

The human factor in sourcing: HR-aspecten in multinationale sourcing



Auteur Mariska de Jong

Telefoonnummer 0651862060

Studentnummer 3474208

Instelling Universiteit Utrecht
Utrechtse School voor Bestuurs- en
Organisatiewetenschap
Master Strategisch Human Resource Management

Begeleider Universiteit Utrecht Paul Boselie

Begeleider Ziggo Sanneke Sarels van Rijn

Plaats en Datum Utrecht, 01-07-2013



Universiteit Utrecht

Voorwoord

Sartré zei ooit dat elk mens vrij is; individuele vrijheid is het grootste goed wat een mens kan hebben. Ieder mens heeft deze creatieve ruimte nodig om tot grootsheden te komen en zichzelf te ontwikkelen. In dit onderzoek heeft deze vrijheid ook zijn invloed gehad. Enerzijds op de onderzoekster die de vrijheid heeft gekregen om zichzelf te ontwikkelen, maar ook de vrijheid had om zichzelf binnen een organisatie te ontwikkelen en te ontdekken. Anderzijds zijn wij altijd onderdeel van het geheel, hierdoor is vrijheid nog altijd beperkt. Enkel deze realisatie is alweer voldoende om ons bewust te maken van het concept vrijheid en daar zo nu en dan bij stil te staan.

Echter, deze plek is niet alleen voor goedbedoelde overdenkingen van de auteur. Nu het eind van mijn opleiding in zicht is moet deze plek gebruikt worden voor de zogenaamde traditionele bedankjes aan de mensen die mij hebben gesteund tijdens mijn Master Strategisch Human Resource Management, maar ook in de periode daar voorafgaand.

De eerste die ik wil bedanken is Sanneke Sarels van Rijn, mijn begeleidster binnen Ziggo. Zij heeft ervoor gezorgd dat ik mijn Master thesis kon gaan schrijven bij Ziggo over een nog niet zo bekend onderwerp binnen HRM: Sourcing. Naast het schrijven van mijn thesis gaf Sanneke mij de mogelijkheid een 'kijkje in de keuken' te geven binnen Ziggo.

Paul Boselie is de volgende die ik graag wil bedanken. Zijn intensieve begeleiding heeft mijn thesis gemaakt zoals hij nu is. Ik hoop de verwondering die Paul ziet binnen het HRM vak over te kunnen brengen in deze thesis.

Vanuit Ziggo wil ik verder Jan Karel Sindorff bedanken voor het kritisch nalezen van mijn thesis. Daarnaast wil ik al mijn directe collega's bedanken voor hun openheid.

Alle respondenten van zowel Ziggo als de andere organisaties wil ik bedanken voor het mede mogelijk maken van mijn thesis.

Tot slot zijn er de mensen die er altijd zijn: mijn ouders en vrienden. Soms moet er nou eenmaal geklaagd worden over het schrijven van een thesis en zijn zij het dichtst in de buurt! Vooral mijn ouders verdienen een speciale ruimte in dit dankwoord voor alle steun!

Na het inleveren van mijn scriptie is het tijd voor een volgende fase; mijn eerste baan en op mezelf wonen. Stap voor stap probeer ik mijn nieuwe vrijheden te benutten.

Management Summary

In deze thesis is onderzocht welke behoeftes verschillende actoren hebben die betrokken zijn bij sourcing binnen Ziggo. Het onderzoek richt zich voornamelijk op het vergroten van de betrokkenheid van externe medewerkers. Deze medewerkers zijn niet in dienst van Ziggo, maar van een andere organisatie en daardoor niet contractueel verbonden aan Ziggo. De externe medewerker werkt via een outsourcing organisatie bij Ziggo. Het doel van deze thesis is om HRM handvatten te bieden om vanuit hun rol en verantwoordelijkheden de business te adviseren en ondersteunen bij sourcing vraagstukken.

Door middel van theoretische diepgang is er voor gekozen om te werken met verschillende modellen. Hieruit vloeide een conceptueel model voort, die weer die leidraad vormde voor de interviews. De groep respondenten bestond uit lijnmanagers, interne – en externe medewerkers, met een totaal van 20 interviews.

De externe medewerker is op meerdere manieren betrokken bij Ziggo maar voornamelijk door het werk en het team. Lijnmanagers geven in principe geen invulling aan HRM beleid ten opzichte van betrokkenheid van de externe medewerker, zij vinden dit vaak een taak van de partnerorganisatie zelf. De lijnmanagers kunnen hierin wel meer een rol pakken, ook ten opzichte van de interne medewerker. De betrokkenheid van de externe medewerker ten opzichte van de interne medewerker is belangrijk, maar staat onder druk. Zolang er successen worden behaald is er een hoge betrokkenheid, zodra het niet zo goed gaat richt de externe medewerker zich voornamelijk op de moederorganisatie. In deze situatie ontstaat er dualiteit en gaat de kwaliteit van het werk omlaag, ook de samenwerking tussen de medewerkers verminderd. Slechte kwaliteit wordt door interne medewerkers gezien als slechte betrokkenheid want als de externe medewerker oprecht het beste wil voor Ziggo zou deze goede kwaliteit willen opleveren.

Daarnaast kan de interne medewerker de externe medewerker zien als een bedreiging, door beide kunnen reacties ontstaan zoals een wij-zij cultuur. Hierin zou de lijnmanager een duidelijke rol kunnen spelen. Taal- en cultuurverschillen kunnen ook leiden tot problemen met betrekking tot de samenwerking. Samenwerking is voor beide partijen een sleutelwoord. Samenwerking –werken in gemengde teams- kunnen zorgen voor meer begrip en daardoor voor meer effectiviteit. Gerichte acties op het gebied van samenwerking en teamwerk zullen de betrokkenheid verhogen zolang iedereen betrokken wordt. Zodra de acties alleen voor interne medewerkers zijn kan dit negatieve gevolgen hebben. Lijnmanagers zien graag dat er een socialisatiedag is en dat de (gemengde) teams een gezamenlijke werkplek hebben zodat de samenwerking beter gaat. Dynamiek is dus voornamelijk tussen de medewerkers. Hier zullen dan ook gerichte acties op moeten worden ondernomen om de betrokkenheid te verhogen aan beide kanten. In de paragraaf ‘Advies’ wordt dieper ingegaan op mogelijke oplossingen.

Inhoud

Voorwoord.....	2
Management Summary	3
Hoofdstuk 1: Introductie.....	7
Hoofdstuk 1.1: Aanleiding	7
1.2: Doelstelling.....	9
1.3: Relevantie	9
1.3.1: Wetenschappelijke relevantie	9
1.3.2: Maatschappelijke relevantie.....	10
1.3.3: Praktische relevantie.....	11
1.4 Analytische benadering.....	12
1.5: Leeswijzer	12
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	13
2.1: Betrokkenheid.....	13
2.2: De externe medewerker: een atypische relatie.....	14
2.3: Strategisch Human Resource Management.....	17
2.4: High-Performance Work Systems en AMO	21
2.5: Tussentijdse conclusie	23
Hoofdstuk 3: Conceptueel model.....	24
3.1: Verwachtingen en aannames	25
Hoofdstuk 4: Methode en Technieken.....	26
4.1: Onderzoeksbenadering.....	26
4.2: Dataverzameling en analysemethode	27
4.3: Respondenten	28
4.4: Kwaliteit	29
4.4.1: Betrouwbaarheid.....	29
4.4.2: Validiteit.....	29
4.4.3: Rol van de onderzoeker	29
Hoofdstuk 5: Resultaten	31
5.1: Algemeen	31
5.2: Betrokkenheid.....	33
5.2.1: Bij organisatie.....	33
5.2.3: Bij team	35
5.2.4: Partnerschap.....	36

5.2.5: Verantwoordelijkheid.....	36
5.2.6: Gevolgen dualiteit voor team	37
5.2.7: Bij project en werkzaamheden	37
5.3: Capaciteiten (A).....	38
5.3.1: Werving en selectie	39
5.3.2: Socialisatie.....	40
5.4: Motivatie (M)	40
5.4.1: Communicatie	41
5.4.2: Relatie lijnmanager.....	41
5.5: Gelegenheid (O).....	43
5.5.1: Participatie en teambuilding.....	43
5.5.2: Informatie	44
5.5.3: Werkplek	45
5.6: Overige	45
5.6.1: Reiscultuur.....	45
5.6.2: Medewerkers overnemen.....	46
5.7: Actorenoverzicht	46
Hoofdstuk 6: Discussie en Conclusie	49
6.1: Praktische deelvragen.....	49
6.2: Discussie	54
6.2.1: Reflectie Theorie en Resultaten.....	54
6.2.1.1: Gradaties van betrokkenheid.....	55
6.2.1.2 De atypische relatie.....	56
6.2.1.3: Cultuur.....	57
6.2.1.4: Autonomie	58
6.2.2: Reflectie Conceptueel Model.....	59
6.2.3: Reflectie Methode.....	60
Advies en Slotwoord.....	61
Bibliografie	62
Bijlage 1: Paper Publieke Dimensie.....	67
Bibliografie Paper Publieke Dimensie	72
Bijlage 2: Topiclijst Interviews.....	75
Topiclijst externe medewerkers.....	75
Topiclijst external employees (english)	76

Topiclijst lijnmanagement	77
Topiclijst interne medewerkers (architecten).....	79
Bijlage 3: Codeboom.....	82
Bijlage 4: Email uitnodiging interview	83
Bijlage 5.....	85
6.2: Advies	85
6.2.1: Capaciteit	85
6.2.2: Motivatie	86
6.2.3: Gelegenheid	86

Hoofdstuk 1: Introductie

Hoofdstuk 1.1: Aanleiding

Door veranderende economische omstandigheden werken organisaties steeds meer met een 'flexibele schil' rondom de organisatie (Olsthoorn, 2011). Deze flexibele schil wordt als volgt omschreven: 'het aandeel werknemers met een tijdelijk dienstverband dat geen uitzicht biedt op een contract voor onbepaalde tijd, uitzendkrachten, oproepkrachten, afroepkrachten, invalkrachten, en andere werknemers zonder overeengekomen arbeidsduur' (Heyma, Hop, & Smid, 2010, p. 11).

Voor deze optie wordt door organisaties gekozen omdat organisaties dan flexibeler zijn of behoefte hebben aan specifieke kennis. Zodoende kunnen zij beter reageren op veranderende omstandigheden. Gevolg is dat steeds meer verschillende contract vormen in één organisatie bestaan. Uit onderzoek blijkt zelfs dat personeel in de westerse landen voor 25 procent werkt onder niet-standaard contract vormen (Dekker & Olsthoorn, 2011).

Deze thesis is uitgevoerd bij Ziggo. Ziggo is ontstaan uit een fusie tussen verschillende kleine kabelars. De laatste jaren probeert Ziggo een omslag te maken van kabelaar naar media- en entertainment bedrijf.

Grote veranderingen binnen de Telecom-sector, waaronder toenemende concurrentie, maakt het noodzakelijk dat Ziggo sneller moet reageren op veranderingen. Door toenemende concurrentie en een snel veranderde omgeving en markt moet Ziggo snel innoveren. De keuze om te werken met externe partijen is dan ook vanuit de overweging gemaakt om sneller en innovatiever te kunnen zijn. Hierdoor zijn er bij Ziggo zowel interne als externe medewerkers in dienst.

De externe medewerker in dit onderzoek is de medewerker die als sourcingmedewerker werkt en in dienst is van de sourcingpartner. Ze zijn dus niet contractueel verbonden met Ziggo, alleen de organisaties hebben een contract met elkaar. Echter, de flexibele schil geeft de suggestie dat deze medewerkers niet binnen de organisatie vallen, maar de externe medewerkers vormen onderdeel van het systeem van de organisatie. Ze werken in de zelfde projectteams als de interne medewerkers. Zodoende zijn de externe medewerkers onderdeel van zowel de: 'cultuur, van de identiteit en imago van de organisatie' (Ruts, 2011). Door flexibilisering ontstaan er nieuwe vormen van arbeidsrelaties. De traditionele arbeidsovereenkomst verandert langzaam naar andere contractvormen, ook wel atypische relaties te noemen (Huiskamp, de Leede, & Looise, 2002).

Flexibele contracten zoals uitzendkrachten worden steeds normaler en nemen toe in aantal¹ (Torka, 2003). Hierdoor verandert de positie van de werknemer binnen de organisatie, daarnaast verandert de relatie tussen medewerker en organisatie door flexibilisering. Betrokken medewerkers zijn van groot belang voor organisaties. De vraag rijst of in deze situatie geen sprake is van een paradox, omdat de organisatie enerzijds makkelijk inzetbare medewerkers wil inzetten, maar anderzijds wel betrokken medewerkers nodig heeft. Deze gedachte ligt dan ook ten grondslag aan deze thesis.

De afdeling HRM heeft wel beleid voor de interne medewerker, echter niet specifiek op de externe medewerker. Studies op het gebied van HRM wijzen op het belang van betrokken medewerkers, vooral als ze willen blijven concurreren (Torka, 2003). Het voordeel van betrokken medewerkers is op meerdere gebieden van belang. Deze medewerkers blijken zich namelijk minder vaak ziek te melden, gedragen zich in lijn met de organisatiedoelen en deze groep medewerkers werkt vlotter. Tot slot blijkt uit onderzoek dat betrokken medewerkers innovatief gedrag vertonen. Betrokkenheid van de medewerkers zou een doorslaggevende succesfactor kunnen zijn bij het behalen van de organisatiedoelstellingen (Torka, 2003). Torka concludeert in haar onderzoek dat alleen als het HRM-beleid gericht is op de externe medewerker, deze medewerker echt betrokken kan raken bij de organisatie (Torka, 2003). Voor het behalen van de organisatiedoelstellingen zal de betrokkenheid van de externe medewerker met de interne organisatie (lees: Ziggo) vergroot kunnen worden.

Deze thesis komt dan ook voort rondom de verwondering van nieuwe soorten werk en de gevolgen op het gebied van betrokkenheid voor de organisatie. Vooral omdat de studies die het positieve effect over betrokken medewerkers vaststellen zich richten op de traditionele arbeidsrelaties, terwijl atypische arbeidsrelaties steeds een groter aandeel innemen in organisaties (Torka, 2003).

Omdat het conceptueel model meerdere verbanden onderzoekt is gekozen om de hoofdvraag op te splitsen. Dit leidt tot de volgende hoofdvragen:

Op welke manier zijn de externe medewerkers betrokken bij Ziggo? Welke factoren beïnvloeden de betrokkenheid van de externe medewerker?

Met de betrokkenheid bij Ziggo wordt bedoeld: organisatie, lijnmanagement, team en collega's. De hoofdvraag zal worden beantwoord aan de hand van de volgende theoretische

¹ Belangrijke opmerking hierbij is dat in deze thesis de groep werknemers wel flexibel zijn, maar de leverancier waarvoor zij werken heeft een contract met de organisatie, niet de werknemer zelf. Echter, deze groep kan wel worden gezien als flexibel inzetbaar.

alsmede analytische deelvragen. De eerste categorie deelvragen zal al in het theoretisch kader beantwoord worden. De theoretische deelvragen zijn:

- Welke vormen van betrokkenheid zijn belangrijk voor externe medewerkers?
- Hoe ontstaat het verschil tussen geïmplementeerd en het ontvangen beleid?
- Welk verband bestaat er tussen HRM en Performance?

De analytische deelvragen zijn gebaseerd op de hoofdvraag en het conceptueel model. Hieruit komen de volgende deelvragen voort:

- Welke acties ondernemen de lijnmanagers momenteel op het gebied van het betrekken van externe medewerkers?
- Zijn de externe medewerkers betrokken bij Ziggo, de werkgroep en/of project of mogelijk nog een andere factor?
- Neemt de betrokkenheid van externe medewerkers toe op het moment dat er gerichte acties worden ondernomen?
- In hoeverre beïnvloedt 'capaciteit' de betrokkenheid van externe medewerkers?
- In hoeverre beïnvloedt 'motivatie' de betrokkenheid van externe medewerkers?
- In hoeverre beïnvloedt 'gelegenheid' de betrokkenheid van externe medewerkers?
- Hoe kan HRM invulling geven aan de behoeftes van zowel de lijnmanagers als de externe medewerkers en wat zijn aanbevelingen voor Ziggo?

1.2: Doelstelling

Het doel van deze thesis is om HRM handvatten te bieden om vanuit hun rol en verantwoordelijkheden de business te adviseren en ondersteunen bij sourcing vraagstukken. Door middel van deze thesis zal gekeken worden hoe de betrokkenheid van externe medewerkers vergroot kan worden.

1.3: Relevantie

De relevantie zal worden opgedeeld. Hieronder zal zowel de organisatorische, wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie van deze thesis besproken worden.

1.3.1: Wetenschappelijke relevantie

De wetenschappelijke relevantie bespreekt de huidige stand van zaken rondom sourcing. Daarnaast zal hier beargumenteerd worden waarom deze thesis van belang is voor de bestaande kennis.

Veel onderzoek is gedaan naar het sourcen van de HRM-functie in organisaties. Omdat HR in veel organisaties wordt gezien als een ondersteunende rol is het voor deze organisaties efficiënter om te sourcen (Sheehan, 2009).

Anderzijds is onderzoek gedaan naar de overname van personeel door de leverancier. Hierbij blijft het personeel vaak in dezelfde organisatie werken, maar werken zij in loondienst van de leverancier (Blommestijn, et al., 2010).

Tot op heden zijn er weinig studies die de samenwerking tussen externe en interne medewerker onderzoeken. Echter, in veel artikelen die hierboven al kort aan bod zijn gekomen wordt het belang van de mens in sourcingtrajecten wel benoemd. Mayen Cunden heeft een artikel geschreven in de hoop dat de betrokkenheid tussen de organisatie en de externe medewerker op de onderzoeksagenda komt te staan: 'Several research studies have emphasized the importance of the sourcing relationship for sourcing success yet they lack the clarity about how relationships could be managed effectively and leveraged for business advantage' (Cunden, 2008, p. 1).

Tot slot is hierboven al genoemd dat de onderzoeken over betrokkenheid van externe medewerkers bij de organisatie nauwelijks voorkomen. Torca heeft als enige –bekend bij de auteur- onderzoek gedaan naar de contractvorm in combinatie met betrokkenheid. Ook zij geeft aan dat verdere studies enkel gaan over standaard contractsvormen en betrokkenheid (Torca, 2003). Vooral met de toename van flexibele arbeid en het belang van betrokken medewerkers is verdere verdieping noodzakelijk.

Oftewel deze thesis kan een goede aanvulling zijn op de bestaande wetenschappelijke literatuur.

1.3.2: Maatschappelijke relevantie

Op donderdag 14 februari 2013 wordt duidelijk dat Nederland voor de vierde keer in vier jaar zich in een recessie bevindt (ANP, 2013). Gevolg hiervan is dat organisaties vaak moeten bezuinigen en daardoor afslanken. Het gevolg van deze economische factoren is dat organisaties eerder gaan uitbesteden (Cunden, 2008).

Het afgelopen decennium is het uitbestedingvolume met 20 procent per jaar toegenomen. Dit komt neer op een totaal van 6 miljard euro in 2004. Hierdoor heeft uitbesteding een enorm effect op de economie. Falen van uitbestedingprojecten kan grote economische schade als gevolg hebben, omdat het mislukken van grote sourcingprojecten

ook gevolgen heeft voor werkgelegenheid die bijvoorbeeld afhankelijk is van IT (Delen, 2008).

Ziggo is een organisatie waarvoor 2683 medewerkers werken (Ziggo People Strategy, 2013). Op het moment dat de sourcingtrajecten succesvol verlopen is de kans groter dat de organisatie concurrentievoordeel haalt en kan blijven voortbestaan.

Sourcing ontwikkelt zich door nieuwe flexibele arbeidsvormen sterk. Hierdoor is het van maatschappelijk belang om de kennis over sourcing uit verschillende perspectieven (zoals finance, business maar ook HR) te vergroten. Het grootste gevaar volgens Delen is: 'het verlies van het vermogen om offshore uitbesteedde IT aan te sturen' (Delen, 2008, p. 186).

Daarnaast is sourcing op dit moment maatschappelijk van belang vanwege het grote tekort aan bijvoorbeeld informatici. Door dit tekort moeten Nederlandse organisaties wel gebruik maken van sourcing (Delen, 2008).

1.3.3: Praktische relevantie

In deze paragraaf wordt uitgelegd hoe deze thesis bijdraagt aan het leveren van een probleem in de praktijk.

Ziggo streeft naar een optimale samenwerking tussen leverancier en Ziggo om de strategische doelstellingen te behalen en zo efficiënt mogelijk te kunnen werken. Het betrekken van de afdeling HR bij sourcingtrajecten zou een positief effect kunnen hebben op de betrokkenheid van de externe medewerker bij Ziggo. Om concurrentievoordeel te behalen is betrokkenheid van medewerkers bij de organisatiedoelstellingen van belang, zo ook bij de externe medewerker (Torka, 2003). De uitkomsten van dit onderzoek kunnen als hulpmiddel dienen om de functie van HR bij sourcingtrajecten duidelijk te definiëren en hier beleid op af te stemmen.

Daarnaast kan deze thesis ook van belang zijn voor andere organisaties die strategisch sourcen overwegen. Steeds meer organisatie gaan werken met sourcingsconstructies (Lankford & Parsa, 1999). Hierbij kunnen deze organisaties het succes vergroten van sourcingtrajecten met behulp van de afdeling HR.

Hutt voegt de relevantie kort samen: 'Many alliances failed to meet the rich expectations of future prosperity, because little attention was given to nurturing the close working relationships and interpersonal connections that unite the partnering organizations' (Hutt, Stafford, Walker, & Reingen, 2000)

1.4 Analytische benadering

Normaliter wordt de methode niet besproken in de inleiding, maar in het hoofdstuk 'Methode'. In deze thesis zal er zeker nog dieper op de methode en technieken worden ingegaan, maar vanwege de (analytische) aard van het onderzoek zal er voorafgaand aan het theoretisch kader alvast een korte introductie gegeven worden. Deze keuze is gemaakt omdat de analytische benadering van deze thesis het theoretisch kader beïnvloed, door deze uitleg zal er meer duiding worden gegeven aan het tot stand komen van het conceptueel model.

De analytische benadering is in 2007 door Boxall geïntroduceerd en sindsdien wordt deze vaker gebruikt in HRM onderzoek (Veld, 2012) De analytische benadering gaat uit van drie onderdelen: empirische data, grondige methode, technieken en theorieën en de context (Knies, 2012). Vooral de laatste twee onderdelen zijn van belang voor dit onderzoek. De context van de organisatie is bepalend geweest voor de keuze van bepaalde theorieën, daarnaast wordt in het conceptueel model gekozen om theorieën passend aan de context te gebruiken. Ook in de topiclijst is een combinatie van gekozen theorieën en praktijk terug te zien.

Het belang van de analytische benadering is om de context van de organisatie mee te nemen en niet op zichzelf te laten staan. Hierbij wordt er dus niet gekeken naar 'best practices', maar naar een verklaring voor de dagelijkse gang van zaken in organisaties. Boselie geeft aan dat door middel van de analytische benadering bijvoorbeeld sectorvergelijkingen gemaakt kunnen worden (Boselie, 2011).

1.5: Leeswijzer

In deze leeswijzer zal worden duidelijk gemaakt hoe deze thesis is opgebouwd, daarnaast zal de indeling van de hoofdstukken kort worden toegelicht. Na deze inleiding volgt een hoofdstuk met het theoretisch kader. Hier wordt de theorie die gebruikt wordt om de hoofdvraag te beantwoorden geduid. Hoofdstuk drie geeft een weergave van het conceptueel model. Hoofdstuk vier zal toelichting geven op de gebruikte onderzoeksmethode. De resultaten van het onderzoek volgen in hoofdstuk vijf. Het antwoord op de hoofdvraag wordt gegeven in hoofdstuk zes, de conclusie.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zal met behulp van theorieën en concepten een conceptueel model gerealiseerd worden. Door middel van deze theorieën en concepten zal in hoofdstuk 3 een conceptueel model gepresenteerd worden en verwachtingen worden uitgesproken. Omdat er tot nu toe weinig onderzoek is gedaan naar betrokkenheid en deze atypische werkrelatie zal literatuur in brede zin besproken worden.

Het hoofdstuk zal beginnen met een paragraaf over bestaande theorieën van betrokkenheid. Hierna zal de atypische werkrelatie worden besproken aan de hand van bestaande concepten. Hier wordt de doelgroep dus toegelicht. Vervolgens zal kort gekeken worden naar het psychologisch contract omdat deze invloed heeft op de werkrelatie. Vervolgens wordt een koppeling gemaakt met de strategische HRM modellen in combinatie met het AMO-model, die wordt gebruikt in deze thesis.

2.1: Betrokkenheid

Omdat betrokkenheid het centrale thema in dit onderzoek is zal dit eerst verder worden uitgewerkt. Het belang van betrokken medewerkers is hierboven al aangegeven, echter in deze paragraaf zal de term gedefinieerd worden. Volgens Porter is een medewerker betrokken wanneer: 'hij of zij zich identificeert met en geïnvolveerd is bij een organisatie' (Porter, Steers, & Mowday, 1974), uit: (Torka, 2003, p. 29). Dit uit zich vervolgens in: 'een sterk geloof in en acceptatie van de doelen en waarden van de organisatie en de bereidheid om zich (extra) in te spannen voor de organisatie' (Torka, 2003, p. 29). Betrokkenheid leidt tot een reactie van de medewerker. In andere woorden: 'betrokkenheid beschrijft dus de aard van binding aan een object' (Torka, 2003, p. 30). Belangrijk hierbij is dat medewerkers bij de organisatie willen werken, maar ook willen blijven werken.

Voor het onderzoek is organisatiebetrokkenheid van belang. Er zijn drie vormen van betrokkenheid bekend namelijk: affectieve betrokkenheid, continue betrokkenheid en normatieve betrokkenheid (Allen & Meyer, 1996). De continue en normatieve betrokkenheid gaan over kosten en plichtsgevoel en komen niet uit de medewerker zelf (Allen & Meyer, 1996).

In dit onderzoek zal de affectieve betrokkenheid van belang zijn. Hiervoor is gekozen omdat affectieve betrokkenheid de prestatie van de medewerker het sterkst beïnvloed. Affectieve betrokkenheid houdt in dat: 'het gevoel van de medewerker [om] deel uit te maken van de organisatie en daarbij een emotionele binding met de organisatie te hebben' (Schrauwen, 2008, p. 22) Hierbij is het belangrijk dat de medewerker affiniteit voelt met de organisatie waarvoor hij of zij werkt. Een hoge organisatiebetrokkenheid zou een positieve uitkomst kunnen hebben op organisatie performance (Torka, 2003).

Echter, dit staat niet op zichzelf. Medewerkers zijn in de meeste gevallen meer betrokken bij hun werkzaamheden, dan bij de organisatie. Wel is er een samenhang, betrokkenheid bij de werkzaamheden of met collega's heeft een positief effect op de organisatiebetrokkenheid. Betrokkenheid van de leidinggevende is belangrijk voor het behalen van organisatieperformance. (Wallace, 1997) In het onderzoek moet dus rekening gehouden worden met verschillende vormen van betrokkenheid.

In studies worden verschillende factoren uitgelicht die invloed kunnen hebben op betrokkenheid zoals: het werk, de functie, de collega's, de directe leidinggevende en de werkgroep of het team. (Torka, 2003). Toch zijn deze factoren niet één op één over te nemen, omdat deze factoren resultaat zijn van studies naar medewerkers in vaste dienstverbanden, hierbij is de context van Ziggo van belang. Voor het onderzoek betekent dit dat de analytische methode een goede manier is om te controleren welke factoren van belang zijn voor betrokkenheid in de context van Ziggo.

Betrokkenheid zoals hierboven besproken gaat vaak over vaste medewerkers en organisatiebetrokkenheid. Omdat in deze thesis sprake is van een atypische relatie tussen medewerker en organisatie zal deze relatie en de invloed op betrokkenheid nu verder worden onderzocht.

2.2: De externe medewerker: een atypische relatie

Bij Ziggo werken externe medewerkers via partners. Ze worden ingezet vanuit het idee dat er door middel van sourcing verschillende doelstellingen behaald kunnen worden. De medewerkers zijn niet in dienst van Ziggo, maar in dienst van de leverancier. In deze thesis zal gekeken worden naar deze groep medewerkers en niet naar andere groepen medewerkers die worden ingehuurd en flexibel inzetbaar zijn, bijvoorbeeld zzp-ers.

Baron en Kreps onderscheiden verschillende groepen medewerkers binnen de organisatie, zowel met een hoge als lage strategische waarde. Deze auteurs geven aan dat een verschil in HRM-beleid per groep binnen de organisatie niet meer dan logisch is. Oftewel onderscheid maken tussen verschillende groepen binnen de organisatie is heden ten dage niet vreemd. De auteurs onderscheiden bijvoorbeeld 'sterren' binnen een organisatie, deze groep medewerkers is strategisch van belang, vaak voor de core business van de organisatie. Daarnaast is er ondersteunend personeel, zoals HR payroll. Deze groep is strategisch minder van belang (Boselie, 2010, p. 149).

Echter, de externe medewerkers zijn zowel ondersteund en strategisch van belang. Deze groep is namelijk van belang omdat zij waardevol zijn voor hun kennis, kunde en vaardigheden (Boselie, 2010). De komende jaren studeren er minder informatici af, in combinatie met de vergrijzing kan dit voor schaarste gaan zorgen. Hierdoor wordt het

inzetten van externe medewerkers steeds belangrijker.

In het werknemerschap model van Lepak en Schnell neemt de externe medewerker ook een alternatieve positie in. Lepak en Schnell onderscheiden vier soorten werknemerschap. Deze verschillen enerzijds in de strategische waarde, anderzijds in de uniciteit van medewerkers (zie tabel 1). In tabel 1 zijn de voorbeelden gebaseerd op flexmedewerkers bij KPN (van Delft J. , 2012). De situatie met flexmedewerkers bij KPN is tot op zekere hoogte te vergelijken met de externe medewerkers bij Ziggo. Beide werken op basis van een contract, zoals in kwadrant 3 staat aangegeven. Zij horen volgens het model gemakkelijk in te huren te zijn omdat ze een lage strategische waarde hebben en het werk gestandaardiseerd is. Echter, de externe medewerkers bij Ziggo hebben een hoge strategische waarde en een hoge uniciteit, zij zijn namelijk gespecialiseerd en schaars (Lepak & Snell, 2002). De hoge strategische waarde komt voornamelijk omdat de medewerkers worden ingezet op grote strategische projecten. Volgens Lepak en Snell zouden de externe medewerkers dus vallen in kwadrant 1, oftewel 'core to the firm' (Lepak & Snell, 2002, p. 520). Lepak en Snell geven aan dat bij deze werknemersgroep zou moeten worden ingespeeld op een lange termijn verbinding, echter zijn deze medewerkers flexibel inzetbaar en maar voor een bepaalde periode verbonden aan de organisatie.

De theorie is hierbij dus niet volledig over te nemen en de externe medewerker van Ziggo is niet te duiden in één categorie, de context speelt hierbij weer een belangrijke rol. De externe medewerker is niet één op één te plaatsen in het model.

Dit komt overeen met de eerdere verwondering die is genoemd in de inleiding van dit onderzoek. Strategisch zijn de medewerkers van groot belang, maar HRM speelt op deze groep medewerkers niet in. Terwijl uit de literatuur blijkt dat hier zeker een noodzaak aanwezig is. Er is sprake van een tegenstrijdigheid: flexibilisering en betrokkenheid zijn tegenpolen.

Tabel 1: Lepak en Snell, 2002. Overgenomen van: (van Delft J. , 2012).

	Lage strategische waarde	Hoge strategische waarde
Hoge uniciteit	Kwadrant 4: <i>Werknemerschap op basis van een vennootschap</i>	Kwadrant 1: <i>Werknemerschap op basis van kennis</i> Bijv.: HR-managers op het KPN hoofdkantoor
	Bijv.: Recruiters van het uitzendbureau	
Lage uniciteit	Kwadrant 3: <i>Werknemerschap op basis van een contract</i>	Kwadrant 2: <i>Werknemerschap op basis van taken</i>
	De flexmedewerker in theorie	Flex- en vaste medewerkers aldus KPN Contact

Hierboven hebben we gezien dat de externe medewerker niet in één kwadrant past volgens de theorie van Lepak en Snell. Tsui et al hebben onderzoek gedaan naar de arbeidsrelatie tussen medewerker en organisatie. Hier is eenzelfde contextafhankelijkheid te zien als bij het werkgeverschap model van Lepak en Schnell. De arbeidsrelatie tussen medewerker en organisatie is bepalend voor het bepalen van de doelstellingen. De arbeidsrelatie gaat er vanuit dat medewerkers en organisatie eenzelfde soort verwachting hebben (Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997).

HRM-beleid moet worden afgestemd op zowel het type werkgeverschap, als op basis van de arbeidsrelaties (zie figuur 2). De arbeidsrelatie is goed te noemen zodra verwachtingen van de organisatie in overeenstemming zijn met de verwachtingen van de medewerker.

	Transactionele uitwisseling	Sociale uitwisseling
Brede investeringen	<p>Overinvestment relationship</p> <p><i>Uit balans door verwachte lage betrokkenheid gecombineerd met lange termijn investeringen.</i></p>	<p>Mutual investment relationship</p> <p><i>Balans door wederzijdse verwachtingen over hoge betrokkenheid en langetermijnrelatie.</i></p>
Nauwe investeringen	<p>Quasi spot contract</p> <p><i>Balans door wederzijdse verwachtingen over lage betrokkenheid en een korte termijn relatie.</i></p>	<p>Underinvestment relationship</p> <p><i>Uit balans door verwachte hoge betrokkenheid gecombineerd met vooral korte termijn investeringen.</i></p>

Figuur 1: de arbeidsrelatie (naar (Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997), overgenomen van (van Delft J. , 2013, p. 8))

De arbeidsrelatie is in balans bij twee van de vier kwadranten, deze is bij de 'mutual investment relationship' en het 'quasi spot contract' in evenwicht. Zoals hierboven te zien is vallen de externe medewerkers eigenlijk onder het contract werknemerschap, hier hoort officieel het 'quasi spot contract' bij. De organisatie verwacht geen extra inzet van de medewerkers, en gaat ze uit van een korte termijnrelatie (Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997). Lepak en Snell geven bij deze transactionele relatie aan dat HR-instrumenten zich vooral moeten richten op standaardisatie (Lepak & Snell, 2002).

De mutual investment relationship geeft ook een relatie weer waarbij de verwachtingen op dezelfde lijn liggen. Echter, hier wordt uitgegaan van een lange termijnrelatie. Dit komt overeen met kwadrant 1 van Lepak en Snell waarbij medewerkers de kernmedewerkers van de organisatie zijn (Lepak & Snell, 2002). Dit komt ook overeen met het model van Tsui e.a. omdat van deze medewerkers een verhoogde inzet en betrokkenheid wordt verwacht. De organisatie moet in ruil daarvoor ook een hoge inzet geven. In HR-instrumenten mondt dit uit tot bijvoorbeeld gedegen opleiding en ontwikkeling (Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997) .

De externe medewerkers bij Ziggo zijn kernmedewerkers die strategisch van belang kunnen zijn. Extra inzet, binding of betrokkenheid bij de organisatie is van groot belang voor het slagen van de strategische roadmap. Daarnaast zou het voor Ziggo bevorderlijk zijn om de externe medewerker langer op de case van Ziggo te hebben, dit voornamelijk om continuïteit te waarborgen. Oftewel, voor Ziggo zou een sociale uitwisseling relatie de beste optie zijn.

Hier zou sprake kunnen zijn van een paradox, enerzijds is de externe medewerker een contract medewerker en zou HRM-beleid gericht moeten zijn op standaardisatie, anderzijds zou Ziggo een onderscheidend HRM-beleid moeten toepassen op deze groep medewerkers vanwege de hoge strategische waarde. Hierbij zijn bovengenoemde modellen van Lepak en Schnell en Tsui et al ideaaltypisch, duidelijk is dat de context van Ziggo vraagt voor een gulden middenweg.

Deze paradox maakt dat er nog geen helder HRM-beleid kan worden opgesteld ten opzichte van de externe medewerker. Daarnaast geeft het aan hoe contextspecifiek HRM-beleid op medewerkers moet worden afgestemd (Guest, 1997). Aangezien we hierboven hebben gezien dat het belangrijk is om onderscheid te maken in HRM-beleid ten opzichte van verschillende groepen medewerkers gaan we in de volgende paragraaf kijken hoe HRM-beleid in het algemeen tot stand komt. Naast een hoge betrokkenheid zijn nog andere factoren van belang voor de performance van de organisatie. Gezamenlijk zullen deze modellen en theorieën een overzicht proberen te geven van de indicatoren die invloed hebben op performance. Zodat uiteindelijk onderzocht kan worden welke factoren belangrijk kunnen zijn voor de betrokkenheid van de externe medewerker. Zo wordt de atypische werkrelatie gekoppeld aan bestaande HRM modellen.

2.3: Strategisch Human Resource Management

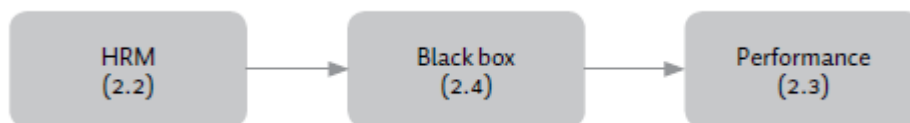
De discussie over wat precies HRM inhoudt, is al oud (Boselie, 2010). In deze thesis wordt de volgende definitie aangehouden: 'HRM refers to all those activities associated with the management of work and people in organisations' (Boxall & Purcell, 2011, p. 1). Oftewel, het omvat het management van werk en de mensen die het werk doen. In deze thesis wordt het strategische aspect van HRM behandeld, met andere woorden alles wat bijdraagt aan het behalen van de organisatiedoelen, ook wel performance genoemd.

De achterliggende gedachte is als HRM-beleid succesvol geïmplementeerd kan worden dat de organisatieperformance omhoog gaat (Knies, 2012). Strategisch HRM werd hierboven ook al geassocieerd met performance, echter er is meer. Hoe beter het HRM-beleid van de organisatie past op de context van de organisatie, hoe beter de performance van de organisatie is. Hier is een overeenkomst met de specifieke arbeidsrelatie te vinden die de externe medewerker heeft. Het HRM-beleid voor deze groep medewerkers moet een

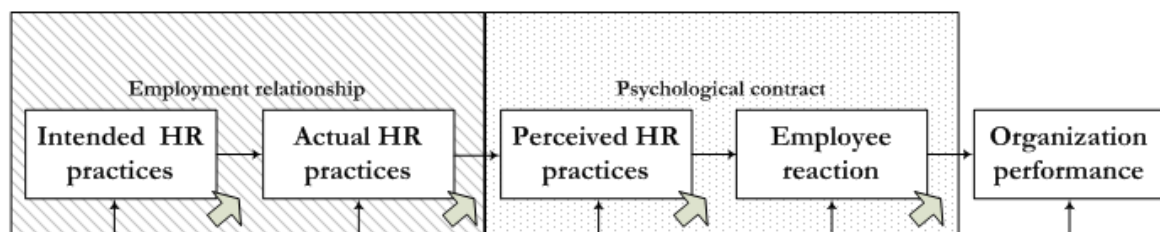
zo goed mogelijk 'fit' hebben met de context van de organisatie, voor een zo goed mogelijke performance (Guest, 1997).

Om te kijken hoe HRM-beleid tot stand komt hebben Wright en Nishii hiervoor een model ontwikkeld, bestaande uit drie onderdelen (zie figuur 4). Deze drie componenten zijn HRM-beleid, de black box en performance. De black box zijn de HR-praktijken die de link maakt tussen HRM en performance, echter is de precieze invulling nog onbekend (Knies, 2012). Knies heeft onderzocht dat het AMO-model een mogelijke invulling is voor de black box (Knies, 2012). In dit hoofdstuk zal het model verder worden uitgelegd zodat er een duidelijke onderbouwing is voor het conceptueel model in hoofdstuk drie.

Figuur 3: Uit Knies (Knies, 2012, p. 19)



Het beoogde beleid wordt vastgesteld door senior management. Maar, HRM-beleid wordt door het lijnmanagement niet altijd uitgevoerd zoals bedacht is door het senior management. Daarnaast is er het werkelijk geïmplementeerd beleid, dit is het beleid wat door de lijnmanagers wordt uitgevoerd. In dit procesmodel volgt vervolgens de gepercipieerde maatregelen, oftewel hoe het beleid wordt ervaren door de medewerkers van de organisatie. Het verschil tussen het bedoelde HRM-beleid en het gepercipieerde HRM kan voortkomen door de implementatie van de lijnmanager (Knies, 2012). Dit leidt uiteindelijk tot een HRM-proces, te zien in figuur 4.

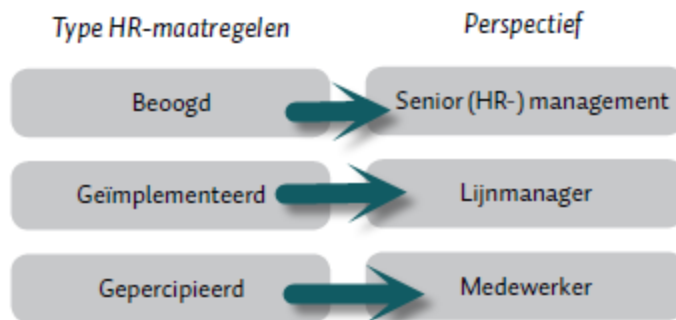


Figuur 4: HRM process model (Nishii & Wright, 2007)

Dit impliceert dat medewerkers beleid anders kunnen ervaren als door het senior management is bedoeld. Uiteindelijk beïnvloedt het gepercipieerde beleid de organisatie performance, deze moeten dan ook zo goed mogelijk op elkaar afgestemd zijn. Tussen het beoogde beleid en het gepercipieerde beleid kan een enorme 'gap' zitten. Hierdoor hebben lijnmanagers een cruciale rol in het juist uitvoeren van HRM-beleid. Voor Ziggo is het model interessant omdat er geen HRM-beleid is vastgesteld ten opzichte van de externe medewerker, maar wel een zekere performance beoogd wordt.

Daarnaast blijkt dat de kwaliteit van de relatie tussen de medewerkers en lijnmanagement van grote invloed is op de performance van medewerkers (Boxall & Purcell,

2011). In figuur 5 is per functieniveau overzichtelijk in kaart gebracht door welke groep HRM wordt uitgevoerd of ontvangen.



Figuur 5: Overgenomen van (Knies, 2012)

In onderzoek is het dus niet voldoende om aan senior management alleen te vragen wat het HRM-beleid ten opzichte van betrokkenheid met de organisatie is. Dan wordt er namelijk niet gemeten wat de werkelijke uitgevoerde HR-praktijken zijn. Dit houdt in: de retoriek van HRM, maar niet de realiteit van HRM in de organisatie (Knies, 2012). Om een duidelijk overzicht te krijgen van de realiteit van HRM-beleid moeten meerdere groepen medewerkers in de organisatie worden ondervraagd (Boselie 2010).

Tussen het uitgevoerde HRM door lijnmanagers en performance zit een zogenaamde 'black box'. De black box is het mechanisme dat tussen HRM en performance in staat. Deze black box beïnvloedt de effectiviteit van HR-praktijken in organisaties (Boxall & Purcell, 2011). Een veel gebruikt model om de black box te bestuderen is het AMO-model. Het AMO-model is: 'de aanname dat de prestaties van medewerkers (P) een resultante (f) zijn van de capaciteiten van medewerkers (Capaciteit), hun bereidheid (Motivatie) en de gelegenheid die ze krijgen om te presteren (Gelegenheid): $P=f(A,M,O)$ (Knies, 2012, p. 4/5). Boxall en Purcell maken de volgende vertaalslag:

'Individen presteren goed wanneer zij:

- De capaciteiten (abilities) hebben om te presteren (zij kunnen hun werk doen omdat zij de juiste kennis en vaardigheden hebben);
- De bereidheid (motivation) hebben om te presteren (zij willen hun werk doen omdat zij zich daartoe uitgedaagd voelen); en
- De gelegenheid (opportunity) hebben om te presteren (de inrichting van het werk en de omgeving dragen bij aan de nodige ondersteuning en mogelijkheden voor inspraak)' Ontleent van Knies (2012) uit: (Boxall & Purcell, 2011, p. 5).

Het AMO-model richt zich op de individuele medewerker, want individuele factoren worden onderzocht. Hoe de individuele medewerker de AMO-variabelen ontvangt is van invloed op de organisatie-uitkomsten (Boxall & Purcell, 2011). Tot slot is van belang dat elke

organisatie het AMO-model invult naar de context van de organisatie. Het AMO-model is dus niet een zogenaamde 'best practice', maar eerder een 'best fit' (Boselie, 2010), dit gaat weer goed samen met de afstemming op de context die beoogd wordt bij strategisch HRM.

Voor het onderzoek kunnen verschillende variabelen voor het AMO-model worden genoemd gebaseerd op een eerder onderzoek van Thoonen (Thoonen, 2005). Zij heeft een enquête ontwikkeld gebaseerd op het AMO-model, waarbij de variabelen deels over te nemen zijn voor dit onderzoek, een aantal zijn toegespitst op vaste medewerkers – zoals secundaire arbeidsvoorwaarden – en zullen niet worden meegenomen in het onderzoek, ook hier zal dus weer afstemming met de context worden gezocht. In de topiclijst zal de input van Thoonen in combinatie met praktijkinput worden gecombineerd.

Voor capaciteiten zijn verschillende variabelen te noemen, het hebben van de benodigde kennis, vaardigheden en competenties zijn hierbij belangrijk. Daarnaast is het belangrijk of de medewerkers deze verder kunnen ontwikkelen (Thoonen, 2005). Bij motivatie draait alles: 'om de prikkelingen en aansporingen die de medewerker ontvangt ter ontwikkeling van de motivatie' (Schrauwen, 2008). Onderdeel hiervan is de informatievoorziening die de medewerker krijgt van Ziggo, een mogelijk belangrijk onderdeel voor externe medewerkers (Thoonen, 2005). Tot slot de variabele opportunity, hierbij is de steun die de medewerker van zijn of haar leidinggevende ervaart belangrijk. Daarnaast kunnen inspraak en autonomie over de eigen werkzaamheden van belang zijn (Thoonen, 2005). Belangrijke opmerking die bij deze variabelen moet worden genoemd is dat de variabelen mogelijke indicatoren voor betrokkenheid zijn, uit het onderzoek kunnen andere variabelen komen.

In deze thesis wordt leiderschap ook meegenomen als variabele. Veel onderzoekers geven aan dat deze factor zeer belangrijk is bij het overbrengen van HRM-beleid naar medewerkers (Knies, 2012). De houding van de manager ten opzichte van de externe medewerker is essentieel voor de implementatie van het HRM-beleid, dit valt in dit onderzoek onder gelegenheid omdat hierboven is aangegeven dat steun van de leidinggevende daar een variabelen van is.

Er zal gekeken worden naar relationeel georiënteerd leiderschap, hierbij gaat het om betrokkenheid te stimuleren, maar ook vertrouwen (Gilbert, De Winne, & Sels, 2011). Knies noemt ook de steun die medewerkers dagelijks krijgen van hun leidinggevende (Knies, 2012). Knies geeft aan dat de motivatie van medewerkers beïnvloed kan worden door het leiderschapsgedrag van de lijnmanager (Knies, 2012). In haar proefschrift koppelt Knies ook de andere AMO-variabelen aan leiderschap. Leiderschapsgedrag beïnvloedt ook de capaciteit en opportunity factoren (Knies, 2012).

Hierbij is de eerlijkheid van het leiderschap van essentieel belang, sommige wetenschappers geven aan dat het succes van HRM-beleid afhangt van de perceptie van de

medewerkers (van Delft J. , 2012). In deze thesis zal eerlijkheid ook een onderdeel vormen van de topiclijst omdat externe medewerkers bepaald HRM-beleid oneerlijk kunnen vinden omdat het vaste personeel daar meer van profiteert. Leiderschap in combinatie met de werkelijk uitgevoerde HRM onderdelen is People Management te noemen. Dit is dus zowel wat de lijnmanager aan HRM implementeert, maar ook de steun vanuit de lijnmanager naar de medewerker (Knies, 2012).

Hierboven hebben we gezien dat HRM-beleid tot stand komt door middel van het stroommodel. Uit onderzoek blijkt dat de zogenaamde black box beïnvloedt hoe HRM-beleid ontvangen wordt. Omdat in dit onderzoek wordt gekeken naar de behoeftes die verschillende stakeholders hebben wordt in de volgende paragraaf gekeken hoe er vorm gegeven kan worden aan HRM-beleid in combinatie met het AMO-model.

2.4: High-Performance Work Systems en AMO

In deze paragraaf wordt gekeken naar de relatie tussen HRM-beleid en het AMO-model. Dit zal gebeuren aan de hand van High-Performance Work Systems (HPWS) die de weergave van het HRM-beleid zijn. Het AMO-model is dus meer een systeem gericht op high performance, in plaats van kenmerken van individuen. Daarnaast geeft Guest aan dat als een geïntegreerde set van HR-praktijken in een organisatie aanwezig zijn, die specifiek zijn afgestemd op de omgeving van de organisatie (waarbij er rekening wordt gehouden met specifieke doelen zoals commitment) dit zal leiden tot een hogere performance (Guest, 1997). HPWS's zullen een weergave van deze praktijken zijn om zo de performance te verbeteren. In de conclusie zal getracht worden om een duidelijke invulling te geven aan de HPWS, die dus context specifiek zijn voor de externe medewerker.

HPWS zijn systemen van HRM. Boselie geeft de volgende definitie: 'referring to a consistent and coherent system of HR practices that enhance the high-performance culture of an organization to achieve the organizational goals' (Boselie, 2010, p. 133). Dit is afgeleid van de 'best practices' van Pfeffer. Hierbij kan gedacht worden aan: selectieve werving, training, performance-related pay, teamwork, communicatie en veiligheid (Boselie, 2010). Tussen de best practices en HPWS zit vaak grote overlap. De gedachte achter beiden is dat bij goede implementatie de performance van de organisatie erop vooruit gaat. De HPWS gaat nog één stap verder, integreren van de verschillende best practices onderling zou een nog beter resultaat geven voor de organisatie.

Hierboven is al besproken dat het AMO-model er vanuit gaat dat de organisatiedoelen het beste kunnen worden behaald als het HRM-beleid inspeelt op de werknemers en dan voornamelijk op capaciteit (A), motivatie (M), gelegenheid (O). Het idee achter de combinatie van HPWS's en het AMO-model is de gedachte dat medewerkers meer

gemotiveerd zijn 'to walk the extra mile (Boselie, 2010)' als deze twee gecombineerd worden.

Boselie bouwt hierop voort en geeft aan dat het AMO-model: 'the notion that HR practices can be bundled to enhance ability, motivation and opportunity' (Boselie, 2010, p. 134). Het komt erop neer dat HR-praktijken gelinkt kunnen worden aan de drie dimensies van het AMO-model.

Voor capaciteit zijn dit: 'selective recruitment and selection (getting the right people) and training and development (development of skills, knowledge and abilities)' (Boselie, 2010, p. 134). Motivatie wordt gekenmerkt door: 'PA (evaluation and feedback), Performance-related pay, coaching and mentoring, employment security, internal promotion opportunities, fair pay and employee benefits' (Boselie, 2010, p. 134). Tot slot zijn de HR-praktijken voor gelegenheid als volgt: 'autonomy, employee involvement, job rotation, job enlargement, job enrichment, self-directed teamwork, communication and decentralization of decision making' (Boselie, 2010, p. 134).

Om dit nog iets verder uit te breiden en verdieping te vinden worden de HR-praktijken die Guest formuleert ook opgenomen in de HPWS's. Hij noemt de uitkomsten van de praktijken anders dan in het AMO-model, maar ze komen in grote lijnen overeen. De uitkomsten die hij onderscheidt zijn; kwaliteit (capaciteit), commitment (motivatie) en flexibility (gelegenheid). Guest maakt deze keuze om beter in te spelen op de context en strategie van de organisatie, waarbij de HR-praktijken altijd in lijn moeten zijn tot de HRM uitkomst van betrokkenheid (Guest, 1997).

Echter, niet alle praktijken die Guest aan geeft zijn één op één over te nemen voor de externe medewerker. Zo is interne promotie één van de HR-praktijken, echter Ziggo kan voor de externe medewerker op dat gebied niets betekenen. Tot slot is vanuit het model van Knies nog de relatie met de lijnmanager opgenomen als HR-praktijk aangezien lijnmanagers de laatste jaren meer en meer verantwoordelijk zijn geworden voor de uitvoering van HR-praktijken (Knies, 2012). Er is dus een contextspecifieke invulling gegeven aan de HPWS's. In grote lijn kan gezegd worden dat de AMO variabelen en de HR-praktijken gekoppeld kunnen worden aan de HPWS's zoals in figuur 6. Bij deze HR-praktijken wordt er vanuit gegaan dat deze een bijdrage kunnen leveren aan zowel persoonlijke performance als organisatie performance (Knies, 2012).

Capaciteit (skills)	Motivation (incentives)	Gelegenheid
Training en ontwikkeling	Beoordeling	Participatie
Selectie	Reward systems	Communication

Figuur 6: HPWS gekoppeld aan de AMO-variabelen en HR-praktijken. Gebaseerd op: (Boselie, 2010), (Knies, 2012) en (Guest, 1997).

Hierbij is het belangrijk om te realiseren dat voor de externe medewerkers bij Ziggo nog niet duidelijk is welke praktijken van belang zijn, dit is in lijn met de analytische benadering van het onderzoek. In het volgend hoofdstuk zal op basis van de twee te gebruiken modellen een conceptueel model gepresenteerd worden, dit model zal de basis zijn voor het onderzoek. HPWS's zullen in het conceptueel model niet voor komen, maar later terug komen in de analyse, om een duidelijk advies te kunnen geven per onderdeel gebaseerd op het AMO-model en daarmee op het conceptueel model.

2.5: Tussentijdse conclusie

In deze paragraaf zal in het kort getracht worden een conclusie te geven over het theoretisch kader en daarbij een antwoord te geven op de theoretische deelvragen. Allereerst heeft het theoretisch kader het concept 'betrokkenheid' verhelderd. Hierbij was voornamelijk affectieve betrokkenheid van belang, oftewel het bij de organisatie willen horen (Torka, 2003).

Hierboven hebben we gezien dat de externe medewerker een atypische werkrelatie heeft met de organisatie. Er is sprake van een paradox tussen literatuur en werkelijkheid. Volgens de literatuur is de externe medewerker een contract medewerker die een lage strategische waarde heeft (Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997). Echter, in de specifieke context is er sprake van een hoge strategische waarde voor deze groep medewerkers.

Hierna is de stap gemaakt naar Strategisch HRM, waarbij de nadruk ligt op een contextspecifieke invulling van HRM beleid om een zo goed mogelijke performance te creëren voor de organisatie. Hierbij is duidelijk geworden dat de context van de organisatie vraagt om een contextspecifiek HRM-beleid. De strategische waarde van de medewerker zou kunnen vragen om een aangepast HRM-beleid.

Het AMO-model heeft input gegeven voor het formuleren van HPWS, waarvan het nog niet duidelijk is welke praktijken van belang zijn. Echter, een samenhangend en contextspecifiek geheel van HR-praktijken zijn noodzakelijk voor een goede bijdrage van HRM-beleid aan performance (Guest, 1997). De theorieën kunnen een statisch beeld van de werkelijkheid geven, waarbij de organisatie een dynamische wereld is waarbij er op een ander manier invulling wordt gegeven aan de werkelijkheid.

Hoofdstuk 3: Conceptueel model

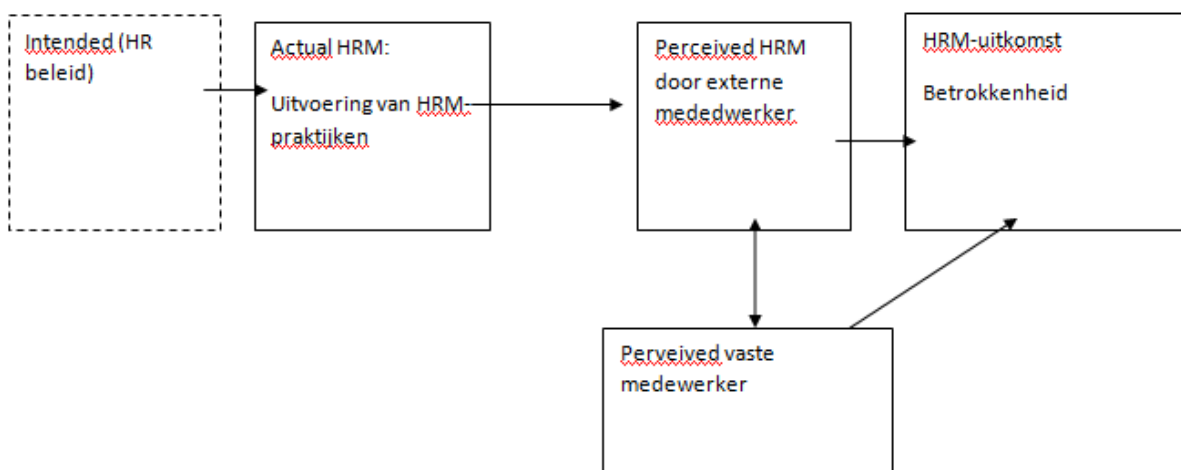
Het conceptueel model is een uitkomst van de concepten die hierboven zijn besproken. De concepten in het conceptueel model komen voort uit het theoretisch kader, dit zijn: het HRM-proces model en betrokkenheid. Het AMO-model en betrokkenheid worden in de topiclijst gebruikt als leidraad. De topiclijst zal een combinatie zijn tussen theorie en praktijk, deze is naar aanleiding van de literatuur en de context opgesteld en onveranderd gebleven gedurende het onderzoek.

In het conceptueel model is nog geen invulling gegeven aan de specifieke aspecten van het AMO-model. Deze keuze is gemaakt omdat er nog geen duidelijke invulling van het AMO-model of HPWS gemaakt kan worden voor de specifieke doelgroep in dit onderzoek, daarnaast is de onderzoeksgroep contextspecifiek en kunnen op basis van literatuur geen generieke uitspraken worden gedaan (Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997). Dit is in lijn met de analytische benadering.

Het AMO-model zal worden gebruikt om de uitkomsten van de interviews te categoriseren. Onder het AMO-model vallen duidelijke HR-praktijken, door de analytische benadering zal er gekeken kunnen gaan worden welke HR-praktijken belangrijk zijn voor de externe medewerker. Daarnaast zal het AMO-model de leidraad vormen om een duidelijk advies aan de organisatie te genereren.

In het conceptueel model zijn het actuele en de waargenomen HR-praktijken opgenomen. Deze keuze is gemaakt omdat er vanuit senior management geen beleid is gericht op de externe medewerkers. De lijnmanagers geven dus een eigen interpretatie aan het HRM-beleid, via zogenaamd people management. Anderzijds wordt gekeken naar zowel de interne als externe medewerker. Zodoende zal gekeken kunnen worden of de relatie gebalanceerd is, maar ook hoe de externe medewerkers betrokken worden bij de organisatie. Door het HRM-beleid af te stemmen op de context, wordt verwacht dat er een HRM-uitkomst bereikt wordt, in dit geval betrokkenheid.

In het model staan het beoogde HRM-beleid vak met stippellijnen getekend, dit geeft het achterliggende model weer, dit wordt niet onderzocht in het onderzoek.



3.1: Verwachtingen en aannames

Bij elk onderzoek liggen er verwachtingen vooraf aan het onderzoek. De grootste verwachting in dit onderzoek is dat er een relatie bestaat tussen het AMO-model en organisatiebetrokkenheid. Echter, er zijn ook andere verwachtingen en aannames:

- Tussen 'actual' en 'perceived' HRM zit de 'black box', in de black box zitten onderdelen van het AMO-model;
- Betrokkenheid zorgt voor een hogere organisatieperformance;
- Afstemming tussen 'actual' en 'perceived' HRM leidt tot organisatiebetrokkenheid;
- Een aanname in dit onderzoek is dat het belang van de lijnmanagers groot is om HRM beleid goed over te brengen en zo de betrokkenheid van de externe medewerker kan vergroten;
- In het onderzoek wordt tevens aangenomen dat de externe medewerkers minder betrokken zijn als de vaste medewerkers;
- Actual en Perceived HRM moeten zoveel mogelijk op elkaar worden afgestemd, omdat het gepercipieerde HRM-beleid invloed heeft op de organisatieperformance.

Nu zowel het conceptueel model als de verwachtingen en aannames zijn gepresenteerd zal in het volgende hoofdstuk uitgebreid worden ingegaan op de methode van het onderzoek.

Hoofdstuk 4: Methode en Technieken

Dit hoofdstuk gaat in op de manier van dataverzameling. Als eerste zal de onderzoeksbenadering worden toegelicht. Hierbij zal de uitwerking van de methode voor dataverzameling en de verantwoording daarvan in relatie tot de onderzoeksvraag worden toegelicht. Daarna zal de dataverzameling worden besproken. De keuze van de respondenten zal in de volgende paragraaf worden besproken. Tot slot zal de analysemethode worden uitgewerkt.

4.1: Onderzoeksbenadering

In deze thesis zal gebruik worden gemaakt van de methoden van kwalitatief onderzoek. Boeije geeft daarvoor de volgende definitie: 'Kwalitatief onderzoek is omschreven als een studie waarin de vraagstelling zich richt op onderwerpen die te maken hebben met de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen. Een eenduidige definitie van kwalitatief onderzoek niet te geven. Mortelmans geeft aan dat er verschillende kenmerken aanwezig moeten zijn om onderzoek kwalitatief te noemen (Mortelmans, 2011).

Bij deze thesis is voor kwalitatief onderzoek omdat er wordt gekeken naar hoe de medewerkers bepaalde situaties ervaren. Kwalitatief onderzoek is de beste manier om de diepte in te gaan op het gebied van denkbeelden bij medewerkers. Daarnaast is de situatie bij Ziggo een unieke situatie omdat er een sociale situatie is waarbij verschillende culturen samenkomen. Er zal niet worden gestreefd naar het zoeken van algemene wetmatigheden, maar naar: 'processen van betekenisgeving'. (Mortelmans, 2011)

Zoals al in de inleiding is besproken wordt er vanwege het belang van de context van Ziggo gebruik gemaakt van de analytische benadering. Omdat deze benadering belangrijk is voor de duiding van het theoretisch kader alsmede het conceptueel model is er voor gekozen deze al in de inleiding te introduceren.

Er zal gebruik worden gemaakt van semigeconstrueerde interviews. Een topiclijst – bestaande uit een combinatie tussen theorie en praktijk - geeft de leidraad voor de interviews aan. Na het opstellen van de topiclijst is deze onveranderd gebleven, zodoende hebben alle respondenten dezelfde vragen beantwoord en zijn deze met elkaar vergelijkbaar. Door de analyse van de interviews kan getracht worden een antwoord te geven op de deelvragen.

De onderwerpen van de topiclijst zijn: betrokkenheid, capaciteiten, motivatie, gelegenheid en overige. Betrokkenheid is het eerste onderwerp, hierbij wordt ingegaan hoe de respondent zijn eigen betrokkenheid ziet. Daarna is het AMO-model gevolgd en zijn hierbij vragen opgesteld die een combinatie zijn tussen theorie en praktijk (Thoonen, 2005).

Deze thesis heeft als doelstelling de functie van HR op het gebied van sourcing in kaart te brengen. Aan de hand van de interviews worden gedachten over dit onderwerp

duidelijk en zal blijken op welke manier HR invulling kan gaan geven aan het thema betrokkenheid.

4.2: Dataverzameling en analysemethode

De doelstelling van de dataverzameling is op basis van interviews om de denkbeelden, ervaringen en ideeën over sourcing in de organisatie in kaart te brengen en daarmee een bijdrage te leveren aan het beantwoorden van de hoofdvraag.

Allereerst vindt een literatuuronderzoek plaats zodat de theorie duidelijk in kaart is gebracht en er een conceptueel model geschetst kan worden. Het theoretisch kader geeft input voor de volgende fase van dataverzameling, namelijk diepte interviews. Daarnaast is het bestuderen van theorie noodzakelijk voor het vormen van een conceptueel model. Uit het theoretisch kader wordt namelijk een open topiclijst gevormd. Omdat het AMO-model een analytisch kader is en omdat bij de betrokkenheid niet geheel duidelijk is welke factoren van belang zijn wordt gebruik gemaakt van open vragen met behulp van een topiclijst. Tijdens de interviews had de interviewster een audiorecorder bij zich waarmee ze de interviews opnam. Hierdoor zijn de interviews letterlijk uitgewerkt. Nadat alle interviews uitgewerkt waren zijn de interviews opgenomen in Nvivo10.

Als eerste zijn alle interviews geanonimiseerd, door de interviews te nummeren. Alle uitgewerkte interviews worden in het programma opgenomen en worden opnieuw gelezen. Fragmenten uit de interviews worden gecodeerd, dit houdt in dat bij elkaar horende fragmenten eenzelfde label krijgen. Dit heeft de onderzoekster in twee fasen gedaan. In de eerste fase zijn de gegevens opgedeeld in codes. Daarna zijn alle codes met elkaar vergeleken en zijn relaties gelegd. De onderzoekster is opgehouden met coderen toen er geen nieuwe codes meer te bedenken waren. Dit resulteerde in een codeboom. Deze is in de bijlage opgenomen. De thema's worden in de resultatensectie besproken.

Omdat er zowel Nederlandse als Engelse interviews (zie Respondenten) zijn afgenomen is er een verschil in de analyse tussen deze doelgroepen. De Engelse interviews zijn volledig in het Engels uitgewerkt en geanalyseerd in Nvivo, geschikte citaten zijn later vertaald. Voor deze optie is gekozen om zo dicht mogelijk bij de oorspronkelijke tekst te blijven en anonimiteit te waarborgen.

In de analyse zal het AMO-model gebruikt worden omdat deze dient als analytisch model. De verschillende codes uit de codeboom kunnen worden ondergebracht in het AMO-model, waaruit HPWS's kunnen worden herleid. Hierdoor kan een duidelijke invulling worden gegeven aan de invulling van de black box. Oftewel, door middel van de analyse zal de hoofdvraag getracht worden te beantwoorden.

4.3: Respondenten

De keuze van de selectie van respondenten hangt af van de hoofdvraag die eerder is geformuleerd. Boeije geeft aan dat gezocht moet worden naar maximalisatie, oftewel er moet gekeken worden daar waar: 'het onderwerp zich het sterkst openbaart' (Boeije, 2005, p. 47).

Om alle bouwstenen van het conceptueel model goed te onderzoeken is gekozen voor een diversiteit aan respondenten. De lijnmanagers voeren organisatiebeleid uit en zijn daarom een goede afspiegeling van de organisatie. Daarnaast zullen medewerkers die niet bij Ziggo in dienst zijn, maar wel werken voor de sourcingorganisatie geïnterviewd worden. Deze groep bestaat voor het merendeel uit mensen uit India, waardoor de interviews in het Engels zullen worden gehouden. Eén van de geïnterviewden valt in de categorie 'overig', deze persoon houdt zich bezig met het managen van de relatie tussen Ziggo en de externe partij. Tot slot zullen een aantal vaste medewerkers geïnterviewd worden, omdat deze stakeholders terug komen in het conceptueel model. Bij deze groep zitten ook enkele Engels sprekende medewerkers.

Tabel 2

Lijnmanagers	Interne medewerkers	Externe medewerkers	Overig
5x	8x	6x	1x

Hoe de medewerkers HRM-beleid ontvangen kan alleen door deze personen zelf verteld worden, vandaar het hoge aantal interviews. De externe medewerkers zijn het middelpunt van het studieobject, echter waren zij lastiger benaderbaar waardoor er uiteindelijk zes interviews zijn afgenomen. De lijnmanagers zijn geïnterviewd omdat zij het actuele HRM-beleid uitvoeren. Aangezien Ziggo een vrij platte organisatie is, waren er binnen de afdeling niet meer relevante lijnmanagers beschikbaar.

Al deze medewerkers zijn werkzaam binnen de afdeling Innovatie binnen Ziggo. Dit is de afdeling waar voornamelijk wordt gewerkt met sourcing. De medewerkers zijn allemaal actief binnen projecten, deze projecten verschillen enigszins in omvang. De lijnmanagers die zijn geïnterviewd geven leiding over de interne en externe medewerkers.

Uiteindelijk zijn twintig interviews afgenomen. Vanaf het moment dat de interviewer herhaaldelijk dezelfde antwoorden kreeg in de interviews beseftte zij dat ze genoeg data had verzameld.

De mogelijke kandidaten voor interviews worden benaderd door de onderzoekster zelf, of de afstudeerbegeleider bij Ziggo door middel van een of meerdere e-mails. De onderzoekster zal bij de eerste interviews vragen of de geïnterviewde nog andere personen kent die interessant zijn te interviewen, het zogenaamde sneeuwballeneffect. Op deze manier heeft zij twintig respondenten gevonden en kunnen interviewen.

4.4: Kwaliteit

Hieronder zal kort worden beschreven hoe de kwaliteit van deze thesis gewaarborgd wordt.

4.4.1: Betrouwbaarheid

Standaardisatie van methoden voor dataverzameling vergroten de betrouwbaarheid van kwalitatief onderzoek volgens Boeije (Boeije, 2005). Daarom wordt gebruik gemaakt van een voicerecoder en zijn de interviews letterlijk uitgewerkt. Daarnaast is een topiclijst gemaakt om de interviews te structureren. Tot slot wordt voorafgaand aan de interviews nadrukkelijk vermeld dat de anonimiteit van de geïnterviewde gewaarborgd is.

4.4.2: Validiteit

Wordt er daadwerkelijk gemeten wat de onderzoeker wil weten? Dat is de grote vraag achter validiteit. Boeije geeft een aantal bedreigingen waarbij validiteit in gevaar komt. Het eerste gevaar is wanneer een deel van de respondenten niet wil of kan meewerken. Daarnaast moet de gekozen methode passen bij de vragen die de onderzoeker zich stelt. De onderzoeksvraag is leidend voor de methode die gekozen wordt, in dit geval is dat kwalitatief onderzoek. Doordat de interviews semigeconstrueerd zijn, wordt de validiteit vergroot omdat de geïnterviewden in de eigen bewoording antwoord kunnen geven.

Echter, volledige validiteit is niet mogelijk omdat volledige objectiviteit van de onderzoeker niet mogelijk is. De interpretatie van de data gebeurt volgens een subjectief proces. Hierboven is al benoemd welke maatregelen zijn genomen om de validiteit toch te garanderen.

4.4.3: Rol van de onderzoekster

Bij kwalitatief is de rol van de onderzoeker van groot belang. De onderzoeker moet zo neutraal mogelijk blijven maar heeft ook eigen waarden en inzichten (Mortelmans, 2011). De onderzoekster was in dit geval werkzaam als stagiair bij Ziggo. Zij werkte op de afdeling HRM Innovation & Finance, waarbij ze zowel ondersteuning gaf aan de HR adviseur evenals de afdeling Recruitement.

Toch hoeft dit geen probleem te zijn voor het onderzoek. Zij werkte op de afdeling HRM bij Ziggo en had persoonlijk geen contact met de geïnterviewde medewerkers, omdat zij niet in dezelfde teams werkte. De geïnterviewde medewerkers zijn wel allemaal werkzaam bij Innovation, maar dan gericht op IT, waar de onderzoekster niet werkte. Er werd dus niet verder samengewerkt en er waren geen gezamenlijke overleggen. Hierdoor maakte zij ook geen onderdeel uit van hun leefwereld. De onderzoekster kon onafhankelijk blijven en daardoor waren de geïnterviewde ook niet 'bang' om hun verhaal met haar te delen.

Anderzijds heeft zoals Mortelmans ook aangeeft de onderzoeker altijd een zekere invloed op de omgeving die hij bestudeert (Mortelmans, 2011). Dat was in dit onderzoek ook

zeker het geval. Het belangrijkste is het culturele verschil tussen de onderzoeker en een deel van de geïnterviewden. Enerzijds was dit vanwege een taalbarrière, de onderzoeker spreekt goed Engels, maar toch altijd anders als de geïnterviewde. Anderzijds is er een geheel cultureel verschil waarbij bijvoorbeeld de positie in de organisatie van groot belang is. Deze algemene bevindingen zullen in de eerste paragraaf van het volgende hoofdstuk worden gededd.

Hoofdstuk 5: Resultaten

In het hoofdstuk Resultaten zal een beschrijvende weergave worden gegeven van de resultaten uit de interviews. Voornamelijk de beleving en ervaringen zullen worden uiteengezet. Als paragraafindeling zal de topiclijst van de interviews worden aangehouden, waarbij als subparagrafen verschillende codes uit de codeboom geclusterd zijn in de topiclijst. De topiclijst bestond uit de volgende onderwerpen: betrokkenheid, capaciteiten, motivatie, gelegenheid en overig. De indeling zal worden aangehouden, behalve dat er wordt begonnen met een algemene paragraaf, deze keuze is gemaakt omdat een aantal resultaten noodzakelijk zijn te bespreken maar niet onder de topiclijst of in de categorie overig vallen. Alle informatie die hieronder wordt beschreven zal als input dienen voor de conclusie en de discussie.

5.1: Algemeen

In dit hoofdstuk zullen een aantal algemene bevindingen worden besproken. Allereerst is het in de interviews vaak voorgekomen dat het onderwerp cultuur besproken werd, of anders gezegd diversiteit. Dit kwam op verschillende manieren ter sprake, namelijk; cultuurverandering en cultuurverschillen. Deze zullen hier kort worden besproken.

Cultuurverandering gaat voornamelijk in op twee aspecten. Enerzijds vinden de vaste medewerkers van Ziggo het een uitdaging om te werken met mensen van andere culturen. Anderzijds zien zij ook in dat de eigen organisatie moet gaan veranderen om mee te gaan. Volgens de respondenten zal Ziggo zich meer moeten opstellen als internationale organisatie om goed te kunnen samenwerken met de externe medewerker. Eén van de respondenten zegt hierover:

'Maar tegelijkertijd, nu is het X² en dat hebben we nu vrij fors ingezet, maar deze hele wereld gaat met name, ook in onze industrie, sowieso naar het Engels toe. Het is natuurlijk allemaal internationaal. We hebben nu een project wat we met X doen, dat zal ook wel naar het Engels moeten. Je ontkomt er niet aan en het gaat vrij hard'. (Respondent 3)

Cultuurverschil bestaat uit meerdere facetten. Ten eerste is het cultuurverschil tussen de Nederlandse en (voornamelijk) Indische cultuur. Er zitten verschillen in de manieren van werken, tradities, maar ook de werkcultuur. Interne medewerkers merken op dat er een sterke hiërarchische cultuur heerst bij de partnerorganisatie, dit staat haaks tegenover het

² Het onderzoek is uitgevoerd bij Ziggo, maar met behulp van verschillende partnerorganisaties. Deze partnerorganisatie willen niet genoemd worden in dit onderzoek, dus vandaar de keuze om deze organisaties X te noemen.

Nederlandse 'polderen' waarbij iedereen moet worden betrokken. De externe medewerker geeft aan toe dat Nederlanders vrij direct zijn.

Daarnaast ervaren de medewerkers een enorm verschil tussen de culturen van de twee organisaties. De partnerorganisaties zijn enorm grote organisaties, waarbij Ziggo maar een kleine speler is. Dit geeft soms scheve verhoudingen in de ogen van de interne medewerkers.

Op het gebied van werken ervaren de interne medewerkers voornamelijk dat de externe medewerkers minder proactief zijn, hierdoor pakken zij niet altijd de rol en verantwoordelijkheid die zij als partner moeten nemen in de ogen van de interne medewerkers. Door de hiërarchische organisatie zal de externe medewerker niet altijd zijn mening geven, de interne medewerker vindt dit wel de rol en verantwoordelijkheid van de externe medewerker. Volgens de externe medewerkers willen de Nederlanders altijd polderen en zijn zij heel direct. Soms is het gevolg hiervan tijdsverlies of frustraties:

'Soms is het frustrerend om in Nederland te werken, iedereen moet worden meegenomen in een besluit. Als iemand er niet bij kan zijn, dan moet soms alles overnieuw. Maar als we dan uiteindelijk een beslissing maken is iedereen blij, dat is wel positief.'(Respondent 2)

De externe medewerkers hebben te maken met een hardere werkcultuur als waar wij in Nederland aan gewend zijn. Zo moeten zij veel heen en weer reizen, soms als zij familie in het buitenland hebben zitten. Daarnaast zijn in het buitenland veel meer hoog opgeleide IT-ers als in Nederland, oftewel de prestatiedruk is enorm hoog. De hiërarchie in de partnerorganisaties is veel groter dan in een gemiddelde Nederlandse organisatie, dit gaat vaak hand-in-hand met de minder aanwezige proactieve houding van de externe medewerker. Voordat de externe medewerker een uitspraak doet, test hij dat eerst bij een hogergeplaatste medewerker. Een externe medewerker zal minder snel klagen of zich negatief uitlaten over de organisatie. Een interne medewerker zegt hierover:

'Het nadeel is dat ze slecht nee kunnen zeggen, vaak toch moeite hebben om leiding te nemen in een meeting, waarin we dat soms echt wel van hun verlangen, dat ze te bescheiden zijn en dat ze soms gewoon niet met hun vuist op tafel slaan. Dat is soms best wel lastig, als je een keer een paar knopen wil doorhakken en naar hen kijkt van: jongens, nemen jullie nou eens de leiding. Ze zijn heel hiërarchisch ingesteld, maar zelfs in een meeting waarin ze zelf de boventoon voeren qua hiërarchie, dan nog vinden ze het moeilijk om de leiding te nemen'. (Respondent 3)

Het voordeel van de cultuurverschillen is –geven verschillende interne medewerkers aan- dat de externe medewerker zich graag wil bewijzen en daardoor hard wil werken. Daarnaast geven interne medewerkers aan dat diversiteit binnen het team een erg leuke aanvulling is, hierover volgt in de volgende paragraaf meer.

Zowel de interne als de externe medewerkers geven aan dat ‘elkaar leren kennen’, van essentieel belang is om beter samen te gaan werken. Daarvoor kunnen meerdere initiatieven genomen worden, deze zullen later allemaal terug komen in de specifieke hoofdstukken. Uiteindelijk verwoordt deze medewerker misschien wel de beste oplossing:

‘Ik denk dat alleen al het feit dat je dat soort dingen gewoon bespreekbaar maakt, dat dat al goed is. Dat geeft al inzicht in: ow, verrek, we hebben hier inderdaad een cultuurverschil’.(Respondent 6)

Medewerkers geven dus aan dat er sprake is van cultuurverschillen op verschillende niveaus, namelijk tussen medewerkers, tussen landen en tussen de organisaties. Al deze verschillen kunnen invloed hebben op het uitvoeren van werkzaamheden.

5.2: Betrokkenheid

In deze paragraaf worden de verschillende onderwerpen besproken die belangrijk zijn op het gebied van betrokkenheid. Betrokkenheid stond in alle interviews in de topiclijst, de onderwerpen die eronder vallen zijn zo gecodeerd en dus ook terug te vinden in de codeboom. Veel van deze onderwerpen gaan over de externe medewerker in relatie tot de directe sociale omgeving.

5.2.1: Bij organisatie

Belangrijk is om de betrokkenheid bij de organisatie op te delen in verschillende medewerkgroepen. Zo zijn er vaste medewerkers en externe medewerkers.

De Ziggo medewerkers voelen zich betrokken bij de organisatie omdat ze al lang voor de organisatie werken, vanwege de producten of bekendheid van het merk, of de organisatiedoelstellingen waarin zij zich herkennen. De externe medewerkers die voor langere tijd voor Ziggo werken zijn ook betrokken bij Ziggo maar in een andere vorm. Deze betrokkenheid is meer gericht op de contractuele voorwaarden die beide partijen – aangezien er sprake is van een partnerschap- moeten behalen. Bij deze vorm van betrokkenheid spelen nog andere belangen een rol. Deze externe medewerker legt dat gevoel verder uit:

'Mijn betrokkenheid – zoals wij contractueel gebonden zijn aan Ziggo- dat is de betrokkenheid die ik heb. De betrokkenheid is om te verzekeren dat we de doelen halen die we de organisatie beloofd hebben. Dus onze betrokkenheid is in lijn met de organisatiebetrokkenheid. Het is niet zomaar het een en andere implementeren, het gaat erom dat we het goed doen' (respondent 7).

Deze andere belangen kunnen zo nu en dan voor frustraties bij medewerkers zorgen. Omdat deze factor vaak voorkwam is deze als aparte code in de codeboom opgenomen, namelijk onder dualiteit.

5.2.2: Dualiteit

Allereerst zal getracht worden de term dualiteit te duiden. Dualiteit is het gevoel dat de externe medewerkers soms in een split zitten tussen moederorganisatie en Ziggo. Zij moeten bijvoorbeeld contractueel verplichtingen na komen voor de moederorganisatie terwijl Ziggo andere wensen heeft.

Dualiteit zorgt voor frustraties tussen interne en externe medewerkers. Dualiteit is geen uitzondering in een organisatie-klant relatie, maar bij Ziggo wordt door de medewerkers meer een partnerschap verwacht, waarbij zowel de 'pain als de gain' wordt gedeeld (respondent 2). Echter, externe medewerkers benoemen zelf niet dat er sprake is van dualiteit, althans niet in dezelfde vorm als de interne medewerkers. Interne medewerkers zien dat zodra er fouten worden gemaakt door beide partijen deze terug grijpen op contractuele voorwaarden. Deze medewerker heeft dat onder andere ervaren:

'De betrokkenheid naar Ziggo toe is er heel zeker wel. Op het moment dat er een bevinding wordt vastgesteld waarvan.... ehh, dus we vinden een fout in de software die is opgeleverd, in een oplevering van X. Die fout, die loggen wij en op dat moment gaat hun contractuele verplichting om een bepaalde responstijd te hebben. Het gaat over van 'we willen het inhoudelijk oplossen' naar 'we willen het administratief oplossen om van de contractuele verplichting af te zijn'. Dan krijg je dus dat de betrokkenheid voor de kwaliteit van Ziggo dan even tweede viool speelt op contractuele verhoudingen tussen X en Ziggo' (Respondent 8).

Veel interne medewerkers geven aan dat dit grote invloed kan hebben op het teamgevoel. Alle opgebouwde team-spirit waarvan het belang hieronder wordt uitgelegd valt weg 'als los zand' (Respondent 8).

5.2.3: Bij team

In deze paragraaf wordt beschreven worden hoe de interne en externe medewerkers de betrokkenheid van de medewerkers bij het team of de collega's ervaren. Er zijn een aantal codes extra uitgelicht en deze zullen weer in losse subparagrafen worden besproken.

De betrokkenheid bij het team en de collega's is redelijk groot. Vooral gezamenlijke doelen zijn voor de medewerkers van belang en het gezamenlijk kunnen vieren van successen. Daarnaast geven veel medewerkers aan dat multiculturele teams beter werken dan gescheiden teams. Interne medewerkers geven aan dat blenden van medewerkers leidt tot een beter projectteam. Goed kunnen samenwerken is belangrijk en gaat eenvoudiger in multiculturele teams. Een medewerker geeft dat als volgend aan:

'Op het moment dat je de mensen vanuit X in een team gooit wat niet helemaal X is en dus wel gewoon echt de interactie, gewoon in het diepe gooit, dan merk je wel dat die betrokkenheid daar ook groeit, omdat door de nauwe samenwerking van techneut met techneut bijvoorbeeld, dat daar gewoon die betrokkenheid groeit en dat daar gewoon ook de relatie tussen de beide bedrijven beter op wordt, want er is één persoon die daar altijd ook weer bij gehaald wordt. Maar dat krijg je eigenlijk alleen, wat ik gezien heb, op het moment dat mensen echt op de werkvloer met elkaar gewerkt hebben' (Respondent 8).

Oftewel, samenwerking is essentieel voor een goede betrokkenheid bij het team. De collega's leren elkaar kennen en dit geeft een positieve bijdrage, een externe medewerker spreekt zelfs over 'synergie'. Daarnaast geven de interne medewerkers aan de externe medewerkers zo nu en dan te helpen bij lastige zaken zoals met papieren voor de IND of huisvesting. Niet alle interne medewerkers geven aan zo betrokken te zijn bij de (soms lastige) situatie van de externe medewerkers. Daar waar niet gewerkt wordt in gemengde groepen is er sprake van minder interactie en meer 'wij' en 'zij' gevoel. Een voorbeeld hiervan geeft deze respondent:

'Aan de ene kant weten we allemaal dat we met X samenwerken en dat het moet en dat het goed is, voor ons en voor onze verdere groei. Maar je merkt ook uiteraard altijd een beetje een soort van 'wij-zij' verhaal. Als we samen met ze zijn, gaat het goed. Dan trekken we er met z'n allen achteraan, maar vaak als je apart ben, is er toch soms twijfel' (Respondent 16)

Het opgenomen worden in de 'Ziggo-familie' zou volgens vele medewerkers nog veel meer uitgebreid kunnen worden. Vooral door interactie met Ziggo-ers denken interne medewerkers dat dit behaald kan worden. De externe medewerkers vragen hier niet per se om, maar geven wel aan meer te willen weten over de organisatie.

5.2.4: Partnerschap

Het lijnmanagement heeft een duidelijk idee van de invulling van een partnerschap. Partnerschap is in de ogen van het lijnmanagement: een langdurige samenwerking tussen de organisaties, die verder gaat dan de relatie met een normale leverancier. Hierbij moeten zowel de 'pain' als de 'gain' gedeeld worden. De externe medewerkers zijn hier ook erg duidelijk in, de organisatiedoelen van de externe partner zijn verbonden met de doelen van Ziggo.

Door interne medewerkers is (zowel management als medewerker) er ook een andere visie op het partnerschap. Zij zien dat de externe medewerkers meer rechten hebben dan bijvoorbeeld standaard inhuur, maar dat ze toch nog tussen 'wal en schip' vallen. Ze proberen medewerkers meer bij het team te betrekken maar krijgen vanuit senior management daar (budgettair) nog geen mogelijkheden voor. Hierdoor kunnen zij bijvoorbeeld niet alle informatie met de externe medewerker delen, bijvoorbeeld omdat de externe medewerker niet mee mag naar bepaalde meetings.

Het belangrijkste van het idee achter het partnerschap is elkaar goed leren kennen en elkaar kunnen vertrouwen. Respondent 12 zegt het volgende: *'mainly like it's a partnership model and with partnership it always start with trust'* (Respondent 12). Verschillende medewerkers geven aan dat dit gepromoot kan worden, in de paragraaf 'motivatie' volgt hierover meer.

5.2.5: Verantwoordelijkheid

De externe medewerkers geven aan dat zij beter de leiding kunnen nemen als zij meer verantwoordelijkheden hebben. Als zij eerder in processen worden betrokken kunnen zij de rol innemen die Ziggo graag wil dat ze die neemt. Het idee hierachter is dat door het geven en krijgen van extra verantwoordelijkheid de betrokkenheid bij het team (en werk) zal toenemen omdat het belang groter wordt.

Echter, interne medewerkers twijfelen over deze grotere rol voor de externe medewerker. De interne medewerker geeft vaak aan dat zij denken dat de moederorganisaties van de externe medewerker gewoon extra taken naar zich toe wil schuiven. Daarnaast zien zij dat in het verleden de externe medewerker deze verantwoordelijkheid niet heeft waargemaakt:

'Het partnership 2.0 is daar een initiatief op geweest. Daarbij is ook inderdaad bewust bij X, dat is allemaal naar aanleiding van afgelopen jaren ook geweest, daarbij is ook bij X veel meer de verantwoordelijkheid gelegd om gewoon ook die verantwoordelijkheid te nemen. Dus die stappen worden wel gemaakt, maar ik moet het nog zien werken. Ik ben een beetje cynisch wat dat betreft, ik moet het eerst zien werken en dan geloof ik het pas' (Respondent 8).

De respondent hierboven is cynisch, maar andere medewerkers ondervinden grote weerstand tegenover deze verschuivende verantwoordelijkheid van de externe medewerker.

5.2.6: Gevolgen dualiteit voor team

De meeste respondenten geven aan dat het hebben van successen belangrijk is voor een team, zodra er fouten ontstaan gaat iedereen weer terug naar 'wij' en 'zij'. De dualiteit die hierboven al eerder besproken is heeft ook gevolgen voor de betrokkenheid van zowel de interne als de externe medewerker. De interne medewerker ervaart dit gevoel sterker, de externe medewerker geeft zelf niet zozeer aan dat er sprake is van dualiteit.

'Dat heeft een behoorlijke druk gezet op de samenwerking en het teamgevoel dat er had moeten zijn. Dat heeft ons weer heel erg uit elkaar gedreven' (respondent 10).

Vooraf in projecten waarbij er momenteel weinig successen zijn is het lastig om de betrokkenheid goed te houden. Lijnmanagers geven aan dat zij graag meer ruimte willen hebben voor het vieren van successen om zo de betrokkenheid te vergroten omdat dat noodzakelijk is. Dualiteit heeft dus grote invloed op de betrokkenheid van zowel interne als externe medewerkers.

5.2.7: Bij project en werkzaamheden

De meeste geïnterviewden zijn technisch geschoolde mensen, deze durven over zichzelf nogal generaliserend te spreken. Zij geven aan dat zij vanuit een liefde voor het vak – 'spelen met computer'- een enorme betrokkenheid bij de werkzaamheden hebben. Voornamelijk dat er bij Ziggo zoveel mag en kan – er worden namelijk veel nieuwe producten gemaakt- geeft hen een enorme boost, zo zegt een medewerker: *'Plus het feit dat het soort projecten wat wij met hen doen, zijn wel de projecten die qua uitdaging, complexiteit ook echt ver bovenaan de ladder staan van alle IT projecten die je kan doen in de wereld'* (Respondent 3). Door het soort werk wat de doen medewerkers raken zij gemotiveerd en groeit hun betrokkenheid bij de organisatie.

Omdat de externe medewerker sowieso al minder bij de organisatie betrokken wordt is zijn betrokkenheid bij het project of zijn werkzaamheden automatisch groter. Sommige externe medewerkers geven ook aan vrij weinig te weten van andere projecten in de organisatie.

Interne medewerkers zijn zeer positief over de flexibiliteit van de externe medewerker. Zij zien dat de externe medewerker vooral heel veel projecten op tijd wil opleveren. Het nadeel hiervan is dat de kwaliteit dan wel eens vergeten wordt:

'Ik werd al gewaarschuwd door andere Ziggo-collega's, ik ken zelf ook wat andere externen hier die ik ken van andere projecten. 'Verwacht niet te veel van de kwaliteit die X oplevert' (Respondent 13).

De betrokkenheid is dus meer gericht op andere factoren als wat de lijnmanager of de interne medewerker graag zou willen zien.

5.3: Capaciteiten (A)

De kwaliteiten hebben om te presteren is de officiële uitleg van de term 'capaciteit'. Dit hoofdstuk zal dan ook voornamelijk over vaardigheden gaan. Uit het onderzoek kwamen echter meer factoren naar voren dan alleen vaardigheden. Zo bleek de werving en selectie van de externe medewerker van groot belang. Vandaar dat deze opgenomen zijn als subparagrafen hieronder.

Vaardigheden zijn veelvuldig naar voren gekomen in de interviews. Het belangrijkste wat naar voren kwam is taalvaardigheid aan beide kanten. De interne medewerker geeft aan dat zowel van zichzelf of van de partner de Engelse vaardigheden verbeterd mogen worden. Dus zowel de interne medewerker die Engels moet spreken als de (soms) lastige Engelse uitspraak van de externe medewerkers. Hierdoor lopen vooral vergaderingen vertragingen op omdat gedeeltes vertaald moeten worden. Daarnaast is er het gevaar voor miscommunicaties. Hierdoor wordt de essentie van het verhaal gemist, waardoor de externe medewerker niet precies weet wat hij moet ontwikkelen:

'Taal is een probleem. Het is vooral vaak het verstaan van. Ik spreek ook op een bepaalde manier Engels, dat is ook niet altijd duidelijk, kan ik me voorstellen. Bij hun is dat ook zo. Dat is al per definitie een barrière' (respondent 15).

Opvallend is dat de externe medewerker aangeeft totaal geen problemen te hebben met taalvaardigheid. Waar de interne medewerker de nodige obstakels ziet, ziet de externe medewerker deze niet: *'Nederlanders spreken vloeiend Engels, we hebben nog nooit een communicatieprobleem gehad'* (respondent 5). Waar de externe medewerker wel moeite mee heeft is dat veel communicatie nog in het Nederlands is bij Ziggo. Het kost de externe medewerker erg veel tijd om dit te begrijpen. Vaak moet er dan een vertaler worden ingehuurd om documenten om te zetten naar het Engels.

Daarnaast speelt ook het al eerdere genoemde verschil in cultuur en de daarbij komende vaardigheden zoals pro-activiteit. Sommige respondenten geven aan dat er meer getraind moet worden op soft-skills dan op hard-skills. Wel geeft voornamelijk het

lijnmanagement aan dat opleiding op dit gebied noodzakelijk is maar niet de verantwoordelijkheid van Ziggo. Op het gebied van technische vaardigheden zijn de meeste medewerkers goed genoeg, in combinatie met werving en selectie is dit goed op te vangen.

5.3.1: Werving en selectie

Door middel van werving en selectie kunnen de best mogelijke kandidaten voor de specifieke taken worden geselecteerd. Voor interne medewerkers is hiervoor een uitvoerig proces. Alleen voor de externe medewerkers nog niet. Hierdoor zijn er vooral in het verleden externe medewerkers gestuurd die niet capabel genoeg waren. Hierdoor hadden zij niet de kwaliteiten om voldoende te presenteren in de organisatie. Dit kan vervelende situatie opleveren:

'We hebben ook een keer gehad dat we dus iemand hebben gezegd: joh, dit gaat niet werken. En dat is zo vervelend voor die persoon zelf, want dat is gewoon een enorm face verlies natuurlijk als je weggestuurd wordt bij de klant van: dit werkt niet. Dus we hebben toen ook gezegd tegen X: het is handiger als we gewoon van tevoren eerst een eerste selectie maken. Jullie selecteren eerst en dan selecteren wij ook nog de kandidaten, zodat we in ieder geval een beter gevoel hebben dat de kandidaat niet ook meteen weer op het volgende vliegtuig terug wordt gezet, want dat is natuurlijk heel vervelend' (Respondent 6).

Zo een situatie als hierboven wordt beschreven is vaker gebeurd. Eén respondent gaf zelfs aan heel lang te hebben moeten wachten op een visum, maar toen de kandidaat er eenmaal was bleek hij toch niet geschikt te zijn (Respondent 14). Vooral op key positions geven de lijnmanagers aan dat ze meer invloed willen hebben op de selectie. Dit staat in nauw verband met een goede planning van werkzaamheden. Zodra in alle projecten een goede planning wordt gemaakt van het aantal mensen dat nodig is kan al ruim op tijd gestart worden met het selecteren van de juiste kandidaten. Zodoende kan ook ruim op tijd de juiste visa worden aangevraagd en kan de juiste persoon op het juiste moment komen. Uit veel interviews kwam naar voren dat hier een grote behoefte aan is bij zowel intern lijnmanagement als medewerkers. Lijnmanagers willen dit vooral voor de kwaliteit te waarborgen en proactieve mensen te hebben. Interne medewerkers hopen dat hierdoor het teamgevoel verbeterd gaat worden als er meer invloed is op wie er komt. De grote wisseling van mensen heeft ook geen positieve invloed op de relatie en betrokkenheid, maar dat zal verder worden beschreven in het hoofdstuk 'overige'.

5.3.2: Socialisatie

Naast een goede selectieperiode zijn er andere zaken ook nog van belang. De lijnmanagers geven aan dat het belangrijk is dat de nieuwe medewerker wordt ondergedompeld in de organisatiecultuur. Hierbij kan aan verschillende vormen worden gedacht, zoals het geven van een slidedeck, filmpjes op het intranet of mogelijk zelf een introductiedag of middag. Basis informatie over het land en zaken zoals huisvesting worden geregeld door de partnerorganisatie. Echter, specifieke organisatiekennis ontbreekt nog en de externe medewerker geeft ook aan dat hij dit interessant zou vinden als het aanwezig zou zijn. De externe medewerkers geven ook aan dat zij het interessant zouden vinden als ze bijvoorbeeld ook een introductie over hun bedrijf en cultuur mogen geven.

Lijnmanagers geven daarnaast aan dat zij zich weleens beschaamd voelen als de externe medewerker in Nederland aankomt en er is niets geregeld. Dit is een grote tegenstelling met de ervaring die lijnmanagers hebben als zij op bezoek gaan bij de partnerorganisaties:

'Dat is eigenlijk heel gek, als ik naar India vlieg wordt alles verzorgd, lunch, vervoer, ik word opgehaald, ze brengen me naar kantoor en weer terug, als er iets is staat er altijd iemand voor me klaar, echt verzorgd. Als je binnenkort wordt je op een traditionele manier onthaald, bijvoorbeeld door middel van het lichtjesritueel. Andersom; als ze hier in Nederland aankomen, dan is het zo van: daar is Schiphol, zo rijdt de trein, succes. Het verschil is enorm' (Respondent 2).

Externe medewerkers geven in de interviews ook aan dat ze meer behoefte hebben aan socialisatie of een eerste kennismaking met het team, maar ook met het land:

'Voor ons is het moeilijk, Als je hier aankomt moet je dingen weten over eten en bijvoorbeeld de bus. Ja, die dingen zijn moeilijk' (Respondent 4).

Zoals hierboven al aangegeven zijn er in de interviews meerdere oplossingen aangedragen voor dit probleem. De relatie met de lijnmanager zou hier ook een rol in kunnen spelen, dit wordt hieronder verder besproken.

5.4: Motivatie (M)

Deze paragraaf gaat over het hebben van motivatie. Uit de interviews kwamen niet alleen motivatiefactoren naar voren gericht op externe medewerkers, maar ook gericht op interne medewerkers. Zo wordt er in de volgende paragraaf besproken hoe slechte interne communicatie kan leiden tot weerstand. Daarnaast zal de relatie met de lijnmanager besproken worden. Bij de paragraaf participatie is al besproken in welke mate teambuilding

invloed kan hebben op motivatie en betrokkenheid, deze zal hier dan ook niet besproken worden.

5.4.1: Communicatie

Communicatie is voor zowel de interne als externe medewerker van groot belang. Voor de externe medewerker is de communicatiefactor hierboven al aangestipt. Het gebrek aan informatie over de organisatiedoelstellingen, systemen of de stand van zaken heeft een negatief effect op de betrokkenheid voor de externe medewerker. Daarnaast zijn (voornamelijk oudere) documenten nog in het Nederlands en levert dit een communicatieprobleem op.

Echter, voor de interne medewerker is er ook een communicatiefactor van belang die grote invloed heeft op betrokkenheid. Dit gaat vooral over de communicatie over het partnerschap. Zoals al eerder beschreven kan dit soms enige weerstand opleveren bij de medewerkers. Als er niet juist of onduidelijk gecommuniceerd wordt over het partnerschap dan ontstaat er een angst bij de medewerkers vanwege potentieel baanverlies. Een medewerker verwoordt deze angst:

'Hoezo, alles gaat verhuizen naar India? Dat is heel bedreigend. Je bent heel erg aan die betrokkenheid aan het werken, heel erg aan het samenwerken, maar als vervolgens die betrokkenheid en samenwerking leidt tot meer werk dáár en minder werk hier, dan komen er misschien ontslagen, he? Ik noem het even heel zwart-wit. Wat doet dat voor je betrokkenheid? De onderstroom is natuurlijk wat in de wandelgangen bij de koffieautomaat gezegd wordt. Als ik met een collega praat 'ja, leuk plan, maar wat betekent het voor mij?' (Respondent 15).

De meeste respondenten zien in dat verandering niet erg hoeft te zijn. Maar vooral op de laatste vraag van respondent 15 zou helder moeten worden gecommuniceerd door managers. Deze medewerkers geven namelijk nu aan dat deze angst invloed heeft op hun betrokkenheid. De lijnmanagers hebben in de interviews alleen maar aangegeven dat er geen banen gaan verdwijnen, maar schijnbaar kan deze boodschap nog helderder worden gebracht naar de interne medewerker zodat de angst kan verdwijnen.

5.4.2: Relatie lijnmanager

De relatie met de lijnmanager is op meerdere manieren bevraagd in alle interviews. Echter, kwam naar voren dat door de huidige structuur tussen de organisaties niet echt een mogelijkheid is voor het opbouwen van een relatie. Omdat de relatie met de lijnmanager

fundamenteel naar voren is gekomen uit het theoretisch kader zijn er toch een aantal opmerkingen te maken.

Elke lijnmanager bij Ziggo heeft een counterpart aan organisatie X zijde. Door deze structuur geven lijnmanagers aan ook niets te doen aan een relatie tussen medewerker en lijnmanager. Zo geeft deze lijnmanager aan: *'Ik denk dat we dat vooral bij X zelf neerleggen van: ja, jongens, regel het zelf maar'* (Respondent 10).

De lijnmanagers bij Ziggo geven aan dat ze de medewerkers van de partnerorganisaties niet altijd zien als individu, maar als onderdeel van de partnerorganisatie. Hierdoor zijn de lijnmanagers niet verantwoordelijk en hebben zij niet altijd zicht op de persoonlijke situatie van de medewerkers van de partnerorganisaties.

'Ik vind het ook niet zo mijn taak om als ze verdrietig zijn omdat ze hier zitten.. dat is meer hun eigen baas die dat moet coachen en coördineren, denk ik' (Respondent 6).

En:

'Voor ons is dit echt buiten beeld en is dit gewoon X die dat zelf regelt of te organiseren heeft. We weten echt wel dat er een aantal mensen zijn die hier drie maanden naartoe komen terwijl ze bijvoorbeeld kleine kinderen hebben of een vrouw die ziek is en dan kan dat best lastig zijn' (Respondent 1).

Sommige lijnmanagers geven aan dat zij er wel moeite mee hebben, vooral als de externe medewerker in een lastige situatie zit. Daarnaast hebben de lijnmanagers vaak niets georganiseerd voor de externe medewerker op bijvoorbeeld de eerste werkdag, zoals ook besproken is in paragraaf 'socialisatie'. Vaak wordt dit dan onderling besproken en wordt er toch gewezen op de eigen verantwoordelijkheid van de partnerorganisatie.

Eén van de lijnmanagers geeft aan dat hij meer probeert in te spelen op de relatie tussen hem en de externe medewerker en dat hij ziet dat dit zeer gewaardeerd wordt:

'Ik ben een hele goede people manager, dat is mijn kracht, dus ik probeer op dat juist de relatie te zoeken en dan krijg je ook het meeste uit ze. Er is één iemand, die had ik in het begin helemaal niet gezien, hij was er wel, ik liep ook langs, praatte met hem. Maar gewoon af en toe een grapje maken op de gang, even bij het koffiezetapparaat blijven staan en hoe gaat het en chitchat, weet je wel? En nu zie je dat hij langskomt, dan komt hij bij mij: hey, how are you? Weet je wel? Dat kleine wat je zoekt. Dat soort dingetjes, heel belangrijk. Dat werkt' (Respondent 4).

De externe medewerkers geven aan dat zij de relatie met de lijnmanager niet zozeer missen, ze snappen vooral ook waarom deze er niet is. Zij snappen dat zij gebonden zijn aan

contractuele voorwaarden en: *'wij werken niet als individuen'* (Respondent 2). Prikkel op het gebied van motivatie kunnen volgens de externe medewerker in deze structuur alleen worden gegeven in de vorm van financiële prikkels, zoals extra beloningen en bonussen.

5.5: Gelegenheid (O)

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews besproken die gaan over het hebben van de gelegenheid om te presteren. In de interviews werd naar zowel participatie als steun gevraagd. Naast deze factoren kwamen er nog andere factoren aan het licht zoals teambuilding.

5.5.1: Participatie en teambuilding

Participatie werd door de geïnterviewden anders opgevat dan zoals in de literatuur staat aangegeven. In de interviews werd vooral aangegeven dat participatie draait om het geven van eenzelfde behandeling aan zowel de interne als externe medewerker. Maar daarnaast ook een eenzelfde behandeling tussen lijnmanagement en medewerker.

Als eerste beginnen we met dezelfde behandeling tussen interne en externe medewerker. Deze factor speelt heel erg in op het geven van een gelijke kans tot het betrokken zijn bij de organisatie. Deze respondent verwoordt dit gevoel het beste:

'Denk aan een verandering in de mindset van Ziggo. Ze moeten de medewerkers van partners beschouwen als hun eigen. Zijn ze blij, geven we ze de juiste beloning, maak een event, ga naar buiten, alles. Als er iets wordt georganiseerd voor interne medewerkers, laten we de externe medewerkers meenemen zodat beide partijen voelen dat ze een onderdeel zijn van Ziggo. Zo voelen mensen zich erkend en een deel van het geheel' (Respondent 11).

Lijnmanagers geven ook aan dat ze het onderscheid maken:

'Ja, ergens wel, omdat, meestal doe je kwartaalmeetings alleen met interne mensen, afdelingsoverleg doe je ook alleen met interne mensen. Ik zou de externen er wel bij willen betrekken, maar dat doe ik niet, want dat zijn niet declarabele uren, dus dan heb ik een opex post op mijn afdeling en daar heb ik geen budget tegenover. Dus daarom maken we heel strikt die scheiding. Maar eigenlijk is dat in de samenwerking helemaal niet goed, want dingen die je misschien met de rest deelt, zou je misschien ook wel met hen willen delen. Bijvoorbeeld vorig jaar hadden we een keer een Kerstlunch, maar dat was alleen met de internen en toen voelden de externen zich echt wel een beetje afgewezen, zo van: ja, wij mogen niet meedoen' (Respondent 6).

Participatie uit zich dan ook in een verschil in informatie waarover de externe medewerker beschikking heeft. Medewerkers geven aan dat dit veel gevolgen kan hebben voor onderlinge samenwerking en communicatie. Daarnaast heeft het ook gevolgen voor teambuilding. Zoals beide respondenten hierboven ook aangeven is er een verschil in de evenementen waarbij zowel de interne als externe medewerker aanwezig kan zijn. Zowel de interne als externe medewerker geeft aan dat dit negatieve gevolgen kan hebben voor de teambuilding, samenwerking en daarmee de betrokkenheid.

Eén van de respondenten wees op zijn eigen werkverleden. Hij was ooit extern ingehuurd bij X, toch voelde hij zich altijd onderdeel van X. Hij gaf aan dat hij zich niet meer herkende in zijn moederorganisatie, maar dat hij zich echt een X medewerker voelde. Het gevoel om bij de organisatie te horen gaf hem een enorme 'boost' om harder voor de organisatie te willen werken.

Anderzijds is een eenzelfde behandeling tussen lijnmanagement en de medewerkers van belang. De interne medewerkers zien dat de samenwerking met de externe medewerker niet altijd soepel verloopt, maar hier worden geen gerichte acties op ondernomen. Terwijl op hoger niveau in de organisatie bijvoorbeeld gerichte teamuitjes worden ondernomen. Een externe medewerker omschrijft het als volgend:

'Soms gaat het senior management weg voor een diner, maar de mensen die voor ons werken, de mensen die ik moet vragen om te blijven na 7 uur om iets af te maken, en hij doet dat omdat hij wil slagen en hij gelooft in de relatie tussen mij en hem en hij respecteert dat, ik wil hem ook iets geven en niet alleen zijn manager' (Respondent 16).

5.5.2: Informatie

Zoals hierboven al te zien is, is het belangrijk om de externe medewerker te betrekken door middel van informatiedeling. Deze informatiedeling kan gebeuren door middel van socialisatie, maar ook door het aanwezig zijn bij meetings over de stand van zaken. Daarnaast geven de geïnterviewden aan dat zij meer informatie willen over de organisatiedoelen, maar ook over de systemen in de organisatie. Voor de externe medewerker is het af en toe onduidelijk bij wie ze met welke vraag terecht kunnen en hoe systemen in de organisatie werken. Informatiebetrokkenheid zou hoger kunnen zijn als toegang tot systemen makkelijker zou worden gemaakt en als de externe medewerker meer betrokkenheid zou hebben tot informatie en events over bijvoorbeeld de organisatiedoelstellingen.

5.5.3: Werkplek

Deze paragraaf gaat in op de vraag of er een goede match is tussen de werkplek en de mogelijkheid tot werken in relatie tot betrokkenheid. Wat veelal opvalt, is dat de externe en interne medewerkers wijzen op de enorme drukte in de gebouwen, maar dat het werkklimaat verder prima in orde is. De lijnmanagers geven aan dat ze graag willen dat de (gemengde) teams bij elkaar zitten zodat de samenwerking beter gaat:

'Ik weet niet of dat zo werkt, hoor, maar het zou handig zijn als iedereen gewoon netjes een mooie werkplek heeft waar die gewoon met zijn maatjes waar die mee samenwerkt, samen zit. Dat zou ook werken in de samenwerking' (Respondent 4).

De lijnmanagers geloven in het hebben van contact tussen externe en interne medewerker en zien liever dat de collega's elkaar 'diep in de ogen kunnen kijken'.

5.6: Overige

In de vorige paragrafen is de topiclijst uit de interviews aangehouden. Hieronder zullen topics worden besproken die wel naar voren kwamen in de interviews, maar niet in de onderwerpen van de topiclijst vallen. De twee paragrafen hieronder bespreken respectievelijk: de 'reiscultuur' en het overnemen van medewerkers.

5.6.1: Reiscultuur

Met reiscultuur wordt bedoeld dat de externe medewerker vaak heen en weer reist tussen zijn thuisland en het land waar hij werkzaam is. Dit wordt door de externe medewerkers vaak geduid als horende bij hun werkzaamheden en daarbij de cultuur van de IT-wereld. Vaak werkt de externe medewerker drie maanden in Nederland en gaat hij dan weer terug. Dit heeft verschillende oorzaken. Enerzijds is de familie van de externe medewerker woonachtig in het thuisland. Anderzijds is het lastig om de juiste visa op tijd te regelen. Dit hangt samen met een juiste planning van de werkzaamheden, zodra er een betere voorspelling kan worden gemaakt van de toekomstige werkzaamheden kunnen visa eerder worden aangevraagd. Dan hoeft Ziggo minder lang te wachten, zodat de juiste persoon sneller kan beginnen.

Tevens is de planning van werkzaamheden belangrijk voor de continuïteit in een team: *'Het project waar we nu op zitten, die testfase voor mij, daar hebben we dus twee testers opzitten en die twee FTE, ik zei al dat ze steeds weggaan, drie of vier keer gewisseld nu en we zijn pas drie maanden bezig'* (Respondent 8).

Sommige medewerkers geven aan al een tijd te zitten wachten op externe medewerkers: *'Hij zou in principe nu al anderhalve maand actief zijn voor dit programma,*

maar feitelijk is hij pas twee weken hier' (Respondent 8). Meerdere managers geven aan dat ze graag willen dat medewerkers langer bij Ziggo blijven en dat ze daardoor het belang van een hogere betrokkenheid erkennen:

'Je wilt gewoon dat binnen X een soort pers ontstaat over de Ziggo als zijnde: dat is echt een leuke klant, daar wil je voor werken. Dat is een beetje waar we naar proberen te streven' (Respondent 5).

De gevolgen van het heen en weer reizen van de externe medewerker zijn vooral in het team groot. Omdat het vaak niet duidelijk is wanneer iemand komt en hoelang diegene blijft is het lastig te bouwen op de externe medewerker. Voordat de externe medewerker echt is ingewerkt en beschikking heeft over een pas en laptop bij Ziggo is er weer een (belangrijke) periode voorbij. Daarnaast geeft de interne medewerker aan dat je tijd nodig hebt om aan elkaar te wennen, dit hele proces kan vertraging van projecten veroorzaken.

5.6.2: Medewerkers overnemen

Een terugkerend onderdeel in de interviews is dat de externe medewerker het soms zo naar zijn zin heeft in Nederland dat hij liever in Nederland wil blijven. Op dit moment is dit contractueel nog niet mogelijk. Echter, in de toekomst zou het mogelijk zijn hier afspraken over te maken.

5.7: Actorenoverzicht

In deze afsluitende paragraaf kort een schematisch overzicht om de standpunten van de verschillende actoren over de externe medewerker weer te geven. Deze tabel geeft geen antwoord op de hoofdvraag, enkel een overzicht en samenvatting van de resultaten. In de tabel is te zien hoe de verschillende actoren denken en spreken over de externe medewerker. De tabel geeft hierdoor de behoeftes van de verschillende stakeholders weer. Omdat het gaat over de behoeftes zijn aan de linkerkant de onderdelen van het AMO-model opgenomen. Er zijn korte samenvattende zinnen opgenomen onder elke stakeholder, voor de uitgebreide uitleg wordt de lezer verwezen naar de paragraaf waar het specifieke resultaat wordt besproken.

	Externe medewerker	Interne medewerker	Lijnmanager
Capaciteiten	Heeft zelf behoefte aan socialisatie en daarmee kennis over de organisatie	Communicatie met de externe medewerker is een extra uitdaging	Meer invloed op selectie van de externe medewerker
	Heeft geen probleem met taal en cultuur		Wil dezelfde externe medewerkers behouden voor continuïteit

			Ziet veel in een socialisatieproces waardoor externe medewerkers gelijk bij de organisatie worden betrokken
Motivatie	Geeft aan de extra verantwoordelijkheden nodig te hebben voor een grotere betrokkenheid en partnerschap	De externe medewerkers krijgen meer verantwoordelijkheden, dit voelt soms als een bedreiging	Heeft het gevoel dat het opbouwen van een relatie met de externe medewerker niet zijn verantwoordelijkheid is
	De relatie met de lijn heeft geen invloed op betrokkenheid	Omdat er zoveel veranderd zou er meer communicatie over het partnerschap mogen zijn.	
Gelegenheid	Zou best behoefte hebben aan meer teambuilding	Planning van werkzaamheden, anders vertraging	Teambuilding is noodzakelijk en zou vaker moeten gebeuren
	Zou het waarderen als hij meer eenzelfde behandeling zou krijgen als de interne medewerker, bijvoorbeeld over kennis over de organisatie.	Teambuilding is noodzakelijk en zou vaker moeten gebeuren zodat externe medewerkers ook echt worden opgenomen in het team	HR zou snel moeten kunnen reageren op nieuwe externe medewerkers, systemen moeten hierop inspelen
		Wenst eenzelfde behandeling als lijnmanagement	De externe medewerker moet worden betrokken bij het team, bijvoorbeeld door meer bij elkaar te zitten.
Betrokkenheid en overig	Voelt zich minder betrokken bij de organisatie, maar meer bij het team.	Samenwerken in zogenaamde 'mixed teams' is essentieel, cultuurverschil kan leiden tot problemen	Gelooft in 'pain en gain' deling tussen organisaties
	Voelt dualiteit tussen de belangen die hij moet nastreven	De interne medewerker is gewend te polderen, de externe niet	
	Wil soms in Nederland blijven en zelf voor Ziggo blijven werken	Zou graag meer betrokkenheid en proactieve houding zien van de externe medewerker	

Hierboven is er gekeken naar de kernconcepten uit het theoretisch kader en aan de hand daarvan de topiclijst. Daarnaast is er door alle stakeholders aan het woord te laten een

duidelijk beeld gegeven van 'actual' en 'perceived' HRM. Aangezien in bovenstaand hoofdstuk enkel een beschrijvende weergave van de resultaten is gegeven zal hieronder geprobeerd worden een antwoord te geven op de deel- en hoofdvragen.

Hoofdstuk 6: Discussie en Conclusie

Nadat in de aanleiding de relevantie voor dit onderzoek was geduid is in de daarop volgende hoofdstukken een kapstop voor het uitvoeren van het onderzoek beschreven. De kapstop is in dit geval een synoniem voor het conceptueel model, hierop gebaseerd zijn alle resultaten. In dit hoofdstuk zal allereerst teruggekoppeld worden naar de hoofdvraag en deelvragen die in de aanleiding zijn geformuleerd. Uit de conclusie zal de discussie voortvloeien, deze zal een verdere verdieping van de conclusie zijn door middel van een reflectie op verschillende deelgebieden.

In de aanleiding is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

Op welke manier zijn de externe medewerkers betrokken bij Ziggo? Welke factoren beïnvloeden de betrokkenheid van de externe medewerker?

Deze hoofdvraag is door middel van verschillende deelvragen getracht te beantwoorden. De theoretische deelvragen zijn beantwoord in het theoretisch kader, waar door middel van een tussenconclusie een beknopt antwoord is gegeven op de deelvragen. De praktische deelvragen zullen hier behandeld worden.

6.1: Praktische deelvragen

De praktische deelvragen zijn een afgeleide uit de hoofdvraag. In de volgorde zoals gepresenteerd in de aanleiding worden de deelvragen hieronder kort besproken. Het beantwoorden van de deelvragen zal kort en bondig zijn. Getracht wordt de knelpunten tussen de verschillende actoren bloot te leggen zodat duidelijke adviezen gegeven kunnen worden. Te beginnen met:

- *Welke acties ondernemen de lijnmanagers momenteel op het gebied van het betrekken van externe medewerkers?*

Op deze deelvraag is vanuit het onderzoek geen eenduidig antwoord te geven omdat de structuur van de samenwerking geen betrokkenheid van lijnmanagers bij de externe medewerker vraagt. De externe medewerkers geven enerzijds aan dat er hier geen behoefte aan is en dat zij deze verbinding niet missen. Anderzijds geven externe medewerkers aan dat zij meer informatie willen over de organisatie, iets waar de lijnmanager meer een rol in zou kunnen spelen.

Op het gebied van de interne medewerker is de relatie van de lijnmanager wel van groot belang omdat er zo transparant mogelijk gecommuniceerd moet worden over het partnerschap. Als dit niet het geval is kan de betrokkenheid van de interne medewerker afnemen.

Lijnmanagers geven wel aan dat zij soms moeite hebben met de ontbrekende relatie tussen hen en de externe medewerkers. Ze proberen zichzelf te overtuigen dat deze relatie niet noodzakelijk is door aan te geven dat de partnerorganisatie verantwoordelijk is. Toch lijkt het woordgebruik van de lijnmanagers her en der een twijfel hierover weer te geven. Lijnmanagers gebruiken woorden zoals: 'denk ik', 'eigenlijk is dat vreemd' en 'toch?'. Hier zou mogelijk uit op gemaakt kunnen worden dat lijnmanagers hier meer een rol in willen spelen.

- *Zijn de externe medewerkers betrokken bij Ziggo, de werkgroep en/of project of mogelijk nog een andere factor?*

De betrokkenheid van de externe medewerker is gebaseerd op het behalen van een resultaat. Zelf geeft de externe medewerker aan meer verantwoordelijkheid nodig te hebben om deze betrokkenheid te kunnen uiten. Echter, de interne medewerker staat hier niet altijd even positief tegenover. Het lijnmanagement gaat wel mee in deze beweging bijvoorbeeld door een vernieuwd partnerschap traject waarbij 'pain and gain' worden gedeeld.

Interne medewerkers zien als grootste probleem vooral de dualiteit van de externe medewerker. Als alles goed gaat worden successen samen gevierd, echter bij problemen gaat iedereen terug naar zijn eigen partij. Wat helpt in deze situaties zijn gemengde teams, waarbij de verschillende organisaties samen naar doelen streven. Dus ze zijn betrokken bij de gemengde werkgroep. Het lijnmanagement zou dit graag willen uitbreiden door middel van teams bij elkaar te laten werken.

De betrokkenheid bij de organisatie is wel aanwezig bij de externe medewerker maar meer in een klant-leverancier relatie. Het lijnmanagement geeft ook aan dat de medewerkers tussen 'wal en schip' vallen en hierdoor is de betrokkenheid bij Ziggo zelf lastig te ontwikkelen, er is namelijk sprake van een informatiekloof over de organisatie.

- *Neemt de betrokkenheid van externe medewerkers toe op het moment dat er gerichte acties worden ondernomen?*

Zowel de interne medewerker als de externe medewerker geeft aan dat activiteiten gericht op teamwork en groepsgevoel de betrokkenheid verhogen. Daarnaast is de samenwerking beter als er gerichte acties op teambuilding worden ondernomen. De medewerkers zien een goede samenwerking ook als betrokkenheid. Kritische noot hierbij is dat het lastig is om deze betrokkenheid bij het team vast te houden zodra er problemen ontstaan. De interne medewerker geeft aan meer behoefte te hebben aan mogelijkheden om

externe medewerkers laten deel nemen aan teamuitjes, net zoals op hoger niveau in de organisatie wel gebeurt.

Daarnaast geeft de interne en externe medewerker aan dat het socialisatieproces in de organisatie van groot belang is. Dit is namelijk het eerste moment dat de externe medewerker in aanraking komt met de organisatie, deze fase heeft invloed op de betrokkenheid. Hier kan bijvoorbeeld de missie en visie van Ziggo worden gedeeld zodat de organisatiebetrokkenheid toeneemt. Belangrijk is ook dat de externe medewerker vanaf dat moment de beschikking heeft over een werkplek, een toegangspas en een computer.

- *In hoeverre beïnvloedt 'capaciteit' de betrokkenheid van externe medewerkers?*

Socialisatie zoals hierboven genoemd valt ook onder capaciteit, omdat dat de medewerker in staat stelt zijn werk te kunnen uitvoeren. Een welkomstdag, video of slideck zou een goede optie zijn. Externe medewerkers gaven ook aan dit interessant te vinden. Echter, in combinatie met de reiscultuur is het soms lastig te plannen, er zal dus een flexibel socialisatiesysteem moeten worden bedacht.

De externe medewerker geeft aan dat taal geen probleem is, echter de interne medewerker denkt hier anders over. Deze geven aan dat er veel tijd verloren gaat met communicatieproblemen op te lossen. Wel geven zij toe dat Engelse vaardigheden ook een probleem is bij de interne medewerker. Beide kanten zullen dus open moeten staan voor extra opleiding.

Ook cultuur wordt door de interne medewerkers gezien als onderdeel van de mogelijkheid om te kunnen samen werken. Zij willen dat de interne medewerker een leidende rol kan pakken in projecten, echter denken zij dat deze proactiviteit geen onderdeel is van de cultuur van de externe medewerker. De interne medewerkers denken dat hier gerichte acties op moet worden ondernomen zoals training en opleiding, de lijnmanager denkt dat dit niet de verantwoordelijkheid is van Ziggo. Om de betrokkenheid te verhogen is training misschien toch noodzakelijk.

Tot slot kwam uit het onderzoek naar voren dat de lijnmanagers meer invloed willen hebben op wie er naar Nederland komen om werkzaamheden te verrichten. Dit valt samen met een betere planning van werkzaamheden, zodat er beter kan worden geschat hoeveel resources er nodig zijn. Zo kunnen de lijnmanagers niet alleen naar vaardigheden kijken, maar ook van te voren selecteren op betrokkenheid en geschiktheid. Omdat er momenteel geen sprake is van een relatie tussen de externe medewerker en lijnmanager zou een selectiegesprek daartoe kunnen leiden.

- *In hoeverre beïnvloedt 'motivatie' de betrokkenheid van externe medewerkers?*

De externe medewerker geeft aan vooral te worden gemotiveerd door resultaten en verantwoordelijkheden, deze factoren zijn hierboven al besproken. Daarnaast geeft een enkeling aan dat een financiële prikkel altijd belangrijk is voor het verhogen van betrokkenheid, naar alle waarschijnlijkheid bedoelde de externe medewerker hier dat werken met targets helpt bij het produceren van extra werk. Of dit garant staat voor kwaliteit – wat de interne medewerker als betrokkenheid ziet- is niet duidelijk.

Communicatie is zeer belangrijk voor een hoge betrokkenheid voor zowel de interne als externe medewerker. Het gebrek aan communicatie over de samenwerking met de externe medewerkers heeft vooral gevolgen voor de interne medewerker. Dit levert namelijk weerstand op bij de interne medewerker omdat hij niet weet of hij een baan heeft. Van tevoren was dit een niet verwacht onderzoeksresultaat, communicatie is dus een bepalende factor voor de interne medewerker op het gebied van betrokkenheid. Zij voelen namelijk minder betrokkenheid, zijn minder bereid om een stap harder te zetten omdat zij angstig zijn. Daarnaast gaat de efficiëntie omlaag omdat er een wij-zij cultuur ontstaat. Eerlijkheid is hierbij van groot belang in de relatie tussen de lijnmanager en de interne medewerker over de mogelijke rol die de partner gaat krijgen binnen Ziggo (Knies, 2012).

- *In hoeverre beïnvloedt 'gelegenheid' de betrokkenheid van externe medewerkers?*

Participatie wordt vooral gezien als het geven van een eenzelfde behandeling aan zowel interne als externe medewerkers zodat iedereen kan meedoen. Oftewel het uitnodigen van externe medewerkers bij teamuitjes en collega's de mogelijkheid geven samen uit eten te gaan. Iedereen zou onderdeel moeten kunnen zijn van de organisatie. Ook willen medewerkers dat niet alleen lijnmanagement bezig is met het overbruggen van (cultuur)verschillen, maar dat zij ook die mogelijkheid hebben. Verbeterende samenwerking is hierbij een keyword, dan kunnen collega's elkaar eerder vinden en helpen. Belangrijk hierbij is dat de interne medewerker kan vertrouwen op de externe medewerker. Daarom is de planning van werk belangrijk, sommige interne medewerkers gaven aan elke maand te moeten samenwerken met een nieuw persoon. Dit is niet bevorderlijk voor de samenwerking en daarbij de (team)betrokkenheid.

De laatste deelvraag gaat in op een gericht advies, deze zal kort besproken worden worden in een aparte paragraaf hieronder genaamd: 'advies', het uitvoerige advies is opgenomen in bijlage 6.

Concluderend kan gezegd worden dat er meer betrokkenheid uit externe medewerkers te halen valt door HRM. Ondanks dat dit misschien gedeeltelijk te verwachten viel is er niet gezocht naar dit antwoord. Dit zal besproken worden in de paragraaf 'reflectie methode' hieronder. De hoofdvraag is als volgt te beantwoorden.

De externe medewerker is op meerdere manieren betrokken bij Ziggo maar voornamelijk door het werk en het team, voornamelijk het samenwerken brengt de interne en externe medewerker dicht bij elkaar. Lijnmanagers geven in principe geen invulling aan HRM beleid ten opzichte van betrokkenheid van de externe medewerker, zij vinden dit vaak een taak van de partnerorganisatie zelf. De lijnmanagers kunnen hierin wel meer hun rol pakken, ook ten opzichte van de interne medewerker. De relatie met de lijnmanager is op dit moment in de organisatie vooral belangrijk voor de interne medewerker. De interne medewerker is vaak op zoek naar meer bevestiging bijvoorbeeld over de toekomst van de samenwerking, hierbij is dus te zien dat vertrouwen tussen lijnmanager en interne medewerker van belang is (Knies, 2012).

Alleen al door de relatie met de lijnmanagers en interne medewerkers te verbeteren en meer duidelijkheid te geven met betrekking tot de toekomst van de samenwerking kan de betrokkenheid van de externe medewerker worden vergroot. Dit is mogelijk omdat dan de angst bij de interne medewerker afneemt en de samenwerking met de externe medewerker beter kan worden omdat de weerstand dan wordt weggenomen.

De relatie tussen lijnmanager en externe medewerker speelt op dit moment geen grote rol in de organisatie. De externe medewerkers geven niet zozeer aan dit heel erg te missen. Echter, lijnmanagers missen soms wel de mogelijkheid meer betrokken te zijn, zij weten soms geeneens wanneer de externe medewerker arriveert in Nederland. Hierbij is een nieuwe bevinding dat de relatie met de lijnmanager van belang kan zijn, maar in grote mate afhankelijk is van de mogelijkheid tot het opbouwen van een relatie. Lijnmanagers kunnen bijvoorbeeld ervoor zorgen dat de externe medewerker zich meer betrokken voelt bij de organisatie door middel van socialisatie of het informeren over voortgang. De inrichting van de arbeidsrelatie zou eventueel een verschil kunnen maken in de betrokkenheid van de externe medewerker.

De betrokkenheid van de externe medewerker ten opzichte van de interne medewerker is belangrijk, maar staat onder druk. Zolang er successen worden behaald is er een hoge betrokkenheid, zodra het niet zo goed gaat richt de externe medewerker zich voornamelijk op de moederorganisatie. Dan ontstaat er dualiteit en gaat de kwaliteit van het werk omlaag, ook de samenwerking tussen de medewerkers vermindert. Er is hier sprake van een spanningsveld tussen efficiëntie en kwaliteit. Hiermee wordt bedoeld dat de inrichting van het werk niet optimaal is, de externe medewerker is zich verplicht te houden

aan contractuele opleveringsverplichtingen. Doordat hij deze binnen de afgesproken tijd moet nakomen kan zal hij eerder slechte kwaliteit opleveren in plaats van langer door werken en goede kwaliteit werk opleveren.

Daarnaast kan de interne medewerker de externe medewerker zien als een bedreiging, door beide kunnen reacties ontstaan zoals een wij-zij cultuur. Taal- en cultuurverschillen kunnen ook leiden tot problemen met betrekking tot de samenwerking. Samenwerking is voor beide partijen een sleutelwoord. Samenwerking – en daarmee werken in gemengde teams- kunnen zorgen voor meer begrip en daardoor voor meer effectiviteit. Gerichte acties op het gebied van samenwerking zullen de betrokkenheid verhogen zolang iedereen betrokken wordt. Planning van werkzaamheden is ook van belang voor betrokkenheid, zo weten de interne medewerkers waar ze aan toe zijn en kunnen externe medewerkers weten hoe lang zij (moeten) blijven. Dit valt nauw samen met de inrichting van werkzaamheden, omdat bij een goede inrichting duidelijk kan worden afgestemd wie welke taken uitvoert.

Lijnmanagers zien graag dat er een socialisatiedag is en dat de (gemengde) teams een gezamenlijke werkplek hebben zodat de samenwerking beter gaat. Dynamiek is er dus voornamelijk tussen de medewerkers, hierop zullen dan ook gerichte acties moeten worden ondernomen om de betrokkenheid te verhogen aan beide kanten. Op al deze punten liggen kansen voor HRM om verbeteringen aan te brengen.

Uit het onderzoek komt ook naar voren dat HRM-beleid niet één op één op alle medewerkers te vertalen valt. HRM-beleid kan dus per groep medewerkers verschillend zijn. Om de betrokkenheid van de externe medewerker te vergroten zijn de inrichting van werk, de contractsvorm, HRM en de relatie met het lijnmanagement van belang.

6.2: Discussie

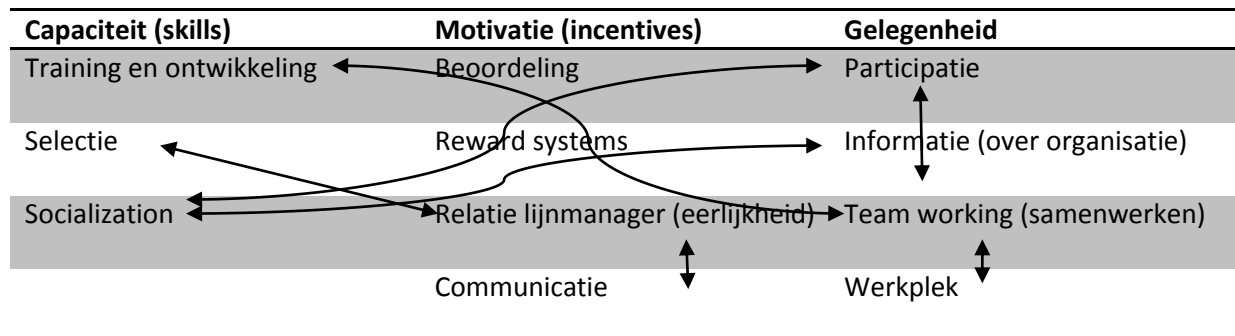
Hoewel het onderzoek grondig is uitgevoerd zijn er altijd een aantal reflecties te geven op de verschillende onderdelen. In deze slotparagraaf zullen als volgt worden besproken: reflectie theorie, reflectie conceptueel model, reflectie methode en de reflectie op de resultaten. Door de tekst heen zullen er suggesties worden gegeven voor mogelijk vervolgonderzoek.

6.2.1: Reflectie Theorie en Resultaten

De hierboven weergegeven resultaten staan niet op zichzelf en zijn te verklaren door het gebruik van nieuwe literatuur en reflectie.

In het theoretisch kader is met behulp van verschillende literatuur HPWS gekoppeld aan het AMO-model (Boselie, 2010) (Knies, 2012) (Guest, 1997). Echter, omdat het AMO-model nog niet eerder was getest op de externe medewerker was het model eerder een leidraad. In de methode is uitgelegd dat aan het einde van het onderzoek het advies gegeven kan

worden met behulp van de HPWS die belangrijk zijn voor de externe medewerker. Uit het onderzoek is gebleken dat bepaalde HR-praktijken in een andere categorie vallen dan eerder uit de literatuur bleek. Tabel 3 geeft een overzicht van de structuur van de HR-praktijken vallend onder het AMO-model.



Tabel 3: HPWS Gebaseerd op (Boselie, 2010) (Guest, 1997) (Knies, 2012), aangevuld met kennis uit onderzoek.

In tabel 3 zijn enkele pijlen geplaatst ter illustratie dat de verschillende HPWS en AMO-variabelen niet op zichzelf staan. Deze staan allemaal in verband met elkaar en vullen elkaar aan. Het is dus niet zo dat deze pijlen in elke organisatie werken, er wordt alleen mee bedoeld dat er gekeken zou moeten worden naar samenhang tussen HR-praktijken. In elke organisatie zou deze samenhang anders kunnen zijn. In het geval van deze tabel zijn de pijlen geplaatst met samenhang die voort komt uit de resultaten van dit onderzoek.

De pijlen geven geen richting aan, maar enkel dat er sprake is van samenhang tussen de verschillende HR-praktijken. Een voorbeeld uit de resultaten is: door de lijnmanager een rol te geven in het werving en selectie proces van de externe medewerker kan hij ook een relatie opbouwen met de externe medewerker. Een tweede voorbeeld is dat training en ontwikkeling ook gericht kan zijn op het overbruggen van cultuurverschillen, hierdoor gaat samenwerken beter. Hierdoor impliceert het model dat het van belang is om niet losse HR-praktijken te implementeren zodra een organisatie de betrokkenheid wil verhogen. HR-praktijken zijn complementair aan elkaar.

Beoordeling en beoordelingssystemen zijn in dit onderzoek alleen naar voren gekomen als een beoordeling bij het nakomen van contractuele verplichtingen. Deze vorm heeft invloed op de dualiteit van de medewerker, hierover zal in de volgende paragraaf verder worden ingegaan.

6.2.1.1: Gradaties van betrokkenheid

Al meerdere malen is de dualiteit van de externe medewerker besproken, dit resultaat lag niet in lijn met eerdere literatuur bijvoorbeeld de scriptie van Judith van Delft (van Delft J. , 2012). Eén van haar onderzoeksresultaten over flexwerkers geeft aan dat samenwerken met de vaste medewerker van groot belang is, deze overeenkomst is duidelijk (van Delft J. ,

2012). Echter, blijkt er in dit onderzoek sprake te zijn van gradaties van betrokkenheid. Betrokkenheid lijkt niet duurzaam, maar vervliegt zodra er problemen in projecten zijn. Hiermee wordt verwezen naar het al eerder genoemde spanningsveld tussen kwaliteit en efficiëntie. Waarbij de externe medewerker zich eerder houdt aan contractuele verplichtingen in plaats van het leveren van hoge kwaliteit.

Dit is vooral essentieel voor projecten waar een goede samenwerking vereist is. Dan is er een diepere vorm van betrokkenheid nodig waarbij er ook wederzijds respect en erkenning kan ontstaan. Deze vorm van betrokkenheid zou de gewenste vorm van betrokkenheid kunnen zijn, oftewel affectieve betrokkenheid waarbij rekening wordt gehouden met culturele verschillen en organisatieverschillen worden overbrugd. Deze vorm zou duurzame betrokkenheid genoemd kunnen worden, vervolgonderzoek zou kunnen uitwijzen of deze vorm in de culturele context ook echt levensvatbaar is.

Duurzame betrokkenheid hangt daarnaast ook samen met de contractuele verplichtingen die de externe medewerker heeft. Mogelijk zou een andere contractuele vorm de externe medewerker wel in staat stellen om duurzaam betrokken te zijn bij de organisatie. Affectieve betrokkenheid is dus geen statisch begrip, maar kan bestaan uit verschillende gradaties. Uit het onderzoek is ook naar voren gekomen dat de relatie tussen organisatie en externe medewerker ook niet statisch is.

6.2.1.2 De atypische relatie

In het werknemerschap model van Lepak en Schnell - dat wordt gebruikt in het theoretisch kader- wordt voornamelijk gekeken naar de contractsvorm en hoe deze afgestemd moet worden op HRM-beleid (Lepak & Snell, 2002). Uit het onderzoek blijken deze vormen voornamelijk ideaalvormen, waarbij de werkelijkheid moeilijk is te duiden in vier kwadranten. Hierbij de is werkelijkheid net zoals bij betrokkenheid niet statisch, maar afhankelijk van de context.

Volgens Tsui en all moet HRM-beleid worden afgestemd op de arbeidsrelatie, echter uit het onderzoek blijkt dat de relatie niet los kan worden gezien van de contractsvorm, lijnmanagement en HRM (Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997). De arbeidsrelatie zou geoptimaliseerd kunnen worden door rekening te houden met de positie van de externe medewerker in het contract. Zoals hierboven al is genoemd zorgt de contractsvorm voor een mindere betrokkenheid bij de organisatie.

Beide teams van onderzoekers geven aan dat er gezocht moet worden naar een balans in verwachtingen van beide kanten (Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997). Deze balans zou bij de externe medewerker ook gevonden moeten worden maar is dus niet alleen afhankelijk van de contractsvorm. Zo hebben Tsui et al en Lepak de relatie met de lijnmanager niet meegenomen in hun model, terwijl dit wel van invloed zou kunnen zijn op de

relatie en de wederzijdse verwachtingen. Hier ligt ook een mooie uitdaging voor vervolgonderzoek, waarbij de relatie en verwachtingen verder uitgediept kunnen worden in combinatie met de externe medewerker.

HRM kan ook niet los worden gezien bij de onderlinge relatie. Belangrijk is dat er binnen één categorie contractvorm ook nog onderscheid gemaakt zou kunnen worden in HRM-beleid. One size fits all HRM-beleid is dus geen realistische weergave van de werkelijkheid, ook hier is configuratie van deze factoren van belang voor het afstemmen van HRM-beleid. Hierbij is – geheel in lijn met de analytische benadering- de context van het vraagstuk van belang.

6.2.1.3: Cultuur

Voor de inrichting van werk is cultuur een belangrijke factor bijvoorbeeld voor samenwerken. Culturele verschillen kwamen vaak naar voren in het onderzoek als een verklaring voor gedrag. Aangezien het belangrijk is deze culturele verschillen verder uit te diepen vanwege de veelvoorkomendheid in de resultaten zal hieronder getracht worden een verklaring te geven.

Opmerkelijk is dat uit de resultaten naar voren gekomen is dat cross culturele teams positiever worden ervaren dan monoculturele teams, hierdoor gaat de betrokkenheid omhoog. Naar aanleiding van dit resultaat is literatuur gevonden die erkent dat cultuurverschillen kunnen worden verminderd door cross culturele teams (Krishna, Sahay, & Walsham, 2004). Cross culturele teams kunnen zelf volgens de auteurs een oplossing zijn – naast het erkennen van cultuurverschillen- voor de problemen. De auteurs wijzen dat een 'negotiated culture perspective' teams kan samenbrengen op het gebied van normen en waarden, dit zou dan ook een verklaring kunnen zijn voor de betere samenwerking in cross culturele teams. Naast de aanbevelingen die zijn gedaan door de auteur zelf zou een praktische aanbeveling kunnen zijn om onderling personeel uit te wisselen en managers in te zetten die beide culturen goed kennen. Daarnaast wijst de literatuur op tijd, deze aanpassing gaat niet over één nacht ijs (Krishna, Sahay, & Walsham, 2004).

Rekening houden met cross culturele verschillen is dus belangrijk bij de sourcingrelatie. Cross cultureel is alles wat cultuur overschrijdend is, cultuur tussen landen kan op sommige gebieden overlappend zijn. 10 procent van cultuur is tastbaar zoals eten en taal, de rest bestaat uit waarden en normen (Jing, 2010). Het concept cross cultureel management sluit hierop aan, hierbij is de manager van essentieel belang: 'the manager should clearly understand the differences and similarities of his/her own culture and the destination's culture so that he/she can overcome the conflicts generated from culture differences' (Jing, 2010, p. 12). De lijnmanager krijgt meer de taak om de cultuurverschillen te overbruggen, in plaats van een relatie op te bouwen met de externe medewerkers. Door

het structureel frame is duidelijk geworden dat de lijnmanager deze rol momenteel nog niet kan nemen bij Ziggo. Cross cultureel management heeft een belangrijke taak in de organisatie, of dit een relatie heeft met toenemende betrokkenheid is nog niet bekend.

Een onderdeel van cross cultureel HRM is alle medewerkers een gevoel van erkenning te geven, zodat ze voelen dat ze bij de organisatie horen (Randel, 2003). Dit sluit aan bij de gevonden resultaten waarin medewerkers aangeven meer informatie te willen over de organisatie, hierdoor worden zij namelijk erkend door de organisatie. Daarnaast is ook participatie een onderdeel van erkenning, mensen deel te laten zijn van de organisatie.

Dit zou doorvertaald kunnen worden naar HRM. Dan worden de HR-praktijken afgestemd op het overbruggen van cross culturele verschillen, hiervoor zijn de opgestelde adviezen al een goede leidraad.

Deze nieuwe literatuur is nog geen sluitende verklaring voor de gevonden resultaten. Wel hebben deze bevindingen op de resultaten gevolgen voor het conceptueel model, deze zullen hieronder besproken worden.

6.2.1.4: Autonomie

Uit de onderzoeksresultaten is naar voren gekomen dat externe medewerkers extra verantwoordelijkheden nodig hebben voor het tonen van meer betrokkenheid. Tussen verantwoordelijkheid en autonomie van werkzaamheden zitten veel overeenkomsten. Daarnaast heeft de inrichting van werk overlappingen met autonomie. Autonomie geeft de mogelijkheid om zelf keuzes te maken over werkzaamheden, hierbij kunnen mensen zelf verantwoordelijk zijn voor hun taken (Bosselaar, 2011).

Voor medewerkers is het hebben van autonomie van belang. Het niet hebben van autonomie wordt bijvoorbeeld geassocieerd met een burnout. Positieve effecten van autonomie zijn dat mensen minder snel van baan wisselen. Het Job demands-resources model (JD-R model) is een manier om autonomie te onderzoeken (Bakker, Demenerouti, & Verbeke, 2004).

Het model gaat er vanuit dat elke organisatie handelt in een eigen werkomgeving met taakeisen en hulpbronnen, deze hebben invloed op de performance. Onder taakeisen vallen factoren zoals werkdruk, conflict en mentale taakeisen. Een hulpbron kan autonomie zijn, maar ook coaching of sociale steun. Het model hangt samen met de individuele performance – en daarmee organisatie performance- aangezien te veel taakeisen kan leiden tot een minder goede prestatie van de medewerker. De hulpbronnen kunnen er voor zorgen dat medewerkers bijvoorbeeld meer verbondenheid voelen, waarbij een tekort van hulpbronnen kan zorgen voor minder betrokkenheid (Bakker, Demenerouti, & Verbeke, 2004).

Onderzoek toont aan dat het inzetten van een motivatieproces door middel van hulpbronnen een positief effect kan hebben voor de betrokkenheid, of zelf een voorwaarde is

voor betrokkenheid (Bakker, Demenerouti, & Verbeke, 2004). HRM-beleid gericht op hulpbronnen waarmee er meer autonomie gegeven wordt aan de externe medewerker zou kunnen leiden tot een hogere betrokkenheid. Belangrijk hierbij is dat het JDR-model nog niet onderzocht in combinatie met externe medewerkers en betrokkenheid.

Anderzijds kan er hier ook sprake zijn van een ‘sales’ verhaal. Voor de resultaten is dit geen probleem, echter moet men wel bewust zijn dat naar alle waarschijnlijkheid een complementair aanbod van acties gericht op betrokkenheid effectiever zijn als het enkel geven van meer verantwoordelijkheden.

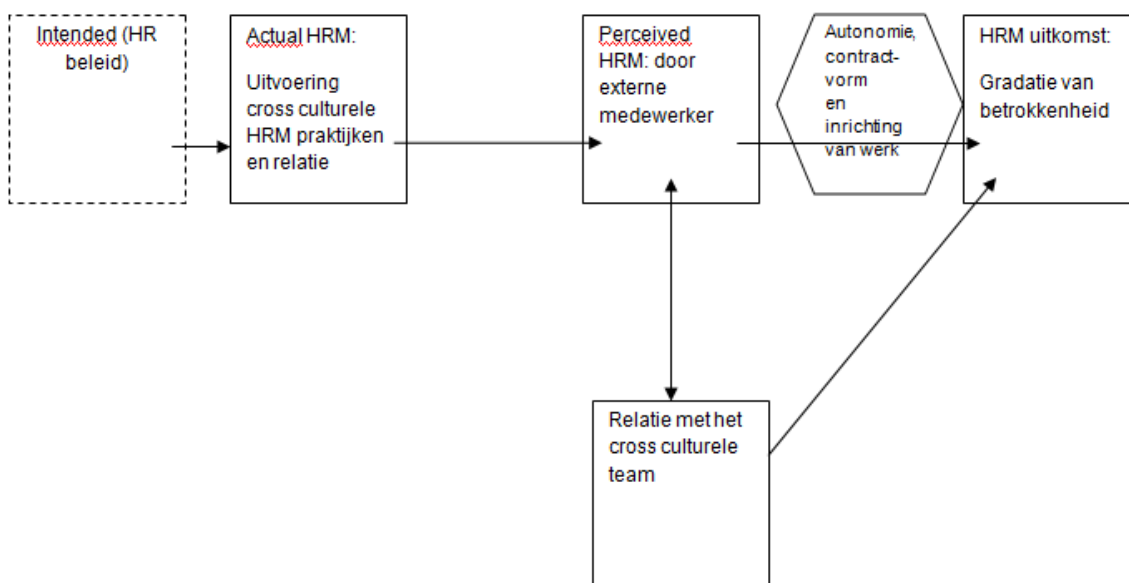
6.2.2: Reflectie Conceptueel Model

De hierboven gepresenteerde nieuwe literatuur en reflectie op de literatuur en resultaten heeft gevolgen voor het conceptueel model. Echter, de nieuwe literatuur is niet getoetst op de gevolgen voor betrokkenheid en de unieke situatie bij Ziggo waarin de medewerkers niet contractueel verbonden zijn aan de organisatie. Hier zit nog ruimte voor vervolgonderzoek. Toch kan wel worden nagedacht over een conceptueel model dat beter aansluit op de gevonden resultaten, dan het huidige conceptueel model.

In het mogelijke conceptueel model naast de relatie met de lijnmanager ook onderzocht worden hoe cross cultureel management door de lijnmanager de relatie beïnvloed. Daarnaast zal de relatie met de medewerker vervangen moeten worden voor de relatie met het cross culturele team.

Daarnaast worden de factoren meegenomen die mogelijk invloed hebben op de HRM uitkomst, namelijk autonomie, contractvorm en inrichting van werk.

Het nieuwe conceptueel model zal er mogelijk zo kunnen uitzien:



Natuurlijk zal vervolgonderzoek moeten uitwijzen of dit conceptueel model ook werkelijk gebruikt kan worden om de betrokkenheid van externe medewerkers te vergroten.

6.2.3: Reflectie Methode

Een ander punt van reflectie is de methode, waarbij ook zal worden uitgelegd dat de methode niet heeft geleid tot verwachte antwoorden. In hoofdstuk vier is deze uitgebreid behandeld en besproken.

Vanuit de theorie is een conceptueel model geformuleerd. Dit conceptueel model stond aan de basis voor het formuleren van de topiclijst van de interviews. Daarna is er een mail opgesteld aan verschillende lijnmanagers die aan het einde van de interviews konden aangeven wie de onderzoekster nog meer kon interviewen. Dit is het zogenaamde sneeuwballeneffect. Een gevolg hiervan kan zijn dat de 'verkeerde personen' geïnterviewd worden, bijvoorbeeld mensen die ontzettend positief of negatief over de samenwerking zijn. Omdat de resultaten dit tegenspreken blijkt dit niet het geval zijn geweest.

De culturele verschillen die gevolgen kunnen hebben voor het onderzoek zijn hierboven al besproken. Toch kan het culturele verschil ook een gevolg hebben gehad tijdens de interviews, zo waren de externe medewerkers minder open en hadden zij meer de sturing van gerichte vragen nodig. Een andere factor is het taalverschil. De interviewster spreekt gedegen Engels spreken, maar er was zeker sprake van een verschil in de manier van Engels tussen haar en de externe medewerker. Hierdoor zou het kunnen zijn dat de interviewster het interview niet zo gedegen heeft kunnen uitvoeren als bij de interne medewerkers. De rol van de onderzoekster is ook een punt voor reflectie, zeker met het structurele frame en het politieke frame in gedachten. Zij was onderdeel van de interne organisatie, terwijl de externe medewerker dit niet is. Het kan zijn dat hij hierdoor minder kritisch (durfde) te zijn. Echter, door het relatief grote aantal interviews met verschillende karakters is dit effect enigszins geminimaliseerd. Daarnaast zijn er ook externe medewerkers geweest die op sommige punten wel kritisch wilde zijn.

Door de interviews open in te steken is onbewust de invloed op de interne medewerker ook onderzocht. De interviews waren voor sommige medewerker een moment om hun twijfels te delen. Hierbij kan er echter ook sprake zijn van een beïnvloedende werking van de interne medewerker. Misschien dat hij dacht door middel van zijn twijfels uit te spreken over de samenwerking iets te kunnen veranderen in de organisatie en zo invloed te kunnen uitoefenen. Desondanks denkt de onderzoekster dat de validiteit van het onderzoek hierdoor niet is beïnvloed. Door veel mensen in verschillende posities te spreken – met verschillende meningen- is deze factor beperkt tot een minimum.

Dat er niet is gezocht naar een specifiek antwoord blijkt uit twee factoren. Enerzijds is door de interviews semigestructureerd te maken niet gestuurd op specifieke antwoorden.

Daarnaast zijn er antwoorden gegeven – bijvoorbeeld over dualiteit- die niet verwacht waren voorafgaand aan het onderzoek.

Op de groep respondenten – bestaande uit twintig- kan ook gereflecteerd worden. Allereerst is het onderzoek uitgevoerd op enkel mannen. De respondenten waren allemaal afkomstig van één afdeling waar veelal mensen met een technische of ICT achtergrond werkzaam zijn. Op deze afdeling zijn vrouwen schaars. Daarnaast waren de geïnterviewde externe medewerkers vrijwel allemaal afkomstig van eenzelfde culturele groep. Om eenduidige uitspraken te kunnen doen zal in vervolgonderzoek grotere culturele groepen moeten worden opgenomen, hierbij kan ook het eventuele verschil tussen man en vrouw worden onderzocht. Een aanname zou kunnen zijn dat vrouwen meer behoefte hebben aan een gedegen relatie met de lijnmanager dan mannen. Kwantitatief onderzoek gericht op gerichte HR-praktijken binnen bepaalde culturele groepen zou een welkome aanvulling zijn op de bestaande literatuur.

Advies en Slotwoord

Het uitgebreide advies per onderdeel van het AMO-model wordt in bijlage 6 gegeven. In deze paragraaf rest het de auteur dan ook om enkele korte adviezen te geven in vorm van een slotwoord.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat HRM-beleid moet zijn afgestemd op de context van de organisatie en de specifieke doelgroep. Hierbij moet rekening worden gehouden met enkele factoren zoals: relatie met de lijnmanager, inrichting van werk, contractsvormen en HRM. Er is sprake van een klassieke moeilijkheidsgraad tussen het verdelen van werk en het coördineren van werk.

Het advies is dan ook om bij externe medewerkers rekening te houden met deze factoren en een complementair HRM-beleid te ontwikkelen van HR-praktijken. Als er gericht wordt gestuurd op deze factoren dan zal de externe medewerker zich meer betrokken voelen bij de organisatie, dit zal positieve gevolgen hebben voor performance.

Bibliografie

- Allen, N., & Meyer, J. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of vocational behavior* , 252-276.
- ANP. (2013, 02 14). Nederland weer in recessie. *Volkskrant.nl* , p. 1.
- Bakker, A., Demenerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management* , 83-104.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn Mills, D., & Walton, R. (1984). *Managing Human Assets*. New York: The Free Press.
- Berkeljon, S. (2008, 06 17). Recordaantal klachten over kabelreus Ziggo. *Volkskrant.nl* , p. 1.
- Beulen, E., Delen, G., & van de Heistee, R. (2006). *Outsourcing van IT*. Zaltbommel: Van Haren Publishing.
- Blommestijn, M., de Jong, A., de Jong, C., Smits, L., Nijs, F., de Wind, E., et al. (2010). *HRM-aspecten van uitbesteding*. Baarn: TIEM.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek, denken en doen*. Amsterdam: Boomonderwijs.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2008). *Reframing Organizations; artistry, choice and leadership*. San Fransico: Jossey-Bass.
- Boselie, P. (2011). *Oratie: Human Resource Governance: voorbij 'Managerialism'*. Utrecht.
- Boselie, P. (2010). *Strategic Human Resouce Management: A Balanced Approach*. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Bosselaar, N. (2011). De rol van empathie in de bevordering van de vaardigheden die autonomie mogelijk maken. 1-63.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Cunden, M. (2008). The Impact of the IT Outsourcing Relationship on the Success of the Venture: a Research Agenda. *ECIS 2008 Proceedings. Paper 64* .
- Dekker, R., & Olsthoorn, M. (2011). *Flexibilisering: de balans opgemaakt*. Amsterdam: De Burcht.
- Delen, G. (2008). Een wereldwijd perspectief op sourcing: over de maatschappelijke impact van IT-sourcing. *Organisatie en management* , 178-187.
- Gibson, V. M. (1993). Outsourcing can save money and increase efficiency. *HR Focus* , 19.
- Gilbert, C., De Winne, S., & Sels, L. (2011). The influence of line managers and HR department on employees' affective commitment. *The Internationall Journal of Human Resource Management* , 1618-1637.

- Girst, A. L., & Schleyer, R. J. (2005). Managing the Outsourcing Relationship. *The journal of work process improvements* , 14-17.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management* , 264-276.
- Heyma, A., Hop, J., & Smid, T. (2010). *Langdurig verblijf in de flexibele schil van de arbeidsmarkt: aantal werknemers en hun kenmerken*. Amsterdam: SEO.
- Huiskamp, R., de Leede, J., & Looise, J. (2002). *Arbeidsrelaties op maat: naar een derde contract?* Assen: Van Gorcum.
- Hutt, M., Stafford, E., Walker, B., & Reingen, P. (2000). Case Study: defining the Social network of Strategic Alliance. *Sloan Management Review* .
- Incompany 200. (2011). Ziggo stoot door naar top tien meest tevreden medewerkers: Investeren in mensen levert waardering op. *Incompany* , 1-2.
- Janssen, T., & van Leer, K. (2009). *HRM en performance bij de gemeente Gouda en Vlaardingen*. Rotterdam.
- Jing, P. (2010). Cross Cultural Management. 1-60.
- Klaassen, K. (2012). Het Psychologisch Contract. 1-62.
- Klepper, R. (1995). The management of partnering development in I/S outsourcing. *Journal of Information Technology* , 249-258.
- Knies, E. (2012). *Meerwaarde voor en door medewerkers: een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement*. Utrecht.
- Koolen, R., & van den Berg, F. (2007). Maximaal is niet optimaal. *Gids voor Personeelsmanagement* , 38-41.
- Krishna, S., Sahay, S., & Walsham, G. (2004). Managing Cross-Cultural Issues in Global Software. *Communications of the ACM* , 1-4.
- Lankford, W. M., & Parsa, F. (1999). Outsourcing: A Primer. *Management Decision* , 310-316.
- Lepak, D., & Snell, S. (2002). Examining the Human Resource Architecture: the relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management* , 517-543.
- Mortelmans, D. (2011). *Kwalitatieve analyse met Nvivo*. Den Haag: Acco.
- Nijhoff, M. (sd). *Visie en Strategie*.
- Nishii, L., & Wright, P. (2007). Variability within organizations. In D. Smiths, *The People Make the Place* (pp. 225-248). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Noordegraaf, M., & Teeuw, M. (2003). Publieke identiteit: eigentijds organiseren in de publieke sector. *Bestuurskunde* , 1-13.

- Olsthoorn, M. (2011). Flexibele werknemers: een literatuurstudie naar de sociale gevolgen van flexibele arbeid in internationaal perspectief. In P. de Beer, R. Dekker, & M. Olsthoorn, *Flexibilisering: de balans opgemaakt* (pp. 11-56). Amsterdam: De Burcht.
- Ordina. (2010, 06 08). Meer aandacht voor de mens vergroot slagingskans outsourcing. p. 1.
- Pauwe, J. (2004). *HRM and Performance: achieving long term viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Porter, L., Steers, R., & Mowday, R. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology* , 603-609.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal* , 3-20.
- Rainey, H. (2003). *Understanding and managing public organizations*. San Francisco: Jasssey-Bass.
- Randel, A. E. (2003). The Saliency of Culture in Multinational Teams and its Relation to Team Citizenship Behavior. *International Journal of Cross Cultural Management* , 27-44.
- Reichel, A., & Mayrhofer, W. (2009). The End of Personnel? Managing Human Resources in Turbulent Environments. *Management Revue* , 5-14.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: understanding written and un-written agreements*. Newbury Park: Sage Publications.
- Ruts, H.-J. (2011, 11 01). Vier redenen waarom de term 'Flexibele schil' uit het HR woordenboek moet. Opgehaald van Zipconomy.nl: <http://www.zipconomy.nl/2011/11/vier-redenen-waarom-de-term-%E2%80%98flexibele-schil%E2%80%99-uit-het-hr-woordenboek-moet/>
- Schouten, P. (2010). Functionele besturing van de outsourcingrelatie: een uitdaging voor regieorganisatie en leverancier. In J. Oosterhaven, *Regie op Outsourcing* (pp. 159-166). Baarn: TIEM.
- Schrauwen, J. (2008). Hoe betrokken ben jij?
- Sheehan, C. (2009). Outsourcing HRM activities in Australian organisations. *Asia Pacific Journal of Human Resources* , 108-125.
- Thoonen, I. (2005). *Effecten van Human Resource management op verloop, betrokkenheid en tevredenheid: bekenen vanuit het medewerkersperspectief*. Tilburg.
- Torka, N. (2003). *Flexibel maar toch betrokken*. Enschede: Twente University Press.
- Tsui, A., Pearce, J., Porter, A., & Tripoli, M. (1997). Alternative Approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off? *The Academy of Management Journal* , 1089-1121.
- van Delft, J. (2012). Flexmedewerker op contract, KPN-er in het hart: onderzoek naar de invloed van HRM op de organisatiebetrokkenheid, inzet en vertrekintentie van flexmedewerkers bij KPN Contact. 1-100.

van Delft, J. (2013). Flexmedewerker op contract, KPN-er in het hart: onderzoek naar de invloed van HRM op de organisatiebetrokkenheid, inzet en vertrekintentie van flexmedewerkers bij KPN Contract. 1-100.

Veld, M. (2012). *HRM, strategic climate and employee outcomes in hospitals*. Rotterdam.

Wallace, J. (1997). Becker's side-bet theory of commitment revisited: is it time for a moratorium or a resurrection? *Human Relations* , 727-749.

Ziggo Missie en Strategie. (sd). *Missie en Strategie*. Opgeroepen op 02 12, 2013, van Ziggo: <https://www.ziggo.com/nl/over-ziggo/missie-en-strategie/>

Ziggo People Strategy. (2013, 02 01). *Sociaal Jaarplan*. Opgeroepen op 06 27, 2013, van www.ziggo.com

Ziggo. (2013, 02 07). *Sociaal Jaarverslag*. Opgeroepen op 02 07, 2013, van www.ziggo.nl

Bijlage 1: Paper Publieke Dimensie

Inleiding

In dit paper, dat tevens wordt opgenomen als bijlage van de masterthesis, wordt de publieke dimensie van Ziggo toegelicht. Daarnaast zal er gekeken worden naar de publieke dimensie van het onderzoeksonderwerp van de thesis. Allereerst zal hieronder de publieke dimensie van Ziggo worden bestudeerd, waarna in het volgende hoofdstuk gekeken wordt naar sociale legitimiteit. Daarna wordt het vraagstuk over sourcing besproken. In de conclusie zal er getracht worden een antwoord te geven op de volgende hoofdvraag: *Hoe positioneert het onderzochte HR-vraagstuk in het publieke domein?* Deze vraag zal worden beantwoord door middel van verschillende deelvragen die in de hoofdstukken besproken worden.

De publieke dimensie van Ziggo

In dit hoofdstuk zal er gekeken worden naar de publieke dimensie van Ziggo. Met behulp van verschillende bronnen zal gekeken worden wat er publieke dimensie van Ziggo is.

Ziggo is ontstaan uit een fusie tussen verschillende kleinere kabelaars. Deze kabelaars waren onderdeel van de zogenaamde nutsbedrijven. Deze organisaties leverden producten in het algemeen belang van de samenleving en hadden daarom vaak een monopolie. Hierbij kan gedacht worden aan gas, water en elektriciteit. Van oorsprong is de functie van Ziggo dus erg publiek.

Deze historie van de organisatie is nog terug te zien in bijvoorbeeld de CAO, die genoemd is: 'CAO Kabel en Telecom'. Toch wil de organisatie zich niet meer profileren als kabelaar, maar als communicatie en mediabedrijf. Sinds 2012 is Ziggo een beursgenoteerde organisatie, waar bijna 2700 medewerkers werken.

Ziggo is een goed voorbeeld van een private organisatie, maar met een duidelijke publieke dimensie. De verschillen tussen publieke en private organisaties komen voort uit verschillende dimensies. Rainey vindt dat er een duidelijk verschil is tussen publieke en private organisaties en dat dit niet versimpeld mag worden (Rainey, 2003). Wel geeft Rainey aan dat er sprake is van een paradox, omdat er geen duidelijke afbakening gegeven kan worden tussen publieke en private organisaties. Het maken van onderscheid wordt tegenwoordig nog lastiger omdat publieke organisaties steeds meer gemanaged worden als private organisaties (Rainey, 2003).

Toch noemt Rainey enkele formele kenmerken waaraan het onderscheid tussen organisaties gemaakt kan worden. Dit zijn: het eigenaarschap van de organisatie, financiering en zeggenschap (Rainey, 2003). Het eigendom bij Ziggo is in handen van de

aandeelhouders. Deze zijn verenigd in een Algemene Vergadering van Aandeelhouders, deze heeft bijna alle bevoegdheid. Het dagelijks bestuur wordt uitgevoerd door de Raad van Bestuur. De financiering komt volledig van klanten, die betalen voor aansluiting of contentproducten. Oftewel, Ziggo is volgens de eisen die Rainey aan organisaties geeft een private organisatie (Rainey, 2003).

Rainey heeft zijn onderzoek gedaan bij publieke, private en overlappende sectoren in de Verenigde Staten (Rainey, 2003). Hierdoor zou het mogelijk zijn dat Rainey zijn theorie niet volledig is voor de Nederlandse context. Hierom zal hieronder ook een Nederlands onderzoek besproken worden van Noordegraaf en Teeuw, die de publieke identiteit bestuderen (Noordegraaf & Teeuw, 2003).

Op het gebied van de publieke identiteit – zoals geformuleerd door Noordegraaf en Teeuw – is het moeilijker een eenduidig onderscheid te maken tussen private of publieke organisatiekenmerken. De auteurs maken het onderscheid tussen publieke en private organisaties aan de hand van de organisatie-identiteit. Kenmerken hiervan zijn: doelgerichtheid, oorzakelijkheid, tijd en orde. Hieronder zal elk van deze kenmerken kort worden besproken (Noordegraaf & Teeuw, 2003).

Het idee van doelgerichtheid houdt in dat in een private organisatie de doelstellingen op de korte termijn gericht zijn. In een publieke organisatie zijn deze doelstellingen gericht op een hoger doel en daarom meer gericht op de lange termijn (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Voor Ziggo is dit deels waar, de doelstellingen die de organisatie zich momenteel stelt zijn gericht op 2016. Oftewel in dit geval heeft Ziggo een private identiteit.

Het private idee van oorzakelijkheid houdt in dat er alleen wordt gekeken naar het: 'directe effect van handelen' (Noordegraaf & Teeuw, 2003, p. 7). De publieke dimensie richt zich op een meer holistische idee, oftewel organisaties staan in een: 'complex systeem van onderlinge afhankelijkheden.' (Noordegraaf & Teeuw, 2003, p. 7) Ziggo is als organisatie hier niet eenduidig in te richten. Door het grote werkgebied en de complexe context van de organisatie moeten zij ook een holistisch denkkader nastreven. Zo voeren zij bijvoorbeeld ook veel bodemonderzoeken uit, naar grondvervuiling.

Het private idee van tijd kenmerkt dat er alleen naar het huidige moment gekeken wordt, deze organisaties streven enkel efficiency na. De publieke opvatting is dat tijd dynamisch is, verleden en toekomst zijn net zo belangrijk (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Ook hierbij valt Ziggo niet geheel onder de private opvatting. Zij streeft enerzijds efficiency na, maar richt zich meer dan andere organisaties op de toekomst. Dit komt omdat ze innovatieve producten op de markt willen zetten en nu al bezig zijn met ontwikkelingen voor toekomstige generaties.

Tot slot is het idee van orde van belang. Hierbij past de verticale relatie die hoort bij de private onderneming. Oftewel superieur-ondergeschikt relaties zijn vaak van belang bij Ziggo (Noordegraaf & Teeuw, 2003).

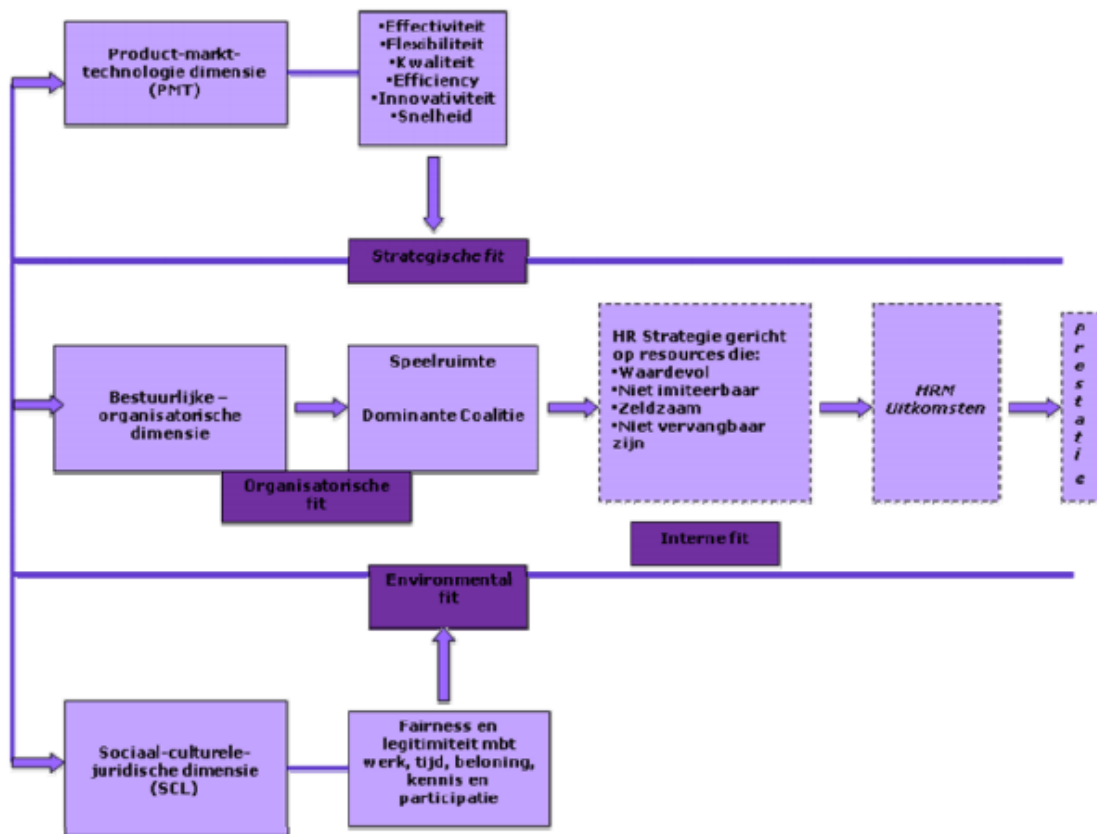
Na het vaststellen van deze publieke identiteit kan volgens Noordegraaf en Teeuw besloten worden welke positie een organisatie neemt. Bij twee van de vier identiteitskenmerken neemt Ziggo een publieke identiteit aan. Hieruit blijkt dat Ziggo een private organisatie is, met zowel een publieke als private identiteit. Volgens het kader wat Noordegraaf en Teeuw opstellen valt Ziggo in de maatschappelijke positie (Noordegraaf & Teeuw, 2003).

Sociale legitimiteit

Hierboven is er vastgesteld dat Ziggo een private organisatie is, maar met een publieke identiteit. In dit hoofdstuk zal er gekeken worden in hoeverre sociale legitimiteit een doelstelling is van het HR-beleid van Ziggo. Daarnaast wordt er specifiek ingezoomd op het vraagstuk uit de Masterthesis en de sociale legitimiteit, daarom zal dit vraagstuk allereerst kort besproken worden.

Door veranderende economische omstandigheden moeten organisaties sneller kunnen reageren. Hierdoor werken organisaties steeds meer met een zogenaamde 'flexibele schil', bestaande uit bijvoorbeeld uitzendkrachten of invalkrachten (Olsthoorn, 2011). Deze nieuwe groepen medewerkers geven nieuwe uitdagingen voor HR-beleid (Reichel & Mayrhofer, 2009). In het geval van Ziggo en de thesis gaat het om internationale outsourcingmedewerkers die in dienst zijn van een leverancier, vanaf hier worden deze medewerkers extern genoemd. Deze externe medewerkers werken periodes voor Ziggo in het hoofdkantoor te Utrecht. Om de organisatiedoelstellingen te behalen is het voor Ziggo van groot belang deze externe medewerker te kunnen verbinden aan de organisatie en HR-beleid ten opzichte van deze groep te kunnen vaststellen. De hoofdvraag die in de thesis behandeld wordt is: *Welke HRM-factoren spelen een rol bij het optimaal inzetten van sourcingtrajecten, met als doel de organisatiedoelstellingen te behalen?*

Om het vraagstuk te koppelen met sociale legitimiteit wordt een model van Paauwe gebruikt. In figuur 1 is het Contextually Based Human Resource Theory (CBHRT) model van Paauwe te zien. Sociale legitimiteit is volgens Paauwe hoe organisaties kiezen om met de omgeving om te gaan. Ten alle tijden is er een spanning tussen legitimiteit en de markt (Paauwe, 2004). Hierbij gaat het erom hoe de verschillende contextfactoren en de dominantie coalitie bepalend is voor het HR-beleid. Het idee achter dit model is dat als alle dimensies goed op het HR-beleid afgestemd wordt, dit positief is voor de organisatieperformance (Paauwe, 2004).



Figuur 2: ontleent van (Klaassen, 2012), uit: (Paauwe, 2004)

De product-markt-technologie dimensie staat voor verschillende factoren zoals effectiviteit en innovatie, oftewel de economische rationaliteit. Voor Ziggo is dit enorm van belang. In de omgeving van Ziggo zijn andere organisaties die ook snel innoveren (zoals KPN en UPC). Ziggo wil als eerste nieuwe producten op de markt brengen en nieuwe content kunnen aanbieden. Hierdoor moeten bijvoorbeeld veel ontwikkeling op het gebied van ICT worden gedaan. Voor de sourcingstrategie is ook gekozen om aan de (technische) vragen vanuit de business te kunnen blijven voldoen. Hierdoor moest er nieuwe kennis in huis worden gehaald, vandaar de keuze voor sourcingpartners.

De sociaal-culturele-juridische dimensie staat voor: 'Prevailing values and norms and their institutionalization channel and correct outcomes of market forces' (Paauwe, 2004, p. 90). Wet- en regelgeving is voor Ziggo van groot belang. De organisatie heeft bijvoorbeeld te maken met privacy regelingen. Vanuit de afdeling HR is er bijvoorbeeld een heel intern reglement opgesteld met huisregels om dit te kunnen waarborgen. Qua sourcing spelen deze factoren ook. Zo zijn er regels voor het afstoten op samenwerken met andere partners op het gebied van arbeidsrecht. Anderzijds geeft Paauwe aan dat in deze dimensie ook legitimiteit valt. Legitimiteit is: 'the acceptance of organizations in the wider society in which they operate (Paauwe, 2004, p. 90). Op het gebied van vaste medewerkers is er sinds een aantal jaar veel geregeld in het HR-beleid. Eerst was er vooral veel aandacht voor

klantbelang, tegenwoordig staat de medewerker centraal. Zo is er bijvoorbeeld inspraak door middel van de ondernemersraad en kunnen zij meedenken over Het Nieuwe Werken.

Daarnaast is er beleid gericht op duurzame inzetbaarheid en kunnen medewerkers hun eigen secundaire arbeidsvoorwaarden deels aanpassen, individualiteit staat hierbij centraal. Sinds afgelopen jaar haalt Ziggo bij medewerkertevredenheidsonderzoek cijfers die overeen komen met marktleiders (Incompany 200, 2011). Echter, op het gebied van deze groep medewerkers die een alternatieve plek innemen in de organisatie is er geen HR-beleid.

Daarnaast is er nog de bestuurlijk-organisatorische dimensie, hier staat historie en cultuur centraal. Ziggo is een heel Nederlandse organisatie, voortgekomen uit een algemeen belang zoals hierboven al besproken is. Dit is intern van wezenlijk belang, zo zijn de hier boven genoemde gedragsregels alleen in het Nederlands verkrijgbaar, daarnaast is ook het Intranet alleen in het Nederlands te lezen. Oftewel, voor internationale partners die wel intern opereren is dit niet heel ideaal.

Tot slot geeft Paauwe aan dat de dominante coalitie nog van belang is voor het HR-beleid, want deze dominante coalitie bepaalt de HR-strategie. De dimensies die hierboven zijn besproken bepalen de speelruimte die de dominante coalitie heeft om de HR-strategie uit te voeren (Paauwe, 2004). Bij Ziggo valt de afdeling HR onder finance, de CFO is van belang. Daarnaast is de Vice President HRM van belang voor het vaststellen van beleid, deze stuurt de HRM managers aan. Daarnaast zijn in de dominante coalitie nog de ondernemingsraad en de vakbonden van belang.

Conclusie

In de conclusie zal getracht worden een antwoord te geven op de volgende hoofdvraag: *Hoe positioneert het onderzochte HR-vraagstuk in het publieke domein?* Daarnaast zal een oordeel worden gegeven over de publieke dimensie van de masterthesis.

Ziggo is een private organisatie, die een maatschappelijke positie inneemt. De organisatie probeert op de individuele medewerkers deze maatschappelijke positie toe te passen. Hier is er dus sprake van een balans tussen enerzijds de marktkant en anderzijds de sociale legitimatie kant. Echter, op de externe medewerkers is de product-markt-technologie van groter belang, ondanks dat de externe medewerkers niet alleen zijn ingehuurd op basis van een effectiviteitsvraagstuk. Voor de externe medewerker zal meer evenwicht gezocht moeten worden tussen de product-markt-technologie dimensie en de sociaal-cultureel-juridische dimensie zodat legitimiteit gewaarborgd blijft. Onderdeel van de maatschappelijke positie die Ziggo inneemt, moet zij ook verantwoord management voeren. Dit houdt bijvoorbeeld in dat de externe medewerker zich op zijn plek moet voelen in de organisatie.

Het ontbreken van beleid ten opzichte van de externe medewerkers kan negatieve gevolgen hebben voor de performance van de organisatie. Het is voor Ziggo dan ook van

belang om gericht HR-beleid ten opzichte van de externe medewerker te gaan voeren die voldoet aan de contextspecifieke vraag. De publieke dimensie op het gebied van het vraagstuk uit de masterthesis is dus zeker van belang, maar momenteel nog ondergesneeuwd.

Bibliografie Paper Publieke Dimensie

ANP. (2013, 02 14). Nederland weer in recessie. *Volkskrant.nl*, p. 1.

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

Berkeljon, S. (2008, 06 17). Recordaantal klachten over kabelreus Ziggo. *Volkskrant.nl*, p. 1.

Beulen, E., Delen, G., & van de Heistee, R. (2006). *Outsourcing van IT*. Zaltbommel: Van Haren Publishing.

Blommestijn, M., de Jong, A., de Jong, C., Smits, L., Nijs, F., de Wind, E., & Winnubst, F. (2010). *HRM-aspecten van uitbesteding*. Baarn: TIEM.

Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek, denken en doen*. Amsterdam: Boomonderwijs.

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2008). *Reframing Organizations; artistry, choice and leadership*. San Fransico: Jossey-Bass.

Boselie, P. (2010). *Strategic Human Resouce Management: A Balanced Approach*. Berkshire: McGraw-Hill Education.

Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Cunden, M. (2008). The Impact of hte IT Outsourcing Relationship on the Success of the Venture: a Research Agenda. *ECIS 2008 Proceedings. Paper 64*.

Dekker, R., & Olsthoorn, M. (2011). *Flexibilisering: de balans opgemaakt*. Amsterdam: De Burcht.

Delen, G. (2008). Een wereldwijd perspectief op sourcing: over de maatschappelijke impact van IT-sourcing. *organisatie en management*, 178-187.

Gibson, V. M. (1993). Outsourcing can save money and increase efficiency. *HR Focus*, 19.

Gilbert, C., De Winne, S., & Sels, L. (2011). The influence of line managers and HR department on employees' affective commitment. *The internaitonal Journal of Human Resource Management*, 1618-1637.

Girst, A. L., & Schleyer, R. J. (2005). Managing the Outsourcing Relationship. *The journal of work process improvements*, 14-17.

- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 264-276.
- Heyma, A., Hop, J., & Smid, T. (2010). *Langdruig verblijf in de flexibele schil van de arbeidsmarkt: aantal werknemers en hun kenmerken*. Amsterdam: SEO.
- Huiskamp, R., de Leede, J., & Looise, J. (2002). *Arbeidsrelaties op maat: naar een derde contract?* Assen: Van Gorcum.
- Hutt, M., Stafford, E., Walker, B., & Reingen, P. (2000). Case Study: defining the Social network of Strategic Alliance. *Sloan Management Review*.
- Incompany 200. (2011). Ziggo stoot door naar top tien meest tevreden medewerkers: Investeren in mensen levert waardering op. *Incompany*, 1-2.
- Janssen, T., & van Leer, K. (2009). *HRM en performance bij de gemeente Gouda en Vlaardingen*. Rotterdam.
- Jing, P. (2010). Cross Cultural Management. 1-60.
- Klaassen, K. (2012). Het Psychologisch Contract. 1-62.
- Klepper, R. (1995). The management of partnering development in I/S outsourcing. *Journal of Information Technology*, 249-258.
- Knies, E. (2012). *Meerwaarde voor en door medewerkers: een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement*. Utrecht.
- Koolen, R., & van den Berg, F. (2007). Maximaal is niet optimaal. *Gids voor Personeelsmanagement*, 38-41.
- Krishna, S., Sahay, S., & Walsham, G. (2004). Managing Cross-Cultural Issues in Global Software. *Communications of the ACM*, 1-4.
- Lankford, W. M., & Parsa, F. (1999). Outsourcing: A Primer. *Management Decision*, 310-316.
- Lepak, D., & Snell, S. (2002). Examining the Human Resource Architecture: the relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 517-543.
- Mortelmans, D. (2011). *Kwalitatieve analyse met Nvivo*. Den Haag: Acco.
- Nijhoff, M. (sd). *Visie en Strategie*.
- Nishii, L., & Wright, P. (2007). Varicapaciteit within organizations. In D. Smiths, *The People Make the Place* (pp. 225-248). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Noordegraaf, M., & Teeuw, M. (2003). Publieke identiteit: eigentijds organiseren in de publieke sector. *Bestuurskunde*, 1-13.

- Olsthoorn, M. (2011). Flexibele werknemers: een literatuurstudie naar de sociale gevolgen van flexibele arbeid in internationaal perspectief. In P. de Beer, R. Dekker, & M. Olsthoorn, *Flexibilisering: de balans opgemaakt* (pp. 11-56). Amsterdam: De Burcht.
- Ordina. (2010, 06 08). Meer aandacht voor de mens vergroot slagingskans outsourcing. p. 1.
- Pauwe, J. (2004). *HRM and Performance: achieving long term vicapaciteit*. Oxford: Oxford University Press.
- Porter, L., Steers, R., & Mowday, R. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 603-609.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 3-20.
- Rainey, H. (2003). *Understanding and managing public organizations*. San Francisco: Jassay-Bass.
- Randel, A. E. (2003). The Salience of Culture in Multinational Teams and its Relation to Team Citizenship Behavior. *International Journal of Cross Cultural Management*, 27-44.
- Reichel, A., & Mayrhofer, W. (2009). The End of Personnel? Managing Human Resources in Turbulent Environments. *Management Revue*, 5-14.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: understanding written and un-written agreements*. Newbury Park: Sage Publications.
- Ruts, H.-J. (2011, 11 01). Vier redenen waarom de term 'Flexibele schil' uit het HR woordenboek moet. Opgehaald van Zipconomy.nl: <http://www.zipconomy.nl/2011/11/vier-redenen-waarom-de-term-%E2%80%98flexibele-schil%E2%80%99-uit-het-hr-woordenboek-moet/>
- Schouten, P. (2010). Functionele besturing van de outsourcingrelatie: een uitdaging voor regieorganisatie en leverancier. In J. Oosterhaven, *Regie op Outsourcing* (pp. 159-166). Baarn: TIEM.
- Schrauwen, J. (2008). Hoe betrokken ben jij?
- Sheehan, C. (2009). Outsourcing HRM activities in Australian organisations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 108-125.
- Thoonen, I. (2005). *Effecten van Human Resource management op verloop, betrokkenheid en tevredenheid: bekenen vanuit het medewerkersperspectief*. Tilburg.
- Torka, N. (2003). *Flexibel maar toch betrokken*. Enschede: Twente University Press.
- Tsui, A., Pearce, J., Porter, A., & Tripoli, M. (1997). Alternative Approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off? *The Academy of Management Journal*, 1089-1121.
- van Delft, J. (2012). Flexmedewerker op contract, KPN-er in het hart: onderzoek naar de invloed van HRM op de organisatiebetrokkenheid, inzet en vertrekintentie van flexmedewerkers bij KPN Contact. 1-100.

van Delft, J. (2013). Flexmedewerker op contract, KPN-er in het hart: onderzoek naar de invloed van HRM op de organisatiebetrokkenheid, inzet en vertrekintentie van flexmedewerkers bij KPN Contract. 1-100.

Wallace, J. (1997). Becker's side-bet theory of commitment revisited: is it time for a moratorium or a resurrection? *Human Relations*, 727-749.

Ziggo. (2013, 02 07). *Sociaal Jaarverslag*. Opgeroepen op 02 07, 2013, van www.ziggo.nl

Ziggo Missie en Strategie. (sd). *Missie en Strategie*. Opgeroepen op 02 12, 2013, van Ziggo: <https://www.ziggo.com/nl/over-ziggo/missie-en-strategie/>

Bijlage 2: Topiclijst Interviews

Topiclijst externe medewerkers

1. Even voorstellen en persoonlijke gegevens
 - Vind je het goed dat het interview wordt opgenomen?
 - Mijn naam is Mariska de Jong, ik studeer Strategisch Human Resource Management in Utrecht, waar ik ook woon. Dit interview is voor mijn scriptie die gaat over betrokkenheid van externe medewerkers bij Ziggo. Tijdens het interview zal ik tussendoor uitleg geven over de verschillende onderdelen, mocht je vragen hebben stel deze gerust! Dit interview zal ongeveer een uur gaan duren en blijft strikt vertrouwelijk.
 - Zou je beknopt iets kunnen vertellen over je huidige functie bij Ziggo?
 - Hoe lang ben je al werkzaam bij Ziggo?
2. Betrokkenheid
 - Hoe zie jij betrokkenheid?
 - In welke mate voel je je betrokken bij je werk, team of de organisatie?
 - Voel je je betrokken bij Ziggo? Kan je hiervan voorbeelden geven?
 - Hoe ervaar je de samenwerking met de interne medewerkers?
 - Voel je je gelijk behandeld ten opzichte van de interne medewerkers?
- 3 Capaciteiten/willen: De capaciteiten (Abilities) hebben om te presteren (zij kunnen hun werk doen omdat zij de juiste kennis en vaardigheden hebben)
 - Heb je de nodige vaardigheden, kennis en competenties om je werk goed uit te voeren?
 - Hoe zou je van Ziggo meer hulp kunnen krijgen?

- 4 Motivation/kunnen: De bereidheid (motivation) hebben om te presteren (zij willen hun werk doen omdat zij zich daartoe uitgedaagd voelen)
 - Hoe ervaar je prikkels en aansporingen voor je motivatie van je leidinggevende?
 - Hoe krijg je prikkels vanuit HRM?
 - Voel je je meer of minder betrokken door het wel / niet ontvangen van prikkels?
 - Krijg je voldoende informatievoorziening van Ziggo? Hoe zou dit beter kunnen?
- 5 Gelegenheid/mogen: De gelegenheid (opportunity) hebben om te presteren (de inrichting van het werk en de omgeving dragen bij aan de nodige ondersteuning en mogelijkheden voor inspraak)
 - Hoe voel je je gesteund door je leidinggevende?
 - Heb je behoefte aan meer steun?
 - Heb je het gevoel dat je je leidinggevende kan vertrouwen?
 - Heeft de steun die je wel / niet krijgt van je leidinggevende invloed op jouw betrokkenheid?
 - Heb je behoefte aan meer inspraak en / of autonomie?
- 6 Overige
 - Spelen er voor jou nog andere factoren een rol op het gebied van betrokkenheid?
 - Heb je nog tips?
 - Wat vond je van het gesprek?
 - Heb je nog collega's die ik kan benaderen voor een soortgelijk onderzoek?
 - Bedankt!

Topiclijst external employees (english)

1. Introduction
 - a. Have you got any objection to this interview being recorded?
 - b. My name is Mariska de Jong and I'm a student Strategic Human Resource Management in Utrecht. This interview is for my masterthesis about commitment of external employees. For every new part of the interview I will give a short introduction. Don't hesitate to ask questions. This interview will take about one hour and everything you say will be strictly confidential.
 - c. Can you briefly tell something about your current position at Ziggo?
2. Commitment
 - a. How do you see commitment?
 - b. To what extend do you feel committed to your work, team of organization?
 - c. To what extend do you feel committed to Ziggo?

- d. Do you think that you are treated equally with respect to the internal employees? (Can you give an example?)
- 3. Abilities: Having the capabilities to perform. (they can do their work because they have the right knowledge and skills)
 - a. Do you have the necessary skills, knowledge and competencies to perform your job well?
 - b. Do you need more help from Ziggo?
 - c. Would you feel more involved with Ziggo once you have the right skills?
- 4. Motivation: The willingness (motivation) to perform (people want to do their work because they feel challenged to do so)
 - a. How do you experience encouragement or motivational incentives from your supervisor/line manager?
 - b. How do you get incentives from the HRM department?
 - c. Are you more / less committed because you do / do not receive incentives?
 - d. Do you get enough information from Ziggo? How could this be better?
- 5. Opportunity: The opportunity to perform (the organization of work and the environment contribute to the support and opportunities for participation)
 - a. Do you feel supported by your supervisor?
 - b. Do you need more support?
 - c. Do you feel that you can trust your supervisor?
 - d. Does the support that you will / will not get from your supervisor affect your commitment?
 - e. Do you need more participation and / or autonomy?
 - f. Is there a good match between your work and your working environment?
- 6. Additional
 - a. Are there other factors that are involved with commitment that I should know about?
 - b. Do you have an advice for me, or for my thesis, or the interview?
 - c. What did you think of this interview?
 - d. Do you have any colleagues which I can contact for a similar interview?
 - e. Thank you!

Topiclijst lijnmanagement

1. Even voorstellen en persoonlijke gegevens

- Vind je het goed dat het interview wordt opgenomen?
 - Mijn naam is Mariska de Jong, ik studeer Strategisch Human Resource Management in Utrecht, waar ik ook woon. Dit interview is voor mijn scriptie die gaat over betrokkenheid van de internationale externe medewerkers bij Ziggo. Tijdens het interview zal ik tussendoor uitleg geven over de verschillende onderdelen, mocht je vragen hebben stel deze gerust! Belangrijk is dat dit interview zal gaan over hoe jij invulling geeft aan HRM beleid! Dit interview zal ongeveer een uur gaan duren en blijft strikt vertrouwelijk.
 - Kan je beknopt iets vertellen over je carrière binnen Ziggo?
2. Betrokkenheid
- Hoe zie jij betrokkenheid?
 - Hoe probeer jij externe medewerkers meer te betrekken bij Ziggo? Kan je hiervan voorbeelden geven?
 - Probeer je ten opzichte van de externe medewerker éézelfde invulling te geven aan HRM beleid als bij de interne medewerker?
3. Abilities/willen: De capaciteiten (Abilities) hebben om te presteren (zij kunnen hun werk doen omdat zij de juiste kennis en vaardigheden hebben)
- Hebben de externe medewerkers de nodige vaardigheden, kennis en competenties om het werk goed uit te voeren?
 - Zo niet, kan Ziggo extra opleidingen verschaffen? En zal dit de betrokkenheid vergroten?
- 7 Motivation/kunnen: De bereidheid (motivation) hebben om te presteren (zij willen hun werk doen omdat zij zich daartoe uitgedaagd voelen)
- Probeer je externe medewerkers te prikkelen om ze betrokken bij de organisatie te houden?
 - Voel je je hierin gesteund door HRM?
 - Zou je behoefte hebben aan extra handvatten van HRM om de externe medewerker meer te prikkelen?
 - Krijgt de externe medewerker voldoende informatie om zijn of haar werk goed uit te voeren? Bellemeringen?
4. Opportunity/mogen: De gelegenheid (opportunity) hebben om te presteren (de inrichting van het werk en de omgeving dragen bij aan de nodige ondersteuning en mogelijkheden voor inspraak)
- Hoe probeer jij de externe medewerker te steunen bij zijn of haar situatie? Voorbeelden?
 - Denk je dat er behoefte is aan meer of minder steun?
 - Ben jij een vertrouwenspersoon voor de externe medewerker?

- Denk je dat het wel of niet geven van steun belangrijk is voor betrokkenheid?
 - In hoeverre heeft de externe medewerker inspraak of autonomie bij Ziggo?
5. Overige
- Spelen er voor jou nog andere factoren een rol op het gebied van betrokkenheid?
 - Heb je nog tips?
 - Wat vond je van het gesprek?
 - Ken jij nog interne of externe medewerkers in jouw team die ik zou kunnen interviewen?
 - Bedankt!

Topiclijst interne medewerkers (architecten)

1. Persoonlijke gegevens
 - Vind je het goed dat ik dit gesprek opneem?
 - Mijn naam is Mariska de Jong, ik studeer Strategisch Human Resource Management in Utrecht, waar ik ook woon. Dit interview is voor mijn scriptie die gaat over betrokkenheid van externe medewerkers bij Ziggo. Tijdens het interview zal ik tussendoor uitleg geven over de verschillende onderdelen, mocht je vragen hebben stel deze gerust! Dit interview zal ongeveer een uur gaan duren en blijft strikt vertrouwelijk.
 - Wat is je functie bij Ziggo?
 - Hoe lang ben je al werkzaam bij Ziggo?
 - Kan je kort iets vertellen over je carrière binnen Ziggo?
 - Werk je vaak samen met externe medewerkers?
2. Betrokkenheid
 - Hoe zie jij betrokkenheid?
 - In welke mate voel jij je betrokken bij Ziggo?
 - Hoe probeer jij externe medewerkers meer te betrekken bij Ziggo? Kan je hiervan voorbeelden geven?
 - Is het in jouw ogen noodzakelijk om de externe medewerker meer te betrekken bij Ziggo?
3. Abilities/willen
 - Hebben de externe medewerkers in jouw ogen de nodige vaardigheden, kennis en competenties om het werk goed uit te voeren?
 - Zorgt dit voor problemen?

- Functioneren de externe medewerkers in een team hetzelfde als de interne?
 - Zorgt dit voor kansen of problemen?
 - Heb je behoefte aan ondersteuning vanuit HRM om de omgang makkelijker te maken?
 - Zo niet, kan Ziggo extra opleidingen verschaffen?
4. Motivation/kunnen: De bereidheid (motivation) hebben om te presteren (zij willen hun werk doen omdat zij zich daartoe uitgedaagd voelen)
- Probeer je de externe medewerkers te prikkelen om ze betrokken bij de organisatie te houden?
 - Voel je je hierin gesteund door HRM of je leidinggevende?
 - Probeert bijvoorbeeld het team de externe medewerker te motiveren?
 - Help je de externe medewerker met het vinden van informatie over Ziggo?
5. Opportunity/mogen: De gelegenheid (opportunity) hebben om te presteren (de inrichting van het werk en de omgeving dragen bij aan de nodige ondersteuning en mogelijkheden voor inspraak)
- Hoe probeer jij de externe medewerker te steunen bij zijn of haar situatie?
 - Denk je dat er behoefte is aan meer of minder steun?
 - Ervaart de externe medewerker steun aan zijn of haar team?
 - Denk je dat het wel of niet geven van steun belangrijk is voor betrokkenheid?
6. Overige
- Spelen er voor jou nog andere factoren een rol op het gebied van betrokkenheid?
 - Heb je nog tips?
 - Wat vond je van het gesprek?
 - Heb je nog collega's die ik zou kunnen spreken in een soortgelijk interview?
 - Bedankt!

Bijlage 3: Codeboom

Nodes compared by number of items coded



Bijlage 4: Email uitnodiging interview

Beste collega's, inmiddels is sourcing niet meer weg te denken binnen de bedrijfsvoering van Ziggo. Tot voor kort heeft HR in dit traject een beperkte rol gehad. De roep vanuit management maar ook vanuit HRM zelf om hier een bijdrage te leveren aan het welslagen van deze initiatieven wordt steeds groter. Inmiddels is het ook een thema binnen de People Strategie.

Of het zo moet zijn heeft onlangs Mariska de Jong een afstudeerverzoek bij ons gedaan. Wij hebben gemeend een mooie onderzoeksvraag/afstudeeropdracht te hebben op het gebied van sourcing. Hier is ze inmiddels achter de schermen druk mee.

Nu is het moment gekomen om in het kader van haar onderzoek interviews te gaan houden om data te verzamelen. Na een gesprek met X zijn we in elk geval van mening dat een gesprek met jullie op zijn plaats is. Ook zullen een aantal medewerkers worden geïnterviewd, Mariska zal jullie vragen om mee te denken wie dat kunnen zijn.

Daarom stuur ik jullie dit bericht en het verzoek om mee te werken aan het onderzoek van Mariska, (de maximale tijd is 1 uur).

In onderstaand bericht stelt zij zich zelf voor en vertelt ze wat het doel is van haar onderzoek.

Ik wil jullie vragen om tijd voor haar te maken. Mariska zal begin volgende week contact met jullie opnemen.

Alvast onze dank!

Vriendelijke groet,

Sanneke

Beste Ziggo collega,

Mijn naam is Mariska de Jong en ik ben stagiair bij HRM Innovation & Finance, Sanneke Sarels van Rijn is mijn begeleidster. Ik studeer Strategisch Human Resource Management en werk momenteel met veel plezier aan mijn afstudeerscriptie bij Ziggo. Het thema van mijn

afstudeer scriptie is sourcing. Met mijn onderzoek wil ik HRM handvatten bieden om de betrokkenheid van sourcingmedewerkers bij Ziggo te vergroten en tevens HRM een kader te bieden voor hun rol en verantwoordelijkheden.

Inmiddels ben ik bij fase, verzamelen van data beland. Door middel van open interviews zal ik deze data verzamelen. Managers en managers en medewerkers die binnen Innovatie actief betrokken zijn binnen sourcing wil ik hier graag voor benaderen en interviewen.

De interviews zullen maximaal een uur duren en worden afgenomen voor 24 april. Ik zal binnenkort contact opnemen voor het maken van een afspraak. Ik ben geïnteresseerd in jouw eigen ervaringen met sourcing.

Het interview zal worden opgenomen met een recorder en vervolgens worden uitgeschreven, op aanvraag kunt je het volledige transcript inzien. De interviews zullen anoniem worden verwerkt in mijn onderzoek, en blijven strikt vertrouwelijk!

De verwachting is dat ik rond begin juli mijn scriptie afrond en in de zomer afstudeer. Alvast hartelijk dank voor je medewerking!

Groetjes,
Mariska

Bijlage 5

6.2: Advies

De laatste deelvraag zal in deze bijlage uitvoerig besproken worden. In het hoofdstuk zal getracht worden, op basis van de geformuleerde HR-praktijken een advies te geven op het onderzoek zoals in het hoofdstuk 'methode' was aangegeven. De AMO-variabelen zijn hierbij leidend.

6.2.1: Capaciteit

Uit de gecombineerde literatuur bleek dat de volgende onderdelen belangrijk waren voor het onderdeel capaciteit: 'training en ontwikkeling, selectie en socialisatie'. Gebaseerd op het onderzoek blijkt dat voor elk onderdeel een advies gegeven kan worden. Op het gebied van training en ontwikkeling zal aan beide kanten stappen kunnen worden gezet. Zowel op het gebied van taalvaardigheid als het bij elkaar brengen van cultuurverschillen kunnen resultaten worden behaald. Omdat de lijnmanagers aangegeven dat dit de taak is van de partnerorganisatie maar de interne medewerker hier dagelijks tegenaan loopt zou het een mogelijkheid om gezamenlijk opleidingen op te zetten. Oftewel:

- Begeleiden en het bieden van opleiding voor interne medewerkers op het gebied van cultuurverschil;
- Begeleiden van interne medewerkers om de externe medewerker meer een proactieve rol te geven;
- Vertrouwen tussen beide partijen vergroten door seminars;
- Bewustwording interne medewerker van zijn eigen houding;
- Engelse opleidingen verzorgen;
- Coachende teamontwikkelingsprogramma's die teams dichter bij elkaar brengen.
- Lijnmanagers moeten er van overtuigd zijn dat opleiding niet 'one-way' is maar van twee kanten moet komen. Dus samen met de partner een opleidingsprogramma opzetten voor zowel interne als externe medewerker.

Selectie werd niet alleen in de literatuur genoemd maar kwam ook vaak in de interviews voor. Hier zijn een aantal adviezen te geven:

- Heldere planning van nodige resources waardoor externe medewerkers ruim van te voren visa kunnen aanvragen;
- Heldere planning zodat interne medewerker niet teveel gezichten ziet;
- Duidelijke selectie, ook op soft skills, voornamelijk proactiviteit en samenwerken;

Tot slot kwam socialisatie naar voren als een factor waar alle actoren behoeften aan hebben:

- Betrokkenheid bij bedrijfsdoelstellingen vergroten door informatie over Ziggo te delen;
- Organiseer een (flexibele) socialisatieochtend, dit kan worden gerealiseerd door een heldere planning;

- Maak (HR/IT) systemen klaar voor flexibel inzetbare medewerkers;

6.2.2: Motivatie

Beoordelingssystemen zijn niet uitvoerig genoeg naar voren gekomen in het onderzoek om hier een eenduidig advies over te geven. Over de relatie met het lijnmanagement is wel een advies te geven en deze hangt samen met beoordeling en de communicatie:

- Een mogelijk selectiegesprek zou de relatie tussen externe medewerker en lijnmanager al kunnen verbeteren. Een voortgangsgesprek waar niet alleen ruimte is voor 'hard skills', maar ook voor 'soft skills' zou een aanvullingsgesprek kunnen zijn;
- De relatie tussen lijnmanager en interne medewerker staat onder druk door een geringe communicatie over partnerschap, voer hier een duidelijk beleid op. Eerlijkheid zoals in de literatuur werd genoemd, is hier inderdaad van groot belang (Knies, 2012).
- Afstemming tussen de interne lijnmanager en zijn counterpart op het gebied van HRM zal duidelijkheid kunnen verschaffen en rollen en verantwoordelijkheid op het gebied van de relatie kunnen geven.

6.2.3: Gelegenheid

Hieronder vallen: participatie, informatie, team work, werkplek. Voor participatie zijn de volgende adviezen te geven:

- Ook hierbij is eerlijkheid weer van belang. Geef de externe medewerker eenzelfde behandeling als de interne medewerker ook op het gebied van participatie. Oftewel als er iets wordt georganiseerd voor interne medewerkers nodig ook de externe medewerkers uit;
- Geef interne medewerkers de kans om bijvoorbeeld aan het eind van een (succesvol) project dit te vieren door middel van bijvoorbeeld een diner, dit bevordert ook de betrokkenheid bij het team naast betrokkenheid bij de organisatie;
- Niet alleen op hoog management niveau gerichte activiteiten organiseren om elkaar beter te leren kennen, de interne medewerker werkt elke dag intensief samen met de externe medewerker en heeft deze behoefte ook.

Voor team work zijn veelal dezelfde adviezen te geven, hierbij kan niet genoeg worden benadrukt dat alle actoren aangeven dat gemengde teams beter werken dan monoculturele teams en dat iedereen erbij betrekken van groot belang is voor betrokkenheid. Informatie is hierop alleen maar een aanvulling en valt daarnaast samen met communicatie:

- Zorg dat alle medewerkers voldoende informatie hebben over de missie en visie zodat ze ook weten waarom projecten van belang zijn;

- Neem externe medewerkers mee in kwartaalbijeenkomsten waar de voortgang wordt besproken van projecten;
- Het socialisatieproces kan van grote invloed zijn;
- Laat interne medewerkers weten welke nieuwe collega zij kunnen verwachten en geef duidelijk aan hoelang deze medewerker blijft zodat de externe medewerker niet telkens opnieuw hoeft worden ingewerkt en kennis van de vorige medewerker verloren gaat.

Tot slot wordt hier ook nog een advies gegeven om dualiteit voor te blijven. Uit de interviews blijkt dat de externe medewerker in crisissituaties terugvalt naar contractuele verplichtingen in plaats van affectieve betrokkenheid te tonen. Hierbij is het dus van belang om in de contracten rekening te houden met de persoonlijke speelruimte van de externe medewerker. Hierbij kan gedacht worden aan niet alleen sturen op opleveren op tijd, maar ook op kwaliteit.

Al deze adviezen kunnen een bijdragen gaan leveren aan het verhogen van de betrokkenheid van de externe medewerker. Echter, deze adviezen staan niet op zichzelf maar zijn complementair aan elkaar. Hieronder zal in de discussie verder worden ingegaan.