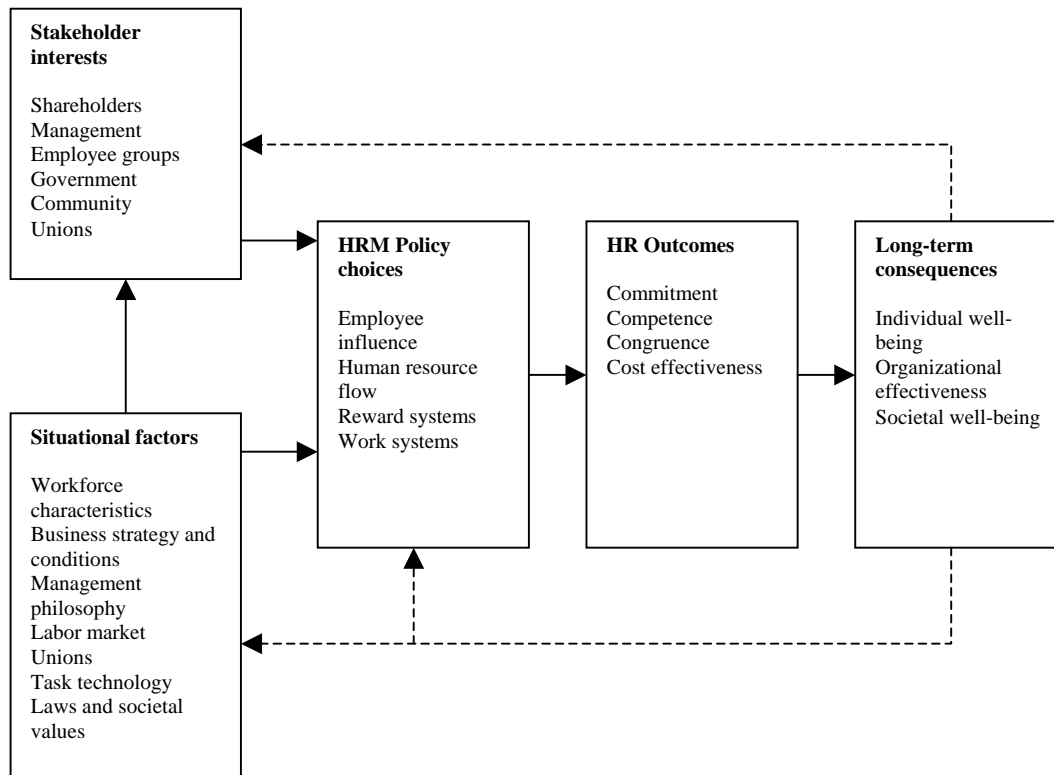
orderpositie. Echter, het aantal werknemers is in totaliteit nagenoeg gelijk gebleven. Het percentage vacatures is onveranderd gebleven en bedraagt 6 procent van het aantal formatieplaatsen. De MKB-metaalondernemers verwachten evenwel dat ze eerder in deze vacatures kunnen voorzien dan voorheen (Metaalunie, 2002). Voor 2003 is er een matig optimisme. De verwachte groei van de omzet bedraagt een bescheiden 1.5 procent. De werkgelegenheid blijft ook in 2003 sterk dalen, met 3.5 procent. In totaal gaat het om ruim 10.000 arbeidsjaren (FME, 2003). Deze ontwikkelingen zullen zeker geen negatieve invloed op het aandeel flexkrachten in de metaal hebben. Immers, het inzetten van flexkrachten is een manier om met een onzekere afzetmarkt om te gaan. Zo bezien is ‘de metaal’ een relevante sector voor dit onderzoek. We zullen nu het onderzoek in een HRM-perspectief plaatsen. De nadruk ligt daarbij op de afhankelijke variabele van dit onderzoek: betrokkenheid. Het zal blijken dat de belangstelling voor betrokkenheid onlosmakelijk verbonden is met de opkomst van de HRM-benadering: betrokkenheid is een centraal concept in Human Resource Management.

#### **1.4 Human Resource Management: het onderzoekskader**

De (economische) crisis in de jaren tachtig had gevolgen voor alle organisatieaspecten en dus ook voor het personele aspect. De genoemde problemen (zie paragraaf 1.2) werden mede veroorzaakt door de opkomst van nieuwe industrielanden, de concurrentie werd internationaler. Vooral Japan, dat zijn internationaal succes te danken had aan het snel en goedkoop leveren van goede, vindingrijke producten, moet in deze samenhang worden genoemd. Om deze concurrent het hoofd te kunnen bieden vond bij veel Europese en Noord-Amerikaanse ondernemingen een herbezinning ten aanzien van het strategische beleid plaats: het concurrentievermogen moest worden vergroot door marktgericht te werken. Om aan de wensen van de klant te kunnen voldoen - het snel leveren van goede, goedkope en vindingrijke producten - werd afstemming van de verschillende organisatieaspecten op deze organisatiedoelen als essentieel gezien. Ook en vooral het personeelsbeleid moest een pro-actieve, strategische bijdrage leveren want een optimale benutting en ontwikkeling van menselijke capaciteiten komt de flexibiliteit, kwaliteit en het innovatief vermogen van de onderneming ten goede (Kluytmans & Vander Meeren, 1992). Immers, dit laat het succes van Japanse ondernemingen zien. Dit succes wordt in belangrijke mate toegeschreven aan hun vermogen om de “greatest untapped resource” op de ‘juiste’ manier aan te boren: de *human resource* (Beer c.s., 1984). Daarom wordt vanaf de jaren tachtig ook in het Westerse bedrijfsleven de mens nadrukkelijk als ‘sociaal kapitaal’ gezien, dat het concurrentievermogen van de organisatie als geheel kan verbeteren: de mens wordt een ‘competitive advantage’ (De Nijs, 1998, p. 30). Echter, het personeelsbeleid werd als ‘niet in lijn’ met deze visie gekarakteriseerd: het kenmerkte zich door reactiviteit, ad hoc-beleid en kortetermijnhandelen. *Human Resource Management* moet een nieuw perspectief bieden (Kluytmans & Vander Meeren, 1992). In de Verenigde Staten werden bij twee ‘business schools’ normatieve grondmodellen van HRM ontwikkeld: het ‘zachte’ Harvard-model (Beer c.s., 1984) en het ‘harde’ Michigan-model (Fonbrum c.s., 1984). In beide modellen wordt aangeduid wat de inhoud en het doel van personeelsmanagement moet

zijn. In de Michigan-benadering valt de klemtoon vooral op de HRM-aandachtsgebieden (instroom, beloning, ontwikkeling en beoordeling) en op de integratie van het personeelsmanagement in het strategisch ondernemingsbeleid. In de Harvard-benadering is de meest cruciale vraag die van de invloedverdeling tussen management en werknemers. De creatie van belangenovereenstemming tussen werkgever en werknemer (één van de belangrijkste doelen van HRM) is afhankelijk van de hoeveelheid invloed die werknemers in de onderneming wordt toebedeeld (De Nijs, 1998; p. 35). In de (academische) literatuur worden deze twee modellen aangemerkt als het fundament van het HRM-denken.

De van origine Noord-Amerikaanse ideeën hebben ook in Europa terrein veroverd: vooral in landen waar ondernemers en geleerden zich sterk aan het ‘know-how’ van de Verenigde Staten oriënteren, zoals het Verenigd Koninkrijk en Nederland. Bekijken we Nederlandse personeelsadvertenties dan merken we op dat veel organisaties niet meer op zoek zijn naar een personeelsfunctionaris, maar naar een ‘HR-manager’ en dat de ‘afdeling personeel’ is omgedoopt tot ‘afdeling HRM’. Veel onderwijsinstellingen bieden niet langer studierichtingen en vakken ‘personeelsmanagement’ aan, maar ‘Human Resource Management’. Sinds 1998 heeft Nederland zelfs een heus ‘Tijdschrift voor HRM’. Gezien de belangstelling voor HRM is het niet vreemd dat we dit concept als raamwerk voor dit onderzoek kiezen. We concentreren ons daarbij op het Harvard-model van Beer en zijn collega’s (1984) en dan wel om redenen die we onderstaand nader toelichten.



Figuur 1.1 Het Harvard-model (Beer c.s., 1984)



We kiezen voor dit model omdat het meer rekening houdt met het feit dat de speelruimte van ondernemingen beperkt wordt door invloeden van buitenaf, dan het Michigan-model (De Nijs, 1995). HR-beleidskeuzes worden onder andere beperkt door een institutioneel raamwerk (laws and societal values). In Europa gevestigde ondernemingen hebben vaak minder bewegingsvrijheid ten aanzien van de bovengenoemde HR-beleidskeuzes, dan Noord-Amerikaanse ondernemingen. Het HRM van Europese ondernemingen moet binnen een institutioneel raamwerk opereren dat wordt vormgegeven door de sociale partners (organisaties van werknemers en werkgevers) en de overheid. In dit onderzoek gaat het om één beleidskeuze, namelijk: het aanstellingsbeleid (human resource flow). Indien we de Nederlandse situatie met die in de VS vergelijken dan moeten we concluderen dat Nederlandse ondernemers minder vrijheid hebben ten aanzien van ‘hire and fire’: de flexibele aanpassing van het personeelsbestand met behulp van allerlei tijdelijke contracten en variaties in de arbeidsduur én het ‘lossen’ van personeel is in Nederland in sterkere mate gereguleerd dan in de Verenigde Staten (o.a. Looise & Paauwe, 2001). Deze arbeidsrechtelijke regelingen vinden we in wetten en collectieve arbeidsovereenkomsten. Om een aantal wetten te noemen: de Wet melding collectief ontslag, de zogenaamde Wet Flexibiliteit en Zekerheid en de Wet Allocatie Arbeidskrachten door Intermediairs (WAADI). Niet alleen voor het Nederlandse, maar meer algemeen voor het Europese aanstellingsbeleid geldt: het beleid wordt beperkt door de institutionele context. Om de verschillende contractrelaties - onze onafhankelijke variabele - te bepalen moeten arbeidsrechtelijke regelingen worden geraadpleegd. Voor dit onderzoek: Nederlandse regelingen (zie hoofdstuk 2).

Voor het Harvard-model werd nog om een andere reden gekozen. Betrokkenheid ofwel commitment – onze afhankelijke variabele – is een centraal concept in deze management-filosofie. In het Michigan-model staat ‘high performance’ centraal, in het Harvard-model ‘high commitment’. De centrale positie van ‘betrokkenheid’ in de Human Resource managementvisie, blijkt ook uit de volgende definitie:

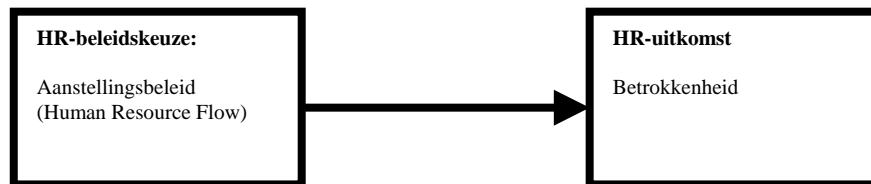
*... personeelsmanagement welk competitief voordeel tracht te behalen door de strategische benutting van sterk gecommitteerde en capabele arbeidskrachten door gebruik te maken van een geïntegreerd scala van culturele, structurele en personele technieken (Storey, 1995; in De Nijs, 1998).*

Het belang dat aan ‘betrokkenheid’ wordt gehecht is niet verbazingwekkend: immers, het succes van Japanse ondernemingen wordt in belangrijke mate toegeschreven aan het ‘commitment’ van hun werknemers (Morris c.s., 1993). Bovendien laat onderzoek zien dat betrokkenheid werknemersgedragingen, zoals bijvoorbeeld verloop, beter kan voorspellen dan bijvoorbeeld werktevredenheid (Porter c.s., 1974). Het is dan ook niet verwonderlijk dat veel onderzoekers zich op betrokkenheid hebben gestort. Gallagher en McLean Parks (2001) hebben via een zoekopdracht naar ‘organizational commitment’ bij *PsychInfo* 449 artikel-titels en 1860 artikel trefwoorden gevonden. Sinds meer dan twee decennia wordt in toenemende mate empirisch onderzoek naar dit concept gedaan. Vooral de positieve effecten van betrokkenheid staan daarbij centraal. Uit onderzoek blijkt dat betrokkenheid een positieve invloed op het behoud van schaarse menselijke bronnen kan hebben: betrokkenheid vergroot de

wens en de intentie van medewerkers om bij de organisatie te blijven (bijvoorbeeld Steers, 1977). Maar dit is niet het enige positieve effect. Betrokken medewerkers lijken zich ook conform organisatiedoelen te gedragen. Ze ‘verminderen de arbeidskosten’ door minder ‘grijs’ ziekteverzuim (o.a. Eby c.s., 1999) en door sneller en harder te werken (o.a. Angle & Perry, 1981; Becker c.s., 1996; Meyer c.s., 1989; Steers, 1977) en leveren een positieve bijdrage aan het ‘kwalitatieve’ concurrentievermogen door beter te werken (Meyer c.s., 1989) en innovatief gedrag te vertonen (Walton, 1985). Het kan niet op en het hoeft dus geen verbazing te wekken dat het onderwerp zowel in wetenschappelijke kring als in de meer populaire literatuur, gericht op de praktisch handelende mens, veel aandacht krijgt (cf. De Geluksfabriek, Briel en Colsen, 1998). Immers:

*...committed employees regulate their own behaviour in ways which their employers would applaud (Coopey, 1995, p. 60).*

De volgende elementen van het Harvard-model spelen een hoofdrol in dit onderzoek:



Figuur 1.2: De elementen van het Harvard-model die een hoofdrol in dit onderzoek spelen

Later, in hoofdstuk 2, zal blijken dat ook de andere HR-beleidskeuzes bij het onderzoek worden betrokken. Dit omdat deze keuzes de betrokkenheid kunnen beïnvloeden c.q. kunnen interveniëren tussen de contractrelatie en betrokkenheid. We gaan nu voor het eerst op de ‘verwevenheid’ van deze twee concepten in.

## 1.5 Contractrelatie en betrokkenheid: een eerste verkenning

Bij zoveel evidentie voor het belang van betrokkenheid is de groei van lossere contracten op zijn minst opmerkelijk. Immers, de gangbare opvatting in human resource management is dat een goede betrokkenheid ook een bestendige, langdurige en op wederzijds investeren gebaseerde arbeidsrelatie veronderstelt (zie bijvoorbeeld Beer c.s., 1984, Pfeffer 1994, Atkinson, 1984, Rousseau, 1998, Baruch, 1998). Anders gezegd: zo’n traditionele contractrelatie biedt zekerheid in ruil voor betrokkenheid (o.a. Martin c.s., 1998). Een kortdurende, eenzijdige en daardoor mogelijk zeer instrumentele of op financieel gewin gebaseerde arbeidsrelatie - ook wel een transactionele relatie genoemd (Rousseau & Parks, 1993) - kan voor geen van de betrokken partijen gunstig zijn, maar in ieder geval niet voor het innovatieve vermogen van de onderneming (e.g. Delsen, 1996a; Bolwijn, 1998; Herriot & Pemberton, 1997; Kleinknecht, 1998). Ester en Vinken (2000) stellen dat de affectieve binding tussen werknemer en

werkgever niet langer vanzelfsprekend is. Flexibilisering van arbeidsverhoudingen en –contracten leidt ertoe dat de loyaliteit van de werknemer aan diens werkgever flexibiliseert. De Sociale Nota 2000 (Ministerie van SZW, 1999; p. 49) zegt het zo: er is sprake van een verzakelijking van de loyaliteit van werknemers aan hun bedrijf. Vanzelfsprekende binding maakt plaats voor een nieuw ‘psychologisch contract’ tussen werknemer en werkgever: een zakelijke ruilverhouding waarbij de werknemer zich voor een bepaalde periode inzet voor het bedrijf.

Het hedendaagse HRM-model dat enerzijds om een flexibele opstelling van mensen en anderzijds om een grote betrokkenheid vraagt wordt dan ook door sommige auteurs als tegenstrijdig betiteld (cf. Legge, 1989). HRM, en betrokkenheid als een doel van HRM, veronderstelt ‘high commitment work systems’, dat wil zeggen arbeidssystemen waarin werknemers gestimuleerd worden hun bekwaamheden te ontwikkelen en verantwoordelijkheden te dragen voor de uitvoering van hun taken (De Nijs, 1998, p. 36). Uit empirisch onderzoek blijkt dat tijdelijke medewerkers vaak buiten zo’n systeem vallen: tijdelijke medewerkers verrichten vaker dan vaste medewerkers saai werk; een combinatie van lage taakeisen en weinig autonomie (Goudswaard c.s., 2000; European Foundation, 2001). Bovendien blijkt uit onderzoek dat flexwerkers gemiddeld 20 procent minder verdienen dan medewerkers in vaste dienst (Kleinknecht c.s., 1997) en dat hun arbeidsomstandigheden minder goed zijn dan die van medewerkers in vaste dienst (bijvoorbeeld Goudswaard & De Nanteuil, 2000; European Foundation, 2001). Zo bezien lijken de bovengenoemde veronderstellingen omtrent de contractrelatie en betrokkenheid zeker niet onlogisch, maar zijn ze ook waar? Onderzoek naar de invloed van de contractrelatie op werknemerattitudes en meer specifiek op betrokkenheid, is schaars (o.a. Gallagher & McLean Parks, 2001; Kessler c.s., 1999; Purcell, 1996 ). Veel van de duidelijke uitspraken lijken dan ook eerder gestoeld op verwachtingen en gezond verstand dan op empirische gegevens (zie ook paragraaf 2.2). De centrale vraagstelling kan nu nog iets aangescherpt worden tot:

*Heeft de contractvorm een invloed op de betrokkenheid van metaalbewerkers, en zo ja, welke?*

## **1.6 De relevantie van het onderzoek**

### **1.6.1 Maatschappelijke relevantie**

Het zal duidelijk zijn dat het bereiken van organisatiedoelen, zoals productiviteit, efficiëntie, flexibiliteit en innovativiteit, in hoge mate afhankelijk is van de factor mens. Turnbull (1986, p. 203) vat het op deze manier samen:

*...the organization and management of employees, together with their attitudes, are perhaps the most important (and certainly the most idiosyncratic) resource on which productivity and competitive performance ultimately depend.*

Er kan dus worden gesteld dat organisaties een zekere behoefte hebben aan kennis over de betrokkenheid van hun medewerkers. Immers, uit de voorgaande paragraaf weten we dat via betrokkenheid deze strategische organisatiedoelstellingen kunnen worden gerealiseerd. Meer algemeen: betrokken medewerkers zijn een doorslaggevende succesfactor. Hoe mensen betrokken te maken en te houden is dan ook voor veel managers een cruciale vraag.

Dit geldt ook voor managers in de metaal. De bovengenoemde uitkomsten van betrokkenheid zijn essentieel voor de continuïteit van de metaal: de metaal moet op alle terreinen grensverleggend ondernemen (Metaalunie, 2001). Bovendien kan betrokkenheid één aandachtsveld van HRM ondersteunen dat zonder meer van groot belang is voor organisaties en niet alleen voor bedrijven in de sector metaal: het stroombeleid. Weliswaar daalt de werkgelegenheid in de metaal, maar er bestaat nog steeds een structureel tekort aan gekwalificeerde arbeidskrachten. Betrokkenheid kan helpen om schaarse medewerkers aan de organisatie of ten minste de sector te binden (beheersing van het verloop ofwel uitstroom). Betrokkenheid kan er ook voor zorgen dat zittende medewerkers blijvend willen investeren in hun kennis en kunnen. Mede door de schaarste op de externe arbeidsmarkt moeten metaalbedrijven een groter beroep op de competenties van het zittende personeel doen (beheersing van de doorstroom). We veronderstellen dus dat het voor bedrijven in de metaal - maar eigenlijk voor alle bedrijven - van belang is de redenen voor betrokkenheid van medewerkers in kaart te brengen. Een van de redenen voor betrokkenheid zou de contractrelatie kunnen zijn. Deze reden is voor de sector metaal zonder meer relevant: veel bedrijven maken gebruik van een differentiatie in contractrelaties. Of de contractrelatie daadwerkelijk een invloed op betrokkenheid heeft is tot dusverre niet duidelijk. Überhaupt weten we heel weinig over de betrokkenheid van handarbeiders. Een andere reden waarom we onderzoek naar dit onderwerp in deze sector, bij deze medewerkers, doen. Dit onderzoek levert kennis over deze groep medewerkers op en kan zo managers in een productieomgeving bij beleidskeuzes ondersteunen.

### 1.5.2 Wetenschappelijke relevantie

Er is inmiddels al veel bekend over de antecedenten en gevolgen van 'betrokkenheid'. Echter, ondanks het feit dat de meeste organisaties gebruik maken van verschillende contractrelaties, is het nog steeds niet duidelijk of dit gevolgen voor betrokkenheid heeft en zo ja voor welke 'vormen' van betrokkenheid. De weinige onderzoeksresultaten spreken elkaar tegen: sommigen vinden verschillen tussen medewerkers met een 'traditionele' arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd en flexkrachten (o.a. Van Dyne & Ang, 1998, Jacobsen, 2000; Millward & Hopkins, 1998) en anderen niet (o.a. Allegro & Van Breukelen, 2000; Pearce, 1993; Porter, 1995). Vaak wordt in deze onderzoeken een al te simplistisch onderscheid tussen medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd en 'alle anderen' gemaakt (Van Dyne & Ang, 1998; Jacobsen, 2000; Millward & Hopkins, 1998; Porter, 1995;). In het volgende hoofdstuk zal blijken dat 'atypische arbeidskrachten' niet als een homogene groep kunnen worden beschouwd. Ook wordt in het onderzoek naar de samenhang contractrelatie-betrokkenheid vooral de nadruk gelegd op

betrokkenheid bij de organisatie (Van Dyne & Ang, 1998; Jacobsen, 2000; Porter, 1995; Pearce, 1993). Naar ons weten zijn er slechts drie studies gepubliceerd die (ook) de samenhang van contractrelatie en betrokkenheid bij andere foci onderzoeken (Allegro & Van Breukelen, 2000; Goudswaard c.s., 2000; Millward & Hopkins, 1998). Ten slotte, de nadruk die in de 'algemene' betrokkenheidsliteratuur op affectieve betrokkenheid ligt, lijkt haar stempel ook te drukken op het onderzoek naar de relatie contract-betrokkenheid. Bij de bestudering van hoofdstuk 2 zal blijken dat betrokkenheid qua foci en grondslagen een multi-dimensioneel concept is. In dit onderzoek houden we rekening met de bovengenoemde tekortkomingen van eerder onderzoek.

Ook methodologisch bezien is dit onderzoek een verrijking. Het 'probleem' contractrelatie-betrokkenheid werd tot dusverre uitsluitend kwantitatief benaderd en ook de kennis die we van betrokkenheid hebben is vooral gebaseerd op resultaten van kwantitatief onderzoek met vragenlijsten. Een 'alternatieve', meer interpretatieve aanpak van betrokkenheid is dan ook zeer schaars: de onderzoeken van Singh en Vinnicombe (2000) en delen van Dick en Metcalfe's (2001) studie behoren tot deze uitzondering op de regel. Deze eenzijdige benadering van betrokkenheid is dan ook onderhevig aan kritiek (Reichers, 1985; zie ook hoofdstuk 3). Om het complexe fenomeen betrokkenheid te 'verstehen' is het mijns inziens noodzakelijk om het 'subject' bij de discussie te betrekken. Ons kwalitatief onderzoek wil dan ook een bijdrage van binnenuit, vanuit het 'subject' aan deze discussie leveren. Bovendien is zo'n aanpak noodzakelijk: we weten weinig over de leefwereld van handarbeiders en, meer specifiek, hun betrokkenheid. Het bestaande onderzoek richt zich immers voornamelijk op witte-boorden culturen. We doen echter ook vragenlijstonderzoek. Doel daarvan is enerzijds een 'toetsing' van de interpretaties van het kwalitatieve onderzoek en anderzijds het streven naar een 'groter' aantal respondenten, om zo uitspraken over verschillende typen flexkrachten te kunnen doen.

Ten slotte, dit onderzoek draagt bij aan twee HRM-discussies. Ten eerste aan de discussie omtrent het wetenschappelijk gehalte van de HRM-benadering. De boeken van Fonbrum en collega's (1984) en Beer en collega's (1984) zijn managementhandboeken. Ze blinken niet uit in een wetenschappelijke fundering en beide hebben een uitgesproken visionair en goeroeachtig gehalte. Wil het HRM-denken als basis kunnen dienen voor een *managementtheorie*, dan is het minimaal noodzakelijk dat deze modellen en de daarin veronderstelde samenhangen aan een empirische toetsing zijn onderworpen. Pas zeer recentelijk wordt het HRM concept op zijn empirisch gehalte getoetst (De Nijs, 1998). In dit onderzoek toetsen we een aantal elementen van het model van Beer en collega's. Ten tweede draagt dit onderzoek bij aan de discussie over vermeende contradicties in de modellen. Legge (1989) en De Nijs (1998) menen de HRM modellen op drie contradicties te hebben betrap. We doen onderzoek naar één van de veronderstelde tegenstellingen: de tegenstelling *betrokkenheid versus flexibiliteit*.

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

Na deze introductie tot het onderzoeksterrein werken we in hoofdstuk 2 de theoretische achtergronden uit. De centrale concepten van dit onderzoek - contractrelatie en betrokkenheid - moeten worden geplaatst binnen de bestaande kennis. Ook zal in het volgende hoofdstuk onderzoek naar de samenhang tussen contractrelatie en betrokkenheid worden gepresenteerd en op basis van het theoretisch kader op zijn kwaliteit worden beoordeeld. In hoofdstuk 3 staat de onderzoeksaanpak centraal: we zetten de wetenschapsfilosofische uitgangspunten uiteen en beschrijven hoe we ons onderzoek op basis daarvan hebben vormgegeven ofwel welke methoden en technieken we hebben toegepast. Vervolgens presenteren we in hoofdstuk 4 de 'cases': de vier ondernemingen die medewerking aan dit onderzoek hebben verleend. Vervolgens komt het kwalitatieve medewerkersonderzoek aan bod: dit onderzoek werd bij twee van de vier bedrijven gedaan (hoofdstuk 5). Deze studie was niet alleen een doel op zich, maar diende ook als input voor het vragenlijstonderzoek - het kwantitatieve onderzoek - dat we in hoofdstuk 6 presenteren. Vragenlijsten hebben we bij alle betrokken bedrijven uitgezet. Afsluitend worden de conclusies van het onderzoek gepresenteerd en aanbevelingen voor onderzoek en beleid geformuleerd.



## Hoofdstuk 2

### Het theoretisch kader: contractrelatie en betrokkenheid

#### 2.1 Inleiding

Is er een wisselwerking tussen de contractrelatie en werknemersbetrokkenheid? Dat is de centrale vraag van dit onderzoek. We zullen in dit hoofdstuk deze twee concepten theoretisch uitwerken. Het aanstellingsbeleid in Nederlandse bedrijven wordt beperkt door de institutionele context. Dit geldt ook en in het bijzonder voor de flexibele aanpassing van het personeelsbestand. Dus, Nederlandse personeelsmanagers moeten rekening houden met arbeidsrechtelijke regelingen. Deze regelingen hebben een dwingende invloed op het HR-beleid. Voor ons onderzoek betekent dit: voor een verkenning van de onafhankelijke variabele - de contractrelatie - moeten we aandacht schenken aan deze institutionele context. Maar dit is niet voldoende: we moeten ons ook richten op veronderstellingen omtrent de contractrelatie vanuit de sociaal-wetenschappelijke hoek, om 'betekenisvolle' contract-categorieën te vormen. We willen nagaan of de contractrelatie gevolgen voor betrokkenheid heeft. Ook betrokkenheid - onze afhankelijke variabele - wordt in dit hoofdstuk nader gedefinieerd. Om dit concept in kaart te brengen maken we gebruik van HRM- en arbeids- en organisatiepsychologie-literatuur. De creatie van belangenovereenkomst tussen werkgever en werknemer is één van de belangrijkste doelen van HRM. Van zo'n harmonie is sprake indien de werknemer geïmmiteerd is: hij of zij vereenzelvt zich dan met de organisatiedoelen en zal zich dienovereenkomstig gedragen. Het zal blijken dat zo'n deze definitie een al te simpele voorstelling van de realiteit en van het concept betrokkenheid is.

Eerst bespreken we het concept 'contractrelatie'. In paragraaf 2.2.1 behandelen we het juridische kader van de contractrelatie. Daarna bekijken we de contractrelatie vanuit een sociaal-wetenschappelijk invalshoek (paragraaf 2.2.2). Op grond van deze twee visies en de bij de onderzoeksbedrijven daadwerkelijk aanwezige contractrelaties vormen we de voor dit onderzoek te hanteren categorieën van contractrelaties. In paragraaf 2.3 komt het begrip 'betrokkenheid' aan bod. Eerst wordt het begrip zelf gedefinieerd. Vervolgens gaan we in op de verschillende foci en grondslagen van betrokkenheid. Paragraaf 2.3 wordt afgerond met een resumé: wat betekent het theoretische kader van betrokkenheid voor het onderzoek, waarmee moeten we rekening houden? In paragraaf 2.4 presenteren we een overzicht van beschikbaar onderzoek naar de samenhang tussen contractrelatie en betrokkenheid. We oordelen over de kwaliteit op basis van ons theoretisch kader. Daarna komen alternatieve en interveniërende variabelen aan bod: variabelen die naast de contractrelatie invloed op betrokkenheid kunnen hebben respectievelijk variabelen die tussen de contractrelatie en betrokkenheid kunnen interveniëren. We besluiten dit hoofdstuk met de presentatie van de (voorlopige) onderzoeksvragen en het onderzoeksmodel (paragraaf 2.5).



## 2.2 De contractrelatie

Sinds de jaren tachtig is het aanbod aan literatuur over de omvang, oorzaken en effecten van (atypische) contractrelaties aanzienlijk toegenomen. Dit heeft er echter niet toe geleid dat er sprake is van een uniform, internationaal raamwerk dat deze contractrelaties in kaart brengt (zie ook McLean Parks c.s., 1998). De constructie van zo'n kader wordt bovendien bemoeilijkt door de institutionele context, die per land verschilt (cf. Looise & Van Riemsdijk, 2001). In dit hoofdstuk schenken we eerst aandacht aan de Nederlandse institutionele context. Vervolgens bespreken we een sociaal-wetenschappelijk kader voor het onderzoek naar contractrelaties.

### 2.2.1 Het juridische raamwerk

We bespreken hier de arbeidsrechtelijke regelgeving die relevant is voor contractrelaties. We hanteren daarbij een onderscheid tussen wetgeving en collectieve arbeidsovereenkomsten.

#### 2.2.1.1 Wetgeving

De formele relatie die werknemer en werkgever met elkaar hebben komt tot uitdrukking in het contract dat deze partijen met elkaar zijn aangegaan, het arbeidsrechtelijk contract. Het gaat om:

*De arbeidsrechtelijke, juridische overeenkomst die werknemer en werkgever met elkaar hebben.*

Het Burgerlijk Wetboek (BW) kent vier vormen van overeenkomsten waarbij het verrichten van arbeid centraal staat, namelijk:

- 1) de arbeidsovereenkomst;
- 2) de overeenkomst tot aanneming van werk;
- 3) de overeenkomst tot het verrichten van opdrachten; en
- 4) de uitzendovereenkomst.

In art. 7:610 BW wordt de definitie van de arbeidsovereenkomst gegeven:

*De arbeidsovereenkomst is de overeenkomst waarbij de ene partij, de werknemer zich verbindt in dienst van de andere partij, de werkgever, tegen loon gedurende zekere tijd arbeid te verrichten.*

Uit de definitie volgen een aantal beslissende criteria. Wil er sprake zijn van een arbeidsovereenkomst dan moeten de volgende elementen aanwezig zijn:

1. arbeid;
2. loon;
3. gedurende zekere tijd;
4. gezagsverhouding (dienstverband).

Uit art. 7:559 BW kan nóg een criterium worden gehaald: de arbeid moet *persoonlijk* worden verricht. Wat de ‘tijd’ betreft: de arbeidsovereenkomst kan voor bepaalde of voor onbepaalde tijd zijn aangegaan. Met name door de gezagsverhouding onderscheidt de arbeidsovereenkomst zich van de andere drie overeenkomsten (Bakels, 2000).

Van een overeenkomst tot aanneming van werk of tot het verrichten van opdrachten is sprake indien het om incidentele opdrachten of werkzaamheden gaat. Bij opdrachten kan worden gedacht aan bijvoorbeeld vertaling van een boek of het adviseren van een onderneming op projectmatige basis; bij aanneming van werk bijvoorbeeld aan het schilderen van een huis. Arbeidskrachten die een overeenkomst tot aanneming van werk of een overeenkomst tot verrichten van opdrachten hebben worden in de volksmond ook wel ‘freelancers’ genoemd, overigens een term die geen enkele juridische betekenis heeft (Bruijnzeels, 1988). We gaan in het vervolg van deze paragraaf niet verder op deze overeenkomsten in, omdat binnen onze case-bedrijven van deze contracten geen gebruik wordt gemaakt.

Sinds de wet ‘Flexibiliteit en Zekerheid’ in werking is getreden (1 januari 1999) kent het BW een speciale categorie van de arbeidsovereenkomst: de uitzendovereenkomst. In de wetstekst wordt de uitzendovereenkomst als volgt gedefinieerd:

*De uitzendovereenkomst is de arbeidsovereenkomst waarbij de werknemer door de werkgever, in het kader van de uitoefening van het beroep of bedrijf van de werkgever ter beschikking wordt gesteld van een derde om krachtens een door deze aan de werkgever verstrekte opdracht arbeid te verrichten onder toezicht en leiding van de derde (art. 7:690BW).*

De overeenkomst tussen uitzendbureau en uitzendkracht is een arbeidsovereenkomst. De wetgeving vóór 1999 was over deze kwestie onduidelijk (Doornik, 1997). De gevolgen daarvan konden voor uitzendkrachten nadelig uitpakken, zoals bijvoorbeeld met betrekking tot de aansprakelijkheid voor bedrijfsongevallen en ontslagbescherming (Festen-Hoff, 1997). Bovendien kan uit deze definitie worden afgeleid dat er sprake is van een driehoeksverhouding tussen werkgever, werknemer en een derde. Indien de laatstgenoemde - de derde - toezicht en leiding over de werknemer heeft betreft het een uitzendovereenkomst. Dus, onder deze definitie vallen niet alleen uitzendkrachten, maar ook collegiaal uitgeleenden, ‘onzuiver’ gedetacheerden en arbeidspoolers (Doornik, 1997). Collegiale uitlening kan worden omschreven als “het bij wijze van hulpbetoon zonder winstoogmerk ter beschikking stellen van arbeidskrachten, die bij degene die hen ter beschikking stelt, ten behoeve van arbeid in dienst zijn” (Van der Herberg, 1996). Een detacheerder is een werkgever wiens normale bedrijfspraktijk is om zijn werknemers (in vaste of tijdelijke dienst) aan derden ter beschikking te stellen. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen zuivere en

onzuivere detachering. Bij zuivere detachering blijft het toezicht en de leiding bij de uitlener en gaat het om ongebruikelijke arbeid (binnen het bedrijf van de inlener). Bij onzuivere detachering gaat het om activiteiten, die voldoen aan alle criteria voor de relatie met uitzendkrachten. Hiervan is sprake als de gedetacheerde werknemer onder gezag van de inlener werkzaam is, de inlener de gedetacheerde werknemer instructies geeft inzake de te verrichten arbeid en de werknemer de instructies dient op te volgen en de detacheerder zijn werkgeversgezag gedelegeerd heeft aan de inlener (Wieringa, 2002). Ook arbeidskrachten die via een arbeidspool ter beschikking worden gesteld vallen in principe onder de definitie van art. 7:690 BW. Het oprichten van een arbeidspool kan op twee manieren worden georganiseerd: 1. de werknemers blijven in dienst van de oorspronkelijke werkgever en worden van tijd tot tijd uitgeleend aan een andere participerende onderneming om daar gebruikelijke arbeid te verrichten (collegiale uitlening) of 2. werknemers treden in dienst van een nieuwe werkgever. In de praktijk is dat meestal een bestaand uitzendbureau of een door de participerende onderneming speciaal daarvoor opgerichte stichting (Van der Herberg, 1996). De eerstgenoemden hebben dus alleen ‘tijdelijk’ een driehoeksverhouding, een uitzend-overeenkomst; de laatstgenoemden te alle tijde.

Uit het bovenstaande blijkt dat de contractrelatie *typisch* of *atypisch* kan zijn. Onder *atypische contractrelaties* worden alle verhoudingen begrepen, die afwijken van de arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. In Nederland zijn dit:

- de arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd;
- de uitzendverhouding;
- de thuiswerkverhouding;
- de freelanceverhouding; en
- de af- of oproepverhouding (Bakels, 2000).

#### *Recente veranderingen in de wetgeving*

Sinds 1 januari 1999 is de wet ‘Flexibiliteit en Zekerheid’ van kracht. De basis voor deze wet werd in 1982 gelegd: met het Akkoord van Wassenaar (zie paragraaf 1.2). De bedoeling van de ‘Wijzigingen van het Burgerlijk Wetboek, het Buitengewoon Besluit Arbeidsverhoudingen 1945 en enige andere wetten’, de zogenaamde wet ‘Flexibiliteit en Zekerheid’, is onder waardering voor, en met behoud van de allocatiefunctie van de uitzendformule grotere duidelijkheid te scheppen voor wat betreft de rechtspositie van uitzendkrachten en andere flexwerkers met een onduidelijke rechtspositie, zoals oproepkrachten, min-max werkers en freelancers (Asscher-Vonk, 1997). De wet Flexibiliteit en Zekerheid bestaat feitelijk uit een pakket van wettelijke maatregelen dat vorm moet geven aan de door het kabinet geuite wens voor meer flexibiliteit en zekerheid te zorgen op de Nederlandse arbeidsmarkt (STAR, 1996). Aanleiding voor dit pakket aan regels was de groei van atypische contracten op de Nederlandse arbeidsmarkt en een gebrek aan duidelijkheid omtrent deze arbeidsrelaties in de bestaande wetgeving. Het doel van deze ‘Flexwet’ was dan ook een institutioneel kader te scheppen waarbinnen tegemoet kon worden gekomen aan de wensen van

werkgevers omtrent de flexibele(re) inzet van arbeid en de wensen van werknemers omtrent werk- en inkomenszekerheid (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1999).

Sinds 1 juli 1998 is de Wet Allocatie Arbeidskrachten door Intermediairs (WAADI) van kracht. Ook deze wet kent haar basis in het Akkoord van Wassenaar (1982). De kern van deze wet vormt de afschaffing van de vergunningsplicht voor het terbeschikkingstellen van arbeidskrachten. Van 1970 tot juli 1998 moesten uitzendbureaus over een vergunning beschikken. Bovendien werden eisen aan de vergunninghouders gesteld. Sommige bepalingen uit het vergunningstelsel bleven wel bestaan: zo blijft het bijvoorbeeld verboden om uit te zenden naar een bedrijf dat staakt en verboden om van de ter beschikking gestelde arbeidskracht een tegenprestatie te bedingen. Twee regelingen uit het vergunningstelsel keren niet meer terug in de WAADI. Ten eerste de 'tijdelijkheidseis': dit betekent dat de maximale uitzendtermijn verdwijnt. Daarvoor mocht de vergunninghouder de arbeidskracht ten hoogste gedurende een tijdvak van zes maanden aan dezelfde onderneming ter beschikking stellen. Ten tweede het 'belemmeringsverbod': deze gedragsnorm houdt in, dat een intermediair (het uitzendbureau) aan de ter beschikking gestelde arbeidskrachten geen belemmeringen in de weg mag leggen met derden een arbeidsovereenkomst aan te gaan.

In de volgende paragraaf focussen we op twee voor dit onderzoek relevante CAO's die als bijzonder kunnen worden omschreven. Beide collectieve arbeidsovereenkomsten gaan in op de overeenkomst tussen het uitzendbureau en de uitzendkracht. Zulke afspraken op centraal of landelijk niveau zijn geenszins vanzelfsprekend: in andere Europese landen bestaan op dat niveau (nog) geen afspraken tussen de sociale partners, maar wordt de uitzendovereenkomst, indien überhaupt, in de wetgeving gereguleerd. Bovendien zijn dit de enige Nederlandse CAO's die exclusief voor (een bepaald type) flexwerkers van toepassing zijn. We vinden weliswaar in veel bedrijfstak-CAO's diverse bepalingen voor 'niet in dienst zijnde werknemers', maar de nadruk ligt op 'eigen' werknemers die een contract voor onbepaalde of bepaalde tijd met het bedrijf hebben.

#### 2.2.1.2 Collectieve arbeidsovereenkomsten (CAO's)

Op 10 december 1971 werd de tekst van de eerste CAO, die de Algemene Bond Uitzendondernemingen samen met de vakbonden had uitgewerkt, aan de Minister van Sociale Zaken gezonden. Door 'bezwaren van derden' duurde het dan nog tot 12 december 1973 voordat de eerste 'Uitzend-CAO' algemeen verbindend werd verklaard (ABU, 1997). In 1996 hebben de sociale partners een akkoord gesloten over de wijze waarop in de toekomstige CAO voor de uitzendbranche, inhoud zou worden gegeven aan de uitgangspunten van de wet Flexibiliteit en Zekerheid. Dit uitzendconvenant is in de loop van 1997-1998 nader uitgewerkt in een tweetal CAO's voor uitzendkrachten. In deze CAO's wordt afgeweken van de wet Flexibiliteit en Zekerheid. Kenmerkend voor beide CAO's is de keuze voor het zogenaamde 'fasensysteem' danwel het 'ketensysteem' van contracten voor bepaalde tijd. De ene CAO (1999-2003) is het resultaat van

de samenwerking tussen de Algemene Bond Uitzendondernemingen (ABU) - de werkgeversorganisatie van de grofweg gezegd grotere uitzendondernemingen - en de FNV Bondgenoten, Dienstenbond CNV en De Unie. De tweede CAO (1999-2003) geldt voor leden van de Nederlandse Bond van Bemiddelings- en Uitzendondernemingen (NBBU); de werkgevers-organisatie voor het midden- en kleinbedrijf van de bemiddelings- en uitzendbranche. In beide CAO's wordt bepaald dat de uitzendkracht meer rechten opbouwt naarmate hij of zij langer als uitzendkracht werkzaam is. De CAO voldoet dus aan de wens van overheid en werknemers naar meer zekerheid. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen vier fasen:

#### Fase 1

Fase 1 is de periode van de eerste 26 weken waarin een uitzendkracht daadwerkelijk uitzendwerk verricht. In deze fase worden alleen de gewerkte weken geteld, ongeacht hoeveel uren er in die weken zijn gewerkt. Dit is de wettelijk gegarandeerde periode van 'optimale vrijheid'. Voor deze periode geldt 'geen werk, geen loon'. Verder kunnen achtereenvolgens tijdelijke contracten afgesloten worden. Ten slotte is de regeling 'einde opdracht = einde uitzending' - dus ook einde van de relatie uitzendkracht/uitzendbureau - van toepassing.

#### Fase 2

De uitzendkracht komt in fase 2 na 26 weken voor het uitzendbureau te hebben gewerkt. Fase 2 begint opnieuw indien de uitzendkracht langer dan drie maanden niet voor het uitzendbureau heeft gewerkt. Na langer dan één jaar niet meer voor het uitzendbureau gewerkt te hebben begint de uitzendkracht weer van voren af aan, namelijk met fase 1. In fase 1 en 2 eindigt elke uitzendovereenkomst van rechtswege, zonder dat opzegging nodig is, op het moment dat de terbeschikkingstelling van de uitzendkracht door de uitzendonderneming aan de inlener ten einde komt. Ook is de uitzendonderneming tijdens fase 1 en 2 aan de uitzendkracht alleen beloning verschuldigd over de periode dat de uitzendkracht daadwerkelijk uitzendwerk heeft verricht. Vanaf periode 2 treedt de uitzendkracht toe tot een verplichte pensioenregeling en zal met elke uitzendkracht een scholingsbehoeftegesprek plaatsvinden.

#### Fase 3

De uitzendkracht heeft nu - na 12 maanden voor één uitzendbureau te hebben gewerkt - recht op een uitzendovereenkomst van minimaal drie maanden. Wanneer het uitzendbureau geen passend werk heeft voor de uitzendkracht, moet toch het loon worden doorbetaald. De uitzendovereenkomst eindigt uitsluitend van rechtswege op de vastgestelde einddatum of door middel van rechtsgeldige opzegging. Periode 3 begint opnieuw te lopen indien de uitzendkracht langer dan drie maanden niet voor het uitzendbureau heeft gewerkt. Na langer dan één jaar niet meer voor het uitzendbureau gewerkt te hebben, begint de uitzendkracht weer bij periode 1.

#### Fase 4

Indien de uitzendkracht gedurende in totaal langer dan 18 maanden bij dezelfde inlener heeft gewerkt, heeft de uitzendkracht recht op een uitzendovereenkomst met de uitzendonderneming voor onbepaalde tijd. Indien de uitzendkracht bij meerdere inleners heeft gewerkt, dan ontstaat er na in totaal langer dan 36 maanden het recht op een uitzendovereenkomst voor onbepaalde tijd.

Zoals uit bovenstaande uitwerking blijkt, zijn uitzendkrachten geen homogene groep: hun contracten kunnen verschillen. We kunnen een onderscheid maken tussen drie contractrelaties die uitzendkrachten met hun werkgever de - uitzendonderneming - kunnen hebben, namelijk: een uitzendovereenkomst (fase 1+2), een uitzendovereenkomst voor bepaalde tijd (fase 3) of een uitzendovereenkomst voor onbepaalde tijd (fase 4). Overigens mogen uitzendwerkgevers in positieve zin van dit fasensysteem afwijken: zo kan de uitzendwerkgever ook onmiddellijk - vanaf dag één - een uitzendovereenkomst voor bepaalde of onbepaalde tijd met de uitzendkracht aangaan. Echter, er zijn ook CAO-loze uitzendkrachten. Een klein aantal uitzendbureau's is bij geen van de twee brancheorganisaties - de ABU en de NBBU - aangesloten. Deze uitzendbureau's hoeven zich dan ook aan geen enkele CAO te houden. Uiteraard moeten zij zich wel houden aan de Wet Flexibiliteit en Zekerheid en de WAADI (FNV, 2002). Bovendien zijn er ook uitzendkrachten die niet onder de werkingssfeer van de ABU- of NBBU-CAO vallen, maar onder een andere CAO; met betrekking tot ons onderzoek de CAO Metaalbewerkingsbedrijf of CAO Metalektro. In beide CAO's is een zogenaamd SMU-artikel (Stichting Meldingsbureau Uitzendbranche) opgenomen. Dit betekent dat in de inlenende bedrijven uitzendkrachten na een bepaalde periode en onder bepaalde voorwaarden volgens de CAO van het inlenende bedrijf worden behandeld. Zo wordt bijvoorbeeld in de CAO Metaalbewerkingsbedrijf bepaald dat op inleenkraften (dus atypische 'contractanten' zonder overeenkomst met het bedrijf), die aan te merken zijn als vakkrachten, de CAO Metaalbewerkingsbedrijf van toepassing is. Een vakkracht is de werknemer die een functie uitoefent welke volgens het Handboek Functie-Indeling voor de Metaal en Technische Bedrijfstakken kan worden ingedeeld. Anders gezegd: vakmensen die langer dan een bepaalde tijd als uitzendkracht in de Metaal & Techniek werken, krijgen voortaan recht op (metaalbewerkingsbedrijf) CAO-loon, toeslagen, vakantiedagen en seniorendagen.

Uit het voorgaande blijkt dat we bij het onderzoek naar atypische contractrelaties rekening moeten houden met verschillende soorten atypische overeenkomsten. De bedrijven die medewerking aan dit onderzoek hebben verleend maken gebruik van de volgende atypische contractrelaties ofwel atypische arbeidskrachten voor productiewerkzaamheden (zie ook hoofdstuk 4):

- 1) werknemers met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd;
- 2) collegiaal ingeleenden;
- 3) 'onzuiver' gedetacheerden; en
- 4) uitzendkrachten.

‘Onzuiver’ gedetacheerden zijn feitelijk uitzendkrachten. De bedrijven maken dus gebruik van drie soorten flexkrachten: tijdelijke werknemers, collegiaal ingeleenden en uitzendkrachten. Uitzendkrachten verschillen qua contract met het uitzendbureau van elkaar: ze kunnen een uitzendovereenkomst fase 1, 2, 3 of 4 hebben. De uitzendkracht bouwt meer rechten op bij het *uitzendbureau* naarmate ze klimt in het ‘fasensysteem’. Omdat zowel in fase 1 als ook in fase 2 de uitzendovereenkomst zonder opzegging kan eindigen en ook alleen beloning verschuldigd is over de periode dat de uitzendkracht daadwerkelijk werk heeft verricht, voegen we deze uitzendkrachten samen tot één categorie. Dit betekent dat we van ‘rechtswege’ in het onderzoek rekening moeten houden met zes categorieën contractrelaties:

- 1) werknemers met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd (typische arbeidskrachten);
- 2) werknemers met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd;
- 3) collegiaal ingeleenden;
- 4) uitzendkrachten fase 4;
- 5) uitzendkrachten fase 3; en
- 6) uitzendkrachten fase 1 + 2.

### 2.2.2 Een sociaal-wetenschappelijk kader

Niet alleen vanuit juridisch oogpunt is het belangrijk om verschillende (atypische) contractrelaties te onderscheiden. Ook vanuit psychologisch oogpunt is het belangrijk om ermee rekening te houden dat atypische arbeidskrachten geen homogene groep zijn: dit wordt in de *psychologisch contract theorie* en in het bijzonder door Rousseau (1995) benadrukt. Haar psychologische benadering van contractrelaties is het meest uitgewerkt, daarom focussen we ons daarop.

Het begrip contract werd zover bekend voor het eerst gekoppeld aan het psychische domein door Argyris (1960). Wij kiezen voor de definitie van Levinson c.s. (1962) omdat deze dichter bij de hedendaagse betekenis van het psychologisch contract staat:

*Het psychologisch contract is een resultaat van wederzijdse verwachtingen die impliciet en onuitgesproken zijn, die vooraf kunnen gaan aan de werkgever-werknemer relatie, gebaseerd op een pakket van aannames over hetgeen de ene partij recht heeft te ontvangen en verplicht is te geven in ruil voor de bijdrage van de andere partij.*

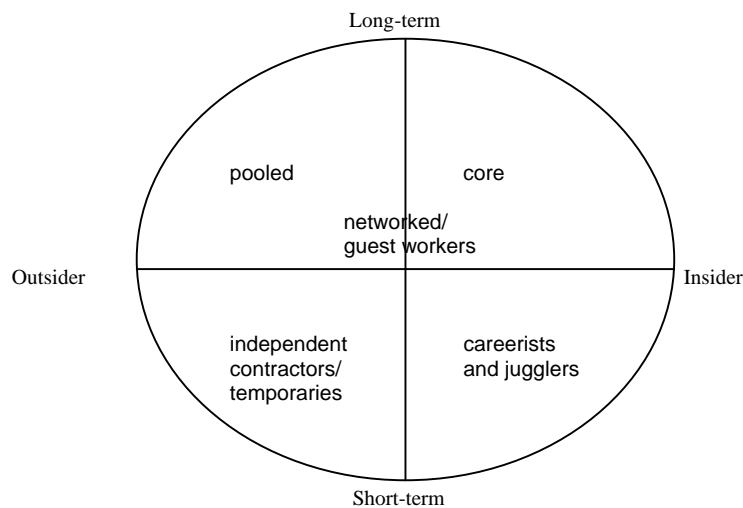
Rousseau (1989) acht het ‘psychologisch contract’ alleen aanwezig bij werknemers:

*The organization as the other party in the relationship, provides the context for the creation of a psychological contract but cannot in turn have a psychological contract with its members (p. 126).*

Over het algemeen kan een onderscheid tussen een *relationeel* en een *transactioneel psychologisch contract* worden gemaakt. Een relationeel contract is gekoppeld aan een sociale ruilrelatie, een transactioneel contract aan een economische ruilrelatie. Onderwerpen als vertrouwen, gehechtheid of *betrokkenheid* maken deel uit van het relationeel contract en zijn niet terug te vinden in het puur transactionele contract. Een relationeel contract is niet tijdgebonden: het is gericht op een voortdurende relatie tussen individu en werkgever en heeft zowel betrekking op extrinsieke als op intrinsieke beloningen. Het transactionele contract is een contract dat gedefinieerd kan worden als een geldelijke uitwisseling voor specifieke taken binnen een bepaalde tijd:

*Transactional terms are exemplified by a fair day's work for a fair days pay, focusing on short-term and monetizable exchanges* (Rousseau, 1995; p. 91).

Volgens Rousseau kent de werkgever-werknemer relatie twee dimensies: 1. de tijdshorizon (kortetermijn of langetermijn) en 2. de mate van internalisatie of externalisatie ('embeddedness' in de organisatie). De tijdshorizon en de 'verankering' bepalen het psychologisch contract (relationeel of transactioneel) van de medewerker. Bij een langetermijn tijdshorizon investeert de werkgever tijd en geld in 'bedrijfsspecifieke' opleiding en training. Van 'verankering' in de organisatie wordt gesproken indien de medewerker een organisatie-lid is. Lidmaatschap blijkt uit het formele contract, socialisatie en bedrijfsspecifieke training en ontwikkeling. Gebaseerd op deze dimensies kunnen de volgende typen medewerkers worden onderscheiden:



Figuur 2.1: 'Hechtingskaart' (Rousseau, 1995; p. 105)



Dit model suggereert dat ZZP'ers (Zelfstandigen Zonder Personeel), uitzendkrachten en werknemers met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd 'per definitie' 'short-term outsiders' zijn. Short-term outsiders hebben een transactioneel contract en (daarom) een lage emotionele betrokkenheid bij de organisatie. Longterm insiders hebben een relationeel contract en (daarom) een hoge betrokkenheid bij de organisatie. De andere typen medewerkers nemen qua psychologisch contract en betrokkenheid een middenpositie in. Echter, Rousseau (1995; p. 105-109) relateert dit in haar beschrijving van het model. Deze qua contract atypische arbeidskrachten kunnen afhankelijk van het geboden tijdspectief en de verankering ook in de andere categorieën worden ingedeeld. Dit betekent dat hun psychologisch contract niet puur transactioneel hoeft te zijn en relationele elementen kan bevatten: met alle gevolgen van dien! Wat dat betreft had ze om misinterpretaties te vermijden deze categorie beter anders kunnen noemen, bijvoorbeeld: reserves. Een belangrijke verdienste van Rousseau is dat zij veronderstelt dat het psychologisch contract van atypische arbeidskrachten in sterke mate wordt bepaald door het HR-beleid. Werkgevers *kunnen* een puur economische ruilrelatie aanbieden, voor een transactioneel contract *kiezen*:

*Employment agencies such as Manpower, Kelly, Nursetemps, and other temporary employment services offer organizations the opportunity to create purely transactional agreements with workers (1995, p. 91).*

Het is dus niet het juridisch contract op zich dat bepaalt of mensen een relationele of transactionele relatie hebben, maar de manier waarop werkgevers met deze medewerkers omgaan: bieden ze een kortdurende, eenmalige relatie of een langdurige, zich herhalende relatie met stevige wortels in de organisatie?

Het bovenstaande betekent dat we ook vanuit psychologisch oogpunt met verschillende soorten (atypische) contractrelaties rekening moeten houden. Echter, er zijn twee verschillen met de juridische benadering. Ten eerste, in de juridische benadering worden verschillen tussen contractrelaties bepaald door het formele contract, in Rousseau's benadering door het HR-beleid. Rousseau's benadering heeft laten zien dat het niet voldoende is om zich op het formele, het juridische contract te focussen: niet de beleidskeuze voor of tegen externe flexibilisering beïnvloedt het psychologisch contract en daarmee de betrokkenheid, maar de keuze hoe met flexkrachten om te gaan. Dat is de reden waarom we ook naar het HR-beleid kijken. Ten tweede, in de psychologisch contract theorie is uitsluitend de relatie met het bedrijf van belang. Het Nederlandse juridische kader laat zien dat bij driehoeksrelaties enerzijds de juridische relatie met de werkgever van belang is en anderzijds de relatie met inlener. Collegiaal ingeleenden kunnen een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde of voor bepaalde tijd met de uitlener hebben; uitzendkrachten (en 'onzuiver' gedetacheerden) hebben een uitzendovereenkomst fase 1, 2, 3 of 4. Wij houden bij collegiaal ingeleenden en uitzendkrachten dan ook rekening met de juridische relatie met de uitlener. We moeten bij flexkrachten met drie zaken rekening houden: 1) het formele contract, 2) de tijdshorizon en 3) de verankering. De tijdshorizon en de verankering blijken uit het HR-beleid (zie hoofdstuk 4).

## 2.3 Betrokkenheid

Na het raamwerk van atypische contractrelaties te hebben gepresenteerd (de onafhankelijke variabele), besteden we nu aandacht aan de afhankelijke variabele van dit onderzoek: *betrokkenheid*. In paragraaf 2.3.1 komen enkele definities van betrokkenheid aan bod. Vervolgens staan in paragraaf 2.3.2 en 2.3.3 mogelijke objecten (foci) respectievelijk grondslagen (bases) van betrokkenheid centraal. In paragraaf 2.3.4 tenslotte, zullen we de bevindingen uit de voorgaande paragrafen samenvatten.

### 2.3.1 Definities van betrokkenheid

'Betrokkenheid' is sinds de jaren zeventig van de vorige eeuw een centraal concept in de populaire en wetenschappelijke managementliteratuur: betrokken medewerkers zijn cruciaal voor de realisatie van organisatiedoelen, omdat ze zich volgens het belang van de organisatie gedragen; ten minste zo luidt de redenering. Een van de eerste en nog steeds meest populaire definities van betrokkenheid is die van Porter en collega's (1974). Volgens hen is de medewerker betrokken indien *hij of zij zich identificeert met en geïnvolveerd is bij een organisatie*. Deze betrokkenheid wordt gekenmerkt door drie factoren:

- 1) een sterk geloof in en acceptatie van de doelen en waarden van de organisatie;
- 2) de bereidheid om zich (extra) in te spannen voor de organisatie; en
- 3) het verlangen om bij de organisatie te blijven.

Indien de werknemer op zo'n manier bij de organisatie betrokken is, kan worden gesproken van een belangenovereenkomst tussen organisatie en werknemer. Zoals we weten een van de belangrijkste doelen van HRM. De werknemer hoeft niet meer aangestuurd te worden, maar stuurt zichzelf ten bate van de organisatie. Echter, deze voorstelling van zaken doet geen recht aan het 'commitment-concept' en de dagelijkse gang van zaken. De bovenstaande definitie en het naar aanleiding daarvan geconstrueerde meetinstrument is dan ook onderhevig aan hevige, en zoals we zullen zien gerechtvaardigde, kritiek (o.a. Benkhoff, 1997). Inmiddels, zijn er meer dan twintig definities van werknemersbetrokkenheid in de (personeelsmanagement-)literatuur in omloop. Meyer en Herscovitch (2001, p. 3) hebben ze geanalyseerd en komen tot de conclusie dat alle definities twee gemeenschappelijke kenmerken hebben, namelijk: *dat betrokkenheid als (ver)bindende kracht wordt gezien, die richting geeft aan gedrag*.

Betrokkenheid is dus geen gedraging, maar een handvat om één of meer gedragingen te verklaren. Dit handvat kan in eerste instantie worden gekarakteriseerd als een 'attitude': een betrekkelijk stabiele houding tegenover ideeën, voorwerpen of personen. Iedere attitude is een combinatie van opvattingen, gevoelens, waarderingen en een zekere predispositie om dienovereenkomstig te handelen (Gleitman, 1987). Bijvoorbeeld: van iemand die 'zegt' betrokken te zijn bij (ideeën van) een bepaalde politieke partij wordt verwacht dat hij (of zij) ook zijn stem aan deze partij geeft. Echter, betrokkenheid is meer dan een positieve

attitude ten aanzien van een bepaald object, want individuen kunnen ook om andere redenen aan iets gebonden zijn, bijvoorbeeld omdat ze zich verplicht voelen of omdat ze geen andere keuze hebben. 'Betrokkenheid' beschrijft dus de *aard* van deze binding aan een object. De voornaamste gedragsgerelateerde consequentie van betrokkenheid is het continueren van de relatie (Meyer & Herscovitch, 2001).

*Betrokkenheid is een psychologisch stadium, een mind-set, dat het individu aan een object bindt (Allen & Meyer, 1990).*

Dit stadium kan ten aanzien van verschillende objecten bestaan (paragraaf 2.3.2) en verschillende grondslagen hebben (paragraaf 2.3.3).

Ook ten aanzien van de *ontwikkeling* van betrokkenheid bestaat er een verschil in benadering; dit komt tot uitdrukking in de 'attitudinal/behavioral'-discussie. Deze discussie heeft te maken met de processen die bij de *ontwikkeling* van betrokkenheid een rol kunnen spelen (Meyer & Herscovitch, 2001). Over de ontwikkeling van betrokkenheid weten we tot dusverre bijzonder weinig (zie Beck & Wilson, 2001; Morrow & McElroy, 2001). Volgens de behavioristische benadering ontwikkelt betrokkenheid zich door gedrag:

*Commitment is a state of being in which an individual becomes bound by his actions and through this actions to beliefs that sustain his activities and his own involvement (Salancik, 1982; p. 207).*

Volgens de attitudinale benadering wordt gedrag beïnvloed door attitudes; dus een psychologisch stadium gaat vooraf aan gedrag. Er spreekt het een en ander voor een attitudinale benadering van de ontwikkeling van betrokkenheid. Zo suggereert Becker (1960) dat gedrag sterk wordt beïnvloed door "the existence of generalised cultural expectations" ofwel normen. En ook Wiener (1982) veronderstelt dat gedrag door emotionele, normatieve druk wordt beïnvloed. Maar zoals gezegd: onze kennis over de ontwikkeling van betrokkenheid is beperkt. In dit onderzoek zijn we niet in de ontwikkeling van betrokkenheid geïnteresseerd, maar in de *aard* van dit psychologische stadium. Een ontwikkelingsbenadering van de combinatie contractrelatie-betrokkenheid is zonder meer interessant. Het wordt dan bijvoorbeeld mogelijk om uitspraken te doen over de ontwikkeling van betrokkenheid bij veranderende contracten. Echter om praktische redenen kiezen we ervoor om betrokkenheid als een 'stadium' te handhaven: door de beperkte onderzoekstijd wordt een longitudinale opzet en daarmee onderzoek naar de ontwikkeling van betrokkenheid bemoeilijkt.

### 2.3.2 Objecten van betrokkenheid: de foci nader bekeken.

Mensen hebben in de privé-sfeer doorgaans verschillende commitments. Ze kunnen zich committeren aan diverse mensen (partner, kinderen, vrienden en kennissen), voorwerpen (auto, huis) en ideeën (geloof, politiek). Bekijken we de literatuur over betrokkenheid in de werksfeer dan valt op dat betrokkenheid in eerste instantie doorgaans aan één object werd gerelateerd, namelijk: de organisatie als totaliteit (bijvoorbeeld Porter c.s., 1974; Steers, 1977). Dit betekent dat de verschillende samenstellende elementen van die organisatie, zoals collega's, afdelingen en het management, over één kam worden geschoren (Van Breukelen, 1996, p. 160). In deze paragraaf zullen we beargumenteren waarom zo'n beperkte kijk op werknemersbetrokkenheid geen recht doet aan de realiteit.

Een organisatie bestaat uit verschillende sub-eenheden. Het individu kan dus net als in de privé-sfeer bij verschillende zaken betrokken raken. Dit impliceert dat organisatiebetrokkenheid geen kwestie van alles-of-niets is. Empirisch onderzoek steunt deze opvatting: slechts weinig respondenten met een sterke betrokkenheid bij hun functie hebben ook een sterke betrokkenheid bij de organisatie (Gallie & White, 1993). Tot een vergelijkbare conclusie komen Millward en Hopkins (1998): mensen zijn meer bij hun werk betrokken, dan bij 'de organisatie'; dit komt omdat het werk op zich meer betekenis heeft, zichtbaarder is, dan de abstracte organisatie. De medewerker is dus via zijn werk aan de organisatie verbonden. Dit geldt in het bijzonder voor medewerkers met een lager functieniveau (o.a. Yousef, 1998), zoals onze metaalbewerkers. Deze werknemers zijn waarschijnlijk meer lokaal (het werk, de collega's) dan globaal (de organisatie) betrokken (Becker & Billings, 1993). Wel kan betrokkenheid van onder op werken: betrokkenheid bij het werk, de collega's of de carrière kan een positief effect hebben op de betrokkenheid bij de organisatie als geheel (Hackett c.s., 2001; Yoon c.s., 1994).

Ook laat onderzoek zien dat betrokkenheid bij 'de organisatie' geen vereiste is om gewenste werknemersgedragingen te verkrijgen. Bijvoorbeeld performance correleert soms wel (bijvoorbeeld Becker c.s., 1996) en soms niet (bijvoorbeeld Steers, 1977; Mathieu & Zajac, 1990) met betrokkenheid. In Mathieu en Zajac's (1990) meta-analyse van onderzoek naar (affectieve) betrokkenheid bij de organisatie werd geen significante correlatie tussen dit object van betrokkenheid en performance gevonden. Daarentegen hebben Becker c.s. (1996) wel degelijk zo'n samenhang tussen betrokkenheid en performance gevonden, namelijk tussen betrokkenheid bij de leidinggevende en performance: performance hangt sterker samen met betrokkenheid bij de leidinggevende, dan met betrokkenheid bij de organisatie. Ook andere (gewenste) uitkomsten van betrokkenheid hebben weinig te maken met betrokkenheid bij de organisatie als geheel. Zo hangt motivatie wel significant samen met (affectieve) beroepsbetrokkenheid, maar niet met (affectieve) betrokkenheid bij de organisatie (Wallace, 1997). Dit duidt erop dat specifieke houdingen ten opzichte van het werk zelf meer geassocieerd moeten worden met taakgerelateerde uitkomsten en houdingen ten

opzichte van de organisatie als geheel dan met organisatiegerelateerde uitkomsten, zoals bijvoorbeeld intentie tot vertrek (Shore & Martin, 1989).

Samengevat: ook in de werksfeer kunnen en moeten verschillende objecten van betrokkenheid worden onderscheiden (bijvoorbeeld Becker & Billings, 1993; Becker c.s., 1996; Morrow & Elroy, 2001). Nog te vaak staat de betrokkenheid bij de organisatie als geheel in het middelpunt van de belangstelling (o.a. Dick & Metcalfe, 2001; Finegan, 2000). De hier gepresenteerde gegevens duiden erop dat de betrokkenheid wellicht beter 'gepartitioneerd' kan en moet worden begrepen. Wat betekent dit voor ons onderzoek? Door werkgevers gewenste uitkomsten van betrokkenheid, zoals bijvoorbeeld performance, zijn eerder taak- dan organisatiegerelateerd. Dit betekent dat ondernemingen niet alleen geïnteresseerd zijn in de betrokkenheid van hun medewerkers bij 'de organisatie', maar ook en vooral in hun betrokkenheid ten opzichte van meer tastbare, taakgerelateerde objecten. We moeten dus rekening houden met verschillende 'betrokkenheden'. Sinds het begin van de jaren negentig zien we een toenemende aandacht voor zo'n pluriforme benadering van (medewerkers-)betrokkenheid (bijvoorbeeld Cohen, 2000; Hackett c.s., 2001). Zo maken Van den Heuvel, Ellemers en Seghers (1998) in hun onderzoek naar de betrokkenheid van promovendi een onderscheid tussen drie verschillende foci van betrokkenheid, namelijk: collega's, carrière en organisatie. Peeters en Meijer (1995) komen na hun onderzoek tot de conclusie dat het handhaven van drie betrokkenheidsfoci voor hun doelgroep (productiemedewerkers) zinvol is, namelijk het werk, de afdeling en de organisatie. En Becker en Billings (1993) onderscheiden zelfs vier foci in hun onderzoek: de werkgroep, de directe leidinggevende, het top management en de organisatie als geheel.

Echter, we weten niet aan welke foci metaalbewerkers belang hechten. We kunnen alleen gissen en een greep doen in de verzameling van werkgerelateerde foci die in de loop der jaren door onderzoekers zijn onderscheiden. Sinds de jaren negentig richt het onderzoek zich versterkt op verschillende foci van organisatiebetrokkenheid, zoals bijvoorbeeld het werk (Peeters & Meijer, 1995), de functie (Millward & Hopkins, 1998), de collega's (Van den Heuvel, 1998), de directe leidinggevende, de werkgroep (Becker & Billings, 1993) of het team (Bishop & Scott, 2000). Maar, zoals gezegd, of deze of andere foci relevant zijn voor onze doelgroep weten we niet. We moeten voorts rekening houden met de relativiteit van betrokkenheidsfoci: niet voor iedere medewerker en functiegroep is een zelfde mix aan foci belangrijk (Torka & Van Riemsdijk, 2001). In het onderzoek naar betrokkenheid bestaat een sterke belangstelling voor de 'betrokkenheden' van 'white-collar' professionals, zoals bijvoorbeeld verpleegsters (e.g. Meyer c.s., 1993), administratieve medewerkers (e.g. Allen & Meyer, 1990) en managers (e.g. Miller & Lee, 2001). Kennis over de betrokkenheid van (hand)arbeiders is marginaal. Een zelfde conclusie kunnen we ten aanzien van atypische arbeidskrachten trekken: betrokkenheid werd en wordt vanuit het perspectief van de 'traditionele' werknemer en werkgever geformuleerd. In het bijzonder wordt daarbij weinig rekening gehouden met de perceptie van medewerkers die bij een derde te werk worden gesteld, zoals bijvoorbeeld uitzendkrachten, collegiaal ingeleenden en arbeidspoolers. Gallagher en McLean Parks (2001) en Gallagher

en Sverke (2000) vragen zich dan ook af of de *commitment theory* niet op een aantal punten moet worden herzien. Samengevat: we moeten verschillende objecten van betrokkenheid bij het onderzoek betrekken, maar weten niet welke. Tot dusverre staat alleen vast dat we diverse objecten van betrokkenheid moeten onderscheiden, willen we betrokkenheid op een adequate wijze onderzoeken. Dit gebrek aan kennis vraagt om een exploratieve aanpak van het verschijnsel: we moeten aan de metaalbewerkers vragen welke betrokkenheden zij onderscheiden. Zo'n aanpak is eerder uitzondering dan regel (Reichers, 1985; zie ook hoofdstuk 3). Ons houvast bij deze verkenning is het bestaande onderzoek naar de objecten van betrokkenheid en de volgende 'stelling' van Meyer en Herscovitch (2001; p. 9):

*Workplace commitments have an explicit or implied target. This target can be a recognizable entity, an abstract concept, or an intended outcome as a course of action –it is that to which the behavioural consequences of commitment are perceived by the actor to be relevant. Consequently, the commitment mind-set will reflect both a course of action and a target.*

### 2.3.3 Grondslagen van betrokkenheid

In de vorige paragraaf hebben we ons bezig gehouden met het object van betrokkenheid: ten opzichte van wat kan het individu betrokken zijn? In deze paragraaf gaan we in op de *aard* van de relatie, zoals die zich tussen een object en een individu kan ontwikkelen. De meest frequent gebruikte vragenlijst - de Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) van Porter en collega's (1974) - meet uitsluitend affectieve betrokkenheid (o.a. Dunham c.s., 1994; Hackett c.s., 1994). Bovendien gaat het hierbij om drie aspecten van één concept en niet om drie factoren (Benkhoff, 1997) en bij twee van de drie aspecten (aspect 2 en 3, zie paragraaf 2.3.1) gaat het niet om het 'psychologisch stadium', maar om gedragsintenties (o.a. Benson, 1998). Deze grote belangstelling voor affectieve betrokkenheid (bij 'de organisatie') zou kunnen suggereren dat dit de enige vorm van betrokkenheid is die telt. Onderzoek van Meyer en collega's (1989) geeft verdere steun aan deze (impliciete) veronderstelling: alleen affectief betrokken medewerkers doen meer dan het minimaal verwachte. Echter, op het 'exclusieve' belang van affectieve betrokkenheid valt het een en ander af te dingen.

De relatie van een individu met een bepaald object kan beter worden begrepen indien we rekening houden met verschillende grondslagen (o.a. Allen & Meyer, 1990; Meyer c.s., 1993). Anders gezegd: affectieve gehechtheid is niet synoniem aan betrokkenheid. In de (personeels)management-literatuur wordt dan ook door veel auteurs onderkend dat betrokkenheid een multi-dimensioneel concept is: werknemersbetrokkenheid kent verschillende grondslagen. Zo kunnen volgens Etzioni (1961) werknemers calculatief en/of moreel betrokken zijn. O'Reilly en Chatman (1986) onderscheiden in navolging van Kelman (1958) drie grondslagen van werknemersbetrokkenheid, namelijk: calculatie ('compliance'), identificatie en internalisatie. Echter, uit empirisch onderzoek blijkt dat identificatie en internalisatie moeilijk van elkaar te (onder)scheiden zijn (Caldwell c.s., 1990). Naar aanleiding van deze conclusie kenmerken de auteurs deze twee componenten gezamenlijk als 'normatieve betrokkenheid'.

In 1990 hebben Allen en Meyer verslag gedaan over hun drie-componenten model van betrokkenheid. Zij onderscheiden affectie, normen en continuïteit. Deze drie vormen van betrokkenheid zijn gerelateerd aan drie psychologische processen: affectieve gehechtheid, normatieve conformiteit en rationele keuze (Coopey, 1995). Wij geven de voorkeur aan het begrip ‘calculatie’ in plaats van ‘continuïteit’. Ons inziens weerspiegelt dit begrip het onderliggende mensbeeld ofwel het onderliggende motief beter: de mens als calculerende burger (Delsen, 2000b). Verschillende onderzoeken ondersteunen Allen en Meyer’s drie-componenten model - en het daaruit afgeleide meetinstrument- empirisch (Dunham c.s., 1994; Gilder c.s., 1997; Hackett c.s., 1994; Meyer, c.s., 1993; Schmidt c.s., 1998). Het model en het meetinstrument richten zich in eerste instantie uitsluitend op de betrokkenheid bij de organisatie als geheel. Later werd het model ook naar andere betrokkenheidsobjecten vertaald, zoals bijvoorbeeld het beroep (Meyer c.s., 1993). Wij zullen deze definities meer algemeen formuleren, omdat, zoals eerder gezegd, betrokkenheid bij ‘de organisatie’ slechts één van vele objecten is waarbij een individu betrokken kan raken.

In de Van Dale (1992) staan de volgende omschrijvingen van ‘affectie’, namelijk: genegenheid, gunst, ingenomenheid, liefde. Keers en collega’s (1983) omschrijven ‘affectie’ als volgt: indien een uitspraak op een bepaald gevoel doelt. *Affectief betrokken* werknemers hebben dus sympathie voor bepaalde werkgerelateerde zaken, zoals bijvoorbeeld “ik vind mijn werk leuk” en “ik heb het gezellig met mijn collega’s”. Ze continueren hun relatie met bepaalde werkgerelateerde aspecten, zoals bijvoorbeeld hun beroep, hun werk of de organisatie, omdat ze het leuk vinden om daarbij betrokken te zijn. *Normatieve betrokkenheid* verwijst naar normen en waarden als verklaring van gedrag: mensen vertonen bepaald gedrag omdat ze geloven dat het juist of moreel is om zich op een bepaalde manier te gedragen. Deze identificatie met of internalisatie van normen kan plaatsvinden door socialisatieprocessen in de familiale, culturele of werkgerelateerde sfeer. De psychologische toestand van een normatief betrokken mens wordt gekenmerkt door gevoelens van morele verantwoordelijkheid of verplichting. Voorbeelden van werkgerelateerde normatieve betrokkenheid zijn: “ik vind het afleveren van goede kwaliteit een belangrijke zaak” of “treuzelen bij het werk is slecht”. Een normatief betrokken individu zet zijn relatie met het object voort omdat hij of zij zich *verplicht* voelt om dit te doen. Aan *calculatieve betrokkenheid* gaat een kosten-baten analyse vooraf. Deze betrokkenheid is gebaseerd op het vermijden van ‘kosten’, die zouden ontstaan bij ‘afkeer’ van het object. Deze component bestaat uit twee sub-dimensies, namelijk: ‘low alternatives’ (weinig alternatieven) en ‘high sacrifices’ (hoge persoonlijke offers) (o.a. McGee & Ford, 1997). In het eerste geval zet het individu zijn relatie met het object voort, omdat het geen of weinig alternatieven heeft; in het tweede geval omdat afkeer van het object een derving of verlies van investeringen tot gevolg heeft. De laatstgenoemde dimensie staat ook wel bekend onder de naam ‘side-bet theory’ (Becker, 1960). Deze side-bets refereren aan alle zaken die het individu in de relatie geïnvesteerd heeft, zoals geld, inspanning en tijd, die verloren zouden gaan of in waarde verminderen als het individu de relatie met het object zou beëindigen. Een calculatief betrokken persoon continueert de relatie met een object omdat de kosten bij vertrek te hoog zouden zijn: hij of zij *moet* blijven.

Deze drie onderscheiden grondslagen kunnen ieder op zich positieve gevolgen hebben of ten minste ervoor zorgen dat geen 'storende' gedragingen optreden, zoals bijvoorbeeld vertrek en verzuim (Van Breukelen, 1996). Van Breukelen noemt als voorbeeld van een mogelijk positieve invloed van calculatieve betrokkenheid het volgende: om ontslag te vermijden kunnen medewerkers met 'weinig alternatieven' - dus medewerkers met een sterke economische afhankelijkheid - juist 'extra' inspanning laten zien. Ook Meyer en collega's (1993) vonden in hun onderzoek zo'n positieve invloed van calculatieve betrokkenheid: zowel affectieve als ook normatief en calculatieve betrokkenheid bij het beroep hebben een negatieve invloed op de intentie om de professie te verlaten. Anders gezegd: alle drie dimensies leveren een (evenredige) bijdrage aan de intentie om het huidige beroep te continueren. In tijden van grote krapte op de arbeidsmarkt voor vaklieden, zoals bijvoorbeeld lassers, monteurs en bankwerkers, een enigszins geruststellende gedachte voor menig werkgever.

Ten tweede kunnen de verschillende grondslagen elkaar (positief) beïnvloeden. Steers en Porter (1994) suggereren dat medewerkers die hun investeringen (calculatieve betrokkenheid) als lange termijn investeringen beleven, misschien een grotere behoefte hebben aan affectieve betrokkenheid; dit omdat ze proberen hun relatie (met de werkgever) te rationaliseren of te rechtvaardigen. Anders gezegd: calculatieve betrokkenheid heeft mogelijk een positieve invloed op affectieve betrokkenheid. Onderzoek van McGee en Ford (1987) steunt dit vermoeden. Ander onderzoek laat een positieve samenhang tussen calculatieve en normatieve betrokkenheid zien (Meyer c.s., 1993). De verklaring hiervoor vinden Meyer en collega's c.s. (1993) bij Becker (1960): culturele verwachtingen (normatieve verwachtingen) zorgen ervoor dat overtredingen worden gestraft. Daarom kunnen deze normatieve verwachtingen als een bepaalde soort side-bet worden beschouwd. Delsen (2000b, p. 7) omschrijft de functie van normen dan ook als volgt:

*Normen zijn een manier om een feilbare mens tegen zichzelf te beschermen door het verschaffen van informatie over welk gedrag verstandig is en welke doelstellingen nastrevenswaardig zijn. Normen hebben dus niet alleen een sociale functie bij het binnen de perken houden van opportunistisch gedrag en het bevorderen van sociale cohesie, maar ook een rol bij het beschermen van de feilbare mens tegen misleiding. Normen zijn derhalve instituties waarmee mensen zich indekken tegen contingente gevolgen van hun eigen gedrag en om ondanks incomplete informatie toch een rationele beslissing te kunnen nemen.*

De laatstgenoemde onderzoeken suggereren dat het zakelijke of wel calculatieve element van betrokkenheid een impuls voor vormen van emotionele of relationele (affectieve en normatieve) betrokkenheid kan zijn. We kunnen dus concluderen dat de verschillende grondslagen van betrokkenheid elkaar (positief) kunnen beïnvloeden. Overigens, hoe zich de verschillende grondslagen van betrokkenheid op zich en ten opzichte van elkaar ontwikkelen is, zoals eerder opgemerkt, tot dusverre niet duidelijk (Beck & Wilson, 2001). Tenslotte, en dat is een andere reden om af te dingen op het belang van affectieve betrokkenheid, blijkt uit onderzoek dat de over het algemeen zo gewaardeerde affectieve betrokkenheid ook negatieve gevolgen kan hebben, zoals stress, burnout (Reilly, 1994), illegale activiteiten en immoreel gedrag (Mael & Ashforth, 1992).



### 2.3.4 Resumé

Wat betekent het bovenstaande voor ons onderzoek? We moeten niet alleen rekening houden met verschillende objecten van werknemersbetrokkenheid, maar ook met (ten minste) drie grondslagen per object, willen we recht doen aan het concept en de realiteit. Echter, dit is niet voldoende. Ook de leefwereld van onze onderzoeks-participanten moet een centrale plaats krijgen: dit doen we door (in eerste instantie) voor een exploratieve aanpak te kiezen. En dit niet alleen om te bepalen welke foci voor onze doelgroep relevant zijn (paragraaf 2.3.2), maar ook omdat we moeten bepalen of (de definities en operationalisaties van) de grondslagen aansluiten bij hun cultuur en taal; of ze aansprekend en duidelijk zijn. Peeters en Meijer (1995; p. 158) suggereren dat de gangbare operationalisaties van betrokkenheid weinig raakvlakken hebben met de leefwereld van handarbeiders. Na een vooronderzoek bij hun doelgroep ‘zeer laaggeschoolde productiewerkers’ komen ze tot de conclusie dat “de meest gehanteerde meetinstrumenten van organisatiebetrokkenheid, zoals de OCQ van Porter en collega’s (1974) en de schaal van Cook en Wall (1980) niet geschikt zijn om in hun originele vorm te hanteren”. Dit spreekt dus voor een kwalitatieve verkenning van het verschijnsel ‘betrokkenheid’. Het hier gepresenteerde theoretische raamwerk dient daarbij als houvast.

## 2.4 Contractrelatie en betrokkenheid

We zullen nu aandacht besteden aan onderzoek naar de samenhang contractrelatie-betrokkenheid. Dit onderzoek zullen we aan de hand van ons theoretisch kader bespreken: beantwoordt het bestaande onderzoek aan de eisen, zoals we die in paragraaf 2.2 en 2.3 hebben geformuleerd (paragraaf 2.4.1)? Bovendien komen in paragraaf 2.4.2 alternatieve en interveniërende variabelen aan bod.

### 2.4.1 Contractrelatie en betrokkenheid: empirisch onderzoek

Pearce (1993) heeft zich in haar onderzoek op mogelijke verschillen in affectieve organisatiebetrokkenheid tussen medewerkers met een ‘freelance’-overeenkomst en medewerkers met een traditionele arbeidsovereenkomst gericht; haar doelgroep waren ingenieurs en technici. Zij vond geen significante verschillen. Ook Porter (1995) kon geen verschillen in affectieve organisatiebetrokkenheid tussen ‘tijdelijke’ medewerkers en ‘vaste’ werknemers ontdekken; doelgroep: verpleegsters en andere medewerkers in ondersteunende ziekenhuis-functies. Goudswaard en collega’s (2000) maken in hun onderzoek een onderscheid tussen betrokkenheid bij het werk en betrokkenheid bij de organisatie. De betrokkenheid bij het werk wordt met drie affectieve items gemeten; die bij het werk met één affectief en één normatief item. Er blijkt slechts een heel gering verband te zijn tussen het hebben van een flexibel contract en een lagere affectieve betrokkenheid bij de organisatie. Alleen werknemers met een tijdelijk contract van korte duur en zonder uitzicht op vast vertonen een lagere affectieve betrokkenheid bij de

organisatie. Werknemers met een tijdelijk contract met uitzicht op vast vertonen daarentegen juist een hogere affectieve betrokkenheid bij de organisatie waar ze werken. Alle significante verbanden tussen de contractrelatie en betrokkenheid bij het werk verdwijnen in de multivariate analyses. Ook Allegro en Van Breukelen (2000) vonden in hun empirisch onderzoek geen statistisch significante verschillen tussen inleenkrachten en uitzendkrachten én vaste werknemers ten aanzien van affectieve betrokkenheid bij de afdeling.

We zouden uit bovenstaand onderzoek kunnen concluderen dat de contractrelatie geen of slechts heel geringe (significante) invloed op de betrokkenheid heeft. Echter, ander onderzoek komt wel degelijk tot de conclusie dat de contractrelatie betrokkenheid beïnvloedt. Zo blijkt uit empirische gegevens dat 'professionals' (werkzaam in een bank en een ziekenhuis) met een tijdelijk contract minder affectief bij de organisatie betrokken zijn dan medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd (Van Dyne & Ang, 1997). Ook Jacobsen (2000) vindt in zijn onderzoek (naast overeenkomsten) significante verschillen tussen medewerkers met een tijdelijk en een vast contract in relatie tot betrokkenheid. Verpleegsters en assistent-verpleegsters met een tijdelijk contract zijn minder normatief bij de organisatie betrokken, dan collega's met een vaste arbeidsovereenkomst. Ten slotte hebben ook Millward en Hopkins (1998) in hun gemengde data-set (managers tot ongeschoolden) verschillen tussen vaste en tijdelijke medewerkers opgemerkt: tijdelijke arbeidskrachten zijn meer transactioneel (calculatief) georiënteerd, dan vaste werknemers en de laatstgenoemden zijn meer relationeel (affectief) georiënteerd, dan de eerstgenoemden. Dit veronderstelt impliciet het een en ander! Namelijk dat tijdelijke medewerkers meer calculatief betrokken zijn dan vaste werknemers én dat de laatstgenoemden meer affectief betrokken zijn dan de eerstgenoemden.

In de inleiding hebben we al gewezen op het relatieve gebrek aan kennis over de invloed van de contractrelatie op betrokkenheid. Na presentatie van het weinige onderzoek, en met ons theoretisch raamwerk in gedachten, moeten we ten eerste concluderen dat deze weinige resultaten elkaar tegenspreken; grof samengevat: Pearce (1993), Porter (1995) en Allegro en Van Breukelen (2000) en Goudswaard en collega's (2000) vonden geen van allen verschillen tussen atypische en typische contractanten. Jacobsen (2000), Millward en Hopkins (1998) en Van Dyne en Ang (1998) vonden wel verschillen: tijdelijke medewerkers zijn minder affectief en normatief en meer calculatief bij de organisatie betrokken dan vaste werknemers. Ten tweede kan het onderzoek als gebrekkig worden gekarakteriseerd. De meeste auteurs hanteren slechts een tweedeling: ze maken een onderscheid tussen typische en atypische contractrelaties. Anders gezegd: vaak wordt een te simplistisch onderscheid tussen medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd en 'alle anderen' gemaakt. Het tijdstip en de verankering worden uitsluitend door Goudswaard en collega's (2000) serieus genomen: ze maken een onderscheid tussen 'zonder uitzicht op een vast contract' en 'uitzicht op een vast contract'. In paragraaf 2.3.2 hebben we benadrukt dat individuen verschillende objecten van betrokkenheid onderscheiden: in het onderzoek naar

de contractrelatie en betrokkenheid wordt vooral de nadruk gelegd op betrokkenheid bij de organisatie als geheel (Jacobsen, 2000; Porter, 1995; Pearce, 1993; Van Dyne & Ang, 1998). Naar ons weten zijn er slechts drie onderzoeken gepubliceerd die ook betrokkenheid bij andere foci meten (Allegro & Van Breukelen, 2000; Goudswaard c.s., 2000; Millward & Hopkins, 1998). Onderzoek dat recht doet aan de verschillende objecten van werknemersbetrokkenheid is schaars. Huiskamp (1999) benadrukt dat zeker in ondernemingen die een verzameling van contractrelaties kennen een verschuiving in het denken van werkgevers en werknemers van 'single' naar 'multiple' commitments moet plaatsvinden. Een zelfde aanbeveling kan ook voor onderzoekers worden geformuleerd. Ten slotte, de nadruk die in de 'algemene' betrokkenheidsliteratuur op affectieve betrokkenheid ligt, lijkt haar stempel ook te drukken op het onderzoek naar contractrelatie en betrokkenheid. In het bijzonder de gebrekkige kennis omtrent de samenhang van contractrelatie en calculatieve betrokkenheid kan hierbij als 'bijzonder' worden gekarakteriseerd. Zeker omdat niet zelden wordt verondersteld dat atypische contractanten meer calculatief betrokken zijn dan vaste medewerkers!

Samengevat: het onderzoek naar de invloed van de contractrelatie op betrokkenheid voldoet niet aan de voorwaarden, zoals we die in paragraaf 2.2 en 2.3 hebben geformuleerd. Wij moeten bij ons onderzoek rekening houden met zes contractrelaties (één typische en vijf atypische), met het tijdsperspectief en de verankering (blijkende uit het HR-beleid), (ten minste) drie grondslagen van betrokkenheid en verschillende foci van betrokkenheid. We weten relatief weinig over 'de betrokkenheid' van onze doelgroep: medewerkers in technische, uitvoerende of meer specifiek metaalbewerkende functies. Meer algemeen: "only a few studies have entered the realm of shopfloor life" (Geary, 1992, p. 38). Zoals later zal blijken heeft dit gebrek aan kennis consequenties voor de te formuleren onderzoeksvragen (2.5) en daarmee voor de onderzoeksopzet (hoofdstuk 3).

#### 2.4.2 Alternatieve en interveniënde variabelen

Uit het bovenstaande blijkt dat het geenszins duidelijk is of de contractrelatie een invloed heeft op betrokkenheid, en zo ja, ten opzichte van welke grondslagen en daaraan gekoppelde foci. Er lijken twee antwoorden mogelijk te zijn:

- 1) de contractrelatie heeft geen invloed op betrokkenheid; en
- 2) een atypische contractrelatie heeft een negatieve invloed op betrokkenheid.

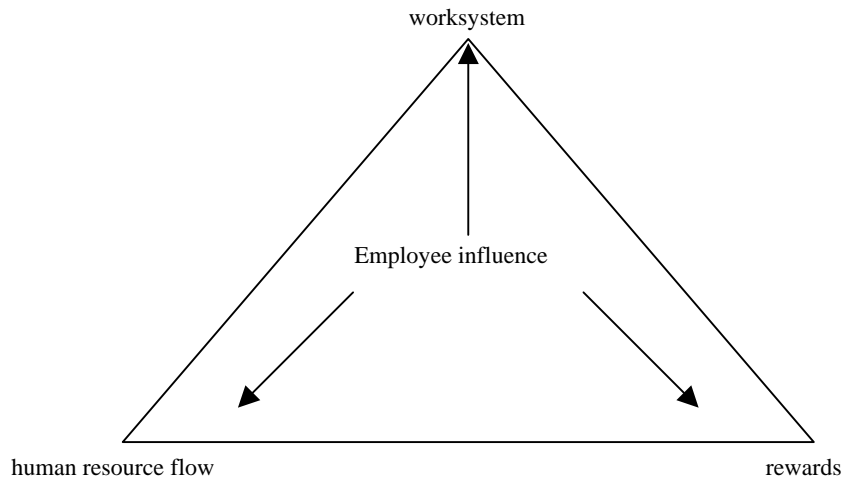
Veel auteurs veronderstellen een negatieve invloed (o.a. Bolwijn, 1998; Kleinknecht; 1998). Het model van Atkinson en Meager (1986) helpt ons te begrijpen waarom niet weinig geleerden en practici zo'n negatieve samenhang veronderstellen. De auteurs presenteren de ideaaltypische 'flexibele onderneming' als een schillenmodel; dit betekent dat de idee van een homogene werknemersgroep wordt verlaten wat zich vertaalt in een gesegmenteerd type personeelsmanagement (Kluytmans & Vander Meeren, 1992). Tot de

kern behoren werknemers met arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd, die goed worden opgeleid, over bedrijfsspecifieke vaardigheden beschikken en intern functioneel flexibel zijn. Werknemers buiten de kern, werknemers die tot de perifere bedrijfsinterne arbeidsmarkt behoren, verrichten volgens de auteurs ongeschoolde of geofende arbeid, zijn (daardoor) relatief gemakkelijk te vervangen en hebben weinig kansen op een goede positie op de bedrijfsinterne arbeidsmarkt; weinig kansen om tot de kerngroep door te dringen. Medewerkers met contracten voor bepaalde tijd, deeltijdwerkers, tweelingbanen en stagiaires in dienst van de onderneming zijn in dit perifere segment van de bedrijfsinterne arbeidsmarkt gesitueerd. Bovendien beschikt deze ideaaltypische onderneming over arbeidsreserves op de (bedrijfsexterne) arbeidsmarkt die bij behoefte tijdelijk kunnen worden ingezet zonder dat de onderneming daadwerkelijk een duurzame relatie aangaat: deze medewerkers hebben geen arbeidsovereenkomst met de onderneming, maar een zogenaamde 'freelance'-overeenkomst of een overeenkomst met een andere, uitzendende of detacherende onderneming. Volgens Atkinson en Meager is de contractrelatie een belangrijke, zo niet de alles bepalende indicator voor de positie op de bedrijfsinterne arbeidsmarkt: werknemers met een vast dienstverband 'zitten' in het primaire segment, werknemers met een tijdelijk dienstverband in het secundaire en arbeidskrachten zonder arbeidsovereenkomst met de onderneming behoren tot de bedrijfsexterne arbeidsmarkt. Ondanks theoretisch (Rousseau, 1995) en empirisch gegronde kritiek op deze voorstelling van zaken (zie bijvoorbeeld Dekker & Dorendos, 1997; Huiskamp, 1999; Hunter c.s., 1993) behoudt het model voor ons zijn waarde. Het model helpt ons te begrijpen waarom vaak een negatieve samenhang tussen externe flexibiliteit en betrokkenheid wordt verondersteld: waarom zouden tijdelijke medewerkers een evengrote mate van betrokkenheid hebben als vaste kernwerknemers? Immers, de geboden condities verschillen want 'high commitment worksystems' zijn voorbehouden aan eigen personeel met een vast dienstverband. Bovendien maken de auteurs duidelijk dat flexkrachten geen homogene groep zijn: medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd hebben een betere positie op de bedrijfsinterne arbeidsmarkt en beschikken over een betere kwaliteit van de arbeid, dan tijdelijke arbeidskrachten die geen arbeidsovereenkomst met de onderneming hebben.

Dit betekent dat we rekening moeten houden met interveniërende en/of alternatieve variabelen. Van een interveniërende variabele spreken we indien een variabele tussen de onafhankelijke (contractrelatie) en de afhankelijke (betrokkenheid) variabele komt. De onafhankelijke variabele oefent invloed uit op een andere dan de veronderstelde afhankelijke variabele, en heeft via deze tussenkomende variabele een invloed op de afhankelijke variabele. Met een voorbeeld: de contractrelatie heeft geen directe invloed op betrokkenheid, maar een indirecte doordat de contractrelatie een invloed heeft op de mate van uitdaging en via deze op de betrokkenheid bij het werk. Van een alternatieve variabele spreken we indien niet de onafhankelijke, maar een andere variabele een effect heeft op de afhankelijke variabele: de contractrelatie heeft geen invloed op de mate van uitdaging, maar de uitdaging op zich is van invloed op de betrokkenheid bij het werk. We zullen eerst ingaan op andere determinanten, alternatieve variabelen (2.4.2.1); daarna op mogelijke interveniërende factoren (2.4.2.2).

### 2.4.2.1 Alternatieve variabelen

Ten opzichte van één zaak zijn we de lezer nog een antwoord verschuldigd, namelijk: waardoor kunnen individuen betrokken raken? De contractvorm is slechts één mogelijke, zogenaamde, antecedent van betrokkenheid. Volgens Beer en collega's (1984) moet de werkgever rekening houden met de behoeften van de medewerker, wil hij het HRM-doel 'betrokkenheid' optimaliseren. Deze wensen en behoeften bestaan ten aanzien van een viertal HRM-aandachtsvelden: het (in-, door- en uit)stroombeleid, arbeidssysteem, beloning en de werknemersinvloed. Het onderstaande model laat zien dat de werknemersinvloed een centrale positie inneemt: om betrokkenheid te optimaliseren moeten de andere drie aandachtsvelden op werknemersbehoeften afgestemd zijn. Anders gezegd: de mate waarin het HR-beleid tegemoet komt aan het 'psychologisch contract' van de werknemer beïnvloedt betrokkenheid (Rousseau & McLean Parks, 1993).



Figuur 2.2: Het Human Resource System (Beer c.s., 1984)

Het al dan niet rekening houden met de wensen en verwachtingen van medewerkers zijn signalen van *betrokkenheid van de werkgever* bij zijn medewerkers. Verschillende onderzoekers hebben er expliciet op gewezen dat betrokkenheid van twee kanten moet komen: de opstelling van de medewerker moet worden begrepen als een reactie op het beleid van zijn organisatie (Van Breukelen, 1996). We gaan eerst in op deze kwestie en daarna op het 'individuele' belang van de aandachtsvelden.

*... treat employees as a valued asset rather than a variable cost, see training and development as an asset, and view empowerment and high trust employment relations as prerequisites to recruit and retain an effective and committed workforce (Bratton, 1993; p. 398).*

Dit advies wordt ondersteund door onderzoek. Zo laten Morris en collega's (1993) zien dat het HR-beleid, en meer specifiek selectie, uitdaging, beloning en loopbaanperspectieven betrokkenheid, beïnvloedt. Miller en Lee (2001) hebben het concept OCE (organisations commitment to its employees) geïntroduceerd. Volgens de auteurs blijkt OCE uit faire beloningen en straffen én investeringen in de ontwikkeling van personeel (doorstroombeleid) en arbeidsvoorwaarden. Een ander concept dat aan HR-beleid gerelateerd is, is 'Perceived Organisational Support' (POS; Eisenberger c.s., 1986). Deze ondersteuning blijkt uit de mate waarin de werkgever tegemoet komt aan de verwachtingen van de werknemer. POS heeft een effect op de betrokkenheid van de werknemer bij de organisatie (Eisenberger c.s., 1990, 2001; Cheung, 2000; Tsui c.s., 1997). Zowel Eisenberger c.s. (2001) als ook McElroy en collega's (2001) beschrijven POS als de waarneming van de werknemer van de *werkgeversbetrokkenheid*. Samengevat: er bestaat enige evidentie dat de mate waarin het HR-beleid tegemoet komt aan de wensen en verwachtingen van de werknemer de betrokkenheid beïnvloedt. We bespreken nu de invloed van de afzonderlijke HR-aandachtsvelden op betrokkenheid. We beginnen met het 'aanstellingsbeleid' (instroombeleid) omdat dit HRM-aandachtsveld direct met contractrelaties te maken heeft.

#### *Instroombeleid*

Het aanstellingsbeleid moet worden afgestemd op de behoeften van werknemers wil het qua betrokkenheid succesvol zijn. Dit betekent het een en ander voor onze onafhankelijke variabele, namelijk: niet de contractrelatie op zich, maar de mate waarin de contractrelatie voldoet aan de wensen van de werknemer kan een invloed op betrokkenheid hebben. Onderzoek over de invloed van contract-tevredenheid steunt dit vermoeden. De mate waarin een werknemer tevreden is met zijn contract heeft een belangrijke invloed op verschillende uitkomsten, zoals de tevredenheid met het salaris, het 'bestaan' als uitzendkracht (Feldman c.s., 1994), tevredenheid met intrinsieke beloningen (o.a. uitdaging, autonomie en afwisseling) (Krausz c.s., 1995), tevredenheid met het loopbaanbeleid, tevredenheid met collega's en supervisor en de algehele tevredenheid met de werkgever (Ellingson c.s., 1998). Voor dit onderzoek is vooral kennis over de relatie contract-tevredenheid/betrokkenheid van belang. McLean Parks en collega's (1998) en Van Dyne en Ang (1998) vermoeden dat de contract-tevredenheid mogelijke verschillen tussen typische en atypische arbeidskrachten determineert: niet het contract op zich, maar het antwoord op de vraag of de werknemer 'vrijwillig' voor een contractrelatie gekozen heeft, heeft een effect op de betrokkenheid bij de organisatie. Zoals we in de volgende paragraaf zullen zien is er een aantal argumenten te noemen dat vóór een typische contractvorm spreekt ten opzichte van een atypische: werknemers hebben waarschijnlijk een voorkeur voor een typische contractvorm, omdat deze vaak gepaard gaat met een betere kwaliteit van de arbeid. Zo bezien is het dan ook de vraag in hoeverre arbeidskrachten 'vrijwillig' met minder genoegen nemen. Tsui en collega's (1997) vonden in hun onderzoek dat werknemers meer affectief bij de organisatie betrokken zijn indien een werkgever 'over-investeert' (de werkgever biedt meer dan wat de werknemer verwacht) of indien er sprake is van een 'wederzijds investeren' (dat wat de werkgever biedt komt overeen met dat wat de werknemer verwacht). De auteurs zien een tijdelijk contract als een kenmerk van een onderinvestering

indien de werknemer een typisch contract wenst, maar slechts een tijdelijk contract krijgt. Dus: niet het contract op zich, maar de tevredenheid met het contract beïnvloedt de affectieve betrokkenheid bij de organisatie. Onderzoek bevestigt dit vermoeden (o.a. Yousef, 1998). Lee en Johnson (1991) concluderen zelfs dat ‘vrijwillige’ flexkrachten meer affectief bij de organisatie betrokken zijn, dan het vaste kernpersoneel. Wat opvalt: tot dusverre weten we nog niets over de ‘werking’ van de contract-tevredenheid ten opzichte van normatieve en calculatieve betrokkenheid bij de organisatie en de (affectieve, normatieve en calculatieve) betrokkenheid bij andere objecten van betrokkenheid. Ten slotte, het onderzoek van Miller en Lee (2001) en Welsch en LaVan (1981) laat zien dat niet alleen het aanstellingsbeleid, maar ook het doorstroombeleid betrokkenheid bij de organisatie beïnvloedt.

#### *Arbeidssysteem*

Er is veel onderzoek gedaan naar de invloed van het arbeidssysteem op betrokkenheid. De arbeidsinhoud en de arbeidsomstandigheden beïnvloeden betrokkenheid. Wat de arbeidsinhoud betreft: onder andere autonomie, uitdaging, afwisseling, taakcomplexiteit (cf. Schmidt c.s., 1998), uitdaging (cf. Grunberg c.s., 2000; Peeters & Meijer, 1995), het gebruik van vaardigheden (Morris c.s., 1993) taakidentiteit, taakbelangrijkheid (Dunham c.s., 1994), rolconflict en rolonduidelijkheid (De Gilder c.s., 1997) beïnvloeden de betrokkenheid. Wat de ‘sociale’ arbeidsomstandigheden betreft: onder andere het sociale klimaat en de ondersteuning door leidinggevenden en collega’s hebben een effect op betrokkenheid (cf. Mathieu & Zajac, 1990; Peeters & Meijer, 1995).

#### *Beloning*

Verschillende onderzoeken ondersteunen de veronderstelling van Beer en collega’s (1984) dat de (tevredenheid met) beloning betrokkenheid beïnvloedt (cf. De Gilder c.s., 1997; Morris c.s., 1993; Mottaz, 1988, Porter c.s., 1974).

#### *Werknemersinvloed*

In de Harvard-benadering van HRM is de meest cruciale vraag die van de invloedsverdeling tussen managers en medewerkers. ‘Commitment’ is in sterke mate afhankelijk van de hoeveelheid invloed die werknemers in de onderneming wordt toebedeeld. Volgens Beer en collega’s (1984) gaat het om de invloed op drie HR-aandachtsvelden: stroombeleid, arbeidssysteem en beloning. Het belang van deze terreinen voor betrokkenheid hebben we besproken. We gaan nu specifiek op de werknemersinvloed in.

Ramsey (1991) en Guest en collega’s (1992, 1993) veronderstellen dat het doel van werknemersinvloed een toenemende mate van organisatiebetrokkenheid is. Onderzoek ondersteunt dit vermoeden. Lincoln en Kalleberg (1985) concluderen dat participatieve besluitvorming betrokkenheid bevordert. Stiles en collega’s (1997) concluderen dat ‘top-down’ organisatieveranderingen resulteren in cynisme en een gebrek aan vertrouwen, met als consequentie een afnemende betrokkenheid. Ook ander onderzoek laat zien laat zien dat participatorische managementpraktijken de affectieve en de normatieve betrokkenheid bij de

organisatie beïnvloeden (cf. Dunham c.s., 1994; Schmidt c.s., 1998; Wallace, 1997). Coopey (1995) veronderstelt dat vooral het niet betrekken van werknemers bij zaken die direct met hun werk te maken hebben, funest is voor betrokkenheid.

Uit het bovenstaande blijkt dat het model van 'high commitment work systems' (zie figuur 2.1) door empirisch onderzoek wordt ondersteund. Talloze factoren die allen met HR-beleid te maken hebben beïnvloeden betrokkenheid. Echter, het model houdt geen rekening met persoonlijke werkgerelateerde en niet-werkgerelateerde factoren. Ook deze factoren beïnvloeden betrokkenheid, zoals bijvoorbeeld de leeftijd, de sekse, de familiestand, het opleidingsniveau, het functieniveau en de organisatieanciënniteit (cf. Mathieu & Zajac, 1990, Schmidt c.s., 1998).

Ten slotte, in het antecedentenonderzoek zien we (wederom) een eenzijdige nadruk op affectieve betrokkenheid bij de organisatie. Over de 'veroorzakers' van andere vormen van betrokkenheid weten we dan ook relatief weinig.

#### 2.4.2.2 Intervenierende variabelen

Uit het bovenstaande is duidelijk dat niet alleen de contractrelatie een mogelijke veroorzaker van betrokkenheid is. Het HR-beleid en verschillende werkgerelateerde en niet-werkgerelateerde factoren beïnvloeden betrokkenheid. Vooral de mate waarin het (huidige) contract tegemoet komt aan de wensen van de werknemer lijkt een belangrijke alternatieve variabele, een concurrent, van de contractrelatie te zijn. In de deze paragraaf richten we ons op de intervenierende kracht van de bovengenoemde variabelen. Deze variabelen kunnen mogelijk ook tussen de contractrelatie en betrokkenheid komen.

Herhaaldelijk hebben we op literatuur gewezen die een negatief verband tussen atypische contractvormen en betrokkenheid veronderstelt. Deze vermoedens worden gevoed door veronderstellingen (cf. Atkinson & Meager, 1986) en empirisch onderzoek over de relatie tussen de contractvorm en de kwaliteit van de arbeid. Uit diverse onderzoeken blijkt dat 'flexwerkers' op een aantal krachtige voorspellers van betrokkenheid negatief scoren: qua arbeidssysteem en beloning lijken atypische arbeidskrachten minder goed te worden behandeld dan typische arbeidskrachten.

Het arbeidssysteem van arbeidskrachten met een atypische contractrelatie lijkt minder te zijn, dan dat van medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Arbeidskrachten met tijdelijke contracten hebben minder controle over hun werktijden, minder (taak-)autonomie en verrichten eenvoudiger taken, dan werknemers in vaste dienst. ZZP'ers (Zelfstandigen Zonder Personeel) krijgen minder training, ervaren minder sociale ondersteuning en hun taken zijn minder afwisselend, dan die van vaste werknemers. Wel lijken ZZP'ers meer controle over hun werktijden te hebben, over meer taakautonomie te beschikken en minder werkdruk te ervaren dan het (vaste) kernpersoneel. 20 procent van de medewerkers met een tijdelijk contract is ontevreden; in vergelijking tot 13.6 procent van de werknemers met een typisch contract



(European Foundation, 2001). Goudswaard en collega's (2000) hebben een vergelijkbaar onderzoek naar de effecten van flexibilisering voor werknemers in Nederland gedaan. Ze concluderen dat flexibele arbeidskrachten minder autonomie in het werk hebben dan vaste krachten. Dit geldt met name voor uitzendkrachten, werknemers met langdurige tijdelijke contracten en inval-/oproepkrachten. Flexibele contracten lijken dan ook vooral saai werk te bieden, een combinatie van lage taakeisen en weinig autonomie. Wel concluderen Goudswaard en De Nanteuil (2000) dat atypische arbeidskrachten geen slechtere arbeidsomstandigheden hebben, dan typische arbeidskrachten. Veelmeer is het zo dat atypische arbeidskrachten een gebrek aan kennis omtrent bedrijfsveiligheid hebben. Dit gebrek aan kennis verhoogt de kans op onveilige situaties. Rousseau en Libuser (1997) ondersteunen deze conclusie. Vooral voor arbeidskrachten die bij een derde te werk worden gesteld kunnen tekortkomingen op het gebied van de arbeidsomstandigheden bestaan. De reden hiervoor is gelegen in het feit dat het bij zo'n driehoeksrelatie vaak niet duidelijk is wie verantwoordelijk is voor deze fysieke arbeidsomstandigheden (European Foundation, 2001).

Ook wat de beloning betreft lijkt het hebben van een atypische contractrelatie geen positieve invloed te hebben. Onderzoek naar arbeidsvoorwaarden laat zien dat flexwerkers gemiddeld 20 procent minder verdienen dan typische werknemers (Kleinknecht c.s., 1997). Bovendien hebben atypische arbeidskrachten weinig of geen toegang tot bijscholing of omscholing en training (Goudswaard & De Nanteuil, 2000) en moeten atypische contractanten beduidend vaker hun eigen opleiding betalen (41%), dan werknemers met een typisch contract (18%) (Jonker c.s., 1997, in Delsen 2000a).

We kennen geen onderzoek over verschillen ten aanzien van de (individuele) arbeidsverhoudingen tussen typische en atypische contractanten. Anders gezegd: we weten weinig of niets over de verschillen ten aanzien van informatie, inspraak en medezeggenschap. Wel is in Nederland wettelijk geregeld dat atypische arbeidskrachten een recht op medezeggenschap hebben mits aan bepaalde voorwaarden is voldaan. Ook weten we niet of typische en atypische arbeidskrachten qua doorstroommogelijkheden van elkaar verschillen. Onderzoek ontbreekt.

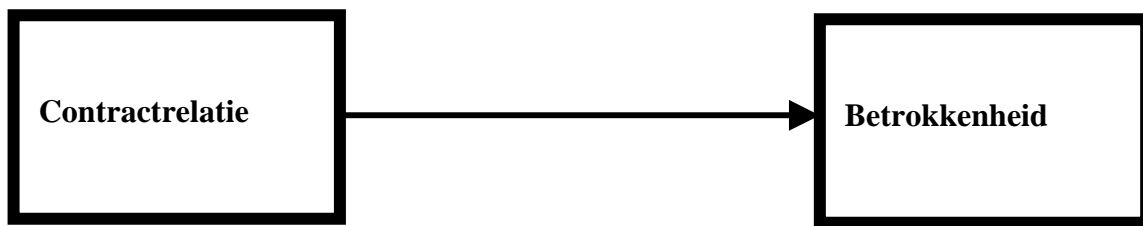
Samengevat betekenen deze resultaten dat bij dit onderzoek naast de contractrelatie en verschillende vormen van betrokkenheid ook andere alternatieve dan wel interveniërende variabelen moeten worden betrokken willen we uitspraken over deze relatie doen.

## 2.5 De (voorlopige) onderzoeksvragen en het onderzoeksmodel

De doelstelling van dit onderzoek is om inzage te verkrijgen in de samenhang tussen de contractrelatie en betrokkenheid bij medewerkers in metaalbewerkende functies. Uit dit hoofdstuk blijkt dat de resultaten van eerder gedaan onderzoek elkaar nogal tegenspreken. Dit betekent dat op de volgende vraag nog geen duidelijk antwoord is gevonden:

*Heeft de contractrelatie een invloed op betrokkenheid?*

Onze onderzoeksvraag kan dus als volgt worden gevisualiseerd:



Figuur 2.3: De onderzoeksvraag gevisualiseerd

Dit is de hoofdvraag van dit onderzoek. Deze hoofdvraag zal nu worden uitgesplitst in een aantal onderzoeksvragen. Hierbij moeten we rekening houden met de tekortkomingen van eerder gedaan onderzoek naar deze relatie en met de invloed van alternatieve en interveniërende variabelen. Ten eerste, de focus van het onderzoek: nog steeds ligt de nadruk vooral op de organisatie als onderzoeksobject en multi-foci onderzoek is schaars. Het is dus belangrijk om de volgende vraag te stellen: *ten opzichte van welk betrokkenheidsobject kan de contractrelatie een invloed hebben?* Ten tweede, moet de vraag naar de grondslag worden beantwoord: *ten opzichte van welke betrokkenheidsgrondslagen kan de contractrelatie een invloed hebben?* Eerder hebben we drie grondslagen van betrokkenheid onderscheiden, te weten: affectie, normen en calculatie. Echter, of deze bases ook relevant zijn voor onze doelgroep weten we niet. Immers, handarbeiders zijn een perifere groep binnen het commitment-onderzoek of meer algemeen het sociaal-wetenschappelijk onderzoek. Voor ons onderzoek betekent dit dat we voordat we nader ingaan op de onderzoeksvraag eerst duidelijkheid moeten verkrijgen over relevante foci en grondslagen van betrokkenheid voor metaalbewerkers. Omdat we zo weinig weten over onze doelgroep is het noodzakelijk om eerst antwoorden op de volgende vragen te vinden; dit om in ervaring te brengen of het theoretische raamwerk omtrent betrokkenheid, zoals gepresenteerd in dit hoofdstuk, zonder meer kan worden 'vertaald' naar onze doelgroep:

- 1) *Welke betekenis heeft het concept 'betrokkenheid' voor medewerkers in metaalbewerkende functies?*

Deze onderzoeksvraag kan worden uitgesplitst in twee sub-vragen:

*1a) Welke **foci** van betrokkenheid onderscheiden deze medewerkers?*

*1b) Welke **grondslagen** van betrokkenheid onderscheiden deze medewerkers?*

Bovendien weten we niets over eventuele verschillen tussen medewerkers met een atypische en typische contractrelatie betreffende de foci en grondslagen van betrokkenheid. Met ons concluderen Gallagher en McLean Parks (2001, p. 186):

*... it is not clear to what extent the various foci of work commitment (e.g. employment, job, career, or organization) are relevant or important to the study of contingent workers... .*

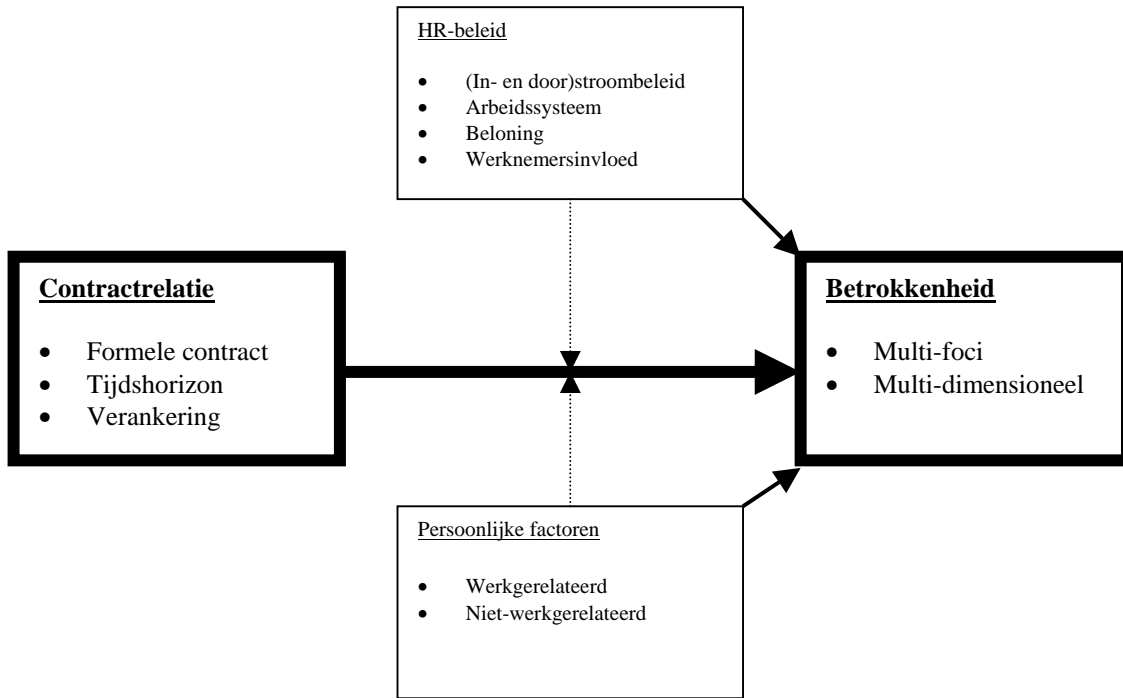
Een zelfde conclusie geldt betreffende de grondslagen van betrokkenheid. Dit gebrek aan kennis leidt tot formulering van één aanvullende onderzoeksvraag:

*2) Heeft de contractrelatie een invloed op de relevantie van betrokkenheidsgrondslagen en -objecten?*

Anders gezegd: bestaan er verschillen tussen atypische en typische arbeidskrachten en atypische arbeidskrachten onderling ten aanzien van de ‘ervaren’ relevantie van betrokkenheidsfoci en –grondslagen? Pas nadat we antwoorden op deze vragen gevonden hebben kunnen we ons richten op de beantwoording van onze onderzoeksvraag. Daarbij moeten we rekening houden met mogelijke interactie-effecten. Het effect van de contractrelatie (factor A) op betrokkenheid kan mede afhankelijk zijn van factor B. Ook moeten we bedacht zijn op alternatieve variabelen: niet de contractrelatie, maar een andere variabele heeft dan een effect op betrokkenheid (zie paragraaf 2.4.2.2). Deze alternatieve en interveniërende factoren hebben we in de vorige paragraaf gepresenteerd. We hebben gezien dat het HR-beleid een belangrijke rol speelt, daarom formuleren we de volgende onderzoeksvraag

*3) Welke invloed heeft het HR-beleid op de samenhang contractrelatie en betrokkenheid?*

Het bovenstaande model moet dus als volgt worden aangevuld:



Figuur 2.4: Het onderzoeksmodel



## Hoofdstuk 3

### Methodologie

In dit hoofdstuk richten we ons op de manier waarop we kennis over het hier te onderzoeken verschijnsel willen verzamelen: de methode van onderzoek. ‘Methodologie’ - het denken omtrent een methode (Becker, 1977) - heeft meerdere samenhangende betekenissen (Van der Zwaan, 1995), wij hanteren een tweedeling in:

- 1) *Wetenschapstheoretische betekenis*: daarbij gaat het om kennistheoretische, filosofische vraagstukken, en een
- 2) *Onderzoekstechnische betekenis*: de manier waarop of de strategie die wordt gekozen, om kennis te verkrijgen. Het gaat om het ‘gereedschap’ waarmee we proberen kennis te vergaren.

In paragraaf 3.1 zullen we beide betekenissen en hun onderlinge verwevenheid nader toelichten door ons theoretisch kader in methodologische termen te beschrijven. De daaruit te trekken conclusies hebben gevolgen voor het onderzoeksontwerp: de strategieën van dataverzameling, -verwerking en -analyse. In paragraaf 3.2 wordt de keuze voor de gekozen onderzoeks aanpak toegelicht. Vervolgens komt de onderzoeksstrategie - de gevalsstudie (paragraaf 3.3) - en de daarbinnen gehanteerde methodes aan bod: het kwalitatieve onderzoek (paragraaf 3.3.1) en het kwantitatieve onderzoek (paragraaf 3.3.2).

#### 3.1 Het theoretisch kader in methodologisch perspectief

Onderzoek naar flexibele arbeid en in het bijzonder onderzoek naar atypische contractrelaties wordt gedomineerd door kwantitatief onderzoek. Er wordt gezocht naar oorzaak en gevolg relaties, naar universele wetmatigheden die middels het formuleren van hypothesen en het (statistisch) toetsen daarvan onderzocht kunnen worden. Interpretatieve of constructivistische benaderingen van het verschijnsel zijn zeldzaam: weinig wetenschappers begeven zich in de leefwereld van de betrokkenen, betrekken de percepties van mensen op flexibele arbeid bij hun onderzoek. Het afstandelijke, het neo-positivistische wetenschapsmodel prevaleert. Bovendien zien we dat de ‘stakeholders’ van arbeidsflexibilisering niet evenredig in onderzoek vertegenwoordigd zijn: de meeste informatie waarover we beschikken is afkomstig van de beleidsmakers, het organisatieperspectief staat centraal. Onderzoek vanuit het perspectief van de flexwerker zelf is relatief zeldzaam en in het bijzonder onderzoek dat flexkrachten ‘vrijuit’ laat spreken. Kessler, Coyle-Shapiro en Purcell (1999) vatten het bovenstaande als volgt samen:

*The ‘outsiders’ perspective is a common feature of much of the research to date. It deduces the likely consequences, draws on proxy indicators and uses harder, objective data on terms of conditions of employment. Conspicuously missing is the ‘insiders’ perspective – the employees’ voice (p. 6).*

We weten wel wat over flexkrachten, maar deze kennis werd voornamelijk met vragenlijsten verzameld. Dit geldt ook voor het (weinig) onderzoek naar de samenhang tussen flexibele arbeid en betrokkenheid. We kennen uitsluitend kwantitatief onderzoek naar deze relatie. Niet verwonderlijk, want het fenomeen 'betrokkenheid' wordt voornamelijk door 'traditionele' (arbeids- en organisatie)psychologen bestudeerd die doorgaans binnen het neo-positivistische wetenschapsmodel opereren (o.a. Allen & Meyer, 1990; O'Reilly & Chatman, 1986; Porter c.s., 1974). In het begin van de psychologische wetenschap werd kennis vergaard middels zowel kwalitatieve als ook kwantitatieve methodes. Maar de tweede generatie psychologen stond onder sterke invloed van het behaviorisme en haar kwantitatieve, experimentele methoden. Weliswaar zijn er tegenwoordig ook psychologen die 'verstehend' te werk gaan - de zogenaamde hermeneutische richting in de psychologie -, maar natuurwetenschappelijke methoden zijn dominant (Kidder & Fine, 1997). De gevestigde orthodoxie in de psychologie is het structureel functionalisme: de empirische werkelijkheid is er een die tijd- en contextvrij bestaat en die zich deductief - in termen van causale verbanden - laat beschrijven. Er wordt gezocht naar algemene wetten die deze 'feiten' kunnen verklaren. Deze oorzaak-gevolg veronderstellingen kunnen als een 'quantitatieve Zusammenhangsannahme' (Holzkamp, 1983) worden gekarakteriseerd: wetenschappelijke kennis moet door experimenten of een statistische aanpak worden verkregen. Zo'n normstellende kader wordt door Kuhn een paradigma genoemd (Kuhn, 1970; p. 10). Dit paradigma heeft tot de dag van vandaag zijn stempel op de psychologie gedrukt en daarmee ook op het onderzoek naar betrokkenheid. Reichers (1985) bekritiseert deze eenzijdige benadering van betrokkenheid:

*... a second problem that emerges from the commitment literature as a whole is the lack of emphasis on the individual's own experience of being committed. That is, definitions and operationalizations of commitment seem always to evolve from reviews of the literature and hybridizations of previous definitions. Researchers have not asked subjects directly (or even indirectly) for their perceptions and definitions of commitment ( p. 469).*

Er heeft zich dus een bepaalde orthodoxie ontwikkeld in het onderzoek naar betrokkenheid. Een 'alternatieve', meer interpretatieve aanpak van betrokkenheid is schaars: de onderzoeken van Singh en Vinnicombe (2000) en delen van Dick en Metcalfe's (2001) studie behoren tot deze uitzonderingen op de regel. De bovenstaande uitspraak wordt pas echt betekenisvol als we ons Kuhn's belangrijkste kritiek op 'normale wetenschap' - de dominante onderzoekspraktijk - herinneren. Volgens Kuhn dient zo'n orthodoxie niet om nieuwe fenomenen in kaart te brengen of nieuwe theorieën te verzinnen, maar enkel om het succes van een geaccepteerde theorie te vergroten (Kuhn, 1970; p. 24; zie ook Andersen, 2001; p. 21). Niet de feiten spreken, maar de visie op de werkelijkheid die van generatie op generatie van onderzoekers wordt doorgegeven en die voor het aantrekken van onderzoeksgeld en ook voor de individuele carrière kansen van onderzoekers medebepalend is. Er bestaat dus een normatieve druk tot aanpassing aan wat voor waar en juist wordt aangenomen. Overtredingen van de norm hebben straffen tot gevolg. De orthodoxie belemmert dus een frisse of innovatieve interpretatie. 'Normale wetenschap' is daardoor inherent zelfbevestigend en conservatief (Van Riemsdijk, 1999; p. 18).

Wat dus in het onderzoek en daarmee in ons theoretisch raamwerk ontbreekt is een subjectieve benadering; een benadering die rekening houdt met het perspectief van het individu. We weten niet of de gangbare operationalisaties van betrokkenheid een goede weergave van de werkelijkheid zijn. Anders gezegd: de begripsvaliditeit is in het geding. Dit betekent dat we de ‘wetenschappelijke draagkracht’ (Holzkamp, 1983) van het concept ‘betrokkenheid’ moeten onderzoeken. Wetenschappelijk psychologisch onderzoek - het kader waarbinnen commitment-onderzoek plaatsvindt - begint pas bij de controle van veronderstelde oorzaak-en-gevolg relaties tussen begrippen (Kontrollwissenschaft); de begrippen zelf zijn geen onderwerp van onderzoek meer. Dit is volgens Holzkamp het hoofdbezwaar dat de ‘kritische psychologie’ ten aanzien van de traditionele psychologie, de ‘variabelenpsychologie’, heeft. Deze kritiek richt zich niet op de ‘statistische methode’, maar op de manier waarop de meetinstrumenten worden geconstrueerd: zonder rekening te houden met de percepties van de onderzochten. De kritische psychologie houdt zich primair bezig met de (methode voor) deze afleiding van begrippen:

*Bevor man der Frage der Objectivität, das methodische Kriterium der traditionellen Psychologie, näher nachgehen kann, muß gesichert sein, daß mein jeweiliges Forschungsvorhaben auch dem Gegenstand, den ich erforschen will, adäquat ist (Holzkamp, 1983; p. 23).*

Deze kritische benadering wordt gesteund door empirisch onderzoek. Hassard (1991) heeft ‘arbeidsmotivatie’ bij één organisatie (The British Fireservice) vanuit verschillende methodologische invalshoeken onderzocht. Hij is kritisch ten aanzien van zijn ‘empirische route’:

*[avoid the mistake] ... of completing a psychometric analysis of work motivation (functionalist paradigm) before a qualitative understanding of the work organisation (interpretive paradigm) had been obtained. The authors experience was of beginning to understand the meaning of work motivation in the Fire Service only after the psychometric analysis had been completed! (p. 296).*

Hassard komt naar aanleiding van dit onderzoek nog tot een andere conclusie die hier relevant is: elk van de paradigmata blijkt methodologische beperkingen op te leveren. Paradigmatische ‘ketterij’ is de remedie. Volgens Denzin (1978) kunnen met een methode-mix en in het bijzonder een mix van kwalitatief en kwantitatief onderzoek sociale fenomenen beter worden gekend. We kunnen de geldigheid, de validiteit, van onderzoek in de sociale wereld vergroten door de nadelen van de ene methode te compenseren met de voordelen van de andere (Burrell & Morgan, 1979).

Wij willen aansluiten bij deze kritische, progressieve benadering. Dit impliceert het een en ander voor de ‘status’ van het theoretisch kader en daarmee ook de manier waarop we kennis over het verschijnsel moeten verkrijgen. In de volgende paragraaf komen de onderzoekstechnische implicaties aan bod.



### 3.2 Methodologische keuzes

Het eerder gepresenteerde theoretische raamwerk van betrokkenheid kan naar onze opvatting niet meer zijn dan een sensitizing concept (Blumer, 1954): een richtinggevend kader dat, lopende het onderzoek, verder moet worden toegespitst en verscherpt tot een definitief concept. Wij weten niet of het raamwerk adequaat is voor handarbeiders en voor de flexkrachten onder deze handarbeiders. De literatuur en het onderzoek naar dit fenomeen richt zich voornamelijk op witte-boorden culturen met een traditioneel, vast dienstverband (Kessler c.s., 1999; Gallagher & McLean Parks, 2001; Gallagher & Sverke, 2000). Dit is een andere 'context' dan die van ons onderzoek. Nog sterker: door een gebrek aan kennis over het begrip 'betrokkenheid' vanuit subjectief oogpunt kunnen we ons zelfs afvragen of de gangbare operationalisaties überhaupt geschikt zijn. We moeten dus achter de specifieke 'behoeften' van onze doelgroep komen (Hassard, 1991); kennis verkrijgen van de metaalbewerkers zelf, hun percepties, maar ook hun omgeving (Nightingale & Neilands, 1997). Een open, *exploratieve*, benadering sluit bij zo'n doelstelling aan. Bij zo'n benadering van de sociale wereld passen kwalitatieve methodes die deze individuele, subjectieve werkelijkheid aan het licht kunnen brengen, zoals bijvoorbeeld interviews en (participerende) observaties. Willen we commitment 'verstehen' moeten we het fenomeen van binnenuit bestuderen, vanuit het perspectief van de metaalbewerkers zelf. Dus, het object van onderzoek zijn niet de metaalbewerkers, het is de wereld zoals zij die beleven (Markard, 2000). Dit betekent dat onze metaalbewerkers worden gezien als een integraal deel van het onderzoeksteam; het zogenaamde 'Mitforscher-Prinzip' (Holzkamp, 1983):

*... a methodology that is guided and supported by the respondents (Dick & Metcalfe, 2001; p. 122).*

Een beperking van diepgaand kwalitatief onderzoek is gelegen in het gelimiteerd aantal gevallen dat kan worden onderzocht. Deze manier van dataverzameling blijft tijdrovend, ondanks de toegenomen mogelijkheden voor geautomatiseerde dataverwerking. In tijden van krimpende onderzoeksbudgetten een belangrijk argument voor een minder tijdrovende methode, zoals de enquête. Een enquête ligt om twee redenen voor de hand. Ten eerste is het *aantal personen* waarover we gegevens willen hebben groot. Wij willen uitspraken doen over metaalbewerkers. Onderzoek naar enkele gevallen is niet voldoende om uitspraken over deze groep te kunnen doen. Bovendien zien we 'de metaalbewerkers' niet als een homogene groep. Het onderscheidende criterium is de contractrelatie. Uit het vorige hoofdstuk weten we dat we zes contractrelaties onderscheiden. Binnen iedere groep moet een aanzienlijk aantal gevallen worden onderzocht, willen we uitspraken over de groep als geheel kunnen doen. Ten tweede is het *aantal te meten variabelen* groot. We moeten niet alleen rekening houden met de variabelen 'contractrelatie' en 'betrokkenheid', maar ook met mogelijk alternatieve of interveniërende variabelen. Een enquête is een goede manier om zo'n complex onderzoek vrij snel te kunnen doen.

Echter, een kwalitatieve onderzoeksaanpak blijft onvermijdelijk. Omdat het bestaande onderzoek naar de samenhang van contractrelatie en betrokkenheid weinig rekening houdt met de complexiteit van beide concepten en dus als gebrekkig kan worden gekarakteriseerd kunnen we geen hypothesen afleiden.

Bovendien betwijfelen we dat bestaande meetinstrumenten adequaat zijn. Wij vermoeden dat bestaande meetinstrumenten, zoals de Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) van Porter en collega's (1974) en de schaal van Cook en Wall (1980) niet geschikt zijn voor onze doelgroep (Peeters & Meijer, 1995). Het kwalitatieve onderzoek is dus niet alleen een doel op zich, maar ook een middel om een bepaald doel te bereiken, namelijk: het formuleren van hypothesen en de ontwikkeling van geschikte meetinstrumenten voor verder onderzoek.

We zullen deze verschillende methoden binnen een gevalstudie-opzet toepassen. In de volgende paragrafen lichten we deze keuzes nader toe.

### **3.3 De gevalstudie**

Bij een gevalstudie gaat het om de intensieve bestudering van een verschijnsel binnen zijn natuurlijke context, zodanig dat de verwevenheid van relevante factoren behouden blijft (Hutjes & Van Buuren, 1990). Daarbij wordt gebruik gemaakt van verschillende soorten kwalitatief en/of kwantitatief bewijs (Yin, 1989). Wie of wat is dan de case - de onderzoekseenheid - binnen ons onderzoek? Bedrijven met voldoende vaste werknemers en flexkrachten in metaalbewerkende functies.

Uit het voorgaande hoofdstuk weten we dat het HR-beleid werknemersbetrokkenheid beïnvloedt. Deze condities worden in sterke mate bepaald door de onderneming. De onderneming en in het bijzonder haar HR-beleid is dus de directe (werk)omgeving van de metaalbewerkers en het te onderzoeken verschijnsel. We moeten deze context daarom bij ons onderzoek betrekken willen we van een intensieve bestudering kunnen spreken. 'Intensief' betekent ook dat de onderzoeker gedurende een zekere periode in de situatie aanwezig moet zijn. In eerste instantie is dit noodzakelijk omdat het te onderzoeken verschijnsel complex is: het kost enige tijd om het verschijnsel in kaart te brengen. Maar vooral werd voor een gevalstudie gekozen om de sociaal-culturele afstand tussen de onderzoeker en de 'onderzochten' te verkleinen en het wederzijds vertrouwen te vergroten: beiden noodzakelijke vereisten wil men onderzoek doen volgens het 'Mitforscher-Prinzip'. De afstand tussen de onderzoeker en de metaalbewerkers kan zonder meer als groot worden beschouwd. De onderzoeker is een vrouw met een sociaal-wetenschappelijke opleiding, de onderzochten zijn mannen met een lagere tot middelbare technische beroepsopleiding. Swanborn (1987) veronderstelt dat antwoorden op interviewvragen in belangrijke mate medebepaald worden door de mate van overeenkomst qua leeftijd, huidskleur sekse en dergelijke tussen interviewer en geïnterviewde. Ervan uitgaande dat de aanwezigheid van de onderzoeker in de situatie bijdraagt aan een vermindering van deze bias, werd enige tijd op de werkvloer in bedrijf 1 en 2 doorgebracht: in bedrijf 1 twee maanden, in bedrijf 2 één maand. Bovendien werden de bedrijven ook na de tijd regelmatig bezocht. Dit contact werd om een tweetal redenen gecontinueerd. Ten eerste om veranderingen te kunnen volgen. Ten tweede om de participanten bij hun onderzoek te betrekken. Tijdens deze bezoeken werden de betrokkenen geïnformeerd over de voortgang van hun onderzoek. Een vaak gehoorde klacht over onderzoek is dat medewerking wordt

gevraagd, maar dat de participanten na de tijd weinig of niets van de resultaten horen en/of dat er niets gebeurt met de onderzoeksgegevens. Dit kan tot een onverschillige houding ten aanzien van onderzoek leiden of, nog erger, het weigeren van medewerking. Bij de andere twee bedrijven was het om redenen van tijd niet mogelijk om op de werkvloer aanwezig te zijn. Wel is geprobeerd om ook daar voor de respondenten 'bereikbaar' te zijn. Bij bedrijf 3 werd voor ieder team een presentatie over het onderzoek gegeven. Bij elkaar 18 presentaties. Bij bedrijf 4 was dit niet mogelijk. Wel hebben we bij dit bedrijf drie dagen in de kantine gezeten, die in een productiehal gevestigd was, om eventuele vragen te beantwoorden. We hebben dit onderzoek in vier bedrijven of cases gedaan.

Zijn er op grond van zo'n meervoudige gevalsstudie uitspraken over regelmatigheden van meer algemene aard mogelijk en zo ja, wat zijn de beperkingen daarbij (Hutjes & Van Buuren, 1990; p. 70)? Het gaat om de vraag of de onderzoeksresultaten generaliseerbaar zijn naar andere personen, settings, tijdstippen en metingen; of het onderzoek extern valide is. Wij willen geen algemene, universele wetten omtrent de samenhang van de contractvorm en betrokkenheid formuleren. Wij willen uitspraken doen over deze samenhang voor een hele specifieke groep, namelijk metaalbewerkers. Zo bezien is er sprake van een *pars-pro-toto* onderzoek: de verzameling van eenheden in de probleemstelling is breder, maar het onderzoek vindt plaats bij enkele gevallen (Swanborn, 1996). Wij willen dus generaliseren van onze operationele populatie, de metaalbewerkers in de vier bedrijven, naar de feitelijke populatie, metaalbewerkers in alle (Nederlandse) bedrijven. Voor dit onderzoek werd gebruik gemaakt van de 'maximumvariatie'-strategie: een maximale spreiding van gevallen naar locatie (verschillende afdelingen en ondernemingen) en doelgroepen (verschillende metaalbewerkende functies). Met zo'n strategie kan inzage worden verkregen in meer algemeen geldende patronen (Hutjes & Van Buuren, 1990).

Twee kanttekeningen moeten daarbij worden geplaatst. Ten eerste, de vier bedrijven, de omgeving van de metaalbewerkers, zijn middelgroot tot groot. Dit betekent dat de resultaten niet zonder meer naar metaalbewerkers in kleine ondernemingen vertaald kunnen worden (Hodson & Sullivan, 1985): voor medewerkers van kleine bedrijven zullen sommige betrokkenheden geen rol spelen, zoals bijvoorbeeld de afdeling, andere winsten misschien aan betekenis, zoals bijvoorbeeld de organisatie. Ten tweede zal uit het volgende hoofdstuk blijken dat het HR-beleid van de vier bedrijven vergelijkbaar is en op een bepaalde manier kan worden gekarakteriseerd. Onze uitspraken zijn dan ook niet zonder meer overdraagbaar naar metaalbewerkers in andere omstandigheden.

In paragraaf 3.3.1 en 3.3.2 gaan we nader in op de onderzoekstechnieken die we binnen de (meervoudige) gevalsstudie hebben gebruikt om kennis te vergaren.

### 3.3.1 Kwalitatieve onderzoekstechnieken

Voor dit onderzoek werden (ten eerste) verschillende kwalitatieve onderzoekstechnieken ingezet. Kidder en Fine (1987) maken een onderscheid tussen “qualitative work with the big Q en qualitative work with a small q”:

*Qualitative work with the big Q is field work, participant observation, or ethnography; it consists of a continually changing set of questions without a structured design. The big Q refers to unstructured research, inductive work, hypothesis generation and the development of grounded theory. Qualitative work with a small q consists of open-ended questions embedded in a survey or experiment that has a structure or design. The hypothesis and questions do not change as research progresses. The same questions are asked for everyone (Kidder & Fine, 1987; p. 59; in Kidder & Fine, 1997).*

Het kwalitatieve onderzoek in bedrijf 1 kan als *big Q* gekarakteriseerd worden. De eerste twee weken hebben we ons beperkt tot informele gesprekken en observaties. Dit om inzage te verkrijgen in de leefwereld van de metaalbewerkers, om ‘aan elkaar te wennen’ en om te kijken of de interviewonderwerpen bijgesteld moeten worden. De gesprekken en observaties –die gedurende het gehele verblijf werden voortgezet- werden in een dagboek bijgehouden. Na deze kennismaking van twee weken werd begonnen met de halfgestructureerde interviews met de metaalbewerkers. Eén interviewonderwerp werd naar aanleiding van de eerste verkenning toegevoegd, namelijk: betrokkenheid bij de collega’s (zie ook verderop in deze paragraaf). Daarnaast werden ook halfgestructureerde interviews met de personeelsmanager, ondernemingsraadleden, de productiemanager en direct leidinggevenden gevoerd. Dit om nadere informatie over de onderneming en in het bijzonder het HR-beleid te verkrijgen. Daarbij werden vooral mogelijke verschillen tussen vaste werknemers en flexkrachten centraal gesteld. In bedrijf 2 werden vanaf dag één interviews met de metaalbewerkers, hun directe en indirecte leidinggevenden en ondernemingsraadleden gevoerd. Ook vonden observaties en informele gesprekken plaats. Echter, van *big Q* onderzoek kan geen sprake zijn: de interviewonderwerpen waren (naar aanleiding van casestudie 1) vastgelegd (vaste vragen, open antwoordmogelijkheden). Bij bedrijf 3 en bedrijf 4 is eenduidig sprake van *small q* onderzoek. Er werden uitsluitend halfgestructureerde interviews met leidinggevenden en ondernemingsraadleden gevoerd. De metaalbewerkers hebben uitsluitend medewerking aan het kwantitatieve onderzoek verleend.

	Bedrijf 1	Bedrijf 2	Bedrijf 3	Bedrijf 4
Informele gesprekken	X	X		
Observaties	X	X		
Interviews met leidinggevenden	X	X	X	X

Interviews met metaalbewerkers	X	X		
Enquête	X	X	X	X

Tabel 3.1: Overzicht van de gehanteerde onderzoekstechnieken per case

Wij focussen ons in deze paragraaf op de interviews met de metaalbewerkers (bedrijf 1 en 2). Bij elkaar zijn er 54 interviews met lassers en monteurs gehouden (30 in bedrijf 1 en 24 in bedrijf 2). Deze interviews duurden tussen één uur en 3 ½ uur. Alle variabelen uit het onderzoeksmodel kwamen in de interviews met de metaalbewerkers aan bod. Bovendien werd aan de respondenten gevraagd of zij vonden dat er verschillen tussen vaste werknemers en flexkrachten bestaan. Het doel van deze interviews was vierledig: 1. exploratie, 2. illustratieve doeleinden, 3. hypothesevorming en 4. instrumenttoetsing c.q. -ontwikkeling. De verschillende onderwerpen en deelonderwerpen zijn in de onderstaande tabel samengevat:

INTERVIEWONDERWERPEN	DEELONDERWERPEN
1. Persoonlijke niet-werkgerelateerde kenmerken	- leeftijd - familiestand
2. Persoonlijke werkgerelateerde kenmerken	- opleidingen en cursussen - functie-, afdelings- en bedrijfsanciënniteit
3. Aanstellingsbeleid	- contractrelatie - contracttevredenheid
4. Doorstroombeleid	- mogelijkheden voor ander werk - mogelijkheden voor werk bij een andere afdeling
5. Arbeidssyteem	- autonomie - uitdaging - taakcomplexiteit - benutten van kennis en kunnen (ability) - arbeidsomstandigheden
6. Beloning	- primaire arbeidsvoorwaarden - secundaire arbeidsvoorwaarden
7. Werknemersinvloed	- (mening over) werkoverleg - (mening over) OR - (mening over) verhouding werknemers/management - andere vormen van werknemersinvloed

8. Verschillen tussen vaste werknemers en flexkrachten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- doorstroombeleid</li> <li>- arbeidssysteem</li> <li>- beloning</li> <li>- werknemersinvloed</li> </ul>
9. Betrokkenheid	zie onderstaand

Tabel 3.2: Gespreksonderwerpen tijdens interviews met metaalbewerkers

De onderwerpen 3 t/m 8 kwamen ook bij de interviews met leidinggevenden en ondernemingsraadsleden aan bod. Over deze interviews wordt in hoofdstuk 4 gerapporteerd.

We zullen nu nader ingaan op de vragen over de afhankelijke variabele van dit onderzoek, ter herinnering: betrokkenheid. We hebben vijf hoofdvragen en vijf deelvragen over betrokkenheid aan de medewerkers gesteld, namelijk:

- 1) Wat versta je onder betrokkenheid?
  - 1a) In welke mate ben je volgens jou eigen definitie betrokken? Zwak, matig of sterk?
- 2) Wat versta je onder betrokkenheid bij het werk?
  - 2a) In welke mate ben je volgens je eigen definitie betrokken bij jou werk? Zwak, matig of sterk?
- 3) Wat versta je onder betrokkenheid bij de collega's?
  - 3a) In welke mate ben je volgens je eigen definitie betrokken bij jou collega's? Zwak, matig of sterk?
- 4) Wat versta je onder betrokkenheid bij de afdeling?
  - 4a) In welke mate ben je volgens je eigen definitie betrokken bij jou afdeling? Zwak, matig of sterk?
- 5) Wat versta je onder betrokkenheid bij de organisatie?
  - 5a) In welke mate ben je volgens je eigen definitie betrokken bij ... (naam bedrijf)? Zwak, matig of sterk?

Met vraag 1 wilden we de algemene commitment 'mind-set' blootleggen. Welke en hoeveel objecten van betrokkenheid onderscheiden de metaalbewerkers en aan welke grondslag(en) worden deze objecten gerelateerd? Bovendien bepalen de uitkomsten van vraag 1 of de objecten die we bij de vragen 2 t/m 5 hebben onderscheiden relevant zijn. De foci werk, afdeling en organisatie werden naar aanleiding van een artikel van Peeters en Meijer (1995) gekozen. Uit hun onderzoek naar betrokkenheid bij productiemedewerkers bleek dat deze drie foci relevant zijn voor deze doelgroep die enigszins vergelijkbaar is met onze doelgroep. Uit de informele gesprekken met de metaalbewerkers kwam naar voren dat de collega's een belangrijk object van betrokkenheid zijn: "van je collega's moet je het hebben". Daarom werd deze focus toegevoegd. Bij deze vier foci stonden de grondslagen van betrokkenheid centraal. Wordt de betrokkenheid als affectief, normatief en/of calculatief geïnterpreteerd (zie voor de definities hoofdstuk 2) en hoe sterk is deze betrokkenheid? Onze mind-set bestaat dus uit drie grondslagen en een (onbeperkt) aantal foci voor vraag 1. Antwoorden die niet in onze grondslagen mind-set 'passen'

worden in de categorie ‘aanvulling’ geplaatst. Dus, er wordt rekening gehouden met alternatieve interpretaties van betrokkenheid vanuit het perspectief van de metaalbewerkers. Er is daarmee sprake van theoretische openheid: indien nodig worden categorieën direct uit het materiaal afgeleid. Wij onderscheiden in aanvang ten minste 12 betrokkenheidcategorieën, namelijk:

Foci/Grondslagen	Affectief	Normatief	Calculatief
Werk	1	2	3
Collega's	4	5	6
Afdeling	7	8	9
Organisatie	10	11	12

Tabel 3.3: Betrokkenheidcategorieën

Bij de calculatieve grondslag houden we rekening met twee sub-dimensies: (Low) Alternatives en High Sacrifices (zie hoofdstuk 2). De ‘aanvullende’ categorie werd nog eens afzonderlijk geanalyseerd; zoals we later zullen zien werden nieuwe categorieën direct uit het materiaal afgeleid. Over dit onderzoek wordt in hoofdstuk 5 uitgebreid gerapporteerd. Omdat het aantal respondenten per bedrijf relatief klein was werden deze interviews over de cases heen (cross-case analysis) geanalyseerd. Overigens dienen de gegevens ook ter illustratie van de resultaten van het kwantitatieve onderzoek (hoofdstuk 6).

Met het begrip ‘trustworthiness’ wordt aangeduid dat het kwalitatieve onderzoek valide en betrouwbaar is, dat het van goede kwaliteit is (Lincoln & Guba, 1985). In dit specifieke geval: zijn de antwoorden juist geïnterpreteerd en daarmee correct gecategoriseerd? Vier criteria bepalen de mate waarin het onderzoek betrouwbaar is: geloofwaardigheid (credibility), overdraagbaarheid (transferability), afhankelijkheid (dependability) en bevestiging (confirmability). De geloofwaardigheid wordt als het belangrijkste criterium gezien (Tashakkori & Teddli, 1998). Aan dit criterium wordt voldaan indien er sprake is van *begripsvaliditeit*, *interne validiteit* en *betrouwbaarheid*. Van begripsvaliditeit wordt gesproken indien de begrippen die in het theoretisch kader worden gehanteerd een juiste interpretatie zijn van de werkelijkheid. Ook de interne validiteit heeft te maken met een juiste interpretatie van de werkelijkheid. Het gaat daarbij om de veronderstelde semantische relaties tussen de begrippen in het conceptuele model. Anders gezegd: begrijpen en verklaren we het verschijnsel juist in de situatie waarin het optreedt? Ten slotte, de betrouwbaarheid: de uitspraken dienen gebaseerd te zijn op een nauwkeurige waarneming van de werkelijkheid. Een waarneming is betrouwbaar als herhaalde uitvoeringen hetzelfde resultaat opleveren.

Wij hebben een viertal methoden gebruikt om de kwaliteit van het kwalitatieve onderzoek te kunnen waarborgen:

- 1) *Prolonged engagement*: we zijn enkele maanden bij twee bedrijven ‘in het veld’ geweest.
- 2) *Use of triangulation techniques*: er werden verschillende kwalitatieve methodes toegepast. Bovendien werd ook met het oog op de geloofwaardigheid van het kwalitatieve onderzoek aanvullend kwantitatief onderzoek verricht, dat zo gezien als ‘controlerende’ methode kan worden begrepen.
- 3) *Peer debriefing*: de interpretaties van de onderzoekster werden tijdens afdelingsvergaderingen en op nationale en internationale conferenties aan directe en indirecte collega’s (deskundigen) in de vorm van presentaties en papers gepresenteerd. Bovendien is er een viertal artikelen over het kwalitatieve onderzoek en in het bijzonder over de interpretaties gepubliceerd (Torka, 2000; Torka & Van Riemsdijk, 2001a; Torka & Van Riemsdijk, 2001b; Torka c.s., 2002). Het aantal aanpassingen naar aanleiding van deze debriefings was zeer gering en niet van fundamentele aard.
- 4) *Member check*: daarbij gaat het om de geloofwaardigheid van de resultaten in de ogen van onze participanten; de interpretaties van de onderzoeker worden gecontroleerd. Voor dit onderzoek werd een dubbele member-check toegepast. Ten eerste werd aan iedere geïnterviewde (dus niet alleen de metaalbewerkers) een verslag (tussen 3 en 8 pagina’s) van zijn of haar interview overhandigd met het verzoek om eventuele misinterpretaties aan de onderzoeker mede te delen. Ten tweede werden de verslagen (papers en artikelen) van het onderzoek in bedrijf 1 en 2 aan de participanten verstrekt met de vraag of de ‘werkelijkheid’ goed geïnterpreteerd was. Beide member-checks hebben niet geleid tot aanpassingen van interpretaties.

### 3.3.2 Kwantitatieve onderzoekstechnieken: de enquête

We bespreken hier de (manier van) instrumentontwikkeling en de kwaliteitstoetsen die deze instrumenten hebben ondergaan. De precieze wijze van dataverzameling en data-analyse komt uitgebreid aan bod in hoofdstuk 6, waarin de resultaten van het kwantitatieve onderzoek worden gepresenteerd.

De manier waarop commitment wordt gemeten is aan kritiek onderhevig (o.a. Reichers, 1982 en Peeters & Meijer, 1995). Hiervoor hebben we twijfel geuit over de bruikbaarheid van eerder gebruikte en getoetste instrumenten voor onze doelgroep. Om erachter te komen of ze voldoen zijn de interviews met de metaalbewerkers een belangrijke bron van informatie. De uitspraken van onze respondenten hebben we in de eerder omschreven categorieën geplaatst en daarna vergeleken met negentien bestaande meetinstrumenten, namelijk:



MEETINSTRUMENT	AUTEURS
Betrokkenheid bij het werk	- Peeters & Meijer (1995)
Affectieve betrokkenheid bij het beroep	- Wallace (1997) - Meyer, Allen & Smith (1993)
Normatieve betrokkenheid bij het beroep	- Meyer, Allen & Smith (1993)
Calculatieve betrokkenheid bij het beroep	- Meyer, Allen & Smith (1993)
Betrokkenheid bij de collega's	- Van den Heuvel, Ellemers & Seghers (1998)
Betrokkenheid bij de afdeling	- Peeters & Meijer (1995) - Van den Heuvel, Ellemers & Seghers (1998)
Betrokkenheid bij de organisatie	- Peeters & Meijer (1995) - Van den Heuvel, Ellemers & Seghers (1998) - Angle & Perry (1981) - O'Reilly & Chatman (1986) - Becker (1992)
Affectieve betrokkenheid bij de organisatie	- Allen & Meyer (1990) - Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974)
Normatieve betrokkenheid bij de organisatie	- Allen & Meyer (1990)
Calculatieve betrokkenheid bij de organisatie	- Allen & Meyer (1990) - Shore, Tetrick, Shore & Barksdale (2000) - Wallace (1997)

Tabel 3.4: Overzicht bestaande meetinstrumenten

Uit deze vergelijking met de uitspraken van onze respondenten bleek dat deze instrumenten inderdaad niet goed aansluiten bij de belevingswereld van de metaalbewerkers. Zo interpreteren zij de normatieve betrokkenheid bij de organisatie eerder concreet dan abstract: "...als iets misgaat bij ... (naam bedrijf) dan trek ik mij dat aan" en "...ik voel me medeverantwoordelijk voor de gang van zaken bij ... (naam bedrijf)". Abstractere items, zoals "...ik vind dat mijn waarden en die van de organisatie vrij gelijk zijn (Porter c.s., 1974)", moeten dan ook uit onze meetinstrumenten worden geweerd willen we onderzoek doen dat aan het kwaliteitscriterium 'validiteit' voldoet. Met een voorbeeld: uit de interviews blijkt dat 'de organisatie' niet per definitie geassocieerd wordt met het bedrijf waar men werkzaam is. Zo antwoordden meerdere respondenten op de vraag naar hun interpretatie van betrokkenheid bij 'de organisatie' "Nee, met

organiseren heb ik niets te maken” (zie ook het volgende hoofdstuk). De interviews werden ook gebruikt voor de ontwikkeling van beter bruikbare, ‘nieuwe’ meetinstrumenten. De bovenstaande tabel laat zien dat alleen voor de organisatie-focus instrumenten bestaan die rekening houden met de multi-dimensionaliteit van het construct. Dit betekent dat direct uit het interviewmateriaal items werden afgeleid voor de nieuw te construeren meetinstrumenten, zoals bijvoorbeeld normatieve en calculatieve betrokkenheid bij de collega’s. We hebben dus naar aanleiding van deze analyse zelf schalen voor het meten van betrokkenheid ontwikkeld, die zijn samengesteld op basis van inhoudelijke argumenten. Dit betekent dat de uitspraken van de metaalbewerkers (na categorisering) als ‘meetinstrument’ fungeren. Angleiter en Wiggins (1996) hebben erop gewezen dat zulke constructen de werkelijkheid net zo goed of zelfs beter benaderen dan bestaande schalen. Alleen voor het meten van autonomie (De Jonge & Landeweerd, 1994), uitdaging (Lawler & Hall, 1970), taakcomplexiteit (Tijdens, 1999) en ‘ability’ (Lawler & Hall, 1970) hebben we reeds getoetste instrumenten gebruikt.

Om de kwaliteit van de onderzoekerinterpretaties –de toerekening van de uitspraken aan de categorieën- en daarmee de kwaliteit van de meetinstrumenten te bepalen werd een drietal strategieën toegepast. Ten eerste werden de instrumenten aan tien metaalbewerkers voorgelegd om na te gaan of de items aansluiten bij het taalgebruik van de respondenten. Ten tweede werden de meetinstrumenten plus de gehanteerde definitie per instrument aan experts ter evaluatie voorgelegd: medewerkers van de afdeling HRM van de Universiteit Twente. De collega’s werden ook voorzien van de bovengenoemde vertaalde meetinstrumenten; dit om de concurrent validiteit te bepalen. Op basis van deze consultaties is de vragenlijst (taalkundig) aangepast. Daarna werden de (aangepaste) betrokkenheidsschalen ofwel -items voorzien van Likert-schalen. Bij deze schalen wordt van de respondent gevraagd om zijn mate van instemming met een bepaalde stelling op een antwoordschaal met verschillende opties te bepalen. Iedere antwoordmogelijkheid wordt voorzien van een getal. De houding van een individu ten opzichte van een bepaalde kwestie wordt dan bepaald door alle item-scores die de specifieke houding beogen te meten op te tellen. Wij hebben gebruik gemaakt van vijfpuntsschalen lopende van helemaal mee eens (5) tot helemaal niet mee eens (1).

Met deze meetinstrumenten hebben we empirische data verzameld. Niet alleen met het doel om de hoofdvraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden, maar ook om de zogenaamde ‘empirische’ validiteit (Tashakkori & Teddl, 1998) van deze instrumenten te bepalen; naast de expert- en de participanten-consultatie de derde ‘kwaliteitstoets’. Hoe dat werd aangepakt behandelen we uitvoerig in hoofdstuk 6.

In de volgende drie hoofdstukken presenteren we de uitkomsten van het empirische onderzoek. In hoofdstuk 4 de resultaten van de interviews met leidinggevend en ondernemingsraadsleden, in hoofdstuk 5 het kwalitatieve medewerkersonderzoek en in hoofdstuk 6 de resultaten van het kwantitatieve onderzoek.



## Hoofdstuk 4

### De bedrijven

#### 4.1 Inleiding

Vanaf dit hoofdstuk wordt het empirisch onderzoek naar de invloed van de contractrelatie op betrokkenheid gepresenteerd. Voordat het kwalitatieve (hoofdstuk 5) en het kwantitatieve medewerkersonderzoek (hoofdstuk 6) besproken worden, worden in dit hoofdstuk de ‘omstandigheden’ van de medewerkers in kaart gebracht: de onderzoeksbedrijven. Het personeelsbeleid voor metaalbewerkers staat bij deze beschrijvingen centraal en in het bijzonder verschillen in beleid ten aanzien van typische en atypische arbeidskrachten. Immers, mogelijke verschillen in beleid kunnen eventuele verschillen in betrokkenheid verklaren. In navolging van Beer en collegae (1984) worden het stroombeleid, het arbeidssysteem, de arbeidsvoorwaarden en de werknemersinvloed besproken (zie ook hoofdstuk 1 en 2).

In paragraaf 4.2 worden bedrijf 1 en 2 geïntroduceerd. Omdat de bedrijven een aantal opmerkelijke overeenkomsten hebben, zoals bijvoorbeeld het feit dat ze in eerste instantie dezelfde personeelsfunctionaris delen, worden de bedrijven als één case gepresenteerd. Bovendien hebben deze bedrijven niet alleen beleidsmatige, maar ook onderzoekstechnische overeenkomsten: dit zijn de twee bedrijven waar niet alleen kwantitatief (enquête), maar ook kwalitatief medewerkersonderzoek (interviews, informele gesprekken en observaties) is gedaan. Ter herinnering: bij bedrijf 3 en 4 werden gegevens van medewerkers uitsluitend via vragenlijsten verzameld. Bedrijf 3 wordt in paragraaf 4.3 en bedrijf 4 wordt in paragraaf 4.4 geïntroduceerd. Zij worden apart behandeld omdat zij zeer van elkaar, en ook van bedrijf één en twee verschillen. We besluiten dit hoofdstuk met een beknopte ‘cross-case’-analyse: de overeenkomsten en verschillen tussen de bedrijven worden gepresenteerd (paragraaf 4.5).

De bedrijfsbeschrijvingen zijn gebaseerd op interviews met personeelsfunctionarissen (4), productiemangers (4), directe leidinggevenden (21) en ondernemingsraadsleden (6) én bedrijfsdocumenten, zoals bijvoorbeeld beleidsnota’s en verslagen van het werkoverleg. Waar nodig komt ook de mening van de medewerkers aan bod om uitspraken van leidinggevenden te ondersteunen dan wel te relativeren.

#### 4.2 Bedrijf 1 & 2

Beide bedrijven zijn gespecialiseerd in metaalbewerking en ontwikkelen, produceren, verkopen en onderhouden herkenbare (eind-)producten. Bedrijf 1 is in 1949 opgericht, werd in 1979 overgenomen door een Duitse holding en in 1983 doorverkocht aan een andere Duitse Holding. Het bedrijf opereert binnen de holding als zelfstandige dochteronderneming. Het marktaandeel in Europa bedraagt ongeveer 30 procent; in Nederland is het bedrijf marktleider met een marktaandeel van circa 80 procent. Bedrijf 2 werd in 1951

opgericht, 1972 door een Duitse holding overgenomen en in 1991 door een Noord-Amerikaanse holding. In 1994 werd de moedermaatschappij volledige eigenaar van het bedrijf. In totaal werken wereldwijd 40.000 mensen voor het concern. Het bedrijf bedient de Europese markt, voornamelijk Groot-Brittannië, Duitsland, Frankrijk en Scandinavië. Het Europese marktaandeel ligt tussen de 15 en 20 procent. Het marktaandeel in Nederland bedraagt ongeveer 40 procent. In de VS is het bedrijf niet actief, omdat de moedermaatschappij daar zelf het product op de markt brengt. Bedrijf 1 opereert zelfstandig; bedrijf 2 niet: strategie en beleid wordt grotendeels door de Noord-Amerikaanse moedermaatschappij bepaald. Om de 'integratie' van bedrijf 2 te optimaliseren heeft het bedrijf sinds 2000 een directeur van Noord-Amerikaanse origine die direct van het hoofdkantoor in de Verenigde Staten komt.

Beide bedrijven bewegen zich op een veeleisende afzetmarkt. In hun ondernemingsstrategie ligt de nadruk op kwaliteit en uniciteit en op een klantspecifieke marktbenadering. Dit betekent dat geen standaardproducten worden geleverd, maar dat de klant een groot aantal opties heeft. Bovendien moeten de producten relatief snel worden geleverd voor een aantrekkelijke prijs. De afzetmarkt is voor beide bedrijven niet alleen veeleisend, maar ook wispelturig. Beide bedrijven zijn seizoensafhankelijk. Bedrijf 1 produceert 'winter-producten'; bedrijf 2 'zomer-producten'. Bedrijf 1 realiseert de meeste afzet in de herfst/winterperiode; bedrijf 2 in de voorjaar/zomerperiode. Bij bedrijf 1 loopt het productie-hoofdseizoen van eind juli tot eind december, het naseizoen van december tot april en het laagseizoen van april tot juli. In dit patroon kunnen verschuivingen optreden. Bedrijf 2 heeft een tegenovergesteld seizoenspatroon: het hoofdseizoen begint in januari en eindigt in juli. Ook in dit patroon kunnen verschuivingen plaatsvinden. Samengevat: beide bedrijven hebben pieken en dalen in de vraag naar producten en daarmee de vraag naar arbeid. Om de arbeidskosten te kunnen beheersen - af te stemmen op de productiebehoefte - maken beide bedrijven gebruik van *externe numerieke flexibiliteit*. Zoals we later zullen zien heeft ook het 'bedrijfsverleden' een belangrijke invloed op deze keuze.

#### 4.2.1 De bedrijfsinterne (flexibele) arbeidsmarkt

Tijdens het kwalitatieve medewerkersonderzoek heeft bedrijf één 164 medewerkers in vaste dienst. 88 van deze 164 (54%) vaste medewerkers werken in de 'directe productie': ze verrichten uitvoerende werkzaamheden op LTS- en/of MTS-niveau. In de 'productie service' werken 46 medewerkers. 28 van de 46 medewerkers behoren tot onze doelgroep: de servicemonteurs. Bovendien werken bij het bedrijf 78 tijdelijke of flexibele arbeidskrachten. 62 van de 78 'flexkrachten' (79%) werken in de 'directe productie', 6 van de 78 (8%) in de 'productie service'. De overige tien flexkrachten werken op kantoor. De verhouding vaste/tijdelijke arbeidskrachten in de 'directe productie' was dus ten tijde van het onderzoek - in het naseizoen - 56:44. Volgens de personeelsfunctionaris zijn in het hoofdseizoen soms meer tijdelijke dan vaste arbeidskrachten in de directe productie werkzaam. Het aantal flexkrachten kan dan tot 100 oplopen. In twee productieafdelingen waren tijdens het onderzoek meer tijdelijke dan vaste medewerkers werkzaam:

de lasserij telde 10 vaste en 14 tijdelijke medewerkers en de eindmontage 14 vaste en 18 tijdelijke medewerkers.

Bedrijf 2 heeft tijdens het kwalitatieve medewerkersonderzoek 137 eigen werknemers. Hierbij dient te worden opgemerkt dat de personeelsadministratie geen onderscheid maakt tussen medewerkers met een vast en medewerkers met een tijdelijk dienstverband. Wel weet ik dat tijdens mijn verblijf zeker tien productiemedewerkers een overeenkomst voor bepaalde tijd met het bedrijf hadden. 52 van de 137 (38%) 'vaste' werknemers werken in de directe productie: ze verrichten uitvoerende werkzaamheden op LTS- en/of MTS-niveau. Bovendien werken bij het bedrijf 38 uitzendkrachten. 26 van de 38 uitzendkrachten (68%) werken in de productie: ze verrichten evenals de vaste medewerkers - het kernpersoneel - uitvoerende werkzaamheden op LTS- en/of MTS-niveau. Dus de verhouding vaste medewerkers/uitzendkrachten was tijdens het onderzoek 67:33. In het drukke seizoen kan het aantal tijdelijke arbeidskrachten in de productie tot 50 oplopen. Dit betekent dat soms, in het hoofdseizoen, de verdeling vaste en tijdelijke medewerkers in de productie 50/50 is. In beide bedrijven wordt ook tijdens het laagseizoen gebruik gemaakt van externe personele flexibiliteit, ik zal in paragraaf 4.2.2.1 uitleggen waarom. Uitzendkrachten en andere ingeleenden worden bij beide bedrijven ten minste voor de duur van het hoofdseizoen ingezet. Dus de bedrijven hebben de intentie om flexkrachten voor minstens zes maanden in te zetten. Zeer kortdurende uitzendarbeid of collegiale inlening - voor de duur van enkele uren, dagen of weken - komt niet voor.

Om in de behoefte aan tijdelijke arbeidskrachten voor de productie te kunnen voorzien hanteren beide bedrijven een *contract-mix*: tijdelijke contracten met het bedrijf zelf, arbeidspoolers, ingeleenden en uitzendkrachten. De meeste flexkrachten zijn uitzendkrachten. De bedrijven hebben gezamenlijk een kleine arbeidspool opgericht: drie mensen zijn in vaste dienst bij bedrijf 1 en drie mensen zijn in vaste dienst bij bedrijf 2. Alle poolers werken bij beide bedrijven als deel-, eind- of service-monteur. Lassers, draaiers en spuiters worden wegens krapte niet uitgewisseld. Eerder had bedrijf 1 een arbeidspool met bedrijf 4: drie in dienst bij bedrijf 1; drie bij bedrijf 4. Maar deze pool functioneerde niet naar wens. Volgens gesprekken met leidinggevend en drie van de zes 'poolers' (allen van bedrijf 1) kunnen twee oorzaken hiervoor worden aangewezen: 1) door personeelskrapte bij beide bedrijven werd de uitwisseling bemoeilijkt en 2) de 'poolers' van bedrijf 1 werkten niet graag voor bedrijf 4: ze vonden het werk te saai en te eenvoudig. Ook de nieuwe pool met bedrijf 2 werkt niet vlekkeloos. Ten eerste, omdat de seizoenspatronen minder tegengesteld zijn dan verwacht. Ten tweede, lijkt de arbeidsinhoud van bedrijf 1 hiervoor verantwoordelijk te zijn. Volgens de personeelsfunctionaris werken (sommige) medewerkers van bedrijf 2 niet graag bij bedrijf 1 omdat ze het montagewerk minder uitdagend vinden.

Beide bedrijven maken gebruik van inleenkrachten. Bij bedrijf 2 kan het inlenen als ad hoc worden gekarakteriseerd: bij personeelskrapte neemt de personeelsmanager spontaan contact op met collega bedrijven. Dit gebeurt ook wel bij bedrijf 1, maar bedrijf 1 heeft in tegenstelling tot bedrijf 2 ook een 'vaste ploeg' inleenkrachten. Vier ingeleenden zijn in vaste dienst bij een agrarisch loonbedrijf. Tijdens de

wintermaanden - het hoofdseizoen van bedrijf 1, het laagseizoen van de agrarische sector - worden deze medewerkers aan bedrijf 1 uitgeleend. Deze relatie tussen uitlener en inlener bestaat al ongeveer 10 jaar. De vier *agrariërs* hebben een langdurige relatie met de inlener; ze komen iedere winter terug. Eén van de vier werkt al tien seizoenen voor bedrijf 1. Maar het tegenovergestelde seizoenspatroon is niet de enige reden waarom bedrijf 1 deze arbeidskrachten inleent. De agrarische loonwerkers beschikken door hun (agrarische) opleiding en werkervaring over technische kennis en vaardigheden die vrijwel direct (zonder dat een lange inwerkperiode noodzakelijk is) in de metaalbewerking kunnen worden ingezet. Ten slotte, bedrijf 2 maakt, in tegenstelling tot bedrijf 1, ook gebruik van oproepkrachten met nul-uren contracten. Oproepkrachten worden uitsluitend in de spuitery ingezet. Het is zeer moeilijk om gekwalificeerd personeel voor deze afdeling te krijgen, daarom worden studenten ingezet die voor een paar uur dit werk willen doen.

*Externe numerieke flexibiliteit* is niet de enige vorm van personeelsflexibiliteit in de productie van beide bedrijven. In beide bedrijven wordt ook gebruik gemaakt van *flexibele arbeidstijden* (interne numerieke flexibiliteit). Bedrijf 1 kent de zogenaamde FW (flexibel werken)-regeling. In het hoofdseizoen kunnen de metaalbewerkers 16 weken 45 uur per week werken; 9 uur per dag. De opgebouwde uren moeten in het voorjaar (het laagseizoen) worden opgenomen. Voor deze regeling komen 'eigen' werknemers en uitzendkrachten met een uitzendovereenkomst voor bepaalde of onbepaalde in aanmerking. Overwerk is een andere manier om de capaciteit aan de productie aan te passen. De stralers en spuiters doen het meeste overwerk in de productie. Dit komt door de personeelskrapte: het is zeer moeilijk om mensen voor dit werk te vinden. In de andere productieafdelingen (zoals in de (deel)montage en lassery) worden minder overuren gedraaid. De meeste overuren worden in de service gemaakt. De servicemedewerkers hebben een contract voor 45 uur per week, maar de buitendienst-medewerkers draaien in de wintermaanden alsnog vaak overuren. Bedrijf 2 heeft een 'flex-regeling': eigen werknemers (met een vast of tijdelijk contract) kunnen tussen 7.00 uur en 8.00 uur beginnen. Uitzendkrachten hebben vaste begin- en eindtijden: van 7.30 uur tot 16.15 uur. In het hoofdseizoen wordt ook in dit bedrijf overgewerkt. Overwerk gebeurt in beide bedrijven op 'vrijwillige' basis. Het meeste overwerk wordt door de uitzendkrachten gedaan. Volgens de personeelsfunctionaris zijn de vaste medewerkers het overwerken beu: in het verleden hebben ze (te) veel overuren gedraaid. In geen van de bedrijven wordt in ploegen gewerkt. In beide bedrijven werken metaalbewerkers alleen in deeltijd indien dat om gezondheidsredenen moet. *Taakroulatie*, een vorm van interne functionele flexibiliteit, gebeurt in beide bedrijven. Echter, volgens de personeelsfunctionaris zijn de mogelijkheden tot taakroulatie beperkt omdat 1) kennis en kunnen van de medewerkers dit bemoeilijkt en omdat 2) personeelstekorten op sommige afdelingen (zoals bijvoorbeeld de lassery) dit niet toelaten ('gaten met gaten stoppen'). Ten slotte, bedrijf 2 wil sinds 1995 semi-autonome taakgroepen implementeren. Echter, om verschillende (sociale en technische) redenen is dit tot op heden niet gelukt.

## 4.2.2 Het personeelsbeleid

Al in de inleiding heb ik op een opmerkelijk feit gewezen: tijdens het kwalitatieve onderzoek bij bedrijf 1 delen de bedrijven één personeelsmanager: hij werkt drie halve dagen voor bedrijf 1 (12 uur), drie halve dagen voor bedrijf 2 (12 uur) en bovendien twee dagen (16 uur) voor een derde bedrijf. Personele ondersteuning heeft hij alleen voor de personeelsadministratie. De paragrafen 4.2.2.1 t/m 4.2.2.4 baseren zich op het personeelsbeleid tijdens het kwalitatieve onderzoek. Veranderingen in beleid na het kwalitatieve onderzoek komen in paragraaf 4.2.3 aan bod.

### 4.2.2.1 Stroombeleid: in- en doorstroom

#### Instroombeleid

Door de situatie op de externe arbeidsmarkt (zie hoofdstuk 1) ondervinden beide bedrijven moeilijkheden om technisch geschoold personeel - LTS'ers en MTS'ers - aan te trekken. Beide hebben vooral behoefte aan voldoende gekwalificeerde lassers en monteurs. Personeelwerving is door de krapte een kostbare zaak geworden. Vóór 1995 was samenwerking met één of twee uitzendbureaus voldoende om aan personeel voor de productie te komen. Door de krapte op de arbeidsmarkt moeten de bedrijven nu met meer uitzendbureau's samenwerken en alternatieve strategieën hanteren, zoals bijvoorbeeld (dure) personeelsadvertenties, college recruitment, sponsoring van sport-evenementen en deelname aan banenmarkten. Maar de versterkte inspanningen en de toegenomen kosten voor personeelwerving garanderen geen succes: ten tijde van het onderzoek had bedrijf 2 19 vacatures in de productie en ook bedrijf 1 heeft moeilijkheden om voldoende gekwalificeerd personeel te krijgen. Wel lijkt bedrijf 1 ten opzichte van bedrijf 2 een 'regionaliteitsbonus' te hebben. Het bedrijf is in een kleinere plaats gevestigd, aldaar is het een van de weinige 'grote' werkgevers en heeft ter plaatse een goede naam. Veel werknemers zijn dan ook omwonenden. Bedrijf 2 is in een grote stad gevestigd en ondervindt daardoor meer concurrentie van andere bedrijven dan bedrijf 1.

Ondanks de personeelskrapte hebben beide bedrijven flinke aantallen flexibele arbeidskrachten in de productie. Dit heeft niet alleen te maken met de seizoensgevoeligheid van de bedrijven. In beide bedrijven hebben in het verleden reorganisaties plaatsgevonden: in 1983 in bedrijf 1 (tien vaste medewerkers werden ontslagen); in 1993 in bedrijf 2. In het laatstgenoemde bedrijf werden eerst 40 van de 150 arbeidskrachten 'ontslagen'; allen uitzendkrachten. Drie maanden later vond er opnieuw een reorganisatie plaats: van de 110 'overblijvers' werden er nog eens 35 ontslagen; allen met een vast dienstverband. Beide bedrijven hebben uit deze gebeurtenissen lering getrokken en een beleid aanvaard dat kan worden omschreven als 'contract-flexibiliteit boven ontslagen'. Echter, de personeelsmanager wil meer metaalbewerkers in vaste dienst te nemen. Dit om twee redenen. Ten eerste, door de inzet van veel flexkrachten wordt het productieproces verstoord. In het hoofdseizoen zijn eigen werknemers vaak meer dan de helft van hun tijd kwijt aan de begeleiding van flexkrachten en de productiviteit en kwaliteit gaan achteruit. Ten tweede,



volgens de personeelsfunctionaris vergroot (het uitzicht op) zo'n arbeidsovereenkomst de aantrekkelijkheid van het bedrijf bij (toekomstige) metaalbewerkers: een strategie om de personeelskrachte het hoofd te kunnen bieden. Bij bedrijf 1 wordt de wens naar meer vaste werknemers ondersteund door het managementteam en de directe leidinggevenden; het management van bedrijf 2 ondersteunt deze wens naar een grotere groep kernwerknemers niet: de (Noord-Amerikaanse) moedermaatschappij streeft naar een relatief kleine kern.

Ten slotte, het aanstellingsbeleid van beide ondernemingen kan als gesegmenteerd worden gekarakteriseerd. Flexwerkers vinden we vooral in de productie, onder de handarbeiders. In de regel stromen alle nieuwe productiemedewerkers als uitzendkracht in. 'Goede' flexkrachten kunnen na verloop van tijd in aanmerking komen voor een tijdelijke aanstelling. Echter, vaste afspraken, zoals bijvoorbeeld over de duur van de overstap van flexibel naar vast, bestaan niet. De spuitrij in bedrijf 1 is de enige productieafdeling met uitsluitend typische arbeidskrachten. Omdat het zeer moeilijk is om spuiters te krijgen en het gevaar bestaat dat spuiters gaan 'job-hobben' komen deze metaalbewerkers sneller voor een vast dienstverband in aanmerking.

#### Doorstroombeleid

Volgens de personeelsfunctionaris is het doorstroombeleid bij beide bedrijven *in ontwikkeling*. De belangrijkste oorzaak is volgens hem de instroomproblematiek of veelmeer de tijd die daaraan wordt besteed. Zowel het overleg tussen management en de afdeling personeelszaken over (door)stroomdoelstellingen als ook loopbaan- en mobiliteitsafspraken op individueel niveau - tussen (personeels)management en medewerkers - moeten volgens hem worden verbeterd. Bovendien zijn ook de technische randvoorwaarden voor een adequaat doorstroombeleid niet optimaal. De personeelsinformatiesystemen bevatten te weinig informatie die als basis voor het doorstroombeleid kan dienen. Ook de directe leidinggevenden - de voormannen - lukt het door tijdsgebrek niet om veel aandacht aan de doorstroom te besteden. Functioneringsgesprekken, een belangrijk instrument om 'wederzijdse' behoeften op dit terrein in kaart te brengen, worden in bedrijf 1 sinds 1999 en in bedrijf 2 sinds 1998 eens per jaar gehouden. De doorstroom(mogelijkheden) wordt bovendien bemoeilijkt door de situatie op de (interne en externe) arbeidsmarkt. Herplaatsing van medewerkers leidt vaak tot moeilijk vervulbare vacatures; dit geldt in het bijzonder voor lassers. Het initiatief tot doorstroom ligt dan ook meestal bij de medewerker: indien hij nadrukkelijk aangeeft ander werk te willen doen is doorstroom mogelijk. Enkele medewerkers (allen hebben een verzoek tot functie- respectievelijk afdelingswissel ingediend), zijn de mening toegedaan dat het (te) veel moeite en tijd kost tot een verzoek wordt gehonoreerd.

Scholing is vaak een randvoorwaarde voor doorstroom. De personeelsmanager is de mening toegedaan dat ook het beleid en de voorzieningen voor scholing moeten worden verbeterd. Wat het beleid betreft: met het systematisch in kaart brengen van de (sociale en technische) competenties van medewerkers is pas recent begonnen. Kennis van aanwezige en vereiste competenties kan worden gezien als een noodzakelijke

voorwaarde voor een effectief opleidingsbeleid. De informatievoorziening voor opleidingen en cursussen is eerder beperkt: informatie over cursussen en opleidingen wordt bij beide bedrijven tijdens het functioneringsgesprek verstrekt en is verder op een mededelingenbord in de kantine te vinden.

In hoeverre geldt het bovenstaande voor atypische arbeidskrachten? Horizontale doorstroom is in principe bij beide bedrijven ook voor langdurige flexibele arbeidskrachten mogelijk. Verticale doorstroom (doorstroom naar een functie van hoger niveau, zoals bijvoorbeeld een leidinggevende functie of een functie bij de ontwikkelingsafdeling) is voor zowel typische als ook atypische arbeidskrachten slechts zeer beperkt mogelijk, maar niet uitgesloten. De personeelmanager en de directe leidinggevenden van bedrijf 2 vinden dat uitzendkrachten in het algemeen minder multi-inzetbaar zijn dan eigen (vaste en tijdelijke) werknemers; dit komt door scholingstekorten. Ze zijn dan ook de mening toegedaan dat uitzendbureau's meer moeten doen aan de scholing van uitzendkrachten, al dan niet in samenwerking met het bedrijf. Soms betaalt bedrijf 2 ook opleidingen voor uitzendkrachten; dit indien de onderneming de uitzendkracht zelf in dienst wil nemen. Bedrijf 1 investeert niet in de scholing van uitzendkrachten. Bij beide bedrijven geldt: werknemers met een tijdelijk dienstverband hebben dezelfde rechten op scholing als werknemers met een vast dienstverband. Beide bedrijven investeren niet in de scholing van collegiaal ingeleenden.

#### 4.2.2.2 Arbeidssysteem

De bedrijven hebben hun productie vergelijkbaar ingericht. Er wordt een grof onderscheid gemaakt tussen de volgende 'directe productieafdelingen': de lasserie, de montage (deelmontage en eindmontage), de draaierij (inclusief zagerij) en de spuijterij & stralerij. Ze maken met betrekking tot de eindmontage een verder onderscheid: bij bedrijf 1 is er sprake van een grote en een kleine eindmontage; bij bedrijf 2 van de kleine en de grote straat. Dit onderscheid doelt op de grootte van de producten. In beide bedrijven zijn deze sub-divisies van de eindmontage ook fysiek uit elkaar gehaald: ze zijn niet bij elkaar gehuisvest. Beide bedrijven hebben ook een aparte 'productie service'. De service-monteurs verrichten onderhouds- en reparatiewerkzaamheden in binnen- en buitendienst.

De personeelsmanager karakteriseert de arbeidssystemen van beide bedrijven over het algemeen als 'vergelijkbaar'. In beide bedrijven moeten de medewerkers van de eindassemblage in staat zijn om zelfstandig de producten van begin tot einde in elkaar te zetten; om ze gebruiksklaar te maken. Dit betekent: er moet niet alleen worden gemonteerd, ook hydraulica, pneumatiek en elektriciteit moeten door de medewerkers gereed worden gemaakt. Voor dit werk is in principe een vakopleiding nodig, een opleiding als monteur op MTS-niveau. Hetzelfde geldt voor de service-monteurs: ze moeten in staat zijn om zelfstandig alle onderhouds- en reparatiewerkzaamheden te verrichten. Ook zij hebben in principe een opleiding op MTS-niveau nodig. Alle medewerkers van de eindmontage en de service hebben een passende opleiding op ten minste LTS-niveau. De werkzaamheden in beide deelmontages zijn minder complex dan in de eindmontages en de service. Om onderdelen (goed) in elkaar te kunnen zetten hebben deelmontage-

medewerkers over het algemeen een technische opleiding nodig, een opleiding op LTS-niveau. Echter, in de deelmontage van bedrijf 1 werken ook mensen zonder technische opleiding. Er is enige evidentie dat bij beide lasserijen qua arbeidsinhoud van segmentatie kan worden gesproken. Voor het maken van 'frames' moeten medewerkers niet alleen kunnen lassen, maar ook tekeninglezen. Dit geldt ook voor het lassen van onderdelen. Deze lassers moeten een vakopleiding, zoals bijvoorbeeld een opleiding als constructiebankwerker/lasser, op LTS-niveau hebben. Daarentegen is voor het aflassen slechts een lasdiploma vereist: een cursus maar geen volledige opleiding; het kunnen lezen van tekeningen wordt wel gewenst, maar niet alle aflassers voldoen daaraan. Volgens de chef werkplaats lasserij van bedrijf 1 is 'aflassen' het meest routinematige en eentonige werk in de lasserij. De chef werkplaats lasserij van bedrijf 2 vertelt dat de lassers niet graag met de lasrobot werken: ze vinden het werk saai. Het maken van producten wordt door de robot gedaan, het werk wordt tot bediening van de machine gereduceerd. Eén medewerker bedient de lasrobot. Hij heeft een MTS-diploma. Twee medewerkers ondersteunen de lasrobot: ze voorzien de lasrobot van het benodigde materiaal. Beide 'ondersteuners' hebben geen technische opleiding: alle andere lasserijmedewerkers in beide bedrijven hebben wel een passende opleiding of cursus(en). Ook bedrijf 1 heeft een lasrobot. Echter, het werk bij de lasrobot wordt daar niet als 'minderwaardig' gekarakteriseerd. Volgens de leidinggevenden van beide bedrijven is het werk van de lasserij-medewerkers zwaarder dan het werk van de montagemedewerkers: het klimaat in de lasserij is slechter (tocht, extreme temperaturen), de geluidsoverlast groter, er is meer stankoverlast en er is vaker sprake van onveilige situaties (bijvoorbeeld door rondslingerend materiaal).

Er zijn bepaalde werkzaamheden in de productie die in beide bedrijven uitsluitend door vaste werknemers worden verricht, namelijk de kwaliteits- en procescontrole. De personeelsmanager benadrukt dat dit niets met het contract te maken heeft maar met de verblijfsduur: het duurt vele jaren voordat een medewerker hiertoe in staat is. Verder is volgens de personeelsmanager de arbeidsinhoud van flexibele en vaste medewerkers gelijk: ze doen hetzelfde werk. De directe leidinggevenden en de medewerkers bevestigen dit. De leidinggevenden van beide lasserijen en de lasserij-medewerkers relativeren deze voorstelling van zaken voor hun afdeling enigszins. In bedrijf 1 moeten voornamelijk uitzendkrachten aflassen. In bedrijf 2 werken uitsluitend uitzendkrachten bij en met de lasrobot. Bij bedrijf 1 beginnen alle nieuwe medewerkers met aflassen. De leidinggevende zegt hierover: "dat ze moeten aflassen wordt niet zozeer bepaald door het feit dat ze uitzendkracht zijn, maar door het feit dat ze nieuw zijn". Uitzendkrachten die al enige tijd in de lasserij werkzaam zijn (minimaal een half jaar) komen ook voor complexere laswerkzaamheden in aanmerking, zoals bijvoorbeeld het lassen van onderdelen en het maken van frames, mits ze over de juiste vaardigheden beschikken (zie boven). De flexkrachten die niet aflassen verrichten dezelfde werkzaamheden als lassers met een vast dienstverband. Dit wordt door de flexkrachten - en ook de flexkrachten die aflassen - en de lasserij-medewerkers met een vast dienstverband bevestigd.

De situatie bij de lasrobot in bedrijf 1 is wat anders. De ondersteuners komen in principe niet voor andere werkzaamheden in aanmerking: niet omdat het uitzendkrachten zijn, maar omdat ze geen technische

opleiding hebben. Het ondersteunen van de lasrobot is het enige werk in de lasserij dat door mensen zonder specifieke opleiding kan worden gedaan. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de andere lasserij-medewerkers, die allen over een passende vakopleiding beschikken, dit werk als 'minderwaardig' karakteriseren. De bediener - die sinds vierenhalf jaar bij bedrijf 2 als uitzendkracht werkzaam is - heeft volgens eigen zeggen meer afwisseling, uitdaging en autonomie dan de ondersteuners; hij heeft een MTS-opleiding. Hij heeft zich als enige 'vrijwillig' gemeld voor het werk met de lasrobot. Eerder heeft hij bij het bedrijf als 'echte lasser' gewerkt. De overige lassers (met een typisch en atypisch dienstverband) willen niet een machine programmeren en besturen, zoals dat bij de lasrobot gebeurt, maar zelf 'iets maken'. De andere lasserij-flexkrachten doen hetzelfde werk dan lassers met een vast dienstverband: ze maken onderdelen en/of frames.

Volgens de personeelsmanager en de direct leidinggevenden hebben vaste en tijdelijke medewerkers gelijke fysieke en sociale arbeidsomstandigheden. Wat de fysieke arbeidsomstandigheden betreft: het is niet zo dat flexkrachten gevaarlijker, viezer of zwaarder werk doen. Wat het aflassen betreft, het lichamelijk meest belastende werk in de lasserij van bedrijf 1 dat voornamelijk door uitzendkrachten wordt gedaan: naar aanleiding van het bovenstaande kunnen we stellen dat lasserij-nieuwkomers minder goede arbeidsomstandigheden hebben dan oudgediende medewerkers; onafhankelijk van het contract. Uit gesprekken en interviews met metaalbewerkers blijkt dat er nog meer verschillen in arbeidsomstandigheden zijn. Eén lasser van bedrijf 1 vertelt dat flexkrachten soms 'rotkussen' moeten doen. Hij noemt het aflassen en het lassen van gegalvaniseerde staal. Volgens een andere lasser hebben 'eigen' werknemers een beter werkhok dan uitzendkrachten. Enkele medewerkers van bedrijf 1 merken op dat sommige uitzendkrachten slechtere werkkleding hebben dan eigen werknemers (met een vast of tijdelijk contract). Dit omdat de uitzendkrachten hun overalls en schoenen zelf moeten betalen. Versleten werkkleding kan tot gevaarlijke situaties leiden: men kan bijvoorbeeld in machines terecht komen (bijvoorbeeld de snijbank). Bij bedrijf 2 krijgen uitzendkrachten (meestal gebruikte) werkkleding van het bedrijf, schoenen moeten ze zelf betalen. In beide lasserijen - de afdeling met het meeste lawaai - hebben alle medewerkers met een vast of tijdelijk contract oto-plastieken: dit zijn speciaal aangepaste oordoppen die betere bescherming tegen lawaai bieden dan 'wegwerp'-oordoppen. Slechts enkele uitzendkrachten hebben oto-plastieken: langdurige uitzendkrachten krijgen ze op navraag van het bedrijf of ze hebben een betalingsregeling met het uitzendbureau getroffen. De uitzendkrachten zonder oto-plastieken moeten deze zelf betalen. Samengevat: niet alleen ten aanzien van de lawaai-bescherming, maar ook ten aanzien van andere verschillen in arbeidsomstandigheden lijkt de verblijfsduur te intervensiëren.

Ten slotte, de sociale arbeidsomstandigheden. Leidinggevenden van beide bedrijven benadrukken dat flexkrachten *volwaardige medewerkers* zijn: met hen wordt niet anders omgegaan dan met vaste werknemers. De vaste en flexibele medewerkers bevestigen dit: flexkrachten worden door de bazen en de collega's met een vast dienstverband gelijk behandeld. Alleen in het begin wordt de 'kat uit de boom

gekeken'. Flexkrachten en in het bijzonder uitzendkrachten van beide bedrijven vinden dat de 'sociale integratie' van flexkrachten in vergelijking met andere bedrijven bijzonder goed is.

#### 4.2.2.3 Arbeidsvoorwaarden

Bedrijf 1 valt onder de CAO Metaalbewerkingsbedrijf (midden- en kleinbedrijf), bedrijf 2 onder de CAO Metalektro ('grote' metaalbedrijven). Volgens de personeelsmanager hebben uitzendkrachten in bedrijf 2 slechtere primaire arbeidsvoorwaarden dan eigen medewerkers (met een vast of tijdelijk dienstverband): ze verdienen minder. Een aantal vaste en tijdelijke werknemers die eerst als uitzendkracht voor het bedrijf gewerkt hebben bevestigt dit: ze hebben als uitzendkracht drie- tot vijfhonderd gulden netto minder per maand verdiend. Dit heeft volgens de manager niets te maken met de contractvorm en/of een andere CAO (zoals een Uitzend-CAO), maar met minder ervaring en kennis. Bovendien krijgen uitzendkrachten en ingeleenden geen eindejaarsuitkering (4 procent van het jaarsalaris) en geen prestatiebonus; mensen met een tijdelijk contract met het bedrijf zelf krijgen dit wel.

Bij bedrijf 1 bestaat veel onduidelijkheid en onrust over mogelijke verschillen in beloning tussen uitzendkrachten en eigen, vaste en tijdelijke, werknemers. Weliswaar krijgen uitzendkrachten (en ingeleenden) geen winstuitkering, maar toch lijken sommige uitzendkrachten meer over te houden dan eigen werknemers. Het betreft dan uitzendkrachten die via 'specialistische' uitzendbureaus te werk worden gesteld. Dit zijn uitzendbureaus die zich op de uitzending naar één sector of uitzending van één beroepsgroep specialiseren, zoals bijvoorbeeld lassers. Mede om de 'sociale vrede' te herstellen (en om de personeelskosten te stabiliseren) werd aan drie van deze uitzendkrachten een vast dienstverband aangeboden. De uitzendkrachten weigerden (ondanks het feit dat hun werd verteld dat dit consequenties kon hebben voor hun verdere verblijf binnen het bedrijf) mede omdat de overgang van een uitzendcontract naar een typisch contract een stagnatie dan wel achteruitgang in salaris had betekend.

Ook ten aanzien van andere primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden bestaan bij beide bedrijven verschillen tussen eigen werknemers en uitzendkrachten. Werknemers die als uitzendkracht zijn ingestroomd en uitzendkrachten noemen de volgende verschillen: uitzendkrachten krijgen geen CO<sup>2</sup>-toeslag (voor lassers), kunnen geen speciale verzekering voor een bril of gebit afsluiten, overwerk wordt pas als overwerk betaald als ze meer dan 40 uur hebben gewerkt, sommige uitzendkrachten hebben geen adv-dagen, 50+ uitzendkrachten krijgen geen extra adv-dagen ('leeftijdstoeslag'), sommige uitzendkrachten moeten (een gedeelte van) kosten voor scholing en werkkleding en beschermingsmiddelen zelf betalen.

#### 4.2.2.4 Werknemersinvloed

Volgens Beer c.s. (1984) is het hebben van invloed op arbeidssystemen essentieel voor de betrokkenheid van werknemers. Dat wil zeggen: arbeidssystemen die werknemers stimuleren hun bekwaamheden te ontwikkelen en verantwoordelijkheid te dragen voor de uitvoering van hun taken, bevorderen betrokkenheid. Uit het bovenstaande blijkt dat het ontwikkelen van bekwaamheden door beide bedrijven niet optimaal wordt gestimuleerd (zie paragraaf 4.2.2.1 doorstroombeleid). Strategieën die de verantwoordelijkheid van medewerkers stimuleren, zoals een socio-technisch systeemontwerp, autonome werkgroepen en kwaliteitskringen (De Nijs, 1998) wordt in geen van beide bedrijven toegepast. In bedrijf 2 is de implementatie van autonome werkgroepen mislukt. Wel vindt in beide bedrijven sinds enige tijd (maximaal 12 maanden) werkoverleg plaats. Volgens de leidinggevenden van bedrijf 1 kan en moet het werkoverleg worden verbeterd: meer actiepunten moeten sneller worden omgezet en de communicatie moet meer een tweerichtingsverkeer worden, met meer inbreng vanuit de medewerkers. Het werkoverleg werd ‘van bovenaf’ geïntroduceerd. De leidinggevenden moesten het werkoverleg voorzitten zonder daarop te worden voorbereid. Pas nadat ze aan de personeels- en de productiemanager hadden gemeld dat het werkoverleg niet goed liep, werd een training georganiseerd. Ook de leidinggevenden van bedrijf 2 hebben geen specifiek ‘voorbereidings-traject’ voor het doen van werkoverleg gehad. Echter, ze lijken daarmee minder problemen te hebben, dan de leidinggevenden van bedrijf 1. Het werkoverleg wordt door medewerkers minder positief beoordeeld, zoals blijkt uit de volgende uitspraken: “de omzetting naar de praktijk moet worden verbeterd”, “er wordt veel gepraat maar er komt weinig van terecht” en “het advies van de werkvloer laten ze links liggen”.

In beide bedrijven zijn ook functioneringsgesprekken een nieuw verschijnsel: vóór het onderzoek hebben de werknemers één keer zo’n gesprek gehad. Deze gesprekken zijn een belangrijk instrument voor “het betrekken van werknemers bij zaken die hen aangaan” (Gramsbergen-Hoogland & Van der Molen, 1996; p. 81), zoals het stroombeleid, het arbeidssysteem en de arbeidsvoorwaarden. De leidinggevenden van bedrijf 1 hadden geen kennis over de do’s en don’t’s van deze gesprekken. Feitelijk, waren deze gesprekken geen tweerichtingsverkeer tussen leidinggevende en medewerker, zoals dat bij functioneringsgesprekken behoort te zijn, maar beoordelingsgesprekken waarbij de inbreng van medewerkers zeer beperkt was. Tien werknemers met een vast dienstverband vertelden dat de manier waarop de functioneringsgesprekken werden gevoerd, funeste gevolgen had voor hun houding ten aanzien van het bedrijf. Bij exitgesprekken met drie medewerkers werd duidelijk dat het functioneringsgesprek een belangrijke reden voor vertrek was: “dat was de laatste druppel”. De leidinggevenden van bedrijf 2 werden wel getraind in het doen van functioneringsgesprekken. Geen enkele medewerker van dit bedrijf klaagde over het proces van het functioneringsgesprek.

Wat de indirecte invloed betreft: medewerkers van beide bedrijven zijn de mening toegedaan dat de ondernemingsraad 'op zich' een goede zaak is. Echter, ze hebben kritiek op de uitvoering. Dit geldt voor medewerkers van beide bedrijven. Ten eerste, de informatievoorziening is niet goed. De medewerkers willen beter geïnformeerd worden: verslagen moeten naar het huisadres worden gestuurd en de OR zou meer bijeenkomsten voor medewerkers kunnen organiseren. Ten tweede, de medewerkers vinden de OR te afstandelijk. OR-leden moeten op de werkvloer komen en naar de medewerkers luisteren. De OR-leden onderkennen deze problematiek.

In beide bedrijven nemen ook flexkrachten aan het werkoverleg deel. Door de leidinggevenden van beide bedrijven wordt benadrukt dat flexkrachten 'gelijke rechten en plichten' hebben als vaste werknemers. Hun inbreng is ten minste even waardevol als die van eigen werknemers. De leidinggevenden van bedrijf 1 vinden dat uitzendkrachten vaak toegevoegde waarde hebben: door hun werkervaring bij andere bedrijven zijn ze vaak in staat om goede verbetervoorstellen te doen. Functioneringsgesprekken worden in principe met eigen, vaste en tijdelijke, werknemers, gehouden. Echter, ook uitzendkrachten waarvan de leidinggevenden 'een hoge pet ophebben' komen hiervoor in aanmerking. Voor de andere uitzendkrachten geldt: de uitzendbureau's hebben contact met de leidinggevenden om het functioneren van de medewerkers te bepalen. Sinds invoering van de Wet Flexibiliteit en Zekerheid op 1 januari 1999 hebben ook flexkrachten de mogelijkheid om lid van de ondernemingsraad te worden. In geen van de bedrijven hebben flexkrachten zitting in de OR.

#### 4.2.3 Veranderingen in (personeels)beleid

De bovenstaande bedrijfsbeschrijvingen zijn gebaseerd op interviews en gesprekken die tijdens het veldonderzoek zijn gevoerd. Echter, in beide bedrijven werd niet alleen kwalitatief, maar ook kwantitatief medewerkersonderzoek gedaan. Omdat enige tijd tussen het kwalitatieve en kwantitatieve onderzoek is vergaan is het belangrijk om na te gaan of zich in de tussentijd veranderingen in personeelsbeleid hebben voltrokken. Immers, veranderingen in beleid kunnen veranderingen ten aanzien van betrokkenheid verklaren. In deze paragraaf komen die veranderingen aan bod. Bij bedrijf 2 heeft zich in de tussentijd slechts één voor dit onderzoek belangrijke verandering voltrokken: in de productie werken minder flexkrachten en 'eigen' werknemers. Omdat het bedrijf op voorraad is gaan produceren kon het aantal productie-medewerkers gereduceerd worden: van 77.28 fte tot 57.21 fte. Uitzendkrachten werden afgevoerd en de contracten van tijdelijke werknemers werden niet verlengd.

Bij bedrijf 1 zien we meerdere veranderingen. Sinds mei 2000 is er een andere personeelsfunctionaris. De nieuwe personeelsfunctionaris heeft een aanstelling voor 32 uur per week. Dit betekent dat de functie in omvang aanzienlijk is toegenomen. Bovendien maakt de functionaris nu deel uit van het MT. Eerder was dit niet het geval. 77.8 fte's van de 258.3 fte's wordt door flexkrachten 'bezet'. Anders gezegd: op het moment van het vragenlijstonderzoek hadden circa 30 procent van de arbeidskrachten een flexibele

contractrelatie. Het aandeel flexkrachten in de productie is circa 37 procent. Het is nu hoofdseizoen en dan is dit een relatief laag percentage.

Om in de behoefte aan personeel te kunnen voorzien heeft het bedrijf zijn wervingsstrategieën verder uitgebreid. Sinds mei 2000 werken Duitse gastarbeiders via uitzendbureaus bij het bedrijf: tien tijdens het vragenlijstonderzoek. Allen komen uit Oost-Duitsland, hebben opleidingen op MTS-niveau en werken in Nederland om de werkloosheid thuis te ontvluchten. Maar de inzet van gastarbeiders is niet voldoende om de gewenste personeelsbezetting voor de productie te kunnen realiseren. Twee medewerkers zijn in het kader van het project 'Een toekomst in de metaal' aangenomen. Terwijl in de metaal een tekort aan arbeidskrachten heerst, moet menig agrariër zijn bedrijf gaan sluiten. Agrariërs en loonwerkers worden omgeschoold tot metaalvakmensen met een erkend certificaat. Omdat deze groep vaak al kennis van machines en ervaring met onderhouds- en reparatiewerkzaamheden als lassen en installeren van nieuwe onderdelen heeft, is het omscholingstraject relatief kort: een werk/leer-traject van zes weken. Eén van de twee 'agrariërs' werkt op deeltijd-basis; 20 uur per week. Echter, zijn werkweek neemt meer dan 20 uur in beslag. Buiten het bedrijf is hij zelfstandig ondernemer: samen met zijn broer heeft hij een melkgeitenhouderij (400 geiten). Beide 'agrariërs' hebben arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd met bedrijf 1.

Om in de behoefte aan voldoende 'goed' personeel te kunnen voorzien wordt ook een (groter) beroep op het zittende personeel gedaan. Er wordt meer en op een structurelere manier dan in het verleden gebruik gemaakt van afdelingsrotatie. Deze uitwisseling vindt vooral tussen de montage en de lasserie plaats. Omdat het (nog steeds) moeilijk is om goede lassers te krijgen volgen 10 monteurs een lasopleiding. Deze medewerkers komen voor de duo-functie 'monteur/lasser' in aanmerking. Volgens de personeelsfunctionaris is het scholingsbeleid "minder ver gevorderd dan gehoopt". Slechts weinig medewerkers hebben zich voor een cursus of opleiding aangemeld. Scholing is een centrale punt van aandacht tijdens het functioneringsgesprek en er worden briefjes met aanbiedingen van cursussen en opleidingen rondgestuurd. Om de doorstroom-capaciteit te kunnen bepalen heeft de personeelsfunctionaris door de leidinggevenden een 'potentieelmeting' laten doen. Om onder andere het scholings- en daarmee het doorstroombeleid te verbeteren wordt veel geïnvesteerd in het middenkader: de directe leidinggevenden. Alle leidinggevenden hebben een middenkader-opleiding gevolgd. De kennis en het kunnen van de medewerkers was daarbij een belangrijk aandachtsveld. De personeelsfunctionaris wil de verantwoordelijkheid voor het uitvoerende personeelsbeleid naar de lijn, de directe leidinggevenden, overdragen: ze moeten de personeelsmanager ondersteunen bij het opleidingsbeleid en ziekteverzuimbeleid. Dit zijn de veranderingen die zich ten aanzien van de instroom en de doorstroom hebben voltrokken. De genoemde 'duo-functies' kunnen als enige verandering in het arbeidssysteem worden gezien. De arbeidsvoorwaarden zijn onveranderd; alleen heeft het bedrijf inmiddels een collectieve ziekteverzekering voor eigen (vaste en tijdelijke) werknemers. Het werkoverleg is (nog steeds) meer een eenrichtingsverkeer in plaats van een wisselwerking tussen leidinggevende en ondergeschikten: de afdelingschef vertelt en de medewerkers luisteren. De kwaliteit van de functioneringsgesprekken lijkt



verbeterd. De medewerkers zijn over het verloop tevreden. Om de informatievoorziening voor medewerkers te verbeteren wordt met de salarisstroom een nieuwsbrief verzonden.

### *Conclusie bedrijf 1 & 2*

Naar aanleiding van deze bedrijfsbeschrijvingen kunnen we concluderen dat de omstandigheden van typische en atypische metaalbewerkers in bedrijf 1 en 2 zich meer door overeenkomsten dan door verschillen kenmerken. Flexkrachten kunnen doorstromen, hebben een zelfde arbeidsinhoud en – omstandigheden en aan hun mening wordt (ten minste) net zoveel waarde gehecht als aan die van het kernpersoneel. Wel zijn er wat verschillen op deze terreinen, maar uit de interviews met leidinggevenden en medewerkers werd duidelijk dat deze met andere factoren te maken hebben, zoals bijvoorbeeld de verblijfsduur en de vaardigheden van de individuele medewerker. We verwachten dan ook niet dat de genoemde beleidsterreinen tussen de contractrelatie en betrokkenheid interveniëren. Dus, het doorstroombeleid, het arbeidssysteem en de werknemersinvloed kunnen mogelijke verschillen in betrokkenheid tussen typische en atypische arbeidskrachten niet verklaren.

Ten aanzien van het scholingsbeleid en de arbeidsvoorwaarden lijken wel verschillen tussen eigen werknemers (met een vaste of tijdelijke arbeidsovereenkomst) en uitzendkrachten te bestaan. Wat het scholingsbeleid betreft: bedrijf 1 vergoedt geen cursussen en opleidingen voor ingeleenden. Uit interviews en gesprekken met uitzendkrachten blijkt dat veel van hen het scholingsbeleid van het uitzendbureau bekritisieren: van het uitzendbureau wordt een actiever scholingsbeleid verwacht. Dit betekent dat uitzendkrachten de verantwoordelijkheid voor scholing expliciet bij de werkgever - het uitzendbureau - leggen en niet bij de inlener, ons onderzoeksbedrijf. Indien het inleenbedrijf zich actief om de scholing van flexkrachten bekommert, dan komt dit wel op zijn conto. Dit blijkt uit gesprekken met de drie lasrobot-medewerkers van bedrijf 2.

Ook wat de arbeidsvoorwaarden betreft zijn er verschillen tussen eigen werknemers en uitzendkrachten. Bij bedrijf 1 lijken deze verschillen een misschien onverwachte ‘gedaante’ te hebben: er is enige evidentie dat sommige uitzendkrachten betere arbeidsvoorwaarden (en in het bijzonder een beter salaris) hebben dan eigen werknemers. Bij bedrijf 2 lijken uitzendkrachten slechtere arbeidsvoorwaarden te hebben dan eigen werknemers. Net als ten aanzien van het scholingsbeleid geldt: niet het inleenbedrijf, maar de werkgever - het uitzendbureau - wordt daarvoor verantwoordelijk gehouden. Ondanks het feit dat er verschillen ten aanzien van het scholingsbeleid en de arbeidsvoorwaarden tussen uitzendkrachten en eigen werknemers bestaan verwachten we niet dat deze verschillen tussen de contractrelatie en betrokkenheid interveniëren. Immers, de verantwoordelijkheid voor beleid omtrent scholing en arbeidsvoorwaarden ligt volgens de betrokkenen bij de werkgever (het uitzendbureau) en niet bij het inleenbedrijf. Anders gezegd: scholing en arbeidsvoorwaarden zijn eerder antecedenten van een (onderzoeksbedrijf)externe betrokkenheid. Samengevat: mogelijke verschillen in betrokkenheid tussen typische en atypische arbeidskrachten lijken niet door (verschillen in) personeelsbeleid te worden gemedieerd.

### 4.3 Bedrijf 3

Het bedrijf werd in 1970 opgericht en maakt deel uit van een Europees concern met vestigingen in Duitsland, Groot-Brittannië en Nederland. In de Verenigde Staten heeft het bedrijf een verkoopkantoor. De Nederlandse vestiging heeft circa 650 medewerkers op een totaal van 1600. Het bedrijf heeft zijn organisatie ingericht naar zijn vier voortbrengingsprocessen. Het onderzoek heeft binnen de productie (manufacturing) van de Nederlandse vestiging plaatsgevonden. Binnen de productie wordt een onderscheid gemaakt tussen twee divisies. Iedere divisie heeft een eigen productiemanager. De divisies hebben gezamenlijk één Human Resources Manager. Sinds 1995 is de bedrijfsvoering ingrijpend veranderd. Vóór 1995 was er sprake van een stabiele afzetmarkt. Het bedrijf had met zijn afnemers contracten met een looptijd tussen de 10 en 15 jaar. Sinds 1995 zijn de contractcycli korter: 3 tot 5 jaar. Dit betekent dat de afzetmarktonzekerheden groter zijn geworden. Dit heeft ertoe geleid dat in de bedrijfsvoering niet langer reactiviteit, maar pro-activiteit voorop staat. Anders gezegd: het mechanistische of bureaucratische regime moest wijken voor een organisch of flexibel regime (Burns & Stalker, 1961). Het bedrijf heeft sinds 1995 een opschaling doorgemaakt: van 2000/2500 producten naar 15000 producten per jaar in 2001. Over enkele jaren wordt een productie van 20000 á 25000 als mogelijk gezien. In tegenstelling tot bedrijf 1 en 2 is dit bedrijf niet seizoensafhankelijk: er zijn geen pieken en dalen in de vraag naar producten. Van een 'klantspecifieke benadering' kan geen sprake zijn: bij dit bedrijfsonderdeel wordt een 'standaard-product' gemaakt. (Vooral) Kwaliteit (met een nadruk op veiligheid), levertijd en een aantrekkelijke prijs zijn de belangrijkste eisen van de afzetmarkt.

#### 4.3.1 De bedrijfsinterne (flexibele) arbeidsmarkt

Bij het bedrijfsonderdeel waar het onderzoek is verricht werken zo'n 350 mensen. 190 van deze 350 medewerkers zijn werkzaam in de productie; de 190 zijn onze onderzoekspopulatie. Deze productiemedewerkers werken verdeeld over 11 teams: de ene divisie bestaat uit zeven teams (127 medewerkers), de andere uit vier (63 medewerkers). De teamgrootte varieert tussen 12 en 23 medewerkers. 77 van de 190 productiemedewerkers (41%) zijn flexkrachten. In de ene divisie is het aandeel flexkrachten 44 procent, in de andere 33 procent. Overigens, er zijn ook teams waar het aandeel flexkrachten groter is dan het aandeel vaste werknemers: bij één team is deze verhouding 55:45. Meer dan de helft van de flexkrachten zijn uitzendkrachten: circa 50 van de 77 flexkrachten (ca. 65%). 12 van de 77 flexkrachten (16%) hebben een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd met het bedrijf. De 'resterende' procenten worden ingevuld met zogenaamde trucjes. Hiermee worden drie 'inleen-constructies' bedoeld: 1) met het bedrijf dat de gebouwen onderhoudt, 2) met een Duitse schoonmaakorganisatie en 3) 'collegiale inlening'. Wat de eerste constructie betreft: de medewerkers van het onderhoudsbedrijf hebben allen een arbeidsovereenkomst voor bepaalde of onbepaalde tijd met het bedrijf en worden permanent (op deeltijdbasis) aan het onderzoeksbedrijf uitgeleend. Alle van het onderhoudsbedrijf ingeleende

medewerkers zijn vrouwen. De meeste teamleiders zijn de mening toegedaan dat er te veel flexkrachten werkzaam zijn. 15 tot 20 procent flexkrachten wordt door de teamleiders en de voorzitter van de ondernemingsraad als ideaal gezien.

Evenals in de bedrijven 1 en 2, is externe personele flexibiliteit - het inzetten van flexkrachten - niet de enige vorm van personeelsflexibiliteit. Ook in dit bedrijf wordt het zittende personeel flexibel ingezet (interne flexibiliteit). In sommige teams wordt in twee of drie ploegen gewerkt: een vorm van interne numerieke flexibiliteit. Overwerk komt slechts sporadisch voor. Echter, de nadruk ligt op multifunctionaliteit; dit om de routine van de medewerkers te doorbreken. Het tegengaan van routine wordt door het management als een noodzakelijke voorwaarde voor een actievere opstelling gezien. Het bedrijf maakt gebruik van roulatieschema's. Medewerkers rouleren over werkplekken binnen een team. Roulatie tussen teams is eerder uitzondering dan regel. Wel is het de bedoeling om in de toekomst ook over de teams te rouleren.

Sinds 1995 wordt in dit bedrijfs onderdeel in (zelfsturende) teams ofwel taakgroepen gewerkt, een vorm van interne functionele flexibiliteit (zie voor de achterliggende reden paragraaf 4.3.2.2). Omdat veel definities van dit concept in omloop zijn en niet alles een taakgroep is wat als zodanig wordt aangeduid, ga ik eerst nader op dit concept in. Uit onderzoek (De Leede & Stoker, 1996) blijkt dat sommige organisaties weliswaar aangeven met taakgroepen te werken, maar dat deze groepen bij nadere beschouwing niet als zodanig kunnen gelden. Voor dit onderzoek betekent dit: het moet worden 'onderzocht' of het daadwerkelijk om taakgroepen gaat. Een (beknopte) afbakening van het concept is dan ook een noodzakelijke voorwaarde. Daarbij baseer ik me op De Leede (1997), die de volgende definitie geeft:

*Een taakgroep is een groep mensen in een min of meer constante samenstelling die resultaatverantwoordelijk is voor een compleet, onderling samenhangend takenpakket, waarop zelf gestuurd kan worden zonder voortdurend een beroep op anderen te hoeven doen (De Leede, 1997; p. 41).*

Structurele kenmerken van taakgroepen zijn taakintegratie, taakautonomie en resultaatverantwoordelijkheid. Met 'taakintegratie' wordt bedoeld dat niet alleen uitvoerende taken onderdeel zijn van het takenpakket, maar ook voorbereidende en ondersteunende taken. Er is sprake van taakverbreding. Niet alleen verschillende uitvoerende activiteiten worden samengebracht, ook operationele taken op het gebied van ondersteuning en voorbereiding, zoals onderhoud, kwaliteit, planning, materiaalbeheer en personele zaken. 'Taakautonomie' betekent dat het team zoveel mogelijk zelfstandig de groepstaak uitvoert, zonder voortdurend een beroep op anderen te hoeven doen. Er is sprake van taakverrijking. Regelende taken worden toegevoegd aan het takenpakket. Resultaatverantwoordelijkheid is mogelijk doordat een taakgroep de bevoegdheden en middelen heeft om verantwoordelijk te zijn voor de resultaten. Met deze structurele kenmerken is een taakgroep echter niet volledig gekarakteriseerd. Het gaat ook om functioneringskenmerken. De taakgroepleden moeten met elkaar samenwerken. Om een optimale samenwerking te garanderen moeten taakgroepen vijf functioneringskenmerken hebben:

- 1) *Informatievoorziening*: taakgroepen dienen op de hoogte te zijn van de prestaties van hun eigen groep, ontwikkelingen binnen de organisatie en financiële informatie;
- 2) *Interne communicatie*: informatie ten aanzien van de taak moet gedeeld worden; alle taakgroepleden moeten betrokken worden bij voor hen relevante informatie;
- 3) *Samenwerking*: de bereidheid om elkaars werk over te nemen, onderlinge hulpvaardigheid, het elkaar stimuleren tot teamwerk en socialisatie. Anders gezegd: er moet sprake zijn van collegialiteit;
- 4) *Teamontwikkeling*: men moet elkaar accepteren en elkaar aanspreken op afspraken;
- 5) *Leiderschap*: regelende taken moeten formeel verdeeld worden onder de taakgroepleden. Anders gezegd: “een leidinggevende dient een aantal van zijn taken te delegeren naar de taakgroep” (Stoker, 1998; p. 23).

Uit de paragrafen 4.3.2.2 (arbeidssysteem) en 4.3.2.4 (werknemersinvloed) zal blijken dat de taakgroepen van bedrijf 3 daadwerkelijk als ‘taakgroepen’ kunnen worden gekarakteriseerd.

#### 4.3.2 Het personeelsbeleid

Het bedrijf heeft één manager ‘Personeel en Organisatie’. De senior personeelsmanager die voor de onderzoekspopulatie verantwoordelijk is staat direct onder hem. Hij verwoordt de HRM-missie als volgt:

*HRM moet in staat zijn om externe trends en ontwikkelingen - zoals bijvoorbeeld carrièregerichtheid en individualisering - te vertalen naar een interne strategie.*

In 1997 was de functie van senior een andere dan anno 2001. Toentertijd was de HR-manager voor 70 procent bezig met uitvoerende werkzaamheden. Tegenwoordig zijn deze taken overgedragen aan de teamleiders. Overigens, de teamleiders voeren niet alleen sollicitatie-gesprekken, maar selecteren ook het productiepersoneel. Alleen als er een ‘second opinion’ nodig is wordt een beroep gedaan op de productiemanager. 50 procent van zijn tijd besteedt de personeelsmanager aan de ontwikkeling en implementatie van HRM-instrumenten, zoals bijvoorbeeld het ‘Kwalitatief Personeelsplan’ (KPP; zie ook paragraaf 4.3.2.1) Circa 15 procent van zijn tijd is de manager kwijt aan de ‘externe focus’: het in de gaten houden van de omgeving, zoals bijvoorbeeld de arbeidsmarkt en de trends die onder de beroepsbevolking leven.

De HR-manager wordt niet alleen ten aanzien van ‘hulpactiviteiten’ door de teamleiders ondersteund. De teamleiders nemen het voortouw - zijn verantwoordelijk - voor het in kaart brengen van 1) de formatieve opbouw op basis van het businessplan (de noodzakelijke toekomstige kwalitatieve en kwantitatieve bezetting per team), 2) de teamontwikkeling (beeld van de huidige status plus realistische inschatting van toekomstige ontwikkeling), 3) de ontwikkeling van de individuele medewerker (beeld van de huidige status

plus realistische inschatting van toekomstige ontwikkeling) en 4) de gewenste *contractvorm*, het optimum per team in de verhouding typische/atypische arbeidskrachten.

#### 4.3.2.1 Stroombeleid: in- en doorstroom

##### Instroombeleid

Al eerder kwam aan bod dat bij het bedrijf sprake is van opschaling en daarmee een behoefte aan meer medewerkers. In tegenstelling tot bedrijf 1 en 2 is in de productie niet de behoefte aan lassers en monteurs het grootst, maar de behoefte aan CNC-draaiers: voor de meeste functies binnen de productie is zo'n opleiding op ten minste LTS-niveau vereist. Het bedrijf heeft moeite om medewerkers met dit opleidingsprofiel aan te trekken. Dit heeft volgens één productiemanager met drie zaken te maken: 1) de algemene krapte op de arbeidsmarkt; 2) het seriematige karakter van het werk (weinig uitdaging op het vakgebied) en 3) andere bedrijven hebben qua arbeidsvoorwaarden minstens net zo veel te bieden. De HR-manager en de productiemangers benadrukken dat ondanks de personeelschaarste het kennis- en vaardigheidsniveau wordt gehandhaafd. Echter, uit interviews met de teamleiders blijkt dat het aanbod wel degelijk in kwalitatieve zin is gedaald. Zo valt hen op dat slechts weinig instromers een MTS-opleiding hebben, in het verleden (vóór de algemene krapte: tot circa 1995) was dit anders.

Doordat veel nieuwkomers niet voldoende opgeleid zijn moet het bedrijf veel tijd en geld in scholing investeren (zie doorstroombeleid). Het werken in zelfsturende teams heeft tot een verandering in selectiebeleid geleid. Vóór invoering van de teams werd vooral op het opleidingsprofiel gelet. Met invoering van de teams zijn sociale competenties een belangrijkere rol gaan spelen. De HR-manager, de productiemangers en de teamleiders benadrukken dat bij de werving en selectie niet alleen op het opleidingsprofiel wordt gelet maar ook en vooral op sociale competenties. Dit blijkt ook uit de vacature-advertenties van het bedrijf. Dus de invoering van teams heeft ertoe geleid dat aan medewerkers meer en andere eisen worden gesteld.

In 1997 kwamen er 80 reacties op één advertentie, in 2000 5 tot 15. Bovendien, en dat is al eerder benadrukt, het aanbod daalt niet alleen in kwantitatieve, maar ook in kwalitatieve zin: in vergelijking met het verleden zijn minder kandidaten ook daadwerkelijk geschikt. Eén wervingskanaal is niet meer voldoende om de gewenste instroom voor de productie te kunnen realiseren. Tegenwoordig maakt het bedrijf dan ook gebruik van meer en andere methoden: uitzendbureaus, informatiedagen, banenmarkten, samenwerkingsverbanden met andere bedrijven en E-werving. Ook houdt de HR-manager de gang van zaken bij andere bedrijven in de gaten: van bedrijven die medewerkers met een vergelijkbaar opleidingsprofiel vragen. Maar ook het hanteren van meer en andere methodes levert te langzaam en te weinig resultaat. Daarom wil de HR-manager de werving verder intensiveren, zoals bijvoorbeeld door werving via billboards en werving over de grens (Duitsers). Eén productiemanager verwacht dat in de toekomst ook headhunters voor de werving van CNC-draaiers worden ingezet.

Ondanks het feit dat het bedrijf door opschaling meer medewerkers nodig heeft en de arbeidsmarkt krap is, werken in de productie vrij veel flexkrachten; ter herinnering: 41 procent van alle productiemedewerkers heeft een atypische contractrelatie. In tegenstelling tot bedrijf 1 en 2 is bedrijf 3 niet onderhevig aan productieschommelingen, wat de (tijdelijke) inzet van grote hoeveelheden flexkrachten zou kunnen verklaren. In 1997 had minstens 97 procent van de medewerkers een ‘traditioneel’, vast dienstverband met het bedrijf. Vanuit de ‘kweekvijver-theorie’ werden in 1996 enkele flexkrachten aangenomen: omdat de vraag naar het product (onvoorzien) sterk groeide werd gestreefd naar een ‘overbezetting’. Door deze groei moesten in een vrij korte periode vrij veel mensen worden aangenomen. Om tijd te sparen werd de werving en selectie aan uitzendbureaus uitbesteed. Van een strategische inzet van flexibele arbeid was toen geen sprake. In 1997 kwam daarin verandering. Door de toegenomen afzetmarktonzekerheid heeft het bedrijf minder greep op de toekomst. Daarom heeft het bedrijf in 1997 een zogenaamd ‘schillenmodel’ geïntroduceerd. Zogenaamd omdat het niet om een schillenmodel in de ‘klassieke’ zin gaat waarin scholing, doorstroom en aantrekkelijke, bedrijfsspecifieke taken zijn voorbehouden aan kernwerknemers terwijl flexkrachten meer perifere taken verrichten (zie ook hoofdstuk 2, paragraaf 2.3.2). Het schillenmodel van bedrijf 3 brengt uitsluitend het aanstellingsbeleid in kaart.

Iedere nieuwe productiemedewerker krijgt eerst een contract voor een half jaar met het uitzendbureau; de proefperiode. Indien het beide partijen bevalt krijgt de medewerker een uitzendovereenkomst voor bepaalde tijd: voor drie jaar. Na deze periode zijn er drie mogelijkheden: een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd, een uitzendovereenkomst voor onbepaalde tijd of vertrek. Dit is afhankelijk van twee zaken: 1) het functioneren van de medewerker en 2) de verwachte afzet in de volgende periode. Wat het functioneren van de medewerker betreft: de teamleider beoordeelt het functioneren van alle arbeidskrachten, dus ook dat van de flexkrachten. De flexkrachten worden op grond van hun functioneren gegroepeerd. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen drie groepen. De eerste groep functioneert structureel bovengemiddeld. Atypische arbeidskrachten die in deze groep worden ingedeeld komen voor een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd in aanmerking. Flexkrachten die in de tweede groep worden geplaatst functioneren ‘normaal’. Deze flexkrachten komen in aanmerking voor een uitzendovereenkomst voor onbepaalde tijd. Flexkrachten die tot de derde groep behoren functioneren beneden gemiddeld. Na afloop van het contract volgt uitstroom. Het bedrijf maakt dus geen gebruik van kortdurende uitzendarbeid. Dit om twee redenen: 1) het bedrijf kan vier jaar vooruit plannen en 2) het is om veiligheidstechnische redenen niet mogelijk om op korte termijn uitzendkrachten in te zetten.

Door de groei van de afgelopen jaren en de situatie op de arbeidsmarkt is het schillenmodel aan verandering onderhevig. In 1997 werd het model voor 75 procent ingevoerd om de onzekere afzetmarkt het hoofd te kunnen bieden. Voor 25 procent werden atypische contracten als selectiemiddel gebruikt; flexibele contracten worden gezien als een mogelijkheid om talenten te selecteren. Anno 2001 is het belang onzekere afzetmarkt/selectiemiddel omgedraaid: het bedrijf maakt van atypische contractrelaties vooral gebruik omdat het zo de mogelijkheid heeft om het functioneren van een medewerker op langere termijn te bekijken; het is een mogelijkheid om de proefperiode te verlengen. Echter, door de situatie op de

arbeidsmarkt is het bedrijf steeds meer geneigd om 'schaars personeel', zoals bijvoorbeeld CNC-draaiers die bovendien over gewenste sociale competenties beschikken, een vaste aanstelling te bieden.

Ten slotte, de onzekere afzetmarkt en een 'betere selectie' zijn niet de enige redenen waarom het bedrijf gebruik maakt van flexkrachten. Omdat de arbeidsvoorwaarden zeer goed waren (en zijn) was de uitstroom zeer laag. Het verloop was tot het midden van de jaren negentig zo'n 0.2 procent. Volgens de HR-manager doet het innovatieve vermogen van een bedrijf geen goed als te lang met dezelfde constellatie van mensen wordt gewerkt. De HR-manager, de productiemangers en de teamleiders vinden dat de nieuwe productiemedewerkers - die uiteraard allen beginnen als flexkracht - een belangrijke stimulans voor de gewenste cultuuromslag van een bureaucratische, 'logge' organisatie naar een marktgericht, flexibel bedrijf zijn. In het bijzonder worden daarbij nieuwe medewerkers gewaardeerd die verschillende bedrijven van binnen hebben gezien. Immers, deze kennis kan ook voor het lerende vermogen van het bedrijf van nut zijn.

#### Doorstroombeleid

De HR-manager schat de horizontale en verticale doorstroommogelijkheden voor productie-medewerkers als 'zeer goed' in: ze kunnen voor andere taken van een vergelijkbaar of hoger niveau in aanmerking komen. Alle nieuwe productiemedewerkers die over een technische vooropleiding beschikken krijgen eerst een assistant c-functie; het laagste 'officiële' functieniveau binnen een team. Nieuwelingen die niet over een passende vooropleiding beschikken vallen buiten deze functiestructuur (zie ook paragraaf 4.2.2.2 'het arbeidssysteem'). Of een medewerker al dan niet naar een hogere functie doorstroomt of andere taken erbij krijgt, zoals bijvoorbeeld regeltaken waarop we nader ingaan in paragraaf 4.2.2.2, is afhankelijk van zijn of haar sociale en technische bekwaamheid.

De aanwezige competenties en het toekomstperspectief worden met het functioneringsgesprek in kaart gebracht. Vóór 1997 was er alleen een beoordelingssysteem. De functioneringsgesprekken zijn in 1997 ontwikkeld en in 1997 en 1998 zijn er pilots gehouden. De teamleiders werden op het voeren van deze gesprekken met een cursus c.q. training voorbereid. Per medewerker vindt minimaal één keer per jaar een functioneringsgesprek plaats. Als de prestaties van de medewerker in positieve of negatieve zin afwijken vindt er minimaal twee keer per jaar zo'n gesprek plaats. Zowel de teamleider als ook de medewerker kunnen het initiatief voor een functioneringsgesprek nemen. Veertien dagen vóór het gesprek houden teamleider en medewerker een voorbespreking. Voor elke officiële productiefunctie (assistent c, assistent d, assistent e, technician, allround assistent en teamleider) bestaat een 'functiebeschrijving'. Aan de hand van deze 'functiebeschrijving' wordt het functioneren van de medewerker bepaald. Nadat de teamleider en de medewerker de aanwezige competenties in kaart hebben gebracht, wordt op de toekomst van de medewerker ingegaan. Wat zien medewerker en teamleider als volgende stap en wat is gezien de reeds aanwezige competenties nodig om deze stap te zetten? Indien nodig worden afspraken over te volgen

cursussen en/of opleidingen gemaakt. Het bedrijf heeft een opleidingsplan voor de productiemedewerkers. Volgens een bedrijfsdocument is de huidige situatie - het opleidingsbeleid - voor verbetering vatbaar. Twee aandachtspunten staan daarbij centraal: 1) opleidingen zijn geen doel maar een middel en 2) zijn opleidingen het beste middel bij het beoogde doel?

De opleidingsactiviteiten zijn niet alleen op het ontwikkelen van 'kennis en kunde' (technische vaardigheden) gericht, maar ook op het ontwikkelen van *persoonlijke competenties* (sociale vaardigheden). Dit heeft te maken met het veranderde medewerkersprofiel (zie ook instroombeleid): van een 'ondernemer' wordt meer verwacht dan technische competentie. Omdat de medewerkers andere competenties dan de 'normale techneut' moeten hebben, moet veel in de zachte competenties van medewerkers worden geïnvesteerd. Zo volgen enkele medewerkers een cursus 'samen beter werken'; anderen een cursus 'vergadertechnieken'.

Het bedrijf hecht veel waarde aan ontwikkeling, aan medewerkers die willen groeien. Echter, er is ook een problematische groep medewerkers: medewerkers die niet naar een hogere functie willen of kunnen doorstromen en/of die geen regeltaken willen overnemen, medewerkers die zich niet verder willen of kunnen ontwikkelen. Dit zijn mensen die gewoon met hun handen willen werken en zoveel mogelijk aantallen willen maken. Vaak zijn dit 'oude' medewerkers, medewerkers die soms al tientallen jaren voor het bedrijf werken (zie ook paragraaf 4.3.2.2). Deze medewerkers moeten wel naar andere teams doorstromen, maar doen dit niet graag. De teamleiders hebben discussies over hoe om te gaan met deze groep medewerkers.

In 2001 - na het onderzoek - introduceert het bedrijf de KPP: het kwalitatieve personeelplan. Binnen dit plan staan per medewerker de volgende zaken geregistreerd: het competentieprofiel, het inzetbaarheidsprofiel en de persoonlijke taken. Deze informatie wordt via de beoordelings- en functioneringsgesprekken verkregen. Ook worden hobby's vermeld. Wat de hobby's betreft: vaardigheden die in de vrije tijd zijn verworven kunnen ook voor het arbeidsleven bruikbaar zijn. Te denken valt bijvoorbeeld aan medewerkers die zich in hun vrije tijd met computers bezighouden, trainer van een voetbalclub zijn of bestuurstaken binnen een vereniging hebben. De KPP is een instrument waarmee zowel het management als ook de medewerkers een beter inzicht moeten krijgen in de mate waarin er een 'match' tussen aanwezige en vereiste competenties bestaat. De match ofwel mis-match bepaalt de acties die door het management moeten worden ondernomen om een betere fit tussen organisatiebehoefte en arbeidsaanbod te bewerkstelligen. Een optimale fit betekent: het realiseren van een optimale personeelsbezetting op ieder gewenst moment. De KPP is dus een hulpmiddel bij het sturen en beheersen van de in-, door- en uitstroom.

In hoeverre is deze situatie ook van toepassing voor flexkrachten? Kunnen ook zij van het doorstroombeleid profiteren? Allereerst: functioneringsgesprekken worden met alle medewerkers gevoerd. Dit betekent dat ook de profielen van flexkrachten in de KPP worden opgenomen. Ook flexkrachten



kunnen doorstromen naar een assistant d- of assistant e-functie. Echter, voor beide functies is een sociaal en technisch groeiproces nodig, dat vaak vele jaren in beslag neemt. De duur van de atypische contractrelatie is maximaal vier jaar en dat is meestal te kort om voor een d- of e-functie in aanmerking te komen. Ten tijde van het onderzoek hebben drie uitzendkrachten een assistant d-functie. Veel flexkrachten met een assistant c-functie hebben regeltaken. Flexkrachten wordt bij hun 'aanstelling' meegegeven dat ze ervoor moeten zorgen dat ze zichzelf ontwikkelen en dat het bedrijf hen kan klaarstomen voor de toekomst, kan helpen om de 'employability' te vergroten: al dan niet bij het bedrijf. Flexkrachten hebben dan ook dezelfde studiemogelijkheden als eigen werknemers. Voor medewerkers met een tijdelijke arbeidsovereenkomst vergoedt het bedrijf kosten voor cursussen en opleidingen. Bij uitzendkrachten deelt het bedrijf de kosten voor scholing met het uitzendbureau en de uitzendkracht. Indien de uitzendkracht de cursus of opleiding met succes afrondt, krijgt hij zijn aandeel terug. Het bedrijf zorgt ook voor de scholing van ingeleenden. Echter, over wie (het bedrijf of de werkgever) wat vergoed bestaan minder duidelijke richtlijnen dan bij de uitzendkrachten. De personeelsmanager voert hierover gesprekken met de uitleners. Het bedrijf heeft wel voor een aantal ingeleenden van het onderhoudsbedrijf cursussen betaald.

#### 4.3.2.2 Arbeidssysteem

In 1995 heeft het arbeidssysteem een ingrijpende verandering ondergaan. Dit heeft te maken met de toenemende afzetmarktonzekerheid en de daarom noodzakelijke overgang van een bureaucratisch, rigide, naar een organisch, flexibel regime. Voor de medewerkers betekent dit een ingrijpende cultuurverandering. In plaats van een 'ambtenarenhouding' wordt 'ondernemerschap' gevraagd: de medewerkers moeten een level in hun werk bereiken waarbij ze zichzelf afvragen of ze hun werk ook op zo'n manier zouden doen indien ze eigenaar/directeur van het bedrijf zouden zijn (definitie van de personeelsmanager). Dit betekent dat van de medewerkers wordt verwacht dat ze meer verantwoordelijkheid nemen voor het resultaat. Echter, volgens het management nodigden (en nodigen) de taken niet uit tot een actievere houding door het seriematig karakter en geringe uitdaging. Om de routine en de mede daardoor veroorzaakte passieve houding van de medewerkers te doorbreken werd 'meer verantwoordelijkheid' als een belangrijke randvoorwaarde gezien. Door de geringe taakcomplexiteit van het 'technische werk' moeten deze verantwoordelijkheden op een ander vlak komen te liggen en wel op bestuurlijk vlak. De introductie van zelfsturende teams of taakgroepen moest uitkomst bieden. Volgens de teamleiders, de productiemanager en de HR-manager 'vertonen' de meeste medewerkers meer 'betrokkenheid' sinds invoering van de teams. Volgens de teamleiders vinden relatief weinig medewerkers (maximaal 30 van de 190) het nieuwe arbeidssysteem 'niks'. Meestal zijn dit medewerkers met een lange bedrijfsanciënniteit (15 jaar plus) die gewoon productie willen draaien.

Binnen een team worden de volgende functies onderscheiden: teamleider, allrounder, technician, assistant e, assistant d en assistant c. De teamleider heeft een coachende rol: het is niet de bedoeling dat hij de medewerkers vertelt wat ze moeten doen; de medewerkers moeten met elkaar de zaak draaiende houden. De belangrijkste taken van de teamleider zijn in paragraaf 4.3.2 besproken. Meerdere teamleiders vertellen dat ze proberen om ook zelf achter de machines te staan. Volgens hen wordt dit meewerken door de teamleden zeer gewaardeerd. Echter, door de toenemende drukte komen de teamleiders minder aan meewerken toe. Zij betreuren dit. De meeste teamleiders hebben een LTS- of MTS-opleiding (werktuigbouw of procestechniek), maar functioneren door aanvullende cursussen en opleidingen en ervaring op ten minste HBO-niveau. De allrounder kent alle of de meeste technische bewerkingen. Hij helpt zijn collega's bij praktische (technische) problemen en is flexibel inzetbaar bij verschillende machines. Bovendien en vooral kan de allrounder de teamleider vervangen, daarom moet hij over zeer goede persoonlijke competenties beschikken. Van de allrounder wordt een relevante MBO-opleiding (MTS), aanvullende cursussen en trainingen op sociaal en technisch vlak en ruime productieervaring gevraagd. De technician is verantwoordelijk voor het technisch gedeelte: voor de ontwikkeling, aanschaf en optimalisering van machines in samenwerking met de machinebedieners. De technician staat formeel onder de teamleider, maar in de praktijk heeft hij een eigen werkterrein. Om voor deze functie in aanmerking komen moet de medewerker een MBO plus opleiding hebben, gerichte cursussen en trainingen hebben gevolgd en over ruime praktijkervaring beschikken. De functie van assistant e is recent ingevoerd. Deze functie is bedoeld voor mensen die technisch veel weten, maar die over minder sociale competenties beschikken dan de allrounders. Dit functieniveau is ingevoerd om deze mensen niet in hun salarisgroei te belemmeren. Ook van een assistant e wordt een opleiding op ten minste MTS-niveau verwacht plus aanvullende cursussen en ruime praktijkervaring. Het verschil tussen assistant d en assistant c is moeilijk aan te geven. Dit blijkt ook uit de functiebeschrijvingen: de sociale en technische competentieprofielen zijn behalve de opleidingseisen gelijk. Van een assistant c wordt een LTS plus opleiding verwacht (LTS metaal-, SOM- of SMEOT-opleiding), van een assistant d een relevant MBO-werk- en denkniveau. In de praktijk zijn er ook assistant d's met een LTS-opleiding. Qua technische en bedrijfskundige competenties zijn de verwachtingen gelijk.

De technische taken van mensen in een c- en d-functie kenmerken zich door weinig uitdaging en afwisseling; de medewerkers bedienen machines. Weliswaar rouleren de medewerkers over de werkplekken (binnen een team), maar volgens het management is dit niet voldoende om een actievere houding te bevorderen. *Bestuurlijke verantwoordelijkheid* moet de medewerkers in de gewenste houding brengen. Daarom worden ondersteunende, voorbereidende en regulerende taken naar de taakgroepen gedelegeerd. Deze taken worden 'regeltaken' genoemd. Binnen een team bestaan de volgende regeltaken: 1) planning, 2) onderhoud, 3) veiligheid, 4) arbo en milieu, 5) kwaliteit en 6) documentenbeheer. Het delegeren van de kwaliteit heeft gevolgen gehad voor de 'kwaliteitsmensen' en ook voor R&D. Klantenklachten worden nu direct teruggekoppeld aan de teams.

Bij het bedrijf is sprake van een toenemende productie. Het bedrijf wil de repeterende werkzaamheden die daardoor zullen toenemen terugdringen. Daarom wordt het productieproces verder geautomatiseerd. Het kwalitatief mindere 'technische werk' wordt teruggedrongen en 'tactische' taken zullen worden toegevoegd. Dit betekent dat de productiemedewerkers (nog) meer bestuurlijke verantwoordelijkheid krijgen. In principe kan iedereen - en zelfs medewerkers die buiten de officiële functiestructuur vallen (zie onderstaand) - regeltaakhouders zijn. Of een medewerker voor regeltaken in aanmerking komt is voornamelijk afhankelijk van persoonlijke competenties en in het bijzonder 'daadkracht' en 'zelfvertrouwen'. Overigens, de regeltaakhouders kunnen ook (delen van) de taak uitbesteden.

Volgens de personeelsmanager duurt het drie tot zes maanden voordat een medewerker zijn technische taken zelfstandig en goed kan uitvoeren. De teamleiders relativeren de duur van de inwerkperiode: tussen twee weken en één jaar per werkplek. De duur van de inwerking is bovendien afhankelijk van de technische competenties van de medewerker. De ontwikkeling van de gewenste persoonlijke competenties - die in sterke mate bepalen of een medewerker voor regeltaken in aanmerking komt - kan enkele jaren duren.

Er bestaan verschillen tussen typische en atypische arbeidskrachten met betrekking tot het arbeidssysteem. Echter, deze verschillen hebben niet met de contractrelatie te maken, maar met persoonlijke en technische competenties. Zo zijn alle hogere functies (teamleider, technician, allrounder en assistant e) door werknemers met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd bezet, maar dat heeft te maken met de inwerkperiode die voor deze functies nodig is en niet met het contract. Wat de positie van de ingeleenden betreft: ze doen ander (minder complex) werk en vallen buiten de officiële functiestructuur omdat ze geen technische opleiding hebben en niet omdat ze ingeleend zijn. Wel is het bedrijf bezig om de ingeleenden bij te scholen. Indien de ingeleenden 'op niveau' zijn kunnen ze binnen de functiestructuur geplaatst worden. De meeste uitzendkrachten hebben een assistant c-functie; ter herinnering. De uitzendkrachten doen hetzelfde werk als de eigen werknemers. Alleen in het begin kunnen de werkzaamheden verschillen, dit heeft te maken met de inwerkperiode. Ook uitzendkrachten en ingeleenden zijn regeltaakhouders. In één team (13 medewerkers) zijn 4 van de 5 flexkrachten regeltaakhouders; dus binnen dit team hebben meer atypische dan typische arbeidskrachten regeltaken. De fysieke en sociale arbeidsomstandigheden van typische en atypische arbeidskrachten zijn gelijk. Flexkrachten doen niet het zwaardere of viezere werk en krijgen van het bedrijf werkkleding en beschermingsmiddelen. Ook worden flexkrachten als 'volledige' collega's en medewerkers gezien. Het enige onderscheidende kenmerk is de badge: eigen werknemers hebben een witte badge en flexkrachten een gele badge. Eén productiemanager noemt dit 'vervelend'.

#### 4.3.2.3 Arbeidsvoorwaarden

In tegenstelling tot de drie andere bedrijven valt dit bedrijf niet onder een Metaal-CAO. De ondernemingsraad onderhandelt direct met de directie over de arbeidsvoorwaarden. De arbeidsvoorwaarden zijn vastgelegd in het 'Handboek Personeel'. Volgens de personeelsmanager, de productiemangers en de teamleiders is het bedrijf qua arbeidsvoorwaarden meer dan gemiddeld aantrekkelijk voor werknemers. Zowel de primaire als ook de secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden zijn beter dan die van het gemiddelde 'metaalbedrijf'. Medewerkers krijgen niet alleen een salaris dat boven Metaal-CAO-norm ligt, maar ook een winstuitkering, een middenjaarsuitkering (in juli; 1.5% van 12 x keer het juli salaris – inclusief ploegentoeslag- x 1.08 x 1.03) en een eindejaarsuitkering (in november; 3% van 12 x het november-salaris –inclusief ploegentoeslag- x 1.08).

Niet alleen eigen werknemers, maar ook uitzendkrachten profiteren van de goede arbeidsvoorwaarden. De HR-manager beïnvloedt het arbeidsvoorwaardenbeleid van de uitzendbureaus. De manager maakt een onderscheid tussen twee soorten uitzendbureaus: 1) bureaus die toelaten dat het bedrijf de arbeidsvoorwaarden van uitzendkrachten mee stuurt (circa 80 procent van de bureaus) en 2) uitzendbureaus die zich niet door hun klanten laten aansturen. Hij vertelt de laatstgenoemden wel dat hij het bureau erop aanspreekt als hij erachter komt dat de uitzendkrachten zich achtergesteld voelen ten opzichte van collega's. Deze manier van aanpak geeft hem de mogelijkheid om de uitzendbureau's beter 'in de klauwen' te houden. De belangrijkste primaire arbeidsvoorwaarden van eigen (vaste en tijdelijke) werknemers en uitzendkrachten zijn gelijk getrokken: er bestaan geen verschillen in de hoogte van salarissen en ook de groei van het salaris is gelijk getrokken. Zowel typische als ook atypische arbeidskrachten hebben 38 vrije dagen. Ook geldt voor iedereen: alles boven de 8 ½ uur is overwerk; dit wordt per dag bekeken en niet per werkuren per week. Flexkrachten krijgen ook een midden- en eindejaarsuitkering. Ook wat de vergoeding van opleidingen betreft oefent het bedrijf invloed uit op de uitzendbureau's: de kosten voor opleidingen worden door het bedrijf, het uitzendbureau en de uitzendkracht betaald. Indien de uitzendkracht succesvol is, krijgt hij of zij zijn aandeel terug (zie ook 4.3.2.1 doorstroombeleid). Ten slotte, iedereen krijgt hetzelfde kerstpakket.

Ondanks het feit dat het bedrijf streeft naar gelijke arbeidsvoorwaarden voor typische en atypische arbeidskrachten, zijn er een aantal verschillen. De winstuitkering is uitsluitend voor eigen werknemers. Eigen (vaste en tijdelijke) werknemers maken gebruik van de collectieve pensioenverzekering. Flexkrachten komen hiervoor niet in aanmerking. Indien eigen (vaste en tijdelijke) werknemers verjaardag hebben krijgen ze van de teamleider 100 gulden in een envelop waar het hele team bijstaat. Flexkrachten krijgen geen geld maar wel de hand geschud. Eén productiemanager benadrukt dat hij deze gang van zaken niet rechtvaardig vindt en alle teamleiders ergeren zich eraan. Deze manager vertelt dat 'zijn' productie het eind 2000 heel goed gedaan had. Hij heeft toen bij zijn leidinggevende een halve ton als bonus gevraagd. Iedereen (dus ook de flexkrachten) heeft zo een extra bonus van 250 gulden netto ontvangen; dat stond ook

in een brief die aan alle medewerkers daaromtrent werd verstuurd. Achteraf kwam de productiemanager er achter dat het uitzendbureau de 250 gulden per medewerker als bruto-bedrag heeft gezien. Met als gevolg: de uitzendkrachten hebben minder ontvangen; 170 gulden. De productiemanager was zeer kwaad over deze gang van zaken.

#### 4.3.2.4 Werknemersinvloed

Uit de vorige paragrafen blijkt dat de medewerkers gestimuleerd worden om bekwaamheden te ontwikkelen. Ook werd duidelijk dat het delegeren van verantwoordelijkheid naar de productievloer door het management als ‘fundamenteel’ wordt gezien om de gewenste cultuuromslag te verwezenlijken. We hebben gewezen op het belang van ontwikkeling en verantwoordelijkheid voor betrokkenheid. Twee manieren om verantwoordelijkheid ofwel invloed en daarmee betrokkenheid te stimuleren kwamen al aan bod: functioneringsgesprekken en vooral het werken in taakgroepen. Maar dit zijn niet de enige strategieën die het bedrijf inzet om de invloed van werknemers te optimaliseren. Medewerkers kunnen hun directe invloed ook doen gelden tijdens het teamoverleg en het themaoverleg.

Minstens eens per zes weken vindt per team het teamoverleg plaats. De teamleider zit het teamoverleg voor. Tot de agendapunten van de teamleider behoort de gang van zaken op organisatie-, business unit- en teamniveau. Gezien het belang dat het bedrijf aan werknemersinvloed c.q. verantwoordelijkheid hecht, besteden de teamleiders tijdens het teamoverleg bijzondere aandacht aan het ‘participatie-gedrag’ (meedenken, meedoen, meebeslissen). In het teamoverleg wordt ook gepraat over investeringen: het team moet niet alleen zorgen voor een goed product, maar ook zelf beslissen of er bijvoorbeeld een nieuwe machine moet komen.

Binnen het themaoverleg worden onderwerpen besproken die door het management en/of de werkvloer worden ingebracht. Dit is bij wijze van spreken een brainstorm-sessie. Bij deze sessies zijn de divisie-manager, de teamleiders en één of twee mensen per team plus voor het thema relevante functionarissen aanwezig. Een andere mogelijkheid om directe invloed uit te oefenen is bij de ‘Ideeëncommissie’. Indien de medewerker zelfstandig en persoonlijk een vondst doet en concreet kan beschrijven wat daarmee aan de bestaande situatie kan worden verbeterd, dan kan de medewerker dat idee voorleggen aan de Ideeëncommissie. De personeelsmanager, de productiemanagers en de teamleiders vinden dat de medewerkers veel invloed hebben. De teamleiders vertellen dat de toegenomen verantwoordelijkheid een positieve invloed op de motivatie en de betrokkenheid van de medewerkers heeft. Ten slotte, naast directe invloed hebben medewerkers ook indirecte invloed: ze worden vertegenwoordigd in de ondernemingsraad. De OR heeft instemmingsrecht ten aanzien van de inzet van flexibele arbeid. Bij de andere bedrijven heeft de OR adviesrecht over flexibele arbeid.

### *Conclusie bedrijf 3*

Wat kunnen we naar aanleiding van deze bedrijfsbeschrijving concluderen? Worden flexkrachten gelijk behandeld, zijn ze onderhevig aan dezelfde omstandigheden, als hun collega's met een vast dienstverband? Evenals bij bedrijf 1 en bedrijf 2 kenmerkt zich het personeelsbeleid van bedrijf 3 meer door homogeniteit dan door heterogeniteit. Iedere medewerker kan doorstromen en het bedrijf zorgt en betaalt voor faciliteiten (zoals bijvoorbeeld opleiding), indien nodig, die doorstroom mogelijk maken. Wat het laatstgenoemde betreft kunnen we zelfs stellen dat de flexkrachten bij bedrijf 3 'gelijker' worden behandeld, dan flexkrachten bij bedrijf 1 en 2. Immers, ze hebben dezelfde scholingsmogelijkheden als werknemers met een vast dienstverband. Ook ten aanzien van de invloed kan van een 'homogeen' personeelsmanagement worden gesproken: iedere medewerker kan tijdens het teamoverleg, het themaoverleg en het functioneringsgesprek zijn zegje doen en heeft invloed op zijn loopbaan, werkomstandigheden en teamzaken. Daarbij valt op dat de medewerkers van bedrijf 3 meer en andere mogelijkheden hebben om invloed uit te oefenen, dan medewerkers van bedrijf 1 en 2 en, zoals we later zullen zien, bedrijf 4. Bedrijf 3 is ook het enige bedrijf dat structureel functioneringsgesprekken met flexkrachten voert. Ook qua arbeidssysteem wil het bedrijf aan flexkrachten hetzelfde bieden als aan eigen personeel: een zelfde 'technische' arbeidsinhoud en mogelijkheden tot taakverbreding, -rotatie en -verrijking (regeltaken). Indien de arbeidsinhoud verschilt dan heeft dit niet met de contractrelatie te maken, maar met persoonlijke kenmerken, zoals bijvoorbeeld de verblijfsduur, opleiding en ervaring. Ten slotte, de arbeidsvoorwaarden. Daarbij valt op dat de personeelsmanager actief de arbeidsvoorwaarden van flexkrachten positief beïnvloedt. Dit leidt ertoe dat de uitzendkrachten qua salaris met de vaste werknemers op één 'level' zijn. In tegenstelling tot bedrijf 1, 2 (en 4) krijgen de uitzendkrachten ook een additioneel salaris: ze krijgen een midden- en eindejaarsuitkering. De uitzendkrachten die bij bedrijf 3 werkzaam zijn, behoren tot de bestbetaalde uitzendkrachten (op dit werkniveau) in de regio. De financiële positie van de ingeleende vrouwen lijkt minder rooskleurig te zijn: waarschijnlijk is hun salaris lager dan dat van de eigen werknemers en de uitzendkrachten. Dit komt enerzijds doordat de vrouwen door hun gebrekkige vooropleiding buiten de officiële functiestructuur vallen, anderzijds omdat de personeelsmanager het arbeidsvoorwaardenbeleid van de uitlener minder lijkt te kunnen beïnvloeden, dan dat van de uitzendbureaus. Wat kunnen we ten aanzien van de medewerkersbetrokkenheid verwachten? Gezien het feit dat het personeelsbeleid ten aanzien van de doorstroom, de scholing, het arbeidssysteem en de werknemersinvloed als homogeen kan worden gekarakteriseerd, verwachten we niet dat deze beleidsterreinen tussen de contractrelatie en betrokkenheid interveniëren. Dus, indien de betrokkenheid van typische en atypische arbeidskrachten verschilt, dan kunnen we dat niet verklaren door naar het personeelsbeleid te wijzen.

#### 4.4 Bedrijf 4

Het bedrijf ontwikkelt en produceert hydraulische systemen voor uiteenlopende toepassingen. De automobiellindustrie is de grootste afnemer. Het wereldmarktaandeel schommelt tussen 60 en 85 procent in deze industrie. De onderneming is een zelfstandige dochter van een Noord-Amerikaans concern. Het concern werd in 1910 opgericht; de Nederlandse dochteronderneming in 1970. De moederonderneming had in het jaar 2000 een omzet van ongeveer 515 miljoen US-dollar en meer dan 2100 werknemers wereldwijd. De omzet van de Nederlandse dochteronderneming is de afgelopen drie jaar verdrievoudigd. In 1999 realiseerde het bedrijf een omzet van 100 miljoen Euro. Het bedrijf is een toeleverancier van het eerste soort: een zogenaamde 'first-tier'-onderneming. Wat betekent dit in vergelijking met de andere drie bedrijven die bij dit onderzoek betrokken zijn? De bedrijven 1, 2 en 3 ontwikkelen en produceren allen een herkenbaar eindproduct; het zijn zogenaamde 'original equipment' ondernemingen. Bedrijf 4 daarentegen maakt en ontwikkelt uitsluitend onderdelen voor eindproducten. De onderneming concurreert op prijs, kwaliteit, assortiment en leversnelheid. Bovendien ontwikkelt het bedrijf in opdracht van afnemers. Tot enkele jaren geleden was de afzet onderhevig aan sterke seizoensschommelingen die beïnvloed werden door het klimaat: het hoofdproduct was een zomerproduct. Er waren dan ook meer bestellingen in de eerste zes maanden van het jaar. Nu lopen de bestellingen het gehele jaar door. Deze verandering heeft enerzijds te maken met productveranderingen (innovaties) in de automobiellindustrie en anderzijds met het toeleveren naar andere, 'nieuwe' industrieën. Wel zijn er nog steeds schommelingen, maar deze zijn niet meer zo seizoens- ofwel klimaatafhankelijk.

##### 4.4.1 De bedrijfsinterne (flexibele) arbeidsmarkt

In 2001 heeft het bedrijf ongeveer 450 medewerkers. 198 van deze 450 medewerkers werken in de productie; de 198 productiemedewerkers zijn onze onderzoekspopulatie. De verhouding man/vrouw in de productie is 75:25. Volgens de personeelsmanager heeft circa 25 procent van het totaal aantal medewerkers een flexibel contract: circa 112 medewerkers. De meeste flexkrachten zijn in de productie werkzaam: zo'n 40 procent van de productiemedewerkers heeft een flexibel contract (ca. 80 van de 198 medewerkers). Volgens de voorzitter van de ondernemingsraad had vroeger tweederde van het productiepersoneel een flexibel contract. In vergelijking met de drie andere bedrijven zijn er ook relatief veel flexkrachten bij engineering en in het bijzonder ontwikkeling, werkzaam. Allen zijn hoog tot zeer hoog opgeleid - engineers met een HBO of WO-opleiding - en hebben een vast of tijdelijk contract met een uitzendbureau. Het bedrijf zet uitzendkrachten in de ontwikkeling in omdat de ontwikkelopdrachten op projectmatige basis gebeuren. Bij het bedrijf werken twee typen flexkrachten: eigen werknemers met een tijdelijk contract en uitzendkrachten. Het bedrijf maakt sinds 1975 gebruik van uitzendkrachten. Voorheen werden oproepkrachten ingezet. In het verleden is geprobeerd om samen met andere bedrijven een non-profit arbeidspool op te richten. Alles was al rond, maar toen begon de arbeidsmarkt op te spelen: het bedrijf heeft

het hele jaar door zijn medewerkers nodig en kan daarom geen personeel aan andere bedrijven ter beschikking stellen. Het bedrijf heeft wel anderhalf jaar een kleine arbeidspool met zes 'poolers' samen met bedrijf 1 gehad. Deze pool is mede door de situatie op de arbeidsmarkt stopgezet (zie voor andere redenen paragraaf 4.2.1).

*Externe flexibiliteit* is niet de enige vorm van personeelsflexibiliteit. Ten eerste kent het bedrijf flexibele arbeidstijden. In vier productieafdelingen wordt in ploegen gewerkt: twee werken in twee ploegen, twee in drie ploegen. Voor zowel typische als ook atypische arbeidskrachten is ploegendienst verplicht. Ook wordt regelmatig overgewerkt. In principe wordt op elke afdeling binnen de afdeling gerouleerd: over het algemeen werken mensen om de week aan een andere lijn. De werkzaamheden zijn wat anders, maar wel van een zelfde niveau. Ook wisselen afdelingen medewerkers uit. Tussen de lasserij en de spuiterij vinden al langer dergelijke uitwisselingen plaats. Medewerkers van de spuiterij worden af en toe ook voor het lassen ingezet; omgekeerd gebeurt dit niet: in verband met onderbezetting worden lassers niet op andere plaatsen ingezet. Alle vormen van roulatie in de productie hebben tot doel om personeelstekorten op te vangen. Het bedrijf wil zelfsturende teams invoeren.

#### 4.4.2 Het personeelsbeleid

Voor de afdeling HRM zijn vier medewerkers werkzaam. Eén (fulltime) HR-manager en drie ondersteunende medewerkers. De opgave van de afdeling Human Resources is:

*Human Resources will develop or hire the people the organization needs at the ultimate flexibility.*

##### 4.4.2.1 Stroombeleid: in- en doorstroom

###### Instroombeleid

Evenals de andere onderzoeksbedrijven heeft ook dit bedrijf moeite om personeel aan te trekken. Vooral het vinden van 'goed' personeel voor de productie en voor engineering kost veel moeite. In tegenstelling tot de drie andere bedrijven heeft dit bedrijf geen behoefte aan vaklui - mensen met ten minste een LTS-opleiding metaaltechniek - voor de productie. In principe wordt geen specifieke (voor)opleiding gevraagd voor het werk. Iedere sollicitant moet een vaardigheidstoets doen om te bepalen of hij of zij voor het werk geschikt is: het gaat om montage- ofwel assemblagewerkzaamheden. Echter, de belangrijkste functie-eisen zijn: 'met de handen kunnen werken', 'motivatie' en 'de Nederlandse taal in woord en geschrift beheersen'; laatstgenoemde in verband met werkinstructies. De vaardigheidstoets (die onder andere beoogd ruimtelijk inzicht te meten) werd door het bedrijf in samenwerking met het interne uitzendbureau (zie onderstaand) ontwikkeld. Indien de kandidaat de test haalt mag hij of zij aan het werk. Echter, het gebeurt ook regelmatig dat mensen worden aangenomen die een 'onvoldoende' op de test hebben gescoord. Dit heeft enerzijds te maken met de krapte op de arbeidsmarkt: een praktische reden. Anderzijds heeft dit te maken



met meer fundamentele bezwaren tegen het gebruik van deze test. Ten eerste, de test wordt via de computer afgenomen. De computer kan 'bias' veroorzaken bij mensen die daarmee minder vaardig zijn. Ten tweede, de test is cultuur- of taalafhankelijk. Veel sollicitanten beheersen de Nederlandse taal in onvoldoende mate. De directe leidinggevenden zijn de mening toegedaan dat de motivatie belangrijker is dan een 'voldoende' op de test.

Door de krapte op de arbeidsmarkt besteedt de afdeling HRM de meeste tijd en geld aan de werving en selectie van personeel. Tot het midden van de jaren negentig hebben zich arbeidskrachten bij het bedrijf aangeboden, anno 2001 moet het bedrijf naar de mensen toe. Het bedrijf moet gebruik maken van meer en andere wervingsstrategieën, te weten: adverteren in diverse media, contacten met uitzendbureaus, headhunting, netwerken, database met ex-personeel/stagiaires/sollicitanten, internet, banenbeurzen en onderwijsvoorlichting. De media is een belangrijk wervingskanaal: kranten, internet, radio en televisie worden regelmatig gebruikt voor de werving van personeel. Dit gebeurde vroeger ook al, maar toen was het werven via internet, de radio en televisie voorbehouden voor de werving van hogeropgeleiden, tegenwoordig worden deze kanalen ook gebruikt om productiepersoneel te werven. Omdat de HR-manager ook in de toekomst problemen bij de personeelsvoorziening voorziet, wil zij het aantal wervingskanalen verder uitbreiden. Zo wil zij op korte termijn beginnen met 'college recruitment': het werven van nieuw personeel via opleidingsinstituten, zoals bijvoorbeeld de benadering van derdejaars vmbo-studenten. Daarnaast is de afdeling HRM ook bezig met het ontwikkelen van (wervings)posters en denkt men over busreclame.

Sinds 1997 heeft het bedrijf één intern uitzendbureau, dat zich gespecialiseerd heeft op het aanleveren van arbeidskrachten voor de productie. Het interne uitzendbureau levert 85 procent van de benodigde uitzendkrachten. Naast de forse behoefte aan flexkrachten voor de productie is er ook behoefte aan niet-productiekrachten met een tijdelijke aanstelling. Van deze personeelscategorie heeft het bedrijf circa 60 mensen per jaar nodig. Omdat het zittende interne bureau niet in deze behoefte kan voorzien, heeft het management besloten om een tweede uitzendbureau intern te plaatsen. Omdat dit tweede bureau minder mensen zal begeleiden, wordt aan een 'parttime' aanwezigheid tussen de 5 en 10 uur per week gedacht. Het bedrijf heeft om twee redenen voor intern gevestigde uitzendbureau's gekozen: 1) om de afdeling HRM te ontlasten en 2) om een redelijk niveau van het personeel te handhaven. Wat het laatste betreft: bij externe uitzendbureau's is dat niet per se het geval. Twee informanten vermoeden dat uitzendbureaus naar bedrijven waarmee ze een goede binding hebben de goede uitzendkrachten sturen, de slechtere worden naar bedrijven gestuurd die ze minder kennen.

Ondanks de personeelskrapte hebben veel productiemedewerkers een flexibel contract. Waarom? Vroeger werd flexibele arbeid en in het bijzonder uitzendwerk voornamelijk gebruikt om pieken en zinken op te vangen: een ad-hoc 'strategie'. Sinds eind jaren tachtig hanteert de onderneming een zogenaamd schillenmodel: een meer pro-actieve benadering van personeelsflexibiliteit. Dit schillenmodel bestaat uit

vijf lagen. Binnenin vinden we werknemers met een contract voor onbepaalde tijd. In de tweede laag behoren werknemers die een tijdelijk contract met het bedrijf hebben. In de derde laag worden uitzendkrachten geplaatst. Ten tijde van het onderzoek was de vierde laag leeg: de onderneming plaatst collegiaal ingeleenden en arbeidspoolers in deze laag. Ten slotte, maakt de onderneming gebruik van ‘outside help’: hulpkrachten voor productiepieken, die niet via de gangbare wegen (zoals bijvoorbeeld uitzendbureaus) worden geworven. Eén voorbeeld: het bedrijf heeft voor een spoedklus ooit een beroep gedaan op medewerkers van een sociale werkplek. Samengevat: tijdens het onderzoek waren drie van de vijf lagen van het schillenmodel operationeel. Echter, van een schillenmodel, zoals dat door Atkinson en Meager (1986) wordt gedefinieerd is geen sprake, eerder van een presentatie van gangbare contractrelaties (zie ook hoofdstuk 2 en bedrijf 3). Zo blijkt uit de interviews met directe leidinggevendenden dat binnen de productie een aanzienlijke groep werknemers met een vast contract, taken met een lage complexiteit hebben (zie ook 4.4.2.2). Bovendien hebben sommige flexkrachten complexere taken dan eigen werknemers (engineering).

Het bedrijf maakt om een aantal redenen gebruik van flexkrachten. Allereerst om op afzetmarktfluctuaties in te kunnen spelen. Zo heeft het bedrijf regelmatig spoedklussen. Het kan gebeuren dat binnen 24 uur enkele tientallen productiemedewerkers extra nodig zijn. Echter, deze spoedklussen beperken zich niet tot de productie. Ook de afdeling engineering heeft regelmatig op zeer korte termijn tijdelijke arbeidskrachten nodig. In tegenstelling tot de andere onderzoeksbedrijven, worden flexkrachten bij dit bedrijf ook zeer kortdurend ingezet: voor enkele uren, dagen of weken. Overigens, de OR-voorzitter merkt op dat hij niet weet of deze schommelingen worden veroorzaakt door een veranderende vraag bij de klant of door een foutieve planning bij sales. Ten tweede, worden atypische contractrelaties als een selectieinstrument gezien. Het bedrijf heeft zo de mogelijkheid om over een langere periode het functioneren van een medewerker te bekijken. In principe geldt voor productiemedewerkers: iedereen stroomt als uitzendkracht in, daarna volgt een jaarcontract met het interne uitzendbureau, daarna een jaarcontract met het bedrijf zelf en, ten slotte, na minimaal twee jaar als flexkracht te hebben gewerkt, een vast dienstverband. Van dit beleid wordt wel afgeweken indien de medewerker heel goed is.

Binnen de OR bestaat het vermoeden dat de ‘echte’ redenen voor het inzetten van uitzendkrachten zijn gelegen in andere zaken, zoals kosten veroorzaakt door de Ziektewet, de WerkloosheidWet en afkoopsommen. Bovendien denkt de OR dat de directie conclusies uit de reorganisatie heeft getrokken, die in 1992 heeft plaatsgevonden. Toentertijd bedroeg het aandeel uitzendkrachten in de productie 30 procent ofwel 40 personen. Alle uitzendkrachten zijn toen ‘ontslagen’. Bovendien wilde het bedrijf 12 vaste medewerkers ontslaan. Uiteindelijk zijn dat er vier geweest. De schade van de reorganisatie voor het eigen personeel viel mee, omdat de uitzendkrachten een buffer vormden voor het vaste personeel (vergelijk ook met bedrijf 1 en 2; paragraaf 4.2.2.1). Ten slotte, kan door het inzetten van flexkrachten sneller overgegaan worden naar het werken in ploegen. Daardoor wordt ook de belasting van het ploegenwerk voor zittende

medewerkers - vaste en flexibele arbeidskrachten - verminderd. Dit is tegelijkertijd ook een nadeel voor de nieuwe flexwerkers: ze worden dan extra belast.

De OR streeft naar zo min mogelijk flexkrachten: maximaal 10 tot 15 procent. De OR is de mening toegedaan dat de continuïteit van de productie bij dit aandeel nog kan worden gewaarborgd. Vaste medewerkers zijn behoorlijk veel tijd kwijt aan het inwerken van flexkrachten. Ook is het zo dat nieuwe medewerkers - en in principe is iedere nieuwe medewerker in de productie een flexkracht - “achter de feiten aan” werken. De voorzitter van de OR die tevens kwaliteitsmanager is, is de mening toegedaan dat het vrij slecht gesteld is met de inwerking van de flexkrachten. Flexwerkers worden te snel vol ingezet en dan kunnen er fouten ontstaan. De OR-voorzitter vindt dat niet rechtvaardig omdat deze fouten zijns inziens niets met het feit te maken hebben, dat het flexkrachten zijn; deze fouten zijn volgens hem te wijten aan de slechte inwerking. Door de krapte op de arbeidsmarkt staan vacatures soms lang open. Daardoor blijft het werk van een uitgestroomde medewerker liggen. Als een vacature dan vervuld wordt moet de nieuwe medewerker vaak nog het werk van zijn of haar voorganger opknappen. Een nieuwe medewerker raakt dan in principe overbelast en daardoor kan de foutenmarge toenemen. De OR heeft deze problematiek aan de directie voorgelegd, maar tot nu toe is er weinig of niets gedaan aan deze situatie. Als een remedie tegen problematiek van de inwerkperiode ziet de OR een betere opleiding van alle medewerkers en het aanbieden van vaste dienstverbanden. De directie heeft het OR-advies ten aanzien van het maximum aantal flexkrachten niet overgenomen.

Wel streeft het bedrijf ernaar om de ‘contractuele kern’ te vergroten: binnen één jaar is er ruimte om 50 vaste dienstverbanden onder de productiemedewerkers te verdelen. Het aanbieden van een vast dienstverband moet het bedrijf aantrekkelijker voor (nieuwe) medewerkers maken. Echter, volgens de HR-manager is de kwaliteit van het personeel niet goed genoeg om deze contracten aan te bieden. De kwaliteit van het nieuw binnenkomende productiepersoneel daalt sinds ongeveer maart 2000. De afnemende ‘technische’ kwaliteit blijkt volgens haar uit de resultaten van de vaardigheidentest: vroeger slaagden 18 van de 20 kandidaten voor deze test; tegenwoordig zijn dat 2 van de 20. Maar niet alleen wegens de technische kwaliteit komen veel mensen niet in aanmerking voor een vast contract: instromers hebben vaker dan vroeger ook privé-problemen en in het bijzonder financiële problemen. Veel komen uit de lagere sociale milieus. Ook is het soms moeilijk om mensen in vaste dienst te nemen: er zijn uitzendbureaus die een boetebeding hanteren. Andere geïnterviewden relativeren de vermeende afgenomen ‘technische’ kwaliteit van het nieuwe productiepersoneel: flexwerkers worden te snel vol ingezet en dat verhoogt de kans op fouten (zie boven). Overigens, het aanbieden van aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden - waaronder vaste contracten en een concurrerend salaris - wordt als belangrijkste ‘wapen’ in de strijd voor voldoende instroom gezien (zie ook paragraaf 4.4.2.3).

### Doorstroombeleid

De arbeidsmarktkrapte heeft ook gevolgen voor het doorstroombeleid. Omdat zich onvoldoende geschikt personeel aanbiedt, moet een sterker beroep op het zittende personeel worden gedaan. Dit betekent: het zittende personeel moet breder inzetbaar worden (gemaakt). Echter, door de toegenomen instroomactiviteiten komt de aandacht voor doorstroom onder druk te staan. Personeelszaken wil zich intensiever met de opleiding en ontwikkeling van medewerkers bezig houden, maar het instroommanagement vergt de meeste tijd en energie. Het bedrijf streeft ernaar om meer aan de opleiding van productiemedewerkers te doen. Medewerkers worden gestimuleerd om functiegerelateerde cursussen te doen en personeelszaken heeft een opleidingsplan opgesteld. Medewerkers die volgens hun directe leidinggevende potentieel hebben kunnen doorgroeien. De eigen medewerkers hebben eens per jaar één functionerings- en één beoordelingsgesprek. Vooral het functioneringsgesprek vervult een essentiële rol bij de bepaling van de doorstroombehoefte en de eventueel nodige scholingsmaatregelen. De OR heeft kritiek ten aanzien van de functionerings- en beoordelingsgesprekken: de gesprekken worden gevoerd, maar zonder resultaat. Een aantal productiemedewerkers hebben hierover bij de OR geklaagd. Ze hebben tijdens het functioneringsgesprek aangegeven “wat anders te willen”, maar vervolgens werd vanuit het bedrijf geen actie ondernomen.

Hoe is het gesteld met de doorstroommogelijkheden voor flexkrachten en in het bijzonder uitzendkrachten? Volgens enkele geïnterviewden willen veel vaste werknemers niet doorstromen. Dit schept ruimte voor de doorstroom van flexkrachten. Binnen de productie bestaat er een roulatiesysteem dat ook flexwerkers de mogelijkheid geeft om zich op te werken. Hiervoor geldt dat medewerkers die willen doorstromen voldoende goed moeten zijn volgens de vaardighedenmatrix. Roulatie is niet verplicht. De voorzitter van de ondernemingsraad zegt daarover:

*Uit efficiëntieoverwegingen is het makkelijk om iemand op een plaats te laten zitten. Daardoor zijn deze medewerkers - die gespecialiseerd zijn op een relatief klein gebied - sneller en maken minder fouten.*

Indien een flexkracht voor een vast dienstverband in aanmerking komt betaalt het bedrijf voor scholing. In de praktijk gaat het om mensen die al een tijdelijk dienstverband met het bedrijf hebben. De scholing van uitzendkrachten is een (financiële) verantwoordelijkheid van het uitzendbureau. Ten aanzien van de ‘ontwikkeling’ en in het bijzonder scholing hebben meerdere informanten stevige kritiek op het interne uitzendbureau. Het is blijikbaar herhaaldelijk gebeurd dat uitzendkrachten bij het bureau hebben aangegeven een cursus of opleiding te willen volgen, maar dat het bureau op dit verzoek verder niet gereageerd heeft. De informanten die deze mening zijn toegedaan vinden dat het uitzendbureau zich actiever moet opstellen ten aanzien van (bij)scholing. Het bedrijf moet scholingsvoorstellen aan het bureau voorleggen, omgekeerd gebeurt dit niet. Eén informant geeft aan nog nooit van een initiatief van het uitzendbureau betreffende scholing te hebben gehoord.

#### 4.4.2.2 Arbeidssysteem

De meeste productiemedewerkers verrichten montagewerkzaamheden. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen c-montagemedewerkers, b-montagemedewerkers, a-montage-medewerkers en lijnmedewerkers. De laatstgenoemden doen voormontage-werkzaamheden met een zeer korte inwerkperiode (enkele uren). A-montagemedewerkers doen de voormontage. B-montagemedewerkers zijn in de gehele productie inzetbaar en kunnen ook testen. De c-montagemedewerkers kunnen de ploegleider bij diens afwezigheid vervangen en ze mogen testen en reparaties verrichten. Om voor een functie op c-niveau in aanmerking te komen heeft een medewerker in principe meerdere jaren werkervaring binnen de productie nodig. Productiemedewerkers die geen montagewerkzaamheden doen vinden we in de lasserij en de spuitelij. Binnen de spuitelij wordt een onderscheid gemaakt tussen spuiters en inpakkers. In de lasserij wordt een onderscheid gemaakt tussen twee niveaus: lasser a-niveau en lasser b-niveau. De a-niveau lassers kunnen naast mig-mag lassen ook robot-lassen, ze zijn dus breder inzetbaar dan b-lassers die uitsluitend mig-mag kunnen lassen. Overigens, in tegenstelling tot bedrijf 1, 2 en 3 lassen bij bedrijf 4 ook mensen zonder specifieke opleiding.

De krapte op de arbeidsmarkt beïnvloedt niet alleen het instroombeleid en, zoals we later zullen zien, het arbeidsvoorwaardenbeleid, maar ook het beleid omtrent arbeidssystemen. Omdat het management de mening is toegedaan dat de kwaliteit van het arbeidsaanbod vermindert zijn er plannen om taken (verder) te simplificeren en meer controlemogelijkheden in te bouwen. Twee teamleiders vertellen dat het niveau van het personeel qua technische vaardigheden dan minder belangrijk wordt: een gebrekkig niveau kan dan door de technologie worden opgevangen. Het verder uitsplitsen van taken en het uitbreiden van controlemogelijkheden wordt inofficieel ‘stupid proof’ genoemd. De teamleiders onderkennen dat zo’n arbeidssysteem ook ‘gevaarlijke kanten’ kan hebben: de oplettendheid van mensen kan afnemen en daarmee de foutenmarge toenemen. Bovendien is er nog een ander probleem. De teamleiders willen in de nabije toekomst zelfsturende teams of taakgroepen invoeren. Volgens hen vraagt dit juist om mensen met een wat hoger niveau op zowel technisch als sociaal vlak. Echter, indien de taken verder worden gesimplificeerd wordt het moeilijk(er) om goede mensen aan te trekken. Bovendien wordt het dan noodzakelijk om ook de kwaliteit van het zittende (typische en atypische) personeel te verbeteren. Ten slotte wil men proberen het zwaar lichamelijk werk eruit te halen. Een belangrijk argument daarvoor is dat vrouwen dan breder kunnen worden ingezet.

Hoe is het gesteld met het arbeidssysteem van flexkrachten? Doen ze hetzelfde werk als vaste werknemers of zijn er verschillen? Productiemedewerkers met een hogere functie hebben allen een vast dienstverband met het bedrijf: c-montagemedewerkers, ploegleiders en teamleiders. Dit heeft te maken met de bedrijfsspecifieke werkervaring die voor deze functies vereist is, dus met de verblijfsduur. Ook alle spuiters en alle robot-lassers hebben een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Dit omdat het moeilijk is om mensen te vinden die deze vaardigheden beheersen. Echter, ook in deze afdelingen worden vaste contracten niet snel uitgedeeld: ook spuiters en robot-lassers stromen als flexkracht in. Flexkrachten kunnen zich tot b-montagemedewerker opwerken. Ook veel vaste werknemers hebben een b-functie of lager. Het testen en repareren van producten wordt nooit door ingehuurd personeel gedaan. Echter, ook dit verschil heeft niets met de contractrelatie te maken, maar met de werkervaring die nodig is om dit goed te kunnen doen. Er bestaat wel één groep flexkrachten die een andere arbeidsinhoud hebben dan eigen werknemers en uitzendkrachten, namelijk: uitzendkrachten die 'ad hoc' – voor spoedklussen - worden ingezet. Dit type uitzendkrachten doet wel laagwaardiger, simpeler werk dan 'de andere' uitzendkrachten en het eigen personeel. Volgens de personeelsmanager, de teamleiders en de voorzitter van de ondernemingsraad worden alle productiemedewerkers qua fysieke en sociale arbeidsomstandigheden gelijk behandeld.

#### 4.4.2.3 Arbeidsvoorwaarden

In paragraaf 4.4.2.1 (instroombeleid) kwam kort de 'status' van het arbeidsvoorwaardenbeleid aan bod: goede arbeidsvoorwaarden zijn het middel om arbeidskrachten binnen te halen en te behouden. Het bedrijf wil niet alleen voor eigen werknemers, maar ook voor uitzendkrachten arbeidsvoorwaarden boven het gemiddelde bieden. In 2000 heeft de afdeling HRM in samenwerking met de ondernemingsraad een onderzoek naar de arbeidsvoorwaarden van uitzendkrachten gedaan. Aanleiding hiervoor waren geruchten over de primaire arbeidsvoorwaarden van uitzendkrachten. Deze zouden in vergelijking met uitzendkrachten bij andere bedrijven te weinig verdienen. De manager heeft toen bij 50 bedrijven informatie over de uurlonen van uitzendkrachten ingewonnen. Uit de informatie bleek dat de uurlonen van het bedrijf onder het gemiddelde waren gezakt. Eerder behoorde het bedrijf tot de betere bedrijven wat de betaling van uitzendkrachten betreft. Om deze positie te herstellen werden de uurlonen van uitzendkrachten met 1.05 gulden bruto verhoogd. Ook eigen werknemers wil men een salaris bieden dat boven het minimum van de CAO Metalektro ligt. In tegenstelling tot de drie andere bedrijven biedt dit bedrijf geen 'additioneel salaris', zoals bijvoorbeeld een winstdelingsregeling en/of een eindejaarsuitkering. Uitzendkrachten die een uitzendovereenkomst voor onbepaalde tijd met het interne uitzendbureau hebben en 'eigen' medewerkers (vast en tijdelijk dienstverband) krijgen wel voor hun verjaardag, pasen en kerstmis 100 gulden extra. Dit zijn volgens de personeelsmanager de enige 'salarisverschillen': uitzendkrachten van externe uitzendbureaus en uitzendkrachten fase 1 t/m 3 van het interne uitzendbureau krijgen geen 300 gulden extra. Wel kan het gebeuren dat sommige uitzendkrachten meer verdienen dan

collega-uitzendkrachten en eigen werknemers. Het handelt zich daarbij om uitzendkrachten die via een specialistisch uitzendbureau werken.

Hoe is het gesteld met de secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden van de medewerkers van bedrijf 4 en bestaan er verschillen tussen vaste medewerkers en flexkrachten? Volgens de OR-voorzitter zijn er geruchten over de reiskostenvergoeding, namelijk: uitzendkrachten krijgen minder vergoeding dan eigen werknemers. Ten tijde van het interview was niet duidelijk of dit alleen maar een (fout) gerucht is of de waarheid. In paragraaf 4.4.2.1 (doorstroombeleid) kwam onder andere de financiering van cursussen en opleidingen aan bod; ter herinnering: de scholingskosten voor eigen werknemers worden door het bedrijf vergoed, voor scholingskosten van uitzendkrachten met een uitzendovereenkomst voor onbepaalde tijd met het interne uitzendbureau, draait het interne bureau op. Hoe deze vergoedingen voor andere uitzendkrachten geregeld zijn, weten de geïnterviewden niet. Wel is duidelijk dat het bedrijf de scholing van uitzendkrachten niet (mede-)financieert.

#### 4.4.2.4 Werknemersinvloed

Medewerkers hebben meerdere (formele) mogelijkheden om het (personeels)beleid te beïnvloeden. Indirecte invloed hebben ze via de OR. In de OR zitten geen flexkrachten. Wel is het zo dat een OR-lid zich specifiek bezig houdt met de positie van flexwerkers. De OR heeft adviesrecht wat betreft de 'hoeveelheid' flexibele arbeid. Uit paragraaf 4.4.2.1 (instroombeleid) weten we dat de directie dit advies niet heeft overgenomen: het aandeel flexkrachten is nog steeds boven de 15 procent. De OR had advies- en instemmingsrecht bij de vraag met welke uitzendbureaus het bedrijf moet samenwerken. Medewerkers kunnen direct hun zegje doen tijdens het werkoverleg - dat eens per week plaatsvindt - en het functioneringsgesprek. Alleen eigen werknemers krijgen een functioneringsgesprek, externe arbeidskrachten niet. Bij het werkoverleg wordt wel iedereen betrokken. Volgens de teamleiders wordt bij het werkoverleg geen verschil tussen typische en atypische arbeidskrachten gemaakt: iedereen zit erbij en heeft dezelfde inbreng.

De medewerkers hebben dus officieel meerdere mogelijkheden om het beleid te beïnvloeden, maar hoe sterk is hun invloed? Tijdens mijn driedaags verblijf in het bedrijf had ik de gelegenheid om informeel met meerdere productiemedewerkers te spreken. Daaruit bleek weinig vertrouwen dat er iets met hun mening gebeurt. Eerdere onderzoeken naar arbeidstevredenheid hebben volgens deze mensen weinig of niets opgeleverd.

#### *Conclusie bedrijf 4*

Hoe kan het beleid van deze onderneming gekarakteriseerd worden? Flexkrachten kunnen evenals medewerkers met een vast dienstverband doorstromen. Echter, het bedrijf komt financieel niet voor de scholing van externe arbeidskrachten (uitzendkrachten) op. Ten aanzien van het scholingsbeleid van

uitzendbureaus en het bedrijf zelf zijn er kritische stemmen: er moet een actiever scholingsbeleid worden gevoerd. Zo bezien is dit bedrijf vergelijkbaar met bedrijf 1: ook daar wordt onderkend dat meer aan scholing moet worden gedaan. Wel te verstaan aan de scholing van eigen personeel. Eén groep flexkrachten heeft een andere arbeidsinhoud, namelijk: uitzendkrachten die voor (zeer) kortdurende productieschommelingen worden geworven. Het werk van deze arbeidskrachten heeft een zeer lage complexiteit, het inwerktraject duurt slechts enkele uren. Verder worden typische en atypische arbeidskrachten gelijk behandeld: mits het kennen en kunnen gelijk is verrichten ze dezelfde werkzaamheden. Evenals bedrijf 3 probeert bedrijf 4 de primaire arbeidsvoorwaarden - het salaris - van uitzendkrachten te beïnvloeden. Nadat uit een onderzoek bleek dat het salaris van uitzendkrachten verhoudingsgewijs laag was, heeft de personeelsmanager ervoor gezorgd dat de uurlonen van uitzendkrachten werden verhoogd. Of uitzendkrachten hetzelfde salaris hebben als eigen medewerkers kon via de interviews niet worden bepaald. Wel is het zo dat uitzendkrachten fase 1 t/m 3 van het interne bureau en uitzendkrachten van externe bureaus geen 300 gulden extra per jaar krijgen. Tot besluit, de werknemersinvloed. Alle medewerkers lijken dezelfde invloedsmogelijkheden te hebben.

#### **4.5 Conclusie: de overeenkomsten en verschillen tussen bedrijven**

Gezien datgene wat we in dit hoofdstuk hebben gepresenteerd: hebben we te maken met soortgelijke bedrijven of staan de verschillen voorop? Alle bedrijven hebben moeilijkheden om voldoende instroom te realiseren en bij alle bedrijven is dan ook sprake van een toegenomen activiteit ten aanzien van de instroom. Echter, de vraag van de bedrijven verschilt. Bedrijf 1 en 2 hebben vaklui nodig met minimum een opleiding LTS-metaaltechniek, bedrijf 4 zoekt naar 'handige mensen', een opleiding is niet vereist. Evenals bedrijf 1 en 2 is bedrijf 3 op zoek naar technisch opgeleide mensen. Echter, de aard van het kennen en kunnen verschilt en er worden daarenboven nog andere competenties verwacht: niet lassers en monteurs zijn de meest gevraagde mensen, maar draaiers en deze vaklui moeten over persoonlijke competenties beschikken. Dat heeft te maken met het werken in taakgroepen (zie ook onderstaand). Samengevat: bedrijf 3 heeft de zwaarste instroomeisen.

Alle bedrijven gebruiken atypische contractrelaties om afzetmarktonzekerheden het hoofd te kunnen bieden en om de proefperiode te verlengen. Ze hebben zo langer de mogelijkheid om de kat uit de boom te kijken. Bij de bedrijven 1, 2 en 4 lijkt de bedrijfshistorie (reorganisaties) een invloed te hebben op het aanstellingsbeleid: er wordt een voorkeur aan flexibele arbeidskrachten boven ontslagen gegeven. Van een schillenmodel kan bij geen van de bedrijven worden gesproken: bij geen van de bedrijven is het zo dat flexkrachten en in het bijzonder uitzendkrachten doelbewust voor 'lagere' werkzaamheden worden ingezet. Bij alle vier bedrijven is het de gangbare praktijk om nieuwe medewerkers met een uitzendcontract in te laten stromen. Alleen bedrijf 4 kent zeer kortdurende uitzendarbeid. Daar krijgen uitzendkrachten die voor deze werkzaamheden worden ingezet een andere, minder complexe, arbeidsinhoud dan de andere (typische



en atypische) arbeidskrachten. Daarentegen is dit het enige bedrijf dat ook hoogopgeleide engineers op uitzendbasis inzet. Een praktijk die tegen het klassieke schillenmodel indruist. De overgang van de ene naar de andere contractrelatie is alleen bij bedrijf 3 onderwerp van beleid: er bestaan duidelijke regels over hoe om te gaan met een 'contract-switch'.

Het doorstroom- en scholingsbeleid van bedrijf 3 is in vergelijking met de andere drie bedrijven het meest ver ontwikkeld. De personeelsmanagers van bedrijf 1, 2, en 4 geven allen aan door de instroomproblematiek te weinig tijd voor (de ontwikkeling) van het doorstroombeleid te hebben. De personeelsmanager van bedrijf 3 wordt hierbij door de teamleiders ondersteund. In alle vier bedrijven hebben ook flexkrachten de mogelijkheid om door te stromen. Alle bedrijven financieren ook scholing voor sommige (goede) flexkrachten, maar bedrijf 3 is het enige bedrijf dat zich expliciet verantwoordelijk voelt voor de scholing van uitzendkrachten.

Bedrijf 3 is het enige bedrijf dat met taakgroepen werkt. Wel willen bedrijf 2 en 4 ook taakgroepen introduceren. Het werken in taakgroepen brengt met zich mee dat (veel) medewerkers niet alleen technische werkzaamheden verrichten, maar ook bestuurlijke taken hebben. Bij de bedrijven waar niet in taakgroepen wordt gewerkt hebben de productiemedewerkers uitsluitend technische taken. De arbeidsinhoud van bedrijf 1 en 2 is vergelijkbaar: om het werk goed te kunnen doen is een technische opleiding noodzakelijk. In tegenstelling tot de medewerkers van bedrijf 3 'maken' de medewerkers van bedrijf 1 en 2 producten. Bij bedrijf 3 moeten medewerkers machines bedienen. Ook daarvoor is in principe een technische opleiding noodzakelijk. Wel lijkt het technische werk in bedrijf 3 routinematiger te zijn. Om dit tegengaan wordt op bestuurlijk vlak - met de regeltaken - verrijkt. De werkzaamheden in bedrijf 4 lijken in vergelijking met de andere bedrijven het minst complex te zijn. Bij alle vier bedrijven komen atypische arbeidskrachten bij gelijke geschiktheid (opleiding, ervaring) voor dezelfde werkzaamheden in aanmerking als de eigen medewerkers in vaste dienst. De enige uitzondering zijn de 'kortstondige' uitzendkrachten van bedrijf 4.

Bedrijf 3 biedt in vergelijking met de andere bedrijven de beste arbeidsvoorwaarden voor zowel eigen werknemers als ook uitzendkrachten. In tegenstelling tot de personeelsmanagers van bedrijf 1 en 2 proberen de personeelsmanagers van bedrijf 3 en 4 het arbeidsvoorwaardenbeleid van de uitzendbureaus (met succes) te beïnvloeden. Vooral de manager van bedrijf 3 lijkt daarmee veel succes te boeken: niet alleen de arbeidsvoorwaarden van de eigen productiemedewerkers maar ook die van de uitzendkrachten behoren tot de beste in de regio. De arbeidsvoorwaarden van typische en atypische arbeidskrachten zijn zoveel mogelijk gelijk getrokken. Alleen de positie van de inleenkrachten lijkt minder rooskleurig te zijn. Bij zowel bedrijf 1 als ook bedrijf 4 kan het gebeuren dat uitzendkrachten van specialistische uitzendbureaus meer verdienen dan eigen werknemers en andere uitzendkrachten van 'algemene'

uitzendbureaus. Bij bedrijf 2 lijken uitzendkrachten aanzienlijk minder over te houden dan eigen werknemers.

Bedrijf 3 biedt niet alleen de beste arbeidsvoorwaarden (voor eigen werknemers en uitzendkrachten), doorstroom- en opleidingsmogelijkheden en naast technische ook regulerende taken voor alle medewerkers, maar ook de meest vergaande directe invloedsmogelijkheden voor productiemedewerkers. Productiemedewerkers kunnen hun verwachtingen en wensen te kennen geven tijdens het functioneringsgesprek en het beleid via de regulerende taken, het werkoverleg en het themaoverleg beïnvloeden. Alleen medewerkers van bedrijf 3 hebben regulerende taken en ook het themaoverleg is een verschijnsel dat alleen bij bedrijf 3 plaatsvindt. Ook bij de andere bedrijven worden functioneringsgesprekken gevoerd, maar deze onderscheiden zich op drie punten. Ten eerste lijkt de voorbereiding (van medewerkers en/of leidinggevend) op deze gesprekken minder systematisch te zijn. Ten tweede, het lijkt alsof de omzetting van gesprek naar actie minder goed verloopt. Ten derde, terwijl bij bedrijf 3 alle medewerkers zo'n gesprek krijgen, krijgen bij de andere bedrijven uitsluitend eigen werknemers en flexkrachten "met wie men verder wil" zo'n gesprek. Bij alle vier bedrijven vindt werkoverleg plaats en bij alle bedrijven hebben flexkrachten tijdens het overleg dezelfde inbreng als typische arbeidskrachten. Echter, bij het werkoverleg van bedrijf 3 'wisselen' de woordvoerders: iedere regeltaakhouder geeft een presentatie van zijn of haar taak. Ook bestaat de indruk dat in vergelijking tot bedrijf 1 en 2 (bij bedrijf 4 was ik niet aanwezig tijdens het werkoverleg) bij bedrijf 3 meer sprake is van een 'meerrichtingverkeer': er vinden levendige discussies plaats.

Naar aanleiding van de bedrijfsbeschrijvingen kunnen we concluderen dat de productiemedewerkers van alle vier bedrijven geen 'short-term outsiders' zijn (paragraaf 2.2.2). De bedrijven geven de voorkeur aan langdurige relaties met flexkrachten en het HR-beleid voor typische en atypische arbeidskrachten kenmerkt zich meer door overeenkomsten dan verschillen: flexkrachten worden niet als 'tweederangs-burgers' behandeld. Op de gevolgen daarvan voor werknemersbetrokkenheid gaan we in het volgende hoofdstuk voor de eerste keer in: we presenteren de resultaten van het kwalitatieve medewerkersonderzoek bij bedrijf 1 & 2.



## Hoofdstuk 5

### Het kwalitatieve medewerkersonderzoek

#### 5.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk werden de bedrijven en daarbij vooral het personeelsbeleid voor metaalbewerkers besproken. Inmiddels zal duidelijk zijn dat deze context (mede) de aard en de mate van medewerkersbetrokkenheid kan verklaren. In dit hoofdstuk wordt het tweede deel van het empirisch onderzoek gepresenteerd: het exploratieve, kwalitatieve medewerkersonderzoek. Middels (participerende) observaties, informele gesprekken en interviews wordt het perspectief van de medewerkers in kaart gebracht. Traditionele methoden, zoals surveys, zijn niet voldoende om deze complexe werkelijkheid duidelijk te maken. Tijdens het bestuderen van dit hoofdstuk zal zelfs blijken dat de gangbare methoden waarschijnlijk slechts een schets van een schijnwerkelijkheid had opgeleverd: handarbeiders 'operationaliseren' (op een aantal onderdelen) het concept betrokkenheid anders dan wordt verondersteld in de bestaande vragenlijsten. Om 'goed' - valide en betrouwbaar - vragenlijstsonderzoek naar commitment bij deze groep te kunnen doen is een *progressieve aanpak* dan ook onvermijdelijk. Echter, zo'n aanpak is niet alleen middel tot doel, maar ook een doel op zich. Immers, het gaat bij dit onderzoek niet alleen om het 'verklaren' van de onderzoeksvraag, maar ook om het 'Verstehen': het begrijpen van het hier centraal staande (sociale) construct 'betrokkenheid' vanuit het perspectief van de doelgroep.

In dit hoofdstuk beschrijf ik de inspanningen en resultaten van deze inspanningen die tot een beter begrip van het onderzoeksonderwerp vanuit het oogpunt van de doelgroep hebben geleid. In paragraaf 5.2 komt het 'Walking the floor' aan bod. We bedoelen de aanwezigheid van de onderzoekster op de werkvloer en de verbale en visuele indrukken die tijdens deze aanwezigheid op een ongestructureerde manier werden opgedaan. Niet 'de betrokkenheid' van de medewerkers staat daarbij centraal, maar hun werkomgeving. Betrokkenheid komt in paragraaf 5.3 aan de orde. Dan worden de resultaten van het gestructureerde kwalitatieve medewerkersonderzoek gepresenteerd, dus de antwoorden van de metaalarbeiders zelf op de vragen naar betrokkenheid staan daarbij centraal. In paragraaf 5.4 bespreken we tenslotte welke consequenties het exploratieve kwalitatieve medewerkersonderzoek heeft voor ons vervolgonderzoek.

#### 5.2 'Walking the floor': als (vrouwelijke) onderzoeker tussen metaalarbeiders

*In general, only a few studies have entered the realm of shopfloor life (Geary, 1992, p. 38).*

Uitgedaagd door mede dit statement wilden we iets toevoegen aan de bestaande, beperkte kennis over medewerkers in een productieomgeving, namelijk: kennis vanuit het perspectief van de onderzochten. Maar dit was niet de enige en belangrijkste reden om enige tijd in zo'n omgeving door te brengen. We wilden begrijpen wat het arbeidsleven van deze mensen inhoudt en hoe zij daarover denken. Dit om de uitkomsten

ten aanzien van de onderzoeksvraag beter - rekening houdend met de context - te kunnen begrijpen en verklaren. Om juiste en volledige informatie van de onderzochten te verkrijgen is het kweken van (wederzijds) begrip en vertrouwen een noodzakelijke voorwaarde.

Deze overwegingen hebben al vroeg in het promotietraject, in het eerste jaar, ertoe geleid dat we ons realiseerden bedrijven ('cases') nodig te hebben die ons de mogelijkheid konden en wilden bieden om enige tijd op de werkvloer door te brengen. Door een collega werd ik geattendeerd op een bedrijf dat aan mijn eisen voldeed: een metaalbedrijf dat in ruime mate flexkrachten voor de productie inzet. Na enige uitleg over mezelf en mijn bedoelingen te hebben gegeven, werd het verzoek ingewilligd om enkele weken op de werkvloer aanwezig te mogen zijn en interviews met de medewerkers houden. De paragrafen 5.2.1 t/m 5.2.3 gaan over de 'belevissen' bij bedrijf 1. In paragraaf 5.2.4 komt het veldonderzoek bij bedrijf 2 aan bod. Aan bedrijf 2 zijn we via de personeelsmanager van bedrijf 1 gekomen. Uit het vorige hoofdstuk is bekend dat hij tijdens het kwalitatieve onderzoek tevens personeelsmanager bij bedrijf 2 was. Gezien de grenzen die het onderzoeksbudget aan de onderzoekstijd stelt, hebben we in slechts twee bedrijven kwalitatief medewerkersonderzoek gedaan.

### 5.2.1 De eerste dagen: mijn begeleider en ik

Op mijn eerste dag meld ik me bij de receptie en wordt daar door de productiemanagers afgehaald. Na een korte begroeting neemt hij me mee naar de productie om daar kennis te maken met de voorman van de deelmontage en de kleine en grote eindmontage. De productiechef en de voorman zijn de mening toegedaan dat ik het beste de deel- en de 'grote' eindmontage onder de loep kan nemen: "daar kun je een goede indruk van het bedrijf en het eindproduct krijgen". Voor die indruk en om me aan het bedrijf en de medewerkers (en vice versa!) te laten wennen mag ik enkele dagen met een medewerker van de eindmontage meelopen. Daarna mag ik de rest van de 'grote' eindmontage en de deelmontage - die in een ander gebouw gehuisvest is - zelfstandig verkennen. De productiechef en de voorman gaan met mij naar de werkplek van mijn begeleider. Na een korte kennismaking - "Dat is Nicole van de universiteit die je een paar dagen meehelpt (lachen)" - laten de leidinggevenden me bij de medewerker achter. Overigens, hij wist van tevoren dat ik zou komen en heeft zich vrijwillig als 'begeleider' beschikbaar gesteld.

De werkweek met mijn begeleider ziet er als volgt uit: hij is bezig met het in elkaar zetten van het eindproduct - hij werkt rond, op, onder of in de machine - ik sta naast de machine, stel hem vragen over datgene wat hij aan het doen is en algemeen over zijn werk. Af en toe (als ik begrijp waarover hij het heeft) reik ik hem gereedschap aan. In de lunchpauze, die 45 minuten duurt, en de andere, kleinere pauzes (twee keer 15 minuten) zitten we samen in de grote eindmontage - hij gaat nooit naar de kantine - drinken koffie en kletsen. Onderstaand worden mijn indrukken van de eerste dagen rond drie onderwerpen besproken: 1) de werkplek, 2) het werk en 3) andere werkgerelateerde informatie van en over de begeleider.

Het lijkt vrij rustig in de grote eindmontage. Er wordt wel doorgewerkt, maar de mannen hebben voldoende tijd voor een babbeltje en het maken van grappen. De sfeer lijkt ontspannen: de radio staat aan en soms wordt gezongen. Onno - de fictieve naam van mijn begeleider - bevestigt mijn indruk: op dit moment is het laagseizoen en dat betekent dat de 'productiedruk' niet zo groot is. Volgens hem kun je dat ook zien doordat de casco's die moeten worden gereed gemaakt in slechts één (korte) rij staan. In het hoofdseizoen zijn dat twee rijen. De verschillende casco's staan achter elkaar in een hal van ongeveer 50 meter lengte en 20 meter breedte. Om de eindmontage heen zijn de submontage/magazijn, de submontage/besturing en de eindcontrole gevestigd. In beide submontageafdelingen worden benodigdheden voor de grote eindmontage opgeborgen en onderdelen daarvoor gemonteerd. In het hoofdseizoen monteert een uitzendkracht alle onderdelen van de submontage/magazijn voor de eindmontage. In het laagseizoen doen de monteurs dat zelf. Onno moet bijvoorbeeld een klep in elkaar zetten. Hij heeft dit nog niet eerder gedaan, maar weet wel zo ongeveer hoe dat moet. Hij vindt het leuk om dit te doen, omdat het iets nieuws is. In de submontage/besturing worden geen 'seizoenwerkers' geplaatst. In de eindcontrole –die direct op de eindmontage aansluit- vindt een laatste check van de producten plaats. Op de eerste onderzoeksdag staan vier casco's in de eindcontrole en zijn drie medewerkers met de controle bezig. Overigens, deze aantallen zijn tijdens de gehele onderzoeksperiode constant gebleven.

Aan ieder product werkt één medewerker. Op dit moment worden acht machines gereed gemaakt. Er zijn dus acht monteurs werkzaam. Iedere monteur heeft een karretje (iets kleiner dan een winkelwagen) waarin, waarop en waaraan alle benodigdheden kunnen worden geplaatst, zoals verf, doekjes en de gereedschapskist. De karretjes hebben wielen omdat ze met het casco mee moeten verhuizen. De eindmontage bestaat uit acht stappen ('stations'). Zodra de werkzaamheden van een station zijn afgerond, schuift de monteur de machine naar het volgende station. Volgens Onno bestaat er in principe een vaste volgorde van werkzaamheden, maar er bestaat een bepaalde autonomie in de volgorde van deelwerkzaamheden binnen een station, niet tussen stations. Voordat het product bij het volgende station mag worden geplaatst moeten alle werkzaamheden van het vorige station zijn afgerond. Bij ieder station ligt een instructieboek, waarin met foto's, tekeningen en schriftelijke uitleg staat beschreven wat bij het desbetreffende station moet worden gedaan. Achter in de map zit een 'wijzigingsblad'. Daarop kunnen medewerkers verbeteringvoorstellen opschrijven. Onno zelf heeft daar tot dusverre niets ingeschreven.

In de loop van de week maakt Onno twee machines gereed. Om een product goed gereed te kunnen maken hebben de monteurs twee hulpmiddelen: het eerder genoemde instructieboek en de werkorder of moederkaart. Op deze kaart staan standaardonderdelen en klantenwensen. Verder staat daarop ook de startdatum, de vervaldatum en de maximum assemblagetijd van de werkorder. Volgens Onno is dit een indicatie-tijd: men doet niet echt moeilijk als het wat langer duurt. De maximum assemblagetijd ligt tussen de 18 en 25 uur, afhankelijk van de 'grootte' van het product en extra klantenwensen, zoals bijvoorbeeld de krachtbron (de keuze daarvoor gaat samen met de wijze waarop het product in de praktijk wordt ingezet). Onno heeft enige tijd geleden een voorstel tot verbetering van de moederkaart bij het werkoverleg

ingebracht. Bij een ander bedrijf heeft hij een moederkaart-indeling gezien die makkelijker te overzien was. De kaart is naar aanleiding van zijn suggesties aangepast.

Het product dat hij op de eerste dag gereed wil maken, doet hij over. Hij was al eerder met deze werkorder bezig, maar hij zag op een gegeven moment dat er iets mis was met de lak. Het casco moest dus terug naar de spuiterij. Zulke omstandigheden leiden ertoe dat de voorziene assemblagetijd wordt overschreden. Op een gegeven moment kan hij niet verder met het product: het zeil - dat bij het product hoort - is te laat geleverd. Daarom gaat hij verder aan de slag met een ander, groter casco. Het casco wordt binnengerold. Eerst droogt hij het casco met een doekje. Daarna volgt een eerste kwaliteitscontrole: er wordt gekeken of goed gespoten is. Indien kleine stukken niet goed zijn verbetert hij dat zelf met de verf die op zijn karretje staat. Onno ziet dat bij de bevestigingsblok de gaten op een verkeerde hoogte zijn geboord. Hij moet zelf opnieuw de gaten op juiste hoogte boren. Daarna begint hij met de montage van het product. Onno schat dat hij tussen de 500 en 1000 deelhandelingen moet verrichten om het product gebruiksklaar te maken. Hij had drie maanden nodig voordat hij zelfstandig een machine in elkaar kon zetten. Dit is volgens hem vrij snel. Deze korte inwerkperiode wijt hij aan zijn technisch inzicht en de jarenlange werkervaring: hij werkt al sinds meer dan 20 jaar als monteur. Hij is wel de mening toegedaan dat hij beter zou moeten worden ingewerkt in de 'elektrische onderdelen', zoals bijvoorbeeld de computerinstellingen. De laatste stap in het montageproces is het invoeren van instellingen in de computer. De machine moet worden bediend met een bedieningskast. Deze kast moet worden ingesteld. Op de tweede dag ontdekt hij een foutieve instelling: een machine wordt naar Frankrijk geëxporteerd, maar de bedieningskast is op Fins ingesteld. De taal moet dus worden omgezet. Dat moet hij een collega vragen. Hij is de mening toegedaan dat dit niet nodig was geweest als hij beter ingewerkt was geweest.

Tijdens onze gesprekken leer ik heel wat over mijn begeleider en hij over mij. Ik zal hier informatie presenteren die relevant is voor dit onderzoek. Onno is 44 jaar, van Surinaamse afkomst (sinds 25 jaar in Nederland) en getrouwd. Hij heeft de Mavo gedaan, één lasdiploma en is op dit moment bezig met een cursus hydrauliek en pneumatiek. Hij wilde eerst tekenleraar worden, maar heeft zijn opleiding aan de academie afgebroken omdat hij vond dat hij daar "te erg werd gevormd". Onno werkt graag met de handen. Hij omschrijft zichzelf als 'echte knutselaar' en zou opnieuw voor de techniek kiezen. Hij heeft ook wel eens in de administratie gewerkt, maar dat vond hij niet zo. Hij houdt van afwisseling en wil dingen in elkaar zetten. Halffabrikaten maken lijkt hem minder interessant: hij gaat voor het eindproduct. Aan hem is gevraagd of hij voor de gezamenlijke arbeidspool van bedrijf 1 en bedrijf 4 wilde werken, maar daar had hij geen zin in omdat hij bij bedrijf 4 slechts halffabrikaten in elkaar mocht zetten.

Onno werkt als uitzendkracht zijn derde seizoen voor bedrijf 1. Bij elkaar geteld ongeveer twee jaar. Hij heeft drie jaar een uitzendovereenkomst voor bepaalde tijd met Randstad gehad, maar sinds een paar weken heeft hij een jaarcontract met Intertech, een dochtermaatschappij van Randstad die gespecialiseerd is in het uitzenden van technisch personeel. Hij is op advies van Randstad overstapt. Onno heeft vijf jaar werkervaring als flexkracht: vier jaar als uitzendkracht en één jaar als kleine zelfstandige (keukenmonteur).

Daarvoor was hij achttien jaar in vaste dienst bij één bedrijf. Hij werd bij dit bedrijf ontslagen wegens een reorganisatie. Bedrijf 1 heeft hem een vast contract aangeboden, maar dat wilde hij niet omdat hij dan in de arbeidspool met bedrijf 4 had moeten werken. Daar had hij geen zin in door de aard van de werkzaamheden (zie boven) en het feit dat hij bij dit bedrijf drie-ploegendienst had moeten draaien. Ook om andere redenen heeft Onno van een vast contract afgezien: volgens hem heb je als flexkracht meer afwisseling en kun je meer leren. Ten slotte heeft ook het salaris met de keuze voor een atypisch contract te maken. Onno heeft een berekening gemaakt en ook met de winstdeling zou hij met een vast dienstverband qua salaris slechts minimaal vooruitgaan: zo'n 45 Euro bruto per maand. Onno vindt uitzendbureaus 'fijne instanties'. De meeste uitzendbureaus doen volgens hem hun best om mensen aan het werk te helpen. Hij vindt het niet erg dat het uitzendbureau aan hem verdient, als hij maar het afgesproken loon krijgt. Een nadeel van uitzendbureaus vindt hij dat ze moeilijk te bereiken zijn. Onno heeft de ervaring dat "ze je bij andere bedrijven laten merken dat je een tijdelijke bent":

*Als je fouten maakt dan hoor je weleens van collega's "het is toch maar een uitzendkracht".*

Bij bedrijf 1 is dat niet het geval: "je wordt betrokken bij zaken, je mag de vinger opsteken en je mening zeggen". Volgens Onno is bedrijf 1 een 'goede werkgever'. Ook ten aanzien van het werk worden de eigen medewerkers en flexkrachten bij bedrijf 1 gelijk behandeld. De werksfeer is voor Onno zeer belangrijk. Hij is de mening toegedaan dat de werksfeer op alle productieafdelingen van bedrijf 1 goed is. Onno heeft met iemand van de afdeling verkoop gepraat en die vertelde dat ook op kantoor de werksfeer goed is. De goede sfeer komt volgens hem vooral omdat de mensen vriendelijk zijn:

*Als je bijvoorbeeld aan iemand iets vraagt dan krijg je een vriendelijk antwoord en wordt je niet afgesnauwd.*

Een vriendelijke omgang vindt hij geenszins vanzelfsprekend. Volgens hem kun je de sfeer meteen aanvoelen:

*Ken je dat? Soms kom je bij mensen binnen en dan voel je je niet op je gemak, daar hangt dan een bepaalde sfeer. Bedrijven hebben dat ook. Die sfeer die gaat gewoon mee ook al wissel je de mensen uit.*

Al met al is Onno zeer tevreden met de arbeidsinhoud, de arbeidsomstandigheden en de arbeidsverhoudingen bij bedrijf 1. Volgens hem is zelfs van 'betrokkenheid' sprake. Hij verstaat onder betrokkenheid (zie ook paragraaf 5.3.1):

*Dat de werkgever je bijvoorbeeld mogelijkheden tot inspraak geeft, maar ook dat hij je goed laat zien wat je moet doen.*



### 5.2.2 Na de introductieperiode

Vanaf week twee was ik niet alleen binnen de eindmontage actief, maar ook in de deelmontage die in een ander gebouw gevestigd is. De deelmontage is qua oppervlakte aanzienlijk kleiner dan de grote eindmontage: ongeveer 100 vierkante meter. Bij mijn eerste bezoek aan de deelmontage werd duidelijk dat mijn aanwezigheid al op de eerste dag besproken was: alle productiemedewerkers waren op de hoogte van mijn komst (“... daar komt de studente”). Tijdens mijn bezoeken aan de deelmontage werd vrij snel duidelijk dat de werkzaamheden minder complex zijn, dan in de eindmontage. De moederkaart per halffabrikaat is aanzienlijk kleiner en de montagetijd veel korter. Per product bedraagt de montagetijd niet enkele uren, maar enkele minuten. Ook uit de uitspraken van medewerkers blijkt dat het werk minder complex is dan in de eindmontage. De werksfeer in de deelmontage lijkt evenals de werksfeer in de eindmontage goed. De radio staat aan, de medewerkers babbelen met elkaar en er worden grapjes gemaakt. Op mijn tweede dag in de deelmontage (mijn zevende onderzoeksdag) wordt ik door een medewerker aangesproken: of ik ook in de lasserij ga kijken. Op mijn vraag waarom ik dat zou moeten doen krijg ik het volgende antwoord:

*Je moet eens met ... (naam medewerker) gaan praten. Die kan jou heel wat vertellen over de gang van zaken.*

De volgende dag stelt hij mij aan deze lasserijmedewerker voor. Deze medewerker vertelt me vrijwel meteen dat het ‘niet lekker loopt’ in de lasserij. Hij nodigt me uit om de lasserij te bekijken en met zijn collega’s kennis te maken. De lasserij is naast de grote eindmontage gevestigd. In principe zijn beide afdelingen in hetzelfde gebouw gevestigd, dat door muren in verschillende hallen verdeeld is. Ook de lasserij is een grote, open ruimte en qua afmetingen vergelijkbaar met de grote eindmontage. De lassers die halffabrikaten lassen hebben zogenaamde lasboxen of -hokken. Dit zijn werkplekken van ongeveer 10 tot 15 vierkante meter. Om mensen voor lasspetters te beschermen zijn rond de hokken brandwerende doeken opgehangen. De alassers hebben ‘open hokken’. De af te lassen casco’s staan naast elkaar met daartussen brandwerende doeken. De medewerkers die frames maken en hechten werken achter in de hal, op ongeveer tien meter afstand van de andere lassers. De hechters en frame-makers worden niet afgeschermd door brandwerende doeken. Ook een ander detail is opvallend: alleen de hechters en frame-makers werken met één of twee collega’s samen. De andere lassers werken individueel.

Wat in de lasserij meteen opvalt in vergelijking met de andere afdelingen is het lawaai. Dit lawaai wordt veroorzaakt door het slijpen en het afkloppen. Dit afkloppen gebeurt met een grote hamer en heeft tot doel om ‘overbodig’ laswerk ongedaan te maken. In tegenstelling tot in de montageafdelingen moet in de lasserij opgelet worden bij het lopen: er liggen veel onderdelen op de grond. Ook om een andere reden is de lasserij een gevaarlijker terrein dan de montageafdelingen. De casco’s worden met een kraan verplaatst. De stalen casco’s, die enkele honderd kilo zwaar zijn, hangen daarbij enkele meters boven de grond. Volgens de lassers is dat op zich veilig, maar er kan altijd iets misgaan.

De lasserie kan qua arbeidsomstandigheden als de 'zwaarste' van de drie afdelingen worden gekarakteriseerd. Alleen de spuiterij/stralerij heeft vergelijkbare arbeidsomstandigheden. Het klimaat in de lasserie is slechter dan in de montageafdelingen. Het tocht aanzienlijk. Dit komt door de afzuiging (voor de lasdampen). Door de rondslingerende metaalstukken, op de grond liggende stalen balken en de kraan, waaraan de stalen casco's soms heen en weer zwaaien, maakt de lasserie een gevaarlijke indruk. De lassers vertellen dat er wel eens wat gebeurt, zoals bijvoorbeeld een casco dat van de kraan valt. Door het lawaai, de afgeschermd werkplekken en de beschermende 'kleding' (laskap en oordoppen) kunnen de lassers onder werktijd slechts beperkt met elkaar communiceren. De meeste lassers hebben hun armen onder de littekens: kleine brandwonden zijn 'normaal'. Lasogen zijn een ander 'beroepsrisico'. Ze ontstaan bij mensen die bij het lassen hun ogen en gezicht niet goed beschermen. Ook mensen die kortdurend hebben staan meekijken (zoals bijvoorbeeld onderzoekers!) kunnen klachten krijgen. Eén lasser (40 jaar) moet wegens herhaaldelijke verbranding van het hoornvlies een operatie ondergaan. Eén andere medewerker (55 jaar) is 'lawaaidoof' (hij kan hoge frequenties niet meer goed horen), weer een andere (55 jaar) is voor 50 procent doof. Beide medewerkers geven aan dat deze doofheid door het lawaai op het werk is veroorzaakt. Vroeger waren de beschermingsmiddelen tegen lawaai minder goed dan tegenwoordig: de simpele oordoppen zijn vervangen door oto-plastieken; dit zijn geluidsbeschermers die op maat worden gemaakt. Veel medewerkers klagen over nek-, rug- en/of schouderklachten. Vooral het aflassen wordt als belastend voor het bewegingsapparaat gezien.

Ook qua sociale arbeidsomstandigheden gaat het er ruwer aantoe. De mannen nemen elkaar op een hardere manier 'op de hak' dan op de andere afdelingen. Ze spelen op de man. Een opvallend detail: alleen op deze afdeling hangen 'pin-ups' open aan de muur. Bij andere afdelingen heb ik zulke versieringen niet gezien. De omgang zou als 'hard maar hartelijk' gekarakteriseerd kunnen worden. Enkele lassers gaan met elkaar stappen of bezoeken elkaar thuis. Eén lasser die 55 jaar oud is en sinds 33 jaar in deze lasserie werkt vertelt dat hij in het bijzonder aan Jan gehecht is: Jan is een 59 jarige uitzendkracht die sinds vier jaar acht maanden per jaar voor het bedrijf werkt. Deze man zegt over Jan:

*Ik zou niet weten wat ik zonder hem zou moeten.*

Op Jan wordt verderop nog nader ingegaan. Mede door de bovengeschetste situatie ben ik in het bijzonder gefascineerd geraakt in de lasserie en haar medewerkers. Dit heeft ertoe geleid dat ik uiteindelijk de meeste tijd in de lasserie heb doorgebracht: vier van de acht weken. Ook het feit dat de lasserie ten tijde van het onderzoek de qua aantal medewerkers de grootste afdeling was heeft een invloed op de verblijfsduur gehad. Evenals mijn indruk dat de lassers minder tevreden leken over de gang van zaken op hun afdeling dan de monteurs. Sommigen uitten gelijk bij de eerste kennismaking hun onvrede. Enkele van deze uitspraken heb ik tijdens mijn verblijf wel vaker te horen gekregen. Bijvoorbeeld:

*Wij worden vaak als het zwarte schaap gezien.*

*Er werken hier te veel uitzendkrachten. Ze moeten meer mensen een vast contract aanbieden.*

Ten aanzien van de eerste uitspraak: verschillende lassers vertellen dat ze het gevoel hebben dat als er iets misgaat altijd de schuld in de schoenen van de lasserij wordt geschoven. Meerdere lassers zijn de mening toegedaan dat “de mensen achter de muur” te weinig op de werkvloer lopen. Het kantoor is om de productie heen gevestigd. De lassers zijn de mening toegedaan dat de ‘bazen’ meer contact met de werkvloer moeten hebben en meer rekening moeten houden met de mensen. Het betrekken van de medewerkers bij de inrichting van de nieuwe lasserij (zie ook het vorige hoofdstuk) wordt als een stap in de goede richting gezien. Wat de tweede uitspraak betreft: vooral twee oudere werknemers met een lange bedrijfshistorie - beiden zijn boven de vijftig, de een werkt sinds 15 jaar voor het bedrijf, de ander sinds 33 jaar - en de flexkrachten zelf zijn deze mening toegedaan. Twee uitzendkrachten (beiden met een uitzendovereenkomst voor onbepaalde tijd) willen geen vast verbintenis met het bedrijf. Jan en Kees (fictieve namen) zijn boven de veertig, hebben een gezin en geven om financiële redenen - ze verdienen volgens eigen zeggen meer dan andere uitzendkrachten en vaste medewerkers - en voor de afwisseling de voorkeur aan het werken als uitzendkracht. Jan is 59, getrouwd en heeft kinderen die uit huis zijn. Kees is 44, heeft een vrouw (die geen betaalde baan heeft) en twee kleine kinderen. Hij heeft zijn vaste baan opgezegd om als uitzendkracht te werken. Hij vertelde over zijn keuze het volgende:

*Ik was mijn collega's en vaste baan moe. Als uitzendkracht kun je beter kiezen tussen verschillende werkgevers. Je kunt tegen het uitzendbureau zeggen als het je niet bevalt en dan zoekt het bureau een andere werkplek. Uitzendbureaus zijn een ideale instelling als je werk wilt. Het arbeidsbureau doet niks. Ik was twee of drie jaar ingeschreven, maar heb er nooit iets van gehoord. Wel toen ik voor drie weken in de WW terecht ben gekomen. Bij het uitzendbureau kun je zo aan de slag.*

Jan heeft voor uitzendwerk ‘gekozen’ omdat hij op deze manier een zekerder inkomen kon krijgen dan als zelfstandige: hij was vier of vijf jaar zelfstandig machinist. Hij heeft geen behoefte aan baan zekerheid en is de mening toegedaan dat ‘vast werk’ tegenwoordig een relatief begrip is (“als de baas je kwijt wil dan raakt die je ook kwijt”). Tijdens mijn verblijf heb ik veel tijd met Jan doorgebracht. Jan had een spilfunctie in de lasserij: de collega's kwamen vaak naar hem toe met vragen en/of problemen over het werk en privé-zaken: hij fungeerde als ‘praatpoal’. Hij wijdt zijn positie aan zijn levenservaring. In de 50er en 60er jaren van de vorige eeuw is hij ter zee gevaren en heeft heel wat gezien. Uit deze periode heeft hij volgens eigen zeggen niet alleen zijn vrijheidsdrang overgehouden, maar is ook gewend geraakt aan flexibel werk: soms had hij een vast contract en soms niet. Eén jaar na het onderzoek heeft hij het bedrijf verlaten. Aanleiding daarvoor was zijn salaris, dat aanzienlijk hoger was dan dat van de medewerkers in vaste dienst. Het bedrijf heeft hem een vast contract aangeboden, maar dat wilde hij niet in verband met het volgens hem te lage salaris.

Door tijdsgebrek en de intensiteit waarmee ik de grote eindmontage, de deelmontage en vooral de lasserij heb bestudeerd, heb ik me tot deze afdelingen beperkt. Ook wat het doen van interviews betreft. De

spuiterij/stralerij was gezien de (zware) arbeidsomstandigheden - die mede ervoor zorgen dat spuiters schaars zijn - zeker ook een interessante afdeling geweest. Ik heb daarvan afgezien omdat geen flexkrachten in de spuiterij/stralerij werkzaam zijn/waren. Ten tweede, de arbeidsomstandigheden 'bemoedigen' niet alleen het werk van de medewerkers maar ook dat van de onderzoeker. Het verbaal communiceren onder werktijd is niet mogelijk door de beschermende kleding die moet worden gedragen. Uit gesprekken met medewerkers en de voorman van de kleine (en grote) eindmontage - de montage waar kleinere producten gereed worden gemaakt - bleek dat de arbeidsinhoud en de (fysieke en sociale) arbeidsomstandigheden vergelijkbaar zijn met die in de grote eindmontage. De fabricage - de draaijerij en zagerij - is een zeer kleine afdeling (5 medewerkers), die bij de lasserij is gehuisvest. Gezien de grootte van de onderzochte afdelingen en naar aanleiding van uitspraken van leidinggevenden, kunnen de onderzochte afdelingen als representatief voor bedrijf 1 worden gezien.

### 5.2.3 Op naar de volgende uitdaging

Via de personeelsfunctionaris van bedrijf 1 ben ik bij bedrijf 2 terechtgekomen. Volgens hem moest ik "daar ook eens kijken". Drie productieafdelingen, de deelmontage, de eindmontage en de lasserij werden bezocht. Dit om de vergelijkbaarheid met bedrijf 1 te vergroten en omdat uit vóórgesprekken met de personeelsmanager bleek dat ook in dit bedrijf deze productieafdelingen als 'representatief' gekarakteriseerd kunnen worden: deze afdelingen geven een goed beeld van de arbeidsinhoud en de arbeidsomstandigheden van bedrijf 2. Op de eerste onderzoeksdag werd ik door de personeelsmanager aan de drie 'relevante' voormannen voorgesteld en heb ik voor 'de mannen' een presentatie over mijn onderzoek verzorgd. Daarna kon ik zelfstandig de afdelingen verkennen. In het onderstaande stuk beperk ik me tot de belangrijkste overeenkomsten en verschillen tussen bedrijf 1 en 2.

Evenals in bedrijf 1 wordt er een onderscheid gemaakt tussen een kleine en een grote eindmontage. In tegenstelling tot bedrijf 1 heb ik me bij bedrijf 2 niet tot de grote eindmontage - de grote straat - beperkt. Ook de kleine eindmontage - de kleine straat - werd verkend. Dit betekent dat in dit bedrijf bij vier afdelingen onderzoek werd gedaan: de kleine straat, de grote straat, de deelmontage en de lasserij, hoewel de deelmontage geen echte, aparte afdeling is. De kleine straat, de grote straat en de deelmontage zijn in een grote (ca. 25 meter breed en 50 meter lang), open ruimte ondergebracht. In de kleine straat worden de 'kleinere' producten in elkaar gezet, in de grote de grotere producten. De eindmonteurs moeten evenals de monteurs van bedrijf 1 in staat zijn om het product zelfstandig in elkaar te zetten en in te stellen. Echter, de eindmontages van bedrijf 2 wijken op een aantal punten af van de grote eindmontage van bedrijf 1. Ten eerste, de producten schuiven niet door. De te monteren machine blijft op één plek staan, in een rij achter elkaar. Ten tweede, de monteurs hebben weliswaar een werkorder/moederkaart en moeten ook rekening houden met klantenwensen, maar er wordt alleen aangegeven wat het eindproduct moet zijn. De informatie over de 'tussenstappen' is volgens meerdere medewerkers te beperkt. Instructieboeken ontbreken, iedereen

bouwt op zijn eigen manier. Ten derde, in tegenstelling tot de monteurs van bedrijf 1 werken de monteurs van bedrijf 2 (meestal) niet individueel. Over het algemeen zijn twee of drie monteurs met één product bezig. Ten vierde, de voormannen van de eindmontage werken mee. Ten slotte, er bestaat geen afzonderlijke eindcontrole. De inspectie gebeurt in de straat. Verantwoordelijk voor de eindcontrole is de kwaliteitscoördinator. Tijdens mijn verblijf kwam ik er achter dat in beide eindmontages niet alleen een onderscheid tussen leidinggevenden (voormannen) en uitvoerende medewerkers wordt gemaakt, beide eindmontages hebben zogenaamde ‘coördinatoren’: één kwaliteitscoördinator, één technische coördinator en één logistiek coördinator. De kwaliteitscoördinator doet de eindcontrole, de technische coördinator ‘bewaakt’ het montageproces en de logistiek coördinator houdt zich bezig met de bevoorrading.

Het ‘sociale klimaat’ in de montageafdelingen is goed: uit gesprekken blijkt dat de collega’s goed met elkaar en met de leidinggevenden kunnen opschieten. Vooral de leidinggevende van de kleine straat wordt door zijn ‘ondergeschikten’ geroemd: volgens hen is hij een ‘sociale baas’ die betrokken is bij het wel en wee van zijn medewerkers. Bovendien is hij in staat om zijn medewerkers te motiveren. Tussen beide eindmontages is de deelmontage gevestigd. De deelmontage is - in tegenstelling tot bedrijf 1 - geen aparte afdeling. Anders gezegd: er bestaat geen onderscheid tussen deelmonteurs en eindmonteurs. Alle monteurs monteren zowel eindproducten als ook halffabrikaten. Bovendien zijn de leidinggevenden van de kleine en de grote straat gezamenlijk voor de deelmontage verantwoordelijk.

De lasserij en de fabricage (draaierij en zagerij) zijn in de hal ernaast –maar wel in hetzelfde gebouw-gehuisvest. Ook bij dit bedrijf is de fabricage qua aantal medewerkers zeer klein: drie medewerkers. De lasserij telt acht medewerkers en is dus aanzienlijk kleiner dan de lasserij van bedrijf 1. Ook qua oppervlakte is deze lasserij kleiner. Er is ook een lasrobot waaraan drie medewerkers werken, allen uitzendkrachten (zie ook het vorige hoofdstuk). Deze lasrobot staat hier op afstand van de lasboxen en dat heeft ‘sociale gevolgen’, zoals blijkt uit de volgende uitspraak van een lasrobot-medewerker:

*Er is een verschil tussen de lasserij en de lasrobot. De lasrobot staat apart, daarom hebben we minder contact met de andere lasserijmedewerkers. Ik ga in de pauze om met de jongens van de lasrobot en de fabricage.*

De lasserij bestaat uit twee sub-afdelingen. Ook qua arbeidsinhoud en fysieke arbeidsomstandigheden zijn er verschillen tussen de lasserij van bedrijf 1 en die van bedrijf 2. Bedrijf 2 kent geen aflassers (‘meterslassen’). De lassers maken frames en onderdelen. De onderdelen zijn evenals in bedrijf 1 kleinere series van maximaal 200 stuks. Ook in deze lasserij kan het behoorlijk lawaaiig zijn. Echter, het lawaai wordt puur door het slijpen veroorzaakt. ‘Afkloppen’ gebeurt niet. Ondanks het feit dat de lassers aangeven soms veel last te hebben van het lawaai, is het in de lasserij van bedrijf 2 ‘rustiger’ dan in die van bedrijf 1. Ook lijkt de lasserij van bedrijf 2 minder rommelig: men hoeft minder op te letten waar men loopt. Een lasser van bedrijf 2, die als uitzendkracht al meerdere lasserijen heeft gezien, zegt daarover:

*In vergelijking met andere bedrijven is dit bedrijf het schoonst.*

Trouwens in de lasserij dreigt ‘van boven’ geen gevaar: de producten worden niet met een kraan verplaatst. De kleine straat is wat dat betreft de gevaarlijkste afdeling. De producten worden daar wel met een kraan verplaatst en soms gaat dat mis. In de grote straat worden de producten op rollen verplaatst. Ten slotte, geen van de lassers van bedrijf 2 lijkt werkgerelateerde gezondheidsklachten te hebben.

Qua arbeidsinhoud, fysieke arbeidsomstandigheden en benadering door leidinggevenden lijken de lassers niet ontevredener te zijn dan de monteurs. Uit de vele informele gesprekken blijkt dat ook in dit bedrijf een ‘scheiding’ tussen handarbeiders en hoofdarbeiders bestaat. Kantoorpersoneel en in het bijzonder het management wordt door het productiepersoneel als “zij daarboven” aangeduid (het kantoor is boven de productieafdelingen gevestigd). Veel metaalbewerkers zijn de mening toegedaan dat het kantoorpersoneel zich toegankelijker moet opstellen en zich meer als collega moet gedragen. Wel zijn de medewerkers tevreden over het gedrag van de directeur die regelmatig naar de productie komt en daarbij ook met de medewerkers praat (zie ook paragraaf 5.3.1).

Bij alle afdelingen valt (net als in bedrijf 1) op dat de flexkrachten ‘gewoon meedoen’: ze worden door leidinggevenden en collega’s als volwaardige collega’s behandeld, hebben bij gelijke geschiktheid een zelfde arbeidsinhoud en dezelfde fysieke arbeidsomstandigheden. Flexkrachten zijn tijdens het werkoverleg even vaak (en soms wel vaker) aan het woord dan medewerkers met een vast dienstverband. Ook in bedrijf 2 heb ik met één medewerker gesproken die de voorkeur geeft aan een uitzendbaan - hij heeft een uitzendovereenkomst voor onbepaalde tijd - boven een typische, vaste baan. Dit omdat hij volgens eigen zeggen als uitzendkracht qua vrije dagen en uren flexibeler is. Hij heeft deze flexibiliteit nodig omdat hij ook in het familiebedrijf werkt. Hij werkt gemiddeld 40 uur per week bij bedrijf 1 en daarnaast tussen 10 en 15 uur per week in het bedrijf van zijn vader. Overigens, deze uitzendkracht werkt slechts tijdelijk in de eindmontage (omdat daar mensen nodig zijn). In principe werkt hij voor de ontwikkelingsafdeling waar hij prototypes maakt.

Ook in dit bedrijf hoor ik er na de aanvankelijke terughoudendheid (van de medewerkers) snel bij. Dit blijkt onder andere uit het feit dat de lassers en de monteurs de mening waren toegedaan dat het management mij voor het bedrijfsuitje moest uitnodigen (wat uiteindelijk niet is gebeurd). Ik heb dit bedrijf ook na het onderzoek nog vaak bezocht en was voor het vragenlijstonderzoek opnieuw (voor één week) intern. Bij mijn vervolfbezoeken heb ik mij niet alleen over de gang van zaken geïnformeerd, maar ook de medewerkers over de voortgang van ‘hun’ onderzoek verteld en hen voorzien van artikelen die ik over het onderzoek heb geschreven.

Zoveel over mijn indrukken van en belevenissen op de werkvloer. In de volgende paragraaf komt het meer gestructureerde gedeelte van het kwalitatieve onderzoek aan bod, namelijk: de interviews. Daarbij staat de visie van de metaalbewerkers ten aanzien van betrokkenheid centraal.

### 5.3 De interviews: betrokkenheid vanuit medewerkersperspectief

In deze paragraaf wordt ingegaan op de interviews met medewerkers. In het middelpunt staan daarbij de vijf vragen over betrokkenheid, te weten:

- 1) Wat versta je onder betrokkenheid? (paragraaf 5.3.1)
- 2) Wat versta je onder betrokkenheid bij het werk? (paragraaf 5.3.2)
- 3) Wat versta je onder betrokkenheid bij de collega's? (paragraaf 5.3.3)
- 4) Wat versta je onder betrokkenheid bij de afdeling? (paragraaf 5.3.4)
- 5) Wat versta je onder betrokkenheid bij de organisatie? (paragraaf 5.3.4)

De uitkomsten van vraag 1 moeten duidelijkheid omtrent de volgende kwestie geven: heb ik de juiste betrokkenheden voor nadere verkenning gekozen? Zijn het werk, de collega's, de afdeling en de organisatie voor de respondenten relevant? Bij de vragen 2 t/m 5 staan de grondslagen van betrokkenheid centraal: welke oorsprong heeft betrokkenheid en hoe sterk is deze betrokkenheid volgens de metaalbewerkers? In de rapportage komen per vraag eerst de interpretaties van 'de metaalbewerkers' aan bod: wat betekent betrokkenheid voor deze groep handarbeiders? Daarna richten we ons op de kern van dit onderzoek: zijn er verschillen tussen metaalbewerkers met een traditionele of typische contractrelatie en metaalbewerkers met een flexibele of atypische contractrelatie en, zo ja, hoe komt dat? De andere informatie uit de interviews met de metaalbewerkers wordt daarbij 'betrokken': persoonlijke werkgerelateerde en niet-werkgerelateerde kenmerken en vooral de beleefde 'kwaliteit van de arbeid' dienen ter verklaring.

In totaal werden 54 metaalbewerkers geïnterviewd: in bedrijf 1 32 medewerkers, in bedrijf 2 22 medewerkers. Om eerder genoemde redenen heb ik me beperkt tot lasserij- en (deel)montage medewerkers. Ik heb met 28 monteurs (14 bedrijf 1; 14 bedrijf 2) en 26 lassers (18 bedrijf 1; 8 bedrijf 2) gesproken. De leeftijd varieerde van 18 tot 60 jaar, de bedrijfsanciënniteit van drie maanden tot 33 jaar. Alle respondenten waren mannen en hadden een opleidingsniveau van minimaal VBO- en maximaal MTS-niveau. De interviews duurden tussen de twee en drieënhalf uur. 32 van de 54 mannen (59%) hadden een zogenaamd 'flexibel contract'.

Contractvorm	Aantal respondenten
1. Arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd	22
2. Arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd	6
3. Uitzendovereenkomst voor onbepaalde tijd	3
4. Uitzendovereenkomst voor bepaalde tijd	15
5. Uitzendovereenkomst	6
6. Arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd met een ander bedrijf (ingeleenden)	2

Tabel 5.1 Aantal respondenten per contractvorm

Omdat het aantal respondenten per sub-groep atypische of flexibele arbeidskrachten relatief klein is, was het niet mogelijk de subgroepen afzonderlijk te analyseren. Dit betekent dat bij onderstaande analyses een 'grof' onderscheid tussen typische en atypische arbeidskrachten wordt gehandhaafd.

### 5.3.1 Resultaten vraag 1: Wat versta je onder betrokkenheid?

Zes mannen (9%) konden deze vraag niet beantwoorden. 24 respondenten reageerden op deze vraag eerst met een tegenvraag: of ik daarmee op "betrokkenheid bij het werk" doel, dus betrokkenheid bij zaken die met hun werkleven te maken hebben. Ik heb de respondenten in die zin beperkt, dat ik deze vraag met 'ja' heb beantwoord en hen zo naar werkgerelateerde antwoorden heb gestuurd. 48 van de 54 (89%) metaalbewerkers konden een betekenis aan het concept 'betrokkenheid' geven. Echter, slechts 22 van de 54 (41%) beantwoordden de vraag 'conform' de mind-set, zoals ik die in het theoretisch hoofdstuk heb gepresenteerd. Anders gezegd: een minderheid relateerde betrokkenheid aan werknemersbetrokkenheid, hun eigen betrokkenheid. Twee voorbeelden van 'werknemersbetrokkenheid':

*Ik ben niet zo betrokken bij mijn werk (focus: werk). Dat ligt aan het soort werk dat ik doe. Dit werk is te grof voor mij. Mijn lage betrokkenheid beïnvloedt de manier waarop ik werk. Bijvoorbeeld: ik heb net deze sticker (wijst ernaar) op de foute plek geplakt omdat het me niet zoveel kan schelen. Als ik meer betrokken zou zijn, dan zou ik netter werken. Maar ik ben wel bij mijn collega's betrokken (focus: collega's). Ik help hun altijd mee.*

*Soms ben ik betrokken, omdat ik vind dat ... (naam bedrijf) goed is in vergelijking met andere bedrijven. Daar moet je iets voor terugdoen. Ik erger me aan mensen die 'flexen', die met elkaar ouwehoeren. Ik kan daar niets aan doen, maar ik keur het niet goed. Het doet me pijn als ik zie dat mensen flexen. ... (naam bedrijf) betaalt je daar niet voor. Je moet het geld waarmaken dat je krijgt (focus: organisatie).*

De 22 respondenten noemden acht foci van werknemersbetrokkenheid: het werk (11 respondenten), het product (6 respondenten), de collega's (9 respondenten), de directe leidinggevende (1 respondent), de werkgroep (1 respondent), bij opleidingen (1 respondent), de afdeling (3 respondenten) en de organisatie (7 respondenten). Vier van de zeven metaalbewerkers die betrokkenheid met een 'organisatie' in verband hebben gebracht, doelden niet op het 'onderzoeksbedrijf', maar op een externe organisatie, namelijk: uitzendbureaus (2 respondenten), het bedrijf van de uitlener (1 respondent) en het familiebedrijf (1 respondent). 3 van de 54 respondenten (6%) noemen het onderzoeksbedrijf als een object van betrokkenheid. Omdat betrokkenheid bij het te vervaardigen product sterk verband houdt met de dagelijkse werkzaamheden heb ik deze beide commitments samengevoegd tot de focus 'werk'. Dus, 17 respondenten (31%) interpreteerden betrokkenheid als 'iets dat met het dagelijkse werk te maken heeft'. De top-4 commitment-foci zijn: 1) het werk (31%), 2) de collega's (17%), 3) een organisatie (13%) en 4) de afdeling (6%).



Betrokkenheid wordt dus eerder aan 'grijpbare' zaken gerelateerd, dan aan de 'structuren' waarbinnen deze betrokkenheden kunnen worden geplaatst. Hoe kunnen we dit verklaren? Op zich is het niet vreemd dat de metaalbewerkers betrokkenheid meer aan directe, grijpbare zaken (e.g. het werk, de collega's) relateren en minder aan abstracte zaken (e.g. de afdeling, de organisatie): uit onderzoek van Peeters en Meijer (1995) weten we dat uitvoerende medewerkers (productiemedewerkers) meer bij hun werk dan bij de afdeling en de organisatie betrokken zijn. 'Westers' onderzoek laat zien dat het functie-niveau een antecedent van organisatiebetrokkenheid is (o.a. Welsch & LaVan, 1981): medewerkers met een lage hiërarchische functie zijn minder bij de organisatie betrokken, dan medewerkers met een hogere functie. Uit de antwoorden op de vragen naar afdelings- (paragraaf 5.3.4) en organisatiebetrokkenheid (paragraaf 5.3.5) blijkt dat ook de metaalbewerkers zelf de relatieve 'onbelangrijkheid' van deze betrokkenheden aan hun positie in de organisatie wijten. In een technische, uitvoerende functie heb je weinig te maken met het 'reilen en zeilen' van de afdeling en het bedrijf. Echter, het functie-niveau is niet de enige en niet de belangrijkste reden waarom de medewerkers hun eigen betrokkenheid minder met 'de afdeling' en 'de organisatie' in verband brengen: de medewerkers maken ook het personeelsbeleid en in het bijzonder het beleid omtrent werknemersinvloed verantwoordelijk voor hun 'beperkte' afdelings- en organisatiebetrokkenheid. Uit paragraaf 4.2.2.4 (werknemersinvloed) blijkt dat 'het betrekken van' medewerkers niet optimaal verloopt. Het zal in de volgende paragrafen blijken dat dit gevolgen voor de medewerkersbetrokkenheid heeft.

Voor 26 van de 54 metaalbewerkers (48%) heeft betrokkenheid niet (uitsluitend) iets te maken met hun eigen betrokkenheid: zij schrijven betrokkenheid niet (alleen) toe aan zichzelf, maar aan 'de organisatie'. Anders gezegd: het gaat om de betrokkenheid van de werkgever bij zijn of haar medewerkers. De medewerkers zijn een object van betrokkenheid. Dus, deze metaalbewerkers antwoordden niet conform de mind-set die ik in hoofdstuk 2 gepresenteerd heb. Immers, in het theoretisch hoofdstuk ligt de nadruk op de betrokkenheid van werknemers; op werknemersbetrokkenheid. We noemen deze 'afwijkende' categorie COTW (Commitment of the Organisation Towards the Workers). Dat het commitment van de organisatie werknemersbetrokkenheid beïnvloedt is geen nieuw inzicht. In het theoretisch hoofdstuk is al hiernaar verwezen. Echter, waar andere onderzoekers eerder breed zijn in hun interpretatie van 'organisatiecommitment' (zie bijvoorbeeld Eisenberger c.s., 2001 en McElroy c.s., 2001, in hoofdstuk 2), zijn de metaalwerkers vrij specifiek: een gecommiteerde organisatie voldoet aan de verwachtingen van medewerkers ten aanzien van 'werknemersinvloed' en 'verbale en non-verbale communicatie'. Zo bezien dagen de respondenten eerdere definities van werkgeversbetrokkenheid uit.

17 van de 54 (31%) respondenten interpreteerden betrokkenheid exclusief als COTW, 9 van de 54 (17%) noemden naast COTW ook één of meer foci van werknemersbetrokkenheid. Twee voorbeelden van COTW-interpretaties:

*Iedereen die boven zit (N.T.: het kantoorpersoneel). Die regelen hier hoe het loopt. Je merkt er niet veel van. Je hoort er niet bij. De belangrijkste dingen worden tijdens het werkoverleg verteld. Wat je moet weten krijg je te weten. Je bent niet rechtstreeks betrokken, maar via een tussenpersoon. Je zit daar als persoon niet bij. Ik ben een 'monteurkje', zo wordt er misschien van boven tegenaan gekeken.*

*Dat het management zich met jou gaat bemoeien, dat ze aan ons vragen wat wij ervan denken.*

Maar wat precies is COTW? Uit de antwoorden van de geïnterviewden blijkt dat een 'betrokken organisatie' een organisatie is die haar medewerkers laat participeren en bovendien fatsoenlijk bejegt. Ten eerste betekent COTW voor de respondenten werknemersinvloed. Volgens de metaalbewerkers zijn er drie werkgeversacties die blijken te geven van COTW: 1) als medewerkers informatie krijgen ("...dat het mij wordt verteld als er veranderingen in mijn werk zijn."), 2) inspraakmogelijkheden hebben (...dat ze om mijn mening vragen.") en als ze 3) invloed op de besluitvorming kunnen uitoefenen ("... ze hebben mijn idee over de herinrichting van de lasserij opgepakt."). De uitspraken van de metaalbewerkers hebben betrekking op *directe* informatie, *directe* inspraak en *directe* participatie: ze willen persoonlijk geïnformeerd worden, persoonlijk hun zegje kunnen doen en persoonlijk invloed kunnen uitoefenen. Dus, indirecte vormen van participatie, zoals bijvoorbeeld via vertegenwoordigers in de ondernemingsraad, vallen buiten het COTW concept. Volgens de metaalbewerkers kunnen deze COTW-initiatieven betrekking hebben op drie 'foci': het werk/de dagelijkse werkzaamheden, de afdeling en de organisatie. Bijvoorbeeld: "Ik krijg voldoende informatie over (veranderingen) in mijn werk" en "ik kan mijn mening geven over veranderingen in mijn werk". Het 'werk-niveau' werd het meest genoemd (19 van de 54 respondenten; 35%), gevolgd door het afdelingsniveau (15%) en het organisatieniveau (6%). De medewerkers willen vooral betrokken worden bij zaken die direct met 'het werk' te maken hebben. Voorts kan het betrekken van medewerkers op twee momenten plaatsvinden: formele en informele momenten. Bij formele momenten gaat het om 'geinstitutionaliseerde momenten', zoals bijvoorbeeld het werkoverleg, functioneringsgesprekken, kwaliteitskringen, projectgroepen (zoals bijvoorbeeld het project 'inrichting van de lasserij' van bedrijf 1), enzovoorts. Bij informele momenten gaat het om het alledaagse, 'spontane' overleg tussen leidinggevend en ondergeschikten. Op beide momenten krijgen medewerkers informatie en worden (idealerweise) in de gelegenheid gesteld om hun mening te uiten en mee te beslissen.

Het tweede kenmerk van COTW is een 'fatsoenlijke bejegening': het gaat hier om de kwaliteit van de verbale en non-verbale communicatie tussen 'organisatie' en medewerker. Voor de 'werknemersinvloed' betekent dit dat de waardering ervan niet alleen afhankelijk is van de inspraakmogelijkheden die geboden worden en van de wijze waarop met voorstellen van medewerkers wordt omgegaan (zoals bijvoorbeeld de snelheid waarmee verbetervoorstellen worden geïmplementeerd), maar ook van de manier waarop dit wordt gedaan. Dan gaat het om de communicatieve- en managementvaardigheden van managers en leidinggevend. Zijn zij in staat om de medewerkers op een adequate manier te benaderen? Ofwel: c'est le ton qui fait la musique. Tenslotte, of een organisatie al dan niet betrokken is wordt volgens de

metaalbewerkers ook en vooral bepaald door de alledaagse ‘signalen’ die organisatievertegenwoordigers uitzenden.

#### Eén voorbeeld van informele COTW

Bij bedrijf 2 loopt de directeur regelmatig op de werkvloer, in de productie, en voert gesprekken met de metaalbewerkers. Dit wordt door de mannen zeer gewaardeerd, omdat ze vinden dat de directeur op deze manier betrokkenheid bij zijn medewerkers laat blijken: “Hij wil weten wat wij van bepaalde dingen vinden. Hij betreft ons bij zaken.” Het (non-)verbale gedrag van de directeur lijkt daarbij een belangrijke rol te spelen: hij loopt minstens één keer per week door de fabriek, groet de medewerkers en luistert naar hun verhalen en opmerkingen. Daarbij wordt hij door de meeste medewerkers als “vrij makkelijk toegankelijk” beschreven: hij maakt een vriendelijke indruk en komt niet gehaast over. Bovendien wordt zijn kleding op prijs gesteld: geen pak, maar een ‘normale’ spijkerbroek met of zonder colbert. Dit schept blijkbaar mede een sfeer van vertrouwen.

Hoe is het dan gesteld met het COTW? Opmerkelijk is dat de COTW-antwoorden een sterk normatieve lading hebben: 14 van de 26 medewerkers (54%) die zo’n betekenis aan betrokkenheid geven willen meer informatie, inspraak en medezeggenschap over/bij hun werk, de afdeling en/of de organisatie. Dus minder dan de helft van deze respondenten is tevreden met de betrokkenheid van de organisatie. Volgens deze metaalbewerkers toont de organisatie slechts weinig of helemaal geen betrokkenheid bij haar medewerkers:

*Bij alles wat ze doen in de lasserij, dat wij daarbij betrokken worden en niet dat de bazen dat beslissen. Wij wilden de nieuwe lasgordijnen niet, omdat ze zo donker zijn, maar ze hebben ze alsnog opgehangen. Hun beslissen, wij worden niet betrokken.*

Bovendien blijkt uit de antwoorden dat het alledaags gedrag van menig ‘organisatie-vertegenwoordiger’ geen positieve invloed op het beleefde COTW heeft. Uit de vorige paragraaf weten we dat veel metaalbewerkers een (scherpe) scheiding tussen handarbeiders en hoofdarbeiders voelen:

*Veel van boven denken dat ze met hun pakken wat beters zijn; die lopen door de productie zonder ons te zien.*

*De organisatie is ... (naam bedrijf) zelf. De directie is de organisatie. Dat je informatie krijgt als er iets is. Als monteur ben je minder betrokken omdat je op de werkvloer bent; je bent een buitenbeentje voor de mensen boven. Het kantoorpersoneel voelt zich meer en dat is slecht. Je bent allemaal een bedrijf, daarom is het maken van onderscheid slecht. De mensen van de ontwikkeling zitten boven, ze gaan beneden aan de monteurs vragen hoe een systeem werkt, maar zitten in schaal 10 en wij zitten in schaal 5. Jij moet uitleggen hoe het werkt, maar zij strijken met de eer.*

Uit onderzoek weten we dat zogenaamde ‘us-and-them’-attitudes een negatieve invloed op de organisatiebetrokkenheid van medewerkers kan hebben (o.a. Guest c.s., 1993). Ten slotte, volgens de metaalbewerkers bestaat er een wisselwerking tussen werknemersbetrokkenheid en COTW:

*Het bedrijf is niet bij mij betrokken, daarom voel ik me weinig betrokken bij het bedrijf.*

*In heb al een aantal verbeteringsvoorstellen (N.T.: tijdens het werkoverleg) ingebracht, maar geen is in de praktijk omgezet. Daarom bemoei ik me nu minder met dit soort afdelingszaken. Wat dat betreft is mijn betrokkenheid achteruit gegaan.*

Ten aanzien van de COTW-interpretatie lijken er geen grote verschillen tussen de medewerkers van de twee bedrijven te bestaan: 16 medewerkers (50%) van bedrijf 1 en 10 medewerkers (45%) van bedrijf 2 interpreteren betrokkenheid als COTW. Bij beide groepen medewerkers valt op dat relatief weinig medewerkers de betrokkenheid van de organisatie als positief beoordelen: 8 van de 16 COTW'ers (50%) van bedrijf 1 en 4 van de 10 van bedrijf 2 (40%). Maar hoe zit het met mogelijke verschillen tussen vaste en tijdelijke medewerkers?

	Typisch	Atypisch
1. COTW	55% (12)	44% (14)
2. Werk	27% (6)	34% (11)
3. Collega's	18% (4)	16% (5)
4. Afdeling	14% (3)	-
5. Organisatie	14% (3)	13% (4)

*Tabel 5.2 Interpretaties van betrokkenheid naar contractrelatie*

Uit bovenstaande tabel blijkt dat betrokkenheid door zowel typische als ook atypische arbeidskrachten voornamelijk als een zaak van ‘de organisatie’ wordt gezien. Minder respondenten relateren betrokkenheid aan zichzelf. De betrokkenheid bij het werk en de betrokkenheid bij de collega's staat bij zowel vaste als ook tijdelijke medewerkers op de tweede respectievelijk derde plaats. Betrokkenheid bij de afdeling en de organisatie heeft relatief gezien minder betekenis. Alleen ten aanzien van (de verdeling van) COTW en afdelingsbetrokkenheid lijken er noemenswaardige verschillen te bestaan. We zien meer COTW-interpretaties van vaste werknemers, dan van atypische medewerkers. Nadere analyse van de antwoorden

leverde het volgende op. Meer atypische (9 respondenten; 28%) dan typische arbeidskrachten (3 respondenten; 14%) spreken positief over de betrokkenheid van de organisatie: de organisatie is betrokken bij haar medewerkers. 6 typische arbeidskrachten (27%) vinden dat de organisatie te weinig betrokken is. Slechts 3 tijdelijke medewerkers (9%) zijn ook deze mening toegedaan. Samengevat: medewerkers met een typische contractrelatie zijn wat dat betreft ontevredener. Waarschijnlijk hebben eigen werknemers hogere verwachtingen ten aanzien van COTW dan flexkrachten. Dit zou de teleurstelling van een aantal vaste medewerkers kunnen verklaren. Meer atypische dan typische arbeidskrachten vinden dat het bedrijf wel degelijk COTW heeft. Kennelijk worden ze beter betrokken door de tijdelijke werkgever dan ze zelf hebben verwacht. Uit de interviews en informele gesprekken weten we dat flexkrachten het juist waarderen dat ze gelijk worden behandeld; dat ze mee mogen doen. Ten slotte, het op het oog meest opvallende verschil zien we bij afdelingsbetrokkenheid: geen enkele flexwerker heeft in zijn interpretatie van betrokkenheid een link gelegd met de afdeling. Later, bij de afdelingsbetrokkenheid (paragraaf 5.3.4), zal aan het licht komen dat dit niet zozeer met het contract te maken heeft, maar met de verblijfsduur binnen de afdeling. In de volgende paragrafen gaan we dieper in op de betrokkenheid bij het werk, de collega's, de afdeling en de organisatie: wat betekenen deze betrokkenheden voor de metaalbewerkers en hoe sterk is hun betrokkenheid?

### 5.3.2 Vraag 2: Wat versta je onder betrokkenheid bij het werk?

Zes van de 54 geïnterviewden (11%) hebben betrokkenheid bij het werk als COTW geïnterpreteerd: het gaat erom of de organisatie hen betreft bij zaken die te maken hebben met de dagelijkse werkzaamheden. Voor zeven van de 54 metaalbewerkers (13%) is betrokkenheid bij het werk een kwestie van affectie: het gaat om gevoelens die men ten aanzien van het werk kan hebben. Vindt men het werk al dan niet leuk? Uitspraken zoals "ik doe mijn werk met plezier" of "ik ben in hart en nieren monteur" zijn voorbeelden van affectieve betrokkenheid bij het werk. Drie van de zeven respondenten die betrokkenheid aan gevoelens relateren zijn betrokken: zij vinden het werk leuk. Vier van de zeven vinden het werk niet leuk: alle vier werken in bedrijf 1; drie lassen af. Eén geïnterviewde omschrijft (de gevolgen van) zijn eigen affectieve betrokkenheid als volgt:

*De producten die ik hier maak hebben ook een plaats in mijn privé-leven. In mijn vrije tijd maak ik miniaturen van deze producten.*

De meeste geïnterviewden (39 van 54; 72%) beschrijven betrokkenheid bij het werk normatief: mensen die bij hun werk betrokken zijn doen hun werk 'goed', zoals het volgens henzelf en het bedrijf moet. De verschillen tussen medewerkers van bedrijf 1 en bedrijf 2 zijn marginaal: 22 medewerkers van bedrijf 1 (70%) en 17 medewerkers van bedrijf 2 (77%) relateren betrokkenheid bij het werk aan normen. De mannen formuleren normatieve betrokkenheid bij het werk concreet en niet abstract: geen enkele

respondent heeft in zijn uitleg het begrip 'norm' gebruikt. De metaalbewerkers expliciteren werkgerelateerde normen:

*1) Ik wil mijn werk goed doen. Zo zit ik in elkaar.*

*2) Dat het zo goed mogelijk bij elkaar wordt gezet. Als ik fouten maak dan staat mij dat niet aan.*

*3) Wat ik doe wil ik goed doen, anders neem ik het mezelf kwalijk. Ik probeer er het beste van te maken.*

*4) Ik vind het belangrijk om kwalitatief goed werk af te leveren.*

*5) Hard, snel en goed werken.*

*6) Ik denk verantwoordelijkheid. Zo ben ik en dat heeft wat met mijn opvoeding te maken. Ik will dat mensen tevreden over mij zijn en niet negatief. Ik wil een positieve verstandhouding hebben met mensen.*

Het is niet vreemd dat de metaalbewerkers werkbetrokkenheid vooral aan normen relateren: ook al vind je het werk niet leuk, je moet je werk goed doen wil je 'straffen' vermijden, zoals bijvoorbeeld een slecht geweten (zie de antwoorden 2, 3 en 6), nijldige collega's ("... dat is een klaploper") of ontslag. In het theoretisch hoofdstuk heb ik gewezen op de samenhang tussen calculatieve en normatieve betrokkenheid. Van de 39 metaalbewerkers die betrokkenheid aan normen relateren zijn 35 betrokken: 20 van de 32 medewerkers (63%) van bedrijf 1 en 15 van de 22 medewerkers (68%) van bedrijf 2. Ze voldoen aan de 'eisen' van normatieve betrokkenheid, zoals ze die in hun eigen interpretaties hebben verwoord. Drie metaalbewerkers (8%) zijn matig betrokken en één (3%) is weinig betrokken. Dit betekent: de meeste metaalbewerkers doen hun werk conform hun eigen normen en die van het bedrijf.

Welke factoren beïnvloeden volgens de geïnterviewden de affectieve en de normatieve werkbetrokkenheid? Uit hun antwoorden blijkt dat de arbeidsinhoud - het arbeidssysteem - en het doorstroombeleid een belangrijke invloed hebben. Gevraagd naar de waardering van hun arbeidsinhoud, geven veel metaalbewerkers aan dat ze een verbetering wensen. Een aantal vindt dat ze taken verrichten die onder hun niveau zijn: ze kennen en kunnen meer. Anderen missen uitdaging en afwisseling in hun werk:

*Ook als je een klusje mag doen: lassen blijft lassen.*

Dit heeft volgens de respondenten een directe negatieve invloed op hun affectieve betrokkenheid. In bedrijf 2 was het management ten tijde van het kwalitatieve onderzoek van plan om tot een herinrichting van de assemblage over te gaan, die volgens de meeste medewerkers een simplificatie van de taakinhoud en een vermindering van de afwisseling, autonomie en uitdaging tot gevolg zou hebben. In plaats van de montage van een geheel, herkenbaar eindproduct zouden de monteurs in het nieuwe productieregime nog slechts deelmontages verrichten. Het afsplitsen van taken zou dan tot gevolg hebben dat de monteurs ongeveer één

maand lang dezelfde deelhandeling zouden verrichten, zoals bijvoorbeeld het vastzetten van hydraulische slangen. Bovendien wordt de manier van werken gestandaardiseerd: "... dan kun je niet meer naar eigen goeddunken werken". 10 van de 13 monteurs die deze herinrichting ter sprake brengen gaven te kennen dat dit een miskennis van hun vakmanschap was en dat het daarom tot een vermindering van hun affectieve betrokkenheid bij het werk zou leiden: het werk wordt minder leuk. In deze context is het volgende interessant: de medewerkers van de eindmontages in beide bedrijven lijken tevredener over hun arbeidsinhoud te zijn dan lassers en medewerkers van de deelmontage. Het eindmontagewerk kenmerkt zich in beide bedrijven door een vrij grote taakcomplexiteit: de monteurs kunnen individueel meerdere grote/complex e eindproducten van begin tot einde vervaardigen. Daarentegen maken de lassers en de medewerkers van de deelmontage halffabrikaten. "Ik zie mijn werk niet meer terug in het uiteindelijke product" is dan ook een veelgehoord commentaar.

Zo bezien steunen de respondenten eerder onderzoek naar antecedenten van affectieve werkbetrokkenheid: de mate waarin een medewerker zijn werk plezierig vindt wordt in sterke mate beïnvloed door het arbeidssysteem en meer specifiek: afwisseling, autonomie, taakcomplexiteit en uitdaging (Peeters & Meijer, 1995). Echter, de arbeidsinhoud is niet alleen (mede) verantwoordelijk voor de (mate van) affectieve werkbetrokkenheid, maar ook voor de normatieve werkbetrokkenheid. Dit blijkt vooral uit de uitspraken van de alassers van bedrijf 1: dit is het werk dat door de leidinggevende en de andere lasserijmedewerkers als het meest eentonige, het meest routinematige werk wordt beoordeeld.

De alassers maken de arbeidsinhoud niet alleen expliciet verantwoordelijk voor hun gebrek aan affectieve werkbetrokkenheid, maar ook voor hun afnemende of lage normatieve werkbetrokkenheid:

*Ik ben niet meer zo betrokken dan in het begin. Alles wat je langer doet, doe je te gemakkelijk en daardoor wordt je dan minder betrokken. Bij de eerste paar bakken ben je nog wel betrokken, later is het routine, dan ben je niet betrokken. In het begin probeer je alles perfect te doen, dan ben je betrokken. Nu ben ik makkelijker. Neem nu bijvoorbeeld die lasspetten. In het begin haal je iedere spetter af. Nu niet meer.*

Niet alleen de arbeidsinhoud - het arbeidssysteem - beïnvloedt de affectieve en normatieve werkbetrokkenheid. Ook het 'doorstroombeleid' en 'de invloed die de medewerkers op dit beleid hebben' (het laatstgenoemde is een COTW-interpretatie) worden door de metaalbewerkers herhaaldelijk genoemd als factoren die het werk minder prettig maken of veelmeer: factoren die de kansen op een betere inhoud en daarmee de waarschijnlijkheid op toenemende affectieve en normatieve werkbetrokkenheid verkleinen. Wat de invloed betreft: veel metaalbewerkers vertellen dat ze aan de leidinggevenden herhaaldelijk te kennen hebben gegeven dat ze "een keer iets anders willen doen". De omzetting van verzoek tot 'gehoor geven aan het verzoek' duurt hen te lang. Uit het vorige hoofdstuk weten we dat ook de leidinggevenden kritisch zijn ten aanzien van het doorstroombeleid.

Voor slechts twee metaalbewerkers (4%) betekent betrokkenheid bij het werk ‘dwang’: ze zijn aan het werk gebonden omdat ze een gebrek aan alternatieven ervaren; ze moeten dit werk doen om in hun levensonderhoud te kunnen voorzien (calculatieve betrokkenheid):

*Hoezo betrokkenheid? Van wat moet ik anders leven?*

Het feit dat slechts twee respondenten betrokkenheid bij het werk met ‘low alternative’ calculatie in verband brengen is in eerste instantie niet verwonderlijk: de bedrijfsexterne arbeidsmarkt is (ten tijde van het onderzoek) ruim. In bijna alle sectoren is sprake van personeelskrapte. Daarom beleven de meeste metaalbewerkers hun gebondenheid aan het werk als gering: de overstap naar een baan met een andere (niet-technische) arbeidsinhoud is relatief gemakkelijk. Dit blijkt uit antwoorden op de vraag naar de positie op de externe arbeidsmarkt. Echter, indien we ons de bedrijfsinterne arbeidsmarkt voor ogen halen, is de lage relevantie van calculatieve ‘low alternative’ werkbetrokkenheid misschien toch verbazingwekkend: immers, zowel leidinggevenden als ook metaalbewerkers vinden de kansen op het doen van ander werk binnen het bedrijf - de doorstroommogelijkheden - eerder beperkt! Zo bezien zouden ‘low alternatives’ hoger moeten scoren. Ten slotte, geen enkele geïnterviewde heeft werkbetrokkenheid aan ‘high sacrifices’ gerelateerd: het doen van ander werk gaat gepaard met een verlies aan investeringen in het huidige werk. Hiervoor bestaan twee verklaringen: 1) de medewerkers brengen het concept werkbetrokkenheid simpelweg niet met ‘offers’ in verband (een redenering die ook op de alternatieven van toepassing kan zijn) of 2) de metaalbewerkers hebben weinig te verliezen.

Uit nadere analyse blijkt dat er slechts marginale verschillen tussen typische en atypische arbeidskrachten bestaan. Vaste en tijdelijke medewerkers relateren werkbetrokkenheid voornamelijk aan normen: “... werken zoals het volgens jezelf en de baas moet”.

	<b>Affectief</b>	<b>Normatief</b>	<b>Calculatief</b>
<b>Typisch</b>	14% (3)	77% (17)	-
<b>Atypisch</b>	13% (4)	69% (22)	6% (2)

*Tabel 4.3: Interpretaties van betrokkenheid bij het werk naar contractrelatie*

Ook het COTW is relatief evenredig verdeeld: 3 typische (14%) en 3 atypische arbeidskrachten (9%) hebben betrokkenheid bij het werk zo geïnterpreteerd. Er bestaan slechts drie opvallende verschillen tussen typische en atypische arbeidskrachten: 1) relatief meer vaste (73%) dan tijdelijke medewerkers (59%) vinden dat ze volgens hun eigen definitie goed normatief betrokken zijn 2) de vier medewerkers die niet



affectief betrokken zijn, zijn allen flexkrachten en 3) beide respondenten die calculatief betrokken zijn zijn flexwerkers.

Hoe komt het dat relatief meer vaste dan flexibele arbeidskrachten vinden dat ze ‘goed’ normatief betrokken zijn? En hoe komt het dat alle medewerkers die niet affectief betrokken zijn flexkrachten zijn? De arbeidsinhoud lijkt niet alleen een antecedent van affectieve en normatieve betrokkenheid te zijn, maar ook een mediator tussen contractrelatie en betrokkenheid. Dit wordt duidelijk als we naar de alassers kijken. Zoals we weten is dit een groep medewerkers die over de arbeidsinhoud ontevreden is en deze ontevredenheid verantwoordelijk maakt voor een afnemende of lage affectieve en normatieve betrokkenheid. Ook blijkt uit het vorige hoofdstuk en het medewerkersonderzoek dat alle alassers een atypische contractrelatie hebben: het zijn uitzendkrachten. Vooralsnog zou het te voorbarig zijn om de arbeidsinhoud - en daarmee de consequenties voor betrokkenheid - direct aan de contractrelatie te relateren. In het vorige hoofdstuk heb ik erop gewezen dat (bij alle onderzochte bedrijven) vrijwel iedere nieuwe metaalbewerker via een uitzendbureau instroomt en dat ‘nieuwe’ medewerkers over het algemeen taken met een korte inwerkperiode verrichten. Dit betekent dat de arbeidsinhoud niet zozeer afhankelijk is van de contractrelatie, maar vooral van de verblijfsduur. Dat blijkt ook uit het feit dat flexkrachten met ‘enige staat van dienst’ hetzelfde werk doen als vaste werknemers. Dit geldt ook voor de lasserij van bedrijf 1: alassers stromen na enkele maanden naar het ‘normale’ laswerk door. Bovendien zijn er ook veel flexkrachten die zeer tevreden zijn over hun arbeidsinhoud en die (juist daarom) sterk bij hun werk betrokken zijn, zoals bijvoorbeeld de ‘miniatuurbouwer’: hij werkt zijn tiende seizoen als inleenkracht voor bedrijf 1.

Eveneens zou het te voorbarig zijn om naar aanleiding van het bovenstaande te concluderen dat 1) flexkrachten eerder geneigd zijn om werkbetrokkenheid aan calculatie te relateren en (zoals uit de uitspraken van deze medewerkers blijkt) 2) dat ze kanslozer ten aanzien van ander werk zijn, dan typische arbeidskrachten. Beide respondenten die werkbetrokkenheid aan ‘low alternatives’ relateren hebben naast een atypische contractrelatie (een uitzendovereenkomst fase 1) nog iets anders, en in deze context belangrijkers, met elkaar gemeen. Ze hebben beiden geen adequate opleiding. De één heeft een opleiding detailhandel gevolgd (zonder diploma); de ander heeft in zijn vaderland een opleiding ‘elektriciteit’ gedaan. Door hun gebrekkige vooropleiding hebben ze zowel in het bedrijf als ook daarbuiten minder kansen op ander, ‘beter’ werk. Dit betekent dat werkgerelateerde persoonlijke kenmerken en in het bijzonder de ‘opleiding’ interveniëren tussen contractrelatie en calculatieve betrokkenheid bij het werk. Deze medewerkers ondersteunen ten tijde van het onderzoek de lasrobot van bedrijf 2. De enige lasserij-functie waarvoor geen specifieke opleiding vereist is: alle andere lasserijmedewerkers bij bedrijf 1 en 2 hebben een functierelevante cursus en/of opleiding gevolgd. Uit het bovenstaande blijkt dat typische en atypische arbeidskrachten ten aanzien van werkbetrokkenheid meer door overeenkomsten dan door verschillen opvallen. De weinige, relatief kleine verschillen lijken door andere, interveniërende factoren te worden verklaard.

### 5.3.3 Vraag 3: Wat versta je onder betrokkenheid bij de collega's?

Voor de meeste metaalbewerkers (47 van de 54; 87%) heeft collegiale betrokkenheid te maken met affectie: iemand die collegiaal betrokken is, heeft positieve emoties ten opzichte van zijn collega's. Voorbeelden zijn: "ik heb leuke collega's" en "mijn collega's zijn als een soort familie voor mij". De verschillen tussen medewerkers van bedrijf 1 en medewerkers van bedrijf 2 zijn marginaal: Voor 28 medewerkers van bedrijf 1 (88%) en 19 medewerkers van bedrijf 2 (86%) is collegiale betrokkenheid een affectieve zaak. Van de 47 metaalbewerkers die collegiale betrokkenheid aan affectie relateren, zijn 40 (74%) betrokken. Daarbij zijn de verschillen tussen medewerkers van bedrijf 1 en 2 eveneens als marginaal te karakteriseren: 24 medewerkers van bedrijf 1 en 16 van bedrijf 2 zijn affectief betrokken. Vijf respondenten (9%) zijn matig affectief bij hun collega's betrokken en 2 (4%) zijn weinig of niet betrokken. De laatstgenoemden vinden hun collega's niet leuk.

Terwijl 'affectie' te maken heeft met genegenheid voor de persoon op zich - losstaand van zijn of haar functie of werk -, heeft normatieve betrokkenheid te maken met de 'persoon in functie'. Voor 23 respondenten (43%) heeft collegiale betrokkenheid (ook) een normatieve betekenis (13 bedrijf 1; 10 bedrijf 2). Mensen die bij hun collega's betrokken zijn, zijn collegiaal. Het gaat om zaken als samenwerking, ondersteuning, helpen, enzovoorts. Medewerkers die zich zo *gedragen* worden als normatief betrokken bij hun collega's gekarakteriseerd. 21 van de 23 metaalbewerkers die betrokkenheid in verband brengen met collegialiteit (normen) voldoen aan de 'eisen', zoals ze die in hun eigen interpretaties hebben verwoord. Wederom zijn de verschillen tussen medewerkers van bedrijf 1 en 2 als marginaal te karakteriseren: 11 medewerkers van bedrijf 1 en 10 medewerkers van bedrijf 2 zijn normatief betrokken. Twee metaalbewerkers vinden dat ze volgens hun eigen definitie niet collegiaal zijn. Normatieve collegiale betrokkenheid wordt, evenals betrokkenheid bij het werk, concreet en niet abstract geformuleerd: de meeste respondenten expliciteren deze normen. Uitspraken, zoals "niet achterbaks zijn" en "meehelpen en meedenken" zijn voorbeelden. Een interessante interpretatie van normatieve betrokkenheid bij collega's is de volgende:

*Ik wil zien dat iedereen dat doet wat hij moet doen. Ik hou een oog op mijn collega's, ik observeer hen. Eén collega kwam ongeveer twee jaar lang iedere ochtend te laat. Hij had altijd smoesjes over zijn te laat komen en hij was een moeilijke persoon om mee in contact te komen. Toen dat speelde heb ik tegen mezelf gezegd: "ik koop hem een wekker". Uiteindelijk heb ik dat niet gedaan, maar ik ben nog steeds betrokken bij deze collega.*

De geïnterviewde houdt zijn collega's in de gaten: hij bekijkt of ze zich conform de gangbare normen gedragen. Voor zes respondenten (11%) betekent collegiale betrokkenheid ook: afhankelijk zijn van collega's. Ze zijn bij collega's betrokken omdat dit noodzakelijk is, bijvoorbeeld omdat men moet samenwerken. Dit is een 'low alternative' interpretatie van calculatieve collegiale betrokkenheid. Eén respondent geeft uitsluitend zo'n uitleg van collegiale betrokkenheid:

*Om deze machine te bouwen moet ik met collega's samenwerken. Om machineonderdelen te krijgen moet ik met ... (naam collega) samenwerken. Hij is voor deze onderdelen verantwoordelijk, daarom ben ik het meest bij hem betrokken.*

Geen enkele respondent heeft een 'high sacrifice' interpretatie van collectieve betrokkenheid gegeven: de medewerker voelt zich aan zijn collega's gebonden omdat hij veel in zijn collega's geïnvesteerd heeft. Hierbij valt te denken aan de opbouw van status en sociale contacten. Echter, deze uitkomst betekent niet dat de medewerkers niet veel in hun collega's (emotioneel) geïnvesteerd hebben. Waarschijnlijker is dat de metaalbewerkers collegiale betrokkenheid simpelweg niet aan het brengen van offers relateren (zie ook redenering bij werkbetrokkenheid).

Zowel voor vaste als ook tijdelijke medewerkers betekent collegiale betrokkenheid voornamelijk genegenheid voor of ingenomenheid met collega's. Betrokkenheid bij de collega's wordt minder aan normen gerelateerd en het minst aan afhankelijkheid.

	<b>Affectief</b>	<b>Normatief</b>	<b>Calculatief</b>
<b>Typisch</b>	18 (82%)	7 (32%)	3 (9%)
<b>Atypisch</b>	29 (91%)	16 (50%)	3 (14%)

*Tabel 4.4: Interpretaties van betrokkenheid bij de collega's naar contractrelatie*

Uit de tabel blijkt dat relatief meer atypische dan typische medewerkers aan collegiale betrokkenheid een affectieve betekenis geven. Het verschil is relatief gering: 9%. Wat opvalt is het verschil ten aanzien van normatieve betrokkenheid: medewerkers met een atypische contractrelatie relateren collegiale betrokkenheid vaker aan normen, dan vaste werknemers (percentageverschil: 18%). Ook vinden relatief meer flexkrachten dan vaste medewerkers dat ze volgens hun eigen definitie goed normatief bij hun collega's betrokken zijn: 47% respectievelijk 27%. Dit is het grootste verschil. De andere verschillen zijn gering: ze variëren tussen 2 en 8 procent.

Hoe komt het dat meer atypische arbeidskrachten collegiale betrokkenheid als een normatieve zaak beschouwen dan typische arbeidskrachten? En: waarom vinden meer tijdelijke medewerkers dat ze 'goed' normatief bij hun collega's betrokken zijn dan vaste medewerkers? Op zich is dit niet verbazingwekkend want alle 'nieuwelingen' zijn in het begin aangewezen op hun 'vaste' collega's, om hun weg in en door het bedrijf te vinden; onafhankelijk van de contractrelatie die ze met het bedrijf hebben. Dus, niet de contractrelatie, maar de verblijfsduur is verantwoordelijk voor dit verschil. Overigens, deze verklaring laat goed zien hoe normatieve en calculatieve betrokkenheid samenhangen.

#### 5.3.4 Vraag 4: Wat versta je onder betrokkenheid bij de afdeling?

Veel metaalbewerkers konden deze vraag niet beantwoorden, namelijk: 20 (37%); 13 medewerkers van bedrijf 1 (41%) en 7 medewerkers van bedrijf 2 (32%). ‘De afdeling’ wordt door deze respondenten niet met betrokkenheid in verband gebracht; één voorbeeld van een reactie op deze vraag: “nee, dat zegt mij niets”. Andere respondenten vereenzelvigen afdelingsbetrokkenheid met collegiale betrokkenheid: “dat is hetzelfde als betrokkenheid bij de collega’s”; ze wijzen letterlijk en figuurlijk op hun interpretatie van collegiale betrokkenheid. Echter, ‘de afdeling’ is een globaler concept dan ‘de collega’s’: tot een afdeling behoren niet alleen collega’s, maar bijvoorbeeld ook een leidinggevende, afdelings specifieke producten en, afhankelijk van de grootte van de afdeling, indirecte collega’s. Daarom werden deze antwoorden als ‘non-respons’ gewaardeerd.

Voor 11 geïnterviewden (6 van bedrijf 1 en 5 van bedrijf 2) heeft afdelingsbetrokkenheid (ook) met genegenheid voor de afdeling te maken (affectieve betrokkenheid):

*Ik voel me thuis in de lasserij.*

9 van de 11 respondenten (82%) die afdelingsbetrokkenheid als een affectieve zaak hebben geïnterpreteerd, zijn emotioneel aan hun afdeling gehecht.

De meerderheid van de respondenten die de afdeling met betrokkenheid in verband konden brengen, legde een link met normen (24 van de 54; 44%). 21 van de 24 medewerkers (88%) die afdelingsbetrokkenheid normatief geïnterpreteerd hebben, vinden zichzelf normatief bij de afdeling betrokken: ze voelen zich verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van hun afdeling:

*Als ik hoor dat op mijn afdeling fouten worden gemaakt, dan voel ik mij verantwoordelijk.*

Ook ten aanzien van de mate van afdelingsbetrokkenheid lijken er geen grote verschillen tussen ‘de bedrijven’ te bestaan: 12 medewerkers van bedrijf 1 en 9 medewerkers van bedrijf 2 voelen zich verantwoordelijk voor hun afdeling.

Slechts twee respondenten (4%) hebben aan afdelingsbetrokkenheid een puur calculatieve betekenis toegekend: ze zagen weinig kansen om bij een andere afdeling aan de bak te komen. Dit is een ‘low alternative’ interpretatie.

*Ik kan meer dan dat wat ik hier doe en zou daarom ook graag bij een andere afdeling willen werken, maar ja, ze hebben hier mensen nodig die kunnen lassen.*

Hoe komt het dat in vergelijking met het werk en de collega’s relatief weinig metaalbewerkers op de ene of andere manier bij de afdeling betrokken zijn? Ten eerste lijkt het functie-niveau een belangrijke rol te spelen: uitvoerende medewerkers hebben volgens eigen zeggen verhoudingsgewijs weinig met ‘afdelingszaken’ te maken. Echter, om de verantwoordelijkheid voor de relatief lage afdelings-

betrokkenheid exclusief aan het functie-niveau toe te schrijven zou te kort door de bocht zijn. Sterker: dit zou de bedrijven vrijspreken van elke 'aansprakelijkheid'. Ik wil herinneren aan (de kwaliteit van) de werknemersinvloed. Het werkoverleg - vooral bedoeld om medewerkers meer bij 'de afdeling' te betrekken - voldoet niet aan de verwachtingen van de leidinggevenden en veel medewerkers. Door alle metaalbewerkers werd het werkoverleg op zich als een goede zaak beschouwd: "... je kunt er meer over de gang van zaken op de afdeling en bij het bedrijf ervaren en meepraten". 'Op zich' want de uitvoering liet volgens veel respondenten bij beide bedrijven te wensen over. De twee meest genoemde min-punten waren: het niet doen uitvoeren van verbetervoorstellen en het opschuiven van actiepunten. Wel zijn er acht lasser van bedrijf 1 die over een toenemende affectieve en normatieve afdelingsbetrokkenheid spreken door de invloed die ze op de inrichting van het nieuwe lasserij-pand hebben gehad. Samengevat: de werknemersinvloed lijkt te interveniëren tussen het functie-niveau en afdelingsbetrokkenheid.

Nadere analyse laat wel een aantal interessante verschillen tussen typische en atypische medewerkers zien. Zowel vaste medewerkers als ook flexkrachten die de afdeling aan betrokkenheid konden relateren, hebben afdelingsbetrokkenheid vooral normatief geïnterpreteerd: zich verantwoordelijk voelen voor het reilen en zeilen van de afdeling. Echter, vaste medewerkers hebben relatief vaker deze link gelegd, dan flexkrachten (percentageverschil: 33%). Bovendien valt op dat meer vaste dan flexkrachten hun normatieve afdelingsbetrokkenheid als 'goed' inschatten: 50 % respectievelijk 19%. Evenwel het opmerkelijkste verschil tussen typische en atypische arbeidskrachten vinden we bij de 'non-response': van de 20 geïnterviewden die geen verband konden leggen tussen 'de afdeling' en 'betrokkenheid' hadden 17 (77%) een atypische contractrelatie en 3 (15%) een typische contractrelatie.

	<b>Affectief</b>	<b>Normatief</b>	<b>Calculatief</b>
<b>Typisch</b>	4 (18%)	14 (64%)	1 (5%)
<b>Atypisch</b>	7 (22%)	10 (31%)	1 (3%)

*Tabel 4.5: Interpretaties van betrokkenheid bij de afdeling naar contractrelatie*

Hoe kunnen we de bovenstaande verschillen verklaren? Een antwoord hierop kunnen we vinden door te graven naar de oorzaken van het verschil in non-respons. Acht flexwerkers gaven spontaan als antwoord dat ze betrokkenheid niet aan de afdeling konden relateren, omdat ze er pas vrij korte tijd werkzaam waren. 'De afdeling' is van een abstracter niveau dan het werk en de collega's. Het duurt dan ook langer voordat een medewerker zijn afdeling 'kent'. Een noodzakelijke voorwaarde om emotioneel (affectief of normatief) betrokken te kunnen raken. De afdelingsanciënniteit lijkt dan ook een belangrijke verklarende factor te zijn. Anders gezegd: de verblijfsduur intervenueert tussen de contractrelatie en afdelingsbetrokkenheid.

### 5.3.5 Vraag 5: Wat versta je onder betrokkenheid bij de organisatie?

15 van de 54 metaalbewerkers (28%) konden op bovenstaande vraag pas een antwoord geven nadat het abstracte begrip ‘organisatie’ werd vervangen door de naam van het bedrijf. Het organisatiebegrip is dus voor veel metaalbewerkers verre van duidelijk. Dit laten ook de volgende antwoorden zien:

*De organisatie? Ik heb niets te maken met organiseren.*

*De organisatie? Daar komen wij nooit.*

De uitspraken van 15 van de 54 medewerkers (26%) doelen op gevoelens die men ten aanzien van het bedrijf heeft: “ik voel me hier thuis” of “ja, ik ben betrokken bij ... (naam bedrijf), het is een leuk bedrijf” zijn voorbeelden van affectieve organisatiebetrokkenheid. 9 medewerkers van bedrijf 1 en 6 medewerkers van bedrijf 2 hebben zo’n interpretatie van organisatiebetrokkenheid gegeven. 9 van de 15 respondenten (60%) die organisatiebetrokkenheid met affectie in verband brengen, zijn affectief bij de organisatie betrokken: ze vinden het bedrijf prettig. 6 van de 15 (40%) zijn matig of weinig affectief betrokken.

Voor 13 respondenten (24%) heeft organisatiebetrokkenheid te maken met normen. Deze respondenten wijzen op de mate van verplichting die ze ten opzichte van het bedrijf voelen: 8 medewerkers van bedrijf 1 en 5 van bedrijf 2. 5 van de 13 metaalbewerkers (38%) die organisatiebetrokkenheid met normen in verband brengen, zijn normatief aan de organisatie geëngageerd; 8 van de 13 (62%) zijn dat matig of niet. Ook hier geldt: normatieve betrokkenheid wordt niet abstract, maar concreet geformuleerd. De normen worden geëxpliciteerd:

*... (naam bedrijf) behandelt me goed en daarom wil ik iets terugdoen. Alle vragen over betrokkenheid hebben iets te maken met eerlijkheid.*

Voor 12 van de 54 metaalbewerkers (22%) betekent organisatiebetrokkenheid ‘calculatieve binding’. Dit betekent dat calculatieve betrokkenheid verhoudingsgewijs –in vergelijking met de andere foci- het meest betekenisvol is voor organisatiebetrokkenheid. Enerzijds heeft deze calculatie te maken met (een gebrek aan) alternatieven: van ‘betrokkenheid’ wordt gesproken indien men zijn kansen om bij een ander bedrijf aan de bak te komen, gering inschat. Voorbeelden van lage (1) en hoge betrokkenheid (2):

*(1) Voor mij is het makkelijk om ergens anders werk te vinden.*

*(2) Ik ben al te oud, waar moet ik anders aan de bak komen?*

Anderzijds heeft calculatie te maken met investeringen. In deze context: materiele en immateriele kosten die zouden ontstaan indien de medewerker het bedrijf zou verlaten; bijvoorbeeld:

*Ik heb het hier financieel goed voor elkaar.*

*Ik ken hier alles en iedereen; het zou lang duren tot ik dat ook bij een ander bedrijf voor elkaar zou hebben.*

*Ik ben niet getrouwd met ... (naam bedrijf). Ik ben hier alleen voor het geld.*

Voor de laatstgeciteerde medewerker geldt: het enige (maar niet onbelangrijke!) offer dat hij zou moeten brengen bij het verlaten van de organisatie is het verlies van inkomsten. 5 van de 12 geïnterviewden, die organisatiebetrokkenheid aan (lage) alternatieven en/of (hoge) investeringen toeschrijven benadrukken dat ze veel alternatieven op de bedrijfsexterne arbeidsmarkt hebben: hun calculatieve betrokkenheid bij de organisatie is laag. 7 van de 12 (58%) schatten hun mogelijkheden juist minder goed in. Daarbij worden twee redenen door de medewerkers genoemd 'leeftijd' (te oud) en een gebrekkige 'opleiding'.

De resultaten laten zien dat de antwoorden ten aanzien van organisatiebetrokkenheid in vergelijking met de andere drie foci het meest evenredig verdeeld waren: de verschillen tussen de 'bases' zijn gering en relatief weinig metaalbewerkers zijn überhaupt op de ene of andere manier bij de organisatie betrokken. Hoe kunnen we dit verklaren? Of beter: hoe verklaren de geïnterviewden dit? Ten aanzien van affectieve en normatieve organisatiebetrokkenheid wil ik verwijzen naar de argumentatie omtrent afdelingsbetrokkenheid: ook organisatiebetrokkenheid is volgens de metaalbewerkers afhankelijk van de verblijfsduur ("...de oude medewerkers zijn bij het bedrijf betrokken"), het functie-niveau en vooral het betrekken van medewerkers bij de organisatie; van COTW. Wat het functie-niveau betreft: Medewerkers in andere, niet-technische functies hebben volgens de geïnterviewden meer met de organisatie te maken te maken en zijn daarom ook meer bij het bedrijf betrokken:

*De OR is daar een voorbeeld van: iemand die lid is van de OR, die is organisatiebetrokken.*

*Mensen die bij het bedrijf betrokken zijn, zijn mensen die bovenaan staan, mensen die zich steeds hogerop willen werken. En het management en de directeur. Er zijn ook mensen die het voor het geld doen: als die meer betrokken zijn dan kunnen ze ook meer verdienen.*

Dat het COTW bij beide bedrijven verre van optimaal is in de ogen van der metaalarbeiders zal inmiddels duidelijk zijn. Wel moet hier expliciet op het belang van 'goede' functioneringsgesprekken worden gewezen. Alle medewerkers die matig of weinig affectief betrokken zijn en zes van de acht medewerkers die matig of weinig normatief bij de organisatie betrokken zijn, zijn medewerkers van bedrijf 1, allen met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Als reden voor hun lage ofwel afgenomen affectieve en normatieve betrokkenheid - "... ik vind het bedrijf sindsdien minder leuk"- noemen allen de manier waarop de functioneringsgesprekken werden gevoerd. Het zal de lezer niet verbazen dat calculatieve betrokkenheid relatief onbelangrijk is voor de metaalbewerkers. Ten eerste, de externe arbeidsmarkt is krap, metaalbewerkers hebben over het algemeen voldoende alternatieven op de externe arbeidsmarkt. Ten

tweede, beide bedrijven beschikken over ‘gemiddelde’ primaire arbeidsvoorwaarden; bij bedrijf 1 lijkt het er zelfs op dat vaste medewerkers hetzelfde of minder overhouden dan sommige uitzendkrachten. Dit kan verklaren waarom betrokkenheid bij de organisatie niet met (het verlies) van financiële offers in verband wordt gebracht.

Uit het bovenstaande blijkt dat 40 van de 54 respondenten (74%) ‘organisatiebetrokkenheid’ aan hun eigen betrokkenheid relateren. Echter, voor 28 van de 54 metaalbewerkers (52%) heeft ‘organisatiebetrokkenheid’ niet (exclusief) betrekking op werknemersbetrokkenheid, maar (ook) op werkgeversbetrokkenheid of COTW: 14 respondenten hebben organisatiebetrokkenheid exclusief als COTW geïnterpreteerd. De metaalbewerkers noemden dezelfde ‘niveaus’ (het werk, de afdeling en de organisatie) en ‘organisatie-acties’ (informatievoorziening, inspraak, medezeggenschap) als bij vraag 1 (zie paragraaf 4.2.1). Wederom zijn relatief veel respondenten de mening toegedaan dat het bedrijf meer betrokkenheid moet tonen, namelijk: 21 respondenten. De verschillen tussen respondenten van bedrijf 1 en 2 zijn marginaal: 12 medewerkers van bedrijf 1 en 9 medewerkers van bedrijf 2 willen meer COTW.

Wel laat nadere analyse –op het eerste gezicht- een aantal interessante verschillen tussen vaste en tijdelijke medewerkers zien:

	<b>Affectief</b>	<b>Normatief</b>	<b>Calculatief</b>
<b>Typisch</b>	5 (23%)	5 (23%)	1 (5%)
<b>Atypisch</b>	10 (31%)	8 (25%)	11 (34%)

*Tabel 4.5: Interpretaties van betrokkenheid bij de organisatie naar contractrelatie*

Vaste medewerkers relateren organisatiebetrokkenheid even vaak aan affectie als aan normen. Een calculatieve interpretatie van betrokkenheid werd door slechts één respondent gegeven. Voor tijdelijke medewerkers ziet de verdeling anders uit: de meeste flexwerkers brengen organisatiebetrokkenheid met calculatie in verband, gevolgd door affectie en, ten slotte, normen. Bovendien weten we dat alle medewerkers die slechts matig of weinig affectief bij de organisatie betrokken zijn een typisch contract hebben. De reden daarvoor hebben we al eerder besproken. Ten aanzien van affectieve en normatieve ‘werknemersbetrokkenheid’ bestaan verder slechts marginale verschillen tussen typische en atypische arbeidskrachten. Wel lijkt er een interveniërende variabele te zijn die uitsluitend voor atypische arbeidskrachten van toepassing is, namelijk: het aanstellingsbeleid. Bedrijf 2 was op zoek naar nieuwe medewerkers voor de functie van lassers. Via de krant werd hiervoor geworven. In de advertentie werd de sollicitanten een ‘contract voor bepaalde tijd’ met het bedrijf zelf aangeboden. Een lasser die als



uitzendkracht (uitzendovereenkomst fase 1) voor het bedrijf werkte, voelde zich buiten spel gezet. Hem was al vanaf het begin van zijn werkzaamheden voor het bedrijf - hij was er inmiddels een half jaar werkzaam - een tijdelijk contract met het bedrijf beloofd, maar tot dusverre was het bedrijf deze belofte niet nagekomen. Ook werd hem niet de mogelijkheid gegeven om intern naar deze functie, die voor hem meer werkzekerheid had betekend, te solliciteren. De medewerker voelde zich uiteraard gepasseerd toen hij de advertentie zag. Zijns inziens was de werkgever verplicht geweest om hem deze functie aan te bieden; de werkgever had dus een norm overtreden ("zittende medewerkers eerst"). Door deze normovertreding van de werkgever voelde de uitzendkracht zich niet langer verplicht om zijn best te doen voor het bedrijf en ook de affectieve betrokkenheid daalde ("Ik vind het niet meer leuk om voor dit bedrijf te werken"). Twee maanden na het incident was de uitzendkracht vertrokken. Dit voorbeeld staat niet op zich. In beide bedrijven waren tijdens het onderzoek vijf gevallen van niet nagekomen 'contract-beloften' van werkgevers (van flexibel naar vast contract).

5 van de 11 tijdelijke arbeidskrachten die betrokkenheid aan calculatie relateren benadrukken dat ze goede kansen op de arbeidsmarkt hebben. De andere zes flexkrachten (allen uitzendkrachten) schatten hun kansen minder rooskleurig in; ze willen dan ook graag een contract met het bedrijf. Een vraag die voor de hand ligt is de volgende: wat maakt het dat deze flexkrachten zichzelf als 'kansarm' of 'kansrijk' inschatten. De opleiding en de (Nederlandse) taalvaardigheid. Twee van de zes 'kansarmen' noemen hun gebrekkig Nederlands als een oorzaak voor beperkte kansen op de arbeidsmarkt. Alle zes die calculatief bij de organisatie betrokken zijn hebben met elkaar gemeen dat ze niet over een adequate opleiding beschikken of slechts over basiscursussen. De 'kansrijke' flexkrachten beschikken allen over een afgeronde vakopleiding: een LTS- of MTS-diploma. De enige vaste medewerker die organisatiebetrokkenheid aan calculatie gerelateerd heeft, maakt hiervoor zijn leeftijd verantwoordelijk: hij is boven de 50. Samengevat: het al dan niet calculatief bij de organisatie betrokken zijn lijkt dus meer met taalvaardigheid, opleiding en leeftijd te maken te hebben, dan met de contractrelatie.

Ook wat COTW betreft bestaan er een aantal opmerkelijke verschillen tussen typische en atypische arbeidskrachten. Van de 14 respondenten die organisatiebetrokkenheid uitsluitend als een zaak van de werkgever hebben geïnterpreteerd, zijn 11 vaste werknemers. Dus voor typische arbeidskrachten lijkt COTW van een grotere betekenis te zijn. Bovendien benadrukken meer vaste dan tijdelijke arbeidskrachten dat ze meer COTW eisen: 50 procent respectievelijk 31 procent. Dus, vaste werknemers lijken zwaarder aan gebrekkig COTW te tillen, dan flexkrachten. Dit is zonder meer een boeiende conclusie. Immers, hiermee wordt verondersteld dat de contractrelatie wel degelijk een invloed op betrokkenheid heeft: op werkgeversbetrokkenheid of veelmeer de beleving van de werkgeversbetrokkenheid. Gevraagd naar hun mening over de arbeidsverhoudingen en in het bijzonder de werknemersinvloed benadrukken meerdere flexkrachten dat ze het zeer waarderen dat 'zij überhaupt' mee mogen doen; dezelfde rechten als kernwerknemers hebben. Vooral voor uitzendkrachten lijkt dit niet vanzelfsprekend te zijn. Dit heeft

enerzijds te maken met ervaringen bij andere inleners en anderzijds direct met hun contractrelatie: “ik ben maar een uitzendkracht” is dan ook een veelgehoorde uitspraak. Anders gezegd: Voor flexkrachten en in het bijzonder uitzendkrachten lijkt het krijgen van informatie en het hebben van inspraak en invloed ‘op zich’ een positieve invloed op de COTW-beleving te hebben. Daarentegen hebben vaste werknemers hogere verwachtingen (zie ook paragraaf 5.3.1).

#### 5.4 Consequenties voor het vervolgonderzoek

Wat kunnen we naar aanleiding van het kwalitatieve medewerkersonderzoek concluderen? Dit onderzoek laat zien dat het arbeidscontract - de contractrelatie - een minder goede voorspeller van betrokkenheid lijkt te zijn dan vaak wordt aangenomen. Er bestaan (op het eerste gezicht) wel verschillen tussen vaste werknemers en flexkrachten. Echter, indien we nader kijken lijken deze weinige verschillen meer met andere factoren te maken hebben dan met de contractrelatie op zich. In onderstaande tabel worden deze alternatieve c.q. interveniërende variabelen nog eens samengevat:

ALTERNATIEVE/INTERVENIËRENDE VARIABELE	INVLOED OP
Arbeidssysteem (autonomie, uitdaging, taakcomplexiteit, ability)	1) affectieve betrokkenheid werk 2) normatieve betrokkenheid werk
Doorstroombeleid	1) affectieve betrokkenheid werk 2) normatieve betrokkenheid werk
Arbeidsvoorwaarden	1) investeringen organisatie
Werknemersinvloed (informatie, inspraak en medezeggenschap)	1) affectieve betrokkenheid afdeling 2) normatieve betrokkenheid afdeling 3) affectieve betrokkenheid organisatie 4) normatieve betrokkenheid organisatie
Functieanciënniteit	1) normatieve betrokkenheid collega's
Afdelingsanciënniteit	1) normatieve betrokkenheid collega's 2) affectieve betrokkenheid afdeling 3) normatieve betrokkenheid afdeling
Organisatieanciënniteit	1) normatieve betrokkenheid collega's 2) alternatieven collega's 3) affectieve betrokkenheid organisatie 4) normatieve betrokkenheid organisatie 5) investeringen organisatie

Functionieniveau	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) affectieve betrokkenheid afdeling</li> <li>2) normatieve betrokkenheid afdeling</li> <li>3) affectieve betrokkenheid organisatie</li> <li>4) normatieve betrokkenheid organisatie</li> </ul>
Opleiding	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) alternatieven werk</li> <li>2) alternatieven organisatie</li> <li>3) investeringen organisatie</li> </ul>
Leeftijd	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) alternatieven organisatie</li> <li>2) investeringen organisatie</li> </ul>
Taalvaardigheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) alternatieven organisatie</li> </ul>

*Tabel 4.6: Overzicht van alternatieve en interveniërende variabelen*

Om twee redenen wil ik het niet bij dit kwalitatieve onderzoek laten. Ten eerste, we hebben het kwalitatieve onderzoek bij twee bedrijven gedaan. Met het oog op de generaliseerbaarheid is het verstandig om breder te toetsen. Dit betekent: meer medewerkers en bedrijven in het onderzoek te betrekken. Bij de bedrijfsbeschrijvingen werd duidelijk dat de twee bedrijven die bij het (kwantitatieve) vervolgonderzoek worden ‘toegevoegd’ qua beleid van bedrijf 1 en 2 verschillen: bedrijf 3 in positieve zin, bedrijf 4 in negatieve zin. Wel is er een belangrijke overeenkomst tussen de vier bedrijven: de flexkrachten wordt een langetermijnperspectief geboden en ze worden (daarom) gelijk behandeld. Ten tweede, door de beperkte populatie van het kwalitatieve onderzoek was het niet mogelijk om een onderscheid te maken tussen verschillende groepen flexkrachten. Qua geboden perspectief en verankering wijken de flexkrachten niet van elkaar af, wel qua formeel arbeidscontract. Of de verschillende groepen atypische arbeidskrachten ook verschillen ten aanzien van betrokkenheid kunnen we naar aanleiding van het kwalitatieve onderzoek niet zeggen.

Uit het kwalitatieve onderzoek blijkt dat voor de metaalbewerkers als groep, dus onafhankelijk van het contract, het werk en de collega’s de meest relevante foci van ‘werknemersbetrokkenheid’ zijn. De betrokkenheid bij ‘de afdeling’ en ‘de organisatie’ lijken voor de respondenten minder relevant te zijn. Ondanks het feit dat ‘de afdeling’ en ‘de organisatie’ minder belangrijk zijn, zullen deze beide objecten toch bij het verdere onderzoek worden betrokken. Ten eerste omdat we willen nagaan of de indruk dat er geen verschillen in afdelings- en organisatiebetrokkenheid bestaan door onderzoek met een grotere, meer gevarieerde populatie bevestigd wordt. Ten tweede omdat de bedrijven willen weten hoe het gesteld is met de afdelings- en organisatiebetrokkenheid van hun medewerkers.

Naar aanleiding van ons kwalitatieve onderzoek besluiten we dan ook de invloed van de contractrelatie op betrokkenheid bij het werk, de collega's, de afdeling en de organisatie te onderzoeken. Voor iedere focus afzonderlijk geldt: we moeten rekening houden met multi-dimensionaliteit; werknemersbetrokkenheid kan verschillende oorzaken hebben. Het drie-dimensionele model van Allen en Meyer (1990) heeft zijn waarde als interpretatie-kader voor werknemersbetrokkenheid in het kwalitatieve onderzoek bewezen: werknemersbetrokkenheid is gebaseerd op affectie, normen, 'low alternative' en/of 'high sacrifice' calculatie. Alle interpretaties van werknemersbetrokkenheid konden aan ten minste een van deze bases gerelateerd worden.

We moeten voor iedere focus van werknemersbetrokkenheid zo'n multi-dimensioneel model handhaven, maar niet voor alle voor dit onderzoek relevante foci is het model evengoed uitgewerkt. Meer concreet: alleen voor organisatiebetrokkenheid bestaat zo'n model (Allen & Meyer, 1990). Voor de drie andere foci ontbreken multi-dimensionele meetinstrumenten. Dit betekent dat we voor werkbetrokkenheid, collegiale betrokkenheid en afdelingsbetrokkenheid, zelf instrumenten moeten ontwerpen. Ten aanzien van organisatiebetrokkenheid kunnen we slechts beperkt op de items uit bestaande instrumenten teruggrijpen. Uit de uitspraken van de respondenten blijkt dat veel items te abstract zijn geformuleerd: in het bijzonder items die 'normatieve betrokkenheid' meten. Het gaat om stellingen, zoals: "ik identificeer me met de normen en waarden van dit bedrijf". De metaalbewerkers daarentegen zijn zeer concreet: zij benoemen de normen. De gangbare instrumenten zijn dus niet geschikt voor deze doelgroep.

Uit het kwalitatieve onderzoek en het onderzoek van collega's blijkt dat we rekening moeten houden met alternatieve en interveniërende variabelen: het is niet voldoende om uitsluitend 'de contractrelatie' en 'betrokkenheid' in het vervolgonderzoek mee te nemen. Zowel het HRM-beleid als ook persoonlijke werkgerelateerde en niet-werkgerelateerde kenmerken kunnen een belangrijke invloed hebben. We beperken we ons in de vragenlijst tot persoonlijke werkgerelateerde factoren (bijvoorbeeld de functie-, afdelings- en organisatieanciënniteit en het opleidingsniveau), persoonlijke niet-werkgerelateerde factoren (bijvoorbeeld de leeftijd en de familiestand), het arbeidssysteem, de doorstroommogelijkheden, de arbeidsvoorwaarden en de werknemersinvloed. Overigens, de in tabel 4.6 genoemde variabelen 'functieniveau' en 'taalvaardigheid' kunnen niet worden meegenomen in het vervolgonderzoek. Het functieniveau niet omdat qua 'hiërarchie' van een vrij homogene groep sprake is, namelijk: productiemedewerkers. De taalvaardigheid niet omdat we ervan uit moeten gaan dat mensen met gebrekkige taalvaardigheden geen medewerking aan het vragenlijstonderzoek kunnen verlenen.



## Hoofdstuk 6

### Het kwantitatieve medewerkersonderzoek

#### 6.1 Inleiding

In dit laatste empirische hoofdstuk wordt het kwantitatieve medewerkersonderzoek gepresenteerd. Uit het vorige hoofdstuk - het kwalitatieve medewerkersonderzoek - bleek dat typische en atypische arbeidskrachten qua betrokkenheid minder verschillen dan menigeeen veronderstelt. We hebben weliswaar enkele, kleine verschillen gevonden, maar bij nader inzien bleken andere, interveniërende factoren een rol te spelen. Om twee redenen, die we hier nog eens herhalen, willen we deze bevinding kwantitatief toetsen:

- 1) door het beperkt aantal geïnterviewden konden we bij het kwalitatief onderzoek geen rekening houden met de verschillende atypische contractrelaties: er kon alleen een grof onderscheid tussen typische en atypische arbeidskrachten worden gemaakt;
- 2) door het beperkt aantal cases en de overeenkomsten tussen deze cases in het kwalitatief onderzoek is de externe generaliseerbaarheid beperkt.

Wat de eerste reden betreft: uit theorie bleek dat atypische arbeidskrachten geen homogene groep zijn. Daarom werd een onderscheid tussen zeven contractrelaties gemaakt: één typische en zes atypische (zie hoofdstuk 2). Met vragenlijstonderzoek is het 'in principe' mogelijk om voldoende aantallen per contractrelatie te onderzoeken, zodat uitspraken over verschillende typen flexkrachten te doen zijn. Wat de tweede reden betreft: we willen kijken of er een bredere generaliseerbaarheid mogelijk is. Daarom –om algemenere uitspraken te kunnen doen- werden meer bedrijven bij het vragenlijstonderzoek betrokken, namelijk vier. Uit de bedrijfsbeschrijvingen weten we dat de bedrijven 3 en 4 op het punt van personeelsbeleid zowel van elkaar als ook van bedrijf 1 en 2 afwijken. Wel hebben alle vier bedrijven één ding met elkaar gemeen: de 'behandeling' van flexkrachten en vaste werknemers is volgens de leidinggevenden vrijwel hetzelfde.

In paragraaf 6.2 wordt de aanpak van het vragenlijstonderzoek per bedrijf besproken. In paragraaf 6.3 komen de persoonskenmerken van de onderzoeksgroep aan bod. Vervolgens wordt ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van de meetinstrumenten (paragraaf 6.4) en de te hanteren analysetechnieken (paragraaf 6.5). In paragraaf 6.6 staat de relatie tussen contractrelatie en betrokkenheid centraal. Omdat binnen de individuele bedrijven het aantal respondenten per contractrelatie te klein is, wordt over de bedrijven heen geanalyseerd. Per bedrijf worden wel de uitkomsten van het grove onderscheid tussen typische en atypische arbeidskrachten gepresenteerd. Per focus (te weten: het werk, de collega's, de afdeling en de organisatie) komen eerst de resultaten van de cross-case analyse aan bod, daarna de resultaten per bedrijf. Het hoofdstuk wordt met een resumé afgerond (paragraaf 6.7): wat kan naar aanleiding van het kwantitatieve medewerkersonderzoek worden geconcludeerd?

## 6.2 Aanpak van het vragenlijstonderzoek

In deze paragraaf wordt nader ingegaan op de aanpak van het vragenlijstonderzoek per bedrijf: hoe hebben we geprobeerd medewerking van de respondenten te verkrijgen? Een gestandaardiseerde aanpak was om uiteenlopende redenen, die we in deze paragraaf zullen bespreken, niet mogelijk. Voor de respons c.q. non-respons is de manier van aanpak belangrijk: zoals we zullen zien kunnen mede daardoor verschillen in medewerking tussen bedrijven worden verklaard.

### 6.2.1 Bedrijf 1 en 2

Het vragenlijstonderzoek werd bij bedrijf 1 en 2 op gelijke manier aangepakt. Het vragenlijstonderzoek bij bedrijf 1 heeft ruim anderhalf jaar na het kwalitatieve onderzoek plaatsgevonden (september 2001); bij bedrijf 2 negen maanden later (juni 2001). Tussentijds werden de bedrijven regelmatig bezocht om ontwikkelingen te kunnen volgen, contacten met leidinggevenden en metaalbewerkers te verstevigen, om de betrokkenen op de hoogte te houden van de vorderingen van het onderzoek en, last but not least, om de betrokkenheid bij het kwantitatieve onderzoek te optimaliseren. Voor het vragenlijstonderzoek waren we opnieuw ‘in’ de bedrijven. Dit verblijf duurde per bedrijf één week. Iedere medewerker werd persoonlijk op zijn werkplek bezocht om hem de vragenlijst te overhandigen en toe te lichten. De medewerkers konden de ingevulde vragenlijsten persoonlijk inleveren. Voor het vragenlijstonderzoek zijn alle productiemedewerkers benaderd. Het verblijf werd ook gebruikt om mogelijke veranderingen op het spoor te komen. Hiervoor werd opnieuw de (nieuwe) manager personeelszaken geïnterviewd en met leidinggevenden en medewerkers op informele manier ‘bijgepraat’. Overigens, van de 54 medewerkers die medewerking aan het kwalitatieve onderzoek hebben verleend waren ten tijde van het vragenlijstonderzoek nog 48 ‘over’. Alle 48 hebben de vragenlijst ingevuld.

### 6.2.2 Bedrijf 3

Het vragenlijstonderzoek heeft in april 2001 plaatsgevonden. Eerst werd het onderzoek aan de personeelsmanager en de productiemanagers voorgesteld. Daarna mocht het onderzoek aan de teamleiders worden gepresenteerd. De teamleiders hebben hun teamleden tijdens het werkoverleg op de hoogte gebracht van het onderzoek en de aanwezigheid van de onderzoeker c.q. presentatie hierover bij het volgende overleg. Voor ieder team (in totaal 11) werd bij deze gelegenheid een presentatie verzorgd. Na afronding van de presentatie en het ‘vragenrondeje’ werden de vragenlijsten en antwoordenvoloppen uitgedeeld. Drie teams werden ook kort ter plaatse bezocht: bij deze teams heeft de onderzoeker een rondleiding gekregen (de rondleidingen duurden tussen dertig en negentig minuten).

### 6.2.3 Bedrijf 4

In bedrijf 4 werden de data in april 2001 verzameld. Het verzamelen van deze data heeft drie dagen - verdeeld over twee weken - geduurd. In deze drie dagen werden interviews met leidinggevendenden gevoerd (zie hoofdstuk 4) en de vragenlijsten uitgezet en ingezameld. Mijn komst werd aangekondigd via een mededeling in het personeelsblad. De vragenlijsten werden op de eerste onderzoeksdag door de personeelsmanager aan de directe leidinggevendenden overhandigd, met het verzoek de medewerkers tot medewerking te stimuleren. Twee dagen later konden de medewerkers de ingevulde vragenlijst bij de onderzoeker inleveren. De onderzoeker werd op een centraal punt gehuisvest: in de kantine. Op de inzameldag werd snel duidelijk dat zonder (aanvullende) actie de respons zeer laag zou blijven. Op verzoek werd een inzamelendoos in de kantine geplaatst en nog een extra onderzoeksdag toegevoegd: drie in plaats van twee onderzoeksdagen. Op de tweede en de derde dag van het onderzoek werden de medewerkers persoonlijk benaderd om alsnog meer medewerking voor het onderzoek te verkrijgen en achter de redenen voor de lage respons te komen. Deze persoonlijke benadering heeft circa 10 'extra' lijsten opgeleverd.

Op een continuüm van 'proximity' and 'distance' kan de benadering van de medewerkers van bedrijf 1 en 2 als 'nabij' en de benadering van de medewerkers van bedrijf 4 als 'afstandelijk' worden gekarakteriseerd. De benadering van de medewerkers van bedrijf 3 staat tussen deze beide 'extremen'.

### 6.2.4 Response en non-response

Er werden 582 vragenlijsten uitgezet: 123 in bedrijf 1, 71 in bedrijf 2, 190 in bedrijf 3 en 198 in bedrijf 4. De vragenlijsten werden in elk bedrijf aan alle medewerkers uitgereikt die tot onze doelgroep behoren: productiemedewerkers. 276 van de 582 vragenlijsten werden geretourneerd: dit is een 'overall' response van 47 procent. Echter, uit onderstaande tabel blijkt dat vooral de respons bij bedrijf 4 erg laag was.

BEDRIJF	RESPONS	NON-RESPONSE
Bedrijf 1	78 (63%)	45 (37%)
Bedrijf 2	42 (59%)	29 (41%)
Bedrijf 3	115 (61%)	75 (39%)
Bedrijf 4	41 (21%)	157 (79%)

Tabel 6.1: Response en non-respons per organisatie



Zoals bovenbeschreven was de lage respons al tijdens het verblijf in bedrijf 4 duidelijk. Ik heb toen naar de redenen kunnen vragen en de volgende redenen werden genoemd:

- 1) enquête-vermoeidheid (“...ik heb geen zin om alweer een vragenlijst in te vullen);
- 2) geen zin;
- 3) twijfels aan het nut van het onderzoek (“... waarom zou ik meewerken, ze (het management) doen er toch niets mee”.);
- 4) te weinig duidelijkheid over het onderzoek (“...waarom wordt het onderzoek gedaan?”.);
- 5) principiële bezwaren tegen het invullen van vragenlijsten (“... het is beter om de mensen zelf te vragen wat ze ervan vinden”.);
- 6) angst dat met de ingevulde vragenlijsten ‘iets zou gebeuren’; en
- 7) gebrekkige taalvaardigheden.

Wat ‘de angst’ betreft: enkele medewerkers waren bang dat het management de ‘invullers’ kon achterhalen. Deze medewerkers werd verzekerd dat het management de ingevulde vragenlijsten niet te zien zou krijgen, maar dat mocht niet baten. ‘Angst’ is ook verantwoordelijk voor een ander opvallend gegeven: vier respondenten van bedrijf 4 hebben die pagina’s van de vragenlijst verwijderd, die over persoonlijke gegevens, zoals bijvoorbeeld, sekse, verblijfsduur, functie, afdeling en contractrelatie, gaan. Ten slotte, er bestaat het vermoeden dat een directere, persoonlijkere benadering, zoals bij de drie andere bedrijven, tot een betere respons had geleid. Tijdens het driedaags verblijf in bedrijf 4 kon worden geobserveerd dat (minstens) vijftientig van de eenenveertig respondenten medewerkers van één afdeling zijn. Namelijk: de afdeling ofwel productiehal met de kantine; de ‘huisvesting’ van de onderzoeker en die van de inzameldoos. Zo bezien heeft voor deze afdeling de nabijheid ofwel aanwezigheid wel een positieve invloed op de respons gehad. In paragraaf 6.4.2 zal blijken dat deze beperkte vertegenwoordiging consequenties voor de statistische validiteit heeft.

Ondanks het feit dat de aanpak bij bedrijf 3 slechts beperkt ‘nabij’ was, kon daar wel een vrij hoge respons gerealiseerd worden, namelijk: 61 procent. Hoe kan dit worden verklaard? Vooral twee factoren verklaren dit: 1) de medewerking van de leidinggevenden, die de medewerkers herhaaldelijk om medewerking hebben verzocht en 2) de onbekendheid met bedrijfsonderzoek. Het onderhavige onderzoek was het eerste medewerkersonderzoek in het bedrijf.

101 van de 276 respondenten (37%) hebben een atypische contractrelatie met het bedrijf. Van acht van de 276 respondenten (3%) weten we niet wat voor een contractrelatie ze hebben: dit omdat ze deze vraag niet hebben ingevuld (4 respondenten) of omdat ze de pagina met de desbetreffende vraag uit de vragenlijst hebben verwijderd (4 respondenten; zie boven).

CONTRACTRELATIE	AANTAL RESPONDENTEN	PERCENTAGE RESPONDENTEN
Arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd	167	61%
Arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd	33	12%
Ingeleenden	14	5%
Uitzendkrachten met een uitzendovereenkomst voor onbepaalde tijd (fase 4)	18	7%
Uitzendkrachten met een uitzendovereenkomst voor bepaalde tijd (fase 3)	23	8%
Uitzendkrachten met een uitzendovereenkomst (fase 1 & 2)	13	5%

Tabel 6.2: Respons naar contractrelatie

Een aantal zaken valt op. Allereerst: geen enkele respondent heeft een freelance-relatie met het bedrijf. Ten tijde van het onderzoek hebben in geen van de bedrijven freelancers in de productie gewerkt. Ten tweede, in het theoretisch hoofdstuk hebben we een onderscheid tussen ingeleenden met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd en ingeleenden met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd gemaakt. Omdat slechts vier ingeleenden een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd met de uitlener hebben, zijn beide groepen tot één groep samengevoegd. Voor dit onderzoek betekent dit dat er een onderscheid tussen zes contractrelaties wordt gemaakt. Echter, het meest valt op dat alle groepen atypische arbeidskrachten in vergelijking met de groep typische arbeidskrachten relatief klein zijn. In paragraaf 6.5 zal blijken dat dit consequenties heeft voor het onderzoek en meer specifiek de te hanteren analysetechnieken. Ten slotte, hoe is de respons per bedrijf naar contractrelatie verdeeld? Anders gezegd: is er een verschil in respons en non-respons tussen typische en atypische arbeidskrachten per bedrijf?

BEDRIJF	RESPONS TYPISCHE ARBEIDSKRACHTEN	RESPONS ATYPISCHE ARBEIDSKRACHTEN
Bedrijf 1	54% (n=44; N=82)	65% (n=30; N=46)
Bedrijf 2	56% (n=32; N=57)	64% (n=9; N=14)
Bedrijf 3	59% (n=66; N=112)	63% (n=49; N=78)
Bedrijf 4	21% (n=25; N=119)	19% (n=15; N=79)

Tabel 6.3: Respons per bedrijf naar contractrelatie

Uit deze tabel blijkt dat bij de bedrijven 1, 2 en 3 verhoudingsgewijs meer atypische dan typische arbeidskrachten medewerking hebben verleend, maar ook dat de verschillen in respons tussen typische en atypische arbeidskrachten (zeer) gering zijn. Het laatstgenoemde geldt ook voor de medewerkers van bedrijf 4. Echter, de volgende conclusie is alleen voor de bedrijven 1, 2 en 3 van toepassing: zowel voor typische als ook voor atypische arbeidskrachten is sprake van een goede ‘vertegenwoordiging’ in de sample. Voor bedrijf 4 geldt: niet alleen qua totale aantallen medewerkers en respondenten per afdeling kan van een ondervertegenwoordiging worden gesproken, maar ook wat betreft de vertegenwoordiging van typische en atypische arbeidskrachten.

## 6.2 Persoonskenmerken van de respondenten

Aan het onderzoek namen 250 mannen en 22 vrouwen deel. Van vier respondenten weten we de sekse niet. Het geringe percentage vrouwen (8%) komt overeen met het kleine aantal vrouwen dat in de metaal werkzaam is. De vrouwelijke respondenten zijn werkzaam in bedrijf 3 en 4. In bedrijf 1 en 2 werken geen vrouwen in de productie. De jongste respondent is ten tijde van het onderzoek zestien jaar en de oudste tweeënzestig jaar. De gemiddelde leeftijd bedraagt negenendertig jaar. Daarbij zijn de verschillen tussen de bedrijven gering: in bedrijf 1 bedraagt de gemiddelde leeftijd 38 jaar, in bedrijf 2 40 jaar, in bedrijf 3 41 jaar en in bedrijf 4 40 jaar. Tabel 6.4 geeft een overzicht van de verschillende functies:

FUNCTIE	AANTAL (PERCENTAGE)
Machinebedieners (bijvoorbeeld draaimachines)	71 (26%)
Monteurs	59 (21%)
Montagemedewerkers	32 (13%)
Lassers	21 (7%)
Eindcontroleur	14 (5%)
Uitvoerende functie met leidinggevende taken	25 (9%)
Anders	28 (10%)
	Totaal: 276 (100%)

Tabel 6.4: Respondenten naar functie

Monteurs zijn in dit onderzoek medewerkers die ‘geschoolde’ montagewerkzaamheden verrichten, zoals bijvoorbeeld de eindmontage-medewerkers in bedrijf 1 en 2. ‘Montagemedewerkers’ zijn medewerkers die ‘ongeschoolde’ montagewerkzaamheden verrichten. Wat de uitvoerende functies met leidinggevende taken

betreft: denk bijvoorbeeld aan de ‘allrounders’ van bedrijf 3. Qua technische opleiding zijn de respondenten als volgt verdeeld:

TECHNISCHE OPLEIDING	AANTAL (PERCENTAGE)
LTS	127 (46%)
MTS	67 (24%)
HTS	5 (2%)
WO (werktuigbouwkunde)	1 (0.4%)
Geen technische opleiding	53 (19%)
Totaal: 276 (100%)	

Tabel 6.5: Respondenten naar technische opleiding

Uit bovenstaande tabel blijkt dat 53 respondenten geen beroepsspecifieke, technische opleiding hebben: 17 procent van het totaal aantal respondenten van bedrijf 1, 14 procent van de respondenten van bedrijf 2, 16 procent van de respondenten van bedrijf 3 en 39 procent van de respondenten van bedrijf 4. Dus, verhoudingsgewijs de meeste ongeschoolde respondenten zijn bij bedrijf 4 werkzaam. Dit komt overeen met de bevindingen uit de bedrijfsbeschrijvingen (hoofdstuk 4): bedrijf 4 heeft de laagste instroomeisen.

Verschillen typische en atypische arbeidskrachten qua persoonskenmerken? Dit is een vraag die in het kader van dit onderzoek relevant is. 158 van de 243 mannelijke respondenten (65%) en 4 van de 8 vrouwelijke respondenten (50%) hebben een typische contractrelatie; 35 respectievelijk 50 procent heeft een atypische contractrelatie. De gemiddelde leeftijd van typische arbeidskrachten bedraagt 41 jaar, de gemiddelde leeftijd van de atypische arbeidskrachten 36 jaar. Uit onderzoek (o.a. ABU, 2002) weten we dat arbeidskrachten met een atypische contractrelatie gemiddeld jonger zijn dan werknemers met een typische contractrelatie. 77 van de 127 respondenten (61%) met een LTS-opleiding hebben een typische contractrelatie. 55 van de 67 respondenten (82%) met een MTS-opleiding hebben een typische contractrelatie en 28 van de 53 respondenten (53%) zonder beroepsspecifieke opleiding hebben een typische contractrelatie. Dit betekent dat de ‘kans’ op een typische contractrelatie toeneemt met het opleidingsniveau. Ander onderzoek komt ook tot deze conclusie (o.a. ABU, 2002). Met betrekking tot de bedrijfsanciënniteit verschillen typische en atypische arbeidskrachten van elkaar en de atypische arbeidskrachten verschillen ook onderling.

CONTRACTRELATIE	GEMIDDELDE BEDRIJFSANCIËNNITEIT
Arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd	11.72 jaar
Arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd	2.06 jaar
Collegiaal ingeleenden	1.60 jaar
Uitzendkrachten met een uitzendovereenkomst voor onbepaalde tijd (fase 4)	2.22 jaar
Uitzendkrachten met een uitzendovereenkomst voor bepaalde tijd (fase 3)	1.04 jaar
Uitzendkrachten met een uitzendovereenkomst (fase 1 & 2)	0.63 jaar

Tabel 6.6: Respondenten naar bedrijfsanciënniteit

Bij bovenstaande tabel valt op dat medewerkers met de meest ‘losse contractrelatie’ (uitzendovereenkomst fase 1 & 2) gemiddeld meer dan zeven maanden voor het bedrijf werken. In de sample werken slechts 28 respondenten minder dan zes maanden voor het bedrijf. Dit betekent dat ‘kortetermijn flexkrachten’ ondervertegenwoordigd zijn.

#### 6.4 Betrouwbaarheid en validiteit van het vragenlijstonderzoek

In deze paragraaf bespreken we de kwaliteit van het vragenlijstonderzoek. Deze vraag naar de de kwaliteit valt uiteen in twee meer concrete deelvragen:

- hoe *betrouwbaar* is het vragenlijstonderzoek; in hoeverre is het vrij van error?
- hoe *valide* is het vragenlijstonderzoek; in hoeverre is het vrij van bias?

Een meetinstrument is betrouwbaar wanneer een herhaalde meting onder gelijke omstandigheden bij dezelfde respondenten dezelfde uitkomsten oplevert (Segers, 1977; De Leeuw, 1990). Het meetinstrument is valide wanneer het datgene meet wat het beoogt te meten (Boesjes-Hommes, 1970; Swanborn, 1987). In deze paragraaf bespreken we eerst de betrouwbaarheid (paragraaf 6.4.1), daarna de validiteit (paragraaf 6.4.2)

##### 6.4.1 Betrouwbaarheid van het vragenlijstonderzoek

Betrouwbaarheid betekent hier: de uitkomsten dienen gebaseerd te zijn op een nauwkeurige waarneming van de werkelijkheid en dienen niet terug te voeren zijn op toevallige omstandigheden in het meetinstrumentarium. Onderzoek naar de betrouwbaarheid van de meting komt erop neer dat de meetprocedure in een of ander opzicht wordt herhaald. Het gaat daarbij om ten minste twee soorten herhaalbaarheid: 1) herhaalbaarheid in de tijd (test-hertestbetrouwbaarheid) en 2) herhaalbaarheid over verschillende onderdelen van het meetinstrument (interne consistentie) (De Heus c.s., 1995, p. 177-178).

Test-hertestbetrouwbaarheid is de mate dat hetzelfde meetinstrument op verschillende tijdstippen op dezelfde, onveranderde onderzoekselementen (respondenten) gelijke resultaten oplevert. Uit praktische overwegingen - met name de beperking in tijd - en fundamentele redenen (zoals bijvoorbeeld geheugeneffecten en leereffecten) werd in dit onderzoek afgezien van een herhaling van de dataverzameling. We hebben dus slechts één meting verricht, een zogenaamd cross-sectionele aanpak. De vraag naar de interne consistentie van de schaal komt neer op de vraag *in hoeverre alle items hetzelfde meten*. Voor de berekening van de betrouwbaarheid nemen we de zeer gebruikelijke Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ). Omdat een hoge alpha echter niet automatisch homogeniteit betekent, is het bij nieuw ontworpen schalen aan te raden om naast een betrouwbaarheidsanalyse ook een principale componentenanalyse (PCA) op de items uit te voeren. Homogeniteit veronderstelt dat een schaal door slechts één factor bepaald wordt. Een homogene schaal heeft altijd een hoge alpha, maar een schaal met een hoge alpha kan ook heterogeen zijn, dat wil zeggen dat er meerdere factoren aan ten grondslag liggen (De Heus c.s., 1995; p. 182). Met PCA werd nagegaan of er dimensionaliteit in de schalen zit. Een schaal is homogeen indien de eigenwaarde van de eerste component groter dan 1 is en de eigenwaarden van de volgende componenten kleiner dan 1 zijn. In de tabellen 6.4 tot 6.7 presenteren we de eigenwaarde van de eerstgevonden component ( $\lambda_1$ ): de eerste component verklaart de meeste variantie. Bekijk voor de andere eigenwaarden bijlage 1. Om te bepalen of de alpha hoog genoeg is, wordt met vuistregels gewerkt. Meestal wordt aangenomen dat de schaal consistent is als alpha groter of gelijk is aan .80, 'redelijk' als alpha gelijk of groter is aan .60, maar kleiner is dan .80 en 'slecht' als alpha kleiner is dan .60 (De Heus c.s., 1995). Een 'slechte' schaal kan in onderzoek niet gebruikt worden.

We bespreken eerst de homogeniteit en betrouwbaarheid van de schalen die betrokkenheid meten. Daarna komen de schalen aan bod die de beleving van het HR-beleid meten, factoren die mogelijk tussen de contractrelatie en betrokkenheid interveniëren: het beleid omtrent het 'arbeidssysteem' en de 'werknemersinvloed'. Het 'doorstroombeleid' wordt met de betrokkenheidsschalen 'alternatieven werk bedrijf' en 'alternatieven afdeling' onderzocht. De (tevredenheid omtrent) arbeidsvoorwaarden worden met één item gemeten.

Schalen	Voorbeeld item	Items	$\lambda_1^*$	$\alpha^{**}$
Affectieve betrokkenheid werk	Het werk dat ik doe doe ik met plezier.	5	2.67	.75
Normatieve betrokkenheid werk	Ik vind het belangrijk om netjes te werken.	8	4.39	.87
Alternatieven werk (bedrijf)	Ik denk dat ik makkelijk ander soort werk bij dit bedrijf kan krijgen.	3	2.00	.75
Alternatieven werk (algemeen)	Ik denk dat ik makkelijk ander soort werk kan krijgen.	4	2.47	.76

<i>Investerings werk</i>	<i>Niets houdt me tegen om ander werk te gaan doen.</i>	4	1.33	.03
Affectieve betrokkenheid collega's	Ik vind het leuk om met mijn directe collega's om te gaan.	9	4.20	.84
Normatieve betrokkenheid collega's	De handen uit de mouw steken voor een collega vind ik een goede zaak.	5	2.83	.67
Afhankelijk collega's	Ik voel me afhankelijk van één of meer collega's.	4	2.29	.75
Investerings collega's	Het is moeilijk om zo goede collega's als ik nu heb te vinden.	4	2.19	.68
Affectieve betrokkenheid afdeling	De afdeling ligt mij nauw aan het hart.	5	2.93	.82
Normatieve betrokkenheid afdeling	Als iets mis gaat op mijn afdeling dan trek ik mij dat aan.	7	4.80	.92
Alternatieven afdeling	Het zou moeilijk zijn om bij een andere afdeling aan de bak te komen.	4	2.06	.65
Investerings afdeling	Ik heb een goede naam op mijn afdeling.	4	2.39	.72
Affectieve betrokkenheid bij de organisatie	Dit is een leuk bedrijf om voor te werken.	7	4.58	.90
Normatieve betrokkenheid bij de organisatie	Ik voel me mede verantwoordelijk voor de goede naam van dit bedrijf.	8	5.12	.92
Alternatieven organisatie	Ik heb voldoende mogelijkheden op de arbeidsmarkt.	4	2.65	.79
Investerings organisatie	Ik heb veel opgebouwd bij dit bedrijf	5	2.41	.72

\*Eigenwaarde eerste component

\*\*Cronbach's Alpha

Tabel 6.7: Eigenwaarde ( $\lambda_1$ ) en Cronbach's alpha ( $\alpha$ ) van de betrokkenheidsschalen

Op basis van bovenstaande uitkomsten kan een aantal conclusies worden getrokken. Uit PCA blijkt dat zestien van de zeventien schalen door slechts één factor worden bepaald: de eigenwaarde van de tweede, derde, enzovoorts component is kleiner dan 1. De schalen zijn homogeen. De schaal 'investerings werk' is

heterogeen: er is sprake van een oplossing met twee componenten (eigenwaarde component 1: 1.33; eigenwaarde component 2: 1.10). De betrouwbaarheid van zes van de zeventien betrokkenheidsschalen is volgens De Heus c.s. (1995) goed te noemen. De alpha is groter dan of gelijk aan .80. Van tien van de zeventien schalen is de betrouwbaarheid ‘redelijk’. Slechts, één schaal voldoet in het geheel niet aan de vuistregels: de schaal voor ‘investeringen werk’. Zonder succes is geprobeerd om met behulp van item-analyse en –selectie de alpha te verhogen. Daarom is het niet verdedigbaar deze schaal voor verder onderzoek te gebruiken. Alle andere schalen kunnen wel worden ingezet.

Om de arbeidsinhoud te onderzoeken werden vier schalen gebruikt: schalen om autonomie, uitdaging, ability en taakcomplexiteit te meten. De Principale Componentenanalyse laat zien dat drie van de vier schalen homogeen zijn. Bij de schaal ‘taakcomplexiteit’ is sprake van een lichte vorm van dimensionaliteit, die veroorzaakt wordt door het feit dat twee items positief geformuleerd zijn en twee items negatief. Omdat de Cronbach’s alpha wel acceptabel is, gebruiken we de schaal in onveranderde vorm. Uit onderstaande tabel blijkt dat de betrouwbaarheden van de kenmerken van de arbeidsinhoud tot tevredenheid kunnen stemmen. De betrouwbaarheidswaarden van drie van de vier kenmerken zijn goed te noemen: de alpha van de schalen autonomie, uitdaging en ability is groter dan of gelijk aan .80. Alleen de alpha van de ‘taakcomplexiteit’ is wat aan de lage kant, maar volgens De Heus c.s. (1995) nog steeds redelijk te noemen.

Schalen	Voorbeeld item	Items	$\lambda_1^*$	$\alpha^{**}$
Autonomie	Ik kan mijn werk zelf indelen.	3	2.26	.84
Uitdaging	Ik kom in mijn werk verrassende of onvoorspelbare situaties tegen.	3	2.14	.80
Ability (vakmanschap)	Het werk dat ik doe sluit goed aan bij dat wat ik kan.	5	3.17	.85
Taakcomplexiteit	Ik vind mijn werk te eenvoudig.	4	1.96	.64

\*Eigenwaarde eerste component

\*\*Cronbach’s Alpha

Tabel 6.8: Eigenwaarde ( $\lambda_1$ ) en Cronbach’s alpha ( $\alpha$ ) van de schalen die de arbeidsinhoud meten



Schalen	Voorbeeld item	Items	$\lambda_1^*$	$\alpha^{**}$
Informatie	Ik vind dat ik voldoende informatie krijg over zaken die direct met mijn werk te maken hebben.	3	2.40	.87
Inspraak	Ik vind dat ik voldoende mijn zegje mag doen over zaken die met mijn afdeling te maken hebben.	3	2.39	.87
Zeggenschap	Ik vind dat ik voldoende mee mag beslissen over zaken die direct met mijn werk te maken hebben.	3	2.48	.89

\*Eigenwaarde eerste component

\*\*Cronbach's Alpha

Tabel 6.9: Eigenwaarde ( $\lambda_1$ ) en Cronbach's alpha ( $\alpha$ ) van de schalen die de werknemersinvloed meten

Om de werknemersinvloed te onderzoeken werden drie schalen ontworpen. Uit bovenstaande tabel en bijlage 1 blijkt dat alle drie schalen homogeen zijn. Over de betrouwbaarheid van de schalen die werknemersinvloed beogen te meten zijn we zeer tevreden. De alpha van alle drie schalen is groter dan .80.

Samengevat drieëntwintig van de vierentwintig schalen kunnen bij het onderzoek betrokken worden: zestien van de zeventien schalen die betrokkenheid meten (tabel 6.7), alle vier schalen die de arbeidsinhoud meten (tabel 6.8) en alle drie schalen die de werknemersinvloed meten (tabel 6.9). Alleen de schaal 'investerings werk' valt door de mand. Dit betekent: we doen geen verder onderzoek met deze schaal.

#### 6.4.2 Validiteit van het vragenlijstonderzoek

Er worden in de literatuur verschillende soorten validiteit genoemd, zoals bijvoorbeeld de inhoudsvaliditeit, de begripsvaliditeit, de soortgenoten-validiteit, de interne validiteit en de externe validiteit (Hutjes & Van Buuren, 1990; Swanborn, 1987; Yin, 1984). Bij inhoudsvaliditeit gaat het om de vraag of een meetinstrument het bedoelde begrip in zijn verschillende aspecten goed weerspiegelt (Swanborn, 1987; p. 189). Bij begripsvaliditeit gaat het om de relatie tussen het theoretisch begrip en de vertaling hiervan in meetbare grootheden (variabelen). Volgens Hutjes en Van Buuren (1990) bestaan er ten minste twee tactieken om de inhoudsvaliditeit en de begripsvaliditeit te optimaliseren: *peer debriefing* en *member check*. 'Peer debriefing' wil zeggen dat de onderzoeker zijn interpretaties door deskundigen laat controleren. De vragenlijst werd in conceptvorm ter beoordeling aan deskundigen c.q. collega's voorgelegd. Bovendien werden de collega's voorzien van reeds bestaande instrumenten die betrokkenheid meten. Dit om de validiteit van de zelf ontwikkelde test in vergelijking met andere, vergelijkbare testen te bepalen; om de soortgenoot-validiteit te bepalen. Bij de 'member check' worden gegevens en interpretaties

aan betrokkenen voorgelegd om vast te stellen of de reconstructie van de werkelijkheid voor hen herkenbaar is. De concept-vragenlijst werd aan tien metaalbewerkers ter beoordeling voorgelegd. De op- en aanmerkingen van collega's en metaalbewerkers zijn zoveel mogelijk in de definitieve lijsten verwerkt. Door toepassing van deze twee tactieken - beoordeling vooraf ofwel face validity - menen we een redelijke begrips- en inhoudsvaliditeit te hebben bewerkstelligd.

Bij interne validiteit gaat het om de kwaliteit van de conclusie uit een geheel onderzoeksontwerp. De interne validiteit kan men onderscheiden in:

- *statistische validiteit*: hierbij gaat het om de vraag of de conclusie over aan- of afwezigheid van een statistisch verband juist is. Een methode om de statistische validiteit te verhogen is het trekken van een homogene steekproef. Daardoor kan (onbedoelde) variantie worden tegengegaan. Ter verhoging van de interne (statistische) validiteit is gekozen voor een homogene groep medewerkers: we doen uitsluitend onderzoek bij productiemedewerkers. Voor de keuze van respondenten is geen gebruik gemaakt van steekproeftrekking: alle productiemedewerkers werden verzocht om medewerking aan het onderzoek te verlenen. Er kan worden geconcludeerd dat de uitkomsten *per bedrijf* voor de bedrijven 1, 2 en 3 over een redelijke statistische validiteit beschikken. Anders gezegd: de aanwezigheid of afwezigheid van een verband zegt iets over typische en atypische productiemedewerkers van het bedrijf. Deze conclusie is om een drietal redenen goorloofd: 1) de algehele respons is hoog, de productiemedewerkers zijn 'goed' vertegenwoordigd (zie tabel 6.1); 2) de afdelingen zijn 'goed' vertegenwoordigd (er zijn voldoende aantallen medewerkers per afdeling) en 3) zowel typische als ook atypische arbeidskrachten zijn goed vertegenwoordigd (zie tabel 6.3). Ten aanzien van de kwaliteit van de conclusies van bedrijf 4 moeten we sceptischer zijn: 1) de respons van zowel typische als ook atypische arbeidskrachten is zeer laag en 2) minstens 25 van de 41 respondenten werken op dezelfde afdeling. Dit betekent dat de statistische validiteit van de gevonden verbanden wel redelijk is voor deze afdeling (N is ongeveer 50), maar misschien (zeer) beperkt ofwel 'onredelijk' voor medewerkers van andere afdelingen. Anders gezegd: we kunnen niet zonder meer uitspraken doen over 'de productiemedewerkers' van bedrijf 4. Ten slotte, iets over de statistische validiteit van de resultaten die in paragraaf 6.6 worden gepresenteerd: de 'overall' analyse van de samenhang tussen contractrelatie en betrokkenheid. Omdat bij alle vier bedrijven het personeelsbeleid voor typische en atypische arbeidskrachten zich meer door homogeniteit dan door segmentatie kenmerkt, zijn we de mening toegedaan dat deze conclusies op alle vier bedrijven van toepassing zijn.
- *causale interpretatie-validiteit*: hierbij gaat het om de vraag of het acceptabel is om de gevonden verbanden als 'causaal' te interpreteren. Gezien de aard van het onderzoeksontwerp (éénmalige meting) is het niet mogelijk om causale verbanden vast te stellen. Dit onderzoek beperkt zich tot het vaststellen van samenhangen.

Externe validiteit heeft betrekking op de vraag naar de generaliseerbaarheid of de reikwijdte van de conclusies. In hoeverre zijn de conclusies generaliseerbaar naar algemener begrippen, populaties en andere omgevingen dan waar het onderzoek gedaan is? Op de begripsvaliditeit is al eerder ingegaan. Bij populatievaliditeit gaat het om de generaliseerbaarheid naar grotere of andere populaties. Bij ecologische validiteit (andere omgevingen) gaat het om de vraag of de resultaten generaliseerbaar zijn naar andere situaties, andere omgevingen (Swanborn, 1987; p. 189-192). In dit onderzoek gaat het verhogen van de interne validiteit ten koste van de externe validiteit. Dat wil zeggen: de generaliseerbaarheid naar andere 'soorten' medewerkers (zoals bijvoorbeeld hoofdarbeiders) is beperkt. Wel zijn we de mening toegedaan dat de onderzoeksresultaten overdraagbaar zijn op medewerkers in vergelijkbare omstandigheden: productiemedewerkers in bedrijven met een niet-gesegmenteerd personeelsbeleid voor typische en atypische arbeidskrachten.

## 6.5 Analysetechnieken

In paragraaf 6.4 hebben we de kwaliteit van het vragenlijstonderzoek besproken. In deze paragraaf wordt ingegaan op de keuze van de analysetechnieken: hoe gaan we het onderzoek aanpakken? Eerst komen de analysetechnieken voor het cross-case onderzoek aan bod, daarna de analysetechnieken voor het onderzoek per bedrijf.

Volgens De Heus c.s. (1995) moet bij de keuze van analysemethoden in eerste instantie met drie zaken rekening worden gehouden: het aantal variabelen, het meetniveau van de variabelen en de vraag of er sprake is van een symmetrische of een asymmetrische samenhang tussen de betrokken variabelen. We beperken ons bij dit onderzoek telkens tot de samenhang tussen twee variabelen. Omdat we ons tot twee variabelen beperken moeten we voor *bivariate analysetechnieken* kiezen. In het hoofdonderzoek is de *contractrelatie* de onafhankelijke variabele. De contractrelatie is een nominale ofwel categorische variabele. In dit hoofdstuk hebben we een onderscheid gemaakt tussen zes contractrelaties. Aan elke contractrelatie hebben we een getal toegekend: van 1 (typische contractrelatie) t/m 6 (een uitzendovereenkomst); let wel, het gaat hier slechts om een etiket, niet om een waarde.

*Betrokkenheid* is de afhankelijke variabele. Om betrokkenheid en de arbeidsinhoud en de werknemersinvloed te meten hebben we gebruik gemaakt van zogenaamde Likert-schalen. De waarde van een eigenschap geeft informatie over die eigenschap. Een hogere waarde op de desbetreffende schaal geeft aan dat de eigenschap groter (of langer, belangrijker, enzovoorts) is. Variabelen met zulke antwoordschalen worden ook wel *quasi-interval* variabelen genoemd en mogen als zodanig worden behandeld (De Heus c.s., 1995; p. 37). Omdat de onafhankelijke variabele 'contractrelatie' en de afhankelijke variabele 'betrokkenheid' van een verschillend meetniveau zijn, spreken we van een asymmetrisch verband. We mogen dus *bivariate, asymmetrische analysetechnieken* toepassen die geschikt zijn voor onderzoek met één nominale onafhankelijke variabele met meer dan twee groepen en één afhankelijke variabele op

intervalniveau. Variantieanalyse is de analysetechniek voor dit soort problemen: met variantieanalyse kunnen we meer dan twee ‘categorische’ groepen op één variabele vergelijken.

Er bestaan twee ‘soorten’ variantieanalyses, namelijk: de *parametrische éénweg variantieanalyse (F-toets)* en de *niet-parametrische Kruskal-Wallis variantieanalyse (H)*. Een vaak genoemd bezwaar tegen niet-parametrische testen is de vermeende lagere statistische power. De power van een test is de kans dat een test significante resultaten geeft als de nulhypothese onjuist is. Het is de kracht van een test om een verband te laten zien. Wanneer bijvoorbeeld de power .90 is, kan men voordat het onderzoek start al stellen, als het veronderstelde verband bestaat in de populatie, de kans om significante resultaten te verkrijgen 90 procent is (De Heus c.s., 1996; p. 306). Wat betreft de power van de Kruskal-Wallis het volgende: indien aan de voorwaarden voor het gebruik van de parametrische éénweg variantieanalyse wordt voldaan (zie onderstaand) heeft de Kruskal-Wallis in vergelijking met zijn parametrisch equivalent een hoge power, namelijk: 95.5% (Chan c.s., 1997). In situaties waar niet aan de voorwaarden voor parametrische toetsing wordt voldaan blijkt de Kruskal-Wallis zelfs over een hogere power dan de éénweg variantieanalyse te beschikken (<http://cba.lmu.edu/Website/Przasnyski>). Om de parametrische variantieanalyse te kunnen gebruiken moet aan drie assumpties worden voldaan:

- 1) De observaties zijn onafhankelijk van elkaar.
- 2) De afhankelijke variabele is normaal verdeeld.
- 3) Er is sprake van homogene varianties van de afhankelijke variabele (De Heus c.s., 1995; p.119).

Voor alle schalen is met de Kolmogorov-Smirnov toets nagegaan of de verdeling significant ( $p < .05$ ) van een normale verdeling afwijkt. Slechts twee van de drieëntwintig verdelingen wijken niet significant af van een normale verdeling: de verdelingen van de schalen 1) affectieve betrokkenheid bij de organisatie ( $p = .087$ ) en 2) investeringen in de organisatie ( $p = .214$ ), 3). Wat de derde assumptie betreft: bij ongeveer even grote groepen is de éénweg variantieanalyse behoorlijk robuust ten opzichte van afwijkingen van de derde assumptie. We weten uit de respons-analyse dat de grootste groep (typische contractrelatie:  $n=167$ ) aanzienlijk groter is dan andere groepen (atypische contractrelaties:  $n$  tussen 13 en 33). Wanneer de grootste groep minstens anderhalf keer zo groot is als de kleinste groep, is controle nodig. De homogeniteitsassumptie wordt met de Levene test gecontroleerd. Voor de variabelen ‘affectieve betrokkenheid bij de organisatie’ en ‘investeringen in de organisatie’ geldt: ook de Levene-test ( $p < .05$ ) laat geen significante resultaten zien:  $p = .703$  respectievelijk  $p = .820$ . Dus, ook de homogeniteitsassumptie wordt niet geschonden. Deze twee afhankelijke variabelen mogen dus parametrisch worden getoetst: met de *éénweg variantieanalyse*. Voor alle andere variabelen moet de *niet-parametrische Kruskal-Wallis variantieanalyse* worden gebruikt.

Als de variantieanalyse significant is weten we dat er ergens verschillen zijn tussen de groepen. Echter, we weten dan nog niet welke groepen significant van elkaar verschillen. Voor de éénweg variantieanalyse zijn

in SPSS zogenaamde 'post hoc'-toetsen beschikbaar. Dit zijn toetsen om alle paren van groepsgemiddelden met elkaar te vergelijken. Als F significant is kiezen we voor de *Scheffé-toets*: deze toets is strenger dan gewone t-toetsen. Dit betekent: de Scheffé vereist grotere verschillen tussen gemiddelden om significante resultaten op te leveren (Norušis, 1993; p. 278). Ook voor de Kruskal-Wallis zijn post hoc-toetsen beschikbaar. Echter, niet in het statistische programma SPSS. Wel bestaat er een formule waarmee we na kunnen gaan of de groepen significant van elkaar verschillen (zie bijlage 2). We hebben deze formule in EXCEL geprogrammeerd.

Omdat de 'celvulling' per contractrelatie (verdeeld over zes contractrelaties) per bedrijf te klein is wordt bij de vergelijking per bedrijf een grof onderscheid tussen typische en atypische arbeidskrachten gehandhaafd (twee categorieën). Er bestaan meerdere toetsen voor het vergelijken van twee groepen op één variabele, we noemen er twee: de *parametrische t-toets* en de *niet-parametrische Mann-Whitney U toets*. De assumpties bij de t-toets zijn dezelfde als bij de éénweg variantieanalyse. Dit betekent dat bij het onderzoek naar verschillen tussen typische en atypische arbeidskrachten per bedrijf (twee categorieën) uitsluitend bij de variabelen 1) affectieve betrokkenheid bij de organisatie en 2) investeringen in de organisatie, *parametrisch* mag worden getoetst. Voor alle andere vergelijkingen tussen typische en atypische arbeidskrachten per bedrijf toetsen we *niet-parametrisch*: met de *Mann-Whitney U* ( $p < .05$ , tweezijdig getoetst). Wat betreft de power van de Mann-Whitney U: indien aan de voorwaarden voor het gebruik van de parametrische t-toets wordt voldaan heeft de Mann-Whitney U in vergelijking met zijn parametrisch equivalent een hoge power, namelijk: 95.5% (<http://www.bio.uva.nl>). Helaas kon geen literatuur worden gevonden over de power in situaties waar niet aan de voorwaarden voor parametrische toetsing wordt voldaan. Bij significante verschillen tussen vaste medewerkers en flexkrachten per bedrijf berekenen we bovendien de *Pearson correlatie* ( $p < .05$ , tweezijdig getoetst), die iets zegt over de sterkte van het verband tussen de variabelen, en de *partiële correlatiecoëfficiënt*. Wat de laatstgenoemde betreft: daarmee kan worden nagegaan of het verband vertekend wordt door de invloed van een derde variabele. Zowel de Pearson correlatie (Pearson product-momentcorrelatie of  $r$ ) als ook partiële correlatiecoëfficiënt zijn *parametrische bivariate, symmetrische analysetechnieken*. Gezien het voorgaande moeten we hierover enige uitleg geven. Waarom mogen we nu wel parametrische analysetechnieken gebruiken en waarom technieken die geschikt zijn voor het onderzoek naar het verband tussen twee variabelen op een zelfde (interval) meetniveau? Weliswaar moet ook bij het berekenen van de Pearson correlatie aan bepaalde voorwaarden worden voldaan (1) er is sprake van een lineair verband tussen x en y en (2) de variabelen x en y volgen een bivariate normaalverdeling in de populatie), maar deze assumpties hoeven niet te worden gecontroleerd (De Heus c.s., 1995; p. 130). We mogen analysetechnieken voor het onderzoek naar twee variabelen op intervalniveau gebruiken omdat de variabele 'contractrelatie' per bedrijf een dichotome variabele is. We maken een onderscheid tussen twee groepen: typische en atypische arbeidskrachten. Dichotome variabelen hebben de bijzondere eigenschap dat ze als interval-variabelen behandeld kunnen worden (De Heus c.s., 1995; p. 37).

Ten slotte, om de invloed van het HR-beleid en persoonlijke kenmerken op betrokkenheid te onderzoeken wordt gebruik gemaakt van enkelvoudige regressieanalyse (  $R^2$  ) (zie bijlage 3). Gezien de omvang en resultaten van commitment-onderzoek hebben we goede redenen om aan te nemen dat het veronderstelde causale model juist is (De Heus c.s., 1995; p. 238), namelijk dat het HR-beleid betrokkenheid ‘voorspelt’. Daarom is regressieanalyse geoorloofd.

Na deze inleiding tot het kwantitatieve onderzoek richten we ons nu op het onderzoek zelf. In de volgende paragrafen presenteren we de resultaten. Anders gezegd: de ‘kwantitatieve antwoorden’ op de vraag ‘welke invloed heeft de contractrelatie op betrokkenheid?’ komen aan bod.

## 6.6 Contractrelatie en betrokkenheid

In de paragrafen 6.6.1 t/m 6.6.4 worden de resultaten van het vragenlijstonderzoek gepresenteerd. Per betrokkenheidsfocus komen eerst de uitkomsten van de cross-case analyse aan bod en wel in deze volgorde. In het begin laten we de resultaten van het onderzoek naar contractrelatie en betrokkenheid zien: zijn er verschillen in betrokkenheid tussen typische en atypische arbeidskrachten en zo ja welke? Daarna bespreken we beknopt de resultaten van de enkelvoudige regressieanalyse: welke andere variabelen (persoonlijke kenmerken en HRM aandachtsvelden) beïnvloeden betrokkenheid? Deze variabelen kunnen tussen de contractrelatie en betrokkenheid interveniëren. Anders gezegd: een mogelijk verschil in betrokkenheid kan worden verklaard door de invloed van één of meer van deze variabelen. Last, maar zeker not least, leggen we een verband tussen het onderzoek naar contractrelatie en betrokkenheid en de interveniërende variabelen: we verklaren de resultaten van de eerstgenoemde analyse met behulp van de resultaten van de laatstgenoemde analyse. Vervolgens bespreken we de resultaten van het onderzoek per case ofwel bedrijf: vinden we verschillen in betrokkenheid tussen typische en atypische arbeidskrachten bij de individuele bedrijven? Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een resumé (paragraaf 6.7): hoe moeten we op grond van de gevonden resultaten onze onderzoeksvraag beantwoorden? Heeft de contractrelatie een invloed op betrokkenheid?

### 6.6.1 Contractrelatie en betrokkenheid bij het werk

SCHALEN	H (CHI-KWADRAAT)	DF	P-WAARDE
Affectieve betrokkenheid werk	8.20	5	.146
Normatieve betrokkenheid werk	2.11	5	.833
Alternatieven werk (bedrijf)	10.39	5	.065
Alternatieven werk (algemeen)	8.71	5	.121

Tabel 6.10: Betrokkenheid bij het werk naar contractrelatie (Kruskal-Wallis; \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ )

De H-grootte heeft bij benadering een chi-kwadraatverdeling en wordt daarom aangeduid als 'chi-kwadraat'. Indien de kritieke waarde van chi-kwadraat (volgens de chi-kwadraat tabel) voor het gewenste significantie-niveau (gebruikelijk .05) gelijk of kleiner is dan de berekende H-waarde, dan wordt de nulhypothese ( $H_0$ ) verworpen: de mediaan in de zes groepen is gelijk. De alternatieve hypothese ( $H_1$ ) stelt dat de mediaan niet in alle zes groepen gelijk is (Huizingh, 1999; p. 354-355). Uit bovenstaande tabel blijkt

dat we de nulhypothese niet moeten verwerpen: er bestaan geen significante verschillen in werkbetrokkenheid tussen medewerkers met de zes onderscheiden contractrelaties.

Uit de enkelvoudige regressieanalyses blijkt dat alle vier aandachtsvelden van HRM de betrokkenheid bij het werk beïnvloeden: het doorstroombeleid, het arbeidssysteem, het arbeidsvoorwaardenbeleid en de werknemersinvloed (zie ook bijlage 3). Het doorstroombeleid beïnvloedt de normatieve en calculatieve betrokkenheid bij het werk positief. Het arbeidssysteem heeft een positieve invloed op alle dimensies van werkbetrokkenheid. Het arbeidsvoorwaardenbeleid beïnvloedt uitsluitend de affectieve betrokkenheid bij het werk en de werknemersinvloed beïnvloedt drie van de vier dimensies van werkbetrokkenheid (met uitzondering van de dimensie ‘alternatieven werk algemeen’). Bovendien hebben zeven persoonlijke kenmerken een invloed op werkbetrokkenheid: 1) de algemene opleiding, 2) de technische opleiding, 3) de leeftijd, 4) de organisatieanciënniteit, 5) de functieanciënniteit, 6) de arbeidsovereenkomst van de partner (typisch of atypisch) en 7) het inkomen van de partner (zie bijlage 3). In het kader van dit onderzoek is het zonder meer een interessant gegeven dat de arbeidsovereenkomst van de partner een negatieve invloed op ‘alternatieven werk bedrijf’ en op ‘alternatieven werk algemeen’ heeft.

Omdat er geen significante verschillen tussen typische en atypische arbeidskrachten ten aanzien van werkbetrokkenheid bestaan moet er van worden uitgegaan dat ook ten aanzien van de genoemde HR-aandachtsvelden en persoonlijke kenmerken geen significante verschillen tussen de groepen bestaan. Dat dit daadwerkelijk zo is zullen we nu gaan toetsen. We beperken ons daarbij tot een presentatie van de ‘beoordeling’ van het HR-beleid. Over het doorstroombeleid kunnen we kort zijn: uit tabel 6.10 blijkt dat er geen significante verschillen in (beleefde) alternatieven op ander werk binnen het bedrijf bestaan en tabel 6.17 laat zien dat dit ook het geval is met betrekking tot de doorstroom naar een andere afdeling binnen het bedrijf. Dus, typische en atypische arbeidskrachten beleven dezelfde doorstroommogelijkheden. Overigens, ook met betrekking tot ‘alternatieven werk algemeen’ hebben typische en atypische arbeidskrachten veel met elkaar gemeen: ze beleven dezelfde mogelijkheden om andere (niet-technische) werkzaamheden (binnen of buiten de organisatie) te kunnen doen. Ook het arbeidssysteem wordt grotendeels gelijk beoordeeld.

SCHALEN	H (CHI-KWADRAAT)	DF	P-WAARDE
Autonomie	2.62	5	.758
Uitdaging	22.34	5	.000***
Ability	4.90	5	.431
Taakcomplexiteit	.76	5	.980

Tabel 6.11: Arbeidssysteem naar contractrelatie (Kruskal-Wallis; \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ )



Uit bovenstaande tabel blijkt dat alleen ten aanzien van ‘uitdaging’ een significant verschil tussen typische en atypische arbeidskrachten bestaat. Echter, het verschil in uitdaging lijkt niet te interveniëren tussen de contractrelatie en werkbetrokkenheid. Dit maakt het interessant om de aandacht wat nader op de ‘uitdaging’ te richten. Tabel 6.12 toont de scores van de verschillende ‘contractanten’ op uitdaging.

CONTRACTRELATIE	AANTAL	MEDIANE WAARDE
Arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd	158	139
Arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd	29	96
(Collegiaal) ingeleenden	14	108
Uitzendovereenkomst voor onbepaalde tijd (fase 4)	16	119
Uitzendovereenkomst voor bepaalde tijd (fase 3)	22	132
Uitzendovereenkomst (fase 1+2)	13	61

Tabel 6.12: Uitdaging naar contractrelatie (Kruskal-Wallis, mediane waarden)

Uit de paarsgewijze vergelijking van de mediane waarden blijkt dat slechts twee groepen significant in uitdaging verschillen: medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd en uitzendkrachten fase 1 + 2 (kritieke ranggemiddeldeverschil: 69.98; daadwerkelijk verschil: 78.75). Dit is niet vreemd: van de leidinggevenden en de geïnterviewde medewerkers weten we dat veel nieuwe medewerkers tijdens de inwerkperiode routinewerkzaamheden verrichten en de meeste nieuwe medewerkers stromen met een uitzendcontract fase 1 of 2 in. Denk bijvoorbeeld aan de ‘aflassers’ van bedrijf 1 (zie paragraaf 4.2.2.2). De kans op meer uitdaging neemt toe met de verblijfsduur evenals de mogelijkheid op een ‘stevigere’ contractrelatie. Anders gezegd: het verschil in uitdaging wordt ‘verklaard’ door de verblijfsduur en niet de contractrelatie! Nadere analyse ondersteunt deze veronderstelling. Maken we uit de zes categorieën contractrelaties twee - een manier die het ons mogelijk maakt om bivariate, symmetrische analysetechnieken te gebruiken - en onderzoeken we de samenhang tussen contractrelatie en uitdaging, dan blijkt deze significant te zijn:  $r = -.22, p < .001$ . Echter, corrigeren we voor organisatieanciënniteit is deze samenhang niet langer significant:  $r = .12, p = .058$ . Dat de organisatieanciënniteit een positieve invloed op de uitdaging heeft blijkt ook uit de enkelvoudige regressieanalyse ( $R^2 = .031, p < .05$ ). Maar hoe komt het dan dat uitzendkrachten met een uitzendovereenkomst fase 1 en 2 of beter nieuwelingen niet minder bij het werk betrokken zijn? We betrekken het ‘psychologisch contract’ - de wensen en verwachtingen van de werknemer - bij de beantwoording van deze vraag. We veronderstellen dat nieuwe medewerkers minder uitdaging in hun werk verwachten dan medewerkers met een langere verblijfsduur. Immers, om voor

moeilijkere taken in aanmerking te komen moet meestal eerst een leertraject worden doorlopen. Om het met een Pruisisch spreekwoord te zeggen: es wird von der Pieke auf gelernt. Zo bezien is het niet vreemd dat voor nieuwe medewerkers een tekort aan uitdaging geen afbreuk doet aan werkbetrokkenheid. Bovendien: waarschijnlijk compenseert de uitdaging van een nieuwe taak en een nieuwe werkomgeving de mindere taakgerelateerde uitdaging! We gaan nu verder met de twee andere terreinen van HRM die werkbetrokkenheid beïnvloeden: de arbeidsvoorwaarden en de werknemersinvloed. Hoe beoordelen typische en atypische arbeidskrachten dit beleid?

Gezien het feit dat typische en atypische arbeidskrachten qua affectieve werkbetrokkenheid niet van elkaar afwijken, moet er van worden uitgegaan dat ze qua tevredenheid met de arbeidsvoorwaarden niet significant van elkaar verschillen. Immers, de arbeidsvoorwaarden beïnvloeden exclusief de affectieve betrokkenheid bij het werk.

ITEM	H (CHI-KWADRAAT)	DF	P-WAARDE
Ik ben tevreden met mijn arbeidsvoorwaarden-pakket (loon, winstuitkering, enz.)	7.28	5	.200

Tabel 6.13: (Tevredenheid met) Arbeidsvoorwaarden naar contractrelatie (Kruskal-Wallis; \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ )

Tabel 6.13 laat zien dat typische en atypische arbeidskrachten ook qua ‘arbeidsvoorwaarden’ niet significant van elkaar verschillen. We weten uit de bedrijfsbeschrijvingen dat sommige uitzendkrachten minder verdienen dan typische arbeidskrachten, maar er zijn ook uitzendkrachten die betere arbeidsvoorwaarden dan typische arbeidskrachten hebben: ze houden meer geld over (zie vooral bedrijf 1, paragraaf 4.2.2.3). Het soort uitzendbureau lijkt daarbij een belangrijke rol te spelen: de beter verdienende uitzendkrachten werken allen via bureau’s die in de uitzending van technisch personeel gespecialiseerd zijn. Bovendien beïnvloeden twee van de vier bedrijven (bedrijf 3 en 4) het arbeidsvoorwaardenbeleid van de uitzendbureau’s: om onrust en andere negatieve consequenties te vermijden ‘controleren’ de bedrijven de salarissen van uitzendkrachten. Dit gebeurt onder andere door informatie van andere ondernemingen in te winnen (zie paragraaf 4.4.2.3).

Ten slotte, de werknemersinvloed. Gezien de bovenstaande resultaten en de uitspraken van leidinggevendenden verwachten we geen significante verschillen tussen typische en atypische arbeidskrachten. De gegevens in tabel 6.14 bekrachtigen dit vermoeden.

SCHALEN	H (CHI-KWADRAAT)	DF	P-WAARDE
Informatie	3.51	5	.623
Inspraak	5.31	5	.380
Zeggenschap	9.01	5	.109

Tabel 6.14: Kenmerken van de werknemersinvloed naar contractrelatie (Kruskal-Wallis; \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ )

Samengevat: de bovenstaande uitkomsten ondersteunen de conclusies van het kwalitatieve onderzoek. Vaste medewerkers en flexkrachten beoordelen hun 'situatie' gelijk. We zijn dan ook niet verbaasd dat ze qua werkbetrokkenheid niet van elkaar verschillen.

Hoe is het gesteld met de werkbetrokkenheid van typische en atypische arbeidskrachten per bedrijf? Slechts bij bedrijf 3 is sprake van één significant verschil tussen de onderscheiden groepen: het gaat om 'alternatieven op ander werk bij het bedrijf' ( $p = .031$ ). De mediane waarde voor typische arbeidskrachten ( $n=66$ ) is 60.71, die van atypische arbeidskrachten ( $n=44$ ) 47.68. Dus, typische arbeidskrachten beleven grotere kansen op ander werk binnen het bedrijf, ze beleven meer doorstroommogelijkheden, dan atypische arbeidskrachten. Over deze uitkomst zijn we in eerste instantie verbaasd: immers, volgens de geïnterviewde leidinggevendenden hebben typische en atypische arbeidskrachten dezelfde kans op ander werk: op doorstroom. De contractrelatie doet er volgens hen niet toe en ook de feiten lijken dit te steunen: zo zijn enkele uitzendkrachten regeltaakhouder; een 'trede' op de doorstroomladder. Echter, bij nader inzien is dit resultaat misschien minder 'schokkend'. Van de teamleiders van bedrijf 3 weten we dat het vaak jaren opleiding en/of training 'kost' voordat medewerkers over de gewenste (bedrijfsspecifieke) technische en sociale vaardigheden beschikken. Ander werk ofwel doorstroom is vaak pas na enkele jaren 'voorbereiding' mogelijk. Dit betekent: de ogenschijnlijke samenhang tussen de contractrelatie en de beleefde alternatieven op ander werk lijkt te worden 'vervuild' door het instroombeleid: alle nieuwe medewerkers krijgen en hebben een atypische contractrelatie. Velen komen door het langdurige voorbereidingstraject pas in aanmerking voor doorstroom als het atypische contract is omgezet in een vast dienstverband (zie ook paragraaf 4.3.2.1). Bovendien zijn de doorstroommogelijkheden afhankelijk van het instroomniveau: 'nieuwe' medewerkers met een passende vooropleiding kunnen over het algemeen sneller doorstromen, dan medewerkers die niet over een geschikte vooropleiding beschikken. Echter, dit geldt alleen voor technisch veeleisendere functies of taken! Samengevat: niet de contractrelatie, maar de organisatieanciënniteit en de opleiding lijken de kans op ander werk bij bedrijf 3 te beïnvloeden. Deze veronderstelling wordt ondersteund door de *partiële correlatiecoëfficiënt*: indien we voor 'opleiding' en 'organisatieanciënniteit' corrigeren blijkt de correlatiecoëfficiënt niet meer significant te zijn:  $p = .072$

respectievelijk  $p = .058$ . Zonder ‘correctie’ was de correlatie tussen contractrelatie en ‘alternatieven op ander werk bij het bedrijf’ wel significant: ( $r = -.19, p < .05$ ). Gezien de resultaten lijkt het bovengeschetste ‘probleem’ geen rol bij de andere drie bedrijven te spelen. Ook dit wekt geen verbazing: immers, zeker de ‘sociale’ eisen voor doorstroom zijn minder zwaar dan bij bedrijf 3. Alle medewerkers van de bedrijven 1, 2 en 4 kunnen dus in principe ‘sneller’ doorstromen dan de medewerkers van bedrijf 3. Eén zaak hebben de bedrijven 1, 2 en 4 met bedrijf 3 gemeen: ook hier hebben atypische arbeidskrachten gelijke kansen op ander werk dan vaste medewerkers (bekijk voor voorbeelden hoofdstuk 4).

Hetgeen we in deze paragraaf gepresenteerd hebben ondersteunt de uitspraken van leidinggevenden (zie de bedrijfsbeschrijvingen in hoofdstuk 4) en de conclusies die we naar aanleiding van het kwalitatieve medewerkersonderzoek (hoofdstuk 5; bedrijf 1 en 2) hebben getrokken. Wat de uitspraken van leidinggevenden betreft: de bedrijven streven inderdaad naar homogene omstandigheden voor typische en atypische arbeidskrachten. Alleen de ‘geboden’ uitdaging lijkt voor nieuwe medewerkers minder te zijn. Wat de conclusies van het kwalitatieve medewerkersonderzoek betreft: deze worden bevestigd. Er bestaan geen verschillen in werkbetrokkenheid tussen typische en atypische arbeidskrachten.

#### 6.6.2 Contractrelatie en betrokkenheid bij de collega's

SCHALEN	H (CHI-KWADRAAT)	DF	P-WAARDE
Affectieve betrokkenheid collega's	10.72	5	.057
Normatieve betrokkenheid collega's	3.45	5	.631
Afhankelijkheid collega's	12.77	5	.026*
Investeringsen collega's	4.43	5	.489

Tabel 6.15: Betrokkenheid bij de collega's naar contractrelatie (Kruskal-Wallis; \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ )

Tabel 6.15 laat zien dat we ten aanzien van één variabele de nulhypothese moeten verwerpen: de mediaan van ‘afhankelijkheid collega's’ is niet in alle zes groepen contractrelaties gelijk. We gaan eerst beknopt in op de resultaten van de regressieanalyses en daarna wat uitgebreider op de variabele ‘afhankelijkheid collega's’. De enkelvoudige regressieanalyses laten zien dat zowel HR-beleid als ook persoonlijke kenmerken de collegiale betrokkenheid beïnvloeden (zie bijlage 3). Het doorstroombeleid beïnvloedt de affectieve, normatieve en calculatieve betrokkenheid bij collega's positief (met uitzondering van de dimensie ‘afhankelijkheid collega's’). Het arbeidssysteem en de werknemersinvloed hebben een positieve invloed op alle vier dimensies van collegiale betrokkenheid. (De tevredenheid met) De arbeidsvoorwaarden

beïnvloeden de affectieve betrokkenheid en de calculatieve ‘high sacrifices’ betrokkenheid. De afdelingsanciënniteit heeft een negatieve invloed op de affectieve betrokkenheid en de functieanciënniteit en de leeftijd hebben een positieve invloed op de beleefde investeringen.

CONTRACTRELATIE	AANTAL	MEDIANE WAARDE
Arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd	158	135
Arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd	33	108
(Collegiaal) ingeleenden	14	110
Uitzendovereenkomst voor onbepaalde tijd (fase 4)	17	109
Uitzendovereenkomst voor bepaalde tijd (fase 3)	23	162
Uitzendovereenkomst (fase 1+2)	12	96

Tabel 6.16: Afhankelijkheid collega’s naar contractrelatie (mediane waarden)

De paarsgewijze vergelijking laat geen significante verschillen tussen de groepen zien. Alsnog wil ik nader ingaan op een opvallend gegeven uit tabel 6.16. Daaruit blijkt dat uitzendkrachten fase 1 + 2 de laagste mediane score hebben: ze lijken zich het minste van hun collega’s afhankelijk te voelen. Dit is een enigszins verbazingwekkende uitkomst. Immers, naar aanleiding van het kwalitatieve medewerkersonderzoek werd iets anders beweerd, namelijk: alle nieuwelingen (en de meeste ‘freshmen’ hebben een uitzendcontract fase 1 of 2) zijn in de inwerkperiode aangewezen op hun zittende collega’s om hun weg in en door het bedrijf te vinden (zie paragraaf 4.2.3). We weten dat typische en atypische arbeidskrachten qua beleving van het HR-beleid niet van elkaar verschillen, daarom moeten we een mogelijke verklaring op een ander vlak zoeken, namelijk op persoonlijk vlak. We focussen ons voor een verklaring op bedrijf 1. Kijken we per bedrijf naar verschillen in collegiale betrokkenheid tussen typische en atypische arbeidskrachten, dan lijkt deze problematiek vooral bij bedrijf 1 te spelen. Slechts bij dit bedrijf konden we één significant verschil tussen typische en atypische arbeidskrachten vinden: het gaat om het verschil in ‘afhankelijkheid collega’s’ ( $p = .019$ ). De mediane waarde voor typische arbeidskrachten ( $n=41$ ) is 40.26, die van atypische arbeidskrachten ( $n=29$ ) 28.78. Dus, de typische arbeidskrachten van bedrijf 1 voelen zich afhankelijker van collega’s dan atypische arbeidskrachten. De correlatieanalyse laat een zeer zwak verband tussen contractrelatie en ‘afhankelijkheid collega’s’ zien:  $r = -.26$ ,  $p < .05$ . We weten dat bij bedrijf 1 nieuwelingen vaak routinewerkzaamheden verrichten: vrij simpele werkzaamheden waarvoor weinig inwerking c.q. technische ondersteuning door collega’s nodig is. Nogmaals willen we aan de aflasters herinneren. Aflassen is routinematig, individueel werk met een zeer korte inwerkperiode

(enkele uren tot enkele dagen). Daarentegen moeten de frame-makers samenwerken. Het maken van frames wordt door vaste medewerkers en flexkrachten met een langere verblijfsduur (minimaal een half jaar) gedaan; dit omdat voor deze werkzaamheden enige afdelings- c.q. bedrijfsspecifieke ervaring is vereist. Dit betekent dat het verband tussen contractrelatie en 'afhankelijkheid collega's' waarschijnlijk wordt vertekend door de invloed van een derde variabele. Uiteraard, corrigeren we voor 'afdelings-' en 'organisatieanciënniteit' (voor afdelings- en bedrijfsspecifieke ervaring) verdwijnt de significantie:  $r = -.18$ ,  $p = .147$  respectievelijk  $r = -.12$ ,  $p = .335$ . Naar aanleiding van deze resultaten en de kennis die we in eerdere hoofdstukken hebben gepresenteerd kunnen we voor bedrijf 1 de volgende 'voorzichtige' conclusie trekken: niet de contractrelatie 'bepaalt' in welke mate zich een medewerker (technisch) afhankelijk van zijn collega's voelt, maar de afdelings- en organisatiespecifieke ervaring; met toenemende ervaring komt de medewerker voor complexere taken in aanmerking; taken waarvoor vaak meer collegiale ondersteuning nodig is. Overigens, dat nieuwe medewerkers relatief weinig afhankelijk van hun collega's zijn blijkt ook uit de gesprekken met Onno: volgens hem kan de inwerking (o.a. door ondersteuning collega's) worden verbeterd (zie ook paragraaf 5.2.1)! Voor bedrijf 1 geldt dus dezelfde conclusie als voor bedrijf 3 in de vorige paragraaf: de ogenschijnlijke samenhang wordt vervuild door het instroom- ofwel aanstellingsbeleid: alle nieuwe medewerkers hebben een atypische contractrelatie.

De bovenstaande resultaten ondersteunen grotendeels de conclusies die we naar aanleiding van het kwalitatieve medewerkersonderzoek (hoofdstuk 5) hebben getrokken. Vaste medewerkers en flexkrachten verschillen niet significant qua affectieve collegiale betrokkenheid. Ze vinden hun collega's niet meer of minder leuk. Ook qua 'normatieve betrokkenheid' verschillen typische en atypische niet significant: ze zijn niet meer of minder collegiaal. Dit resultaat druist wat in tegen de bevindingen uit het kwalitatieve medewerkersonderzoek. Immers, uit dit onderzoek bleek dat meer atypische arbeidskrachten dan typische arbeidskrachten hun 'collegialiteit' als goed inschatten. Echter, we hebben toen al opgemerkt dat de verblijfsduur ofwel ervaring waarschijnlijk intervenueert. Dat de verblijfsduur een belangrijke variabele is laat het onderzoek naar het significante verschil in calculatieve betrokkenheid (afhankelijkheid collega's) tussen typische en atypische arbeidskrachten zien. We concluderen: het kwantitatieve onderzoek ondersteunt het kwalitatieve onderzoek. Er bestaan geen verschillen in collegiale betrokkenheid tussen typische en atypische arbeidskrachten.

### 6.6.3 Contractrelatie en betrokkenheid bij de afdeling

SCHALEN	H (CHI-KWADRAAT)	DF	P-WAARDE
Affectieve betrokkenheid afdeling	9.58	5	.088
Normatieve betrokkenheid afdeling	2.74	5	.739
Alternatieven afdeling	8.05	5	.154
Investerings afdeling	12.17	5	.033*

Tabel 6.17: Betrokkenheid bij de afdeling naar contractrelatie (Kruskal-Wallis; \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .001$ , \*\*\*  $p < .001$ )

Uit bovenstaande tabel blijkt dat we ten aanzien van één dimensie van afdelingsbetrokkenheid de nulhypothese moeten verwerpen: ‘investerings afdeling’. De mediaan is niet in alle zes groepen gelijk. We zijn niet verbaasd dat de cross-case analyse meer overeenkomsten dan verschillen laat zien: immers, uit paragraaf 6.6.1 weten we dat typische en atypische arbeidskrachten qua ‘omstandigheden’ niet van elkaar afwijken. Alle genoemde beleidsterreinen van HR hebben een invloed op de betrokkenheid bij de afdeling. Bovendien is er een aantal persoonlijke kenmerken dat de afdelingsbetrokkenheid beïnvloedt. (zie bijlage 3). Eén opvallend detail: de variabele *tevredenheid contractrelatie* heeft uitsluitend invloed op *investerings afdeling* (calculatieve ‘high sacrifices’ betrokkenheid). We presenteren nu eerst de scores op de variabele ‘investerings afdeling’. Vervolgens verklaren we het gevonden verschil.

CONTRACTRELATIE	AANTAL	MEDIANE WAARDE
Arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd	159	135
Arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd	29	108
(Collegiaal) ingeleenden	12	96
Uitzendovereenkomst voor onbepaalde tijd (fase 4)	15	105
Uitzendovereenkomst voor bepaalde tijd (fase 3)	20	102
Uitzendovereenkomst (fase 1+2)	11	96

Tabel 6.18: Investerings afdeling naar contractrelatie (mediane waarden)

Uit bovenstaande tabel blijkt dat uitzendkrachten fase 1 + 2 en vaste werknemers het meest extreem scoren. Echter, de paarsgewijze vergelijking laat geen significante verschillen tussen de groepen zien. Gebruiken we opnieuw de 'categorieën-truc' (handhaving van twee in plaats van zes categorieën) en onderzoeken we de samenhang tussen 'contractrelatie' en 'investeringen afdeling', dan blijkt deze zeer zwak te zijn:  $r = -.21$ ,  $p < .001$ . Hoe komt het dat er een samenhang tussen de contractrelatie en investeringen afdeling bestaat? Omdat we weten dat typische en atypische arbeidskrachten qua HR-beleid niet van elkaar verschillen moeten we de mogelijke 'veroorzaker' van het gevonden significante resultaat in de 'persoonlijke sfeer' zoeken. Naar aanleiding van het kwalitatieve onderzoek kiezen we voor de anciënniteit. We herinneren ons: acht atypische arbeidskrachten gaven spontaan als antwoord dat ze betrokkenheid niet aan de afdeling konden relateren omdat ze er pas vrij korte tijd werkzaam waren (zie paragraaf 4.2.4)! Het is dus mogelijk dat de samenhang tussen contractrelatie en 'investeringen afdeling' door de verblijfsduur wordt vertekend. Inderdaad: corrigeren we voor afdelings- en organisatieanciënniteit, dan is deze samenhang niet langer significant:  $r = -.06$ ,  $p > .05$  respectievelijk  $r = -.12$ ,  $p > .05$ . Corrigeren we voor functieanciënniteit blijft de correlatie significant:  $r = -.14$ ,  $p < .05$ . Gezien het aanstellingsbeleid van alle vier bedrijven moeten we wederom het volgende concluderen: niet de contractrelatie, maar het feit dat alle nieuwe medewerkers een atypische contractrelatie hebben verklaart het bovenstaande resultaat. Deze bevinding wordt ook door het kwalitatieve onderzoek gesteund en in het bijzonder de uitspraken van leidinggevend ten aanzien van afdelingsbetrokkenheid.

Hoe is het gesteld met de afdelingsbetrokkenheid van typische en atypische arbeidskrachten per bedrijf? Er werden slechts twee significante verschillen gevonden: één bij bedrijf 1 en één bij bedrijf 4. Bij bedrijf 1 'scoren' typische arbeidskrachten beter op 'investeringen afdeling', dan atypische arbeidskrachten. De mediane waarden zijn 41.21 respectievelijk 25.33. De 'oorzaak' van dit verschil hebben we bovenstaand besproken. Bij bedrijf 4 beleven typische arbeidskrachten betere kansen om bij een andere afdeling aan de bak te komen, dan atypische. De mediane waarden zijn 21.09 respectievelijk 12.77. Ten aanzien van het gevonden verschil tussen typische en atypische arbeidskrachten bij bedrijf 4 lijkt er meer aan de hand te zijn. Onderzoeken we de samenhang tussen de contractrelatie en alternatieven afdeling, dan vinden we een significante samenhang:  $r = -.43$ ,  $p < .05$ . Deze samenhang blijft significant naar controle voor de variabelen functieanciënniteit ( $p < .05$ ), afdelingsanciënniteit ( $p < .01$ ), organisatieanciënniteit ( $p < .01$ ) en opleiding ( $p < .05$ ). Waarschijnlijk beleven atypische arbeidskrachten inderdaad minder kansen op werk bij een andere afdeling dan typische arbeidskrachten. Anders gezegd: de doorstroommogelijkheden naar een andere afdeling zijn voor medewerkers met een vast dienstverband beter, dan voor flexkrachten.

Naar aanleiding van het bovenstaande kunnen we concluderen dat de conclusies van het kwalitatieve onderzoek ten aanzien van afdelingsbetrokkenheid grotendeels worden ondersteund: typische en atypische arbeidskrachten vallen meer op door overeenkomsten dan door verschillen en de weinige verschillen die we



vinden worden niet door de contractrelatie maar door een derde, interveniërende variabele veroorzaakt. Behalve dan wat betreft het verschil in ‘alternatieven’ bij bedrijf 4.

#### 6.6.4 Contractrelatie en betrokkenheid bij de organisatie

Uit vooronderzoek blijkt dat twee van de vier organisatiebetrokkenheden parametrisch kunnen worden getoetst: 1) affectieve betrokkenheid bij de organisatie en 2) investeringen in de organisatie. ‘Normatieve betrokkenheid bij de organisatie’ en ‘alternatieven organisatie’ moeten niet-parametrisch worden getoetst.

SCHALEN	RESULTAAT F-TOETS
Affectieve betrokkenheid organisatie	$F(5, 246) = 1.33, p = .250$
Investeringen organisatie	$F(5, 217) = .57, p = .725$

Tabel 6.19: Affectieve betrokkenheid organisatie en investeringen organisatie naar contractrelatie (F-toets; \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ )

SCHALEN	H (CHI-KWADRAAT)	DF	P-WAARDE
Normatieve betrokkenheid organisatie	3.93	5	.560
Alternatieven organisatie	10.99	5	.052

Tabel 6.20: Normatieve betrokkenheid bij de organisatie en alternatieven organisatie naar contractrelatie (Kruskal-Wallis; \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ )

Naar aanleiding van bovenstaande resultaten kunnen we dus concluderen dat er geen significante verschillen tussen typische en atypische arbeidskrachten ten aanzien van organisatiebetrokkenheid bestaan indien we cross-case - voor zes contractrelaties - analyseren. Ook hier geldt: gezien de gelijke beoordeling van het HR-beleid zijn we niet verbaasd over deze uitkomst (zie paragraaf 6.6.1). Uit de regressieanalyse blijkt dat alle vier HR-aandachtsvelden de betrokkenheid bij de organisatie beïnvloeden. Bovendien hebben ook persoonlijke kenmerken een invloed op de organisatiebetrokkenheid (bijlage 3). We willen hier op één factor focussen: de organisatieanciënniteit. Deze heeft een significant negatieve invloed op de variabele ‘alternatieven organisatie’: met toenemende verblijfsduur lijken medewerkers zich afhankelijker van de desbetreffende ‘werkgever’ te voelen c.q. geringere kansen op de externe arbeidsmarkt te beleven. Dit is zonder meer een boeiende bevinding.

Bij de analyse per bedrijf werd slechts één significant verschil tussen typische en atypische arbeidskrachten gevonden: bij bedrijf 1 scoren atypische arbeidskrachten beter op 'alternatieven organisatie' dan typische arbeidskrachten. De mediane waarden zijn 41.19 respectievelijk 31.02. We zijn niet verwonderd over deze uitkomst. Uit de interviews blijkt dat enkele flexkrachten hun goede kansen op de externe arbeidsmarkt benadrukken. Geen enkele medewerker met een vast dienstverband heeft dit gedaan (zie paragraaf 4.2.5). Dat de atypische arbeidskrachten van bedrijf 1 over hun alternatieven op de externe arbeidsmarkt ('werkzekerheid') positiever zijn dan typische arbeidskrachten is niet vreemd. De meeste flexkrachten beschikken net als de vaste werknemers over diploma's en werkervaring die gevraagd zijn. Echter, ze zijn de typische arbeidskrachten een stap voor: ze beschikken over recente ervaringen met betrekking tot hun 'populariteit' (mogelijkheden) op de arbeidsmarkt.

Op grond van de bovenstaande resultaten kunnen we concluderen dat de conclusies van het kwalitatieve medewerkersonderzoek worden ondersteund. Er bestaan geen verschillen in organisatiebetrokkenheid tussen typische en atypische arbeidskrachten. Alleen bij bedrijf 1 werd een significant verschil in calculatieve organisatiebetrokkenheid gevonden. Het is niet verbazingwekkend dat dit verschil niet bij bedrijf 3 en 4 werd gevonden. Uit de bedrijfsbeschrijvingen weten we dat veel flexkrachten van bedrijf 3 over vooropleidingen beschikken die minder gewild zijn op de externe arbeidsmarkt, dan de flexkrachten van bedrijf 1. Voor zowel typische als atypische medewerkers van bedrijf 4 geldt dat ze in vergelijking met de medewerkers van de andere drie bedrijven over de minste vooropleiding beschikken; ze zijn het minst 'marketable'. Dat bedrijf 2 ook bij deze analyse geen verschillen laat zien is wel verrassend: immers, we weten dat de flexkrachten over het algemeen over gevraagde kennis en vaardigheden beschikken.

## **6.7 Resumé**

Het kwantitatieve cross-case onderzoek ondersteunt de conclusies van het kwalitatieve onderzoek. Typische en atypische arbeidskrachten verschillen qua betrokkenheid niet significant van elkaar. Bij de cross-case analyse werden bij slechts twee van de twintig vormen van betrokkenheid significante verschillen gevonden: de H-test geeft significante resultaten bij de variabelen 'afhankelijkheid collega's' en 'investeringen afdeling'; beide zijn vormen van calculatieve betrokkenheid. De paarsgewijze vergelijkingen laten geen significante verschillen tussen de groepen zien. Bovendien blijkt dat de samenhang tussen de contractrelatie en de bovengenoemde vormen van betrokkenheid vertekend wordt door de invloed van een derde variabele: de verblijfsduur (afdelings- en organisatieanciënniteit). We weten dat veel flexkrachten een langdurige arbeidsrelatie met het bedrijf hebben. Bovendien neemt de kans op een steviger contractrelatie toe met een toenemende verblijfsduur. Anders gezegd: gezien het aanstellingsbeleid - een atypische contractrelatie en in het bijzonder een uitzendcontract is een opstap naar een vastere contractrelatie - kunnen we concluderen dat niet de contractrelatie voor mogelijke verschillen verantwoordelijk is, maar de verblijfsduur.

De analyse per bedrijf laat wat meer significante resultaten zien, namelijk: vijf. Echter, vijf op vierenzestig mogelijke treffers is een verhoudingsgewijs klein aantal. De meeste verschillen werden bij bedrijf 1 gevonden: 1) typische arbeidskrachten zijn afhankelijker van hun collega's, dan atypische arbeidskrachten; 2) typische arbeidskrachten hebben meer in de afdeling geïnvesteerd, dan atypische arbeidskrachten; en 3) atypische arbeidskrachten beleven meer alternatieven op de externe arbeidsmarkt (alternatieve organisatie), dan typische arbeidskrachten. Bij bedrijf 3 werd één significant verschil gevonden: typische arbeidskrachten beleven meer alternatieven op ander werk bij het bedrijf, dan atypische arbeidskrachten. Ook bij bedrijf 4 werd één significant verschil tussen typische en atypische arbeidskrachten gevonden (atypische arbeidskrachten beleven minder kansen om bij een andere afdeling te kunnen werken dan typische arbeidskrachten) en bij bedrijf 2 geen enkel verschil. Echter, nader onderzoek laat zien dat bij zeker vier van de vijf significante verschillen andere variabelen interveniëren: 1) afhankelijkheid collega's (afdelings- en organisatieanciënniteit), 2) investeringen afdeling (afdelingsanciënniteit), 3) 'alternatieve organisatie' (organisatieanciënniteit) en 4) 'alternatieve werk bij het bedrijf' (organisatieanciënniteit en opleiding). Alleen ten aanzien van 'alternatieve afdeling' bij bedrijf 4 lijkt er daadwerkelijk iets aan de hand te zijn. Op grond van de cross-case analyse en de analyse per bedrijf kunnen we concluderen dat vaste werknemers en flexkrachten qua betrokkenheid meer door overeenkomsten dan door verschillen opvallen. Na bestudering van de bedrijfsbeschrijvingen (hoofdstuk 4) zal de lezer over deze conclusie niet verbaasd zijn: immers, typische en atypische arbeidskrachten worden bij alle bedrijven over het algemeen gelijk behandeld. Anders gezegd: het personeelsbeleid, een antecedent van betrokkenheid, kenmerkt zich vooral door homogeniteit.

## Hoofdstuk 7

### Conclusies en aanbevelingen

#### 7.1 Inleiding

De aanleiding voor dit onderzoek was verwondering. De verwondering van een Duitse over de omvang van de Nederlandse flexibele arbeidsmarkt en in het bijzonder van het verschijnsel uitzendarbeid. Wat was dat voor een land dat zo grootschalig gebruik maakt van *marginale arbeid*? Haar mening over flexibele arbeid was sterk gekleurd door een boek dat in de jaren tachtig van de vorige eeuw plichtliteratuur was voor kritische geesten: het boek *Ganz unten* (Ik, Ali) van Günther Wallraff. Een boek dat de lezer meeneemt in de onderwereld van uitbuiting en feodale arbeidsomstandigheden. Deze impressie werd in eerste instantie bevestigd door uitspraken van wetenschappers, onzekerheden van werkgevers (“is het wel verstandig om zulke arbeidsrelaties aan te gaan?”), ervaringen van kennissen die als uitzendkracht werkten en het schaarse onderzoek dat naar de effecten van flexibele arbeid voor werknemers is gedaan. Naar aanleiding van dit onderzoek moeten we onze mening nuanceren.

Zijn uitzendkrachten en andere tijdelijke medewerkers echt betrokken bij hun baan en bedrijf? Leidt een marginale contractrelatie niet vanzelfsprekend tot een marginale inzet en betrokkenheid van mensen? Dat is een soort basisassumptie die onder veel human resource management denken schuilgaat: wie zich niet betrokken toont, mag geen betrokkenheid verwachten. Een kortdurend contract impliceert naar het lijkt ongebondenheid. De onuitgesproken boodschap is, we hebben u maar ‘even’ nodig. Kun je of mag je als bedrijf dan betrokkenheid en volledige inzet verwachten? Dat is de gedachtegang geweest, zo u wilt de vooronderstelling, van waaruit we dit onderzoek zijn gestart.

We presenteren hier de uitkomsten, discussieren over de bevindingen en doen aanbevelingen voor vervolgonderzoek. We willen deze inleiding ook gebruiken om beknopt te vertellen hoe we aan deze resultaten zijn gekomen en wat het bijzondere van onze aanpak is geweest (zie ook hoofdstuk 3). Voor het onderzoek naar personele flexibiliteit en in het bijzonder medewerkersbetrokkenheid wordt meestal een buitenstaandersperspectief gekozen. Onderzoekers zijn geïnteresseerd in het blootleggen van oorzaak-en-gevolg-relaties en gebruiken daarvoor het als afstandelijk te karakteriseren vragenlijstonderzoek. Met de invulling van het begrip door betrokkenen - beleidsmakers en medewerkers - wordt zelden rekening gehouden: ze krijgen vaak slechts de gelegenheid om ‘hun mening’ te scoren in een van tevoren vastgelegd raamwerk. Ook wij hebben kwantitatief onderzoek gedaan, maar niet uitsluitend. We zijn ‘in’ vier bedrijven geweest, hebben met leidinggevenden en medewerkers gesproken, tijdelijk deel uitgemaakt van hun omgeving en zo de kans gekregen om in hun leefwereld te kijken. Wat zijn de voordelen van zo’n aanpak? Door onze nabijheid konden we de ‘praktijk’ van personele flexibiliteit beter begrijpen: we hebben geleerd om de houding van managers en van medewerkers te ‘verstehen’. Dit maakt het niet alleen mogelijk om een toegankelijk verhaal neer te zetten, maar biedt ook de mogelijkheid om de omgeving van

de medewerkers - de hoofdrolspelers in dit onderzoek - te verkennen en om een betere vragenlijst te ontwerpen. De omgeving beïnvloedt in sterke mate medewerkersbetrokkenheid, daarom moet daarover kennis worden vergaard. Ook konden we dankzij de interpretatieve aanpak een vragenlijst construeren die toegesneden is op onze doelgroep. Dit betekent dat de validiteit - meten we wat we willen meten? - van onze vragenlijst voor deze groep hoog is. Door gesprekken met de metaalarbeiders werd duidelijk dat gebruikelijke meetinstrumenten minder valide zijn. Echter, dit onderzoek kent ook zijn beperkingen. Door zich op (de behoeften van) één specifieke groep medewerkers te concentreren is de generaliseerbaarheid van de resultaten beperkt: het verhogen van de interne validiteit gaat ten koste van de externe validiteit. Die specifieke groep bestaat dus uit metaalbewerkers. We presenteren nu onze bevindingen.

## 7.2 Uitkomsten van het onderzoek

*Wat hebben we nu precies gevonden?*

We zijn begonnen met een verkenning van de literatuur over flexibele arbeid en betrokkenheid. Ons houvast voor het in kaart brengen van *contractrelaties* was de Nederlandse regelgeving. Bij de bestudering van de literatuur over *betrokkenheid* werd snel duidelijk dat dit concept complexer is dan door veel onderzoek wordt gesuggereerd. Werknemers zijn niet alleen bij het bedrijf – bij de organisatie als geheel – betrokken, maar vooral ook bij andere, minder abstracte, zaken, zoals het werk en de collega's. Bovendien heeft betrokkenheid niet alleen met affectie - iets aardig of plezierig vinden - te maken. Betrokkenheid kan ook een normatieve grondslag hebben of het resultaat zijn van een kosten-en-baten-analyse. Echter, de meeste literatuur houdt zich met de affectieve betrokkenheid bij de organisatie bezig en dat geldt ook voor het schaarse onderzoek naar de samenhang van contractrelatie en betrokkenheid. Zo'n onderzoeksfocus is dus weinig realistisch. Maar dit was niet het enige commentaar dat we op de 'body of knowledge' hadden: de verschillende grondslagen waren alleen voor betrokkenheid bij 'de organisatie' degelijk uitgewerkt, onze doelgroep *handarbeiders* was ondervertegenwoordigd en de methodologie uniform. Onze kennis over betrokkenheid was dus beperkt en dat maakte in eerste instantie een exploratieve aanpak noodzakelijk. We hebben voor een combinatie van participerende observaties, informele gesprekken en interviews gekozen. Met *walking the floor* wilden we de omgeving van onze medewerkers niet alleen leren 'verstehen', maar ook wederzijds begrip en vertrouwen opbouwen. We kunnen niet verwachten dat mensen vrijuit en eerlijk op vragen van een vreemde gaan antwoorden. *Vreemd* in meerdere opzichten: de medewerkers waren onbekend met sociaal-wetenschappelijk onderzoek en met de aanwezigheid van vrouwen - onafhankelijk van de opleiding - op de werkvloer. We wilden hun de tijd gunnen om aan ons en aan het doel van ons verblijf te wennen. Deze nabijheid heeft het ons mogelijk gemaakt om het verschijnsel betrokkenheid van binnenuit te onderzoeken en openhartige reacties op onze vragen te krijgen. Van de participanten hebben we geleerd wat zij onder betrokkenheid verstaan en bij wat en hoe zij betrokken zijn. Onderzoeksvraag 1 (Welke betekenis heeft het concept 'betrokkenheid' voor medewerkers in metaalbewerkende functies?) kan

dan ook als volgt worden beantwoord. Vaste medewerkers en flexkrachten relateren hun eigen betrokkenheid aan verschillende grondslagen (affectie, normen en calculatie) en objecten (het werk, de collega's, de afdeling en de organisatie). Echter, we hebben gezien dat de eigen betrokkenheid bij beide groepen pas op de tweede plaats komt. Betrokkenheid betekent vooral: het bedrijf moet betrokken zijn bij de medewerkers. 'Werknemersinvloed' en 'fatsoenlijke bejegening' samen worden door de respondenten als *werkgeversbetrokkenheid* geïnterpreteerd. Daarbij valt op dat meer flexkrachten dan vaste werknemers positief over werkgeversbetrokkenheid spreken. Wat de eigen betrokkenheid betreft hebben ze dezelfde mening: normatieve betrokkenheid bij het werk en affectieve betrokkenheid bij de collega's zijn de belangrijkste werkgerelateerde betrokkenheden. Onderzoeksvraag 2 moet dus ontkennend worden beantwoord: de contractrelatie heeft geen invloed op de relevantie van betrokkenheidgrondslagen en – objecten. Op het eerste gezicht leken er verschillen tussen typische en atypische arbeidskrachten te bestaan voor wat betreft de mate van betrokkenheid maar nadere analyse heeft laten zien dat dit met andere, interveniërende factoren te maken heeft, die we onderstaand zullen bespreken. Naar aanleiding van ons kwalitatieve onderzoek konden we dus concluderen dat de contractrelatie geen invloed op betrokkenheid heeft.

We wilden weten of deze conclusie op een grotere en andere populatie overdraagbaar is. Daarom hebben we ook vragenlijstonderzoek gedaan. De vragenlijsten werden bij vier bedrijven uitgezet: de twee bedrijven van het kwalitatieve onderzoek en twee andere bedrijven. Naar aanleiding van het kwalitatieve onderzoek konden we een vragenlijst construeren die toegesneden is op onze doelgroep en daarom geschikter is dan bestaande meetinstrumenten. Immers, we wisten van de medewerkers welke grondslagen en foci van betrokkenheid voor hun belangrijk zijn en konden de vragen op een toegankelijke manier formuleren. Ook bij de kwantitatieve cross-case analyse lijkt in eerste instantie iets aan de hand te zijn: vaste werknemers lijken meer calculatief bij hun collega's en de afdeling betrokken te zijn dan flexkrachten. Echter, nadere analyse laat zien dat de verblijfsduur intervenueert: dit geldt alleen voor *nieuwe* flexkrachten. Niet de contractrelatie bepaalt het verschil, maar de anciënniteit. Bij het onderzoek per bedrijf - waarvoor we een grof onderscheid tussen typische en atypische arbeidskrachten hebben gehandhaafd - blijft na nadere analyse slechts één significant verschil overeind: de flexkrachten van bedrijf 4 beleven minder kansen om bij een andere afdeling aan de bak te komen, ze hebben minder alternatieven, zijn meer calculatief aan hun afdeling gebonden dan medewerkers met een vast dienstverband. Samengevat betekent dit dat de contractrelatie weinig zegt over betrokkenheid. Dit is de algemene conclusie van dit onderzoek en deze conclusie kan zonder meer als opmerkelijk worden gekarakteriseerd: immers, ze is contra intuïtief, gaat in tegen de opvatting van veel onderzoekers en tegen de normatieve stellingname van het HRM-denken, zo lijkt het.

Hoe komt het dat in ons onderzoek de overeenkomsten in betrokkenheid tussen typische en atypische arbeidskrachten voorop staan? Hoe kunnen we dit verklaren? De verklaringsgrond moet worden gezocht in hoe deze bedrijven met hun flexkrachten omgaan. Anders gezegd: het HR-beleid lijkt wel degelijk een belangrijke rol te spelen. Dit onderzoek heeft, als een soort bijproduct, dus zonder dat we daar naar op zoek waren, nog weer eens laten zien dat alle facetten van het personeelsbeleid medewerkersbetrokkenheid beïnvloeden: het stroombeleid, het beleid omtrent arbeidssystemen, het beloningsbeleid en de werknemersinvloed kunnen - en dat willen we benadrukken - niet alleen de betrokkenheid bij het bedrijf, maar ook de betrokkenheid bij andere, bovengenoemde 'zaken' blokkeren of stimuleren. De werknemersinvloed staat daarbij centraal: bij HR-beleidskeuzes moet rekening worden gehouden met de wensen en verwachtingen van medewerkers. De flexwerkers in dit onderzoek beoordelen het HR-beleid van de bedrijven niet anders dan hun collega's met een vast dienstverband: ze hebben evenveel waardering voor de hun geboden doorstroom- en scholingsmogelijkheden, (fysieke en sociale) arbeidsomstandigheden, arbeidsinhoud, beloning en participatiemogelijkheden. Ze lijken alleen qua contract, qua aanstelling, van vaste werknemers te verschillen. Maar gezien de uitkomsten lijkt het aanstellingsbeleid er dan niet toe te doen. In de volgende paragraaf zal blijken dat zo'n conclusie te simpel is. De 'verantwoordelijkheid' voor deze uitkomsten moet bij het HR-beleid worden gezocht. Deze brede, weinig concrete conclusie heeft nadere uitleg. Immers, ze zegt niets over de inhoud of aard van dit beleid. In de volgende paragraaf laten we zien hoe het HR-beleid de samenhang tussen de contractrelatie en betrokkenheid kan beïnvloeden (onderzoeksvraag 3). Anders gezegd: wat is een 'goed' beleid voor betrokken flexkrachten. De hamvraag is daarbij: hoe kunnen bedrijven enerzijds personele flexibiliteit handhaven en anderzijds betrokkenheid bij medewerkers activeren?

### 7.3 Reflectie

Wat zijn belangrijke voorwaarden voor betrokkenheid? HR-beleid dat niet alleen rekening houdt met de belangen van de organisatie, maar ook en vooral met de wensen van het personeel. Alleen indien het HR-beleid in staat is om te beantwoorden aan de wensen en behoeften van de medewerker, kan het bedrijf verwachten dat de medewerker geëngageerd is en zich (als gevolg daarvan) conform organisatiedoelen gedraagt. Voorafgaande aan besluiten die hun persoonlijk raken verwachten medewerkers dat direct naar hun visie wordt geluisterd en dat deze visie daadwerkelijk in het beleid doorklinkt. Dit onderzoek steunt dus Beer en zijn collega's (1984) die stellen dat de creatie van belangenovereenkomst – een *verzoening* van organisatie- en medewerkersbehoeften – essentieel is voor betrokkenheid. Een moeilijkheid daarbij is de volgende: we weten, en dat is al lang bekend, dat mensen qua voorkeuren verschillen. *De werknemer bestaat niet: je hebt ze in alle soorten en maten.* Niet alleen de organisatie verwacht een flexibel personeelsbeleid, maar ook de medewerker: het beleid moet ruimte bieden voor individuele wensen. Dit betekent dat het HR-beleid niet homogeen, maar gedifferentieerd moet zijn: het stroombeleid, het arbeidssysteem en de beloning moeten zoveel mogelijk *a la carte* zijn wil de organisatie

medewerkersbetrokkenheid optimaliseren. Belangenovereenkomst wordt dus waarschijnlijker met een gedifferentieerd personeelsbeleid. Dat geldt niet alleen voor vaste werknemers, maar ook voor flexkrachten, zo blijkt uit dit onderzoek. Bedrijven profiteren van een gedifferentieerd beleid voor flexkrachten: een beleid dat rekening houdt met de wensen en verwachtingen van de individuele flexkracht. Ze kunnen zo problemen voorkomen die het gevolg kunnen zijn van een vaak gebrekkige aandacht voor deze specifieke groep medewerkers. Wij argumenteren dat een langdurige arbeidsrelatie met flexkrachten voor de productiviteit, kwaliteit en betrokkenheid beter is dan een kortdurende. We bespreken eerst het aanstellingsbeleid, daarna de andere HR-beleidsterreinen en ten slotte behandelen we manieren om innovatief met flexkrachten om te gaan.

### *Aanstellingsbeleid*

Bedrijven doen er goed aan om niet kortzichtig met atypische arbeid om te gaan: medewerkers moeten niet als ‘menselijke reserves’ worden gezien, die naar de ‘hire and fire’ formule kunnen worden behandeld, maar als medewerkers die kunnen bijdragen aan organisatiesucces. Juist door de inzet van flexkrachten wordt het immers mogelijk om de arbeidskosten te beheersen en zo beter op prijs te kunnen concurreren. Ook kunnen ze bijdragen aan vernieuwing. Dit onderzoek heeft laten zien dat flexkrachten door hun ervaringen bij verschillende bedrijven potentiële ‘kennisbronnen’ zijn en/of een positieve invloed op organisatieverandering kunnen hebben. Samengevat: flexkrachten kunnen ‘human assets’ zijn. ‘Kunnen’ omdat de nadelen van al te flexibele arbeid zwaarder kunnen wegen dan de voordelen: het productieproces en de sociale verhoudingen kunnen erdoor verstoord raken.

‘Onze’ bedrijven proberen het inzetten van ‘dagloners’ zo veel mogelijk te vermijden: mensen die voor enkele uren, dagen of weken spoedklussen opknappen. Dit heeft ermee te maken dat bij deze bedrijven niet alleen de prijs voorop staat, maar vooral ook de kwaliteit. De bedrijven kunnen het zich niet permitteren om wat dat betreft risico’s te lopen. Om hun werk goed te kunnen doen - foutloos en snel - moeten de medewerkers ten minste enkele weken worden ingewerkt. Daarom geven de onderzochte ondernemingen de voorkeur aan langdurige arbeidsrelaties met flexkrachten: 1) ze worden voor een langere periode ingezet (enkele maanden tot jaren) of 2) ze worden herhaaldelijk voor langere perioden ingezet. Dit blijkt ook uit de gemiddelde verblijfsduur van de flexkrachten in onze sample: ze werken enkele maanden of jaren (herhaaldelijk) voor het bedrijf. Voor de flexkrachten zijn de eerste weken en maanden een proefperiode, een beoordelings- en selectietraject: verdienen ze een langetermijn relatie? Echter, voor sommigen gaat het om meer, het gaat er om of ze in aanmerking komen voor een stevigere formele relatie met het bedrijf. De bedrijven gebruiken atypische contractrelaties niet uitsluitend om flexibel op veranderde organisatiebehoefte in te kunnen spelen, maar ook om toekomstige kernwerknemers te selecteren. Het is een mogelijkheid om de wettelijke proefperiode (van maximaal twee maanden) te kunnen omzeilen en zo de medewerker langduriger te kunnen testen. Daarbij is het belangrijk om rekening te houden met de voorkeuren van flexkrachten: willen ze een stevigere contractrelatie met het bedrijf of niet? Dit onderzoek



heeft laten zien dat niet alleen sommige hoogopgeleide professionals kiezen voor een losse binding met bedrijven, maar dat ook flexkrachten met lagere, uitvoerende functies niet altijd een ‘vaste binding’ met het bedrijf willen. Bedrijven die een langdurige binding wensen moeten deze contractvoorkeuren in kaart brengen en ermee rekening houden dat de attitudes van flexkrachten daaromtrent dynamisch kunnen zijn. Daarom is het belangrijk om niet alleen bij het sollicitatiegesprek op dit onderwerp in te gaan: misschien bevalt het de medewerker wel zo goed dat hij of zij op een gegeven moment bij het bedrijf wil horen.

Bijzondere aandacht moet worden besteed aan flexkrachten die een atypische contractrelatie als opstap naar een vaste baan zien. Vooral voor deze medewerkers is een degelijk aanstellingsbeleid van belang. Leidinggevendenden moeten zich daarbij het volgende realiseren: beloftes omtrent de aanstelling - ook al zijn ze nog zo vaag - kweken verwachtingen bij medewerkers. Leidinggevendenden die dergelijke beloftes niet nakomen schenden het psychologisch contract van de medewerker en veroorzaken zo een tanende betrokkenheid. Een ‘goed’ voorbeeld van zo’n schending vinden we bij bedrijf 2. Een lasser die als uitzendkracht voor het bedrijf werkte werd aan het begin een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd met het bedrijf beloofd. Enkele maanden later zag hij in de krant een vacature van het bedrijf waarin externe sollicitanten het contract werd aangeboden waarop hij hoopte. Hem werd niet de mogelijkheid geboden om intern naar deze functie te solliciteren. Deze gang van zaken had desastreuze gevolgen voor zijn betrokkenheid bij de organisatie en heeft uiteindelijk tot vertrek geleid (zie ook paragraaf 5.3.5). Bedrijf 3 is zich goed bewust van de mogelijke consequenties van een onduidelijk en niet-rechtvaardig aanstellingsbeleid en voert daarom ook een “Wij beloven niets, maar veel is mogelijk” beleid dat voor iedere nieuwe medewerker geldt: al tijdens het sollicitatie-gesprek wordt dit aan de sollicitant verteld. Iedere medewerker komt voor een half jaar op proef via het uitzendbureau binnen. Bevalt de samenwerking, dan wordt een uitzendovereenkomst voor drie jaar (fase 3) aangeboden. Een half jaar voor het verstrijken van het drie-jaar-contract, vindt er een gesprek tussen leidinggevende en medewerker over diens toekomst plaats. Er zijn drie mogelijkheden: een contract voor onbepaalde tijd met het bedrijf zelf, een contract voor onbepaalde tijd met het uitzendbureau of uitstroom. Dit is afhankelijk van de afzet van de volgende periode en het functioneren van de medewerker. Ons baserend op de bovenstaande zaken formuleren we de volgende aanbevelingen voor een goed aanstellingsbeleid voor flexkrachten:

- 1) maak een goede selectie: breng in kaart wat de flexkracht kan – wat ze de organisatie te bieden heeft – en wat ze verwacht;
- 2) wees duidelijk over onzekerheid;
- 3) beloof geen zaken die je niet kunt of wilt waarmaken;
- 4) maak, indien mogelijk, heldere afspraken over de termijn waarop en de voorwaarden waaronder over de contractrelatie kan worden gesproken;
- 5) hanteer dezelfde termijnen en voorwaarden voor alle flexkrachten; en
- 6) realiseer je dat medewerkers met loze beloften geen genoeg nemen.

Ten slotte, bedrijven die behoefte hebben aan zeer kortdurende flexibele arbeid moeten zich ervan bewust zijn dat al te flexibele arbeid negatieve consequenties kan hebben. Echter, dit betekent niet dat deze vorm van flexibele arbeid per definitie slecht uitpakt: bedrijven kunnen ervoor zorgen dat de negatieve consequenties beperkt blijven. Primair door hun waardering te laten blijken voor mensen die bereid zijn om voor korte tijd in de bres te springen. We hebben het hier niet alleen over financiële, maar ook over sociale waardering. We weten uit dit onderzoek dat voor mensen met dit type banen en ‘werkgevers’ de betrokkenheid bij de collega’s belangrijk is. Deze vorm van betrokkenheid is ook belangrijk voor bedrijven: mensen die bij hun collega’s betrokken zijn doen hun werk goed en laten problematisch gedrag na, zoals bijvoorbeeld verzuim. Het zou een illusie zijn om te denken dat kortdurige flexkrachten bij de vaste ploeg medewerkers betrokken raken. Wel kunnen bedrijven ernaar streven om flexkrachten in te huren die een groep vormen, collega’s van elkaar zijn. Bedrijven kunnen bij uitleners erop aandringen om zulke groepen te vormen en dergelijke groepsbinding te stimuleren.

#### *Doorstroom, arbeidssysteem en beloning*

Een langdurige relatie met flexkrachten kan nooit puur transactioneel zijn: het is niet alleen een economische ruilrelatie. Met toenemende verblijfsduur spelen sociale elementen een belangrijkere rol: flexkrachten kunnen betrokken raken. Om emotioneel betrokken te raken moeten flexkrachten zich prettig voelen in het bedrijf. Wat maakt het dat flexkrachten het bedrijf plezierig vinden? Een ‘eerlijk’ aanstellingsbeleid is (voor sommige flexkrachten) een noodzakelijke, maar niet voldoende voorwaarde. Flexkrachten willen niet als ‘tweederangs burgers’ worden behandeld. Ze willen als ‘volwaardige medewerkers en collega’s’ bejegend worden. HR-managers hebben de opgave om daarop toezicht te houden: ze moeten dit de directe leidinggevenden op het hart drukken, die ervoor moeten zorgen dat de onderlinge verhoudingen op de werkvloer goed zijn. Maar dit is niet de enige taak van HR-managers. Om langdurige relaties met flexkrachten te onderhouden is het niet voldoende om goede sociale arbeidsomstandigheden te bieden. Flexkrachten met een langetermijn perspectief willen hun invloed doen gelden. Ook voor flexkrachten geldt: het is geen homogene groep, verwachtingen en wensen verschillen. De ene flexkracht heeft behoefte aan scholing en doorstroom, de andere niet. Sommigen willen uitdaging, anderen niet. Het scala aan verwachtingen is net zo groot als dat van vaste medewerkers. Om langdurige relaties en zo betrokkenheid te kweken moeten bedrijven niet alleen rekening houden met hun eigen behoeften, maar ook met die van individuele flexkrachten. Dit is geen gemakkelijke opgave voor het operationele personeelsmanagement. Differentiatie in personeelsbeleid voor alle typen medewerkers betekent veel werk: behoeften van de organisatie en de medewerkers moeten in kaart worden gebracht en zo goed mogelijk op elkaar afgestemd worden. Voor directe leidinggevenden is daarbij een belangrijke taak weggelegd: zij weten het meeste over individuele medewerkers en zijn daarom de aangewezen personen om zulke medewerkersprofielen op te stellen. Wat kan en wil de medewerker en hoe past dat bij de afdelings- en organisatiebehoefte? Functioneringsgesprekken zijn een goed instrumenten om zulke

profielen te construeren. Een gedifferentieerd personeelsbeleid vraagt dus om een goed ontwikkeld middenkader, om leidinggevend die deze taken aankunnen.

Maar bedrijven kunnen nog meer doen om de betrokkenheid van flexkrachten te stimuleren. Ten aanzien van het aanstellingsbeleid, scholingsmogelijkheden en beloning vormen driehoeksrelaties een specifiek, maar niet onoverkomelijk, probleem. Immers, deze beleidsterreinen zijn in principe in handen van de werkgever, de uitlener. Ons onderzoek heeft laten zien dat bedrijven actief op het beleid van de uitlener kunnen ingrijpen. Bedrijf 3 heeft een afspraak met uitzendorganisaties, dat het loon van de uitzendkrachten het loon van de vaste medewerkers moet naderen en de personeelsmanagers van bedrijf 1 en 4 winnen van collega-ondernemingen informatie in over salarissen van uitzendkrachten; dit om te kunnen bepalen of hun uitzendkrachten goede arbeidsvoorwaarden hebben en, indien dat niet het geval is, om de uitzendbureau's (collectief) onder druk te kunnen zetten. Omdat adequate scholing van medewerkers essentieel is voor de kwaliteit en de productiviteit bemoeien de bedrijven 2, 3 en 4 zich ook met het scholingsbeleid van flexkrachten. Bedrijf 3 vergoedt voor eigen medewerkers met een tijdelijk contract de kosten voor scholing en voor uitzendkrachten deelt het bedrijf de kosten met het uitzendbureau en de uitzendkracht. Indien de uitzendkracht met succes de scholing doorloopt krijgt hij zijn aandeel terug. Ook voor collegiaal ingeleenden wordt 'gezorgd'. Echter, de kwestie van vergoeding is minder duidelijk geregeld. Bedrijf 2 heeft cursussen voor uitzendkrachten volledig vergoed en bedrijf 4 bewaakt of het interne uitzendbureau voldoende aan de scholing van uitzendkrachten doet. Ten slotte, ook op het aanstellingsbeleid wordt toezicht gehouden. Om de binding met flexkrachten te optimaliseren heeft bedrijf 3 met uitzendbureau's afspraken gemaakt: na een fase 1 contract (26 weken), krijgen de uitzendkrachten een fase 3 contract (een uitzendovereenkomst voor drie jaar). Bedrijf 4 beïnvloedt het aanstellingsbeleid van het interne uitzendbureau: indien het bedrijf tevreden is met een uitzendkracht zorgt de personeelsmanager ervoor dat de uitlener een steviger contract aanbiedt. Het onderzoek heeft laten zien dat bedrijven baat hebben bij een stevige relatie met uitleners: ze hebben dan meer mogelijkheden om het aanstellings-, scholings- en beloningsbeleid te beïnvloeden en krijgen 'eerste keuze' flexkrachten.

Door flexkrachten wordt het extra gewaardeerd als de inlener zich bemoeit met het beleid van de uitlener: zij zien dat als een daad van werkgeversbetrokkenheid, die positief inwerkt op de eigen betrokkenheid. Daarom adviseren we bedrijven om een actief beleid ten opzichte van uitleners te voeren, om de regie niet geheel uit handen te geven. Functioneringsgesprekken met flexkrachten kunnen daarbij een belangrijke, voorbereidende rol vervullen. Met deze gesprekken kan zicht op de kwaliteit van het HR-beleid van de inlener voor flexkrachten worden verkregen, maar ook op de kwaliteit van het HR-beleid van de uitlener. Anders gezegd: deze gesprekken kunnen ook een aanleiding voor interne en/of externe actie zijn. Ten slotte, een goed HR-beleid voor flexkrachten heeft niet alleen positieve invloed op zittende medewerkers, maar ook op toekomstige medewerkers. Bedrijven moeten zich goed realiseren dat de benadering van flexkrachten niet alleen kan inwerken op betrokkenheid en via deze op realisatie van bedrijfsdoelen, zoals

bijvoorbeeld productiviteit en kwaliteit, maar ook op de instroom. Immers, een van de doorslaggevende factoren van kandidaten bij hun keuze voor of tegen een werkgever is ook de naam die het bedrijf als werkgever heeft. Zo gezien heeft ook het personeelsvoorzieningsbeleid baat bij een adequaat HR-beleid voor flexkrachten.

We hebben nu de voorwaarden voor betrokken flexkrachten in kaart gebracht. Een vraag die we hier nog willen opwerpen is de volgende: benutten bedrijven wel alle mogelijkheden om het personeel enerzijds flexibeler te maken en anderzijds stevig aan zich te binden, betrokkenheid te creëren? Zijn ze wat dat betreft voldoende innovatief? We willen hier een aantal ideeën aanreiken die we van onze bedrijven hebben gekregen.

Bij bedrijf 3 werkt een aantal vrouwen permanent op deeltijdbasis in de productie. Deze vrouwen hebben allen een arbeidsovereenkomst voor bepaalde of onbepaalde tijd met het bedrijf dat de gebouwen onderhoudt en vullen de 'rest' van hun werkweek met schoonmaakwerkzaamheden. Deze constructie is om een aantal redenen innovatief: (1) er worden vrouwen (2) op deeltijdbasis (3) permanent ingeleend en (4) de inlening is sectoroverstijgend. Deze constructie komt tegemoet aan de behoeften van het bedrijf en de medewerkers. Het bedrijf kan zo een langdurige arbeidsrelatie met flexkrachten opbouwen, die voor de productiviteit, kwaliteit en betrokkenheid beter is dan een kortdurige. Bovendien benadrukken de teamleiders dat de inzet van vrouwen een positieve invloed op de onderlinge, sociale verhoudingen heeft. Ook de vrouwen profiteren van deze aanpak. Ten eerste, ze gaan in inkomen vooruit. Dit heeft enerzijds daarmee te maken dat ze voor meer uren ingezet kunnen worden, anderzijds met het feit dat bedrijf 3 zich met hun arbeidsvoorwaarden bemoeit. Ten tweede, de vrouwen met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd maken meer kans op een vast dienstverband, omdat de uitlener door deze samenwerking meer zekerheid kan bieden. Bovendien bemoeit bedrijf 3 zich ook daarmee. Ten slotte, de vrouwen doen andere, nieuwe kennis en ervaring op. Hun inzetbaarheid neemt toe en daarmee hun algemene 'werkzekerheid'. In tijden van een ruimer wordende arbeidsmarkt een geruststellende gedachte.

Ook bedrijf 1 maakt gebruik van innovatieve strategieën om de bovengenoemde effecten voor het bedrijf en de medewerker te bewerkstelligen. Beide strategieën zijn sectoroverstijgend. Om in de behoefte aan flexibel personeel te kunnen voorzien richt het bedrijf zich op de agrarische sector. Dit omdat de agrarische sector een tegengesteld seizoenspatroon heeft en omdat agrariërs vaak al kennis van machines en ervaring hebben met onderhouds- en reparatiewerkzaamheden als lassen en installeren van nieuwe onderdelen. De inwerkperiode is relatief kort: ongeveer zes weken. Vier inleenkrachten zijn in vaste dienst bij een agrarisch loonbedrijf. De vier agrariërs hebben een langdurige relatie met de inlener: één van hen werkt al sinds tien seizoenen voor bedrijf 1. Dat het met hun betrokkenheid goed gesteld is weten we van hen persoonlijk. Eén bouwt zelfs miniaturen van het product in zijn vrije tijd: een teken van betrokkenheid.

Om in de behoefte aan meer personeel te kunnen voorzien heeft bedrijf 1 twee medewerkers in het kader van het project 'Een toekomst in de metaal' aangenomen. Het idee voor dit project is afkomstig van de

directeur van het bedrijf. Hij kwam op het idee door twee bedrijfstakken met problemen bij elkaar te brengen: de metaal- en de agrarische sector. Terwijl in de metaal (toentertijd) een tekort aan arbeidskrachten heerst, moet menig agrariër zijn bedrijf sluiten, om vervolgens op zoek te gaan naar een andere baan. Eén van deze medewerkers werkt op deeltijdbasis (drie dagen per week) en kan zo twee professies met elkaar combineren: de andere dagen werkt hij in zijn melkgeitenhouderij. Gezien het feit dat dit de eerste en enige medewerker met een deeltijd-contract bij bedrijf 1 is, kan worden gesproken van een innovatieve, flexibele strategie. Deze medewerker waardeert het zeer dat het bedrijf hem helpt om beide professies te managen en bedankt met een flinke portie betrokkenheid.

Kort samengevat: wat hebben we nu geleerd van dit onderzoek? Niet het contract, de contractrelatie, beïnvloedt betrokkenheid, maar de manier waarop met flexkrachten wordt omgegaan. Het gaat dus niet (uitsluitend) om het aanstellingsbeleid. Ook het aanbieden van een kort (uitzend)contract zegt op zichzelf niets over de verwachtingen en intenties van de onderneming. Het gaat om de invulling van die relatie: als aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan kan ook betrokkenheid van tijdelijke medewerkers worden gerealiseerd. Bedrijven kunnen dus een gedifferentieerd aanstellingsbeleid voeren, maar moeten daarbij rekening houden met de wensen en verwachtingen van flexkrachten. Op grond van onze gegevens kunnen we concluderen dat flexkrachten met een langetermijn-perspectief niet minder betrokken zijn dan werknemers met een vast dienstverband. Herinnert u zich nog Rousseau en haar sociaal-wetenschappelijke benadering van contractrelaties (hoofdstuk 2)? Met dit onderzoek kunnen we haar benadering empirisch steunen: om betrokkenheid bij flexkrachten te kweken moeten werkgevers een *relatie* willen en niet op zoek zijn naar een korte hartstochtelijke *affaire* die, zoals bekend, vaak in hartzeer eindigt. Voor een goed functionerende relatie moeten beide partijen bereid zijn om te geven en te nemen, ze moeten in elkaar willen investeren. Voor werkgevers betekent dit: flexkrachten moeten worden gekoesterd. Dat kunnen ze laten zien door hen op alle HR-terreinen fair te behandelen: rekening te houden met hun individuele behoeften en ze niet als secundaire arbeidsreserves te beschouwen.

#### **7.4 Perspectieven voor vervolgonderzoek**

Met dit onderzoek zijn we meer te weten gekomen over de effecten van contractflexibiliteit voor medewerkers. Echter, onze kennis hierover blijft beperkt, veel vragen zijn nog steeds onbeantwoord. De flexkrachten in dit onderzoek hebben allen een langetermijn-perspectief, met positief resultaat. We kunnen dan ook geen uitspraken doen over flexkrachten met een kortetermijn-perspectief. Wel weten we uit ander onderzoek dat zo'n losse relatie (zonder uitzicht op een langdurige relatie) in combinatie met een lage 'kwaliteit van de arbeid' niet goed is voor betrokkenheid (cf. Goudswaard c.s., 2000). Het is moeilijk om deze groep flexkrachten van binnenuit te bestuderen: bedrijven die flexkrachten marginaliseren hebben er weinig belang bij om in het middelpunt van de (onderzoeks-)belangstelling te staan. Maar deze groep is zonder meer boeiend als subject van onderzoek. Vergelijkend onderzoek zou een uitdaging zijn: we zouden

dan meer kunnen ervaren over beide groepen en meer algemene uitspraken kunnen doen. We weten ook niets over veranderende 'reacties' van flexkrachten, zoals bijvoorbeeld de ontwikkeling van hun betrokkenheid. Longitudinaal onderzoek ontbreekt. Hetzelfde geldt voor internationaal vergelijkend onderzoek. In vergelijking met andere landen is in Nederland het werken met een atypische contractrelatie ingeburgerd: het is niet vreemd als werknemers geen vast dienstverband hebben. In het bijzonder moet daarbij uitzendarbeid worden genoemd. Nederland, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk hebben de hoogste uitzendquota van Europa, in andere landen komt uitzendarbeid minder of niet voor. Uitzendarbeid is in deze landen meer uitzondering dan regel. Dit heeft te maken met striktere regelgeving, zoals bijvoorbeeld in Duitsland en Italië, of een verbod op uitzendarbeid (Griekenland). Het is goed mogelijk dat dit de perceptie van werknemers beïnvloedt. We moeten er in ieder geval rekening mee houden dat een atypische contractrelatie en in het bijzonder een uitzendovereenkomst verschillend wordt beleefd en daarmee tot andere uitkomsten kan leiden. We weten nog steeds weinig over flexkrachten en in het bijzonder uitzendkrachten en ZZP'ers (Zelfstandigen Zonder Personeel) die zelf de voorkeur geven aan een atypische contractrelatie. Waarom kiezen ze voor zo'n relatie? Welke psychologische en sociale gevolgen heeft flexarbeid voor deze groep? Zijn ze meer, minder of anders betrokken? We hebben slechts weinig antwoorden op deze vragen en de weinige antwoorden die we hebben zijn van en over hoogopgeleide flexkrachten (cf. Benson, 1998). Onderzoek naar motieven van lager opgeleiden die voor contractflexibiliteit kiezen is zeer schaars. Dat deze groep wel degelijk relevant is heeft ons onderzoek laten zien (zie hoofdstuk 4). Ten slotte, we adviseren om onderzoek naar 'innovatieve constructies' te doen (zie ook paragraaf 7.4.1). Welke vernieuwende oplossingen vinden bedrijven om flexkrachten langdurig aan zich te binden en welke gevolgen heeft dit voor het HR-beleid, de flexkrachten en de vaste werknemers? Ook daarover weten we relatief weinig. Al met al moeten we tot de conclusie komen dat we meer vragen over hebben dan antwoorden. Enkele suggesties voor vervolgonderzoek hebben we hier gedaan. Om deze en andere vragen te kunnen beantwoorden pleiten we voor methodische triangulatie. Zo kunnen we tekortkomingen van afzonderlijke methodes opvangen en rijkere data verkrijgen. In het bijzonder willen we onderzoekers aanmoedigen om met het perspectief van betrokkenen rekening te houden. Ik heb daarvan het meeste geleerd.



## Summary

### **Flexible but committed. The relationship between contract and commitment**

For almost three decades, the concept of employee commitment has received growing attention from HRM researchers and practitioners. This popularity can be explained through its effects on critical employee behaviour such as performance (Becker et al., 1996) and a greater capacity to innovate (Walton, 1985) since “committed employees regulate their own behaviour in ways which their employers would applaud” (Coopey, 1995, p. 60). Therefore, “both academic researchers and practitioners have drawn the conclusion that establishing and maintaining employee commitment is vital to organisational effectiveness” (Mellor et al., 2001, p. 171). From this point of view the increase in atypical or irregular employment throughout Europe, the United States, and Australia (see, for example, Delsen, 1997; Pot and Koene, 2000, Van Riemsdijk and De Leede, 1999), is remarkable. Many HRM academics are convinced that atypical employment relationships, such as temporary work through agencies, cannot be advantageous for commitment towards the company (see, for example, Atkinson and Meager, 1986; Baruch, 1998; Beer et al., 1984; Rousseau, 1995). However, there is little research on the matter, and the research results that are available are contradictory. Pearce (1993), Porter (1995), and Allegro and Van Breukelen (2000) found no differences in organisational commitment between regular and irregular workers. Jacobsen (2000), Millward and Hopkins (1998), Van Dyne and Ang (1998), and Steijn (2000) did find differences: atypical workers seem to be less committed than typical employees: those employees with a permanent contract who perform their work at the employing company. However, there are further problems with these studies on the relationship between work status and commitment. Commitment is made up of different components and has various foci. With the exception of Jacobsen (2000), researchers have excluded the calculative component in their research. This is rather surprising since many researchers assume that atypical workers are more calculative, or instrumentally committed, than typical workers. Furthermore, in this field of research, the focus tends to overstress commitment to the abstract organisation. Only Van Breukelen and Allegro (2000), and Millward and Hopkins (1998) chose less abstract foci: respectively the department, and the job. So, for practical (growth of the flexible workforce) and theoretical reasons, it seems appropriate to ask once again:

*Does the contract relationship influence employee commitment?*

Chapter 1 is divided into four main parts. First, the changing Dutch labour market, and more specifically the labour market for metalworkers, is outlined. This population was chosen for two reasons. Firstly, employers within the metal industry deploy large numbers of untenured workers. More than 20% of the workers in this industry have such employment relationships (Metaalunie, 2000). The reason for this is that



many firms in the industry are susceptible to market fluctuations. Furthermore, the industry still recalls the trauma of the mass redundancies that took place in the 1980s. Secondly, only a few studies have entered the realm of shopfloor life (Geary, 1992, p. 38). In HRM and commitment research to date, there is a strong focus on white-collar cultures. Blue-collar workers seem to be a peripheral group of interest. In the second part of the introductory chapter the research framework is presented: Human Resource Management and, more specifically, the model developed by Beer and colleagues (1984). The central research question deals with two domains of the model: HRM policy choices and HR outcomes. To be more specific: policy choices on human resource flow (inflow, staffing policies), and the desirable outcome of employee commitment. However, the research is not restricted to these two blocks of the model: the research is broader than the research question might suggest. Not only is the labour market involved, but also another 'situational factor', namely the law. Labour law is one of the two theoretical frameworks used here in the description of the independent variable 'contractual relationship'. Human resource flow is not the only policy choice taken into account: employee influence, reward systems, and work systems also play a part in this research. From research, it is known that they can play a role as predicting and mediating variables. In the third part of Chapter 1, the focus is on the assumptions made by fellow researchers concerning the contract-commitment relationship. As mentioned earlier, many researchers hypothesise that commitment requires a permanent contract of employment. In the final part of the chapter, attention is given to the scientific and societal relevance of this research.

In Chapter 2, a theoretical framework is developed to answer the research question. The chapter is subdivided based on the main components of the research question: contract relationship and commitment. First, the concept of *contract relationship* is explained. In the Netherlands, management choices on contracts of employment are restricted by the institutional context, i.e. the legal framework, and therefore this is discussed. The Dutch legal framework distinguishes several non-tenured employment relationships: non-permanent or temporary contracts, freelance contracts, and temping relationships. The last of these refers to contractual triangles such as temporary work through agencies (TWA), personnel on loan, labour pools, and certain forms of detachment (Doornik, 1997). Two collective labour agreements do exist concerning TWA. Both agreements contain a so-called four-phase system. The duration of the agreement with the temporary work agency and the duration of stay within the hiring company determine the phase. Temp workers in phase 1 have the 'loosest' contract: the end of the assignment means the end of the contract. Temp workers in phase 4 have a permanent contract with the temping agency. So, from a legal perspective, it is apparent that atypical workers are not a homogeneous group. Therefore, there is a need to distinguish among the various temporary or flexible workers in this research. However, not only the legal framework is involved, and so a simple distinction between permanent and non-permanent workers is over simplistic. Further, from the psychological point of view such a classification is not appropriate. Rousseau (1995) emphasises that the employer-employee relationship has two dimensions: 1) duration (short-term versus long-term), and 2) embeddedness in the organisation (internalisation or externalisation). Both

dimensions determine the psychological contract of the employee (relational or transactional), and the commitment as a consequence of this contract. This means that it is not so much the legal labour contract that influences commitment, but rather the way employers *treat* flexible workers: do they offer a short-term, externalised relationship; or a long-term, internalised relationship? Given this factor, that not only the contract influences commitment but also, and more importantly, that the way companies handle flexible workers has an influence, leads to the use of the term *contract relationship* rather than labour contract.

The second part of Chapter 2 concentrates on employee commitment. Commitment is a binding force that gives direction to behaviour (Meyer and Herscovitch, 2001). In their view, the most important outcome of commitment is maintaining the relationship with the commitment objective. This binding force can have different origins: affective bonding, normative conformity, and/or rational choice (cf. Allen and Meyer, 1990); and can be directed towards various objectives (cf. Becker and Billings, 1993; Cohen, 2000; Hackett et al., 2001). The *affectively committed* individual stays because he or she *likes* or *enjoys* doing so. The *normatively committed* individual remains because he or she feels *obliged* to do so. Finally, *calculatively committed* individuals stay because they have a perceived lack of alternative opportunities (few alternatives) and/or have made, material or immaterial, side bets (involving high sacrifices). As noted earlier, many of the recent studies on the relationship between contract type and commitment seem to ignore commitment theory, with many researchers treating commitment as a one-dimensional construct and/or solely investigating commitment towards the entire organisation. In this research, commitment research and theory is taken seriously. In the third part of Chapter 2, based on the framework presented in parts one and two, earlier research on contractual relationships and commitment is reflected upon. In part four, alternative and possibly mediating variables are presented. Alternative variables are defined as those variables, besides the contractual relationship, that can effect commitment. Research shows that personal work-related (e.g. education) and personal non-work-related issues (e.g. age), HR policy factors that effect employee influence, human resource flow (influx and throughput), reward systems, and work systems (e.g. challenges, task complexity, ability, autonomy) all effect commitment. These antecedents can therefore influence the relationship between the independent and dependent variables of this research; in other words, they can work as mediating variables. Finally in this chapter, with reference to the previous considerations, the research questions and model are presented.

In Chapter 3, the methodological choices are explained: how the contractual relationship/commitment link was studied, and why? Even taking commitment theory seriously, problems emerge which were neatly identified by Reichers (1985), when he stated:

... a problem that emerges from the commitment literature as a whole is the lack of emphasis on the individual's own experience of being committed. That is, definitions and operationalizations of commitment seem always to evolve from reviews of the literature and hybridizations of previous definitions. Researchers have not asked subjects directly (or even indirectly) for their perceptions and definitions of commitment (p. 469).

Therefore, he suggests including an attempt to understand commitment from the standpoint of the committed, and the non-committed. Almost twenty years later, researchers have yet to take this criticism to heart, the 'outsiders-perspective' prevails. However, this perspective is a common feature of much of the research on flexible labour (Kessler et al., 1999). Thus, commitment research tends to be restricted to the search for supposed cause-and-effect relationships, using quantitative research methods. The commitment research instruments themselves are hardly ever a subject for serious scrutiny. However, a methodological inevitability is foreseen in adopting such an approach. Firstly, in general, *any researcher should assess the specific needs of an investigation before deciding upon an empirical itinerary* (Hassard, 1991, p. 298). Further, and more importantly, in commitment research to date there has been a strong focus on white-collar cultures. Thus, the unfamiliarity with the population being considered here in terms of commitment justifies a more participative approach, at least initially, since it is not certain that common definitions and operationalisations are transferable to this specific population. Moreover, Peeters and Meijer (1995) noted that, from their pilot study among production workers, that two popular questionnaire approaches - Porter and colleagues' (1974) OCQ, and the instrument developed by Cook and Wall (1980) - , were problematic due to cultural and language problems. Secondly, most commitment research has been based on traditional employment models and it is not clear whether the research results and theory are transferable to less typical workers (Gallagher and McLean Parks, 2001; Gallagher and Sverke, 2000). Given these reasons, it was decided to undertake qualitative research, using commitment theory merely as an initial sensitising concept (Blumer, 1954). Naturally, one restriction of a qualitative approach is the limited number of respondents that can be involved. Also, because of the small number of employees in certain contractual relationship groups (e.g. personnel on loan, temps with a non-permanent contract), it was not possible to make a distinction between all the groups of atypical workers. To make clearer distinctions, and to validate the findings, quantitative questionnaire research was employed. The early qualitative research further served as a pilot study to help compile a better questionnaire.

Qualitative as well as quantitative methods were used within a case study design. Using such a design it is possible to intensively study phenomena in their natural context. The respondents' environments were four medium-sized companies (between 137 and 650 employees). In companies 1 and 2, *big Q* [qualitative] employee research was carried out (Kidder and Fine, 1987) using fieldwork, participant observation, interviews, and questionnaire research. In companies 3 and 4, employees only took part in questionnaire research. In all four companies, interviews were conducted with HR managers, production managers, work council members, and direct supervisors. From these interviews, it was possible to map the HR policy, that is the environment relevant for employee commitment, of the companies.

In Chapters 4, 5, and 6, the results of the empirical research are presented. In Chapter 4, the companies are introduced. For each company, the internal labour market and HR policies on human resource flow, work systems, reward systems, and employee influence are outlined. Explanations of the outcomes of the different case studies through a cross-case analysis are also provided. In terms of this research, the

conclusion that all four companies prefer long-term relationships with their flexible workers, and therefore have *equal opportunity* HR policies for both typical and atypical workers is important. In other words, flexible workers do not receive second-class treatment.

In Chapter 5, the results of the qualitative employee research in companies 1 and 2 are presented. First, the reader is escorted to the shop floor, and presented with some of the experiences from *within* the companies. This approach attempts to gain an understanding of the general perspectives of the population, to build up relationships based on trust and mutual understanding, and to earn the commitment of the workers to the research. In the second part of Chapter 5, the attention moves on to interviews with various employees. Fifty-four construction fitters, fitters, and welders were interviewed. All the respondents were male and aged between 18 and 60. 22 respondents had permanent contracts and 32 did not. The interview protocol not only consisted of questions about commitment, but also had questions about personal work-related and non-work-related issues and perceived HR policies. There were five main questions concerning commitment:

- 1) What does commitment means to you?
- 2) What does commitment towards your daily work mean to you?
- 3) What does commitment towards colleagues mean to you?
- 4) What does commitment towards your department mean to you?
- 5) What does commitment towards (name of the company) mean to you?

For each main question, the same subquestion was posed: according to your own definition of commitment, to what extent are you committed: are you fully committed, sometimes committed and sometimes not, slightly committed, or not committed at all? Question 1 was posed in an attempt to identify the *general* commitment mind-set. The problem that was being addressed was how many, and which, foci do the participants distinguish. Additionally, the answers to Question 1 would determine if the right foci had been chosen for the more detailed investigation (questions 2 to 5). For practical (i.e. time and accessibility) and theoretical reasons (i.e. relevance), a limit of four foci was set, namely: the work, the colleagues, the department, and the organisation as a whole. These are the four most mentioned foci concerned with commitment. For these foci, the objective was to investigate the base-complexity: which bases do the participants distinguish for each focus? Using content analysis the answers could be placed in one or more foci (question 1), and base-categories (questions 2-5) of commitment. Answers that did not fit in the bases and/or foci mind-set were placed in a supplementary category: in other words, these are the participants' additional contributions to our mind-set.

The analysis of the results partly supports commitment theory in that the metalworkers did mention various commitment foci, and they did differentiate three bases of commitment (the above mentioned affective, normative, and calculative bases). However, the participants also challenged commitment and HRM theory. Firstly, in general, the results show that there are more congruencies than differences between permanent

and temporary workers. Both groups tend to be affectively committed towards their colleagues, and normatively committed towards their work. Also, from the standpoint of all workers, commitment towards the department and the organisation is less important than commitment towards more tangible objects (i.e. work and colleagues). Secondly, both groups interpreted commitment as primarily *commitment of the organisation towards the workers* (COTW); thus, commitment must be understood as two-way traffic. The organisation has to show COTW through the provision of information, providing opportunities to take part in discussions, and possibilities to take part in decision-making. This employee involvement (EI) is of foremost importance on the job level. Furthermore, according to the respondents, COTW has to be demonstrated through the verbal and non-verbal behaviour of the people who manage them. Notably, relatively more permanent than other workers were dissatisfied with the commitment of the company. Some differences were observed between permanent and temporary workers, but after detailed analysis it was concluded that these differences could be explained by other factors than the contractual relationship; such as length of stay and education. The employees support the judgements of their supervisors in terms of HR policies for both groups of workers, and there are more congruencies than differences in HR policies. Also, from the analysis, it appears that the measurements used are not appropriate for the population considered. From the qualitative research it was seen that the respondents found it very difficult to relate to abstract notions such as 'the organisation'. Therefore, abstract concepts such as "My attachment to this organisation is primarily based on the similarity of my values and those represented by the organisation" (O'Reilly and Chatman, 1986) need to be replaced by more mundane questions such as "if something goes wrong at ... (name of the company), I take it personally". Further, as noted earlier, the metalworkers distinguished different foci of employee commitment. Measurement scales do not exist for some of these foci in terms of the multiple bases of commitment that should be considered. Therefore, based on the employee interviews, new commitment measurements were developed, constructing sixteen commitment scales: four foci for each of four bases (two subdimensions for calculative commitment).

In Chapter 6, the results of the questionnaire research are presented. Firstly, the homogeneity (factor analysis) and reliability (Cronbach's Alpha) of the scales were calculated. Except for 'high sacrifices work' all scales appear to be homogeneous and reliable. Following this psychometric analysis, the choice of certain analyse techniques is explained (Kruskal-Wallis, Mann-Whitney U, Pearson correlation, regression analysis). Finally, in the third part, the contractual relationship/commitment link is explored in detail. 582 questionnaires were distributed among all the metalworkers in the four companies. 276 workers returned the questionnaire (a response rate of 47%). 101 of the 276 (37%) had non-permanent contractual relationships with their company. The quantitative cross-case analysis supports the findings from the qualitative (employer and employee) research: that is there are no significant differences in commitment towards work, colleagues, department, and organisation between the two groups of workers. At first glance, the analysis showed some significant outcomes: 1) permanent workers experience more challenges than temporary workers with phase 1 or phase 2 type contracts, 2) there are differences in perceived dependence

on colleagues (low alternatives) and 3) there are differences in investments made in the department. However, one should note that the only significant differences are in the 'challenge' aspect of HR policies. No differences were found between the two categories of workers in terms of other aspects of the work system, flow through, rewards systems, and employee influence. However, if we include the duration of stay as a factor, then these apparently significant results disappear. It was noted earlier that all four companies prefer long-term relationships with flexible workers, and many of them had worked for several years for their company (up to 12 years). Furthermore, in all four companies, staffing policies for metalworkers are similar: new employees begin as a temporary worker, followed by a period on a non-permanent contract, before they can hope to get a permanent contract. Usually, this process takes several years. From the case analysis, there was only one *remaining* significant result: in company 4, non-permanent workers experience fewer alternatives in switching departments than permanent ones.

Chapter 7 reflects on the findings. Despite the relatively small number of respondents within each atypical contractual relationship grouping, and the fairly unique population, do the findings have wider implications for understanding the contractual relationship/commitment link? The conclusion is that they do. The research has implications for future research and for HR policies. Focussing on the latter, the typical and atypical workers in the sample have much in common. Differences in commitment are very rare. Only one distinction was found between the groups, and that only affecting one company. So, how is it possible to maintain flexible working practices and commitment simultaneously? One explanation is the HR policies for flexible workers in the case study companies: after a successful initial period, policies are based on long-term perspectives and strong embeddedness. In terms of the latter, the companies attempt to meet the HRM expectations of flexible workers, and to minimise the differences between them and the permanent workers. In general, only if HRM meets employee expectations, can employers expect employee commitment. Regarding policy choices that affect them personally, *all* employees want employers to listen to their points of view. HRM must provide space for each individual using an *à la carte* approach as preferences do differ, both among permanent and flexible workers. In addition, their preferences regarding human resource flow, work systems, reward systems, and employee influence differ. This requires an increase in HR management activity: the needs of the company and of all its workers need to be mapped, and matched, as far as possible. Operational managers (direct supervisors) play a major part in realising this. They are the most familiar with their staff and therefore the best people to establish employee profiles. Performance interviews are a good instrument for gaining the necessary information. This argument makes it clear that differentiated HR policies require an appropriately developed middle management. Companies desiring long-term, close, relationships with flexible workers should give particular attention to involuntarily flexible workers. In terms of their staffing policies for such workers, managers need to realise that, from the standpoint of the worker, even vague contractual promises generate high expectations. Psychological contractual violation will occur, leading to declining commitment, if managers fail to keep these "promises".

However, companies have other, maybe less obvious, opportunities to encourage the commitment of flexible workers. In terms of staffing policies, educational facilities, and rewards, contract-triangles are extremely challenging as the hiring-in company can actively influence the HR policies of their employers' company (the loaning agency). The companies in this research did this. For example, two of the companies influenced the staffing policy of the temporary work agencies: when they are satisfied with a particular worker they insist that the agency offer a tighter contractual relationship. Flexible workers appreciate this interference. From the case studies, it was seen that a solid relationship between hiring-in and loaning-out companies is not only beneficial for the negotiating position of the former, but also for the quality of the flexible workforce. Long-term contacts provide them with top quality workers. Therefore, it would seem sensible for companies to build up long-term relationships with temporary agencies if they desire a good quality flexible workforce.

To sum up, in view of these outcomes, one can conclude that the contractual relationship need not necessarily influence employee commitment: much depends on the attitude of the hiring company.

## Literatuur

ABU (1997) *Jaarverslag 1996*. Badhoevedorp: Algemene Bond Uitzendondernemingen.

ABU (2002) *Instroomonderzoek uitzendkrachten 2001*. Badhoevedorp: Algemene Bond Uitzendondernemingen.

ABU (2003) *Flex and Figures*. Badhoevedorp: Algemene Bond Uitzendondernemingen.

Allegro, J. & W. van Breukelen (2000) 'Effecten van een nieuwe vorm van flexibilisering van de arbeid', *Gedrag en Organisatie*, vol. 13, nr. 2, pp. 107-124.

Allen, N.J. & J.P. Meyer (1990) 'The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization', *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, pp. 1-18.

Andersen, H. (2001) *On Kuhn*. Belmont: Wadsworth.

Angle H.L. & J.L. Perry (1981) 'An empirical assessment of organizational commitment and organization effectiveness', *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, pp. 1-14.

Angleitner, A. & J.S. Wiggins (eds.) (1986) *Personality assessment in questionnaires. Current issues in theory and measurement*. Berlin: Springer.

Argyris, C. (1960) *Understanding Organizational Behaviour*. Homewood: Dorsey Press.

Asscher-Vonk, I.P. (1997) 'Flex en zeker: de uitzendkracht', *Sociaal Maandblad Arbeid*, jg. 52, nr. 7-8, pp. 376-380.

Atkinson, J. (1984) 'Manpower strategies for flexible organisations', *Personnel Management*, aug., pp. 28-31.

Atkinson, J. & N. Meager (1986) *New forms of work organisation*, IMS Report No. 121, Brighton: Institute of Manpower Studies.

Bakels, H.L. (2000) *Schets van het Nederlandse arbeidsrecht*. Deventer: Kluwer.



Baruch, Y. (1998) 'The rise and fall of organizational commitment', *Human Systems Management*, vol. 17, no. 2, pp. 135-144.

Beck, K. & C. Wilson (2001) 'Have we studied, should we study, and can we study the development of commitment? Methodological issues and the developmental study of work-related commitment', *Human Resource Management Review*, vol. 11, no. 3, pp. 257-278.

Becker, H.A. (1977) *Sociale methodologie. Inleiding tot de werkwijze van de sociale wetenschappen*. Meppel: Boom.

Becker, H.S. (1960) 'Notes on the concept of commitment', *American Journal of Sociology*, vol. 63, no. 1, pp. 1-18.

Becker, T.E. & R.S. Billings (1993) 'Profiles of commitment: an empirical test', *Journal of Organizational Behavior*, vol. 14, pp. 177-190.

Becker, T.E. & R.S. Billings & D.M. Eveleth & N.L. Gilbert (1996) 'Foci and bases of employee commitment: implications for job performance', *Academy of Management Journal*, vol. 39, no. 2, pp. 464-482.

Beer, M. & B. Spector & P.R. Lawrence & D. Quinn Mills & R. E. Walton (1984) *Managing Human Assets*. New York: The Free Press.

Beer, P. de (1996) *Het onderste kwart: werk en werkloosheid aan de onderkant van de arbeidsmarkt*. Rijswijk: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Beer, P. de (1997) 'Geen wonder voor langdurige werklozen'. *ESB*, jg. 82, no. 4103, pp. 328-329.

Benkhoff, B. (1997) 'Disentangling organisational commitment: the dangers of the OCQ for research policy', *Personnel Review*, vol. 26, no. 2, pp. 114-131.

Benson, J. (1998) 'Dual commitment: contract workers in Australian manufacturing enterprises', *Human Resource Management Journal*, vol. 35, no. 3, pp. 355-375.

Bishop, J.W. & K.D. Scott, K. (2000) 'An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment', *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, no. 3, pp. 439-450.

- Blumer, H. (1954) 'What is wrong with social theory?', *American Sociological Review*, vol. 19, pp. 3-10.
- Blyton, P. & J. Morris (1992) 'HRM and the limits of flexibility', in: P. Blyton & P. Turnbull, *Reassessing Human Resource Management*. London: Sage, pp. 116-130.
- Boelens, A.M.S. (1998a) 'Dynamiek op de arbeidsmarkt', *Sociaal-Economische Statistiek 1998*. Heerlen: CBS, pp. 11-21.
- Boelens, A.M.S. (1998b) 'Vinden en veranderen van baan', *Sociaal-Economische Statistiek 1998*. Heerlen: CBS, pp. 22-28.
- Boesjes-Hommes, R.W. (1970) *De geldige operationalisering van begrippen*. Meppel: Boom.
- Bolwijn, P.T. (1998) 'Ingezonden brief: reactie op het poldermodel', *BK Trends*, vol. 12, oktober, pp. 26-27.
- Bratton, J. (1993) 'Cellular manufacturing: some human resource implications', *International Journal of Human Factors in Manufacturing*, vol. 3, pp. 381-399.
- Breukelen, W. van (1996) 'Organizational commitment in perspectief', *Gedrag en Organisatie*, jg. 9, nr. 3, pp. 145-166.
- Bruel, M. & C. Colsen (1998) *De geluksfabriek: over binden en boeien van mensen in organisaties*. Schiedam: Scriptum Books.
- Bruinzeels, H.T.G. (1988) 'De arbeidsovereenkomst en de aanstelling', in: F. Kluytmans & J.A.P. van Hoof (eds.), *Personeelsbeleid 1a*. Heerlen: Open Universiteit, pp. 49-67.
- Burns, T. & G.M. Stalker (1961) *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Burrell, G. & G. Morgan (1979) *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. London: Heinemann.
- Caldwell, D.F. & J.A. Chatman & C.A. O'Reilly (1990) 'Building organizational commitment: a multifirm study', *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, pp. 245-261.
- CBS (1999) *Arbeidsrekeningen*. Heerlen: Centraal Bureau voor de Statistiek.

CBS (2001) *Arbeidsrekeningen*. Heerlen: Centraal Bureau voor de Statistiek.

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

Chan, Y. & R.P. Walmsley & C.Y. Walmsley (1997) 'Learning and understanding the Kruskal-Wallis One-Way Analysis-of-Variance- by ranks tests for differences among three or more independent groups', <http://www.ptjournal.org/DEC97/chan.cfm>.

Cheung, C.-K. (2000) 'Commitment to the organization in exchange for support from the organization', *Social Behavior and Personality*, vol. 28, no. 2, pp. 125-140.

CIETT (2000) *CIETT 2000*. [www.ciett.org](http://www.ciett.org).

Cook, J. & T. Wall (1980) 'New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need fulfilment', *Journal of Occupational Psychology*, vol. 53, pp. 39-52.

Cohany, S.R. (1996) 'Workers in alternative employment arrangements', *Monthly Labour Review*, vol. 119, no. 10, pp. 31-45.

Cohen, A. (2000) 'The relationship between commitment forms and work outcomes: a comparison of three models', *Human relations*, vol. 53, no. 3, pp. 387-418.

Coopey, J. & J. Hartley (1993) 'Reconsidering the case for organisational commitment', *Human Resource Management Journal*, vol. 1, no. 3, pp. 18-32.

Coopey, J. (1995) 'Managerial culture and the stillbirth of organisational commitment', *Human Resource Management Journal*, vol. 5, no. 3, pp. 56-76.

Dekker, R. & R. Dorenbos (1997) 'Flexibel werk aan de onderkant van de arbeidsmarkt', *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, jg. 13, nr. 2, pp. 103-112.

Delsen, L. (1995) *Atypical Employment: An international perspective. Causes, Consequences and Policy*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Delsen, L. (1996) 'De boemerang van de flexibiliteit', *Gids voor Personeelsmanagement*, jg. 4, pp. 10-13.

Delsen, L. (1997) 'Flexibilisering van de arbeid in Europa', *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, jg. 13, nr. 1, pp. 22-36.

Delsen, L. (1998) 'Zijn externe flexibiliteit en employability strijdig?'. *Tijdschrift voor HRM*, nr. 2, 27-45.

Delsen, L. (2000a) *Exit Poldermodel: sociaal –economische ontwikkelingen in Nederland*. Assen: Van Gorcum.

Delsen, L. (2000b) *Arbeid in economie: quid pro quo, offer, wederkerige gift en betrokkenheid*. Paper, Universiteit Nijmegen.

Denzin, N. K. (1978) *The research act. A theoretical introduction to sociological methods* (2<sup>nd</sup> edition). New York: McGraw Hill.

Dick, G. & B. Metcalfe (2001) 'Managerial factors and organisational commitment: a comparative study of police officers and civilian staff', *The International Journal of Public Sector Management*, vol. 14, no. 2, pp. 111-128.

Doornik, P.F. (1997) 'Artikel 7:690 en 691BW: de uitzendovereenkomst', *Sociaal Recht*, jg. 12, nr. 7/8, pp. 220-222.

Dunham, R.B. & J.A. Grube & M.B. Castaneda (1994) 'Organizational commitment: the utility of an integrative definition', *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, no. 3, pp. 370-380.

Dyne, L. van & S. Ang (1998) 'Organizational citizenship behaviour of contingent workers in Singapore', *Academy of Management Journal*, vol. 41, no. 6, pp. 692-703.

Eby, L.T. & D.M. Freeman & M.C. Rush & C.E. Lance (1999) 'Motivational bases of affective organizational commitment: a partial test of an integrative theoretical model', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 75, no. 4, pp. 463-484.

Eisenberger, R. & R. Huntington & S. Hutchison & D. Sowa (1986) 'Perceived organizational support', *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, no. 3, pp. 500-507.

Eisenberger, R. & P. Fasolo & N. Davis-LaMastro (1990) 'Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation', *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, no. 1, pp. 51-59.

Eisenberger, R. & S. Armeli & B. Rexwinkel & P.D. Lynch & L. Rhoades (2001) 'Reciprocation of perceived organizational support', *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, no. 1, pp. 42-51.

Ellingson, J.E. & M.L. Gruys & P.R. Sackett (1998) 'Factors related to the satisfaction and performance of temporary employees', *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, pp. 913-921.

Ester, P. & H. Vinken (2000) 'Forever flexible? Verwachtingen van Nederlanders over flexibiliteit van de arbeid in de 21ste eeuw', in: P. Ester c.s. (eds.), *Flexibiliteit verzekerd*. Bussum: Coutinho.

Etzioni, A. (1961) *A comparative analysis of complex organizations*. New York: The Free Press.

European Foundation (2001) *Working conditions in atypical work*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Feldman, D.C. & H.I. Doeringhaus & W.H. Turnley (1994) 'Managing temporary workers: a permanent HRM challenge', *Organizational Dynamics*, vol. 23, pp. 49-63.

Festen-Hoff, K. (1996) 'Aansprakelijkheid voor bedrijfsongevallen, overkomen aan flexibele arbeidskrachten', *Sociaal Maandblad Arbeid*, jg. 51, nr. 2, pp. 87-105.

Finegan, J.E. (2000) 'The impact of personal and organizational values on organizational commitment', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 73, no. 2, pp. 149-170.

FME (1995) *Arbeidsmarktonderzoek Nederland 1995. Een onderzoek naar de werkgelegenheid en flexibiliteit in de meta elektro-industrie*. Zoetermeer: FME.

FME-CWM (2000) *Rapport Vacature-onderzoek 2000*. Zoetermeer: FME-CWM.

FME-CWM (2001a) *Jaarverslag 2000*. Zoetermeer: FME/CWM.

FME-CWM (2001b) <http://www.fme.nl> (startsite).

FME-CWM (2002) *Meta elektro in beeld. Opvattingen en standpunten met het oog op de toekomst*. Zoetermeer: FME-CWM.

FME-CWM (2003) *FME-CWM Conjunctuurenquête 2002*. Zoetermeer: FME-CWM.

Fombrun, C.J. & N.M. Tichy & M.A. Devanna (1984) *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.

Fruytier, B. (1999) 'De ontwikkeling van de collectieve arbeidsverhoudingen in Nederland', *Tijdschrift voor HRM*, jg. 2, pp. 65-85.

Gallagher, D.G. & M. Sverke (2000) *Contingent employment contracts: are existing employment theories still relevant?* Paper voor de 12de wereldconferentie van het IIRA, Tokyo, Japan.

Gallagher, D.G. & J. McLean Parks (2001) 'I pledge thee troth ... contingently: commitment and the contingent work relationship', *Human Resource Management Review*, vol. 11, no. 3, pp. 181-208.

Gallie, D. & M. White (1993) *Employee Commitment and the Skills Revolution*. London: Policy Studies Institute.

Geary, J.F. (1992) 'Pay, control and commitment: linking appraisal and reward', *Human Resource Management Journal*, vol. 2, no. 4, pp. 36-54.

Gilder, D. de & H. van den Heuvel & N. Ellemers (1997) 'Het 3-componenten model van commitment', *Gedrag en Organisatie*, jg. 10, nr. 2, pp. 95-106.

Gleitman, H. (1987) 'Sociale psychologie', *Inleiding in de psychologie 1b*. Heerlen: Open Universiteit.

Goudswaard, A. & R. Batenburg (2000) 'De flexibiliteit van Nederlandse bedrijven: strategieën en determinanten', *Bedrijfskunde*, jg. 72, nr. 4, pp. 10-19.

Goudswaard, A. & M. de Nanteuil (2000) *Flexibility and working conditions. A qualitative and comparative study in seven EU member states*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Goudswaard, A. & K.O. Kraan & S. Dhondt (2000) *Flexibiliteit in balans. Flexibilisering en de gevolgen voor de werkgever en werknemer*. Hoofddorp: TNO Arbeid.

Grunberg, L. & R. Anderson-Connolly & E.S. Greenberg (2000) 'Surviving layoffs. The effects on organizational commitment and job performance', *Work and Occupations: an international sociological journal*, vol. 27, no. 1, pp. 7-31.

Guest, D. & R. Peccei (1992) 'Employee involvement: redundancy as a critical case', *Human Resource Management Journal*, vol. 2, no. 3, pp. 34-59.

Guest, D. & R. Peccei & A. Thomas (1993) 'The impact of employee involvement on organisational commitment and 'them and us' attitudes', *Industrial Relations Journal*, vol. 24, no. 3, pp. 191-200.

Haan, E. de & P. Vos & P. de Jong (1994) *Flexibiliteit van de arbeid: op zoek naar zekerheid*. Amsterdam: Nationaal Vakbondsmuseum.

Hackett, R.D. & P. Bycio & P.A. Hausdorf (1994) 'Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment', *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, no. 1, pp. 15-23.

Hackett, R.D. & L.M. Lapiere & P.A. Hausdorf (2001) 'Understanding the links between work commitment constructs', *Journal of Vocational Behavior*, vol. 58, pp. 392-413.

Hassard, J. (1991) 'Multiple paradigms and organizational analysis: a case study', *Organization Studies*, vol. 12, no. 2, pp. 275-299.

Herberg, A.P. van der (1996) *Juridische aspecten bij flexibilisering*. Amsterdam: Randstad.

Herriot, P. & C. Pemberton (1997) 'Facilitating new deals' *Human Resource Management Journal*, vol. 7, no. 1, pp. 45-56.

Heus, P. de & R. van der Leeden & B. Gazendam (1995) *Toegepaste data-analyse. Technieken voor niet-experimenteel onderzoek in de sociale wetenschappen*. Maarssen: Elsevier Gezondheidszorg.

Heuvel, H. van den & N. Ellemers & B. Seghers (1998) 'Het belang van carrièrecommitment en collegiale commitment bij mannelijke en vrouwelijke werknemers: een studie onder promovendi', *Sociale psychologie en haar toepassingen*, vol. 9, pp. 168-186.

Hodson, R. & T.A. Sullivan (1985) 'Totem or tyrant? Monopoly, regional and local sector effects on workers commitment', *Social Forces*, vol. 63, pp. 716-731.

Holzkamp, K. (1983) *Grundlegung der Psychologie*. Frankfurt/M.: Campus.

Houtman, I. & P. Smulders & J. Klein Hesselink (1999) *Trends in arbeid 1999*. Alphen aan de Rijn: Samson.

Huiskamp, M.J. (1999) 'Arbeidsflexibiliteit en uitbesteding in de onderneming', *M&O*, nr. 1, januari/februari, pp. 9-23.

Huiskamp, R. & J. de Leede & J.C. Looise (2002) *Arbeidsrelaties op maat: naar een derde contract?* Assen: Van Gorcum.

Huizingh, E. (1999) *Inleiding SPSS*. Schoonhoven: Academic Service.

Hunter, L. & A. McGregor & J. Macinnes & A. Sproull, (1993) 'The flexible firm, strategy and segmentation', *British Journal of Industrial Relations*, vol. 31, no. 3, pp. 383-405.

Hutjes, J.M. & J.A. van Buuren (1992) *De Gevalsstudie. Strategie van kwalitatief onderzoek*. Meppel: Boom.

ILO (1998) *Impact of flexible labour market arrangements in the machinery, electrical and electronic industries*. Geneva: International Labour Office.

Jacobsen, D.I. (2000) 'Managing increased part-time: does part-time work imply part-time commitment?', *Managing Service Quality*, vol. 10, no. 3, pp. 187-200.

Jonge, J. de & J.A. Landeweerd: de Maastrichtse autonomielijst: achtergrond, constructie en validering', *Gedrag en Organisatie*, vol. 7, no. 1, pp. 27-41.

Jonge, J. de & S. Geurts (1997) 'Gevolgen van flexibilisering van de arbeid: een tussentijdse balans', *Gedrag en Organisatie*, jg. 10, nr. 4, pp. 195-211.

Kaar, R. van het (2003) *Nederlandse economie blijft achter bij EU-gemiddelde: bijten loonmatiging en productiviteit elkaar?* <http://eiro.eurofound.ie>.

Keers, C. & H. Wilke & P.O. Kampschuur (1983) *Oriëntatie in de Sociale Psychologie: het individu en de groep*. Alphen aan den Rijn: Samson.

Kelman, H.C. (1958) 'Compliance, identification and internalization: three processes of attitude change', *Journal of Conflict Resolution*, vol. 2, pp 51-60.

Kessler, I. & J. Coyle-Shapiro & J. Purcell (1999) 'Outsourcing and the employee perspective'. *Human Resource Management Journal*, vol. 9, no. 2, pp. 5-19.



Kidder, L.H. & M. Fine (1997) 'Qualitative inquiry in psychology: a radical tradition', in: D. Fox & I. Prilleltensky (eds.), *Critical Psychology: an introduction*. London: Sage Publications, pp. 34-50.

Kleinknecht, A.H. (1996) *Is labour market flexibility harmful to innovation? Notes from a recent debate in The Netherlands*. Amsterdam: Vrije Universiteit, Tinbergen Institute.

Kleinknecht, A.H. (1998) *Mythen in de polder*. Rede ter aanvaarding van het ambt van hoogleraar economie en innovatie, uitgesproken op 13 maart 1998 aan de TU Delft.

Kleinknecht, A.H. & R.H. Oostendorp & M.P. Pradhan (1997) *Patronen en economische effecten van flexibiliteit in de Nederlandse arbeidsverhoudingen. Een exploratie op basis van de OSA vraag- en aanbodpanels*. Den Haag: SDU Uitgevers.

Kluytmans, F. & W. Vander Meeren (1992) *Management van human resources: stromen, stimuleren en structureren*. Deventer: Kluwer.

Krausz, M. & T. Brandwein & S. Fox (1995) 'Work attitudes and emotional responses of permanent, voluntary, and involuntary temporary-help employees: an exploratory study', *Applied Psychology: an international review*, vol. 44, no. 3, pp. 217-232.

Kuhn, T.S. (1970) *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: The University of Chicago Press.

Lawler, E.E. & D.T. Hall (1970) 'Relationship of job characteristics tot job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation', *Journal of Applied Psychology*, vol. 54, no. 4, pp 305-312.

Lee, T.W. & D.R. Johnson (1991) 'The effects of work schedule and employment status on the organizational commitment and job satisfaction of full versus part time employees', *Journal of Vocational Behavior*, vol. 38, pp. 204-224.

Leede, J. de & J.I. Stoker (1996) 'Taakgroepen in de Nederlandse industrie: één concept met vele toepassingen', *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, vol. 12, no. 4, pp. 310-321.

Leede, J. de (1997) *Innoveren van onderop. Over de bijdrage van taakgroepen aan product- en Organisatievernieuwing*. Proefschrift Universiteit Twente.

Leede, J. de & M.J. van Riemsdijk & K. Sips (2000) *Teamwork and external flexibility*. Paper, Enschede: Universiteit Twente.

Leede, J. & M.J. van Riemsdijk (2000). 'Operational flexibility and labour flexibility in the Dutch automotive', in: R. van Dierdonck & A. Vereecke (eds), *Operations Management: Crossing Borders and Boundaries: The Changing Role of Operations*, proceedings 7<sup>th</sup> International Conference of the European Operations Management Association. Ghent, Belgium, June 4-7.

Leede, J. de & M.J. van Riemsdijk (2001) *External labour flexibility and teamwork in manufacturing: are the two compatible?* Paper to be presented at the 8<sup>th</sup> Euroma annual conference. Bath, June 4-7.

Leeuw, A.C.J. de (1990) *Bedrijfskundige methodologie. Management van Onderzoek*. Assen: Van Gorcum.

Legge, K. (1989) 'Human resources management: a critical analysis', in: J. Storey (eds.), *New Perspectives on Human Resources Management*. London: Routledge.

Levinson, H. & C.R. Price & K.J. Munden & H.J. Mandl & C.M. Solley (1962) *Men, management and mental health*. Cambridge: Harvard University Press.

Lincoln, J.R. & A.L. Kalleberg (1985) 'Work organization and workforce commitment: a study of plants and employees in the U.S. and Japan', *American Sociological Review*, vol. 50, pp. 738-760.

Looise, J.C. & M.J. Riemsdijk & F. de Lange (1998) 'Company labour flexibility strategies in the Netherlands: an institutional perspective', *Employee Relations*, vol. 20, no. 5, pp. 461-482.

Looise, J.C. & M.J. Riemsdijk (2001) 'Globalisation and human resource management: the end of industrial relations?' in: G. Széll (ed.), *European Labour Relations, Vol 1: Common features*. Hampshire:Gower, pp. 280-296.

Looise, J.C. & J. Paauwe (2001) 'HR research in the Netherlands: imitation and innovation', *International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, no. 7, pp. 1203.

Looise, J.C. (2001) 'Onderzoek in de afdeling Human Resource Management Universiteit Twente', *Tijdschrift voor HRM*, nr. 1, pp. 95-98.

Mael, F. & B.E. Ashforth (1992) 'Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification', *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 13, pp. 103-123.

Markard, M. (2000) 'Kritische Psychology: Methodik vom Standpunkt des Subjects, *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum:Qualitative Social Research* (On-line Journal). <http://qualitative-research.net/fqs/fqs-d/2-00inhalt-d.htm>.

Mathieu, J.E. & D.M. Zajac (1990) 'A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment', *Psychological Bulletin*, vol. 108, pp. 171-194.

McCaul, H.S. & V.B. Hinsz & K.D. McCaul, (1995) 'Assessing organisational commitment: an employee's global attitude towards the organisation', *Journal of Applied Behavioural Science*, vol. 31, nr. 1, pp. 80-90.

McElroy, J.C. & P.C. Morrow & R.N. Laczniak (2001) 'External organizational commitment', *Human Resource Management Review*, vol. 11, no. 3, pp. 237-256.

McGee, G.W. & R.C. Ford (1987) 'Two (or more) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales', *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, no. 4, pp. 638-642.

McLean-Parks, J. & D.L. Kidder & D.G. Gallagher (1998) 'Fitting square pegs into round holes: mapping the domein of contingent work arrangements onto the psychological contract', *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 19, pp. 697-730.

Metaalunie (2000) *Jaarverslag 1999*. Nieuwegein: Metaalunie.

Metaalunie (2001) *Jaarverslag 2000*. Nieuwegein: Metaalunie.

Metaalunie (2002) *Jaarverslag 2002*. Nieuwegein: Metaalunie.

Meyer, J.P. & S.V. Paunonen & I.R. Gellatly & R.D. Goffin & D.M. Jackson (1989) 'Organizational commitment and job performance: it's the nature of the commitment that counts'', *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, no. 1, pp. 152-156.

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

Meyer, J.P. & L. Herscovitch (2001) 'Commitment in the workplace: toward a general model', *Human Resource Management Review*, vol. 11, no. 3, pp. 299-236.

Miller, D. & J. Lee (2001) 'The people make the process: commitment to employees, decision making, and performance', *Journal of Management*, vol. 27, pp. 163-189.

Millward, L.J. & L.J. Hopkins (1998) 'Psychological contracts, organizational and job commitment', *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 28, no. 16, pp. 1530-1556.

Ministerie van Economische Zaken (2001) *Arbeidsradar Lassers*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (1998) *Knelpunten op de arbeidsmarkt*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (1999) *Sociale Nota 2000*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2000) *In goede banen: een aanpak van de knelpunten op de arbeidsmarkt*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2003) *Sociale Nota 2003*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Morris, T. & H. Lydka & F. O'Creevy (1993) 'Can commitment be managed? A longitudinal analysis of employee commitment and human resource policies', *Human Resource Management Journal*, vol. 3, no. 3, pp. 21-42.

Morrow, P.C. & J.C. McElroy (2001) 'Work commitment: conceptual and methodological developments for the management of human resources', *Human Resource Management Review*, vol. 11, no. 3, pp. 177-180.

Mottaz, C.J. (1988) 'Determinants of Organizational Commitment', *Human Relations*, vol. 41, no. 6, pp. 467-482.

Nightingale D. & T. Neilands (1997) 'Understanding and practicing critical psychology', in: D. Fox & I. Prilleltensky (eds.), *Critical Psychology. An Introduction*. London: Sage, pp. 68-84.

Nijs, W. de (1998) 'Human resource Management: concepten en benaderingen', in: H. Doorewaard & W. de Nijs, *Organisatieontwikkeling en human resource management*. Utrecht: Lemma, pp. 23-47.

Norušis, M. J. (1993) *SPSS for Windows. Base System User's Guide. Release 6.0*. Chicago: SPSS Inc..

OOM & O+A (2000) *Motieven en achtergronden studiekeuze VBO-Metaaltechniek. Onderzoek onder leerlingen, ouders, docenten en decanen*. Waddinxveen: OOM.

Opleidings- en Ontwikkelingsfonds Metaalbewerking (2001a) *Totaalrapportage arbeidsmarkt-onderzoek 2000*. Waddinxveen: OOM.

Opleidings- en Ontwikkelingsfonds Metaalbewerking (2001b) *Metaaljournaal*, 2, 2001.

O'Reilly, C. & J. Chatman (1986) 'Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior', *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, no. 3, pp. 492-499.

Pearce, J.L. (1993) 'Toward an organizational behavior of contract laborers: their psychological involvement and effect on co-workers', *Academy of Management Journal*, vol. 36, no. 5, pp. 1082-1096.

Peeters M.C.W. & S. Meijer (1995) 'Betrokkenheid bij de organisatie, de afdeling en het werk: een zinvol onderscheid?', *Gedrag en Organisatie*, jg. 8, nr. 3, pp. 153-165.

Pfeffer, J. (1994) 'Competitive advantage through people', *California Management Review*, winter, pp. 9-28.

Porter, L.W. & R.M. Steers & R.T. Mowday & P.V. Boulian (1974) 'Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians', *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, pp. 603-609.

Porter, G. (1995) *Attitude differences between regular and contract employees of nursing departments*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Vancouver.

Pot, F. & B. Koene (2000) *Contingent employment in the Netherlands*. Paper prepared for NUEWO.

Prilleltensky, I. & D. Fox (1997) 'Introducing critical psychology: values, assumptions, and the status quo'. In Fox, D. en Prilleltensky, I. (eds.), *Critical Psychology: an introduction*. London: Sage Publications.

Purcell, J. (1996) 'Contingent workers and human resource strategy: rediscovering the core-periphery dimension', *Journal of Professional HRM*, vol. 5, pp. 16-23.

Purcell, K. & J. Purcell (1998) 'In-sourcing, outsourcing, and the growth of contingent labour as evidence of flexible employment strategies', *The European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 7, no. 1, pp. 39-60.

Ramsay, H. (1991) 'Reinventing the wheel? A review of the development and performance of employee involvement', *Human Resource Management Journal*, vol. 1, no. 4, pp. 1-22.

Reemers, A.M.W. (1998) 'Schoolverlaters op zoek naar een baan', *Sociaal-Economische Dynamiek 1998*, Heerlen: CBS, pp. 57-61.

Reichers, A.E. (1985) 'A review and reconceptualization of organizational commitment', *Academy of Management Review*, vol. 10, pp. 465-476.

Reilly, N.P. (1994) 'Exploring a paradox: commitment as a moderator of the stressor-burnout relationship', *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 24, no. 5, pp. 397-414.

Reilly, P.A. (1998) 'Introduction: flexibility for the individual, organization and society', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 7, no. 1, pp. 1-6.

Riemsdijk, M.J. (1999) 'Dilemma's in de bedrijfskundige wetenschap. Enkele achtergronden', in: M.J. van Riemsdijk (eds.), *Dilemma's in de bedrijfskundige wetenschap*. Assen: Van Gorcum, pp. 1-27.

Riemsdijk, M.J. van & J. de Leede (1999) *Configurations of flexible labour*. Position Paper, Universiteit Twente.

Riemsdijk, M.J. van & K. Tijdens & A. Goudswaard & R. Batenburg (2001) *Rigour in flexibility research: towards a research model of labour flexibility at the company level*. Paper gepresenteerd op het 17de EGOS Colloquium, 5 t/m 7 July, 2001, Lyon, Frankrijk.

Rousseau, D.M. (1989) 'Psychological and implied contracts in organizations', *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 2, no. 2, pp. 121-139.

Rousseau, D.M. & J. McLean Parks (1993) 'The contracts of individuals and organizations', *Research in Organizational Behavior: an annual series of analytical essays and critical reviews*, vol. 15, pp. 1-44.

Rousseau, D.M. (1996) 'Changing the deal while keeping the people', *Academy of Management Executive*, vol. 10, no. 1, pp. 50.

Rousseau, D.M. (1995) *Psychological Contracts in Organizations: understanding written and un-written agreements*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Rousseau, D.M. & C. Libuser (1997) 'Contingent workers in high risk environments', *California Management Review*, vol. 39, no. 2, pp. 103-123.

Rousseau, D.M. (1998) 'Why workers still identify with organizations', *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 19, pp. 217-233.

Salancik, G.R. (1982) 'Commitment is too easy!', in : E.L. Tushman & W.L. Moore (eds.), *Readings in the Management of Innovation*. London: Pitman.

Schilfgaarde, P. van & W.J.M. Cornelissen (1988) *De flexibele onderneming. Mogelijkheden en instrumenten om de flexibele inzet van personeel te vergroten*. Stichting Management Studies, Assen: Van Gorcum.

Schmidt, K.-H. & S. Hollman & D. Sodenkamp (1998) 'Psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des "Commitment"-Fragebogens von Allen und Meyer (1990)', *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, vol. 19, no. 2, pp. 93-106.

Segers, J.H.G. (1987) *Methoden voor de sociale wetenschappen. Deel 1*. Assen: Van Gorcum.

Shore, L.M. & H.J. Martin (1989) 'Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions', *Human Relations*, vol. 42, no. 7, pp. 625-638.

Shore, L.M. & L.E. Tetrick & T.H. Shore & K. Barksdale (2000) 'Construct validity of measures of Becker's side-bet theory', *Journal of Vocational Behaviour*, vol. 57, pp. 428-444.

Singh, V. & S. Vinnicombe (2000) 'What does commitment really mean: views of UK and Swedish engineering managers', *Personnel Review*, vol. 29, no. 2, pp. 228-254.

- STAR (1996) *Nota Flexibiliteit en Zekerheid*. Den Haag: Stichting van de Arbeid.
- Steenbakkers, A.I.R. (1994) *Flexibele arbeid en effectiviteit van ondernemingen*. Proefschrift Universiteit Twente.
- Steenbekke, M. (2001) 'Metaal loopt voorop in recessie'. *NRC Handelsblatt*, 4 december 2001.
- Steers, R.M. (1977) 'Antecedents and outcomes of organizational commitment'. *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, pp. 46-56.
- Stiles, P. & L. Gratton & C. Truss & V. Hope-Hailey & P. McGovern (1997) 'Performance management and the psychological contract', *Human Resource Management Journal*, vol. 7, no. 1, pp. 57-66.
- Swanborn, P.G. (1987) *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek. Nieuwe editie*. Meppel: Boom.
- Swanborn, P.G. (1996) *Case-study's. Wat, wanneer en hoe?* Meppel: Boom.
- Tashakkori, A. & C. Teddlie (1998) *Mixed Methodology. Combining qualitative and quantitative approaches*. London: Sage.
- Tijdens, K. (1999) *Vragenlijst kwaliteit van de arbeid*. AIAS: Amsterdam.
- Torka, N. (2000) 'De metaal: een betrokken sector met flexibiliteit?!', *Nederlands Tijdschrift voor Bedrijfskunde*, jg. 72, nr. 4, pp. 20-26.
- Torka, N. & M.J. van Riemsdijk (2001a) 'Atypische contractrelatie en binding: een paradox!?', *Tijdschrift voor HRM*, nr. 1, pp. 59-76.
- Torka, N. & M.J. van Riemsdijk (2001b) *Atypical contracts and commitment in the metal-industry: manually skilled blue-collar workers and their involvement towards work-related foci*. Paper presented at the 17<sup>th</sup> EGOS colloquium, Lyon/Frankrijk.
- Torka, N., M.J. van Riemsdijk & B.I.J.M. van der Heijden & J.C. Looise (2002) *Organisational commitment: a managerial fairy tale?* Paper presented at the 18<sup>th</sup> EGOS colloquium, Barcelona/Spanje.



Tsui, A.S. & J.L. Pearce & L.W. Porter & A.M. Tripoli (1997) 'Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off?', *Academy of Management Journal*, vol. 40, pp. 1089-1121.

Turnbull, P.J. (1986) 'The Japanisation of production and industrial relations at Lucas Electrical', *Industrial Relations Journal*, vol. 17, pp. 193-206.

Voogdt-Pruis, H.R. (1998a) 'Van een tijdelijk naar een vast contract', *Sociaal-Economische Dynamiek 1998*. Heerlen: CBS, pp. 34-39.

Voogdt-Pruis, H.R. (1998b) 'Scholing van werkenden', *Sociaal Economische Dynamiek 1998*. Heerlen: CBS, pp. 54-56.

Wallace, J.E. (1997) 'Becker's side-bet theory of commitment revisited: is it time for a moratorium or a resurrection?', *Human Relations*, vol. 50, no. 6, pp. 727-749.

Walton, R.E. (1985) 'From control to commitment in the workplace', *Harvard Business Review*, vol. 63, pp. 76-81.

Welsch, H.P. & H. LaVan (1981) 'Inter-relationships between organizational commitment and job characteristics, job satisfaction, professional behaviour, and organizational climate', *Human Relations*, vol. 34, no. 12, pp. 1079-1089.

Wiener, Y. (1982) 'Commitment in organizations: a normative view', *Academy of Management Review*, vol. 7, no. 3, pp. 418-428.

Yin, R.K. (1984) *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage.

Yoon, J & M.R. Baker & J.-W. Ko (1994) 'Interpersonal attachment and organizational commitment: subgroup hypothesis revisited', *Human Relations*, vol. 47, no. 3, pp. 329-351.

Yousef, D.A. (1998) 'Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment', *International Journal of Manpower*, vol. 19, no. 3, pp. 184-194.

Zwaan, A.H. van der (1995) *Organisatieonderzoek. Leerboek voor de praktijk: het ontwerpen van onderzoek in organisaties*. Assen: Van Gorcum.

## Bijlage 1

Factoranalyses, behorend bij hoofdstuk 6, paragraaf 6.4.1

*Betrokkenheid bij het werk*

Affectieve betrokkenheid		Normatieve betrokkenheid		Alternatieven werk (bedrijf)		Alternatieven werk (algemeen)		Investerings werk	
Component	$\lambda^*$	Component	$\lambda^*$	Component	$\lambda^*$	Component	$\lambda^*$	Component	$\lambda^*$
1	2.67	1	4.39	1	2.00	1	2.47	1	1.33
2	.86	2	.93	2	.61	2	.91	2	1.10
3	.60	3	.72	3	.39	3	.40	3	.92
4	.50	4	.61			4	.22	4	.66
5	.37	5	.41						
		6	.40						
		7	.31						
		8	.24						

\*Eigenwaarde

*Betrokkenheid bij de collega's*

Affectieve betrokkenheid		Normatieve betrokkenheid		Afhankelijkheid collega's		Investerings collega's	
Component	$\lambda^*$	Component	$\lambda^*$	Component	$\lambda^*$	Component	$\lambda^*$
1	4.20	1	2.83	1	2.29	1	2.19
2	.92	2	.97	2	.92	2	.90
3	.86	3	.54	3	.50	3	.62
4	.78	4	.40	4	.29	4	.28
5	.65	5	.26				
6	.57						
7	.44						
8	.35						
9	.25						

\*Eigenwaarde

*Betrokkenheid bij de afdeling*

Affectieve betrokkenheid		Normatieve betrokkenheid		Alternatieven afdeling		Investerings afdeling	
Component	$\lambda^*$	Component	$\lambda^*$	Component	$\lambda^*$	Component	$\lambda^*$
1	2.92	1	4.80	1	2.01	1	2.39
2	.79	2	.72	2	.87	2	.86
3	.51	3	.47	3	.80	3	.51
4	.41	4	.34	4	.27	4	.24
5	.37	5	.23				
		6	.23				
		7	.21				

\*Eigenwaarde

*Betrokkenheid bij de organisatie*

<b>Affectieve betrokkenheid</b>		<b>Normatieve betrokkenheid</b>		<b>Alternatieven organisatie</b>		<b>Investerings organisatie</b>	
Component	$\lambda^*$	Component	$\lambda^*$	Component	$\lambda^*$	Component	$\lambda^*$
1	4.58	1	5.12	1	2.65	1	2.41
2	.70	2	.67	2	.82	2	.98
3	.59	3	.62	3	.32	3	.72
4	.37	4	.46	4	.22	4	.59
5	.30	5	.37			5	.29
6	.24	6	.31				
7	.22	7	.23				
		8	.21				

\*Eigenwaarde

*Arbeidsinhoud*

<b>Autonomie</b>		<b>Uitdaging</b>		<b>Ability (vakmanschap)</b>		<b>Taakcomplexiteit</b>	
Component	$\lambda^*$	Component	$\lambda^*$	Component	$\lambda^*$	Component	$\lambda^*$
1	2.26	1	2.14	1	3.17	1	1.96
2	.42	2	.48	2	.69	2	1.08
3	.32	3	.39	3	.50	3	.70
				4	.34	4	.26
				5	.30		

\*Eigenwaarde

*Werknemersinvloed*

<b>Informatie</b>		<b>Inspiraak</b>		<b>Zeggenschap</b>	
Component	$\lambda^*$	Component	$\lambda^*$	Component	$\lambda^*$
1	2.40	1	2.39	1	2.48
2	.44	2	.46	2	.38
3	.16	3	.15	3	.14

\*Eigenwaarde

## Bijlage 2

### Multiple Vergleiche bei der Rangvarianzanalyse

(<http://marketing.wu-wien.ac.at/spss/demo.demomv.html>)

Die Rangvarianzanalyse nach Kruskal-Wallis als verteilungsunabhängige Alternative zur (metrischen) Varianzanalyse liefert keine multiple range Tests (im Gegensatz zur metrischen Varianzanalyse, wo diese Tests als *post hoc* angefordert werden können). Man weiß also bei einem signifikanten Ergebnis nicht, welche Teilstichproben sich voneinander unterscheiden. Obwohl in SPSS nicht implementiert, sind auf Basis der Ausgabe der Prozedur Rangvarianzanalyse kritische Rangzahlendifferenzen leicht berechenbar. Voraussetzung ist eine signifikante Rangvarianzanalyse.

#### *Vergleich der Mean Ranks*

Die mean ranks werden paarweise verglichen und auf Signifikanz geprüft. Ist die tatsächliche Differenz größer als die kritische ( $d_{krit}$ ), so ist der Unterschied signifikant. Die kritische Differenz  $d_{krit}$  berechnet sich für zwei bestimmte Stichproben wie folgt:

$$d_{krit} = \sqrt{H_{krit}} \cdot \sqrt{\frac{N \cdot (N + 1)}{12}} \cdot \sqrt{\frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j}}$$

wobei:

$N$  Gesamtzahl der Fälle (alle Stichproben)

$n_i$  Stichprobenumfang der ersten betrachteten Teilstichprobe

$n_j$  Stichprobenumfang der zweiten betrachteten Teilstichprobe

$H_{krit}$  Chi-Quadratwert entsprechend dem gewählten Signifikanzniveau, mit  $k-1$  Freiheitsgraden ( $k$  Stichproben)

Der kritische Chi-Quadratwert kann in jeder Chi-Quadrattabelle nachgeschlagen werden.

## Bijlage 3

Enkelvoudige regressie analyses ( $R^2$ ), behorend bij hoofdstuk 6

EFFECTVARIABLEN (*)	ABW	NBW	AWB	AWA
<b>ORZAAKVARIABLEN</b>				
<u>HR-beleid</u>				
Doorstroombeleid				
• Alternatieven werk bedrijf	n.s.	.12**	1.00	.33**
• Alternatieven werk algemeen	n.s.	.03**	.33**	1.00
• Alternatieven afdeling	n.s.	.08**	.31**	.28**
<u>Arbeidssysteem</u>				
• Autonomie	.12**	n.s.	.03**	n.s.
• Uitdaging	n.s.	.06**	.03**	.03**
• Ability	.42**	.10**	.02*	n.s.
• Taakcomplexiteit	.33**	.06**	n.s.	n.s.
<u>Beloning</u>				
	.04**	n.s.	n.s.	n.s.
<u>Werknemersinvloed</u>				
• Informatie	.10**	.02*	.02*	n.s.
• Inspraak	.21**	.03**	.04**	n.s.
• Zeggenschap	.26**	.03**	.03**	n.s.
<u>Persoonlijke werkgerelateerde kenmerken</u>				
• Organisatieanciënniteit	n.s.	.02*	n.s.	n.s.
• Afdelingsanciënniteit	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
• Functieanciënniteit	.02*	n.s.	n.s.	n.s.
• Algemene opleiding	n.s.	n.s.	n.s.	.05**
• Technische opleiding	n.s.	n.s.	-.02*	n.s.
• Contractrelatie	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
• Tevredenheid contractrelatie	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
<u>Persoonlijke niet-werkgerelateerde kenmerken</u>				
• Leeftijd	n.s.	-.02*	n.s.	.04**
• Woonvorm	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
• Financieel afhankelijke gezinsleden	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
• Inkomen partner	n.s.	n.s.	n.s.	-.03*
• Arbeidsovereenkomst partner	n.s.	n.s.	-.08**	-.04*

- (\*) ABW: Affectieve betrokkenheid bij het werk  
 NBW: Normatieve betrokkenheid bij het werk  
 AWB: Alternatieven werk bedrijf [calculatieve (low) alternative betrokkenheid]  
 AWA: Alternatieven werk algemeen [calculatieve (low) alternative betrokkenheid]

Tabel 1 Univariate regressie analyse ( $R^2$ ) op betrokkenheid bij het werk (\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , n.s. = niet significant)

EFFECTVARIABLEN (*)	ABC	NBC	AC	IC
<b>ORZAAKVARIABLEN</b>				
<u>HR-beleid</u>				
Doorstroombeleid				
• Alternatieven werk bedrijf	.07**	.05**	n.s.	.04**
• Alternatieven werk algemeen	.03**	.02*	n.s.	n.s.
• Alternatieven afdeling	.04**	.03**	n.s.	.03**
Arbeidssysteem				
• Autonomie	.03**	n.s.	n.s.	.06**
• Uitdaging	.04*	n.s.	n.s.	.03*
• Ability	.18**	.02*	.04**	.19**
• Taakcomplexiteit	.09**	.02*	.06*	.11**
Beloning	.04**	n.s.	n.s.	.03**
Werknemersinvloed				
• Informatie	.05**	n.s.	.02*	.11**
• Inspraak	.10**	.03**	.03**	.15**
• Zeggenschap	.10**	.02*	n.s.	.15**
<u>Persoonlijke werkgerelateerde kenmerken</u>				
• Organisatieanciënniteit	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
• Afdelingsanciënniteit	-.03**	n.s.	n.s.	n.s.
• Functieanciënniteit	n.s.	n.s.	.03**	n.s.
• Algemene opleiding	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
• Technische opleiding	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
• Contractrelatie	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
• Tevredenheid contractrelatie	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
<u>Persoonlijke niet-werkgerelateerde kenmerken</u>				
• Leeftijd	n.s.	n.s.	n.s.	.03**
• Woonvorm	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
• Financieel afhankelijke gezinsleden	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
• Inkomen partner	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
• Arbeidsovereenkomst partner	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.

- (\*) ABC: Affectieve betrokkenheid bij de collega's  
NBC: Normatieve betrokkenheid bij de collega's  
AC: Afhankelijkheid collega's [calculatieve (low) alternative betrokkenheid]  
IC: Investeren collega's [calculatieve 'high sacrifices' betrokkenheid]

Tabel 2 Univariate regressie analyse ( $R^2$ ) op betrokkenheid bij de collega's (\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , n.s.= niet significant)

EFFECTVARIABLEN (*)	ABA	NBA	AA	IA
<b>OORZAAKVARIABLEN</b>				
<u>HR-beleid</u>				
Doorstroombeleid				
• Alternatieven werk bedrijf	.05**	.10**	.31**	.11**
• Alternatieven werk algemeen	n.s.	n.s.	.28**	.08**
• Alternatieven afdeling	n.s.	.07**	1.00	.06**
Arbeidssysteem				
• Autonomie	.04**	.06**	n.s.	.09**
• Uitdaging	.02*	.07**	.05**	.08**
• Ability	.26**	.21**	n.s.	.14**
• Taakcomplexiteit	.20**	.20**	n.s.	.11**
Beloning	.05**	.04**	n.s.	n.s.
Werknemersinvloed				
• Informatie	.14**	.09**	n.s.	.05**
• Inspraak	.27**	.23**	n.s.	.15**
• Zeggenschap	.22**	.25**	n.s.	.15**
<u>Persoonlijke werkgerelateerde kenmerken</u>				
• Organisatieaanciënniteit	.03*	n.s.	-.03**	.02*
• Afdelingsaanciënniteit	.02*	n.s.	-.11**	.03*
• Functieaanciënniteit	.05**	n.s.	-.11**	.04*
• Algemene opleiding	n.s.	n.s.	.02*	n.s.
• Technische opleiding	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
• Contractrelatie	n.s.	n.s.	n.s.	-.04**
• Tevredenheid contractrelatie	n.s.	n.s.	n.s.	.05*
<u>Persoonlijke niet-werkgerelateerde kenmerken</u>				
• Leeftijd	.06**	.07**	n.s.	n.s.
• Woonvorm	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
• Financieel afhankelijke gezinsleden	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
• Inkomen partner	n.s.	n.s.	-.04**	n.s.
• Arbeidsovereenkomst partner	n.s.	n.s.	-.03*	n.s.

- (\*) ABA: Affectieve betrokkenheid bij de afdeling  
NBA: Normatieve betrokkenheid bij de afdeling  
AA: Alternatieven afdeling [calculatieve (low) alternative betrokkenheid]  
IA: Investeren afdeling [calculatieve 'high sacrifices' betrokkenheid]

Tabel 3 Univariate regressie analyse ( $R^2$ ) op betrokkenheid bij de afdeling (\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , n.s.= niet significant)

EFFECTVARIABLEN (*)	ABO	NBO	AO	IO
<b>ORZAAKVARIABLEN</b>				
<u>HR-beleid</u>				
Doorstroombeleid				
• Alternatieven werk bedrijf	n.s.	.05**	.09**	.02*
• Alternatieven werk algemeen	n.s.	n.s.	.30**	n.s.
• Alternatieven afdeling	n.s.	.02*	.07**	n.s.
Arbeidssysteem				
• Autonomie	.05**	.03**	n.s.	.10**
• Uitdaging	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
• Ability	.24**	.18**	n.s.	.15**
• Taakcomplexiteit	.19**	.18**	n.s.	.06**
Beloning				
	.13**	.10**	n.s.	-
Werknemersinvloed				
• Informatie	.19**	.13**	n.s.	.24**
• Inspraak	.27**	.24**	.02*	.24**
• Zeggenschap	.29**	.24**	.02*	.23**
<u>Persoonlijke werkgerelateerde kenmerken</u>				
• Organisatieanciënniteit	n.s.	n.s.	-.08**	n.s.
• Afdelingsanciënniteit	n.s.	n.s.	-.06**	n.s.
• Functieanciënniteit	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
• Algemene opleiding	n.s.	n.s.	.04**	n.s.
• Technische opleiding	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
• Contractrelatie	n.s.	n.s.	.02*	n.s.
• Tevredenheid contractrelatie	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
<u>Persoonlijke niet-werkgerelateerde kenmerken</u>				
• Leeftijd	.06**	.07**	-.08**	.04**
• Woonvorm	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
• Financieel afhankelijke gezinsleden	n.s.	-.02*	n.s.	-.02
• Inkomen partner	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
• Arbeidsovereenkomst partner	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.

- (\*) ABO: Affectieve betrokkenheid bij de organisatie  
NBO: Normatieve betrokkenheid bij de organisatie  
AO: Alternatieven organisatie [calculatieve (low) alternative betrokkenheid]  
IO: Investeren organisatie [calculatieve 'high sacrifices' betrokkenheid]

Tabel 4 Univariate regressie analyse ( $R^2$ ) op betrokkenheid bij de organisatie (\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , n.s.= niet significant)