

## De invloed van flexibilisering van arbeidsrelaties op de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieverandering

*Een arbeidsovereenkomst voor vijf jaar, de sleutel tot succes?*



### **Strategisch Human Resource Management**

Bestuurs- en organisatiewetenschap  
Universiteit Utrecht

Organisatie : De Key, Amsterdam  
Eerste beoordelaar : Professor J.P.P.E.F Boselie  
Tweede beoordelaar : Msc. U. Weske  
Referentie De Key : Dhr. H.T. Noordwijk

Auteur : Danike Margy Milou van Beek  
Studentnummer : 3831590  
Adres : Mariaplaats 48b, 3511LM Utrecht

Utrecht, 7 juli 2017



## Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt mijn onderzoek naar de invloed van de flexibilisering van arbeidsrelaties op de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieveranderingen. Een casestudy die uitgevoerd is bij De Key, een woonstichting in Amsterdam. Het laatste onderdeel van de Master Strategisch Human Resource Management. Een half jaar vol geluksmomenten en diepe dalen. Een half jaar literatuur lezen, interessante mensen interviewen en ontzettend veel leren, maar ook tot diep in de nacht analyseren, veel discussiëren en oneindig verbeteren. In dit voorwoord wil ik graag de ruimte nemen om een aantal mensen te bedanken.

Allereerst mijn begeleider, Paul Boselie. Bedankt voor je prettige begeleiding. Ik vond het fijn om zo vrij gelaten te worden en op conceptueel niveau met je te mogen sparren. De ontwikkeling die ik hierdoor heb doorgemaakt had ik niet willen missen. Ik heb veel van je geleerd, bedankt.

Daarnaast wil ik graag De Key bedanken voor de mogelijkheid om het onderzoek bij hen uit te voeren. Bedankt dat ik gedurende vijf maanden welkom was in Amsterdam en toegang had tot alle informatie die ik nodig had. Ik heb geluk gehad met de participanten die ik heb mogen interviewen, iedereen bedankt voor de openheid en medewerking. De Key, bedankt!

Tot slot wil ik graag mijn ouders en vriendinnetjes bedanken voor de morele ondersteuning. Het is gelukt om vaak met een glimlach aan de scriptie te werken, maar het was het fijn om jullie om mij heen te hebben op de momenten dat dit niet zo was. Dank jullie wel!

Veel leesplezier.

Danike van Beek

Juli 2017

## Samenvatting

**Aanleiding** | Als gevolg van ontwikkelingen zoals de voortschrijdende globalisering, technologisering en politieke ontwikkelingen is de omgeving van organisaties dynamischer en complexer geworden (Berntson, Sverke & Marklund, 2006). Het aanpassen aan de veranderende omgeving is voor organisaties een tijdloze uitdaging, maar deze taak lijkt door de snelheid van de ontwikkelingen de afgelopen tien jaar nog belangrijker te zijn geworden (Piderit, 2000; Guest, 2004). Om deze uitdaging succesvol aan te gaan zijn organisaties op zoek naar manieren om gemakkelijker in te spelen op de veranderende omgeving (Kalleberg, 2001). Deze eerste manier waarop organisaties proberen in te spelen op de veranderende omgeving is door het flexibiliseren van haar arbeidsrelaties (Goudszwaard, 2003; Goudszwaard et al., 2007; Berntson et al., 2006). De tweede manier waarop organisaties proberen in te spelen op de veranderende omgeving is het flexibiliseren van proces en organisatie (Goudszwaard et al., 2007; Prenen & Verbiest, 2015; Guest, 2004). Door de noodzaak om in te spelen op de veranderende omgeving zijn organisatieveranderingen onontkoombaar. In de wetenschappelijke literatuur is de relatie tussen deze twee flexibiliseringsmaatregelen nog niet eerder onderzocht. In deze casestudy is gekomen tot de volgende onderzoeksvraag:

*“Op welke manier beïnvloedt de flexibilisering van de arbeidsrelatie binnen De Key de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieveranderingen”*

**Theoretisch kader** | Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag is gebruik gemaakt van bestaande literatuur over de invloed van de flexibilisering van arbeidsrelaties op de perceptie van medewerkers om voorzien te worden in economische en sociale behoeften. Hierbij is het onderscheid gemaakt tussen de perceptie van interne baanzekerheid en externe baanzekerheid en is stilgestaan bij factoren die deze perceptie kunnen beïnvloeden. Daarnaast is gebruik gemaakt van bestaande literatuur over de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieverandering en factoren die de attitude van medewerkers kan beïnvloeden. Op basis van deze literaire uiteenzetting zijn verwachtingen opgesteld over van de invloed die de flexibilisering van de arbeidsrelatie kan hebben op de attitude van medewerker ten aanzien van organisatieverandering.

**Methoden** | Het design van dit onderzoek kenmerkt als een casestudy waarbij vanuit drie actoren is gekeken van de invloed van de flexibilisering van de arbeidsrelatie op de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieverandering. Er is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews met twintig participanten: veertien medewerkers, vier (lijn)managers en twee HR-professionals die allen werkzaam zijn bij De Key. De interviews zijn getranscribeerd en geanalyseerd om zo de data terug te brengen naar overzichtelijke bevindingen. Dit heeft ertoe geleid om antwoord te kunnen geven op de drie empirische deelvragen en de centrale vraag van het onderzoek.

**Resultaten en conclusies** | Uit dit onderzoek blijkt dat de flexibilisering van de arbeidsrelatie van invloed is op de perceptie van medewerkers om voorzien te worden in economische en sociale behoeften. De perceptie om hierin wel of niet voorzien te worden heeft zijn weerslag op de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieveranderingen. Medewerkers die onvoldoende zekerheid ervaren tonen minder support voor de veranderingen binnen De Key dan medewerkers die voldoende zekerheid ervaren. Medewerkers die onvoldoende zekerheid ervaren om buiten De Key een functie te kunnen bekleden ervaren sterke affectieve attitudes als het veranderingen betreft waarbij de eisen aan het werk veranderen en een mismatch dreigt te ontstaan tussen kennis en vaardigheden en de nieuwe eisen van het werk. Uit de derde deelvraag blijkt dat zowel medewerkers, (lijn)managers als HR-professionals verwachten dat de invloed van de flexibilisering van de arbeidsrelatie op werk gerelateerd gedrag minimaal is. Hierbij is vanuit verschillende actoren beredeneerd wat de invloed van de flexibiliserende arbeidsrelatie wel tot gevolg heeft. Uit de uiteenzetting van de empirische deelvragen is op te maken dat de invloed van de flexibilisering van de arbeidsrelatie als individueel HR-instrument een lage impact heeft, maar door samenloop van verschillende acties en HR-instrumenten gericht op gewenst gedrag de flexibilisering van de arbeidsrelatie wél impact blijkt te hebben op de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieverandering. Hieruit voortvloeiend kan geconcludeerd worden dat de flexibilisering van de arbeidsrelatie binnen De Key bijdraagt aan de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieveranderingen.

**Discussie** | In de discussie heeft zowel een methodologische- als theoretische reflectie plaatsgevonden. Hieruit kan worden opgemaakt dat het gehanteerde conceptueel model en het design van de studie ondersteunend was aan het ontrafelen van het vraagstuk. Uit de theoretische reflectie komt voort dat de bevindingen te verklaren zijn aan de hand van theorieën over High Performance Work Systems (HWPS). De invloed van een enkel HR-instrument is minder sterk dan de bundeling van verschillende HR-instrumenten die hetzelfde doel nastreven. Door de samenloop van acties en HR-instrumenten binnen De Key heeft de flexibilisering van de arbeidsrelatie bijgedragen aan de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieveranderingen. De belemmeringen van het onderzoek zijn de lage generaliseerbaarheid, de gevoeligheid van de timing van het onderzoek en het cross-sectioneel onderzoeksdesign. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek betreffen het herhalen van het onderzoek in een andere organisatiecontext door middel van een longitudinaal onderzoeksdesign. De praktische implicatie voor beleidsmakers is het onderzoeken van de mogelijkheden om de arbeidsovereenkomst voor vijf jaar gemeengoed te maken, aangezien uit dit onderzoek blijkt dat deze medewerkers zowel interne als externe baan zekerheid ervaren en hierdoor zowel flexibilisering als zekerheid samenkomen, twee factoren die volgens Wilthagen en Tros (2004) onverenigbaar lijken. De praktische implicatie voor praktijkbeoefenaars is het bundelen van HR-instrumenten die dezelfde boodschap uitstralen, omdat uit dit onderzoek blijkt dat het effect op medewerkers dan groter is.

# Inhoud

<b>Voorwoord</b> .....	<b>3</b>
<b>Samenvatting</b> .....	<b>4</b>
<b>Hoofdstuk 1: Inleiding</b> .....	<b>8</b>
1.1 Aanleiding van het onderzoek .....	8
1.2 Studieobject: Woonstichting De Key.....	10
1.3 Probleemdefinitie.....	10
1.3.1 Doelstelling en vraagstelling.....	10
1.3.2 Theoretische- en empirische deelvragen.....	11
1.4 Relevantie van het onderzoek .....	11
1.5 Leeswijzer.....	14
<b>Hoofdstuk 2: Theoretisch kader</b> .....	<b>15</b>
2.1 Flexibilisering van de arbeidsrelaties.....	15
2.2 (On)zekerheid?.....	17
2.2.1 Interne baanzekerheid.....	18
2.2.2 Externe baanzekerheid.....	19
2.3 De attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieveranderingen .....	21
2.4 Invloed van onzekerheid op attitudes van medewerkers ten aanzien van veranderingen .....	23
2.5 Conceptueel model.....	24
<b>Hoofdstuk 3: Methoden</b> .....	<b>26</b>
3.1 Onderzoeksperspectief.....	26
3.2 Dataverzameling .....	27
3.3 Participanten .....	28
3.4 Data-analyse.....	29
3.5 Kwaliteitscriteria.....	29
3.5.1 Betrouwbaarheid van het onderzoek .....	29
3.5.2 Validiteit van het onderzoek.....	30
<b>Hoofdstuk 4: Resultaten</b> .....	<b>32</b>
4.1 Invloed van flexibilisering op verwachtingen over het verloop van de arbeidsrelatie .....	32
4.2 Invloed van de flexibilisering op (on)zekerheid .....	33
4.2.1 Interne baanzekerheid.....	35
4.2.2 Externe baanzekerheid.....	37
4.2.3 Visie op de loopbaan .....	39
4.3 Attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieveranderingen .....	40

<b>Hoofdstuk 5: Conclusie en discussie.....</b>	<b>47</b>
5.1 Conclusie.....	47
5.1.1 Deelvraag 1.....	47
5.1.2 Deelvraag 2.....	49
5.1.3 Deelvraag 3.....	51
5.1.4 Hoofdvraag.....	52
5.2 Discussie.....	53
5.2.1 Theoretische reflectie.....	54
5.2.2 Methodologische reflectie.....	54
5.2.3 Reflectie op de resultaten.....	55
5.2.4 Beperkingen.....	57
5.2.5 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	58
5.2.6 Praktische implicaties en aanbevelingen.....	59
<b>Literatuurlijst.....</b>	<b>60</b>
<b>Bijlagen.....</b>	<b>66</b>
Bijlage 1 – Topiclijst interview medewerker.....	67
Bijlage 2 – Topiclijst interview manager.....	68
Bijlage 3 – Topiclijst interview HR-professionals.....	69
Bijlage 4 – Codeboom.....	70

## Hoofdstuk 1: Inleiding

Wetenschappelijk onderzoek beginnen met verwondering is volgens Paul Boselie (Professor Strategisch HRM, USBO) een mooi startpunt om te ontdekken en te onderzoeken. Ook dit onderzoek is begonnen met een stukje verwondering. De verwondering hoe organisaties omgaan met de toenemende complexiteit en dynamiek van de omgeving en de manier waarop zij hun belangrijkste kapitaal, de medewerkers, hierin meenemen. In onderstaande alinea's wordt ingegaan op de aanleiding van het onderzoek, wordt de probleemstelling uiteengezet en wordt de relevantie van het onderzoek toegelicht. Tot slot vindt u een leeswijzer van deze scriptie.

### 1.1 Aanleiding van het onderzoek

Als gevolg van ontwikkelingen zoals de voortschrijdende globalisering, technologisering en politieke ontwikkelingen is de omgeving van organisaties dynamischer en complexer geworden (Berntson, Sverke & Marklund, 2006). Het aanpassen aan de veranderende omgeving is voor organisaties een uitdaging die altijd belangrijk was, maar deze taak lijkt door de snelheid van de ontwikkelingen de afgelopen tien jaar nog belangrijker te zijn geworden (Piderit, 2000; Guest, 2004). Om deze uitdaging succesvol aan te gaan zijn organisaties op zoek naar manieren om gemakkelijker in te spelen op de veranderende omgeving (Kalleberg, 2001). In de volgende twee alinea's worden twee flexibiliseringsmaatregelen toegelicht waarmee organisaties gemakkelijker proberen in te spelen op de veranderende omgeving.

Deze eerste manier waarop organisaties proberen in te spelen op de veranderende omgeving is door het flexibiliseren van haar arbeidsrelaties (Goudszwaard, 2003; Goudszwaard et al., 2007; Berntson et al., 2006). Waar de medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd de standaard op de arbeidsmarkt was, ontstaan de laatste jaren steeds meer nieuwe, niet-standaard arbeidsrelaties zoals tijdelijk werk, uitzendwerk, oproepkrachten en payrollkrachten (Brakel & Koster, 2013; Kremer, Went & Knotterus, 2017). Het vergroten van de volatiliteit blijkt het voornaamste motief te zijn voor werkgevers om flexibele arbeidsrelaties op te bouwen (Chaklova, Goudszwaard, Sanders & Smith, 2015). In tegenstelling tot medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd is de ontslagbescherming voor medewerkers met een flexibele arbeidsrelatie namelijk een stuk minder streng (Chaklova et al., 2015, p.119). Hierdoor zijn het voornamelijk de medewerkers met een flexibele arbeidsrelatie die voor de nodige interne flexibiliteit moeten zorgen (Corvers, Euwals & Grip, 2011). Het aandeel flexibele arbeidsrelaties heeft ten opzichte van het aantal vaste contracten de afgelopen jaren een enorme groei doorgemaakt (Kosters & Smits, 2015). De flexibilisering van de arbeidsmarkt wordt zelfs een van de meeste spectaculaire en belangrijke evoluties binnen de Westerse werkcontext genoemd (De Cuyper et al., 2008). Momenteel heeft 20,1% van de medewerkers in Nederland een flexibele arbeidsovereenkomst (Eurostat, 2017). Met dit percentage behoort Nederland



tot de top drie van Europese landen met het hoogste aandeel flexibele arbeidsrelaties (Guest, 2004; De Cuyper et al., 2008). De flexibilisering van de arbeidsrelatie wordt vooral door organisaties gezien als een positieve maatregel om gemakkelijker in te kunnen spelen op veranderingen in de omgeving. Medewerkers delen deze positieve visie op de flexibilisering van arbeidsrelaties niet (Brakel & Koster, 2013; Guest, 2004). De flexibilisering van de arbeidsrelatie zou voor veel medewerkers onzekerheid met zich meebrengen om niet voorzien te worden in economische en sociale behoeften (Sverke, Hellgren & Naswall, 2002). Uit onderzoek naar onzekerheid blijkt dat een hoge onzekerheid een negatieve uitwerking heeft op werk gerelateerde attitudes, gezondheid en de gedragsmatige relatie van medewerkers binnen een organisatie (Sverke et al., 2002).

De tweede manier waarop organisaties proberen in te spelen op de veranderende omgeving is het flexibiliseren van proces en organisatie (Goudszwaard et al., 2007; Prenen & Verbiest, 2015; Guest, 2004). Als organisaties willen overleven zullen ze zich moeten aanpassen aan de veranderende omgeving (Guest, 2004). Om deze reden is organisatieverandering onontkoombaar. Organizatieverandering is een paraplubegrip, zowel binnen organisaties als in de wetenschappelijke literatuur. Onder organisatieverandering vallen zowel grote transities zoals fusies en reorganisaties, als een het flexibiliseren door middel van een herstructurering of ontwikkeling van een nieuwe dienst. De ontwikkeling aan flexibilisering van organisaties is al jaren gaande, maar lijkt de laatste jaren toe te nemen (Guest, 2004). Dat blijkt alleen al uit cijfers van het CBS (2017) waaruit naar voren komt dat het aantal reorganisaties en fusies is toegenomen van 2500 in 2007 naar 6785 in 2016. Waar vroeger veranderingen werden doorgevoerd van een stabiele fase naar een nieuwe stabiele situatie, worden volgens Piderit (2000) veranderingen in de huidige situatie in toenemende mate tegelijkertijd doorgevoerd. Dit wordt gedaan omdat de snelheid en flexibiliteit waarmee organisaties zich kunnen aanpassen aan de almaar veranderende omgeving bepalend is voor de concurrentiepositie en de overleving van de organisatie (Guest, 2004). De toegenomen hoeveelheid en snelheid van veranderingen binnen organisaties vraagt om een groter aanpassingsvermogen van medewerkers. Zij zijn immers degene die de veranderingen succesvol moeten implementeren en zich moeten aanpassen aan de veranderende eisen van het werk (Van den Heuvel, Schalk, Freese & Timmerman, 2013).

In het kader van succesvolle organisatieveranderingen wordt de support en enthousiasme van medewerkers als randvoorwaarde gezien (Van den Heuvel, Schalk, Freese & Timmerman, 2013; Avey, Wernsing & Luthans, 2008). Daarom wordt in deze studie gekeken naar de invloed van de flexibilisering van arbeidsrelaties op de perceptie van medewerkers om niet voorzien te worden in economische en sociale behoeften, en de invloed van deze onzekerheid op de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieveranderingen.

## 1.2 Studieobject: Woonstichting De Key

De organisatie die in deze casestudy centraal staat is Woonstichting De Key (hierna: De Key). De doelstelling van De Key is om bij te dragen aan de dynamiek van de stad door mensen de kans te bieden om hun eerste stappen te zetten op de woningmarkt (De Key, 2017). De Key is geselecteerd als studieobject aangezien zij momenteel haar arbeidsrelaties flexibiliseert en daarnaast diverse veranderingen doorvoert in haar organisatie als gevolg van veranderingen in haar omgeving

Sinds 1 juli 2015 is de nieuwe Woningwet van kracht. In de Woningwet wordt de speelruimte van woningcorporaties bepaald. De speelruimte van organisaties is de ruimte voor enige vrijheid van beweging of handeling. Met ingang van 1 juli 2015 is deze speelruimte beperkt ten opzichte van de vorige Woningwet. Hierdoor is het voor De Key nodig geweest om haar strategie te herzien, met een scala aan organisatieveranderingen als gevolg. De nieuwe strategische visie is vertaald in het volgende document: [Ruimte voor beweging: de koers van De Key](#). Een van de keuzes van de organisatie is de verandering van een woningcorporatie van algemene doelstelling naar een categorale doelstelling. De Key focust zich in Amsterdam enkel op toetreders op de woningmarkt. Hierdoor veranderen de eisen die zij aan haar medewerkers stelt. Een van de veranderingen die volgens De Key nodig is om de kwalitatieve match te behouden (en te vergroten) tussen de eisen van het werk en de medewerkers is het vergroten van de focus op de eigen loopbaan, de regie op duurzame inzetbaarheid. Naast veranderingen in het personeelsbeleid dat van toepassing is op huidige medewerkers, heeft De Key besloten om medewerkers die nieuw in dienst komen een arbeidsovereenkomst te geven voor een maximale looptijd van vijf jaar. Deze arbeidsovereenkomst wordt aangeboden met een proefperiode van twee maanden. De keuze voor de contractduur is afhankelijk van de functie en de voorspellingen over de ontwikkeling van het werkaanbod. Door medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor 5 jaar in dienst te nemen verwacht de organisatie medewerkers voldoende te binden aan de organisatie, maar te zorgen dat medewerkers focus houden op de eigen loopbaan en hun duurzame inzetbaarheid. De Key faciliteert waar nodig met coaching, opleidingen en begeleiding naar een nieuwe functie. De combinatie van de veranderingen in de organisatie en de eisen die als gevolg daarvan aan het aanpassingsvermogen van medewerkers wordt gesteld, maakt dat De Key een interessant studieobject is.

## 1.3 Probleemdefinitie

### 1.3.1 Doelstelling en vraagstelling

De doelstelling van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de invloed die de flexibilisering van de arbeidsrelatie heeft op de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieveranderingen. In deze studie wordt de attitude van medewerkers onderzocht vanuit drie actoren: medewerkers, (lijn)managers en HR-professionals. Onderzoek heeft aangetoond dat de perceptie van gedrag en

houding kan verschillen tussen actoren binnen een organisatie (Wright en Nisshi,2013). Om de doelstelling te behalen is de volgende centrale onderzoeksvraag opgesteld:

*“Op welke manier beïnvloedt de flexibilisering van de arbeidsrelatie binnen De Key de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieveranderingen”*

### **1.3.2 Theoretische- en empirische deelvragen**

Om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden is in dit onderzoek gebruik gemaakt van zowel theoretische- als empirische deelvragen. De theoretische deelvragen worden gebruikt om inzicht te krijgen in de hoofdconcepten van het onderzoek en om verwachtingen op te stellen ten aanzien van de veronderstelde relatie binnen dit onderzoek. De empirische deelvragen worden gebruikt om inzicht te krijgen in invloed van de flexibilisering van de arbeidsrelaties op de attitude van medewerkers ten aanzien van de veranderingen binnen de organisatie.

#### **Theoretische deelvragen**

1. Wat is de invloed van flexibilisering van de arbeidsrelatie op de verwachtingen van medewerkers ten aanzien van de arbeidsrelatie?
2. Hoe beïnvloeden deze verwachtingen de perceptie van zekerheid om voorzien te worden in economische en sociale behoeften?
3. Hoe wordt de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieveranderingen geoperationaliseerd?
4. Op welke wijze kan de flexibilisering van de arbeidsrelatie van invloed zijn op de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieveranderingen?

#### **Empirische deelvragen**

- Wat is de invloed van flexibilisering van de arbeidsrelatie op de perceptie van medewerkers om voorzien te worden in economische en sociale behoeften?
- Wat is de invloed van de perceptie van medewerkers om voorzien te worden in economische en sociale behoeften op de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieverandering?
- Hoe beleven medewerkers, (lijn)managers en HR-professionals de invloed van de flexibiliserende arbeidsrelatie op de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieverandering?

### **1.4 Relevantie van het onderzoek**

In onderstaande paragrafen wordt ingegaan op de wetenschappelijke, maatschappelijke en praktische relevantie van dit onderzoek.

Zowel de flexibilisering van de arbeidsrelatie als de flexibilisering van organisaties is een veelbesproken onderwerp voor zowel onderzoekers, beleidsmakers als organisaties. De flexibilisering van de arbeidsrelatie is sinds de opkomst een onderwerp van discussie. De flexibilisering is namelijk gestart vanuit de behoefte van organisaties om te flexibiliseren, maar het zijn de medewerkers die om moeten gaan met het tijdelijke karakter van de flexibele arbeidsovereenkomst (De Cuyper et al., 2008). Het tijdelijke karakter van de flexibele arbeidsovereenkomst leidt volgens een scala aan onderzoekers tot onzekerheid om voorzien te worden in economische en sociale behoeften (Sverke, Hellgren & Naswall, 2002; Guest, 2004). Uit eerdere studies blijkt dat deze onzekerheid weerslag heeft op de werk gerelateerde attitudes van medewerkers (Guest, 2004). Studies naar de effecten van flexibilisering van arbeidsrelaties koppelen inconsistente resultaten terug. Dit komt onder andere door het samenvoegen van verschillende arbeidsconstructies (De Cuyper et al., 2008). Hoewel er al redelijk veel onderzoek is gedaan naar de flexibilisering van arbeidsrelaties zijn er weinig studies uitgevoerd waarin de verschillende flexibele contractvormen met elkaar worden vergeleken (Chaklova, Goudswaard, Sanders & Smits, 2015, p.115). Daarom wordt in deze studie gefocust op twee arbeidsconstructies: medewerkers met een tijdelijke arbeidsovereenkomst en medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd.

Onderzoeken naar organisatieveranderingen werden tot 1999 grotendeels gedomineerd door macro- of systeem georiënteerde focus. Er was weinig aandacht voor de persoon georiënteerde focus (Judge, Thoresen, Pucik & Welbourne, 1999). Dat is opvallend aangezien de acceptatie en support van individuele medewerkers met betrekking tot succesvolle organisatorische veranderingen erg belangrijk is (Van den Heuvel, Schalk, Freese & Timmerman, 2013; Avey, Wernsing & Luthans, 2008). Het zijn immers de medewerkers van een organisatie (inclusief managers en stafmedewerkers) die veranderingen initiëren en uitvoeren (Bartunek, 1984; Oreg, Vakola & Armenakis, 2011). Wanberg en Banas (2000) raden daarom aan om naast onderzoek op organisatieniveau ook te focussen op het effect van verandering op persoonsniveau. De laatste decennia is hier meer verandering in gekomen. Onderzoeken richtten zich echter in het verleden vooral op de weerstand van medewerkers ten aanzien van veranderingen. De laatste decennia is meer aandacht gekomen voor de positieve attitudes van medewerkers (Piderit, 2000). Er is echter weinig onderzoek gedaan naar de gehele continuüm van mogelijke reacties van medewerkers (Van den Heuvel, 2012). Daarom wordt in deze studie geen gebruik gemaakt van een focus zoals *weerstand* of *veranderbereidheid*, maar van de neutrale benadering van gedrag en houding: de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieveranderingen. Hierbij is ruimte voor zowel de meest negatieve als meest positieve attitudes van medewerkers.

Hoewel uit eerdere studies blijkt dat de onzekerheid van medewerkers om niet voorzien te worden in economische en sociale behoeften doorwerkt in de werk gerelateerde attitudes (Sverke, Hellgren & Danike van Beek | Masterscriptie Strategisch Human Resource Management | Casestudy bij Woonstichting De Key  
Invloed van flexibilisering van arbeidsrelaties op de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieverandering.

Naswall, 2002), is nog niet onderzocht wat de invloed is van de flexibilisering op de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieveranderingen. In het licht dat flexibilisering komende jaren doorzet (CBS, 2015) is het belangrijk om te onderzoeken wat het effect is van de flexibilisering van de arbeidsrelatie op de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieveranderingen.

Naast de wetenschappelijke relevantie draagt kennis over de invloed van de flexibilisering op werk gerelateerd gedrag bij aan het overheidsbeleid. De overheid bepaalt immers de inrichting van ons institutioneel kader en kan op die wijze de kwaliteit en kwantiteit van de flexibilisering van de arbeidsrelatie beïnvloeden (Kremer, Went & Knotterius, 2017). Als blijkt dat de flexibilisering van arbeidsrelaties geen onzekerheid meebrengt voor medewerkers met arbeidsovereenkomsten voor vijf jaar, kan dit dienen als startpunt voor verder onderzoek naar nieuwe arbeidsconstructies die bijdragen aan zowel flexibiliteit als zekerheid. Volgens Wilthagen en Tros (2004) hebben beleidsmakers, wetgevers, vakbonden en werkgeversorganisaties een sterke behoefte aan op nieuwe theorie-geïnspireerde beleidsmodellen en concepten die een oplossingen bieden voor zowel flexibilisering als zekerheid.

Tot slot heeft deze studie een relevantie voor praktijkbeoefenaars en in het bijzonder voor De Key. Volgens Van den Heuvel, Schalk, Freese en Timmerman (2016) zijn praktijkbeoefenaars constant op zoek naar interventiekansen om de reacties van medewerkers op organisatieveranderingen bij te sturen. Dit wordt vooral gedaan door de groeiende consensus over de sleutelrol die de ontvangers van de verandering hebben, aangezien die het potentieel van de verandering om te slagen bepaald (Oreg, Vakola & Armenakis, 2011). Door middel van dit onderzoek kunnen praktijkbeoefenaars voorzien worden van *Evidence Based* theorieën en zodoende interventies opzetten die bijdragen aan het behalen van organisatiedoelstellingen. Daarnaast geeft dit onderzoek inzicht in het effect van verschillende type arbeidsovereenkomsten op de perceptie van zowel interne als externe baanzekerheid. Dit kan praktijkbeoefenaars helpen bij strategieën om medewerkers te behouden. Het aantrekken en behouden van gekwalificeerde medewerkers is volgens aanhangers van de *Resource Based View* en *Talentmanagement* belangrijk om een goede concurrentiepositie te behouden (Sonnenberg, Zijdeveld & van Gorp, 2012). Uit onderzoek van Cheng en Chan (2008) blijkt dat medewerkers die onzekerheid ervaren een hogere vertrekintentie hebben dan medewerkers die geen onzekerheid ervaren. Zodoende kan inzicht in de perceptie van zekerheid bijdragen aan HR-interventies om getalenteerde medewerkers te behouden. De relevantie voor De Key is vooral het verkrijgen van inzicht in de gevolgen van de flexibilisering van de arbeidsrelaties in samenloop met veranderingen binnen de organisatie. Voor De Key is het bovenal interessant om te zien wat de invloed is van de strategische keuze om medewerkers een arbeidsovereenkomst voor vijf jaar aan te bieden in plaats een jaarcontract.

## **1.5 Leeswijzer**

Deze scriptie is opgebouwd uit de volgende hoofdstukken. In hoofdstuk 2 wordt aandacht besteed aan de theoretische achtergrond van het onderzoek. Hierbij is een theoretisch kader geschetst dat leidend is voor het onderzoek. In hoofdstuk 3 wordt de methode van het onderzoek uiteengezet en verantwoord. Hierbij wordt onder andere ingegaan op de dataverzameling, de analyse van de data en de kwaliteit van het onderzoek. In hoofdstuk 4 worden de bevindingen uit het onderzoek teruggekoppeld. In hoofdstuk 5 wordt antwoord gegeven op de empirische deelvragen en de hoofdvraag van het onderzoek. In dit hoofdstuk vindt tevens een discussie plaats op basis van een vergelijking tussen de bestaande literatuur en de onderzoeksbevindingen. In dit laatste hoofdstuk worden de beperkingen van het hoofdstuk benoemd en worden aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek en praktijkbeoefenaars. Tot slot vindt u verschillende bijlagen, zoals de topiclijsten en codeboom voor het analyseren van de data.

## Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de theoretische achtergrond van het onderzoek. Dit hoofdstuk bevat vijf paragrafen. In 2.1 wordt stilgestaan bij de invloed van de flexibilisering van arbeidsrelaties op de verwachtingen van medewerkers ten aanzien van de duur van de arbeidsrelatie. In 2.2 wordt literatuur uiteengezet over de invloed van deze verwachtingen op de perceptie van onzekerheid om voorzien te worden in economische en sociale behoeften. Vervolgens wordt in 2.3 ingegaan op de literatuur omtrent de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieveranderingen en wordt in 2.4 stilgestaan bij het effect van onzekerheid op de attitude van medewerkers ten aanzien van veranderingen. Tot slot wordt in 2.5 het conceptuele model van deze studie weergegeven en toegelicht.

### 2.1 Flexibilisering van de arbeidsrelaties

De flexibilisering van arbeidsrelaties heeft geleid tot een breed scala aan type arbeidsconstructies zoals oproepkrachten, uitzendkrachten, *payrollers*, zelfstandigen zonder personeel, in dienst van de organisatie met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd en de arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd (Rijksoverheid, 2017). Ondanks eerder onderzoek naar de flexibilisering van arbeidsrelaties, zijn er volgens Chaklova, Goudszwaard, Sanders en Smits (2015) weinig studies uitgevoerd waarin de verschillende flexibele contractvormen met elkaar worden vergeleken (p.115). Bijkomend is dat de manier waarop de arbeidsconstructies worden gebundeld verschillend is tussen landen. Onder andere het wel of niet opnemen van ZZP'ers onder de noemer 'flexibele arbeidsrelatie' verschilt tussen Europese-, Australische- en Amerikaanse studies (De Cuyper et al., 2008). In Nederland wordt de laatste jaren vrijwel altijd het onderscheid aangebracht tussen ZZP'ers, medewerkers met flexibele arbeidsovereenkomsten (alle constructies inclusief arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd) en medewerkers met vaste arbeidsovereenkomsten aangezien in nationale wetgeving hier ook het onderscheid in wordt gemaakt. Door de inconsistente aanpak is het op dit moment lastig om internationale studies te vergelijken. Daarom adviseren De Cuyper en collega's om voorsnog het onderscheid te maken tussen arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd en arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd. Alle arbeidsconstructies waarbij in de arbeidsovereenkomst een eindtijd is opgenomen vallen hierdoor onder de noemer *tijdelijke arbeidsovereenkomst* (p. 27). Waar mogelijk wordt in het literatuuronderzoek onderscheid aangebracht tussen verschillende vormen van flexibele arbeidsrelaties.

Bij het vergelijken van studies naar arbeidsrelaties is het onder andere volgens Olsen en Kalleberg (2004) en Guest (2004) van belang om rekening te houden met de specifieke nationale wet- en regelgeving en met de institutionele kader van het onderzochte land. Zo is bekend dat medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd in Europa veel meer beschermd worden dan

medewerkers in landen als Australië, Canada en de Verenigde Staten (Zeytinoglu & Muteshi, 2000 in: De Cuyper et al., 2008, p. 27). Zo hebben medewerkers met een tijdelijke arbeidsovereenkomst in deze landen geen recht op betaald verlof, betaald ziekteverzuim, betaalde vakantiedagen, aankondiging van ontslag of een aankondiging voor verminderd loon (Campbell, 2004 in: De Cuyper et al., 2008, p. 27). In Nederland worden medewerkers met een flexibele arbeidsrelatie in toenemende mate beschermd. Daarbij heeft de overheid geprobeerd een evenwicht te vinden tussen zekerheid voor werkenden en flexibiliteit voor werkgevers. De Wet Flexibiliteit en Zekerheid uit 1999 is het meest in het oog springende voorbeeld van dit streven (Scheele, de Graaf-Zijl & Koning, 2013). De overeenkomst tussen het toenmalige kabinet, sociale partners en werkgeversorganisaties was om flexibele arbeidsconstructies meer ruimte te bieden en is tevens ingezet op het aantrekkelijker maken van arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd door het ontslagrecht aan te passen en zodoende het ontslaan van medewerkers met een vast contract goedkoper te maken voor werkgevers. Hiertegenover stond de afspraak dat in wet- en regelgeving en cao's vastgelegd werd op welke wijze medewerkers met een flexibele arbeidsrelatie voorzien zouden worden in de behoefte aan zekerheid. De regeling die hierin de richtlijn geeft is de Ketenregeling (BW7:668a). Deze regeling bepaalt op welk moment een medewerker met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd 'recht' heeft op een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Met ingang van de nieuwe wetgeving (juli 2015) is dit het geval als drie opvolgende tijdelijke arbeidsovereenkomsten zijn aangegaan of meer dan 24 maanden tijdelijke overeenkomsten elkaar opvolgen. Er is sprake van opvolgende tijdelijke overeenkomsten als deze overeenkomsten elkaar met een tussenperiode van 6 maanden of minder opvolgen (Rijksoverheid, 2017).

Hoewel de intentie van de wetgeving is om medewerkers met tijdelijke aanstellingen gemakkelijker aan een vaste aanstelling te helpen, worden tijdelijke arbeidsovereenkomsten volgens van Gaalen, Goudswaard, Sanders en Smith (2013) steeds vaker ingezet als een verlengde proefperiode. Een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd wordt dus niet meer in elke context gezien als een opstap naar een vast contract (De Graaf-Zijl, Van den Berg & Heyma, 2011; Booth, Franscesconi & Frank, 2002). Onderzoek van Chaklova en collega's (2015) bevestigt dat de tijdelijke arbeidscontracten voor veel werkgevers een instrument zijn voor hun personeelswerving (42 procent) waarin organisaties het tijdelijke contract gebruiken als een soort verlengde proefperiode waarin zij het personeel kunnen 'uitproberen' (p.119). Dit gebeurt minder vaak bij de inzet van uitzendkrachten (8 procent), *payrolling* (5 procent), detachering (5 procent) en ZZZP'ers (2 procent), aangezien hier niet de wens is om medewerkers voor langere tijd te binden aan de organisatie (Chaklova et al., 2015). Door deze ontwikkelingen worden medewerkers volgens Mooi-Reci en Dekker (2015) in toenemende mate een druk voelen om aan het begin van de arbeidsrelatie een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd te accepteren.



De verwachting is dat medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd meer vertrouwen hebben om op dit moment en in de toekomst bij dezelfde werkgever voorzien te worden van werk en zodoende voorzien wordt in economische en sociale behoeften. Aangezien de tijdelijke arbeidsovereenkomst in steeds minder gevallen gezien wordt als opstap naar een vaste arbeidsrelatie is de verwachting dat medewerkers hierdoor minder zekerheid ervaren om voorzien te worden in economische en sociale behoeften.

*Verwachting 1: Medewerkers met een tijdelijke arbeidsovereenkomst ervaren meer onzekerheid om voorzien te worden in economische en sociale behoeften dan medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd.*

## **2.2 (On)zekerheid?**

Het hebben van werk is erg belangrijk in de huidige maatschappij. Werk is voor veel individuen een bepalende factor in de voorziening van economische en sociale behoeften (Sverke, Hellgren & Naswall, 2002, p.243). Naast dat werk zorgt voor inkomen en sociaal contact met collega's of klanten, draagt werk volgens Gaillard (2006) bij aan de persoonlijke ontwikkeling, brengt het structuur in het leven en vergroot het de binding en cohesie in de samenleving. Waar een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd wordt geassocieerd met werkzekerheid en wederzijdse loyaliteit, wordt de arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd geassocieerd met gevoelens van uitsluiting, verminderde ontwikkelingsmogelijkheden, minder kans op een carrière, minder identificatie met de organisatie, verminderde steun, minder autonomie en hoge werkonzekerheid (Guest, 2004; De Cuyper et al., 2008). De onzekerheid om in de toekomst niet voorzien te worden in de economische en sociale behoeften blijkt een negatieve impact te hebben op werkgerelateerde attitudes, gezondheid en de gedragsmatige relatie met de organisatie (Sverke et al., 2002, p.243-244). Studies naar deze relatie koppelen echter inconsistente resultaten terug (De Witte, 1999 in Sverke, Hellgren & Naswall, 2002; De Cuyper et al., 2008, p.26). In de meta-analyse van De Cuyper en collega's (2008) worden twee factoren aangehaald die de inconsistentie in de uitkomsten zou verklaren: (1) de diversiteit aan contractvormen die worden samengevoegd en (2) de heterogeniteit van medewerkers met een tijdelijke aanstelling. In deze studie wordt daarom enkel gekeken naar medewerkers die in dienst zijn van de organisatie (focus op twee contractvormen) en lagere heterogeniteit van medewerkers (door focus op één organisatie).

In studies naar de impact van flexibilisering op onzekerheid wordt vaak alleen gekeken naar de perceptie van interne baanzekerheid (Sverke et al., 2002). Studies tonen echter aan dat het hebben van externe mogelijkheden kan bijdragen aan de perceptie van zekerheid om voorzien te worden in basisbehoeften. Hierdoor kan immers alsnog voorzien worden in economische en sociale behoeften (Berntson et al., 2006). Om deze reden wordt in deze studie niet enkel gekeken naar de perceptie van

Danike van Beek | Masterscriptie Strategisch Human Resource Management | Casestudy bij Woonstichting De Key  
Invloed van flexibilisering van arbeidsrelaties op de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieverandering.

interne baan zekerheid van medewerkers, maar wordt ook gekeken naar de perceptie van externe baan zekerheid van medewerkers.

### **2.2.1 Interne baan zekerheid**

Interne baan zekerheid verwijst naar de subjectieve perceptie van het mogelijke verlies van een baan of verwachting over de continuïteit van het werk (Sverke, Hellgren, Naswall, 2002, p.243; De Cuyper & De Witte, 2006; Steijn, 1999). Het effect van de perceptie van interne baanonzekerheid betreft vooral een sterke psychologische impact (Sverke et al., 2002, p. 243). Bij studies waarin de perceptie van baan zekerheid is vergeleken tussen medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd en onbepaalde tijd blijkt dat medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd een lagere baan zekerheid ervaren dan medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd (Green, Dickerson, Carruth & Campbell, 2011; Maurin & Postel-Vinay, 2005; Erlinghagen, 2008).

*Verwachting 2: Medewerkers met een hoge interne baan zekerheid ervaren meer zekerheid om voorzien te worden in economische en sociale behoeften dan medewerkers met een lage interne baan zekerheid.*

De volgende factoren blijken de perceptie van interne baan zekerheid te beïnvloeden: uitzicht op een aanstelling voor onbepaalde tijd (Connelly & Gallagher, 2004; De Cuyper et al., 2008), de looptijd van de arbeidsovereenkomst (De Cuyper et al., 2008; Silla, Gracia & Peiro. 2005) en de resterende looptijd van de arbeidsrelatie tot de einddatum zoals opgenomen in het contract (Rich & Tracy, 2000).

#### **2.2.1.1 Uitzicht op arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd**

Uit onderzoek blijkt dat medewerkers met een tijdelijke aanstelling die uitzicht hebben op een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd een hogere interne baan zekerheid percipiëren dan medewerkers die weten dat de functie na verloop van termijn wordt beëindigd (Connelly & Gallagher, 2004; De Cuyper en collega's, 2008; Houwing & Kusters, 2013).

*Verwachting 2a: Medewerkers met uitzicht op een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd ervaren meer interne baan zekerheid dan medewerkers die weten dat de arbeidsrelatie aan het eind van de termijn beëindigd wordt.*

#### **2.2.1.2 Looptijd van de arbeidsovereenkomst**

In het literatuuroverzicht van De Cuyper en collega's (2008) wordt aangehaald dat de looptijd van de arbeidsovereenkomst van invloed kan zijn op de stabiliteit en zekerheid die de medewerker ervaart binnen de tijdelijke arbeidsrelatie. Naarmate de looptijd van de arbeidsovereenkomst toeneemt zou dit gepaard gaan met meer verantwoordelijkheid, interessanter werk, meer sociale ondersteuning en

hogere interne baan zekerheid (Feldman, 2005 in: De Cuyper et al., 2008, p.36). Volgens Silla, Gracia en Peiro (2005) is de looptijd van de arbeidsovereenkomst vooral van invloed op de beleving de tijdelijkheid. Zij veronderstellen dat naarmate de looptijd van een arbeidsovereenkomst toeneemt dit een positief effect heeft op de attitude en werk gerelateerd gedrag van medewerkers. Millward en Hopkins verklaren dat door de langere looptijd de arbeidsovereenkomst meer kenmerken gaat vertonen van een vaste arbeidsrelatie. Hierdoor kenmerkt de arbeidsrelatie zich minder met een lage betrokkenheid en lage verwachtingen, maar meer door wederzijds vertrouwen en langere termijn commitment.

*Verwachting 2b: Naarmate de looptijd van de arbeidsovereenkomst toeneemt, neemt de interne zekerheid van medewerkers toe.*

### **2.1.1.3 Resterende looptijd van de tijdelijke arbeidsovereenkomst**

Rich en Tracy (2000) hebben onderzocht wat de invloed van de resterende looptijd van de tijdelijke arbeidsovereenkomst is op de investeringen die een organisatie doet en de perceptie van zekerheid van medewerkers. Uit deze studie blijkt dat de naarmate de looptijd langer is, dit positief gerelateerd is aan de investering van de organisatie en negatief gerelateerd is aan onzekerheid. De resterende looptijd van de arbeidsovereenkomst heeft naar verwachting negatieve invloed op interne baan zekerheid van medewerkers.

*Verwachting 2c: Naarmate de resterende looptijd van de tijdelijke arbeidsovereenkomst afneemt, neemt de interne baanonzekerheid toe.*

### **2.2.2 Externe baan zekerheid**

De onzekerheid om niet voorzien te worden in de economische en sociale behoeften wordt naast de interne baan zekerheid ook bepaald door de externe baan zekerheid (Bertson, Sverke & Marklund, 2006). Binnen externe baan zekerheid kan het onderscheid gemaakt worden tussen objectieve externe baan zekerheid en subjectieve externe baan zekerheid. Een voorbeeld van objectieve baan zekerheid is het aantal onvervulde vacatures op de arbeidsmarkt en proposities over de ontwikkeling van het aantal vacatures in de toekomst. Het subjectieve element betreft de perceptie en interpretatie van medewerkers over de mogelijkheden om een baan te krijgen buiten de huidige organisatie (Thijssen, Van der Heijden & Rocco, 2008; De Cuyper & De Witte, 2009).

*Verwachting 3: Medewerkers met een hoge externe baan zekerheid ervaren minder onzekerheid om voorzien te worden in economische en sociale behoeften dan medewerkers met een gepercipieerde lage externe baan zekerheid.*

In onderstaande alinea's wordt stilgestaan bij twee factoren die de perceptie van externe baan zekerheid beïnvloeden. De eerste factor betreft de leeftijd van een medewerker (Erlinghagen, 2007), de tweede factor de visie op de medewerkers op een loopbaan (De Cuyper & De Witte, 2006; Marler, Barringer & Milkovich, 2002; Silla, Gracia & Peiro, 2005; Kinnunen et al., 2011)

### **2.2.2.1 Leeftijd**

Er zijn aanwijzingen dat oudere medewerkers minder investeren in de eigen ontwikkeling. De studie van Warr en Fay (2001) bevestigt dat oudere medewerkers minder trainingen op het werk volgen en ook minder door werkgever betaald leren in de vrije tijd. De focus op inzetbaarheid blijkt uit een studie van Van Dam (1998) lager te zijn voor medewerkers boven de 55 jaar. Door de veranderende eisen aan het werk en de mindere investering in de eigen ontwikkeling kan verwacht worden dat medewerkers die ouder zijn een lagere perceptie hebben van de externe baan zekerheid. Dit wordt echter niet enkel door hun eigen ontwikkeling bepaald. Hoewel de meeste stereotypen zijn ontkracht, zijn er nog veel negatieve stereotypen over oudere medewerkers. Deze hebben betrekking op de vermeende lagere productie, verminderde werkmotivatie en hogere kosten, maar ook hun ongeschiktheid voor leeractiviteiten (Solomon, 1995 in Van Dam, Van der Heijden & Schyns, 2006). Volgens Erlinghagen (2007, p.189) zijn medewerkers boven de 40 jaar onzekerder over hun externe baan zekerheid dan medewerkers onder de 40 jaar.

*Verwachting 3a: Naarmate medewerkers ouder worden hebben zij een lagere perceptie van externe baan zekerheid.*

### **2.2.1.2 Visie op de loopbaan**

De verschuiving van een industriële naar een postindustriële of postmoderne samenleving heeft verandering teweeggebracht in de werksituatie. In de jaren zestig en zeventig was de verzorging van 'wieg tot graf' en 'een baan voor het leven' een maatschappelijk ideaal (Bom, Derks & van Wijngaarden, 1999). Van werkgevers werd vooral verwacht om werkzekerheid te bieden door het aanbieden van levenslange werkgaranties (De Cuyper & De Witte, 2006). Kenmerkend voor de loopbaan was het lineaire karakter (waarbij promotie verliep via een duidelijk gedefinieerde ladder) en de verwachting van een levenslang dienstverband in één organisatie. Verandering van functie naar een andere organisatie werd gezien als een breuk in de loopbaan. Tegenwoordig wordt de loopbaan beschouwd als een onderdeel van het leven dat wordt afgewisseld met leren en wordt het wisselen van functie gezien als een mogelijkheid tot persoonlijke ontwikkeling. Hierbij wordt de nadruk steeds meer gelegd op de verantwoordelijkheid van de werknemer in plaats die van de organisatie. Het individu wordt beschouwd als ondernemer van de eigen loopbaan (Kuijpers, 2003). Deze twee visies worden ook wel de traditionele visie op de loopbaan en moderne visie op de loopbaan genoemd (Marler, Barringer & Milkovich, 2002; Baruch, 2006; De Cuyper & De Witte, 2000; Silla, Gracia & Danike van Beek | Masterscriptie Strategisch Human Resource Management | Casestudy bij Woonstichting De Key

Peiro, 2005). Volgens diverse onderzoekers (De Cuyper & De Witte, 2006; Marler et al., 2002; Silla et al., 2005; Kinnunen et al., 2011) heeft de visie van de medewerker op de loopbaan invloed op behoefte aan zekerheid en de waarde die gehecht wordt aan interne baanzekerheid.

De loopbaan van medewerkers met een tijdelijke arbeidsovereenkomst (focus op tijdelijk met geen vooruitzicht op een vaste aanstelling) bestaat uit een opeenvolging van verschillende functies bij verschillende organisaties. Volgens De Cuyper en De Witte (2006) kan dit in strijd zijn met de voorkeur van een medewerker (p.473) en zodoende een negatievere invloed hebben op de perceptie van zekerheid. Uit de onderzoeken van Marler, Barringer en Milkovich (2002) en Silla, Gracia en Peiro (2005) blijkt dat medewerkers met een moderne visie op de loopbaan een tijdelijke arbeidsovereenkomst minder associëren met werkonzekerheid dan medewerkers met een traditionele visie op de loopbaan. Medewerkers met een moderne visie op de loopbaan zien hun (tijdelijke) baan als een investering voor de toekomst, door ontwikkeling van competenties neemt hun 'arbeidsmarktwaarde' toe (De Jong, De Cuyper, De Witte, Silla & Bernhard-Oettel, 2009). In een Finse studie konden medewerkers kiezen voor een tijdelijke arbeidsovereenkomst of een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Uit dit onderzoek bleek dat medewerkers die vrijwillig een tijdelijke arbeidsovereenkomst hadden gekozen de overeenkomst minder associeerden met onzekerheid dan medewerkers die noodgedwongen een tijdelijke arbeidsovereenkomst hadden afgesloten (Kinnunen et al., 2011). Medewerkers met een moderne visie op de loopbaan kiezen waarschijnlijk sneller vrijwillig voor een tijdelijke arbeidsovereenkomst dan medewerkers met een traditionele visie. Daarom is de verwachting dat de visie op de loopbaan effect heeft op de mate waarin een medewerker waarde hecht aan zekerheid.

*Verwachting 3b: Medewerkers met een moderne visie op de loopbaan hechten minder waarde aan interne baanzekerheid en meer waarde aan externe baanzekerheid dan medewerkers met een traditionele visie op de loopbaan.*

### **2.3 De attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieveranderingen**

De attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieverandering is al decennialang een veelbesproken onderwerp. Er zijn diverse modellen en definities in de literatuur verschenen over de houding en het gedrag van medewerkers ten aanzien van veranderingen. Attitudes worden gedefinieerd als de intentie tot gedrag, een neiging om op gunstige of ongunstige manier te reageren ten opzichte van een bepaald persoon, object of subject (Wilson, Lindse & Schooler, 2000).

Een van de bekendste benaderingen van de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieverandering is een tweedimensionale benadering (Piderit, 2000). In deze benadering is er enerzijds aandacht voor de negatieve attitudes van medewerkers die worden verzameld onder de term

*weerstand*. Anderzijds is er aandacht voor de positieve attitudes van medewerkers die verzameld worden onder de term *veranderbereidheid*. Hoewel deze tweedimensionale benadering veel is gebruikt in studies naar organisatieverandering is de kritiek dat er te weinig consensus is over de afgebakende inhoud van de twee concepten (Bouckenhooghe, 2010, p.15). Daarnaast zou deze indeling volgens sommigen te kort doet aan de mogelijke reacties van medewerkers (Piderit, 2000). Door gebruik te maken van een tweedeling wordt bij aanwezigheid van weerstand de tegenovergestelde reactie, veranderbereidheid genegeerd (Piderit, 2000). De afwezigheid van de weerstand impliceert echter geen positieve attitude van de medewerker ten aanzien van de organisatieverandering.

Om de inhoud van de concepten te verduidelijken en meer ruimte te bieden voor mogelijke reacties wordt in toenemende mate gebruik gemaakt van een driedimensionale benadering. Een startpunt is hiermee gemaakt in 1976 toen Elizur en Guttman (in: Bouckenhooghe, 2010) stelden dat de attitudes van medewerkers ten aanzien van organisatieveranderingen bestaat uit de cognitie van een medewerker over de verandering, de affectieve reacties op de verandering en de gedragstendensen ten aanzien van de verandering. Daarnaast wordt de driedimensionale benadering beschreven als een continuüm, variërend van sterk positieve attitudes (denk aan bereidheid tot verandering, openheid tot verandering) tot sterk negatieve attitudes (denk aan cynisme over organisatorische verandering, weerstand tegen verandering). Aangezien de cognitieve, affectieve en gedragsmatige dimensies ambivalent kunnen zijn vindt Piderit (2000) het belangrijk uit om deze altijd los van elkaar te onderzoeken.

De **affectieve dimensie** omvat iemands gevoelens en emoties ten opzichte van de organisatieverandering zoals angst, blijdschap of boosheid. Een uitspraak die kenmerkend is voor de affectieve dimensie: “Ik maak mij zorgen over hoe alles is nadat de verandering heeft plaatsgevonden”.

De **gedragsmatige dimensie** omvat concrete handelingen of de intentie tot klagen tegen het management, het overtuigen van collega’s of het verminderen/beïnvloeden van de productiviteit. Een uitspraak die kenmerkend is voor de gedragsmatige dimensie: “Ik heb geprobeerd om mijn collega’s te overtuigen om bij te dragen aan de veranderingen”.

De **cognitieve dimensie** omvat iemands overtuigingen of gedachten, zoals het evalueren of de verandering voordelig of nadelig is voor iemands positie. Een uitspraak die kenmerkend is voor de cognitieve dimensie: “Ik richt mij volledig op mijn huidige baan en probeer zo min mogelijk na te denken over de reorganisatie”.

Door de vele studies naar de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieveranderingen is bekend dat er verschillende factoren zijn die de attitude van medewerkers beïnvloeden (Oreg, Vakola & Armenakis, 2011). Factoren waarvan bekend is dat zij de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieverandering beïnvloeden zijn: de vervulling of schending van het psychologisch contract (Van den Heuvel, 2012; Zhao, Wayne, Glibkowski & Bravo, 2007), de geschiedenis aan veranderingen (Devos, Buelens & Bouckennooghe, 2007), het vertrouwen in de veranderingen (Morrison & Robinson, 1997), de kenmerken van de verandering (Huy, 2002), de communicatie rondom de verandering (Wanberg & Banas, 2000), participatie en leiderschap rondom de verandering (Weber & Weber, 2001), de persoonlijkheid van de medewerker, de perceptie van nut en noodzaak van de verandering (Armenakis, Bernerth, Pitts, & Walker, 2007) en de persoonlijke impact van de verandering (Van den Heuvel, Schalk, Freese & Timmerman, 2016).

## **2.4 Invloed van onzekerheid op attitudes van medewerkers ten aanzien van veranderingen**

Uit studies naar de invloed van onzekerheid op houding en gedrag van medewerkers blijkt dat onzekerheid leidt tot grotere arbeidsonthouding, meer psychische klachten, meer werk geïnduceerde spanning en een hogere emotionele uitputting van medewerkers (Naswall, Sverke & Hellgren, 2005; Paulsen et al., 2005). Dit zou een negatief effect hebben op de support die medewerkers tonen voor de veranderingen in de organisatie, doordat zij zich richten op zorgen voor zichzelf in plaats van op de organisatie.

Oreg (2006) heeft onderzoek gedaan naar de invloed van baanonzekerheid op de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieveranderingen. Hij heeft als een van de weinige onderzoekers hierbij het onderscheid aangebracht tussen de eerder aangehaalde dimensies: affectieve attitude, cognitieve attitude en gedragsmatige attitudes. Volgens zijn studie leidt baanonzekerheid vooral tot een affectieve attitude tegen de veranderingen, zoals angst, boosheid en verdriet. Er zijn geen significante relaties gevonden tussen de perceptie van baanonzekerheid en gedragsmatige- en cognitieve attitudes (Oreg, 2006).

Naast Oreg (2006) hebben ook Gaertner (1989) en Johnson, Bernhagen, Miller en Allen (1996) onderzoek gedaan naar de invloed van baanonzekerheid op de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieveranderingen. Uit hun studies blijkt dat een hogere baanonzekerheid leidt tot meer weerstand ten aanzien van veranderingen en lagere support.

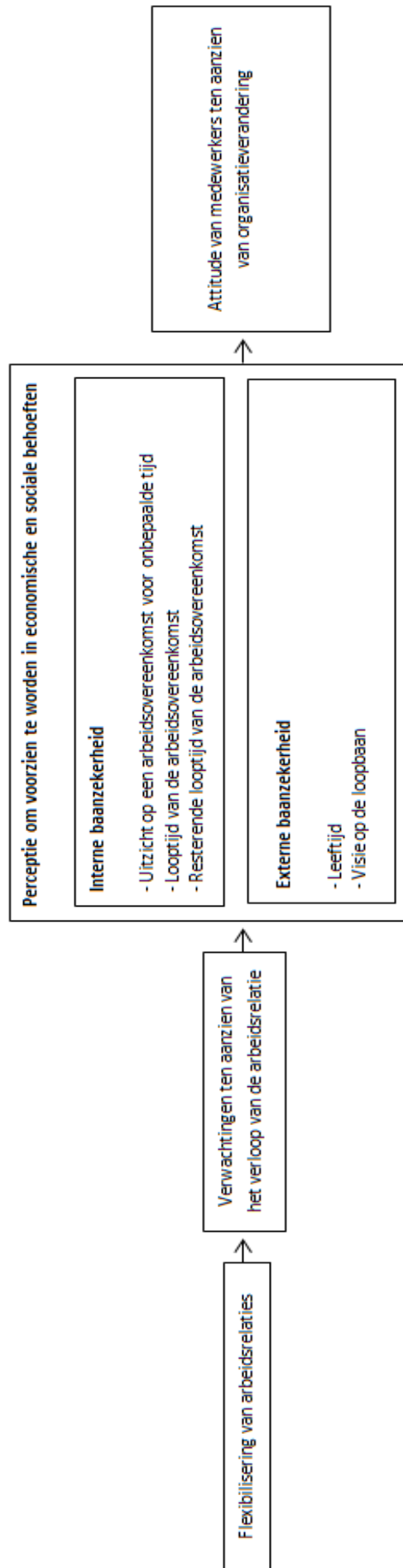
*Verwachting 4: Niet voorzien worden in economische en sociale behoeften heeft een negatieve invloed op de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieverandering.*

## 2.5 Conceptueel model

Op basis van het literatuuronderzoek zijn verschillende verwachtingen opgesteld over de invloed van de flexibilisering van de arbeidsrelatie op de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieverandering.

Op basis van de literatuurstudie wordt verwacht dat de flexibilisering van de arbeidsrelatie invloed heeft op de verwachtingen die medewerkers hebben ten aanzien van de arbeidsrelatie. Deze verwachtingen hebben vervolgens impact op de perceptie van medewerkers om voorzien te worden in economische en sociale behoeften. Hierbij wordt het onderscheid gemaakt tussen interne baanzekerheid en externe baanzekerheid. Op basis van de literatuur wordt verwacht dat de perceptie van interne baanzekerheid beïnvloed wordt door het uitzicht hebben op een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd, de looptijd van de arbeidsovereenkomst en de resterende looptijd van de arbeidsovereenkomst. De externe baanzekerheid wordt naar verwachting beïnvloed door de leeftijd van medewerkers en de visie van de medewerker op de loopbaan. Naar verwachting werkt de perceptie om voorzien te worden in economische- en sociale behoeften door in de attitude van medewerkers ten aanzien van de arbeidsrelatie, die zich uit in affectieve, cognitieve en gedragsmatige attitudes. Deze verwachtingen zijn visueel weergegeven in het conceptueel model (figuur 1, volgende pagina). Het conceptueel model wordt gebruikt als leidraad voor de terugkoppeling van de onderzoeksbevindingen en het beantwoorden van de empirische deelvragen en de hoofdvraag van het onderzoek.





Figuur 1: Conceptueel model

## Hoofdstuk 3: Methoden

In dit hoofdstuk wordt de methode van het onderzoek uiteengezet en verantwoord. In 3.1 wordt ingegaan op de bouwstenen van goed HR-onderzoek en het toegepaste onderzoeksperspectief van het onderzoek. In 3.2 wordt de methode van dataverzameling toegelicht en in 3.3 wordt toelichting gegeven op de participanten van het onderzoek. Vervolgens wordt in 3.4 de analysemethode uiteengezet en verantwoord. In het laatste deel van dit hoofdstuk wordt de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek toegelicht.

### 3.1 Onderzoeksperspectief

Volgens Boselie (2011) dient goed HR-onderzoek een combinatie te zijn van Evidence Based Methodologie, gebruik van grondige methoden, technieken en theorieën en het inbedden van het onderzoek in de context van de organisatie of populatie (p.12-17). Dit onderzoek voldoet hieraan door gedreven te worden door bestaande wetenschappelijke literatuur. Hierbij is rekening gehouden met specifieke nationale regelgeving, de institutionele druk en de wetgeving binnen Nederland, aangezien de bescherming van medewerkers verschilt tussen landen (Olsen & Kalleberg, 2004; Guest, 2004). Het theoretisch raamwerk is leidend geweest voor het onderzoek. Door middel van het verzamelen van empirie is gezocht naar wetmatigheden waardoor de (sociale) werkelijkheid verklaard en voorspeld kan worden (Van den Bersselaar, 2011). Dit onderzoek is gestart met de verwondering over de manier waarop organisaties omgaan met de toenemende dynamiek en complexiteit van de omgeving en de manier waarop zij haar belangrijkste kapitaal, de medewerkers, hierin meeneemt. Volgens Boxall, Purcel en Wright (2007) sluit dit aan bij het primaire doel van de analytische benadering van HR-onderzoek. Het primaire doel van de analytische benadering is theorievorming en dataverzameling ten behoeve van begripsvorming van de manier waarop een organisatie zich gedraagt als het gaat om de inrichting van de factor arbeid en de aansturing van medewerkers (Boxall, Purcel & Wright, 2007, p.4). Daarnaast dient goed HR-onderzoek volgens Boselie (2012) ingebed te worden in de context van een organisatie en/of populatie van een organisatie, inclusief de verschillende actoren en verschillende institutionele omgevingen. De context van een organisatie betreft zowel de interne- als externe omgeving van een organisatie die van invloed is op de besluitvorming en inrichting van een organisatie (Boselie, 2012, p. 7). In dit onderzoek is de context van De Key niet enkel gebruikt als controlevariabele, maar is het meegenomen in het design van de studie welke in hoofdstuk 3, paragraaf 3.2 nader wordt toegelicht.

Bij aanvang van de studie is gezocht naar de beste onderzoeksmethode voor dit onderzoek. Er is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode, waar bij de data is verzameld door middel van semigestructureerde interviews. Volgens Galetta (2013) dragen semigestructureerde interviews niet enkel bij aan het bestuderen van een sociaal vraagstuk, maar biedt het ruimte om de achterliggende

redenen te achterhalen die eventuele problemen veroorzaken. Door deze aanpak is meer ruimte geboden voor de betekeniswereld achter interacties, gedragingen, gevoelens en ervaringen van medewerkers ten aanzien van de concepten uit het onderzoek (Boeije, 2012). Om de hoofdvraag te beantwoorden was het belangrijk om de betekenisverlening van participanten centraal te stellen. Deze studie heeft hier aandacht voor gehad door te vragen naar betekenisverleningen en door te vragen naar het effect op hun perceptie van subjectieve zekerheid.

### **3.2 Dataverzameling**

Dit onderzoek kenmerkt zich als een casestudy waarbij de informatie is verzameld met behulp van het afnemen van interviews. Een interview is een gespreksvorm waarin de onderzoeker zich beperkt tot het stellen van vragen aan een participant over gedragingen, opvattingen, percepties en ervaringen ten aanzien van de concepten van het onderzoek (Galletta, 2013). Er is gekozen voor semigestructureerde interviews waarbij er door middel van een topiclijst structuur in de interviews is aangebracht. Door het semigestructureerde karakter is het mogelijk ruimte te bieden aan participanten om uit te wijden over de aangehaalde topics, maar wel richting te geven aan het kader van het onderzoek (Galletta, 2013, p. 2). De interviews zijn begonnen met een korte inleiding over het onderzoek en een toelichting van proces en doelstelling van het onderzoek. Vervolgens zijn participanten gevraagd om te vertellen hoe lang zij werkzaam zijn bij De Key, welke functie zij uitoefenen en wat zij het leukste en/of interessantste aan hun functie vinden. Op deze manier kon de participant wennen aan de interviewsetting, de omgeving, de onderzoeker en is tevens geprobeerd de participant veel te laten spreken vanuit het enthousiasme op de introductievragen en zodoende rijke informatie te krijgen bij de inhoudelijke vragen.

Op hoofdlijnen hadden de interviews de volgende thema's:

- Verwachtingen over de duur en verloop van de arbeidsrelatie
- Beleving van zekerheid om voorzien te worden in economische en sociale behoeften
- Organisatieveranderingen binnen De Key
- Attitude ten aanzien van de organisatieveranderingen

Aan alle participanten is gevraagd om de vragen te beantwoorden vanuit hun eigen perspectief. Dit betekent dat gevraagd is naar hun eigen verwachtingen over het verloop van de arbeidsrelatie en hun eigen beleving van zekerheid. Bij het thema's organisatieveranderingen is medewerkers eerst gevraagd welke veranderingen zij ondervinden en vervolgens gevraagd naar hun perceptie van veranderingen die zij niet aanhaalden. De veranderingen die voorgedragen werden zijn gebaseerd op eerdere interviews. Door de focus van deze studie op de attitude van medewerkers ten aanzien van veranderingen is aan (lijn)managers en HR-professionals gevraagd te reflecteren op de attitude van hun medewerkers. Aan hen is gevraagd welke veranderingen zij waarnemen en hoe zij de reactie van Danike van Beek | Masterscriptie Strategisch Human Resource Management | Casestudy bij Woonstichting De Key  
Invloed van flexibilisering van arbeidsrelaties op de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieverandering.

medewerkers zouden duiden. Daarom is voor de verschillende actoren gebruik gemaakt van verschillende topiclijsten. In bijlage 1, bijlage 2 en bijlage 3 zijn de topiclijsten voor medewerkers, lijnmanagers en HR-professionals toegevoegd.

### 3.3 Participanten

Volgens 't Hart en collega's (2005) moet uit de vraagstelling blijken welke doelgroep voor het onderzoek in aanmerking komt. Voor dit onderzoek betekent dit een selectie van medewerkers met tijdelijke arbeidsovereenkomsten en medewerkers met arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd. Daarnaast is gekozen voor een selectie van verschillende looptijden van de arbeidsovereenkomst. Waar mogelijk heeft de selectie plaatsgevonden op basis van de positionering in de organisatie (staf/primair proces/ondersteunend), geslacht, leeftijd en lengte van het dienstverband. Hierin is geslaagd een evenredige verdeling te krijgen. In verband met vertrouwelijkheid wordt geen verdere informatie verstrekt over de achtergrondgegevens van de participanten.

In dit onderzoek zijn in totaal twintig participanten betrokken, waarvan veertien medewerkers, vier (lijn)managers en twee HR-professionals. De keuze voor de multi-actorbenadering is gestoeld op het HR-procesmodel van Wright en Nishii (2013). Deze onderzoekers hebben aangetoond dat de perceptie van gedrag en houding kan verschillen tussen actoren binnen een organisatie. Dit komt doordat de actoren op een verschillende manier betrokken zijn bij de besluiten binnen een organisatie en een andere rol hebben bij organisatieveranderingen. Het HR-proces verklaart mogelijke verschillen in de perceptie door drie stappen die doorgemaakt worden van het initiëren van een strategisch besluit tot het gedrag van medewerkers: intended HR-practices, actual HR-practices en perceived HR-practices. HR-praktijken worden op een bepaalde wijze voorgenomen (*intended*), maar kunnen in de praktijk op een andere wijze geïmplementeerd worden (*actual*). Daarnaast kan er nog een discrepantie zitten in hoe de praktijken geïmplementeerd zijn en hoe deze door individuen in de organisatie worden waargenomen (*perceived*) (Wright & Nishii, 2013, p.9).

In het kader van dit onderzoek wordt verwacht dat vooral HR-professionals inzicht hebben op de voorgenomen intentie van het onderzoek aangezien zij veelal aan het roer staan tijdens de ontwerpfase van verandering en zicht hebben op het gewenste gedrag van medewerkers. Van (lijn)managers wordt verwacht dat zij vooral inzicht hebben in het gedrag van de medewerkers tijdens de implementatiefase aangezien (lijn)managers verantwoordelijk en/of betrokken zijn bij het uitstippelen van het veranderproces en de implementatie van de interventies om de verandering waar nodig bij te sturen. Naar verwachting hebben medewerkers niet altijd visie op de veranderingen binnen de organisatie zoals de intentie van het beleid, maar hebben zij een eigen waarneming van nut en noodzaak.

### **3.4 Data-analyse**

In de eerste alinea's is beschreven dat de data verzameld is aan de hand van semigestructureerde interviews met twintig participanten. Om de data op een systematische wijze te verwerken van 'gegevens' tot 'resultaten en conclusies om de vraagstelling te beantwoorden' zijn de interviews opgenomen met een recorderfunctie op de laptop en telefoon (Boeije, 't Hart & Hox, 2009). De audiobestanden zijn na het interview zo spoedig mogelijk woordelijk getranscribeerd en ter controle aan de participanten gemaild. Na eventuele woordelijke aanpassingen en/of akkoord op het transcript zijn de transcripten volledig doorgelezen. Hierbij heeft door middel van opmerkingen, labels, steekwoorden en markeringen van de tekst de eerste analyse van het transcript plaatsgevonden. Hierbij is geprobeerd om zoveel mogelijk open te coderen en geen rekening te houden met de concepten uit het literaire hoofdstuk. Hierdoor is ruimte gecreëerd voor eventuele aanvullende factoren en opvallende bevindingen. Op het moment dat alle interviews waren omgezet in transcripten zijn deze naast elkaar gelegd en gekeken naar overeenkomstige thema's en labels. Vervolgens is een Office Excel document aangemaakt. Hierbij zijn de twintig participanten opgenomen met basisinformatie zoals: respondentnummer, geslacht, functie, type arbeidsovereenkomst (inclusief looptijd) en de lengte van het dienstverband. Vervolgens zijn de eerste labels in het Office Excel-document aangemaakt. Hierbij is in porties van drie interviews gekeken of de labels voldoende omvattend waren, samengevoegd konden worden of aanvullende labels nodig waren. Waar nodig zijn vorige interviews aangepast. Op deze manier is gecondenseerd tot categorieën van concepten. Vervolgens zijn in het Office Excel document verschillende cases gemaakt. Hierbij zijn medewerkers gecategoriseerd op arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd/ arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd, gecategoriseerd per looptijd van de arbeidsovereenkomst, hoge of lage interne baanzekerheid, hoge of lage externe baanzekerheid en moderne of traditionele visie op de loopbaan. Hierdoor was het mogelijk om systematisch te onderzoeken of er wetmatigheden terug te vinden waren in de onderzoekdata. Zie bijlage 4 voor de uiteindelijke codes die gebruikt zijn om de tekstfragmenten te coderen. Op basis van deze systematische ordening is gekomen tot resultaten die antwoord geven op de vraagstelling van het onderzoek (Boeije et al., 2015).

### **3.5 Kwaliteitscriteria**

De kwaliteit van een kwalitatief onderzoek wordt bepaald door de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek (Boeije, 't Hart & Hox, 2009). In deze paragraaf wordt op beide ingegaan.

#### **3.5.1 Betrouwbaarheid van het onderzoek**

De betrouwbaarheid van onderzoek heeft betrekking op de nauwkeurigheid en de consistentie van het meetinstrument. Men spreekt over een hoge betrouwbaarheid van het onderzoek als bij herhalen van het onderzoek dezelfde resultaten naar voren komen (Boeije et al., 2009). De interne betrouwbaarheid van een onderzoek heeft betrekking op de rol en objectiviteit van de onderzoeker. De objectiviteit van

een onderzoekers is belangrijk bij het afnemen van de interviews en het coderen van de transcripten (Mortelmans, 2013). Tijdens de interviews is getracht zo objectief mogelijk in gesprek te zijn met de participant en geen oordeel te vormen over de uitspraken en betekenisverlening van de participanten. Tijdens het coderen van de data is geprobeerd om een op systematische wijze de gegevens te analyseren, waardoor ‘eigen opvattingen’ zo min mogelijk zijn meegenomen in de analyse. Een aandachtspunt voor de interne betrouwbaarheid van het onderzoek is het gemis aan onderzoekertriangulatie. Dit betekent dat de codering niet is gecontroleerd door een tweede onderzoeker. Hierdoor is onbekend of exact dezelfde codes zouden zijn gebruikt. De externe betrouwbaarheid van het onderzoek heeft te maken met de herhaalbaarheid van het onderzoek (Mortelmans, 2013). De herhaalbaarheid van het onderzoek is het hoogst bij gestandaardiseerde methoden (Boeije et al., 2009). Standaardisatie verkleint immers de kans op toevallige fouten waardoor bij herhaling sneller zal leiden tot gelijke uitkomsten. Door gebruik te maken van semigestructureerde interviews is het niet mogelijk om de dataverzameling te standaardiseren. Een nadeel van het minder gestandaardiseerde karakter is dat de ene keer wel is doorgevraagd in het interview en een andere keer niet, wat een negatief effect kan hebben op de externe betrouwbaarheid van het onderzoek. Dit is geprobeerd te beperken door elk interview met dezelfde actoren zoveel mogelijk te standaardiseren waarbij er gebruik gemaakt is van dezelfde introductie op het onderzoek, dezelfde beginvragen en het aanhouden van de structuur van de topiclijst (Boeije, 2012).

Het onderzoek heeft plaatsgevonden binnen een tijdsbestek van vijf maanden, tussen maart 2017 en juli 2017. Dit is belangrijk om te vermelden aangezien de tijdssensitiviteit van invloed is op de betrouwbaarheid van het onderzoek.. Ten eerste omdat dit onderzoek gaat over verwachtingen ten aanzien van het verloop van de arbeidsrelatie en deze verwachtingen beïnvloed worden door wet- en regelgeving. Aangezien wet- en regelgeving onderhevig is aan veranderingen, kan herhaling van onderzoek tot andere uitkomsten leiden. Daarnaast is in het onderzoek gevraagd naar de perceptie van externe baanzekerheid. Hoewel gevraagd is naar de subjectieve baanzekerheid kan deze beïnvloed worden door objectieve baanzekerheid. De conjunctuur van de arbeidsmarkt is dus van invloed op de perceptie van baanzekerheid. Door de dynamiek in de conjunctuur van arbeidsmarkt kan herhaling van het onderzoek tot andere uitkomsten leiden.

### **3.5.2 Validiteit van het onderzoek**

De validiteit van een onderzoek wordt omschreven als de mate waarin een onderzoek voldoet aan het doel dat de onderzoeker voor ogen had met het onderzoek. De validiteit van een onderzoek is goed op het moment dat een onderzoeker verklaart wat hij wilde verklaren of wanneer de onderzoeker heeft kunnen bestuderen wat hij had willen bestuderen (Boeije et al., 2009). Bij de validiteit van het onderzoek wordt het onderscheid gemaakt tussen interne validiteit en externe validiteit. De interne validiteit betreft de kwaliteit van de dataverzameling en data-analyse (Boeije, 2012). Voor de

dataverzameling van dit onderzoek is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Een voordeel van deze methode is dat er tijdens het onderzoek ruimte is geweest voor wat op dat moment relevant bleek te zijn op basis van horen, zien en vragen. Dit heeft daarnaast de mogelijkheid gegeven om door te vragen op bepaalde onderwerpen totdat de onderzoeker voldoende informatie heeft gekregen. Door deze onderzoeksmethode is er ruimte geweest om te bepalen of de vraag door de participant goed begrepen werd en om te controleren of er antwoord gegeven is op de vraag. Dit heeft een positief effect gehad op de interne validiteit van het onderzoek. Een aandachtspunt van interviews is de kans op sociaal wenselijke antwoorden. Dit is een ongewenst aangezien hiermee vertroebeling kan ontstaan over wat de onderzoeker wil weten. Dit is beperkt door medewerkers ervan te verzekeren dat de anonimiteit gewaarborgd wordt. Dit houdt in dat de citaten van de participanten niet herleidbaar zullen zijn naar de betreffende participant. Om deze reden zijn in de meeste gevallen de kenmerken van de participant weggelaten. De externe validiteit van een onderzoek betreft twee vormen van generaliseerbaarheid. De eerste vorm betreft de mate waarin de participanten van het onderzoek voldoende representatief zijn om te kunnen stellen dat de uitkomsten voor alle medewerkers van De Key gelden. Het grootste deel van de medewerkers binnen De Key heeft een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Dit onderzoek is daar geen afspiegeling van door de focus op tijdelijke arbeidsovereenkomsten. Door de invalshoek van (lijn)managers en HR-professionals mee te nemen in het onderzoek is dit echter hersteld en kan gesteld worden dat deze vorm van generaliseerbaarheid mogelijk is. De tweede vorm betreft de generaliseerbaarheid van de bevindingen naar andere niet-onderzochte situaties, onder andere omstandigheden en op een ander moment. Bij dit onderzoek is generaliseerbaarheid mogelijk, maar door het experimentele karakter van De Key met betrekking tot de arbeidsovereenkomsten voor vijf jaar is de verwachting dat de bevindingen over de looptijd van de arbeidsovereenkomst niet 1-op-1 over te nemen is voor andere organisaties.

## Hoofdstuk 4: Resultaten

In dit hoofdstuk worden de bevindingen uit de interviews teruggekoppeld. De structuur is opgebouwd naar aanleiding van de verwachtingen die in het tweede hoofdstuk zijn opgesteld. In 4.1 wordt stilgestaan bij bevindingen over de invloed van de flexibilisering van de arbeidsrelatie op de verwachtingen over de duur van de arbeidsrelatie (zie hoofdstuk 2, paragraaf 2.1). In 4.2 wordt stilgestaan bij de bevindingen over de invloed van verwachtingen op de perceptie van onzekerheid en de factoren die deze onzekerheid voor medewerkers beïnvloedt (zie hoofdstuk 2, paragraaf 2.2). In paragraaf 4.3 wordt ingegaan op de attitude van medewerkers ten aanzien van de veranderingen binnen de organisatie en de invloed van de flexibilisering van de arbeidsrelatie hierop (zie hoofdstuk 2, paragraaf 2.3 en paragraaf 2.4).

### 4.1 Invloed van flexibilisering op verwachtingen over het verloop van de arbeidsrelatie

In deze alinea worden de bevindingen teruggekoppeld over de manieren waarop medewerkers verwachtingen opstellen ten aanzien van de arbeidsrelatie en de verwachting van medewerkers over het verloop van de arbeidsrelatie.

Participanten geven aan vooraf bij oriëntatie van een nieuwe arbeidsrelatie verwachtingen op te stellen naar aanleiding van de algemene tendens binnen de sector of op basis van de Ketenregeling. De algemene tendens binnen de woningsector is volgens de participanten: eerst een jaarcontract en vervolgens een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Naast deze verwachtingen hebben participanten aangegeven bij de werving- en selectiegesprekken gesproken te hebben over *de intentie van de arbeidsrelatie*. Hierbij is gesproken over de wederzijdse investeringen en verwachtingen. Participanten (ook met een tijdelijke aanstelling) gaan ervan uit dat zij hierop kunnen vertrouwen. Andere participanten geven aan hun verwachtingen vooral op te stellen op basis van het beleid van de organisatie met betrekking tot de arbeidsovereenkomsten. Door het beleid van de organisatie hebben medewerkers de verwachting dat zij minder gemakkelijk een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd krijgen.

De verwachtingen over het verloop van de arbeidsrelatie lijkt voor tijdelijke medewerkers vooral beïnvloed te worden door de einddatum die in de arbeidsovereenkomst is opgenomen. In combinatie met de verwachtingen op basis van de uitgesproken intentie, de ketenregeling, algemene tendens in de sector en organisatiebeleid spreken medewerkers met een tijdelijke arbeidsovereenkomst minder toekomstgerichte verwachtingen uit ten aanzien van het verloop van de arbeidsrelatie dan medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. De tijdelijke arbeidsovereenkomst lijkt niet voor alle medewerkers een opstap te zijn naar een arbeidsrelatie voor onbepaalde tijd. Participanten met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd spreken uit dat zij verwachten in



dienst te kunnen blijven bij de organisatie totdat zij zelf besluiten om de organisatie te verlaten, tenzij er een reorganisatie plaatsvindt waarbij gedwongen medewerkers ontslagen worden.

**Participant 1 (Medewerker, bepaalde tijd):** *“Ja, ik hoorde dan wel dat het lastig is om een hypotheek te krijgen, maar dat de bestuurder wel een werkgeversverklaring geeft. Maar dat ik mij, als je het dan hebt over een moreel contract... ik heb een contract getekend voor 5 jaar, dus dan ga ik geen aanspraak doen op een langer termijn. Daar ga ik niet moeilijk over doen.”*

**Participant 13 (medewerker, onbepaalde tijd):** *“In mijn huidige functie heb ik het heel erg naar mijn zin en daar komt ook steeds meer bij, het ontwikkeld zich heel erg, dus in dat opzicht: ja hoor ik zie dit mezelf in de toekomst ook nog wel doen, maar als je het hebt over 40 jaar... dat is wel heel lang hoor ☺. Ik verwacht ook niet dat ik in 40 jaar nog steeds hetzelfde zal doen hier. Ik bedoel het ontwikkeld zich natuurlijk en misschien dat ik dan wel de managementkant op ga...”*

Op basis van bovenstaande citaten kan geconcludeerd worden dat medewerkers aan de hand van verschillende factoren verwachtingen opstellen ten aanzien van het verloop van de arbeidsrelatie. Vooraf aan de arbeidsrelatie stellen medewerkers verwachtingen op aan de hand van de algemene tendens in de sector, de maatschappelijke trends en/of de Ketenregeling. Bij aanvang van de arbeidsrelatie baseren zij het verloop van de arbeidsrelatie op basis van de uitgesproken intentie tijdens de werving- en selectiegesprekken en het organisatiebeleid. Uit de onderzoeksbevindingen kan opgemaakt worden dat medewerkers met een jaarcontract minder toekomstgerichte uitspraken doen over hun arbeidsrelatie dan medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor vijf jaar en onbepaalde tijd.

#### 4.2 Invloed van de flexibilisering op (on)zekerheid

In onderstaande alinea's wordt ingegaan op de bevindingen met betrekking tot de invloed van de flexibilisering van de arbeidsrelatie op de perceptie van zekerheid. Hierbij wordt eerst ingegaan op de perceptie van zekerheid om voorzien te worden in economische en sociale behoeften. Vervolgens wordt ingegaan op de perceptie van interne baanzekerheid (met factoren die deze perceptie kan beïnvloeden) en de perceptie van externe baanzekerheid (met factoren die deze perceptie kan beïnvloeden).

Tabel 1: Contractvoorkeur van participanten

Contractvoorkeur	Aantal participanten
Arbeidsovereenkomst voor 1 jaar	0
Arbeidsovereenkomst voor 2 jaar	0
Arbeidsovereenkomst voor 5 jaar	3
Arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd	14

In tabel 2 is de contractvoorkeur van de participanten weergegeven. Bij de tijdelijke arbeidsovereenkomsten is het onderscheid gemaakt tussen een jaarcontract, een arbeidsovereenkomst voor twee jaar (maximale duur op basis van de Ketenregeling) en arbeidsovereenkomst voor vijf jaar (organisatiebeleid). Van de zeventien medewerkers die de voorkeur hebben uitgesproken geven veertien participanten de voorkeur aan een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd en drie participanten geven de voorkeur aan een arbeidsovereenkomst voor vijf jaar. Geen van de participanten gaf voorkeur aan een arbeidsovereenkomst voor een jaar of twee jaar. Dit wordt door henzelf verklaard doordat de controle over het verloop van de arbeidsrelatie bij een tijdelijke arbeidsovereenkomst meer bij de organisatie ligt dan bij henzelf. De organisatie maakt volgens de participanten immers de keuze of zij de arbeidsrelatie willen verlengen met een nieuw tijdelijk contract, met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd of dat zij de arbeidsrelatie willen beëindigen.

Participanten geven aan veel waarde te hechten aan de zekerheid van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Hierdoor hebben zij een baangarantie wat ervoor zorgt dat zij rust ervaren in het kunnen betalen van alle financiële lasten en het kunnen blijven werken met de collega's in de organisatie. Daarnaast hebben verschillende participanten aangegeven voorkeur te hebben voor een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd om gemakkelijker een hypotheek te krijgen voor de financiering van een woning. Voor participanten met een arbeidsovereenkomst voor vijf jaar was 'de hypotheekwestie' het belangrijke motief voor een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd.

**Participant 3 (medewerker, bepaalde tijd):** *“Wat mis je dan? De zekerheid eigenlijk, mis je ook af en toe. Dan denk ik: shit wat heb ik gedaan en mijn pensioen dan. Het is niet alsof ik er wakker van lig, maar af en toe denk ik wel: heb ik een goede keuze gemaakt? Straks krijg je er spijt van, na een jaar, dan heb je geen baan en dan sta je op straat.”*

**Participant 4 (medewerker, bepaalde tijd):** *“Als ik zou moeten kiezen dan zou ik uiteraard kiezen voor onbepaalde tijd... Kan je dat toelichten? Waarom onbepaalde tijd? Zekerheid. Nogmaals, dat betekent niet dat je zelf voor onbepaalde tijd hier blijft zitten, maar in ieder geval dat je zekerheid hebt. Als je er zelf voor kiest om over 3, 4, 5 jaar ergens anders aan de slag te gaan dan kies ik er zelf voor”.*

Participanten hebben aangegeven dat de thuissituatie van invloed is op de mate waarin belang wordt gehecht aan zekerheid om voorzien te worden in de economische en sociale behoefte. Zowel de levensfase waarin er zorg wordt gedragen voor een kind, als de inkomenszekerheid van de partner is volgens participanten van invloed op de behoefte aan continuïteit aan inkomsten. Dit betekent voor medewerkers dat de voorkeur gaat naar een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd.

**Participant 1 (medewerker, bepaalde tijd):** *“Mijn man heeft vorig jaar een contract voor onbepaalde tijd gekregen, daarvoor was er geen ruimte voor mij om te wisselen aangezien je niet beide met een tijdelijk contract kan zitten”.*

Op basis van bovenstaande kan geconcludeerd worden dat participanten de voorkeur geven aan een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd in verband met de continuïteit van sociale en economische behoeften. Participanten hechten meer waarde financiële continuïteit op het moment dat zij op korte termijn een hypotheek willen aanvragen, als de zorg wordt gedragen voor een kind of als de partner inkomensonzekerheid heeft. In onderstaande alinea’s wordt ingegaan op de invloed van flexibilisering van de arbeidsrelatie over de perceptie van interne- en externe baanzekerheid.

#### 4.2.1 Interne baanzekerheid

In onderstaande paragraaf wordt ingegaan op de perceptie van interne baanzekerheid. Hierbij worden onderzoeksbevindingen gesplitst naar jaarcontracten, arbeidsovereenkomsten voor vijf jaar en arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd om te onderzoeken of de looptijd van de arbeidsovereenkomst van invloed is op de perceptie van interne baanzekerheid.

Tabel 2: Participanten met lage interne baanzekerheid

<b>Lage interne baanzekerheid</b>	<b>Contractvoorkeur</b>
Participant 3	Bepaalde tijd, 1 jaar
Participant 4	Bepaalde tijd, 1 jaar
Participant 11	Bepaalde tijd, 1 jaar

Tabel 3: Participanten met hoge interne baanzekerheid

<b>Hoge interne baanzekerheid</b>	<b>Contractkenmerk</b>
Participant 1	Bepaalde tijd, 5 jaar
Participant 2	Bepaalde tijd, 5 jaar
Participant 5	Bepaalde tijd, 1 jaar
Participant 6	Onbepaalde tijd
Participant 7	Onbepaalde tijd
Participant 8	Onbepaalde tijd
Participant 10	Bepaalde tijd, 5 jaar
Participant 12	Onbepaalde tijd
Participant 13	Onbepaalde tijd
Participant 15	Onbepaalde tijd
Participant 19	Onbepaalde tijd
Participant 20	Onbepaalde tijd

In tabel 3 en 4 zijn medewerkers gecategoriseerd naar lage interne baanzekerheid en hoge interne baanzekerheid. Hieruit kan opgemaakt worden dat het vooral medewerkers met een jaarcontract zijn die een lage interne baanzekerheid ervaren. Zowel medewerkers met een arbeidsovereenkomst van vijf jaar als medewerkers voor onbepaalde tijd ervaren een hoge interne baanzekerheid.

Participanten met een jaarcontract spraken over een lage interne baanzekerheid door het gemak waarmee de organisatie kan besluiten om de arbeidsrelatie te beëindigen.

**Participant 11 (medewerker, bepaalde tijd):** *“Nou... ik voel mij er nog niet zeker van dat ik hier over een jaar nog werk. Alleen dat heeft niks met de organisatie te maken, dat heeft meer te maken met de leidinggevende. De leidinggevende kan anders werk gaan doen, of misschien is de leidinggevende op een gegeven moment toch niet tevreden of de afdeling moet inkrimpen. (...) De leidinggevende zou nooit specifiek zeggen van: “Er moeten komend jaar twee mensen uit”, want dan weet ik al dat ik daarbij hoor, want ik ben de enige die geen vast contract heeft”.*

Participanten met een arbeidsovereenkomst voor vijf jaar ervaren een hoge interne baanzekerheid doordat zij erop vertrouwen om komende jaren werkzaam te kunnen blijven in de organisatie. Het kantelpunt in interne baan(on)zekerheid ligt volgens de participanten bij een looptijd van drie jaar. Participanten met dit type arbeidsovereenkomst geven aan dat de arbeidsovereenkomst voor vijf jaar veel meer zekerheid geeft dan arbeidsovereenkomst die ‘normaal gesproken’ bij een nieuwe arbeidsrelatie wordt gegeven. Medewerkers refereren hierbij naar de Ketenregeling, waarbij medewerkers twee jaarcontracten krijgen en vervolgens pas een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Door in één keer zekerheid te krijgen voor een langere periode hebben medewerkers hetzelfde gevoel als bij een vast contract. Participanten benoemen dat zij hierdoor niet meer de associatie hebben van het tijdelijke karakter. De perceptie van zekerheid kan volgens de participanten nog wel veranderen, vooral naarmate de resterende looptijd van het contract afneemt en de organisatie nog geen beslissing heeft genomen over het voortzetten of beëindigen van de arbeidsrelatie. Daarnaast geven enkele participanten aan te verwachten een riante financiële tegemoetkoming te krijgen op het moment dat de tijdelijke arbeidsrelatie vroegtijdig wordt beëindigd.

**Participant 1 (medewerker, 5 jaar):** *“Ik vind vijf jaar eigenlijk niet te overzien. Drie jaar wel, dus ik heb meer in mijn hoofd: drie jaar en dan zie ik wel verder (...) Over drie jaar weet je nog hoe je leven eruitziet en over vijf jaar... dat is gewoon te ver.”*

**Participant 2 (medewerker, 5 jaar):** *“Ik zie het meer als een kans voor mij en een risico voor De Key. (...) Volgens mij is het zo dat op het moment dat ik na de proefperiode ontslagen word, ik 4 jaar*

*en het resterend aantal maanden mee moet krijgen. Dat is heel veel... dus wat dat betreft vind ik het helemaal zo gek nog niet.”*

Medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd ervaren een hoge interne baanzekerheid. Dit komt door de baangarantie en de hoge kosten die voor de werkgever gemoeid gaan met het ontslaan van een medewerker met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd.

De continuïteit van financiële middelen is voor medewerkers erg belangrijk. Dit blijkt uit opmerkingen van participanten waarbij geuit wordt dat zij op basis van de Ketenregeling recht hebben op een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd en kunnen overwegen om op dat moment juridische stappen te ondernemen. Participanten geven aan zich op dit moment al in te kunnen spannen voor dit recht, maar hier pas energie in gaan te steken op het moment dat het hen gaat belemmeren.

De verwachtingen over de arbeidsrelatie hebben invloed op de perceptie van interne baanzekerheid. Medewerkers met een jaarcontract ervaren in tegenstelling tot de andere medewerkers een lage interne baanzekerheid. De arbeidsovereenkomst voor vijf jaar wordt door medewerkers geassocieerd met een vaste aanstelling, doordat zij vanaf het begin van de arbeidsrelatie een hoge interne baanzekerheid ervaren. De resterende looptijd van de tijdelijke arbeidsovereenkomst zou een rol kunnen spelen in de perceptie van interne baanzekerheid, tenzij de organisatie in de tussentijd een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd aan heeft aangeboden. Medewerkers geven aan dit te verwachten, maar dit is niet systematisch getoetst in het onderzoek en hier kan op basis van huidig onderzoek dus geen onderbouwde uitspraak over gedaan worden.

#### **4.2.2 Externe baanzekerheid**

In onderstaande paragraaf wordt ingegaan op de perceptie van externe baanzekerheid. Hierbij worden onderzoeksbevindingen gesplitst naar jaarcontracten, arbeidsovereenkomsten voor vijf jaar en arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd om te onderzoeken of de looptijd van de arbeidsovereenkomst van invloed is op de perceptie van externe baanzekerheid.

Om inzicht te krijgen in de perceptie van externe baanzekerheid zijn participanten geordend naar lage externe baanzekerheid en hoge externe baanzekerheid. De resultaten zijn weergegeven in tabel 5 en tabel 6.

Tabel 4: Participanten met lage externe baanzekerheid

<b>Lage externe baanzekerheid</b>	<b>Contractkenmerk</b>
Participant 3	Bepaalde tijd, 1 jaar
Participant 8	Onbepaalde tijd
Participant 11	Bepaalde tijd, 1 jaar

Participant 12	Onbepaalde tijd
Participant 13	Onbepaalde tijd
Participant 15	Onbepaalde tijd
Participant 17	Onbepaalde tijd
Participant 19	Onbepaalde tijd

Tabel 5: Participanten met hoge externe baanzekerheid

Hoge externe baanzekerheid	Contractkenmerk
Participant 1	Bepaalde tijd, 5 jaar
Participant 2	Bepaalde tijd, 5 jaar
Participant 4	Bepaalde tijd, 1 jaar
Participant 9	Bepaalde tijd, 5 jaar
Participant 10	Bepaalde tijd, 5 jaar
Participant 14	Bepaalde tijd, 4 jaar
Participant 18	Onbepaalde tijd
Participant 20	Onbepaalde tijd

Vooraf participanten met een jaarcontract laten weten dat de externe baanzekerheid belangrijk is voor de zekerheid om voorzien te worden in economische behoeften. Ondanks dat dit belangrijk voor hen is, blijkt uit de bevindingen dat zij een lage externe baanzekerheid ervaren. Medewerkers tussen de 40 en 55 jaar wijten dit vooral aan hun hogere leeftijd. Participanten met een arbeidsovereenkomst voor vijf jaar hechten vooral waarde aan de externe baanzekerheid op het moment dat de tijdelijke arbeidsovereenkomst beëindigd. In tegenstelling tot de medewerkers met een jaarcontract is de perceptie van externe baanzekerheid van medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor vijf jaar een stuk positiever. Dit komt volgens henzelf door eenvoudige manier waarmee zij bij De Key in dienst zijn gekomen (gevraagd om bij De Key te werken en bij de eerste sollicitatie aangenomen) en verwachten dat de conjunctuur van de arbeidsmarkt de komende vijf jaar niet veel zal veranderen.

**Participant 9 (manager, 5 jaar):** *“Het is natuurlijk ook een heel verhaal van have’s en have not’s. Ik zie mezelf wel echt als een have, dus ja jeetje een andere baan vinden is het probleem niet.”*

Participanten met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd hechten niet veel waarde aan de externe baanzekerheid aangezien zij veel interne baanzekerheid ervaren. Dit blijkt ook uit de tabel. Medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd voorzien moeite met het vinden van een aanstelling buiten de huidige organisatie. Participanten wijten hun lage externe baanzekerheid vrijwel allemaal aan hun leeftijd. Op het moment dat medewerkers rond de 40 zijn hebben zij het gevoel minder aantrekkelijk te zijn voor nieuwe werkgevers en daarom minder gemakkelijk aan een nieuwe baan te komen. In tegenstelling tot participanten met een arbeidsovereenkomst voor

onbepaalde tijd, wordt de perceptie van externe baanzekerheid door medewerkers bepaald door de leeftijd op het moment dat de tijdelijke arbeidsovereenkomst eindigt. Of zoals participant 11, de leeftijd na het verlengen van het jaarcontract met een arbeidsovereenkomst voor vijf jaar.

**Participant 11 (medewerker, 1 jaar):** *Ik zou toch liever een vast contract hebben omdat ik zekerheid wil hebben en als ik zometeen met een 5-jarig contract... als dat is afgelopen ben ik boven de 50. Ja zeg... Ga dan nog maar eens de arbeidsmarkt op. Dat is gewoon lastig. (...). Ik had er nu al moeite mee.*

De verwachtingen over de arbeidsrelatie lijken op basis van bovenstaande onderzoeksbevindingen door te werken in de perceptie van externe baanzekerheid. Op basis van bovenstaande kan geconcludeerd worden dat de leeftijd van medewerkers een bepalende factor is in de perceptie van externe baanzekerheid. Op dit moment hebben medewerkers met een jaarcontract en medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd de perceptie om moeite te hebben met het vinden van een nieuwe baan buiten De Key. Medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor vijf jaar ervaren een hoge externe baanzekerheid.

#### **4.2.3 Visie op de loopbaan**

In deze paragraaf worden bevindingen met betrekking tot de visie op de loopbaan uiteengezet. Tijdens de interviews werd duidelijk dat participanten verschillende visies hebben op de loopbaan en hier verschillende waarde hechten aan de interne en externe baanzekerheid.

**Participant 7 (medewerker, onbepaalde tijd):** *“Toen ik hier kwam: de hemel ging zowat open (...) Dit ga ik tot mijn pensioen doen dacht ik. Dat dacht ik echt. Hier ga ik blijven, met ook het beeld dat zoiets moet kunnen want corporaties zijn groot en er werken een hoop mensen 40 jaar hier” (...) “Er zijn blijkbaar mensen die dat prima vinden en open staan voor 5 jaar. Ik moet zekerheid inbouwen... ik moet er niet aan denken een 5-jaar contract, dat zou ik echt niet aangaan”.*

Participant 7 heeft, net zoals een groot deel van de participanten een traditionele visie op de loopbaan. Deze medewerkers hechten veel waarde aan de interne baanzekerheid van de arbeidsrelatie. Op het moment dat zij deze interne baanzekerheid ervaren lijken zij minder waarde te hechten aan de externe baanzekerheid. Opvallend aan de opmerkingen van medewerkers met deze visie op de loopbaan is een bepaalde aversie tegen de flexibilisering van de arbeidsrelatie in de organisatie. Deze medewerkers zijn ervan overtuigd dat medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd meer loyaliteit naar de organisatie hebben.

**Participant 9 (manager, 5 jaar):** *“Mijn vorige baan heb ik 10 jaar gedaan, maar ben ik begonnen met het idee dat ik het maximaal 5 jaar zou doen dus dat heb ik nu ook. Eh... over 5 jaar ben je zoveel jaar verder dus ik weet ook niet wat het leven mij dan brengt. Joh, misschien ben ik al wel veel eerder weg en misschien niet...”*

Participant 9 heeft, net zoals een kleiner deel van de participanten een modernere visie op de loopbaan. Deze medewerkers hechten veel waarde aan de mogelijkheid om in de toekomst kennis en vaardigheden te delen met nieuwe collega's en/of organisaties en minder waarde aan de loyaliteit van een arbeidsrelatie tot de pensioengerechtigde leeftijd. Zij zien werken bij verschillende bedrijven als een manier om zichzelf te ontplooiën. Opvallend aan de opmerkingen van medewerkers met deze visie op de loopbaan is het enthousiasme en support voor flexibilisering van arbeidsrelaties, omdat zij ervan overtuigd zijn dat nieuwe medewerkers een waardevolle bijdragen leveren aan een organisatie.

Verschillende participanten laten weten dat zij onder invloed van externe baanzekerheid hun visie op de loopbaan loslaten. Ondanks dat zij bij voorkeur elke vijf jaar zouden wisselen van werkgever, kan het zijn dat ze dit in de toekomst minder gaan doen om de continuïteit in financiële middelen te waarborgen. De perceptie van externe baanzekerheid is in dat geval bepalend voor de naleving van de visie op de loopbaan. Hierdoor hechten zij meer waarde aan de interne baanzekerheid en de mogelijkheden om intern van functie te rouleren en binnen de organisatie te kunnen ontwikkelen.

Op basis van bovenstaande kan geconcludeerd worden dat de visie van een medewerker op de loopbaan van invloed is op de waarde die gehecht wordt aan zowel interne als externe baanzekerheid. Medewerkers met een traditionele visie op de loopbaan hechten meer waarde aan interne baanzekerheid en medewerkers met een moderne visie op de loopbaan hechten meer waarde aan externe baanzekerheid. Op het moment dat de externe baanzekerheid lager wordt, lijken medewerkers af te zien van de visie op de loopbaan en gaan zich meer richten op mogelijkheden om meer interne baanzekerheid te krijgen.

### **4.3 Attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieveranderingen**

In deze paragraaf worden de bevindingen met betrekking tot de veranderingen in de organisatie en de attitude van medewerkers op deze veranderingen teruggekoppeld.

Volgens HR-professionals en managers zijn veranderingen binnen De Key aan de orde van de dag. Dit uit zich volgens deze participanten door de energie die erin gestoken wordt in de vorm van informele meetings, verhalentafels, vergaderingen, werk- en projectgroepen, afdelingsoverleggen,



informatieboekjes, filmpjes en de aandacht die besteed wordt aan de betekenisverlening van medewerkers aan kernbegrippen van de strategische visie.

**Participant 16 (HR-professional):** *“Vanaf zomer 2014 zeggen we dat we bezig zijn met het ontwikkelen van de nieuwe koers en dat eindigde in november 2015, toen hebben we dat koersboekje gemaakt. In dat jaar hebben we verhalentafels georganiseerd... en vanaf dat moment kwam het woord verandering. Dat werd toen een vast idioom van De Key. Daarvoor was verandering iets dat tijdelijk was. Het was een reorganisatie, dat was de verandering en vervolgens was het weer rust. Nu is verandering iets wat een andere invulling heeft gekregen, het is continue.”*

Medewerkers onderschrijven de aandacht die continu aan de veranderingen wordt besteed, maar geven aan niet direct veranderingen in het werk te ervaren. Een groot deel van de medewerkers spreekt uit dat binnen organisaties altijd wel meerdere veranderingen worden doorgevoerd en dat het op dit moment niet opvallender is dan voorheen of anders is dan bij andere bedrijven. Daarnaast spreken medewerkers uit dat de impact die de huidige veranderingen hebben een stuk lager is dan een reorganisatie of verandering waarbij het werk vervalt.

**Participant 8 (medewerker):** *“De organisatie pretendeert in verandering te zijn, ze spreken het ook uit: we zijn een organisatie in beweging, we spelen in op ontwikkelingen. Ervaar jij dat ook zo? Nou, niet eens zo heel erg nee. Er verandert altijd wel wat. Verandert er nu echt meer op het gebied van veranderingen. Mwah dat weet ik niet. Ik vind het allemaal wel meevallen”.*

Medewerkers die minder dan een jaar bij de organisatie werkzaam zijn lichten toe dat veranderingen binnen de organisatie moeilijk te benoemen zijn doordat voor hen alles nieuw is. Zij hebben geen tot minder zicht op hoe er binnen de organisatie gewerkt werd voordat zij in dienst kwamen. Zij geven aan vooral in de eerste maanden van het dienstverband geïnformeerd te zijn over de veranderingen die de organisatie wil doorvoeren en hun rol in deze veranderingen is toegelicht. Uit de interviews blijkt dat medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd enthousiast zijn over de aandacht voor thema's zoals eigenaarschap, interne functieroulatie en de focus op de woonstarter. De aandacht voor deze veranderingen geeft volgens de medewerkers ruimte om te ontwikkelen en geeft een positieve sfeer in de organisatie. Hierbij wordt door de participanten benoemd dat lang niet alle medewerkers hier positief tegenover staan. De voornaamste reden die hiervoor wordt gegeven is dat collega's niet altijd de nut en noodzaak van veranderingen waarnemen.

**Participant 7 (medewerker, onbepaalde tijd):** *“Nou dat stimuleren... dat gevoel heb ik zeker wel want dat wordt continu wel benoemt. En zoals de HR-professional wel een aantal keer benoemd of gezegd heeft en ideeën waar dan over wordt nagedacht zo van: in de toekomst zouden we dit willen of*

*dat. Het zijn best wel out of the box ideeën, bijna alsof het moet. We moeten blijven denken om te blijven veranderen. Er worden gewoon dingen gezocht. Je zou ook soms kunnen denken: never change a winning formula. Iets wat werkt, if things aren't broke, don't fix it."*

**Participant 3 (medewerker, bepaalde tijd):** *"De laatste tijd hebben we meerdere werkoverleggen gehad, ruimte voor beweging en gesproken over de ronde organisatie, eigenaarschap. En daarin merk ik toch wel dat collega's even naar buiten kijken, ze vinden het dan maar een trendachtig dingetje. Als ze lang genoeg en rustig blijven zitten waar ze zitten dan gaat alles wel vanzelf voorbij"*.

Uit de vergelijking van verschillende reacties van medewerkers lijkt de invalshoek van de verandering van invloed te zijn op de attitude van medewerkers ten aanzien van de veranderingen. Hierbij lijkt het onderscheid gemaakt te kunnen worden tussen veranderingen als gevolg van concrete veranderingen in wet- en regelgeving, de nieuwe strategische visie, veranderingen vanuit technologische ontwikkelingen en veranderingen in het personeelsbeleid van de organisatie.

**Participant 13 (medewerker):** *"Eh het scheiden van DAEB en niet-DAEB. Dat moet wettelijk dus dat kan ook niet anders. (...) Zoals het flexen, daar kan je wel aan wennen en dan zal je baan niet op het spel staan, maar echt grote veranderingen dan denk ik dat er over het algemeen wel een soort bepaalde angst heerst van zo: "Wat gaat er dan gebeuren met mijn baan?" of "Wat moet ik dan gaan doen?"*.

Vooral bij veranderingen in het personeelsbeleid lijken veel medewerkers geen support te tonen. Medewerkers begrijpen dat de organisatie meer dynamiek kan gebruiken, maar zij vinden de aanpak van de organisatie om hiertoe te komen niet altijd gewenst. In tegenstelling tot de positieve attitude van medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd, vindt een deel van de medewerkers de mogelijkheid tot interne functieroulatie te veel wordt opgelegd en dat de aandacht voor het nieuwe personeelsbeleid te veel aandacht vraagt. Medewerkers zeggen hierdoor onvoldoende tijd te hebben om de eigen werkzaamheden uit te voeren. Een ander deel van de medewerkers geeft aan dat de aandacht voor eigenaarschap juist zorgt voor de ruimte om jezelf te ontwikkelen en om nieuwe werkzaamheden op te pakken. Opvallend zijn de negatieve attitudes van medewerkers ten aanzien van de arbeidsovereenkomst voor vijf jaar. Medewerkers en enkele managers vinden het een onjuiste beslissing van De Key om in strijd met wet- en regelgeving te handelen en benoemen de nadelen van de arbeidsovereenkomst zoals de investering in de medewerker en het binden van de medewerker aan de organisatie. Dit is zowel het geval bij medewerkers die zelf een arbeidsovereenkomst voor vijf jaar hebben als medewerkers met een ander type contract.

**Participant 10 (medewerker, 5 jaar):** *“Ik vond het een beetje een rare, ik vind het eigenlijk een raar fenomeen. Wat wil je er nou mee? Ik snap het idee van bewegen, die snap ik wel... maar aan de andere kant wat ik net al zei: je hebt 3 jaar nodig om echt een beetje goed in een organisatie te komen dus je gooit ook weer heel veel kennis weg als je na 5 jaar mensen weer de deur uit zet.”*

**Participant 17 (manager):** *“Nou ik vind het heel erg uitgaan van inderdaad een succesvol jong iemand die inderdaad gewoon na 5 jaar, (...) maar ja... Diegene gaat gewoon als hij/zij hier klaar is zo weer verder. Dan is het eigenlijk jammer dat je weer zo'n iemand gaat verliezen. Maar we hebben ook een hele lading aan andere functies en eh... mensen willen dan toch ook vastigheid en die willen... die hebben een hypotheek en eh dan... ja... als je dan beheerder bent en dat is ook je niveau waarop je werkt, op mbo-niveau en niet schittert... dan kan je zeggen: die mensen willen wij dus niet, maar ik heb daar wel moeite mee”.*

Een HR-professional onderschrijft de negatieve attitudes die er zijn geweest voor de veranderingen in het personeelsbeleid, waaronder de arbeidsovereenkomst voor vijf jaar.

**Participant 18 (HR-professional):** *“Die 5 jaarcontracten daar zijn wij echt heel lang mee bezig geweest, onwijs veel discussies over geweest en ontevredenheid en iedereen moest zijn plasje erover doen... maar we hebben het toch gedaan.”*

De verschillen in de attitude van medewerkers ten aanzien van veranderingen kan volgens verschillende participanten verklaard worden door de impact die de veranderingen tezamen hebben. Meerdere medewerkers, maar vooral (lijn)managers en HR-professionals nemen waar dat er een bepaalde onrust heerst in de organisatie, waarbij medewerkers het gevoel hebben dat het werk totaal gaat veranderen. Dit leidt ertoe dat een deel van de medewerkers hierdoor angst ervaart dat op termijn hun kennis en vaardigheden niet meer aansluit bij de nieuwe eisen van het werk. Dit uit zich in vragen over hoe de functie er in de toekomst uit gaat zien, of ze nog wel hetzelfde kunnen blijven doen en wat er van hen verwacht wordt. Managers zien hun rol met betrekking tot de veranderingen vooral in het informeren, begeleiden en/of ondersteunen en geruststellen van medewerkers over de invloed van de verandering op de individuele medewerker. Uit de interviews blijkt dat niet alle managers tevreden zijn over de aanpak van de organisatie bij de sommige veranderingen. Onderstaand voorbeeld heeft betrekking op het wijkgericht samenwerken.

**Participant 17 (manager):** *“Zij kunnen meer invulling geven aan hun eigen werk dus door een beheerder en een vakman aan elkaar te koppelen. Zij hebben ook een belangrijke rol gekregen in de afhandeling van klachten, maar eigenlijk... ja... Ik heb toch een beetje het gevoel dat er iets over de*

*schutting is gegooid zo van... jongens ga het maar doen onder het mom van organisch, maar daar zwemmen een paar mensen en daar moeten we echt heel alert op zijn.”*

Waar medewerkers en de (lijn)managers proberen de angst van medewerkers te beperken, uit een HR-professional de reactie van een deel van de medewerkers niet ongewenst te vinden. De HR-professional laat weten vooral dynamiek in de organisatie te willen krijgen en dat dit probeert wordt door op verschillende veranderingen in het personeelsbeleid het ‘denken’ op te schudden. Om deze reden zijn de HR-professionals eigenlijk blij met de onzekerheid die sommige medewerkers ervaren als gevolg van de veelheid van veranderingen.

**Participant 16 (HR-professional):** *“Houd je als p&o rekening met andere effecten die het met zich meebrengt? Zoals een bepaalde onveiligheid of onzekerheid? Een stress die het kan opleveren, of denk je meer in groter geheel? Graag. Graag wat? Graag dat het stress oplevert. Ja? Omdat je dan bereikt wat je wilt hebben. Ja kijk... soms is het ook weleens goed om te illustreren hoe groot het probleem is.”*

De attitude over de veranderingen binnen de organisatie komt volgens HR-professionals vooral tot uiting in de onderstroom van de organisatie en in de ruimte die geboden wordt tijdens werk- en projectgroepen. Volgens de HR-professionals komt de emotionele reactie op veranderingen van medewerkers komt vooral tot uiting in de onderstroom, en de kritische reflectie op de inhoud van de veranderingen van medewerkers vooral tot uiting tijdens werk- en projectgroepen. HR-professionals geven aan hierbij weinig zicht te hebben op de onderstroom, door de rol die zij hebben in veranderingsprocessen. Managers geven aan de kritische houding van medewerkers te waarderen omdat veranderingen hierdoor inhoudelijk beter worden en betere aansluiting is tussen medewerkers en de verandering. Hieronder wordt duidelijk wat de inspraak van medewerkers bijdraagt aan de veranderingen.

**Participant 17 (manager):** *“Wat er precies gaat veranderen dat weten we nog niet, maar we praten er al ene hele tijd over. We zijn eigenlijk gestart met hoe gaat de organisatie er dan uit zien? Dus we hebben harkjes getekend en toen wilde we dat toch gaan bespreken met de medewerkers en toen kwamen er een aantal mensen die zeiden: “ik heb eigenlijk het waarom niet goed op een rijtje”. Dus toen hebben we hulp ingeroepen van Jaap Boonstra, ik weet niet of je hem kent... en die heeft ons wat... althans een zetje gegeven en wat opdrachten gegeven zoals: denk eerst eens na over het waarom”*

HR-professionals geven aan dat het niet enkel medewerkers zijn die kritiek hebben op het beleid van de organisatie, maar dat ook managers weerstand vertonen tegen veranderingen omdat zij het op

strategisch niveau niet eens zijn met de keuzes die de organisatie maakt.

**Participant 16 (HR-professional):** “Verschilt het dan nog hoe medewerkers hiermee omgaan of hoe managers hiermee omgaan? *Nee, managers zijn ook medewerkers.* En waarin merk je dat? *Die lopen ook tegen dingen aan en die hebben ook hun eigen persoonlijke overtuigingen. Het zijn net mensen.*”

De invloed van de flexibilisering van de arbeidsrelatie door middel van de inzet van arbeidsovereenkomsten voor vijf jaar is volgens de verschillende actoren minimaal.

Medewerkers zien zowel voordelen als nadelen van de arbeidsovereenkomst voor vijf jaar. Enkele medewerkers noemen het vooral een maatregel om goedkoop en gemakkelijk van medewerkers afscheid te nemen als de organisatie geen arbeidsrelatie meer wil. Hierbij noemen zij het gebrek van De Key dat ongewenst gedrag of lage kwaliteit van werkzaamheden amper aan de orde komen en dat medewerkers al helemaal niet snel ontslagen worden om die reden. Een medewerker noemde het om deze reden ook wel een ‘paardenmiddel’ om een verhaal duidelijk te maken. Andere medewerkers benoemde ook wel de voordelen, namelijk dat het inzetten van deze arbeidscontracten medewerkers aantrekt met ‘gewenste houding’ ten aanzien van de loopbaan bij De Key.

**Participant 2 (medewerker, 5 jaar):** “*Als ik naar mezelf kijk denk ik dat ik verjongend ben ten opzichte van de organisatie en frisser ben dan de gemiddelde 48+ werknemer, maar ik kan hem niet heel hard maken waar het dan in zit. Of dat dan... volgens mij ligt dat niet aan het contract. Het straalt wel iets uit, we zijn ergens mee bezig, als je hier komt om de rest van je tijd uit te zingen dan zijn we niet de goede club. Dus ik kan mij voorstellen dat het mensen tegenhoudt en ik denk dat als je de selectie maakt met die bril, dat je het op die manier bekijkt, dat je op een bepaald soort mensen uitkomt.*”

Managers zijn van mening dat de invloed van de arbeidsovereenkomst van vijf jaar is op medewerkers. Zij vinden deze vorm van flexibilisering enkel een manier die past bij hoogopgeleide medewerkers met een hoge externe baanzekerheid. Dit past niet bij het type medewerkers wat in de organisatie werkzaam is. Ze verwachten daarnaast dat medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor vijf jaar een lagere binding hebben.

Ook de HR-professionals zijn van de mening dat alleen het veranderen van de arbeidsovereenkomst geen invloed heeft op de attitude van medewerkers ten aanzien van de veranderingen binnen de organisatie. Zij laten weten dat de ‘nieuwe’ arbeidsovereenkomsten een manier zijn om een beeld te creëren dat het belangrijk is voor medewerkers om bewust te zijn van de eigen mobiliteit.

**Participant 18 (HR-professional):** *“Als je doorhebt wat jouw mobiliteit is en jouw functie komt te vervallen dan ben je heel makkelijk in staat om die switch te maken. En nu is dat niet zo... nu wachten we gewoon af tot de situatie daar is en dan zien we wel”.*

Op basis van bovenstaande bevindingen kan geconcludeerd worden dat binnen De Key een scala aan veranderingen wordt geïmplementeerd. De veranderingen hebben zowel een affectieve, cognitieve als gedragsmatige attitude tot gevolg, variërend van actieve weerstand en irritatie tot veel support en enthousiasme. De verwachting van alle drie de actoren is dat de invloed van de flexibilisering van de arbeidsrelatie minimale invloed heeft op de attitude van medewerkers.

In dit hoofdstuk zijn de bevindingen teruggekoppeld naar aanleiding van de dataverzameling. In het volgende hoofdstuk worden deze bevindingen gekoppeld aan de literatuur en wordt antwoord gegeven op de empirische deelvragen en de hoofdvraag van het onderzoek. Daarnaast bevat het volgende hoofdstuk een discussie op basis van een verbinding tussen theoretische en empirische bevindingen en worden de beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek en praktijkbeoefenaars uiteengezet.

## Hoofdstuk 5: Conclusie en discussie

Dit hoofdstuk betreft de conclusie en de discussie naar aanleiding van de onderzoeksbevindingen. In 5.1 worden verschillende conclusies getrokken; eerst op de empirische deelvragen en vervolgens op de hoofdvraag van het onderzoek. In 5.2 vindt een discussie plaats op basis van een reflectie op de literatuur. In 5.3 worden aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek en voor praktijkbeoefenaars. Tot slot wordt in 5.4 geflecteerd op het onderzoek met de focus op de onderzoeksmethoden en de rol van de onderzoeker.

### 5.1 Conclusie

In deze paragraaf wordt eerst antwoord gegeven op de empirische deelvragen van het onderzoek. Op basis van deze deelconclusies wordt aan het einde van deze paragraaf antwoord gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek.

#### 5.1.1 Deelvraag 1

*Wat is de invloed van flexibilisering van de arbeidsrelatie op de perceptie van medewerkers om voorzien te worden in economische en sociale behoeften?*

Uit de onderzoeksbevindingen blijkt dat de flexibilisering van arbeidsrelaties invloed heeft op de perceptie van medewerkers over zowel de interne baanzekerheid als externe baanzekerheid. De eerste conclusie die getrokken kan worden is dat tijdelijke arbeidsovereenkomsten meer interne onzekerheid met zich meebrengen dan arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd. De looptijd van de tijdelijke arbeidsovereenkomst blijkt deze perceptie van zekerheid te beïnvloeden; naarmate de looptijd van de arbeidsovereenkomst toeneemt, neemt de perceptie van interne baanzekerheid toe. Uit de onderzoeksbevindingen met betrekking tot de perceptie van externe baanzekerheid blijken vooral medewerkers met een jaarcontract en een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd hun externe baanzekerheid laag in te schatten. Dit wordt door hen gewijd aan hun hogere leeftijd en de verwachting dat zij daardoor minder aantrekkelijk zijn voor nieuwe werkgevers. Medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor vijf jaar percipieerden hun externe baanzekerheid hoog. Zij verwachten, net als bij de indiensttreding bij De Key, geen moeite te hebben met het vinden van een nieuwe functie. Op basis van huidig onderzoek lijkt de waarde die gehecht wordt aan de externe baanzekerheid af te hangen van de interne baanzekerheid die medewerkers ervaren. Medewerkers met een jaarcontract ervoeren door hun lage interne baanzekerheid, de noodzaak aan een hoge externe baanzekerheid te hebben. Medewerkers met een hoge interne baanzekerheid ervoeren niet de noodzaak aan een hoge externe baanzekerheid aangezien zij voldoende zekerheid halen uit de huidige baan. Hieruit kan opgemaakt worden dat de combinatie van interne en externe baanzekerheid goed inzicht geven van de behoefte van medewerkers om voorzien te worden in economische en sociale behoeften. Figuur 2 wordt gebruikt om dit toe te lichten.

Interne baanzekerheid	Hoog	2	4
	Laag	1	3
		Laag	Hoog
Externe baanzekerheid			

Figuur 2: Koppeling tussen perceptie interne en externe baanzekerheid in de zekerheid om voorzien te worden in economische en sociale behoeften.

#### 1. Lage interne baanzekerheid en lage externe baanzekerheid

Op het moment dat medewerkers een lage interne baanzekerheid ervaren in combinatie met een lage externe baanzekerheid, zullen zij onzeker zijn over de voorziening van economische en sociale behoeften. Uit dit onderzoek blijkt dat dit vooral medewerkers met een jaarcontract betreft.

#### 2. Hoge interne baanzekerheid en lage externe baanzekerheid

Op het moment dat medewerkers een hoge interne baanzekerheid ervaren in combinatie met een lage externe baanzekerheid, zullen zij niet onzeker zijn over de voorziening van economische en sociale behoeften. Uit dit onderzoek blijkt dat dit vooral medewerker zijn met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd.

#### 3. Lage interne baanzekerheid en hoge externe baanzekerheid

Op het moment dat medewerkers een hoge interne baanzekerheid ervaren in combinatie met een hoge externe baanzekerheid, zullen zij niet onzeker zijn over de voorziening van economische en sociale behoeften. In dit onderzoek waren er geen medewerkers met deze combinatie.

#### 4. Hoge interne baanzekerheid en hoge externe baanzekerheid

Op het moment dat medewerkers een hoge interne baanzekerheid ervaren in combinatie met een hoge externe baanzekerheid zullen zij niet onzeker zijn over de voorziening van economische en sociale behoeften. In dit onderzoek betreft het vooral medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor vijf jaar die op deze wijze worden voorzien in hun behoeften.

Op basis van bovenstaande kan geconcludeerd worden dat de flexibilisering binnen De Key invloed heeft op de zekerheid van medewerkers om voorzien te worden in zowel de interne baanzekerheid als externe baanzekerheid. De flexibilisering van de arbeidsrelatie brengt op dit moment vooral voor medewerkers met een jaarcontract een hoge onzekerheid met zich mee om voorzien te worden in economische en sociale behoeften.



### 5.1.2 Deelvraag 2

*Wat is de invloed van onzekerheid om voorzien te worden in economische en sociale behoeften op de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieverandering?*

Op basis van de eerste deelvraag blijkt dat het type arbeidsovereenkomst gekoppeld kan worden aan de (on)zekerheid om voorzien te worden in economische en sociale behoeften. De uitkomst hiervan wordt weergegeven in figuur 3. Om antwoord te kunnen geven op tweede deelvraag wordt de koppeling gelegd tussen het wel of niet voorzien worden in sociale economische behoeften en de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieveranderingen.

Interne baanzekerheid	Hoog	Arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd	Arbeidsovereenkomst voor vijf jaar
	Laag	Arbeidsovereenkomst voor één jaar	*
		Laag	Hoog
Externe baanzekerheid			

Figuur 3: Koppeling tussen voorzien worden in economische en sociale behoeften en de arbeidsovereenkomst.

Uit huidige onderzoeksbevindingen blijkt dat De Key op dit moment als reactie op ontwikkelingen in haar omgeving verschillende veranderingen aan het doorvoeren is. Dit zijn veranderingen als reactie op wijzigingen in wet- en regelgeving (scheiding van DAEB en niet-DAEB), nieuwe positionering in de sector door middel van een nieuwe strategische visie (verschillende herstructureringen en een nieuw personeelsbeleid) en technologische ontwikkelingen (digitalisering van de dienstverlening). Uit de onderzoeksbevindingen kan opgemaakt worden dat medewerkers op verschillende manieren omgaan met en reageren op de veranderingen, evenals de (lijn)managers en HR-professionals. Tevens blijkt dat (lijn)managers vooral inspanning leveren om medewerkers te informeren en draagvlak te creëren voor veranderingen om medewerkers op deze manier te voorzien van informatie en betrekken bij de veranderingen in de organisatie. Daarnaast blijkt dat HR-professionals vooral bezig zijn met het verkleinen van de mismatch tussen huidige houding, kennis en vaardigheden en gewenste houding, kennis en vaardigheden. Vanuit deze invalshoek vinden HR-professionals het belangrijk om medewerkers met een lage veranderbereidheid op te schudden en hen bewust te maken van het belang om voor te bereiden op de veranderende eisen van het werk.

Aan de hand van de onderzoeksbevindingen is een verband gevonden tussen de zekerheid om voorzien te worden in economische en sociale behoeften en de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieveranderingen. Dit wordt hieronder nader toegelicht.

Participanten met een jaarcontract tonen een hoge veranderbereidheid ten aanzien van veranderingen. Zij benoemen in de gesprekken het belang om als organisatie in te spelen ontwikkelingen en geven aan hier graag een bijdrage aan te willen leveren. Deze medewerkers tonen support voor de veranderingen en proberen collega's te overtuigen van de positieve ontwikkeling die de veranderingen met zich mee kunnen brengen. De uiteindelijke actieve bijdrage is echter lager dan van andere medewerkers. Dit komt doordat medewerkers met een jaarcontract op het moment dat de verandering veel energie kost of als blijkt dat zij collega's niet kunnen meenemen in de verandering de focus wordt verlegd naar correcte uitvoering van de eigen werkzaamheden. Door de lage interne baanzekerheid en lage externe baanzekerheid hebben medewerkers met een jaarcontract vooral belang bij een leidinggevende die tevreden is over de uitvoering van de werkzaamheden. Hiermee neemt de kans op een verlening van de arbeidsrelatie immers toe.

Participanten met een arbeidsovereenkomst voor vijf jaar tonen een hoge veranderbereidheid ten aanzien van veranderingen en positieve attitudes ten aanzien van veranderingen in de organisatie. Door het vooruitzicht om komende jaren werkzaam te blijven bij De Key (interne baanzekerheid) zijn medewerkers bereid om zich in te spannen voor de veranderingen binnen de organisatie en support te tonen door een actieve bijdrage te leveren. Uit de onderzoeksbevindingen kan opgemaakt worden dat hun attitude niet enkel bepaald wordt door de perceptie van interne baanzekerheid, maar ook door de perceptie van nut en noodzaak en wat de invloed is van de verandering op de individuele situatie. Medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor vijf jaar lijken meer kansen te zien voor hun eigen ontwikkeling of zien de veranderingen als een mogelijkheid om een bijdrage te leveren aan de organisatie. Daarnaast tonen zij minder emotionele attitudes op het moment dat de veranderingen mogelijk leiden tot veranderende eisen aan het werk. Dit kan verklaard worden doordat zij genoeg mogelijkheden ervaren om bij ongenoegen de organisatie te verlaten en een nieuwe functie te bekleden.

Participanten met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd tonen uiteenlopende attitudes ten aanzien van organisatieveranderingen. Bij deze medewerkers lijkt de attitude voornamelijk bepaald te worden door de perceptie van nut en noodzaak van de verandering en de invloed van veranderingen. Medewerkers die hierin mogelijkheden voorzien vertonen vooral positieve gedragsmatige attitudes door collega's mee te krijgen in de verandering. Daarnaast blijkt uit de onderzoeksbevindingen dat deze medewerkers blijdschap vertonen aangezien de veranderingen kansen scheppen en de medewerker zich daardoor kan ontwikkelen. Medewerkers die door de veranderingen vooral beperkingen zien vertonen met name affectieve gedragsmatige attitudes. Hierbij is een onzekerheid of de kennis en vaardigheden van de medewerker in de toekomst nog wel voldoende aansluiten bij de werkzaamheden. Medewerkers ervaren door de lage externe baanzekerheid heftigere emotionele

attituden aangezien zij verwachten niet gemakkelijk aan een nieuwe baan te komen. De affectieve attitude van medewerkers lijkt zich vooral te uiten in angst en boosheid.

Op basis van bovenstaande kan geconcludeerd worden dat zekerheid om voorzien te worden in economische en sociale behoeften een invloed heeft op de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieveranderingen. Zowel de interne als externe baan zekerheid blijkt een belangrijke voorspeller te zijn voor de attitude van medewerkers.

### **5.1.3 Deelvraag 3**

*Hoe beleven medewerkers, (lijn)managers en HR-professionals binnen De Key de invloed van de flexibiliserende arbeidsrelatie op de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieveranderingen?*

Uit de onderzoeksbevindingen blijkt dat medewerkers, (lijn)managers en HR-professionals een andere rol hebben in veranderingsprocessen. HR-professionals hebben binnen De Key een belangrijke rol in het initiëren en implementeren van veranderingen met betrekking tot medewerkers. Managers hebben een belangrijke rol in het initiëren en implementatie van veranderingen met betrekking tot de primaire processen in de organisatie. Medewerkers hebben de verantwoordelijkheid om met beide veranderingen om te gaan en zich aan te passen aan de veranderende eisen van het werk en de wijzigingen in het personeelsbeleid. Bij het onderzoeken van de attitude van medewerkers ten aanzien van veranderingen lijken de percepties van de verschillende actoren over de attitude van medewerkers redelijk overeen te komen. De mate waarin sommige attitudes gewenst of ongewenst worden ervaren verschilt echter tussen actoren evenals de invloed die de flexibilisering van de arbeidsrelatie heeft op de attitude van medewerkers. Alle drie de actoren verwachten een minimale invloed van de flexibilisering van de arbeidsrelaties. In de onderstaande alinea's wordt ingegaan op de visie van verschillende actoren over de invloed van de flexibilisering van de arbeidsrelaties binnen De Key.

Medewerkers zien de flexibilisering van de arbeidsrelatie binnen De Key vooral als een manier waarop de organisatie op een eenvoudige en goedkope manier van medewerkers afscheid kan nemen op het moment dat de betreffende medewerkers niet meer de kwaliteit leveren die van hem of haar verwacht wordt, of als de voorspelling is om minder medewerkers nodig te hebben op een afdeling. Medewerkers vinden de maatregel van De Key een heftig instrument om deze doelen te bewerkstelligen en zijn van mening dat het niet het gewenste resultaat oplevert. Zij verwachten dat de flexibilisering door middel van arbeidsovereenkomsten van vijf jaar de scheiding tussen nieuwe medewerkers en oudere medewerkers alleen maar groter maakt doordat nieuwe medewerkers vertrekken en oudere medewerkers in dienst blijven. Daarnaast verwijzen medewerkers naar de ongewenste effect van het beleid, zoals de emotionele reacties van collega's.

Lijnmanagers zien de flexibilisering van de arbeidsrelatie binnen De Key vooral als een maatregel die effectief kan zijn voor hoogopgeleide medewerkers met een hoge externe baanzekerheid. Zij vinden dat de arbeidsovereenkomsten voor vijf geen uitkomst biedt voor medewerkers die de organisatie nodig heeft voor het primaire proces. Dit zijn volgens managers vooral medewerkers die behoefte hebben aan stabiliteit en zekerheid en door hun lagere opleidingsniveau minder makkelijk aan een nieuwe baan komen dan hoogopgeleide medewerkers. Managers verwijzen naar de ongewenste effecten dat het beleid met zich mee kan brengen zoals onaantrekkelijk werkgeverschap en lagere binding met de organisatie. Daarnaast zien de (lijn)managers een risico voor medewerkers die nu voldoende interne baanzekerheid ervaren, maar waarbij die naar verloop van de tijd afneemt als gevolg van de resterende looptijd van de arbeidsovereenkomst. In figuur 3 zijn dit de medewerkers met een *asterisk* (\*). Deze medewerkers kunnen belangrijke sleutelfiguren zijn voor de organisatie en gaan vroegtijdig weg. Zij verwachten dat dit een negatieve impact heeft op de organisatie.

De HR-professionals zien de flexibilisering van de arbeidsrelaties binnen De Key vooral als een onderdeel van een groter project. De HR-professionals beschrijven dat de kwalitatieve mismatch tussen medewerkers en de eisen van het werk steeds groter wordt. Dit komt volgens hen doordat wet- en regelgeving complexer wordt, maar ook omdat medewerkers intern onvoldoende bereid zijn om daarin mee te gaan, van functie te rouleren en opleidingen te volgen. De HR-professional beschrijft dat deze mismatch in het verleden altijd is geaccepteerd, maar dat daardoor binnen de organisatie fouten worden gemaakt en nieuwe medewerkers worden aangenomen om de problemen op te lossen. Door het flexibiliseren van haar arbeidsrelatie proberen de HR-professionals dynamiek in de organisatie te creëren om medewerkers bewust te maken van hun mobiliteit en ervoor te zorgen dat medewerkers in staat zijn om zich aan te passen aan de veranderende eisen van het werk. De HR-professionals verwachten dat het nieuwe personeelsbeleid niet alleen effect heeft op de medewerkers met een tijdelijke arbeidsovereenkomst, maar vooral grote invloed heeft op de rest van de organisatie. Op basis van de resultaten uit de deelvragen blijken de veranderingen in de organisatie het grootste effect te hebben op de medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd, die affectieve attitudes vertonen door de angst om in de toekomst geen aansluiting te hebben tussen kennis en vaardigheden en eisen van het werk. Vanuit het oogpunt van HR-professionals is de affectieve angstige attitude van medewerkers ten aanzien van veranderingen geen ongewenste ontwikkeling omdat hiermee bewustzijn over het belang van duurzame inzetbaarheid wordt gecreëerd.

#### **5.1.4 Hoofdvraag**

*Op welke manier beïnvloedt de flexibilisering van de arbeidsrelatie binnen De Key de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieveranderingen?*

Op basis van de empirische deelvragen is een interessante conclusie te trekken. Op basis van de

beantwoording van de eerste deelvraag kan gesteld worden dat de flexibilisering van de arbeidsrelatie van invloed is op de zekerheid van medewerkers om voorzien te worden in economische en sociale behoeften. Op basis van de beantwoording van de tweede blijkt dat de zekerheid van medewerkers om voorzien te worden in deze behoeften invloed heeft op de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieveranderingen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de flexibilisering van invloed is op de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieveranderingen. Uit de derde deelvraag blijkt echter dat zowel medewerkers, (lijn)managers als HR-professionals verwachten dat de invloed van de flexibilisering van de arbeidsrelatie minimaal is. Medewerkers zien de flexibilisering van de arbeidsrelatie vooral als een manier om eenvoudig en goedkoop van medewerkers afscheid te nemen. (Lijn)managers zien de flexibilisering van de arbeidsrelaties door middel van de arbeidsovereenkomst voor vijf jaar vooral als een maatregel die effectief kan zijn voor hoger opgeleide medewerkers met een hoge externe baanzekerheid. Zij benoemen hierbij de grote groep medewerkers binnen De Key niet hoogopgeleid is. HR-professionals zijn van mening dat de flexibilisering door middel van de arbeidsovereenkomsten voor vijf jaar niet bijdraagt aan de attitude van medewerkers, maar wel een onderdeel is van een groter geheel en daardoor bijdraagt aan de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieveranderingen.

Om tot beantwoording van de hoofdvraag te komen kan gesteld worden dat de flexibilisering van de arbeidsrelatie als individueel HR-instrument weinig tot geen positief effect heeft op de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieveranderingen. De flexibilisering van de arbeidsrelatie heeft vooral tot gevolg dat medewerkers onzekerheid ervaren over de mogelijkheid om de arbeidsrelatie binnen De Key voort te zetten. De samenloop van verschillende organisatieveranderingen waarbij nieuwe eisen aan medewerkers wordt gesteld en de samenloop van verschillende HR-interventies maakt echter dat er een verschil waar te nemen is in de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieveranderingen tussen medewerkers met een jaarcontract, arbeidsovereenkomst voor vijf jaar en arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Hieruit voortvloeiend wordt de hoofdvraag beantwoord met het gegeven dat de flexibilisering van de arbeidsrelatie binnen De Key bijdraagt aan de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieveranderingen.

## **5.2 Discussie**

In deze paragraaf komen verschillende aspecten aan bod, zoals een theoretische reflectie (5.2.1), methodologische reflectie (5.2.2) en reflectie op de resultaten van het onderzoek (5.2.3). Daarnaast wordt in 5.2.4 aandacht besteed aan beperkingen van het onderzoek. In 5.2.5 wordt stilgestaan bij de aanbevelingen voor vervolgonderzoek en in 5.2.6 worden praktische implicaties en aanbevelingen voor praktijkbeoefenaars gegeven.

### 5.2.1 Theoretische reflectie

Als gevolg van verschillende ontwikkelingen is de omgeving van organisaties in hoog tempo dynamischer en complexer aan het worden (Berntson, Sverke & Marklund, 2006). Door het belang van goede aansluiting tussen omgeving en dienstverlening treffen organisaties maatregelen om een goede concurrentiepositie te blijven behouden of te overleven (Guest, 2004; Piderit, 2000). In deze studie is ingegaan op twee maatregelen die organisaties treffen. Deze eerste manier is het flexibiliseren van haar arbeidsrelaties (Goudszwaard, 2003; Goudszwaard et al., 2007; Berntson et al., 2006). De tweede manier is het flexibiliseren van proces en organisatie (Goudszwaard et al., 2007; Prenen & Verbiest, 2015; Guest, 2004). Door deze maatregelen zijn organisatieveranderingen onontkoombaar. In de wetenschappelijke literatuur is de relatie tussen deze twee flexibiliseringsmaatregelen nog niet eerder onderzocht. Daarom is op basis van eerder literatuur besloten om de relatie te onderzoeken aan de hand van het concept *zekerheid om voorzien te worden in economische en sociale behoeften*. Door gebruik te maken van het bredere concept is ruimte ontstaan voor de perceptie en belang zowel interne- als externe baan zekerheid. Huidig onderzoek laat zien dat het gebruikte theoretisch kader waardevol is voor het bestuderen van het vraagstuk.

Een aandachtspunt voor een nieuw theoretisch kader heeft betrekking op de literatuur die gebruikt is voor de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieverandering. De literatuur over de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieverandering richt zich op één verandering per keer, maar zoals Piderit (2000) al veronderstelde kenmerkt organisatieverandering zich tegenwoordig veel meer door een opeenvolging van verschillende veranderingen. Hierdoor is in bestaand literatuur over de attitude van medewerkers geen aandacht voor het effect dat continuerende veranderingen kan hebben op medewerkers. Door het vertalen van de informatie op het eigen vraagstuk is gelukt om inzicht te krijgen in de attitude van medewerkers, maar voor vervolgonderzoek zou het interessant zijn om de literatuur omtrent de attitude van medewerkers ten aanzien van veranderingen te koppelen aan de literatuur omtrent ‘continuous change’. In deze literatuurstroming omarmen onderzoekers de huidige situatie waarin veranderingen continue plaatsvinden (Tsoukas & Chia, 2002).

### 5.2.2 Methodologische reflectie

In deze paragraaf wordt gereflecteerd op verschillende methodische keuzes en de impact hiervan op het onderzoek.

In eerdere studies naar de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieveranderingen is de attitude voornamelijk vanuit één actor onderzocht (Naswall et al., 2005; Paulsen et al., 2005; Oreg, 2006). Naar aanleiding van bevindingen van Wright en Nishii (2013) over invloed van verschillende stappen binnen de vertaling van een strategische keuze tot operationele uitwerking is gekozen om de attitudes van medewerkers ten aanzien van organisatieveranderingen niet enkel te onderzoeken vanuit

medewerkers, maar ook vanuit (lijn)managers en HR-professionals. Deze keuze heeft een bijdrage geleverd aan het onderzoek, aangezien de extra informatie veel opgeleverd heeft voor het ontrafelen van het vraagstuk.

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van kwalitatieve onderzoeksmethode om zo te onderzoeken wat de invloed van de flexibiliserende arbeidsrelatie is op de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieveranderingen. Terugkijkend naar de onderzoeksvraag en de bevindingen die op basis hiervan tot stand zijn gekomen was het kwalitatieve design een verstandige keuze. Middels deze methode is niet alleen antwoord gevonden om een sociaal vraagstuk, maar heeft het ook ruimte geboden om de achterliggende redenen te achterhalen.

De onderzoeker is tijdens de onderzoeksperiode veel aanwezig geweest in de organisatie. Dit is ten goede gekomen van (1) het contextualiseren van de onderzoeksdesign en bevindingen en (2) was gemakkelijker toegang tot informatie en het maken van afspraken van interviews met de participanten. Een nadeel van de aanwezigheid in de organisatie is de dubbelrol en de visie van participanten op de onderzoeker als ‘stagiaire bij P&O’. Dit kan een negatieve invloed hebben gehad op de sociaal wenselijke antwoorden van medewerkers. Om de invloed van de aanwezigheid te beperken is extra aandacht besteed aan de anonimiteit en vertrouwelijkheid van het onderzoek. Tijdens het onderzoek is geprobeerd op geen enkele manier een waardeoordeel te uiten. Bij het schrijven van deze scriptie is beschouwend maar kritisch te kijken naar de situatie zoals die gedeeld is door de verschillende actoren binnen de organisatie. Bij het schrijven van de rapportage heb ik mij niet laten weerhouden om minder positieve kanten aan de orde te brengen omdat ik vind dat De Key recht heeft op een eerlijke representatie van de bevindingen die geen afbreuk doet aan de werkelijkheid.

### **5.2.3 Reflectie op de resultaten**

In deze paragraaf worden de empirische resultaten vergeleken met de bevindingen op basis van de literatuurstudie. Hierbij is vooral aandacht voor afwijkingen ten opzichte van de verwachtingen op basis van de literatuurstudie en nieuwe inzichten naar aanleiding van dit onderzoek.

#### **5.2.3.1 Een HR-instrument of een bundel?**

Ondanks dat medewerkers, (lijn)managers en HR-managers verwachten dat de flexibilisering van de arbeidsrelatie geen invloed heeft op werk gerelateerd gedrag van medewerkers, blijkt uit de beantwoording van de hoofdvraag dat de flexibilisering van de arbeidsrelatie binnen De Key wel degelijk invloed heeft op de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieverandering. Volgens onderzoekers kan dit verklaard worden door dat het effect van het groeperen van losse HR-praktijken zodat ze een versterkende werking hebben op de organisatie (Boxall & Macky, 2009; Combs et al., 2006 in: Leggat, Bartram & Stanton, 2011). Het bundelen van HR-praktijken wordt ook

wel aangeduid met High Performance Work Systems (HPWS) (Leggat al., 2011; Kalleberg, Marsden, Reynolds & Knoke., 2006). Door middel van deze kennis kan verklaard worden waarom de individuele actoren de verwachting hadden dat de flexibilisering van de arbeidsrelatie geen invloed heeft op de attitude van medewerkers, maar uit de onderzoeksbevindingen blijkt dat de flexibilisering binnen De Key wel degelijk invloed heeft op de attitude van medewerkers. De flexibilisering van de arbeidsrelaties binnen De Key is een klein onderdeel van het grotere verhaal, aldus een HR-professional.

### **5.2.3.2 Voorkeur voor arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd, of niet?**

Uit de onderzoeksbevindingen blijkt dat de flexibilisering van arbeidsrelaties voor medewerker leiden tot de perceptie van een lagere interne baanzekerheid. Uit dit onderzoek blijkt echter dat medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor vijf jaar wel worden voorzien in economische en sociale behoeften. Hoewel in de literatuur verondersteld wordt dat naarmate de looptijd van een arbeidsovereenkomst toeneemt, de arbeidsrelatie meer kenmerken gaat vertonen van een arbeidsrelatie voor onbepaalde tijd was niet veronderstelt dat deze medewerkers voorzien zouden worden in hun behoefte aan interne baanzekerheid. Hierdoor kan verondersteld worden dat de perceptie van onzekerheid onderhevig is aan dynamieken. Onder andere door de ontwikkelingen in de werksituatie (van industriële samenleving naar postmoderne samenleving) waarbij het maatschappelijk ideaal verandert dat een werkgever niet langer zorg draagt voor levenslange werkgaranties, maar waarin medewerker zelf de verantwoordelijkheid dragen voor financiële continuïteit. Daarnaast zorgen ontwikkelingen tussen het kabinet en kredietverstrekkers ervoor dat in de toekomst medewerkers met een flexibele arbeidsrelatie op een gemakkelijkere manier hun hypotheek rondkrijgen voor de financiering van een woning (Rijksoverheid, 2017b). De ontwikkelingen, evenals de ontwikkelingen in de conjunctuur van de arbeidsmarkt, zorgen ervoor dat de perceptie van zekerheid onder invloed is van dynamiek. Dit is een interessante bevinding wanneer deze wordt afgezet tegen de standaardvisie dat enkel een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd medewerkers kan voorzien van economische en sociale behoeften.

### **5.2.3.4 De flexibilisering van de arbeidsrelatie als factor voor de attitude van medewerkers?**

In het theoretisch kader zijn verschillende factoren uiteengezet waarvan bekend is dat zij de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieveranderingen beïnvloeden. Het thema dat in dit discussiepunt centraal staat is of de flexibilisering van de arbeidsrelatie toegevoegd moet worden aan deze lijst. Tijdens het onderzoek zijn een aantal van deze factoren aan bod gekomen, omdat dit voor medewerkers een bepalende factor is voor hun attitude ten aanzien van veranderingen. Twee factoren lijken hierbij overduidelijk meer invloed te hebben op de attitude van medewerkers ten aanzien van veranderingen dan de invloed van de flexibilisering heeft, dit zijn: de persoonlijke impact van de veranderingen, zoals Van den Heuvel, Schalk, Freese en Timmerman (2016) hebben onderzocht en de Danike van Beek | Masterscriptie Strategisch Human Resource Management | Casestudy bij Woonstichting De Key  
Invloed van flexibilisering van arbeidsrelaties op de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieverandering.



invloed van de perceptie van nut en noodzaak van de verandering, zoals Armenakis, Bernerth, Pitts en Walker (2007) hebben onderzocht. Een factoren waarop de flexibilisering meer invloed heeft op de attitude van medewerkers is de geschiedenis aan veranderingen. Uit dit onderzoek blijkt dat medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd een kleine geschiedenis aan veranderingen hebben dan medewerkers met een arbeidsovereenkomst en zodoende een minder negatieve attitude hebben ten aanzien van veranderingen. De vraag is echter of dit toe te wijzen is aan het type arbeidsovereenkomst of de lengte van het dienstverband.

#### **5.2.4 Beperkingen**

Hoewel dit onderzoek waardevolle resultaten kent, heeft het onderzoek ook een aantal beperkingen. In deze sectie worden drie beperkingen van het onderzoek uitgelicht.

##### **5.2.4.1 Generaliseerbaarheid**

Het huidige onderzoek is uitgevoerd onder veertien medewerkers, vier (lijn)managers en twee HR-professionals. Door middel van triangulatie is gekeken naar de volledigheid van de attitude van medewerkers binnen De Key. Uitspraken over de generaliseerbaarheid van de studie moeten volgens Boeije en collega's (2009) met voorzichtigheid bekeken worden. De resultaten kunnen met zorg voor context en timing worden overgenomen.

##### **5.2.4.2 Timing van het onderzoek**

In deze studie is gevraagd naar de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieveranderingen. Zoals in de discussie uiteengezet blijkt dat de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieveranderingen gedurende een veranderproces ambivalent kan zijn. Hierdoor kan de timing van het onderzoek van invloed zijn op de onderzoeksbevindingen, aangezien gevraagd is naar attitudes van medewerkers in het verleden (aankondiging van verandering, verwachtingen aan het begin van de arbeidsrelatie). Volgens Boeije en haar collega's (2009) zijn antwoorden op vragen op basis van het geheugen minder betrouwbaar.

##### **5.2.4.3 Cross-sectioneel design**

Dit onderzoek kenmerkt zich als een cross-sectioneel onderzoeksdesign. Een kenmerk van dit onderzoeksdesign is dat data op één moment in de tijd wordt verzameld (Boeije et al., 2009). Hierdoor kan huidig onderzoek geen inzicht verschaffen over hoe de attitude van medewerkers met verschillende arbeidsovereenkomsten zich verder ontwikkelen. Op basis van de literatuur over de mogelijke invloed van de resterende looptijd van de tijdelijke arbeidsovereenkomst (Rich & Tracy, 2000) kan verwacht worden dat de perceptie van zekerheid om voorzien te worden in economische en sociale attitudes zich kan ontwikkelen. Door de beperkte periode die beschikbaar was voor het onderzoek behoorde longitudinaal onderzoek niet tot de mogelijkheden.

### **5.2.5 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek**

In deze paragraaf worden op basis van bevindingen in de resultaten, conclusie en discussie aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

#### **5.2.5.1 Longitudinaal onderzoeksdesign**

De eerste aanbeveling voor toekomstig onderzoek is om een longitudinaal onderzoeksdesign te hanteren. Deze aanbeveling komt voort uit de beperkingen van het cross-sectioneel onderzoeksdesign dat in deze studie is gebruikt. Hierdoor is geen rekening gehouden met de ontwikkeling van de perceptie van zekerheid om voorzien te worden in economische en sociale behoeften, evenals de ontwikkeling van de attitude van medewerkers gedurende een veranderproces. Door op specifieke momenten het onderzoek te herhalen kan meer inzicht verkregen worden in de veranderende relaties en de invloed van verschillende contextfactoren (Boeije et al., 2009).

#### **5.2.5.1 Herhaling in andere context**

Naast een longitudinaal onderzoeksdesign is de aanbeveling om het onderzoek te herhalen binnen een andere sector. Een ideale onderzoek setting zou op dit moment de Rabobank zijn. Bij de Rabobank wordt op dit moment gesproken over de mogelijkheden om alle (dus ook met een vaste aanstelling) een arbeidsovereenkomst voor vijf jaar te bieden (Baarsma, 2017). Op deze manier kan wederom de invloed van looptijd van vijf jaar worden onderzocht op de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieveranderingen, maar dan bij een ander type organisatie met andere specifieke interne- en externe context. Bij de Rabobank is het idee om ook medewerkers die op dit moment in dienst zijn een arbeidsovereenkomst voor vijf jaar aan te bieden. Hierdoor kan de literatuur van Kinnunen en collega's (2011) worden meegenomen over de invloed van vrijwillige keuze of verplichte keuze van de arbeidsovereenkomst. Herhaling van het onderzoek in een andere context kan de externe validiteit van het onderzoek ten goede komen.

#### **5.2.5.2 Onderzoek naar randvoorwaarden voor organisaties**

Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor vijf jaar voldoende voorzien worden in economische en sociale behoeften van medewerkers. Vervolgonderzoek dat zich richt op het kantelpunt van zekerheid zou interessant zijn. In dit onderzoek hebben verschillende medewerkers aangegeven dat het kantelpunt ligt op drie jaar. Vijf jaar gaf voor medewerkers echter meer interne baanzekerheid. Een onderzoek dat zich richt op de invloed van lengte looptijd op de attitude van medewerker ten aanzien van organisatieverandering maakt het inzicht voor organisaties en praktijkbeoefenaars groter waardoor betere afstemming kan plaatsvinden tussen de zekerheid en flexibilisering.

## **5.2.6 Praktische implicaties en aanbevelingen**

In deze paragraaf worden verschillende praktische implicaties en aanbevelingen gedaan.

### **5.2.6.1 Een nieuwe arbeidsconstructie in Nederland?**

De eerste aanbeveling is voor beleidsmarkers in Nederland. Op basis van dit onderzoek wordt aanbevolen om te onderzoeken wat de mogelijkheden zijn in ons huidige institutionele kader om medewerkers naast de huidige tijdelijke arbeidsovereenkomsten een arbeidsovereenkomst voor vijf jaar aan te kunnen bieden en tevens te onderzoeken welke aanpassingen er plaats moeten vinden in het institutionele kader om deze arbeidsovereenkomst te kunnen introduceren. Hierbij wordt niet bedoeld op het uitbreiden van de Ketenregeling, maar het introduceren van een arbeidsovereenkomst waarbij medewerkers gelijk aan het begin van de arbeidsrelatie meer interne zekerheid krijgen en een stabiele arbeidsrelatie kunnen opbouwen waarin zij zowel investeren in de organisatie als in zichzelf.

### **5.2.6.2 High Performance Work Systems**

De tweede aanbeveling is voor alle HR-professionals. Uit dit onderzoek blijkt dat het bundelen van individuele HR-interventies meer bijdraagt aan het behalen van organisatiedoelstellingen dan individuele HR-interventies. Ondanks dat de literatuur over HPWS sinds het artikel van Huselid in 1995 in aandacht aan het winnen is, blijken veel organisaties zich nog te richten op individuele HR-praktijken (Sels, 2003). Op basis van deze studie wordt aanbevolen om een afstemming te krijgen tussen de verschillende HR-praktijken, aangezien wederom blijkt dat het bundelen meer effect heeft dan individuele praktijken.

Tot slot, de bevindingen uit dit onderzoek hebben verschillende relevanties. Voor zowel onderzoekers, beleidsmakers als praktijkbeoefenaars is het een interessante bevinding dat de arbeidsovereenkomst voor vijf jaar een oplossing kan zijn voor de combinatie van flexibiliteit en zekerheid, twee doelen die volgens Wilthagen en Tros (2004) onverenigbaar leken. Daarnaast inspireert dit onderzoek hopelijk praktijkbeoefenaars om losse HR-interventies te bundelen om zo organisatiedoelstellingen sneller en beter te kunnen behalen. Tot slot draagt dit onderzoek bij inzicht voor de HR-professionals van De Key over de invloed van de interventies die zij de afgelopen jaren hebben getroffen.

## Literatuurlijst

- Adams, J.D., Hayes, J. and Hobson, B. (1976), *Transition: Understanding and Managing Personal Change*, Martin Robertson, London.
- Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P., & Walker, H. J. (2007). Organizational change recipients' beliefs scale: Development of an assessment instrument. *The Journal of applied behavioral science*, 43(4), 481-505.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The journal of applied behavioral science*, 44(1), 48-70.
- Baarsma, B. (11 mei 2017). Vijfjaarscontract als onderdeel van vijfpuntenplan voor de arbeidsmarkt. Column RaboResearch – Economisch onderzoek. Geraadpleegd op 28 juni 2017 via <https://economie.rabobank.com/publicaties/2017/mei/vijfjaarscontract-als-onderdeel-van-vijfpuntenplan-voor-de-arbeidsmarkt/>
- Bartunek, J. M. (1984). Changing interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a religious order. *Administrative science quarterly*, 355-372.
- Berntson, E., Sverke, M., & Marklund, S. (2006). Predicting perceived employability: human capital or labour market opportunities?. *Economic and Industrial Democracy*, 27(2), 223-244.
- Boeije, H. (2012). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Boeije, H., 't Hart, H., Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers
- Bom, W., Derks, T., & Wijngaarden, C. V. (1999). Werken aan loopbaancompetenties. *Een integrale benadering*.
- Booth, A. L., Francesconi, M., & Frank, J. (2002). Temporary jobs: stepping stones or dead ends?. *The economic journal*, 112(480), F189-F213.
- Booth, A.L., Dolado, J.J. & Frank, J. (2002) Symposium on temporary work: introduction. *The economic journal*. 112(480), F181-F188.
- Boselie, J. P. (2012) *Human Resource Governance-Beyond 'Managerialism'*. Rede. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Bouckenooghe, D. (2010). Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(4), 500-531.
- Boxall, P. F., Purcell, J., & Wright, P. M. (Eds.). (2007). *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford Handbooks.
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3-23.

- CBS (21 April 2017). Bedrijven; fusies en overnames, bedrijfsgrootte, rechtsvorm, bedrijfstak. Geraadpleegd op 25 juni 2017 via <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLnl&PA=83147NED&LA=nl>
- Centraal Bureau voor de Statistiek (1 juni 2015). Sterke Toename Flexwerk. Geraadpleegd op 5 juli 2017 via <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2015/23/sterke-toename-flexwerk>
- Chaklova, K., Goudswaard, A., Sanders, J., & Smits, W. (2015). *Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt: de focus op flexibilisering*. Centraal Bureau voor de statistiek.
- Cheng, G. H. L., & Chan, D. K. S. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology, 57*(2), 272-303.
- Connelly, C. E., & Gallagher, D. G. (2004). Emerging trends in contingent work research. *Journal of management, 30*(6), 959-983.
- Corver, F., Euwals, R. & Grip, A., de (2011). Flexibility of the Dutch Labour Market: the role of contracts and self-employment. Den Haag: CPB
- De Cuyper, N., & Witte, H. (2006). The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: a psychological contract perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 79*(3), 395-409.
- De Cuyper, N., De Jong, J., De Witte, H., Isaksson, K., Rigotti, T., & Schalk, R. (2008). Literature review of theory and research on the psychological impact of temporary employment: Towards a conceptual model. *International Journal of Management Reviews, 10*(1), 25-51.
- De Cuyper, N., Notelaers, G., & De Witte, H. (2009). Job insecurity and employability in fixed-term contractors, agency workers, and permanent workers: associations with job satisfaction and affective organizational commitment. *Journal of occupational health psychology, 14*(2), 193.
- De Graaf-Zijl, M., Van den Berg, G. J., & Heyma, A. (2011). Stepping stones for the unemployed: the effect of temporary jobs on the duration until (regular) work. *Journal of population Economics, 24*(1), 107-139.
- De Jong, J., De Cuyper, N., De Witte, H., Silla, I., & Bernhard-Oettel, C. (2009). Motives for accepting temporary employment: a typology. *International journal of manpower, 30*(3), 237-252.
- De Key (2017). De visie van Amsterdam. Geraadpleegd op 1 juni 2017 via <https://www.dekey.nl/#!/PageID=4107&content=&contentid1=&contentid2=>
- Devos, G., Buelens, M., & Bouckenooghe, D. (2007). Contribution of content, context, and process to understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies. *The Journal of social psychology, 147*(6), 607-630.
- Erlinghagen, M. (2007). Self-perceived job insecurity and social context: A multi-level analysis of 17 European countries. *European Sociological Review, 24*(2), 183-197.

- Eurostat (14 februari 2017). Temporary employees as percentage of the total number of employees, by sex, age and citizenship (%). Geraadpleegd op 15 februari 2017 via [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa\\_etpgan&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_etpgan&lang=en)
- Euwals, R., de Graaf-Zijl, M., Vuuren, D. (2016). *Flexibiliteit op de arbeidsmarkt*, CPB Policy Brief 2016/14, Den Haag: Centraal Planbureau.
- Gaalen, R. V., Goudswaard, A., Sanders, J., & Smits, W. (2013). *Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt: de focus op flexibilisering*. TNO: Den Haag.
- Gaillard, A.W.K. (2006). *Stress, productiviteit en gezondheid*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwerzijds
- Galletta, A. (2013). *Mastering the semi-structured interview and beyond: From research design to analysis and publication*. NYU Press.
- Goudswaard, A. (2003). *Flexibele arbeid-duurzame arbeid: de stand van zaken na twintig jaar flexibilisering van arbeid*. [Sl: sn].
- Goudswaard, A., De Leede, J., Van Hooff, M., Brugman, T., Klein Hesselink, J., & De Leeuw, J. (2007). *De toekomst van flexibele arbeid. Hoofddorp: TNO*. Retrieved, May, 11, 2008.
- Green, F., Dickerson, A., Carruth, A. and Campbell, D. (2001). *An Analysis of Subjective Views of Job Insecurity*. Department of Economics Discussion Paper 01/08. Canterbury: University of Kent.
- Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5(1), 1-19.
- Hart, H. (Ed.). (2005). *Onderzoeksmethoden*. Boom Koninklijke Uitgevers.
- Houwing, H. & Kösters, L. (2013), Tijdelijk met uitzicht op vast? De doorstroom naar vast werk van een groeiende groep flexibele werknemers, In R. van Gaalen, A. Goudswaard, J. Sanders & W. Smits (red.), *Dynamiek op de Nederlandse Arbeidsmarkt*. Den Haag: CBS/TNO
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative science quarterly*, 47(1), 31-69.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: the contribution of middle managers. *Administrative science quarterly*. 47(1), 31-69
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of applied psychology*, 84(1), 107.
- Kalleberg, A. L. (2001). Organizing flexibility: the flexible firm in a new century. *British Journal of Industrial Relations*, 39(4), 479-504.
- Kalleberg, A.L., Marsden, P.V., Reynolds, J. & Knoke, D. (2006), 'Beyond profit? Sectoral differences in high-performance work practices', *Work and Occupations*, 33 (3): 271-302.
- Kinnunen, U., Mäkikangas, A., Mauno, A., Siponen, K., Nätti, J. (2011). Perceived employability: Investigating outcomes among involuntary and voluntary temporary employees compared to

- permanent employees", *Career Development International*, Vol. 16 Issue: 2, pp.140-160, doi: 10.1108/13620431111115604
- Klaassen, K. H. (2011). *Het Psychologisch Contract* (Master thesis Strategisch Human Resource Management: Universiteit Utrecht).
- Kosters, L. & Smits, W. (2015). Tijdelijk werk: Nederland in Europees perspectief. Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt. De focus op flexibilisering. CBS/TNO
- Kremer, M., Went, R., & Knottnerus, A. (Eds.) (2017). Voor de zekerheid: De toekomst van flexibel werkenden en de moderne organisatie van arbeid. Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR): Den Haag
- Kuijpers, M. A. C. T. (2003). *Loopbaanontwikkeling: onderzoek naar 'competenties'*. Twente University Press.
- Leggat, S. G., Bartram, T., & Stanton, P. (2011). High performance work systems: the gap between policy and practice in health care reform. *Journal of Health Organization and Management*, 25(3), 281-297.
- Marler, J. H., Woodard Barringer, M., & Milkovich, G. T. (2002). Boundaryless and traditional contingent employees: Worlds apart. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 425-453.
- Maurin, E. and Postel-Vinay, F. (2005). The European job security gap. *Work and Occupations*, 32, 229–252.
- Millward, L. J., & Hopkins, L. J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), 1530-1556.
- Mooi-Reci, I., & Dekker, R. (2015). Fixed-Term Contracts: Short-Term Blessings or Long-Term Scars? Empirical Findings from the Netherlands 1980–2000. *British Journal of Industrial Relations*, 53(1), 112-135.
- Mortelmans, D. (2007). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*. Leuven: Acco.
- Näswall, K., Sverke, M., & Hellgren, J. (2005). The moderating role of personality characteristics on the relationship between job insecurity and strain. *Work & Stress*, 19(1), 37-49.
- Näswall, K., Sverke, M., & Hellgren, J. (2005). The moderating role of personality characteristics on the relationship between job insecurity and strain. *Work & Stress*, 19(1), 37-49.
- Nikula, U., Jurvanen, C., Gotel, O., & Gause, D. C. (2010). Empirical validation of the Classic Change Curve on a software technology change project. *Information and Software Technology*, 52(6), 680-696.
- Olsen, K. M., & Kalleberg, A. L. (2004). Non-standard work in two different employment regimes: Norway and the United States. *Work, employment and society*, 18(2), 321-348.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European journal of work and organizational psychology*, 15(1), 73-101.

- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524.
- Paulsen, N., Callan, V. J., Grice, T. A., Rooney, D., Gallois, C., Jones, E., ... & Bordia, P. (2005). Job uncertainty and personal control during downsizing: A comparison of survivors and victims. *Human relations*, 58(4), 463-496.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of management review*, 25(4), 783-794.
- Rich, R., & Tracy, J. (2004). Uncertainty and labor contract durations. *Review of Economics and Statistics*, 86(1), 270-287.
- Rijksoverheid (2017). Arbeidsovereenkomst en cao. Geraadpleegd op 4 juni 2017 via: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/arbeidsovereenkomst-en-cao>
- Rijksoverheid (2017b). Beantwoording Kamervragen Over Bericht Proefflexwerkershypotheek Uitgebreid. Geraadpleegd op 2 juli 2017 via <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/woningmarkt/documenten/kamerstukken/2015/06/18/beantwoording-kamervragen-over-bericht-proef-flexwerkershypotheek-uitgebreid>
- Scheele, D., de Graaf-Zijl, M., & Koning, P. (2013). Inleiding: Flexibiliteit en zekerheid in: Muffels, R. (2013). *Flexibilisering en zekerheid: een nieuw balans*. Amsterdam: TPE digitaal. 7(4) ISSN:1975-8779
- Sels, L. (2003). *Strategisch management van Human Resources. Maakt het een verschil?*. Katholieke Universiteit Leuven. Departement toegepaste economische wetenschappen. D/2003/2376/27
- Silla, I., Gracia, F. J., & Peiró, J. M. (2005). Job insecurity and health-related outcomes among different types of temporary workers. *Economic and Industrial Democracy*, 26(1), 89-117.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of occupational health psychology*, 7(3), 242.
- Thijssen, J. G., Van der Heijden, B. I., & Rocco, T. S. (2008). Toward the employability—link model: current employment transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review*, 7(2), 165-183.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization science*, 13(5), 567-582.
- Van Dam, K. (1998). Employability, een consequentie van de flexibele organisatie. *De Psycholoog*, 33, 254-259.
- Van Dam, K., Oreg, S., & Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organisational change: The role of leader—member exchange, development climate, and change process characteristics. *Applied psychology*, 57(2), 313-334.
- Van den Brakel, M., & Kosters, L. (2013.). *Inkomen van flexwerkers in Nederland*. Centraal Bureau voor Statistiek.



- Van den Heuvel, S. R. H. (2012). The influence of the psychological contract on attitude towards change: What's in it for me? Ridderkerk: Ridderprint
- Van den Heuvel, S. R. H., Schalk, R., Freese, C., & Timmerman, V. (2013). Reacties van werknemers op organisatieveranderingen: Een managementperspectief. *Tijdschrift voor HRM*, 2013(4), 72-95.
- Van den Heuvel, S., Schalk, R., Freese, C., & Timmerman, V. (2016). What's in it for me? A managerial perspective on the influence of the psychological contract on attitude towards change. *Journal of organizational change management*, 29(2), 263-292.
- Van Dongen, R. (2016). *Het gezicht van organisatiesymboliek* (Master's thesis, Open Universiteit Nederland).
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of applied psychology*, 85(1), 132.
- Warr, P., & Fay, D. (2001). Age and personal initiative at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 343-353.
- Weber, P. S., & Weber, J. E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 22, 291-300.
- Wilkinson, D. (2016). Is the Change Curve a myth? What the research says. Geraadpleegd op 21 juni 2017 via <https://www.linkedin.com/pulse/change-curve-myth-what-research-says-david-wilkinson>
- Wilson, T.D., Lindsey, S., & Schooler, T. Y. (2000). A model of dual attitudes. *Psychological review*, 107 (1), 101.
- Wilthagen, T., & Tros, F. (2004). The concept of 'flexicurity': a new approach to regulating employment and labour markets. *Transfer: European Review of labour and research*, 10(2), 166-186.
- Wright, P.M. & Nishii, L.H. (2013). Strategic HRM and organizational behaviour: Integrating multiple levels of analysis. In: J. Paauwe, D. Guest & P. Wright (eds). *HRM & Performance: Achievements & Challenges*. Chichester: Wiley, 97-110.
- Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 60(3), 647-680.

## **Bijlagen**

Bijlage 1 – Topiclijst interview medewerker

Bijlage 2 – Topiclijst interview (lijn)manager

Bijlage 3 – Topiclijst interview HR-professional

Bijlage 4 – Codeboom

## **Bijlage 1 – Topiclijst interview medewerker**

### **Inleiding**

- Voorstellen en bedanken voor deelname
- Doelstelling onderzoek
- Doelstelling interviews
- Tijdsduur van het interview
- Anonimiteit en vertrouwelijkheid
- Opname van het interview: bezwaren?

### **Opening**

- Wie ben je, wat doe je, hoe lang doe je dat en wat vind je het leukste aan je werk?
- Hoe ben je in dienst gekomen bij De Key?
- Verwachtingen over de duur van de arbeidsrelatie
- Verwachtingen over de inhoud van de arbeidsrelatie
- Vervulling van de verwachtingen
- Veranderingen binnen de organisatie
  - a. Hoe ervaar je die?
  - b. Wat is jouw rol?
  - c. Wat wordt van je verwacht?

### **Afsluiting**

- Bedanken voor inspanning
- Verdere proces toelichten
- Opname stoppen

## **Bijlage 2 – Topiclijst interview manager**

### **Inleiding**

- Voorstellen en bedanken voor deelname
- Doelstelling onderzoek
- Doelstelling interviews
- Tijdsduur van het interview
- Anonimiteit en vertrouwelijkheid
- Opname van het interview: bezwaren?

### **Opening**

- Wie ben je, wat doe je, hoe lang doe je dat en aan wat voor soort medewerkers geef je leiding?
- Welke veranderingen zie je binnen de organisatie?
- Hoe vind je dat medewerkers omgaan met deze veranderingen?
- Let op:
  - a. Per verandering doorvragen welke kenmerken de verandering heeft
  - b. Wat vraagt dit van medewerkers
  - c. Hoe reageren medewerkers op de verandering
  - d. Voorbeelden vragen!
- Wat vragen de veranderingen van jou als leidinggevende?

### **Afsluiting**

- Bedanken voor inspanning
- Verdere proces toelichten
- Opname stoppen

## **Bijlage 3 – Topiclijst interview HR-professionals**

### **Inleiding**

- Voorstellen en bedanken voor deelname
- Doelstelling onderzoek
- Doelstelling interviews
- Tijdsduur van het interview
- Anonimiteit en vertrouwelijkheid
- Opname van het interview: bezwaren?

### **Opening**

- Welke veranderingen zie je binnen de organisatie?
- Wat is de reden van deze veranderingen. Wat is gewenste situatie?
- Hoe vind je dat medewerkers omgaan met deze veranderingen?
- Hoe vind je dat leidinggevenden omgaan met deze veranderingen?
- Let op:
  - a. Per verandering doorvragen welke kenmerken de verandering heeft
  - b. Wat vraagt dit van medewerkers
  - c. Hoe reageren medewerkers op de verandering
  - d. Voorbeelden vragen!
- Wat vragen de veranderingen van jou als HR-professional?

### **Afsluiting**

- Bedanken voor inspanning
- Verdere proces toelichten
- Opname stoppen

## Bijlage 4 – Codeboom

Hoofdcode	Sub-1	Sub-2	Sub-3
<b>Verwachting over het verloop van de arbeidsrelatie</b>	Lang dienstverband	Reden voor lang dienstverband	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd</li> <li>- Uitgesproken intentie</li> <li>- Ketenregeling</li> <li>- Trend in de sector</li> <li>- Organisatiebeleid</li> </ul>
	Kort dienstverband	Reden voor kort dienstverband	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ketenregeling</li> <li>- Organisatiebeleid</li> <li>- Andere baan</li> </ul>
<b>Contractvoorkeur</b>	1 jaar	Nadeel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eenvoudig afscheid door organisatie</li> <li>- Onzekerheid</li> <li>- Inwerkperiode te kort</li> <li>- Hoge investering</li> </ul>
	5 jaar	Voordeel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vrijheid</li> <li>- Investering in jezelf</li> <li>- Investering in de organisatie hoog genoeg</li> </ul>
		Nadeel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Binding</li> <li>- Investering te laag</li> <li>- Niet voor alle medewerkers geschikt</li> </ul>
	Onbepaalde tijd	Voordeel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zekerheid</li> <li>- Loyaliteit</li> <li>- Baangarantie</li> <li>- Hypotheek</li> <li>- Eigen keuze bij einde dienstverband</li> </ul>
	Geen voorkeur	Reden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contract geeft nooit zekerheid</li> </ul>
<b>Interne baan zekerheid</b>	1 jaar	Laag	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eenvoudig afscheid door organisatie</li> <li>- Organisatiebeleid</li> </ul>
	5 jaar	Laag	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geen baangarantie</li> </ul>

Hoofdcode	Sub-1	Sub-2	Sub-3
		Hoog	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niet te overzien</li> <li>- Vrijheid</li> </ul>
	Onbepaalde tijd	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Werkgarantie</li> <li>- Hoge kosten bij ontslag</li> </ul>
<b>Externe baan zekerheid</b>	1 jaar	Laag	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leeftijd</li> <li>- Leeftijd na afloop van de aovk</li> </ul>
		Hoog	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Krapte op de arbeidsmarkt</li> </ul>
	5 jaar	Laag	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leeftijd na afloop van de aovk</li> </ul>
		Hoog	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gemak huidige baan</li> </ul>
	Onbepaalde tijd	Laag	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leeftijd</li> <li>- Geen afgeronde opleiding</li> <li>- Niet juiste kennis</li> </ul>
		Hoog	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kansen op de arbeidsmarkt</li> <li>- Senioriteit gevraagd</li> </ul>
<b>Visie op de loopbaan</b>	Traditionele visie op de loopbaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Loopbaan bij één werkgever (baan voor het leven)</li> <li>- Lange dienstverbanden</li> <li>- Lineaire groei</li> </ul>	
	Moderne visie op de loopbaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Loopbaan bij verschillende werkgevers</li> <li>- Verbreding van kennis en vaardigheden</li> </ul>	
Verandering binnen De Key	Weinig verandering	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veel aandacht, weinig actie</li> <li>- Lage impact op uitvoer werkzaamheden</li> <li>- Minder impact dan reorganisatie</li> </ul>	
	Veel verandering	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoge impact op uitvoer werkzaamheden</li> <li>- Veel aandacht voor in vorm van werk- en projectgroepen, intranet, filmpjes, informatieboekjes</li> <li>- Onzekerheid match huidige kwaliteiten en nieuwe eisen aan het werk</li> </ul>	
<b>Woningwet</b>	Nieuwe koers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nadelig voor gemeleyeerdheid van de stad</li> <li>- Biedt kansen voor werk</li> <li>- Veel aandacht</li> <li>- Weinig impact op werkzaamheden</li> </ul>	
	DAEB/ niet-DAEB	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wettelijk verplicht</li> <li>- Pas impact in de toekomst</li> </ul>	

Hoofdcode	Sub-1	Sub-2	Sub-3
Nieuw personeelsbeleid	Contracten voor vijf jaar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Biedt kansen</li> <li>- Frisse blik op werkzaamheden</li> <li>- Inwerkperiode</li> <li>- Investering in organisatie</li> </ul>	
	Aandacht voor eigenaarschap	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Te veel aandacht hiervoor, te weinig tijd voor eigen werk</li> <li>- Teveel opgelegd</li> <li>- Taak van de leidinggevende, niet van mij</li> <li>- Werk verandert, nieuwe vaardigheden</li> <li>- Werk verandert, biedt kansen</li> </ul>	
	Ruimte voor Beweging	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Te veel aandacht hiervoor, te weinig tijd voor eigen werk</li> <li>- Niet met een jaarcontract</li> <li>- Biedt kansen</li> <li>- Komt weinig voor in de organisatie</li> <li>- Wordt al door meerdere collega's gedaan</li> </ul>	
<b>Technologisering</b>	Digitalisering dienstverlening	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niet meegenomen in het proces</li> <li>- Beter voor de klant</li> <li>- Nieuwe vaardigheden</li> </ul>	
<b>Maatschappelijke trends</b>	Flexibel werken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impact op het werk laag</li> <li>- Vervelend voor contact met collega's</li> </ul>	
<b>Invloed van</b>	Lengte dienstverband	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mensen die langer zitten hebben geen vertrouwen in acties van organisatie</li> <li>- Nieuwe mensen hebben geen zicht op oude situatie veranderingen</li> </ul>	
<b>Invloed van nut en noodzaak</b>	Belangrijk	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Als ik het niet begrijp dan doe ik ook niks</li> <li>- Duidelijkheid over de reden</li> </ul>	
	Onbelangrijk	<ul style="list-style-type: none"> <li>- In het belang voor het correct uitvoeren van de functie</li> </ul>	
<b>Visie van actoren op arbeidsovereenkomsten voor vijf jaar</b>	Medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Minimale invloed</li> <li>- Manier om gemakkelijk van medewerkers af te komen</li> <li>- Manier om niet de waarheid over mismatch uit te spreken. Heftig instrument om verhaal duidelijk te maken</li> </ul>	



Hoofdcode	Sub-1	Sub-2	Sub-3
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manier om gewenste medewerkers aan te trekken</li> <li>- Scheiding nieuwe en oude medewerkers steeds groter</li> </ul>	
	(Lijn)managers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Minimale invloed</li> <li>- Enkel effectief voor hoogopgeleide medewerkers</li> <li>- Lagere binding medewerkers</li> <li>- Onaantrekkelijk werkgeverschap</li> </ul>	
	HR-professionals	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Minimale invloed, onderdeel van het verhaal</li> <li>- Vooral invloed op 'rest' van de organisatie</li> <li>- Angst voor mismatch kwaliteit niet ongewenst</li> </ul>	