

Masterscriptie

---

# Ondernemend gedrag van personeel in een detacheringsorganisatie

Een onderzoek naar de invloed van Perceived Organizational Support op  
ondernemend gedrag bij personeel in een detacheringscontext en de  
modererende werking van commitment op deze relatie

**Peter Reulen**  
403204



## INFORMATIEPAGINA

<b>Studie</b>	Rotterdam School of Management, Erasmus University Parttime Master Bedrijfskunde, MScBA/drs. Bedrijfskunde
<b>Auteur</b>	P. Reulen
<b>Studentnummer</b>	403204
<b>Scriptiebegeleider</b>	Dr. R.L. Olie
<b>Meelezer</b>	Dr. L. Glaser
<b>Datum</b>	24 augustus 2015

Het auteursrecht van deze afstudeerscriptie berust volledig bij de auteur. Het gepresenteerde werk is origineel. Er is geen gebruik gemaakt van andere bronnen dan die waarnaar verwezen wordt in de tekst dan wel bij de referenties. De inhoud van dit stuk is geheel voor de verantwoordelijkheid van de auteur. De Rotterdam School of Management is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

## Voorwoord

Deze scriptie is het eindresultaat van twee intensieve studie jaren voor mijn masterstudie bedrijfskunde aan de RSM. De afstudeerrichting waar deze scriptie voor is geschreven is Strategisch Management. Daarnaast bevat het onderzoek ook diverse HR elementen.

Met dit onderzoek wilde ik meer kennis verkrijgen over ondernemend gedrag bij gedetacheerd personeel en dan vooral in hoeverre de organisatie van invloed is op dit ondernemend gedrag. Omdat ik zelf al ruim 15 jaar werkzaam ben in de ICT detachering spreekt dit onderwerp mij bijzonder sterk aan. Mede hierdoor heb ik mij met veel plezier door de scriptieperiode heen gewerkt.

Hierbij bedank ik iedereen die mij gedurende de afgelopen twee jaar heeft gesteund. Grootste dank gaat uit naar mijn vriendin Judith en mijn twee kinderen, Collin en Ian. Zij hebben mij de ruimte gegeven om gedurende twee jaar deze studie te volbrengen en daar ben ik hen zeer dankbaar voor.

Peter Reulen

Juli 2015



## Samenvatting

De focus in dit onderzoek ligt op ondernemend gedrag bij personeel in detacheringsorganisaties en levert een bijdrage aan de groeiende interesse in de wetenschap naar duale werkrelaties. De bevindingen in dit onderzoek kunnen detacheringsorganisaties helpen met het realiseren van een organisatiecontext waarbij zij ondernemend gedrag bij haar medewerkers kan creëren en ontwikkelen.

Het is voor detacheringsorganisaties die actief zijn in een dynamische markt van groot belang dat zij voortdurend op de hoogte zijn van de ontwikkelingen in de markt. Hierdoor kan een organisatie tijdig inspelen op deze ontwikkelingen om zo concurrentievoordeel te verkrijgen of te behouden. Een bepaalde mate van ondernemend gedrag van gedetacheerde medewerkers in hun organisatie kan een organisatie helpen, omdat een medewerker ook in een klantorganisatie werkzaam is en daardoor ziet waar een klant behoefte aan heeft. Doordat een gedetacheerde medewerker zich in verschillende sociale structuren bevindt, zou hij bij voorbaat al ondernemend gedrag moeten vertonen.

Personal Initiative (PI) beschrijft ondernemend gedrag van medewerkers in organisaties waarbij de initiatieven bijdragen en conformeren aan de doelen van de organisatie. Omdat deze 'stap extra zetten' geen onderdeel is van het standaard werkpakket van een medewerker zal een organisatie haar medewerkers op een bepaalde manier moeten waarderen voor dit gedrag. Perceived Organizational Support (POS) kijkt naar de mate waarin een organisatie bijdragen van haar personeel waardeert en om het welzijn van haar medewerkers geeft. De literatuur geeft aan dat POS onder andere van invloed is op performance en gedrag van medewerkers in een organisatie. Er werd in dit onderzoek verwacht dat een hoge mate van POS een positieve invloed zou hebben op het ondernemend gedrag van medewerkers.

De duale werkrelatie (met de klant en de eigen organisatie) waarin een gedetacheerde medewerker zich bevindt, zorgt ervoor dat hij een bepaalde mate van affectief, continue en normatief commitment naar zowel de klant als de eigen organisatie heeft. Bestaand onderzoek naar duale werkrelaties laat zien dat er een positief direct verband is tussen POS en commitment. In de directe relatie tussen POS en PI zou de mate van commitment dat een medewerker naar de eigen detacheringsorganisatie heeft, bepalend

zijn of hij dit gedrag ook daadwerkelijk naar zijn eigen organisatie terugleidt. In dit onderzoek werd verwacht dat de relatie tussen POS en PI sterker zou worden bij een hoge mate van commitment dat een medewerker naar zijn eigen organisatie heeft.

Er zijn surveys afgenomen onder gedetacheerd personeel (n=62) dat werkzaam is in de ICT detachering. Aan de hand van 7-punts Likert schalen is de mate van POS, PI en commitment (affectief, continue en normatief) naar de eigen detacheringsorganisatie gemeten en zijn relaties statistisch geanalyseerd.

De resultaten laten geen significante relatie zien tussen POS en PI. De enige significante relatie die uit dit onderzoek is gekomen, is de positieve relatie tussen affectief commitment en PI. Dit betekent dat een organisatiecultuur waar het personeel zich kan identificeren met de organisatie een positieve bijdrage levert aan het ondernemend gedrag van medewerkers in hun organisatie. Een organisatie kan door het creëren van een 'wij-gevoel' het ondernemend gedrag bij haar medewerkers stimuleren. De emotionele binding die een medewerker met zijn detacheringsorganisatie heeft, zorgt ervoor dat hij bereid is om buiten het vastgelegde werkpakket te werken en een stap extra te zetten.

Een mogelijke reden waarom er geen relatie is gevonden tussen POS en PI is dat de metingen self-reported zijn. Het is mogelijk dat de respondenten van henzelf vinden dat zij ondernemend gedrag vertonen, maar dit in werkelijkheid eigenlijk helemaal niet doen. Daarnaast zijn door de lage respons (n=62) de hypothesen niet op hun waarde te schatten. Dit onderzoek zou uitgevoerd moeten worden onder een grotere populatie om aan te tonen of er een relatie is tussen POS en PI.

# INHOUDSOPGAVE

<b>1. Inleiding .....</b>	<b>9</b>
1.1 Aanleiding .....	9
1.2 Onderzoeksvraag en subvragen .....	13
1.3 Opbouw scriptie .....	13
<b>2. Theorie en hypothesen.....</b>	<b>14</b>
2.1 Detachering en marktdynamiek .....	14
2.2 Entrepreneurship en intrapreneurship .....	17
2.3 Commitment .....	21
2.4 POS en ondernemend gedrag.....	24
2.5 Hypothesen en conceptueel model .....	25
<b>3. Methodologie .....</b>	<b>28</b>
3.1 Onderzoeksontwerp .....	28
3.2 Onderzoeksmodel .....	28
3.3 Meetinstrumenten .....	29
3.4 Aard en omvang van de steekproef.....	32
<b>4. Empirische bevindingen .....</b>	<b>34</b>
4.1 Voorbereiding .....	34
4.2 Descriptives .....	34
4.3 Correlaties .....	35
4.4 Regressie .....	38
<b>5. Conclusie en discussie.....</b>	<b>40</b>
5.1 Ondernemend gedrag en POS .....	40
5.2 Commitment .....	41
5.3 Contributie .....	42
5.4 Beperkingen .....	43
5.5 Aanbevelingen vervolgonderzoek .....	44
<b>Literatuur .....</b>	<b>45</b>
<b>Bijlage 1: Scriptieplanning.....</b>	<b>52</b>
<b>Bijlage 2: Schalen.....</b>	<b>53</b>

Personal Initiative (PI) .....	53
Perceived Organizational Support (POS) .....	54
Commitment .....	57
<b>Bijlage 3: Email communicatie naar respondenten.....</b>	<b>58</b>



# 1. Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft de aanleiding van het onderzoek en de onderzoeksvraag met subvragen. In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk wordt de opbouw van de scriptie weergegeven.

## 1.1 Aanleiding

Organisaties kunnen via een detacheringbureau personeel inhuren dat op basis van een detacheringscontract voor (on)bepaalde tijd werkzaamheden in hun organisatie verricht. Bedrijven die van detachering gebruik maken doen dit bijvoorbeeld vanwege ziektevervangings, speciale projecten of extra ondersteuning tijdens drukte. Het detacheringbureau is de directe werkgever van een gedetacheerde medewerker op basis van een contract voor bepaalde of onbepaalde tijd tussen de detacheringorganisatie en medewerker. Detacheringbureaus vallen onder de uitzendbranche in Nederland (CBS, 2008). In economisch slechte tijden zijn het de uitzendkrachten die het eerst hun werk verliezen doordat contracten niet worden verlengd (CBS, 2008). Als gevolg van de kredietcrisis zette eind 2007 de daling van de uitzendmarkt in met alleen een kleine opleving in 2010 en 2011 (Uitzendbranche, 2013). De markt stortte na 2011 weer in met over het hele jaar 2012 negatieve cijfers wat betreft omzetgroei en aantal uitzenduren (CBS, 2013). Dit soort conjunctuurveranderingen hebben een grote financiële impact op detacheringbureaus. Indien een medewerker niet gedetacheerd is bij een klant maakt het detacheringbureau niet declarabele kosten. Het detacheringbureau is onder andere verplicht om het salaris van haar medewerker door te betalen in het geval de medewerker 'op de bank zit'. Het is voor het detacheringbureau van groot belang dat haar personeel zoveel mogelijk declarabele uren bij de klant maakt. In perioden van grote economische onzekerheid moet een organisatie zich onderscheiden van de concurrentie en een proactieve houding hebben in de markt om zo tijdig op de vraag in de markt in te spelen.

Naast economische onzekerheid is ook de markt waarin een detacheringbureau actief is bepalend voor het gedrag dat een organisatie moet vertonen om concurrentievoordeel te verkrijgen of te behouden. Indien een organisatie actief is in een markt waarin concurrentiekrachten in een voortdurend proces van verandering verkeren (dynamische markt) moet zij alert zijn op veranderingen in de omgeving en vraag in de markt en flexibel zijn om hier tijdig op in te spelen (Volberda, 2004).

Het gedetacheerde personeel kan een belangrijke rol spelen bij het herkennen van deze vraag in de markt. Omdat een gedetacheerde medewerker direct in de klantorganisatie werkzaam is, ziet hij<sup>1</sup> waar een klant behoefte aan heeft. Dit vereist een bepaalde mate van ondernemend gedrag dat een medewerker in zijn organisatie vertoont. Idealiter koppelt hij deze informatie terug naar de detacheringorganisatie zodat zij daar strategisch op in kan spelen om zo haar positie in de markt te verbeteren. Het proactieve gedrag is niet contractueel vastgelegd en behoort niet tot de dagelijkse taken van een gedetacheerde medewerker. Katz (1964) noemt het gedrag dat niet specifiek deel uitmaakt van het werkpakket “extra-role behaviour”. Organizational Citizenship Behavior (OCB) benadrukt ook het extra-role gedrag in organisaties (Organ, 1988). OCB gaat over het individuele gedrag dat een persoon in een organisatie vertoont en daarmee bijdragen levert aan het effectief functioneren van een organisatie. Deze bijdragen worden niet vanuit het formele beloningssysteem van een organisatie gewaardeerd en daarom beschouwd als extra-role gedrag.

Op organisatieniveau geeft de proactiviteit van een organisatie aan in hoeverre zij vooruit kijkt en gericht is op kansen in de markt (Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 1983). Proactief gedrag op individueel niveau kan een persoonlijkheidskenmerk van iemand zijn, bijvoorbeeld in de vorm van een “proactive personality” (Crant, 2000), maar kan ook beïnvloed en ontwikkeld worden door contextuele factoren zoals de organisatienormen, organisatiecultuur en managementsupport (Crant, 2000). Deze vorm van proactief gedrag is terug te zien in de Personal Initiative (PI) theorie van Frese en Fay (1997). PI geeft aan in welke mate iemand zelfgestelde doelen wil bereiken, proactief naar kansen kijkt en deze ook ter uitvoering wil brengen. Het belangrijkste aspect van PI is dat het bijdraagt en conformeert aan de doelen van de organisatie. Het ondernemend gedrag dat een medewerker vertoont, staat dan ook niet in directe wisselwerking met de markt maar wel met de organisatie.

Ondernemend gedrag in organisaties wordt vooral beïnvloed door de organisatie en haar mensen (de Jong & Wennekers, 2008). Dit maakt het voor de gedetacheerde medewerker complex, want hij heeft naast de eigen detacheringsorganisatie ook te

---

<sup>1</sup> Voor ‘hij’ mag ook ‘zij’ gelezen worden. Om het overzichtelijk te houden zal door het document heen enkel over ‘hij’ of ‘hem’ gesproken worden in het geval het over een gedetacheerde medewerker gaat.

maken met de organisatie van de klant waar hij gedetacheerd is. De medewerker wordt door deze duale werkrelatie beïnvloed door twee verschillende partijen. Hij is bijvoorbeeld altijd aan het werk bij de klant en veelal fysiek afwezig bij de eigen organisatie. Het contact met de klant zorgt voor een sociale relatie die de gedetacheerde medewerker heeft met de klantorganisatie en de personen met wie hij bij de klant werkzaam is. Dit heeft invloed op de mate van commitment dat een medewerker naar zijn organisatie heeft (Liden, Wayne, Kraimer, & Sparrowe, 2003).

Commitment in duale werkrelaties is in de literatuur uitgebreid onderzocht (o.a. Connelly & Gallagher, 2004; Coyle-Shapiro & Morrow, 2006; Liden et al., 2003; Subramony, 2011). Medewerkers kunnen op drie verschillende dimensies commitment hebben naar hun organisatie. Ze kunnen (1) emotioneel betrokken zijn, (2) betrokken zijn omdat een eventueel vertrek bij de organisatie bepaalde kosten met zich meebrengt of (3) een morele verplichting voelen om bij de organisatie te blijven. De mate van commitment naar de eigen organisatie zal mede bepalend zijn in hoeverre een medewerker zijn extra-role activiteiten voor de organisatie wil uitvoeren. Als een medewerker commitment naar zijn organisatie heeft, zal hij eerder bereid zijn om een stap extra te zetten, vooral omdat dit niet tot zijn standaard werkpakket behoort.

Onderzoeken naar commitment in duale werkrelaties laten zien dat Perceived Organizational Support (POS) een belangrijke invloed heeft op de mate van commitment dat een medewerker naar zowel de eigen als de klantorganisatie heeft. POS is het centrale construct in de 'Organizational Support Theory' (OST) en kijkt naar de mate waarin een organisatie bijdragen van haar personeel waardeert en geeft om het welzijn van haar werknemers (Eisenberger et al., 1986). In normale werkrelaties, waarbij sprake is van een enkelvoudige relatie tussen werkgever en werknemer, is aangetoond dat POS directe invloed heeft op andere factoren dan commitment, zoals de performance van een medewerker in een organisatie en de inspanning die een persoon vertoont (o.a. Baran, Shanock & Miller, 2012; Zampetakis, Beldekos & Moustakis, 2009; Zhang & Jia, 2010). Baran et al. (2012) geven aan dat verder onderzoek naar duale werkrelaties uit moet wijzen of POS effect heeft op andere factoren dan commitment, zoals performance. Ondernemend gedrag dat een medewerker vertoont, kan worden gezien als een extra inspanning die hij levert of een verbetering van de performance van de persoon en organisatie. Door POS verkrijgt een medewerker waardering vanuit zijn organisatie voor het extra-role gedrag dat hij in zijn organisatie

vertoont. De verkregen waardering is een soort van beloning die de medewerker krijgt voor zijn extra inspanning. Kuratko et al. (1990) geven aan dat het gebruik van beloningen, managementsupport en de organisatiestructuur belangrijke factoren zijn voor ondernemend gedrag in organisaties. Een organisatie kan het extra-role gedrag van haar medewerkers waarderen, ook al zit dit niet in de formele beloningsstructuur. Vanwege het feit dat PI geen karaktereigenschap van een persoon is, maar wordt beïnvloed door contextuele factoren zoals managementsupport en organisatiecultuur is het te verwachten dat er een directe relatie bestaat tussen POS en PI. Tevens draagt PI bij aan de doelen van de organisatie en levert een bijdrage aan de algehele strategie van de organisatie.

Dat een medewerker werkzaam is voor twee organisaties, namelijk de klant en de eigen detacheringsorganisatie, maakt de situatie complex. Hij zal een bepaalde mate van commitment naar beide organisaties hebben, wat mede bepalend is voor waar hij het ondernemend gedrag vertoont. Indien er een lage mate van commitment naar de detacheringsorganisatie is, zal de relatie tussen POS en ondernemend gedrag negatief worden beïnvloed. Indien een medewerker geen binding met zijn eigen organisatie heeft, zal hij minder waarde hechten aan de waardering die hij uit zijn organisatie krijgt en daardoor ook minder ondernemend gedrag vertonen. In het geval er een hoge mate van commitment naar de eigen organisatie is, zal dit juist een positieve invloed hebben op de directe relatie tussen POS en ondernemend gedrag.

Dit onderzoek draagt bij aan de groeiende interesse in de wetenschap naar duale werkrelaties. Er is in de bestaande literatuur veel onderzoek gedaan naar POS en commitment in duale werkrelaties. Het doel van dit onderzoek is juist om de invloed van POS op andere factoren dan commitment in duale werkrelaties te onderzoeken, zoals dit ook door Baran et al. (2012) wordt geadviseerd. De bevindingen in dit onderzoek kunnen detacheringsorganisaties helpen met het realiseren van een organisatiecontext waarbij zij ondernemend gedrag bij haar medewerkers kan creëren en ontwikkelen.

## 1.2 Onderzoeksvraag en subvragen

De hiervoor genoemde argumenten leiden tot de volgende onderzoeksvraag:

*Wat is de directe invloed van POS op ondernemend gedrag van werknemers in een detachingscontext en welke invloed heeft commitment naar de eigen organisatie op deze relatie?*

Hieruit zijn de volgende subvragen te herleiden:

- 1) In welke mate vertoont gedetacheerd personeel ondernemend gedrag?
- 2) Heeft de organisatie invloed op het ondernemend gedrag van een medewerker?
- 3) Wat is de invloed van commitment dat een gedetacheerde medewerker naar de eigen detachingsorganisatie heeft?

## 1.3 Opbouw scriptie

Deze scriptie bestaat uit vijf hoofdstukken. In het eerste hoofdstuk zijn de aanleiding van het onderzoek en de daarbij behorende onderzoeksvraag en subvragen besproken. Vervolgens wordt in hoofdstuk twee de theorie met hypothesen besproken waaruit een conceptueel model is opgesteld. Hoofdstuk drie bevat de methodologische aanpak van het onderzoek waarna in hoofdstuk vier de empirische bevindingen van het onderzoek worden behandeld. Het afsluitende vijfde hoofdstuk bevat de conclusie en bevindingen van het onderzoek. Ten slotte worden de beperkingen van het onderzoek en de aanbevelingen voor vervolgonderzoek aangegeven.

## 2. Theorie en hypothesen

In dit hoofdstuk wordt de bestaande theorie over de onderwerpen detachering, ondernemend gedrag, commitment en Perceived Organizational Support besproken. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de hypothesen en het conceptueel model die uit de theorie volgen.

### 2.1 Detachering en marktdynamiek

De uitzendbranche in Nederland bestaat uit uitzendbureaus, detacheringsbureaus, arbeidsbemiddelingsbureaus en werkgelegenheidsprojecten zoals banenpools (CBS, 2008). Sinds september 2008 bevond Nederland zich officieel in een kredietcrisis (Parlement & Politiek, 2015) en waren het vooral de woningmarkt en banken die de eerste klappen van de crisis te verwerken kregen (Venrooy & Bakker, 2009). Het ging uitzendorganisaties na de lastige jaren 2008 en 2009 vanaf het tweede kwartaal van 2010 redelijk voor de wind en vooral vanuit de industrie en de logistieke wereld nam de vraag toe (Faillissementsdossier, 2011). Een jaar later bevond de markt zich weer in een stijgende lijn en over het jaar 2014 bedroeg de omzetgroei in de uitzendbranche 5,5 procent ten opzichte van het jaar 2013 (CBS, 2015). Het CBS (2015) geeft aan dat het omzetniveau in de uitzendbranche in 2014 sinds 2008 niet meer zo hoog is geweest en verwacht dat deze groei verder zal doorzetten in 2015.

Ook de ondernemers in de uitzendbranche zijn positief gestemd over de toekomst: zij verwachten dat de omzet en eigen personeelssterkte in 2015 zullen zijn verbeterd. Het saldo dat een toename van de omzet verwacht, komt met bijna 60 procent fors hoger uit dan een jaar eerder. Ook het aantal ondernemers dat verwacht meer personeel in te kunnen zetten is met 52 procent aanzienlijk hoger dan een jaar eerder (CBS, 2015). In de eerste fase van het economisch herstel nemen bedrijven, om grote risico's te voorkomen, eerst tijdelijke werknemers in dienst op uitzend- of detacheringsbasis (CBS, 2008). Het grootste voordeel van het inhuren van tijdelijk personeel is dat je als organisatie een flexibele schil creëert en de mensen maar tijdelijk aan je bindt. Als de economie in elkaar zakt of er is financieel wat minder ruimte, dan kan de organisatie eenvoudig inkrimpen (MKB Servicedesk, 2014). De meest voorkomende redenen voor het gebruik van tijdelijk personeel zijn ziektevervanging, speciale projecten en extra ondersteuning tijdens drukte.

Er is een verschil tussen uitzendbureaus en detacheringsbureaus. Uitzendbureaus werken op basis van uitzendcontracten: dit zijn tijdelijke contracten met een vaste looptijd tussen drie betrokken partijen, te weten het uitzendbureau, de klant en de werknemer (Connelly & Gallagher, 2004). Indien het uitzendcontract afloopt of beëindigd wordt, is er geen sprake meer van een contract tussen deze drie partijen. Een voorbeeld van uitzendbureaus zijn organisaties zoals Manpower, Randstad en Adecco. Detachering is het inhuren van personeel via een detacheringsbureau (MKB Servicedesk, 2014). Een detacheringsbureau werkt met een detacheringscontract: dit is een contract voor bepaalde of onbepaalde tijd tussen twee betrokken partijen, namelijk het detacheringsbureau en de klant. Het verschil voor de werknemer in een uitzend- of detacheringsorganisatie zit vooral in de aard van het contract met de werkgever (Technischwerken, 2014). Een detacheringsorganisatie is de daadwerkelijke werkgever van de medewerker op basis van een contract voor bepaalde of onbepaalde tijd. Het einde van het detacheringscontract tussen de organisatie en klant betekent daarom voor de gedetacheerde medewerker niet het einde van zijn dienstverband bij de detacheringsorganisatie. Dit brengt een bepaald financieel risico voor het detacheringsbureau mee omdat zij verplicht is aan de medewerker het salaris door te betalen, zelfs wanneer er geen werk voor hem is bij een klant. Omdat het detacheringsbureau de werkgever is, loopt het detacheringsbureau ook de werkgeversrisico's bij ziekte (doorbetaling van het loon) en bij ontslag (ontslagvergoeding) (MKB Servicedesk, 2014). Een detacheringsorganisatie betaalt een hoge prijs in het geval zij geen opdrachtgever voor haar medewerkers heeft en het personeel niet declarabel bij de detacheringsorganisatie 'op de bank zit'. Voor de detacheringsbranche in zijn geheel was in het laatste kwartaal van 2013, 7% van het totaal aantal beschikbare detacheringsuren niet factureerbaar. Hoewel dit een verbetering is ten opzichte van het eerste kwartaal van 2013, toen het totaal aantal niet factureerbare uren 9,4% betrof, is dit relatief hoog (PWC, 2014). Vooral in de automatisering en de techniek wordt veel gebruik gemaakt van detachering. Ook projectbureaus die opdrachten op projectbasis aannemen, vallen onder detacheringsbureaus (Intermediar, 2004). Veel uitzendbureaus en bureaus voor werving en selectie richten zich naast uitzendcontracten tegenwoordig ook op langlopende detacheringscontracten. Bijvoorbeeld Randstad richt zich op detachering met "Randstad Professionals" (Randstad, 2015), Manpower heeft een aparte tak voor detachering van maritiem en offshore personeel (Oceanwide, 2015) en Adecco heeft een

detacheringsorganisatie voor detachering van financieel personeel (Adecco, 2015). De gedetacheerde medewerker geniet naast het salaris ook secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals loopbaanbegeleiding en opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden. Contracten zijn vaak voor een langere termijn (maanden tot jaren) wat bijdraagt aan de duurzaamheid van de relatie tussen de detacheringsorganisatie en medewerker.

Detacheringsorganisaties die in een dynamische markt opereren moeten continu op de hoogte zijn van de laatste marktontwikkelingen en trends om een sterke concurrentiepositie te behouden. De dynamiek van een markt beschrijft de mate waarin concurrentiekrachten in principe statisch in de tijd blijven of in een voortdurend proces van verandering verkeren (Volberda, 2004). De concurrentiekrachten worden bepaald door de macht van leveranciers en afnemers, dreiging van nieuwe toetreders, interne concurrentie van spelers op de markt en de mate van verkrijgbaarheid van substituten en complementaire goederen (Porter, 1980). Een hoge mate van dynamiek heeft als consequentie voor een organisatie dat het onvoldoende is om slechts de markt te volgen en bestaande kennis te exploiteren. Een organisatie moet een langetermijnvisie hebben, maar ook flexibel zijn om tijdig in te kunnen spelen op komende veranderingen. Concurrentievoordeel is vooral te behalen door onderscheidend te zijn, bijvoorbeeld door unieke product-marktcombinaties. Het gedetacheerd personeel kan van dienst zijn bij het ontdekken van de vraag binnen de markt en de detacheringsorganisatie helpen hier tijdig en adequaat op te reageren. Doordat gedetacheerd personeel actief is binnen de klantorganisatie weten zij vaak wat er bij de klant speelt en waar zij behoefte aan heeft. Als een klant bijvoorbeeld op zoek is naar specifieke kennis of een bepaalde oplossing voor een probleem, dan zou de gedetacheerde medewerker deze vraag idealiter naar de eigen organisatie moeten leiden om zo te kijken of er vanuit die organisatie invulling aan gegeven kan worden. Indien een organisatie meerdere malen dezelfde vraag uit de markt van haar medewerkers krijgt, zou zij hier strategisch op kunnen reageren om vervolgens aan deze vraag te kunnen voldoen. De organisatie kan hierop reageren door bijvoorbeeld haar eigen medewerkers op te leiden, de kennis via nieuwe medewerkers in huis te halen of samenwerkingsverbanden aan te gaan met partijen die deze kennis of oplossingen wel hebben. Het zien en terugkoppelen van kansen bij de klant kan men beschouwen als een bepaalde vorm van ondernemerschap dat het gedetacheerd personeel laat zien.



## 2.2 Entrepreneurship en intrapreneurship

Ondernemerschap (of entrepreneurship) is een concept uit de bedrijfskunde dat door Schumpeter (1934) wordt aangemerkt als een individuele actie van iemand die nieuwe combinaties van producten, productiemethodes, markten en organisatievormen creëert. De nadruk ligt daarbij op innovatie. Een persoon die ondernemerschap vertoont, wordt een entrepreneur genoemd. De belangrijkste karakteristiek van een entrepreneur is dat hij daadkrachtig is op het gebied van innovatie. Het gaat hierbij niet alleen om de innovatieve ideeën die deze persoon heeft, maar ook om het feit dat hij deze ideeën in de praktijk tot uitvoering brengt. Pinchot (1985) gebruikt het woord intrapreneur voor een medewerker die nieuwe ideeën binnen een bestaande organisatie introduceert en hier economische waarde mee creëert. Het woord is afgeleid van intrapreneurship en betekent entrepreneurship in organisaties of intern ondernemerschap (Pinchot, 1985). Intern ondernemerschap concentreert zich op exploratie van nieuwe markten en/of businesses (Zahra, 1991). Het kan omschreven worden als het proces waarbij een individu of een groep met individuen binnen een bestaande organisatie, een nieuwe organisatie creëren of vernieuwing of innovatie binnen die organisatie veroorzaken (Sharma & Chrisman, 1999). Verschillende onderzoeken tonen aan dat intern ondernemerschap leidt tot een betere performance van ondernemingen (o.a. Augusto Felício et al., 2012; Zahra, 1995). Uit onderzoek van De Jong & Wennekers (2008) blijkt dat het verschil tussen entrepreneurship en intrapreneurship vooral zit in de context waarin dit gedrag plaatsvindt. Entrepreneurs ontdekken en exploiteren kansen voor henzelf en zijn in directe wisselwerking met de markt, waarbij vooral het persoonlijke karakter en de markteigenschappen antecedenten zijn van hun gedrag. Intrapreneurs vertonen dit gedrag binnen de onderneming waarvoor zij werkzaam zijn en hun ondernemend gedrag wordt daarbij vooral beïnvloed door de organisatie en haar mensen (de Jong & Wennekers, 2008). Volgens Sharma & Chrisman (1999) wordt intern ondernemerschap vooral vanuit een organisatieniveau gedefinieerd, terwijl intrapreneurship juist betrekking heeft op het individu (Pinchot, 1985). Met andere woorden: intrapreneurship is een bottom-up proces gerelateerd aan proactief gedrag van individuele medewerkers om zo nieuwe procedures, producten of kansen op nieuwe business te ontdekken en intern ondernemerschap een top-down proces waarbij het management initiatieven van haar personeel vanuit de organisatie kan aanmoedigen (Amo, 2006).

Voortgaand onderzoek heeft zich voornamelijk gericht op de entrepreneurial orientation (EO) van een organisatie (o.a. Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 1983). EO is afkomstig vanuit de strategy-making proces literatuur. Strategy making bevat de planning, analyse, besluitvorming, cultuur, waardesysteem en de missie van een organisatie (Hart, 1992). EO verwijst naar het beleid en de uitvoering die een basis vormen voor de beslissingen en acties die men neemt met betrekking tot ondernemerschap in een organisatie (Rauch et al., 2009).

Miller (1983) geeft aan dat er drie dimensies van EO zijn: innovativeness, risk taking en proactiveness. Innovativeness is de wil of houding om deel te nemen aan creatieve experimenten door het introduceren van nieuwe producten of services. Risk taking betreft de mate van bereidheid om risico's te nemen in onbekende situaties en de wil om resources te investeren in onzekere omgevingen. Proactiveness is de proactieve houding om naar kansen te zoeken en vooruit te kijken door nieuwe producten of diensten te introduceren en zo aan toekomstige vraag te voldoen. Lumpkin & Dess (1996) voegen hier nog twee extra dimensies aan toe: 'competitive aggressiveness' en 'autonomy'.

Competitive aggressiveness is de intensiteit waarmee een onderneming de competitie wil uitschakelen met een sterk offensieve houding en agressief te antwoorden op eventuele bedreigingen van de concurrentie. Autonomy betreft de zelfstandige acties die personen of teams nemen om nieuwe kansen daadwerkelijk tot uitvoering te brengen. Volgens Lumpkin & Dess (1996) behoeven deze vijf factoren niet allemaal aanwezig te zijn om daadwerkelijk tot intern ondernemerschap te komen. De mate van invloed is vooral afhankelijk van externe factoren, zoals de industrie en business environment, of interne factoren zoals de organisatiestructuur. Onderzoek heeft aangetoond dat vooral bureaucratie binnen een organisatie het ondernemend gedrag van personeel belemmert (Sorensen, 2007) en dat ondersteuning vanuit de organisatie om met nieuwe ideeën te komen en de mogelijkheid tot het nemen van risico's een positief effect hebben op ondernemerschap bij medewerkers (Alpkan, Bulut, Gunday, Ulosoy, & Kilic, 2010).

In welke mate een individu ondernemend gedrag vertoont, wordt bepaald door de organisatiecontext waarin hij werkzaam is maar ook door individuele eigenschappen (Crant, 2000). Crant (2000) onderscheidt vier constructen voor proactief gedrag die van belang zijn op individueel niveau: (1) proactive personality, (2) personal initiative, (3) role breadth self-efficacy en (4) taking charge. Proactive personality bepaalt in welke mate iemand actie neemt om zijn omgeving te beïnvloeden. Proactieve personen zien

kansen, nemen initiatief, ondernemen actie en zijn volhardend om de veranderingen daadwerkelijk uit te voeren of uitgevoerd te zien worden. Personal initiative is een gedragspatroon waarbij individuen een actieve, zelfstartende houding naar hun werk hebben en verder gaan dan de formeel vastgelegde werkeisen. Role breadth self-efficacy kijkt naar de welwillendheid van iemand om verder te gaan dan het vastgelegde werkpakket (Parker, 1998). Ten slotte noemt Crant (2000) taking charge als vierde construct. Dit gaat om de constructieve inspanningen door medewerkers om zo een functionele verandering toe te passen in de wijze waarop het werk wordt uitgevoerd (Morrisson & Phelps, 1999). Twee van de vier constructen (proactive personality en personal initiative) gaan over proactief gedrag in zijn algemeenheid, terwijl de andere twee constructen (role breadth self-efficacy en taking charge) over proactief gedrag in bepaalde situaties gaan.

Proactiveness op organisatieniveau (Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 1983) is een dimensie die aantoont in hoeverre een organisatie vooruit kijkt en gericht is op kansen om zo aan de toekomstige vraag te voldoen. Proactiveness is ook terug te zien in onderzoeken naar ondernemend gedrag op individueel niveau (Frese & Fay, 2001; Frese et al. 1997). Frese en Fay (2001) zien proactief gedrag als één van de drie dimensies van Personal Initiative (PI). Bedrijven zijn geïnteresseerd in PI, omdat het de effectiviteit van zowel de organisatie als het individu verhoogt (Frese & Fay, 2001). De drie dimensies van PI zijn (1) self-starting, (2) proactive en (3) persistent. Self-starting betekent dat iemand iets doet of actie onderneemt zonder dat hij of zij daar om gevraagd wordt. Het gaat om zelfbepaalde doelen die iemand vanuit eigen wil probeert te bereiken. Proactive geeft aan dat iemand een lange termijn focus hanteert, anticipeert op aankomende problemen en/of kansen en hier direct op reageert. Persistent heeft betrekking op de mate waarin iemand obstakels of belemmeringen overbrugt om zijn doelen en kansen daadwerkelijk tot uitvoering te brengen. PI is een zelfstartende actie die begint bij het individu en overstijgt de standaard rol die iemand in zijn werk heeft. Uiteindelijk gaat het er bij PI om dat het bijdraagt en conformeert aan de algemene doelen van een organisatie. Acties die niet gericht zijn op de organisatie worden niet beschouwd als PI.

Het concept van PI komt overeen met de verwachting die een organisatie van haar medewerkers kan hebben met betrekking tot het terugkoppelen van het zien van kansen bij de klant. Zij wil dat haar medewerker iets onderneemt zonder dat daar specifiek om

gevraagd wordt en hiermee een bijdrage levert aan de (strategische) doelen van de organisatie. Ondernemend gedrag van een medewerker kan bijdragen aan de strategie van een detachingsorganisatie, doordat een medewerker de organisatie attendeert op veranderingen en kansen in de markt.

De positie in een sociale structuur waar een persoon zich in bevindt is van belang voor de mate van ondernemend gedrag van een individu. De social capital theorie (Burt, 1992) benadrukt dat de sociale structuur (bv. wie je kent) meer garantie geeft tot succes dan human capital (bv. wat je kent). De structural hole theorie van Burt (2004) geeft aan dat meningen en gedrag van personen homogener zijn binnen groepen dan tussen groepen. Iemand die verbonden is met meerdere sociale groepen is beter bekend met alternatieve manieren van denken en gedragingen. Burt (2004) noemt deze personen 'intermediairs' ('brokers') en noemt de verschillende sociale structuren waarin zij zich begeven 'structural holes'. Het wisselen tussen deze structural holes biedt nieuwe visies en inzichten aan personen in deze groepen op zaken die anders niet gezien zouden worden. Deze visie en inzichten die een persoon door de plaats in de sociale structuur verkrijgt, wordt sociaal kapitaal genoemd. Intermediairs die actief zijn in meerdere sociale groepen dragen meer nieuwe ideeën uit, door hen aangedragen ideeën worden minder snel afgewezen en eerder aangemerkt als waardevol dan van personen die in één groep acteren. Een gedetacheerde medewerker fungeert als een intermediair tussen de structural holes van de eigen detachingsorganisatie en de klantorganisatie en heeft op basis daarvan de potentie om ondernemend en innovatiefrij te zijn. Zijn positie tussen twee organisaties leidt tot nieuwe ideeën, informatiestromen en ondernemend gedrag.

Samengevat zijn er meerdere definities van ondernemend gedrag binnen organisaties. Deze definities zijn onder te verdelen in ondernemend gedrag op organisatieniveau en ondernemend gedrag op individueel niveau. Op organisatieniveau dient een organisatie een omgeving te creëren waar het ondernemend gedrag bij medewerkers wordt gestimuleerd en waar ruimte is voor innoverend en proactief gedrag van medewerkers. Op individueel niveau dient een persoon proactief gedrag te vertonen. In dit onderzoek wordt niet zozeer gekeken naar ondernemend gedrag als een persoonlijkheidseigenschap (zoals dit wel het geval is bij proactive personality), maar naar de invloed van de organisatiecontext op het proactieve gedrag van medewerkers. Voorwaarde voor het ondernemend gedrag zoals dat voor dit onderzoek geldt, is dat het

gedrag een bijdrage levert aan de doelen van de organisatie. Personal Initiative zoals dat door Frese en Fay (1997) is gedefinieerd, komt overeen met de definitie van ondernemend gedrag in dit onderzoek. Het dient de detachingsorganisatie te helpen om nieuwe kansen in de markt te ontdekken en een bijdrage te leveren aan de algehele strategie van de organisatie. Een detachingsorganisatie kan voordeel halen uit de innovatieve intenties van een medewerker als de medewerker het ondernemend gedrag ook daadwerkelijk naar de eigen organisatie terugleidt. Het feit dat een gedetacheerde medewerker voor twee organisaties tegelijk werkt (het detachingsbureau en de klantorganisatie) maakt de situatie complex, want ondernemend gedrag in organisaties wordt vooral beïnvloed door de organisatie en haar mensen (de Jong & Wennekers, 2008). Aangezien een gedetacheerde medewerker altijd aan het werk is bij de klant en veelal fysiek afwezig is bij de eigen organisatie, komt dagelijks contact en sturing vooral vanuit de klant. Dit contact zorgt voor een sociale relatie die de gedetacheerde medewerker heeft met de klantorganisatie en de personen met wie hij bij de klant werkzaam is. Dit kan een gevolg hebben voor de mate van betrokkenheid die de medewerker bij zowel de klant als de detachingsorganisatie heeft.

### **2.3 Commitment**

Het detachingsbureau is de directe werkgever van een gedetacheerde medewerker. Zij betaalt het salaris en bepaalt in belangrijke mate het carrièrepad dat een medewerker volgt. De organisatie zorgt ervoor dat een medewerker de benodigde training, interessante opdrachten bij klanten en beloningen voor goede prestaties krijgt (Fontinha et al., 2012). Dit zorgt in beginsel voor een bepaalde binding die een medewerker met de detachingsorganisatie heeft. Naast de binding met het eigen detachingsbureau heeft een gedetacheerde medewerker ook binding met de klantorganisatie. Het is niet uitzonderlijk dat iemand voor maanden of misschien wel jaren bij een klant gedetacheerd is, wat bijdraagt aan de mate van binding die een gedetacheerde medewerker naar de klantorganisatie heeft. Binding met een organisatie is in de wetenschap veel onderzocht en wordt naar gerefereerd als “organizational commitment”. Volgens het driedimensionale model van commitment van Meyer en Allen (1991) bestaat commitment uit drie aparte componenten, namelijk: (1) affectief, (2) continue en (3) normatief. Een medewerker kan emotioneel betrokken zijn en zich identificeren met een organisatie (affectief), hij kan bij een organisatie werken omdat

een eventueel vertrek bij de organisatie bepaalde kosten met zich meebrengt (continue) en ten slotte een morele verplichting voelen om bij de organisatie te blijven (normatief) (Allen & Meyer, 1990). Veel onderzoekers zien enkel affectief en continue commitment als dimensies van commitment, omdat onderzoeken hebben aangetoond dat vooral deze twee dimensies relaties met elkaar hebben (Allen & Meyer, 1996).

Onderzoek naar commitment van personeel in een duale werkrelatie, zoals detacheringbureaus, wijst uit dat zij een sociale band met beide partijen ontwikkelt (Liden, Wayne, Kraimer, & Sparrowe, 2003). Om deze duale relatie beter te kunnen begrijpen, hebben Liden et al. (2003) onderzoek gedaan naar het verband tussen Perceived Organizational Support (POS) en organizational commitment van medewerkers naar zowel de eigen werkgever als naar de klantorganisatie. Perceived Organizational Support (POS) is de mate waarin een organisatie bijdragen van haar personeel waardeert en geeft om het welzijn van haar werknemers (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). Het onderzoek van Liden et al. (2003) is gebaseerd op de 'social exchange theory' van Blau (1964). Deze theorie verklaart de relatie tussen werknemer en organisatie en houdt hoofdzakelijk in dat individuen bepaalde relaties onderhouden met een select aantal andere individuen die waardevolle resources kunnen leveren, zoals informatie en emotionele support. POS komt in het geval van gedetacheerd personeel vanuit twee organisaties, namelijk de detachering- en de klantorganisatie. Liden et al. (2003) tonen aan dat affectief commitment naar de klant en naar de eigen organisatie twee op zichzelf staande relaties zijn.

De drie dimensies van commitment (Meyer & Allen, 1991) staan echter niet volledig op zichzelf: in onderzoek naar commitment in duale relaties waar de focus lag op commitment van medewerkers naar de eigen organisatie, is aangetoond dat factoren die een positieve invloed hadden op affectief commitment overvloedden (z.g. "overspill") om zo de mate van continue commitment te vergroten (Van Breugel, Van Olffen, & Olie, 2005).

Het onderzoek van Coyle-Shapiro & Morrow (2006) naar commitment naar de klantorganisatie onder long-term contractors laat zien dat er een positief verband is tussen POS vanuit de klantorganisatie op zowel affectief commitment naar de eigen als de klantorganisatie. Aanvullend onderzoek naar de invloed van POS, vanuit zowel de klant als de temporary agency onder short-term contractors, toont aan dat er sprake is van overspill van affectief commitment naar de klant naar continue commitment naar de agency (Connelly et al., 2007). POS vanuit de klantorganisatie heeft dus een effect op

het commitment van iemand naar zowel de eigen als de klantorganisatie. Dit werkt ook de andere kant op: POS vanuit de eigen organisatie heeft een positieve invloed op het commitment dat iemand toont naar de klantorganisatie (Buch et al., 2010).

De hiervoor besproken onderzoeken kijken vooral naar het onderwerp “temporary employment” als geheel. Er wordt geen duidelijke scheidslijn getrokken tussen uitzendbureaus en detachingsbureaus, maar alleen gesproken over “temporary agencies”. Terwijl juist in het geval van detachering de belangen en context anders zijn dan in het geval van een uitzendbureau. Doordat het detachingsbureau een detachingscontract heeft met de klant en een arbeidscontract voor (on)bepaalde tijd met de eigen medewerker, loopt zij een financieel risico in het geval er geen klanten zijn waar zij haar medewerker kan plaatsen. Zij is verplicht om bijvoorbeeld het salaris van de medewerker door te betalen zonder dat daar een vergoeding van een klant tegenover staat. Als reactie hierop kan een detachingsbureau ervoor kiezen om een medewerker gedwongen op een beschikbare opdracht bij een klant te plaatsen die mogelijk niet interessant voor de medewerker is. De medewerker zal deze rol moeten vervullen tot het detachingsbureau een opdracht heeft gevonden die wel aansluit op de wensen van de werknemer. Dit kan zijn uitwerking hebben op het commitment dat een medewerker naar de detachingsorganisatie heeft. Indien een medewerker voor lange tijd werkzaam is in een functie bij een klant die niet aansluit bij zijn wensen zal hij zich minder verplicht voelen om bij zijn detachingsorganisatie in dienst te blijven. Als gevolg hiervan kan het normatief commitment naar zijn organisatie minder worden en de medewerker doen besluiten naar een andere baan op zoek te gaan. Daarentegen geeft het contract voor (on)bepaalde tijd dat een gedetacheerde medewerker met zijn eigen organisatie heeft meer zekerheid dan een tijdelijk contract tussen de uitzendorganisatie en klant (continue commitment). Als dit contract eindigt is de medewerker niet meer verzekerd van een vast salaris. Als gevolg van de afhankelijkheid van salaris zal ook de emotionele binding met de organisatie groter zijn (affectief commitment) en zelfs de morele verplichting (normatief).

De overspill van affectief commitment dat een medewerker heeft naar de klantorganisatie en continue commitment dat een medewerker heeft naar de eigen organisatie (Connelly et al., 2007) is in een detachingscontext niet vanzelfsprekend. Wanneer een medewerker meer commitment naar de klant toont en een sterke emotionele band met de klant heeft, wordt de behoefte om bij het detachingsbureau te

blijven en een 'stap extra te zetten' minder groot. Het is te veronderstellen dat een hoge mate van affectief commitment van een medewerker naar de klant juist een negatief effect heeft op het continue commitment naar de detacheringsorganisatie.

De overspill van affectief commitment naar de klant op continue commitment naar de temporary agency komt volgens Connelly et al. (2007) doordat een medewerker de temporary agency dankbaar is voor de kwaliteit en kwantiteit van het werk dat hij bij klanten krijgt aangeboden. Dit is te verwachten voor personen die tijdelijk werk nastreven en regelmatig willen wisselen van baan, maar niet voor mensen die een vast contract voor (on)bepaalde tijd hebben bij hun detacheringsbureau. Het is bijvoorbeeld niet vanzelfsprekend dat gedetacheerde medewerkers tijdelijk werk nastreven, omdat medewerkers voor jaren gedetacheerd kunnen zijn bij dezelfde klant. Naarmate een medewerker langer bij een klant gedetacheerd is, zal hij ook een sterkere sociale band met de klantorganisatie krijgen. Zijn aanwezigheid in de klantorganisatie draagt bij aan de mate van support die hij vanuit de klantorganisatie krijgt. Daarnaast heeft een medewerker meer sociaal contact met de collega's waarmee hij dagelijks samenwerkt bij de klant dan met de overige medewerkers van het detacheringsbureau.

#### **2.4 POS en ondernemend gedrag**

Perceived Organizational Support (POS) is het centrale construct in de 'organizational support theory' (OST) en kijkt naar de mate waarin een organisatie bijdragen van haar personeel waardeert en geeft om het welzijn van haar werknemers (Eisenberger et al., 1986). Eisenberger et al. (1986) geven aan dat indien werknemers een hoge mate van POS ervaren, zij zich verplicht voelen om de waardering vanuit de organisaties terug te betalen via gedragingen die bijdragen aan de doelen van de organisatie. George en Brief (1992) tonen aan dat zulke medewerkers meer verantwoordelijkheid in hun werk nemen en op een flexibele manier reageren op problemen en kansen in de organisatie.

Uit de literatuurstudie van Rhoades en Eisenberger (2002) naar 70 verschillende onderzoeken naar POS in de periode tussen de introductie van POS in 1986 en het jaar 2000 blijkt dat POS effect heeft op meer factoren dan commitment alleen, zoals performance en gedrag van medewerkers in een organisatie. In de context van performance is aangetoond dat POS een positieve invloed heeft op de performance van de standaard werkactiviteiten van medewerkers en het acties verhoogd bij medewerkers die positief bijdragen aan de organisatie en verder gaan dan toegekende taken (Rhoades



& Eisenberger, 2002). In empirische studies na het jaar 2000 is bewijs gevonden voor een relatie tussen POS en innovatief gedrag (Pundt, Martins, & Nerdinger, 2010) en ondernemend gedrag (Zampetakis et al., 2009; Zhang & Jia, 2010).

De onderzoeken naar POS in de periode tussen 1986 en 2000 zijn vooral gericht op een 'normale' werkrelatie, namelijk een enkele relatie tussen een werkgever en werknemer. Na het jaar 2000 is bij onderzoek naar POS vooral een focus gelegd naar nieuwe, niet-traditionele werkvormen, zoals werk in duale relaties (Baran, Shanock, & Miller, 2012). Onderzoek naar de effecten van POS in een duale werkrelatie focust zich vooral op de relatie tussen POS en commitment zoals hiervoor is besproken en nog niet zozeer op ondernemend gedrag in deze organisaties. Baran et al. (2012) geven aan dat andere effecten van POS dan commitment in het geval van duale werkrelaties nog verder onderzocht kunnen worden.

Het self-starting aspect van PI betreft eveneens het uitvoeren van extra taken naast de standaardwerkactiviteiten (Frese & Fay, 2001). Het is daarom te veronderstellen dat er een directe relatie is tussen POS en ondernemend gedrag zoals dat in dit onderzoek is gedefinieerd, namelijk PI. Een ander argument om de directe relatie tussen POS en PI in deze context te onderzoeken, is dat de organisatie een sterke invloed heeft op ondernemend gedrag dat iemand in een organisatie vertoont. Intrapreneurs vertonen hun ondernemend gedrag binnen de onderneming waarvoor zij werkzaam zijn en worden daarbij vooral beïnvloed door de organisatie en haar mensen (de Jong & Wennekers, 2008). Vanuit de organisatiecontext wordt bijvoorbeeld de invloed van managementsupport en beloningen als een van de belangrijkste dimensies gezien waardoor nieuwe ideeën worden geïmplementeerd (Kuratko, Montagno, & Hornsby, 1990).

## **2.5 Hypothesen en conceptueel model**

In dit onderzoek ligt de focus op het ondernemend gedrag dat een medewerker in zijn eigen detachingsorganisatie vertoont. Ondernemend gedrag van medewerkers van een detachingsbureau dat in een dynamische markt actief is, kan van grote waarde zijn voor de strategische beslissingen die in een organisatie worden genomen. In het geval het een duale werkrelatie betreft, heeft een medewerker te maken met organisatiesupport vanuit twee organisaties. Rhoades en Eisenberger (2002) tonen aan

dat POS een positieve invloed heeft op de performance van een medewerker. PI wordt ook gezien als een vorm van performance en een stap extra zetten. Tevens wordt PI niet zozeer beschouwd als een persoonlijke karaktereigenschap maar ligt de nadruk vooral op het ondernemend gedrag dat iemand in organisaties vertoont (de Jong & Wennekers, 2008). Dit gedrag wordt versterkt doordat een organisatie extra inspanningen van haar medewerkers waardeert. POS kan een bijdrage leveren aan het ondernemend gedrag dat een medewerker in de organisatie vertoont. Het is daarom te verwachten dat POS vanuit de detachingsorganisatie zal leiden tot een grotere mate van PI.

*Hypothese 1 (H1): Een hogere mate van POS vanuit de detachingsorganisatie heeft een positieve invloed op de mate van ondernemend gedrag dat een medewerker in de detachingsorganisatie vertoont.*

Doordat een medewerker werkzaam is voor zowel een klant als de eigen detachingsorganisatie zal hij een bepaalde mate van commitment naar beide organisaties hebben. In dit onderzoek wordt enkel het commitment naar de eigen detachingsorganisatie bekeken. De reden hiervoor is dat het ondernemend gedrag en POS in relatie tot de eigen organisatie wordt onderzocht en niet in relatie tot de klant. Het niveau van commitment dat een medewerker naar zijn eigen organisatie heeft zal van invloed zijn op de directe relatie tussen POS en PI. Indien een medewerker een sterke binding en band met zijn eigen organisatie heeft, zal hij de waardering die hij van zijn organisatie krijgt sterker ervaren en meer bereid zijn om een stap extra te zetten. Het is daarom te verwachten dat de positieve relatie tussen POS en PI sterker zal worden naarmate het commitment dat een medewerker naar zijn eigen organisatie heeft hoger is.

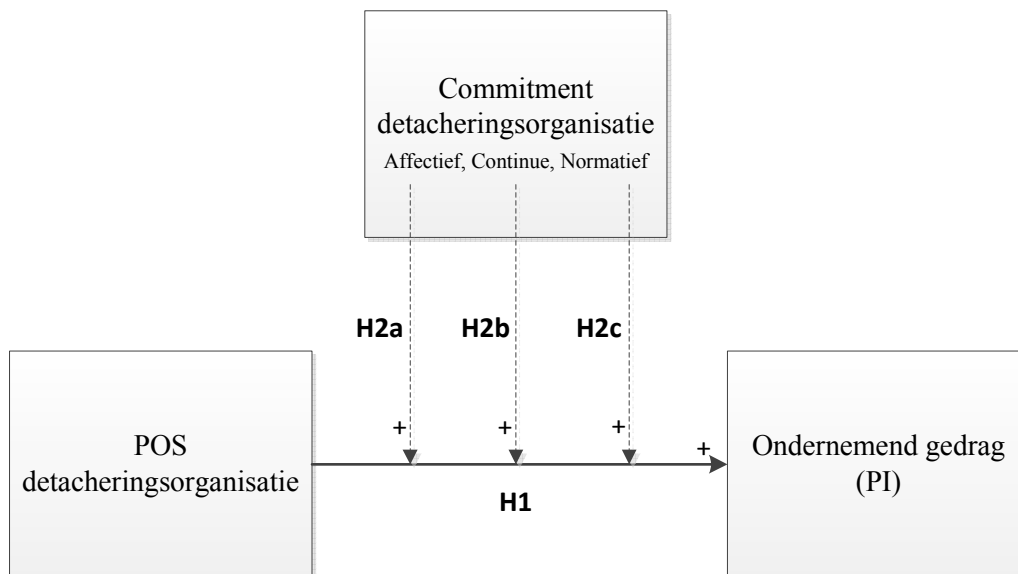
*Hypothese 2a (H2a): Een hoge mate van affectief commitment van een detachingsmedewerker naar de eigen detachingsorganisatie heeft een positief modererend effect op de relatie tussen POS en PI.*

*Hypothese 2b (H2b): Een hoge mate van continue commitment van een detachingsmedewerker naar de eigen detachingsorganisatie heeft een positief modererend effect op de relatie tussen POS en PI.*

*Hypothese 2c (H2c): Een hoge mate van normatief commitment van een detachingsmedewerker naar de eigen detachingsorganisatie heeft een positief modererend effect op de relatie tussen POS en PI.*

Gebaseerd op onderzochte literatuur en opgestelde hypothesen ziet het conceptueel model eruit zoals weergegeven in figuur 1.

**Figuur 1: Conceptueel model**



### **3. Methodologie**

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksmethodologie beschreven. Achtereenvolgens komen het onderzoeksontwerp, het onderzoeksmodel en de meetinstrumenten aan de orde. Afsluitend worden de aard en de omvang van de steekproef besproken.

#### **3.1 Onderzoeksontwerp**

In de literatuurreview is aangetoond dat er veel theorie bekend is over de onderwerpen in dit onderzoek (ondernemend gedrag, commitment, POS). Er wordt in dit onderzoek bekeken in hoeverre de bestaande theorie van invloed is op gedetacheerd personeel. Dit leent zich uitstekend voor een kwantitatieve onderzoeks aanpak. De stappen in het onderzoeksproces zijn gebaseerd op het proces van kwantitatief onderzoek zoals geformuleerd door Bryman en Bell (2011). Er is vanuit de theorie een conceptueel model opgesteld waaruit meerdere hypothesen zijn geformuleerd. Deze hypothesen zijn in de praktijk getoetst door middel van het uitvoeren van surveys.

Het gaat in dit onderzoek om de mate van ondernemerschap dat een persoon vertoont in een detachingscontext. Zoals eerder gesteld is dit met name van toepassing op detachingsorganisaties opererend in een dynamische markt. Het is daarom van belang dat de respondenten werkzaam zijn voor een detachingsbureau dat in een dynamische markt actief is.

#### **3.2 Onderzoeksmodel**

Door beperkte beschikbare tijd en middelen vanuit de opleiding is het onderzoeksdomein afgebakend. De surveys zijn afgenomen onder gedetacheerd personeel van meerdere ICT detachingsorganisaties. De keuze is gemaakt voor ICT dienstverlening, omdat zij overeenkomsten heeft met de belangrijkste markeigenschappen waar detachingsorganisaties mee te maken hebben. Zij bevindt zich bijvoorbeeld in een zeer dynamische markt en er zijn relatief veel aanbieders van overeenkomstige diensten. Dat de onderzoeker werkzaam is in deze sector en daardoor toegang heeft tot bronnen in deze branche is eveneens reden voor deze keuze.

### 3.3 Meetinstrumenten

De concepten ondernemend gedrag, POS en commitment zijn geoperationaliseerd aan de hand van bestaande 7-punts Likert schalen. De antwoordmogelijkheden op vragen binnen deze schalen zijn: 1 - helemaal mee oneens, 2 - mee oneens, 3 - een beetje mee oneens, 4 - niet mee oneens/niet mee eens, 5 - een beetje mee eens, 6 - mee eens, 7 - helemaal mee eens. Een overzicht van het aantal items per schaal en de betrouwbaarheid van de schalen zijn te vinden in tabel 1.

Ondernemend gedrag is gemeten aan de hand van de 7-item personal initiative schaal van Frese et al. (1997). Deze schaal meet niet zozeer het ondernemend gedrag als een gedragskenmerk, maar vooral ondernemend gedrag zoals dit in een organisatie voorkomt en wordt ontwikkeld. Een voorbeeld van een stelling in deze schaal is: *'Ik neem meteen initiatief, ook als anderen dat niet doen'*.

Frese et al. (1997) geven aan dat enkel het gebruik van questionnaires eigenlijk niet voldoende is en hebben dit in hun onderzoek gevalideerd door tevens interviews te houden met de levenspartner van de respondenten. De reden hiervan is het feit dat het bij questionnaires om self-reported metingen gaat die niet per se werkelijk gedrag weergeven. Aanvullende interviews kunnen aantonen of er overeenkomsten zijn tussen de questionnaires en de beantwoorde vragen in het interview. Voor dit onderzoek is enkel gebruik gemaakt van de questionnaire. Argumenten om alleen de questionnaire te gebruiken zijn de representativiteit en de kosten van datacollectie (de Jong & Wennekers, 2008). Daarnaast hebben voorgaande onderzoeken aangetoond dat er een sterke correlatie is tussen de self-reported questionnaires en controle bij de levenspartners van de ondervraagden via interviews (Fay & Frese, 2001). De Cronbach's  $\alpha$  van deze schaal is 0,89.

Voor kwantitatief onderzoek naar commitment in organisaties wordt vaak gebruik gemaakt van de commitment schalen van Meyer en Allen (1997). In bestaand onderzoek naar commitment in duale werkrelaties zijn deze schalen ook gebruikt (o.a. Connelly et al., 2007; Coyle-Shapiro & Morrow, 2006). In het onderzoek van Connelly et al. (2006) wordt als limitatie van het onderzoek aangegeven dat er een hoge correlatie is tussen de affectieve en continue commitment naar de klant ( $r=0,85$ ). Dit geeft aan dat respondenten waarschijnlijk een probleem hebben gehad om duidelijk onderscheid te maken tussen deze twee constructen. De overlap tussen twee schalen is niet wenselijk.

Het model van Allen en Meyer (1991) veronderstelt immers dat de drie dimensies van commitment elk een onafhankelijk deel van organizational commitment beschrijven. Er is daarom gekozen voor de aangepaste schaal van Jak en Evers (2010). Deze schaal laat duidelijk een lagere correlatie zien tussen affectief en continue commitment ( $r=0,37$ ). In dit onderzoek zullen alle drie de dimensies van commitment worden getoetst, inclusief normatief commitment. Normatief commitment is nog niet eerder in duale werkrelaties onderzocht, maar in een detachingscontext is normatief commitment wel van belang. Redenen hiervoor zijn dat de detachingsmedewerker een vast contract met de detachingsorganisatie heeft en bijvoorbeeld de mogelijkheid heeft om trainingen te volgen. Dit kan bijdragen aan de morele verplichting die een medewerker voelt om bij zijn organisatie te blijven. De schalen van Jak en Evers (2010) zijn al vertaald naar het Nederlands en kunnen daarom direct gebruikt worden. Voorbeelden van stellingen binnen deze schaal zijn: *'Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie'* (affectief commitment), *'Ik heb het gevoel dat ik te weinig andere opties heb om nu ontslag te overwegen'* (continue commitment) en *'Het zou onbehoorlijk zijn om nu ontslag te nemen'* (normatief commitment). De Cronbach's  $\alpha$  voor de schalen zijn 0,91 (affectief commitment), 0,78 (continue commitment) en 0,87 (normatief commitment).

De mate van Perceived Organizational Support (POS) dat een medewerker ervaart vanuit de detachingsorganisatie wordt gemeten aan de hand van de POS schaal van Eisenberger et al. (1986). De oorspronkelijke schaal bestaat uit 36 items, maar in dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de verkorte versie van deze schaal die uit 16 items bestaat. Het gebruik van een schaal met minder items is mogelijk, omdat beide facetten van POS (waardering van bijdragen van medewerkers en het geven om hun welzijn) door middel van deze schaal worden gemeten (Rhoades & Eisenberger, 2002, p. 699; Worley, Fuqua, & Hellman, 2009). Voorbeelden van stellingen binnen deze schaal zijn: *'Mijn organisatie bekommert zich weinig om mij'* en *'In mijn organisatie is geen waardering voor extra inspanningen van mij'*. De Cronbach's  $\alpha$  van deze schaal is 0,89.

De oorspronkelijk in het Engels geschreven schalen zijn door de auteur van deze scriptie vertaald naar het Nederlands. Vervolgens heeft een oorspronkelijk Engelssprekend persoon de schalen terugvertaald naar het Engels, samen met de auteur gevalideerd en zijn de definitieve vragen opgesteld. Hiermee is de kwaliteit van de

oorspronkelijk Engelse schalen ook in de Nederlandse versie gewaarborgd. Het vertalingsproces is terug te vinden in bijlage 2.

De controlevariabelen die in de survey zijn gevraagd zijn leeftijd, geslacht, aantal jaren in dienst bij detacheringsbureau, aantal jaren gedetacheerd bij huidige klant en het totaal aantal klanten waarvoor de respondent heeft gewerkt. De verwachting is dat de mate van commitment dat een medewerker naar zijn organisatie heeft afhankelijk is van het aantal jaren dat hij in dienst is bij zijn organisatie. Daarnaast is het aannemelijk dat de periode dat iemand bij een klant zit van invloed is op het commitment dat een medewerker naar zijn detacheringsorganisatie heeft. De medewerker krijgt door zijn fysieke aanwezigheid bij de klant meer binding met de klantorganisatie wat zijn uitwerking kan hebben op het commitment dat de medewerker naar zijn eigen organisatie vertoont. Het totaal aantal klanten waarvoor iemand heeft gewerkt is relevant, omdat zij zich in meerdere sociale structuren hebben bevonden en daardoor bij voorbaat al meer ondernemend gedrag zullen vertonen (Burt, 2004).

De surveys zijn gemaakt en online uitgezet met behulp van Google Forms (Google, 2015). Alle vragen in de survey waren verplicht om in te vullen om zo te voorkomen dat vragen niet werden beantwoord en als gevolg daarvan incomplete surveys terug zouden komen. Tevens is in de survey duidelijk aangegeven dat alle stellingen van toepassing zijn op de eigen detacheringsorganisatie en niet op de klantorganisatie. Voordat de survey naar alle respondenten werd gestuurd is deze eerst getest onder drie proefpersonen. Naar aanleiding van hun feedback is de definitieve versie van de survey opgesteld.

**Tabel 1: Aantal items en betrouwbaarheid van de gebruikte schalen**

<b>Schaal</b>	<b>Aantal items</b>	<b>Cronbach's <math>\alpha</math></b>
Ondernemend gedrag	7	0.89
Organisatiesupport	16	0.89
Affectief commitment	5	0.91
Continue commitment	5	0.78
Normatief commitment	4	0.87

### 3.4 Aard en omvang van de steekproef

Het ondernemend gedrag van gedetacheerde medewerkers is bekeken op een individueel niveau. De eenheid van observatie is daarom vooral het gedetacheerde personeel, maar de gevolgen hiervan zijn in de analyse voor de hele organisatie bekeken. Er zijn surveys gehouden onder gedetacheerd personeel dat werkzaam is voor detacheringsorganisaties in de ICT sector.

Oorspronkelijk hadden twee ICT detacheringsorganisaties aangegeven hun medewerking te zullen verlenen. Als resultaat hiervan zou de survey in eerste instantie bij ongeveer 150 respondenten uitgezet kunnen worden. Uiteindelijk heeft een van de twee organisaties besloten om niet aan de survey mee te werken. Hierdoor kon de survey maar bij 86 respondenten uitgezet worden. Om zoveel mogelijk reacties te krijgen is de uitnodiging voor het invullen van de survey ook naar contactpersonen gestuurd waarmee de onderzoeker in het verleden heeft samengewerkt. Deze personen zijn via LinkedIn en persoonlijke emailadressen aangeschreven. Er is tevens in de communicatie aangegeven dat een respondent de survey ook door andere potentiële respondenten in zijn omgeving kon laten invullen. Daarbij was wel benadrukt dat dit enkel door personen kon worden ingevuld die voor een ICT detacheringsbureau werkzaam zijn en zelf bij een klant gedetacheerd zijn. Om de response rate te kunnen bepalen is aangegeven dat het aantal personen door wie derden de survey lieten invullen aan de onderzoeker kenbaar gemaakt moesten worden.

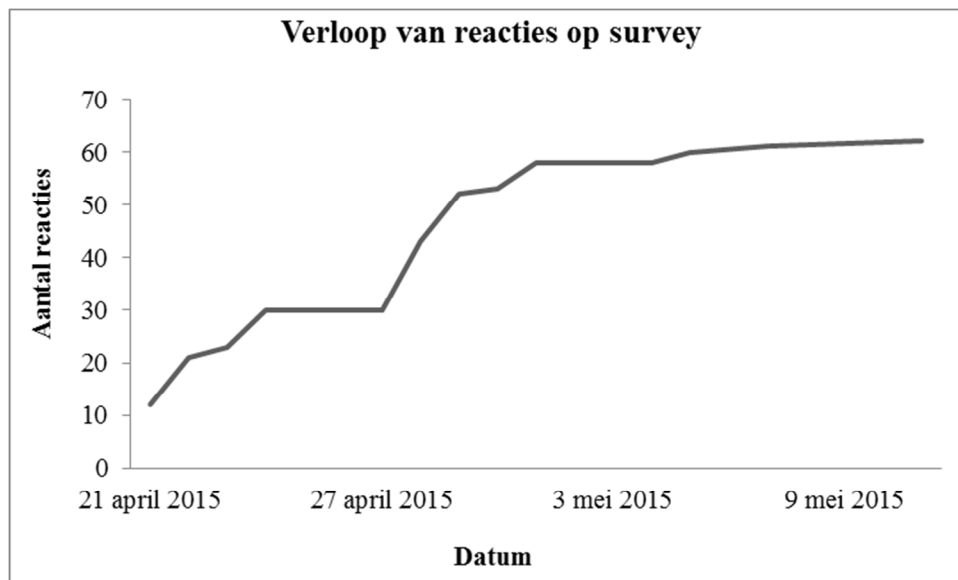
Op 21 april 2015 is naar elke potentiële respondent een persoonlijke email gestuurd met daarin een korte uitleg en achtergrondinformatie over het onderzoek. Tevens is daarin benadrukt dat de survey volledig anoniem wordt afgenomen en dat er een mogelijkheid is om een samenvatting van het onderzoek per email te ontvangen zodra de scriptie is afgerond. In de email stond een link naar de internetpagina waar de survey gevonden kon worden en de deadline voor het invullen van de survey stond op 1 mei 2015. Op 28 april 2015 is een persoonlijke herinneringsemail gestuurd waarin de deadline voor het invullen van de survey werd benadrukt en mensen die de survey hadden ingevuld hartelijk werden bedankt. Op 1 mei 2015 is een laatste herinneringsemail gestuurd waarin kenbaar werd gemaakt dat de deadline door het achterblijven van het aantal reacties was verschoven naar 4 mei 2015. De templates van deze emails zijn te vinden in bijlage 3 van deze scriptie.



Uiteindelijk is in totaal aan 109 personen gevraagd om de survey in te vullen. De response rate is 56,9% en brengt het totaal aantal reacties op 62 (n=62). Vijf personen hebben aangegeven graag een samenvatting van de survey te willen ontvangen. Een deel van de non-respons is te verklaren doordat een aantal van de aangeschreven personen niet meer werkzaam is in de ICT detachering of op dit moment ZZP-er is en dus niet meer voor een detacheringsorganisatie werkt. Ook stuurde iemand na de laatste herinneringsemail dat de voorgaande emails in de SPAM-box van zijn emailaccount terecht waren gekomen en dus niet door hem waren opgemerkt. Dit kan ook het geval zijn bij andere personen die via email zijn aangeschreven. Tevens is door geen enkel aangeschreven persoon een potentieel andere respondent aangemeld.

De laatste reactie op de survey kwam op 11 mei 2015 binnen. Het verloop van het aantal reacties op de survey is weergegeven in tabel 2.

**Tabel 2: Het verloop van reacties op de survey**



n=62, response rate 56,9%

## 4. Empirische bevindingen

In dit hoofdstuk staan de kenmerken van de respondenten, correlaties en regressies tussen de variabelen.

### 4.1 Voorbereiding

Ter voorbereiding van de data-analyse is aan de hand van Q-Q plots bekeken of de data normaal verdeeld is. Tevens is met behulp van boxplots gecontroleerd op eventuele uitbijters in de data. Naar aanleiding van deze controles is gebleken dat de data normaal is verdeeld en er geen sprake is van uitbijters.

Elke respondent heeft alle onderdelen van de survey zelf ingevuld en dit kan leiden tot de neiging om vragen consistent te antwoorden, bekend als de common method bias (Podsakoff et al., 2003). Er is daarom een Harman's single factor test uitgevoerd op de variabelen welke uitkomt op een variantiepercentage van 29,3%. Dit is voldoende laag en levert daarom ook geen problemen op met een stijgende correlatie tussen de variabelen.

### 4.2 Descriptives

In tabel 3 staan de kenmerken van de respondenten weergegeven. Alle 62 responses zijn afkomstig van een man. Als gevolg hiervan is de controlevariabele 'Geslacht' weggelaten uit verdere analyses in dit onderzoek.

De jongste respondent die de survey heeft ingevuld is 23 jaar (1) en de oudste respondent is 63 jaar (1). De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 35,97 jaar. Bijna twee derde van de respondenten is korter dan drie jaar in dienst bij zijn detachingsbureau (61,3%) waarvan meer dan een derde van het totaal aantal respondenten minder dan twee jaar in dienst is bij zijn detachingsbureau. Iets minder dan de helft van de respondenten (48,4%) is korter dan een jaar gedetacheerd bij zijn huidige klant, terwijl 12,9% van de respondenten al meer dan zes jaar bij zijn huidige klant gedetacheerd is. De respondent die het langst bij zijn huidige klant gedetacheerd is, zit daar al meer dan negen jaar. Het aantal klanten dat de respondenten in hun gehele loopbaan bij het huidige detachingsbureau hebben gehad is gemiddeld vier (3,87 exact, maar naar boven afgerond), waarvan de hoogst genoteerde bij 23 klanten gedetacheerd is geweest.

**Tabel 3. Kenmerken van de respondenten (n=62)**

		<b>Aantal</b>	<b>Percentage %</b>	<b>Cumulatief %</b>
Geslacht	Man	62	100,0%	100,0%
	Vrouw	0	0,0%	100,0%
Leeftijd	≤ 25 jaar	5	8,1%	8,1%
	26 - 30 jaar	13	21,0%	29,1%
	31 - 35 jaar	17	27,4%	56,5%
	36 - 40 jaar	8	12,9%	69,4%
	41 - 45 jaar	11	17,7%	87,1%
	46 - 50 jaar	6	9,7%	96,8%
	≥ 51 jaar	2	3,2%	100,0%
Aantal jaren in dienst	0 - 1 jaar	21	33,9%	33,9%
	2 - 3 jaar	17	27,4%	61,3%
	4 - 5 jaar	5	8,1%	69,4%
	6 - 7 jaar	5	8,1%	77,4%
	8 - 9 jaar	6	9,7%	87,1%
	≥ 10 jaar	8	12,9%	100,0%
Aantal jaren bij huidige klant	< 1 jaar	30	48,4%	48,4%
	1 jaar	9	14,5%	62,9%
	2 jaar	6	9,7%	72,6%
	3 jaar	5	8,1%	80,7%
	4 jaar	3	4,8%	85,5%
	5 jaar	1	1,6%	87,1%
	6 jaar en langer	8	12,9%	100,0%
Aantal klanten	0-1	22	35,5%	35,5%
	2-3	15	24,2%	59,7%
	4-5	12	19,4%	79,0%
	6-7	5	8,1%	87,1%
	8-9	3	4,8%	91,9%
	10 en meer	5	8,1%	100,0%

### 4.3 Correlaties

De correlatiematrix in tabel 4 geeft de gemiddelden, standaardafwijking (SD) en Pearson inter-correlaties tussen de variabelen weer. De correlatiecoëfficiënt geeft enkel aan of er een verband bestaat tussen twee variabelen. Er wordt niet gekeken naar interacties met andere variabelen.

De correlatiematrix laat zien dat er geen significante relatie is tussen POS en ondernemend gedrag ( $r=0,15$ , ns). Affectief commitment naar de detachingsorganisatie toont een sterke positieve en significante samenhang met

ondernemend gedrag ( $r=0,50$ ,  $p<0,01$ ) en POS ( $r=0,57$ ,  $p<0,01$ ). Met de overige variabelen hebben ondernemend gedrag en POS geen significante relaties.

De samenhang tussen de constructen die commitment naar de detachingsorganisatie meten is vrij sterk. Continue en normatief commitment correleren positief met  $r=0,55$  ( $p<0,01$ ) en continue en affectief commitment met  $r=0,37$  ( $p<0,01$ ). Hiermee is deze lager dan in de oorspronkelijke schalen van Meyer en Allen (1997) waarbij affectief en continue commitment een zeer sterke samenhang tonen ( $r=0,85$ ).

De leeftijd van de respondenten toont positieve significante relaties met het aantal jaren dat de respondent in dienst is bij het detachingsbureau ( $r=0,43$ ,  $p<0,01$ ) en het totaal aantal klanten waarvoor hij heeft gewerkt ( $r=0,41$ ,  $p<0,01$ ).

Er is sprake van een zeer sterke positieve en significante samenhang met het aantal klanten waar een medewerker voor heeft gewerkt en het aantal jaren dat een medewerker in dienst is bij het detachingsbureau ( $r=0,74$ ,  $p<0,01$ ). Tevens heeft het aantal dienstjaren een sterke positieve samenhang met het continue commitment dat de medewerker naar het detachingsbureau heeft ( $r=0,46$ ,  $p<0,01$ ). Er is geen significante relatie tussen het aantal dienstjaren en affectief en normatief commitment.

**Tabel 4. Correlatiematrix**

	Gemiddelde	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Ondernemend gedrag	5.37	.91	-								
2. Perceived Organizational Support	4.99	.82	.15	-							
3. Affectief commitment	4.73	1.31	.50**	.57**	-						
4. Continue commitment	3.22	1.30	-.05	.16	.37**	-					
5. Normatief commitment	2.98	1.43	.20	.21	.31*	.55**	-				
6. Leeftijd	35.97	8.11	.00	.01	.11	.24	.04	-			
7. Aantal jaren in dienst bij detacheringsbureau	4.47	4.90	-.04	.07	.13	.46**	.01	.43**	-		
8. Aantal jaren bij huidige klant	1.76	2.43	-.17	.03	.08	.30*	.06	.08	.50**	-	
9. Totaal aantal klanten	3.87	3.80	.00	.05	.06	.31*	-.03	.41**	.74**	.11	-

N=62

\*correlatie is significant bij  $p < .05$  (tweezijdig getoetst)\*\*correlatie is significant bij  $p < .01$  (tweezijdig getoetst)

#### 4.4 Regressie

De correlatiematrix laat de samenhang tussen variabelen zien en niet zozeer de distinctie van de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen. Hiervoor is een regressiemodel opgesteld. Het regressiemodel is weergegeven in tabel 5.

Voordat het regressiemodel is opgesteld, is er een controle gedaan op de mate van multicollineariteit in de data. Uit de controle is gebleken dat er geen sprake is van multicollineariteit tussen de variabelen want voor alle correlaties geldt een waarde van  $r \leq 0,9$  (de Vocht, 2013). De variance inflation factor (VIF) op elke variabele toont een VIF waarde  $< 2,6$ . Vanaf een VIF waarde van 10 wordt gesproken van ernstige multicollineariteit (Field, 2013).

Voor de moderator analyse zijn de variabelen gestandaardiseerd door het berekenen van z-scores. De z-score geeft aan hoeveel eenheden standaarddeviatie een waarneming boven of onder het gemiddelde ligt (de Vocht, 2013). Door standaardisering kunnen de verschillende verdelingen met elkaar worden vergeleken.

Model 1 toont de relatie tussen de controlevariabelen en ondernemend gedrag. Model 2 toont het directe verband tussen POS en ondernemend gedrag. Vervolgens is in model 3 tot en met 5 respectievelijk het modererend effect bekeken van affectief (3), continue (4) en normatief (5) commitment op het directe verband tussen POS en ondernemend gedrag. De controlevariabelen tonen net als POS in geen enkel geval een significante relatie met ondernemend gedrag. Van alle getoetste modellen is alleen model 3 significant. Model 3 toont een significante relatie waarbij affectief commitment een positieve invloed heeft op ondernemend gedrag ( $\beta=0,62$ ,  $p<0,01$ ). Van de variantie in ondernemend gedrag wordt 24% door affectief commitment verklaard ( $\Delta R^2=0,24$ ).

Tabel 5. Regressieanalyse

Variabelen	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5	
	Std. $\beta$	Std. $\beta$	Std. $\beta$	Std. $\beta$	Std. $\beta$	Std. $\beta$	Std. $\beta$	Std. $\beta$	Std. $\beta$	Std. $\beta$
<u>Controlevariabelen</u>										
Leeftijd	-.01	.00	-.05	.01	-.02					-.02
Aantal jaren bij detacheringsbureau	.12	.11	.03	.19	.13					.13
Aantal jaren bij huidige klant	-.23	-.23	-.23	-.24	-.24					-.24
Totaal aantal klanten	-.07	-.07	-.01	-.15	-.08					-.08
<u>Onafhankelijke variabele</u>										
Perceived Organizational Support		.16	-.19	.15	.13					
<u>Modererende variabelen</u>										
Affectief commitment (ACS)			.62**							
Affectief commitment (ACSxPOS)			-.04							
<u>Continue commitment (CCS)</u>										
Continue commitment (CCSxPOS)				-.04						
<u>Normatief commitment (NCS)</u>										
Normatief commitment (NCSxPOS)										.19
$R^2$	.03	.06	.32	.08	.09					
$\Delta R^2$	-.03	-.03	.24	-.05	-.03					
F	.50	.69	3.68	.62	.78					
Sig.	.74	.63	.00**	.74	.60					

\* p < .05, \*\* p < .01. Waarden voor de variabelen zijn gestandaardiseerde coëfficiënten  $\beta$

## 5. Conclusie en discussie

Het doel van dit onderzoek is om de directe relatie tussen POS en ondernemend gedrag onder gedetacheerd personeel in hun detacheringsorganisatie te onderzoeken en welke invloed commitment naar de detacheringsorganisatie op deze relatie heeft. In dit hoofdstuk worden de vragen uit de vraagstelling en hypothesen gekoppeld met de resultaten en worden hier conclusies over getrokken. Voor alle hypothesen is gecontroleerd op leeftijd, aantal jaren in dienst bij het detacheringsbureau, het aantal jaren werkzaam bij de huidige klant en het totaal aantal klanten waar een persoon voor heeft gewerkt. Vervolgens worden de contributie en beperkingen van het onderzoek besproken. Het hoofdstuk sluit af met de aanbevelingen voor toekomstig onderzoek.

### 5.1 Ondernemend gedrag en POS

Volgens de social capital theorie van Burt (2004) heeft een persoon die zich in verschillende sociale structuren bevindt de potentie om ondernemend en innovatiefrijk te zijn. De gemiddelde score van de respondenten op ondernemend gedrag is met 5,37 op een schaal van 1-7 bovengemiddeld. Op basis van deze bevinding kan gesteld worden dat gedetacheerd personeel van zichzelf vindt dat zij een bovengemiddelde mate van ondernemend gedrag vertoont. Of deze waarde hoger is dan bij personen die zich niet in verschillende sociale structuren bevinden is met dit onderzoek niet aan te tonen. Reden hiervoor is dat de respondenten enkel bestaan uit gedetacheerd personeel dat zich in een duale werkrelatie en sociale structuur bevindt.

Rhoades en Eisenberger (2002) tonen in hun onderzoek aan dat een organisatie invloed heeft op de performance van een medewerker. Het ondernemend gedrag zoals in dit onderzoek is gedefinieerd (PI) is ook een vorm van performance. Het gaat om het uitvoeren van extra taken naast de standaardwerkactiviteiten (Frese & Fay, 2001). Het gaat hierbij niet om een gedragskenmerk maar juist om gedrag dat door een organisatie wordt gestimuleerd. Hypothese 1 (H1) voorspelde dat een hogere mate van POS vanuit de detacheringsorganisatie een positieve invloed heeft op de mate van ondernemend gedrag dat een medewerker in de detacheringsorganisatie vertoont. Er is geen significante relatie gevonden tussen de mate van POS vanuit de detacheringsorganisatie zoals dat door de respondenten wordt ervaren en het ondernemend gedrag dat zij in de detacheringsorganisatie vertonen. Hiermee wordt H1 dan ook verworpen. Dit betekent



dat de waardering die een gedetacheerde medewerker van zijn organisatie voor zijn ondernemend gedrag krijgt niet van invloed is op de mate van proactief en extra-role gedrag dat hij in zijn detachingsorganisatie vertoont. De respondenten ervaren organisatiesupport dan ook niet als stimulans om een stap extra te zetten. Het feit dat de respondenten allemaal werkzaam zijn in verschillende structuren, ofwel structural holes (Burt, 2004), kan een verklaring zijn voor het ondernemende gedrag dat iemand vertoont. Het is een vorm van gedrag dat ontwikkeld wordt doordat een persoon zich als intermediar in verschillende structural holes bevindt. Hierdoor kan het ondernemend gedrag dat een gedetacheerde medewerker vertoont zich uiteindelijk ontplooiën en ontwikkelen tot een karaktereigenschap waarbij support vanuit een organisatie van minder belang is. Als gevolg hiervan kan de organisatiecontext en POS zelfs helemaal niet meer van invloed zijn op dit gedrag. Een voorwaarde van het gemeten ondernemend gedrag is dat het door de organisatie wordt gestimuleerd en ontwikkeld en niet dat dit een karaktereigenschap van een persoon is. Indien het ondernemend gedrag een karaktereigenschap zou zijn, kan een detachingsorganisatie beter mensen aannemen die van nature al ondernemend en innovatiefriek zijn. Een andere reden waarom er geen relatie tussen POS en PI is gevonden kan zijn dat het ondernemend gedrag dat is gemeten self-reported is. De respondenten vinden van zichzelf dat zij ondernemend gedrag vertonen, maar doen dit wellicht objectief gezien helemaal niet. Een aanvullend interview met bijvoorbeeld de levenspartners met de respondenten zoals aanbevolen wordt door Frese et al. (1997) kan een controlemiddel zijn om te meten of de respondenten inderdaad ondernemend gedrag vertonen zoals zij zelf suggereren.

## **5.2 Commitment**

Van de drie afzonderlijke componenten van commitment zoals geformuleerd door Allen & Meyer (1990) laten continue en normatief commitment geen significante relatie zien met de afhankelijke (ondernemend gedrag) en onafhankelijke (POS) variabelen. Hypothese 2b (H2b) voorspelde dat de mate van continue commitment dat een detachingsmedewerker naar de eigen detachingsorganisatie heeft, het effect van POS vanuit de detachingsorganisatie en het ondernemend gedrag dat een medewerker in de detachingsorganisatie vertoont modereert. Zoals aangegeven in tabel 5 (model 4) is continue commitment niet significant gerelateerd aan de relatie tussen POS en

ondernemend gedrag. Dit geldt ook voor de modererende werking van normatief commitment op de relatie tussen POS en ondernemend gedrag zoals voorspeld in hypothese 2c (H2c). Hiermee worden zowel H2b als H2c verworpen.

Hypothese 2a (H2a) voorspelde dat de mate van affectief commitment dat een detachingsmedewerker naar de eigen detachingsorganisatie heeft het effect van POS vanuit de detachingsorganisatie en het ondernemend gedrag dat een medewerker in de detachingsorganisatie vertoont modereert. Het regressiemodel (tabel 5, model 3) toont aan dat de invloed van affectief commitment als moderator niet significant is. Er is in dit onderzoek geen significante relatie tussen POS en ondernemend gedrag gevonden. Als gevolg hiervan is er ook geen modererend effect van commitment aanwezig. Hiermee wordt H2a dan ook verworpen.

De invloed van affectief commitment op ondernemend gedrag is echter sterk positief en significant. Een emotionele binding met de eigen organisatie zorgt ervoor dat een medewerker bereid is om een stap extra te zetten. De organisatiecontext is daarbij van groot belang zoals ook door Crant (2000) is aangegeven. Door een sterke organisatiecultuur kan het personeel zich met het bedrijf identificeren en een “wij” gevoel hebben. Hierdoor kan het gevoel ontstaan dat hij de extra stap voor zichzelf zet. Er is geen significante relatie tussen het continue of normatieve commitment en ondernemend gedrag gevonden. Dit betekent dat het ondernemend gedrag van een medewerker niet wordt beïnvloed door een eventuele angst om zijn baan te verliezen (continue) of dat een medewerker zich moreel verplicht voelt om een meer proactieve gedrag te vertonen (normatief). Een reden hiervoor kan zijn dat gedetacheerd personeel minder angst heeft om hun baan te verliezen omdat een medewerker bijvoorbeeld ook bij de klant in dienst kan gaan. Door het meten van het commitment naar de klant kan hier wellicht een betere uitspraak over worden gedaan.

### **5.3 Contributie**

Tot op heden heeft onderzoek naar duale werkrelaties zich vooral geconcentreerd op aspecten als POS en commitment (o.a. Connelly & Gallagher, 2004). Baran et al. (2012) geven in hun onderzoek aan dat andere effecten van POS dan commitment in het geval van duale werkrelaties nog verder onderzocht kunnen worden. De wetenschappelijke contributie van dit onderzoek is dat de directe relatie tussen POS en ondernemend

gedrag van medewerkers in een duale werkrelatie onderzocht is met commitment als moderator. Een tweede contributie is dat het onderzoek uitwijst dat gedetacheerd personeel (volgens zichzelf) ondernemend gedrag vertoont, zoals dit volgens de social capital theorie van Burt (2004) ook was te verwachten.

Dit onderzoek levert ook een praktische contributie voor organisaties. Het doel van dit onderzoek is om detacheringsorganisaties te helpen met het creëren van een organisatiecontext waarbij zij ondernemend gedrag bij hun medewerkers kan stimuleren. De duale werkrelatie waar gedetacheerd personeel mee te maken heeft, zorgt bij voorbaat al voor een hoge mate van ondernemend gedrag. Het zien en terugkoppelen van kansen door gedetacheerd personeel aan hun organisatie is niet te beïnvloeden door support dat het personeel uit de organisatie krijgt. Wel is aangetoond dat de emotionele band die een medewerker met zijn detacheringsorganisatie heeft positief van invloed is op het ondernemend gedrag dat hij in de organisatie vertoont. Dit betekent dat organisaties moeten investeren in een emotionele band met hun medewerkers, bijvoorbeeld door een sterke organisatiecultuur te ontwikkelen waarin het personeel zich kan identificeren met de organisatie en een sterk “wij”-gevoel hebben.

#### **5.4 Beperkingen**

Er is gebruik gemaakt van een kleine sample grootte ( $n=62$ ). Dit heeft als consequentie dat er sprake is van een non-response bias, namelijk dat enkel de antwoorden zijn gebruikt van mensen die de survey hebben ingevuld. Deze antwoorden kunnen potentieel verschillen van de antwoorden die verkregen zouden zijn van diegenen die de survey niet hebben ingevuld. De lage response kan ook verklaren waarom er geen significante relaties tussen de variabelen zijn gevonden. Voor een regressieanalyse is de norm  $N=50+8m$  waarin  $m$  het aantal onafhankelijke variabelen is (SPSS handboek, 2015).

De variabelen zijn gemeten aan de hand van self-report surveymetingen. Als gevolg hiervan kan er sprake zijn van een common method bias (Podsakoff et al., 2003) en kunnen antwoorden in een consistente manier zijn gegeven. De korte vragenlijst en omgekeerde vraagstelling hebben geholpen bij het beperken van de common method bias. Er is tevens feedback geweest van meerdere respondenten die hebben aangegeven

dat zij vonden goed op te moeten letten met het antwoord geven op de vragen, omdat de vraagstelling telkens anders was.

### **5.5 Aanbevelingen vervolgonderzoek**

Ondanks dat in dit onderzoek geen significante resultaten zijn gevonden in relaties tussen POS en ondernemend gedrag, kan dit wel een aanzet zijn tot verder onderzoek op dit gebied. Zoals door Baran et al. (2012) in hun onderzoek aangegeven is de duale werkrelatie een ontwikkeling die pas na het jaar 2002 onderzocht is. Het is interessant voor detachingsorganisaties om te weten hoe zij optimaal het ondernemend gedrag bij haar personeel kan stimuleren, omdat het de effectiviteit van zowel de organisatie als het individu verhoogt (Frese & Fay, 2001). Zeker in een dynamische markt en tijden van laagconjunctuur kan de organisatie erbij gebaat zijn dat het personeel meedenkt en meewerkt aan het vinden van nieuwe klanten en business. Doordat er in dit onderzoek sprake is van een vrij lage respons (n=62) kunnen de hypothesen niet op hun waarde worden geschat. Als een groter deel van de totale populatie gedetacheerden het onderzoek invullen, zal er een sterker argument zijn om daadwerkelijk te concluderen dat er geen relatie tussen POS en ondernemend gedrag in de detachingscontext is.

Een ander onderwerp voor toekomstig onderzoek kan zijn om de mogelijkheden te bekijken die een medewerker heeft om zijn ondernemende intenties naar de detachingsorganisatie terug te leiden. Is er bijvoorbeeld een centraal aanspreekpunt waar deze informatie naar teruggeleid kan worden of gebruikt men een centrale mailbox of website waar iemand zijn ideeën kan aanbrengen? Indien een medewerker altijd bij de klant gedetacheerd is, zal er minder contact zijn met de eigen organisatie en daardoor wellicht onduidelijkheid bestaan over waar een medewerker zijn innovativiteit aan terug kan koppelen.

Dit onderzoek heeft aangetoond dat er een relatie is tussen affectief commitment en ondernemend gedrag van een gedetacheerde medewerker. Vervolgonderzoek zou kunnen kijken of affectief commitment wellicht een mediërend effect op de relatie tussen POS en ondernemend gedrag heeft. Onderzoek heeft immers aangetoond dat er een directe relatie is tussen POS en affectief commitment (o.a. Connelly et al., 2007; Liden et al., 2003).

## Literatuur

Adecco. (2015). Opgeroepen op maart 3, 2015, van Detachering:

<http://www.adecco.nl/werkgevers/businesslines/generalstaffing/banking-and-insurance/detachering.aspx>

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

Allen, N., & Meyer, J. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.

Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulosoy, G., & Kilic, K. (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision*, 48(5), 732-755.

Amo, B. (2006). Corporate entrepreneurship and intrapreneurship related to innovation behaviour among employees. *Paper for the 'Entrepreneurship from the employee's perspective' workshop*. Max Planck-Institut für Ökonimik, Jena, 2-3 February.

Augusto Felício, J., Rodrigues, R., & Caldeirinha, V. (2012). The effect of intrapreneurship on corporate performance. *Management Decision*, 50(10), 1717-1738.

Baran, B., Shanock, L., & Miller, L. (2012). Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work. *Journal of Business and Psychology*, 27(2), 123-147.

Bateman, T., & Crant, J. (1993). The proactive component of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118.

Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business Research Methods* (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.

- Buch, R., Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Dual support in contract workers' triangular employment relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 77(1), 93-103.
- Burt, R. (1992). *Structural holes: the social structure of competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Burt, R. (2004). Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology*, 110(2), 349-399.
- CBS. (2008, oktober 2). Opgeroepen op maart 29, 2015, van Uitzendbranche (Branchebeschrijving 2000-2006): <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/70C38E33-8654-46CE-BEDD-01A827EB3191/0/2008uitzendbranchebranchebeschrijving20002006art.pdf>
- CBS. (2013, juni 28). Opgeroepen op maart 29, 2015, van Uitzendbranche; ontwikkeling omzet en uitzenduren, 1999-2012: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=80049NE&LA=NL>
- CBS. (2015, maart 10). Opgeroepen op maart 29, 2015, van Kwartaalmonitor zakelijke dienstverlening vierde kwartaal 2014: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/financiele-zakelijke-diensten/publicaties/monitor-zakelijke-diensten/zakelijke-diensten-totaal/archief/2015/kwartaalmonitor-zakelijke-dienstverlening-2014-kw4.htm>
- Connelly, C., & Gallagher, D. (2004). Emerging trends in contingent work research. *Journal of Management*(30 (6)), 959-983.
- Connelly, C., Gallagher, D., & Gilley, K. (2007). Organizational and client commitment among contracted employees: A replication and extension with temporary workers. *Journal of Vocational Behaviour*(70), 326-335.
- Coyle-Shapiro, J.-M., & Morrow, P. (2006). Organizational and client commitment among contracted employees. *Journal of Vocational Behaviour*(68), 416-431.
- Crant, J. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.

- de Jong, J., & Wennekers, S. (2008). *Intrapreneurship: conceptualizing entrepreneurial employee behaviour*. Zoetermeer: EIM.
- de Vocht, A. (2013). *Basishandboek SPSS 21*. Utrecht: Bijleveld Press.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*(71), 500-507.
- Faillissementsdossier*. (2011, december 1). Opgeroepen op maart 29, 2015, van Uitzendbranche voelt tegenwind - Meer bureaus failliet; mogelijk trendbreuk: <http://www.faillissementsdossier.nl/nieuws/2493/uitzendbranche-voelt-tegenwind-meer-bureaus-failliet-mogelijk-trendbreuk.aspx>
- Fay, D., & Frese, M. (2001). The concept of Personal Initiative: an overview of validity studies. *Human Performance*, 14(1), 97-124.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics* (4e ed.). Londen: Sage Publications Ltd.
- Fontinha, R., Chambel, M., & De Cuyper, N. (2012). HR attributions and the dual commitment of outsourced IT workers. *Personnel Review*, 41(6), 832-848.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal Initiative: an active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 139-161.
- George, J., & Brief, A. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*(112), 310-329.
- Google. (2015). *Google Forms*. Opgeroepen op mei 5, 2015, van Google Forms: <https://www.google.com/intl/nl/forms/about/>
- Hart, S. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*, 17(2), 327-351.

- Intermediar*. (2004, juli 16). Opgeroepen op maart 29, 2015, van Vijf verschillen tussen een uitzend- en een detachingsbureau: <http://www.intermediair.nl/carriere/een-baan-vinden/vinden-en-gevonden-worden/5-verschillen-tussen-een-uitzend-en-een-detachingsbureau>
- Jak, S., & Evers, A. (2010). Onderzoeksnotitie: Een vernieuwd meetinstrument voor organizational commitment. *Gedrag en Organisatie*, 23(2), 158-171.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-133.
- Kuratko, D., Montagno, R., & Hornsby, J. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*(11), 49-58.
- Liden, R., Wayne, S., Kraimer, M., & Sparrowe, R. (2003). The dual commitments of contingent workers: an examination of contingents' commitment to the agency and the organization. *Journal of Organizational Behaviour*(24), 609-625.
- Lumpkin, G., & Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*(1), 61-89.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. London: Sage.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- MKB Servicedesk*. (2014, november 6). Opgeroepen op maart 29, 2015, van Wat is detachering?: <http://www.mkbservicedesk.nl/753/wat-detachering.htm>
- Morrisson, E., & Phelps, C. (1999). Taking charge at work: Extra-role efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 78, 403-419.



- Oceanwide*. (2015). Opgeroepen op maart 29, 2015, van Maritime & offshore services:  
<http://www.oceanwidecrew.com/offices/oceanwide-nederland-offshore/over-ons>
- Organ, D. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Issues in organization and management series*. Lexington, MA, England: Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Parker, S. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83, 835-852.
- Parlement & Politiek*. (2015). Opgeroepen op maart 29, 2015, van Parlementair onderzoek/enquête financieel stelsel (2009-2012):  
[http://www.parlement.com/id/vi68ee4h2rdz/parlementair\\_onderzoek\\_enquete](http://www.parlement.com/id/vi68ee4h2rdz/parlementair_onderzoek_enquete)
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper & Row.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., & Lee, J. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Pundt, A., Martins, E., & Nerdinger, F. (2010). Innovative behavior and the reciprocal exchange between employees and organizations. *Zeitschrift Fur Personalforschung*(24), 173-193.
- PWC*. (2014, april 8). Opgeroepen op februari 28, 2015, van Detacheringsbranche groeit weer na jaren van krimp: <http://www.pwc.nl/nl/persbericht/detacheringsbranche-groeit-weer-na-jaren-van-krimp.jhtml>
- Randstad*. (2015). Opgeroepen op maart 29, 2015, van Wat is detacheren:  
<https://www.randstad.nl/werknemers/diensten/detacheren>
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 761-787.

- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Sharma, P., & Chrisman, J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23 No. 3, 11-27.
- Sorensen, J. (2007). Bureaucracy and entrepreneurship: workplace effects on entrepreneurial entry. *Administrative Science Quarterly*(52), 387-412.
- SPSS handboek*. (2015). Opgeroepen op mei 30, 2015, van SPSS handboek: [http://www.spsshandboek.nl/multiple\\_regressie\\_analyse/](http://www.spsshandboek.nl/multiple_regressie_analyse/)
- Subramony, M. (2011). Antecedents and outcomes of contingent workers' attitudes toward their temporary help services firm: a unit level longitudinal investigation. *Journal of Organizational Behaviour*(32), 850-868.
- Technischwerken*. (2014, mei 12). Opgeroepen op februari 28, 2015, van Het verschil tussen uitzenden en detacheren: <http://www.technischwerken.nl/kennisbank/solliciteren/wat-is-het-verschil-tussen-uitzenden-en-detacheren/>
- Uitzendbranche*. (2013). Opgeroepen op maart 29, 2015, van Uitzendbranche 2013-2014: <http://www.uitzendbranche2014.nl/>
- Van Breugel, G., Van Olffen, W., & Olie, R. (2005). Temporary Liaisons: the commitment of 'temps' towards their agencies. *Journal of Management Studies*, 42(3), 539-566.
- Venrooy, A., & Bakker, P. (2009). Effecten van de kredietcrisis op (rechtsgevolgen van) financieringsovereenkomsten. *Onderneming en Financiering*, 17(3), 63-75.
- Volberda, H. (2004). *De flexibele onderneming* (4 ed.). Deventer: Kluwer.
- Worley, J., Fuqua, D., & Hellman, C. (2009). The survey of perceived organisational

support: Which measure should we use? *S A Journal of Industrial Psychology*, 35(1), 112-116.

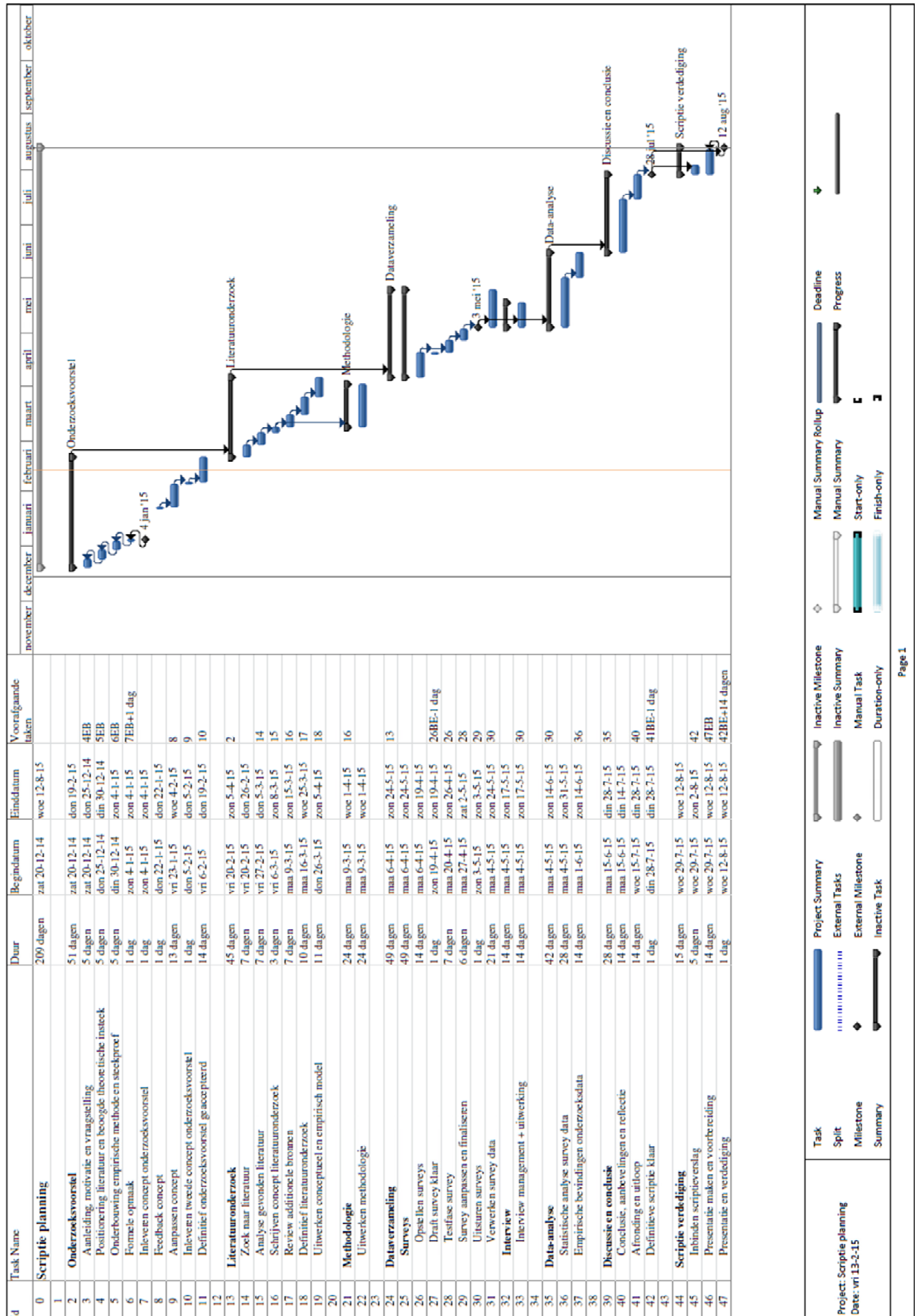
Zahra, S. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study. *Journal of Business Venturing*(6), 259-285.

Zahra, S. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58.

Zampetakis, L., Beldekos, P., & Moustakis, V. (2009). "Day-to-day" entrepreneurship within organisations: the role of trait Emotional Intelligence and Perceived Organisational Support. *European Management Journal*(27), 165-175.

Zhang, Z., & Jia, M. (2010). Using social exchange theory to predict the effects of high-performance human resource practices on corporate entrepreneurship: Evidence from China. *Human Resource Management*(49), 743-765.

# Bijlage 1: Scriptieplanning



## Bijlage 2: Schalen

De commitment schalen van Jak en Evers (2010) zijn origineel in het Nederlands en kunnen daarom direct gebruikt worden. De schalen voor PI (Frese et al., 1997) en POS (Eisenberger et al., 1986) zijn oorspronkelijk in het Engels. Deze zijn door de auteur vertaald naar het Nederlands (30 maart 2015) en vervolgens door een oorspronkelijk Engelssprekend persoon terugvertaald naar het Engels (31 maart 2015). De naar het Engels terugvertaalde versie is met de oorspronkelijke Engelse versie vergeleken. De verschillen zijn op 1 april 2015 tussen de auteur en terugvertaler besproken en hebben uiteindelijk tot de definitieve schalen geleid.

In deze bijlage staat het proces als volgt beschreven:

- Oorspronkelijke versie (O)
- Vertaalde versie van auteur (V)
- Terugvertaalde versie van oorspronkelijk Engelssprekend persoon (T)
- **Uiteindelijke definitieve versie (D)**

### Personal Initiative (PI)

- 1) I actively attack problems. (O)
  - a. Ik pak actief problemen aan. (V)
  - b. I actively approach/tackle problems. (T)
  - c. **Ik pak actief problemen aan. (D)**
- 2) Whenever something goes wrong, I search for a solution immediately. (O)
  - a. Wanneer er iets mis gaat, zoek ik onmiddellijk naar een oplossing. (V)
  - b. When something goes wrong/amiss, I immediately look/search for a solution. (T)
  - c. **Wanneer er iets mis gaat, zoek ik onmiddellijk naar een oplossing. (D)**
- 3) Whenever there is a chance to get actively involved, I take it. (O)
  - a. Wanneer er een kans is om actief betrokken te zijn, dan pak ik die aan. (V)
  - b. When I get the chance, I actively seize the opportunity to become involved. (T)
  - c. **Wanneer er een kans is om actief betrokken te zijn, dan pak ik die aan. (D)**
- 4) I take initiative immediately even when others don't. (O)

- a. Ik neem meteen initiatief, ook als anderen dat niet doen. (V)
  - b. I take the initiative right away/immediately, even if no-one else does. (T)
  - c. Ik neem meteen initiatief, ook als anderen dat niet doen. (D)**
- 5) I use opportunities quickly in order to attain my goals. (O)
- a. Ik gebruik snel de mogelijkheden om mijn doelen te bereiken. (V)
  - b. I grasp all opportunities to achieve my goals. (T)
  - c. Ik gebruik snel de mogelijkheden om mijn doelen te bereiken. (D)**
- 6) Usually I do more than I am asked to do. (O)
- a. Ik doe meestal meer dan ik gevraagd ben om te doen. (V)
  - b. Generally, I do more than I'm asked to do. (T)
  - c. Ik doe meestal meer dan ik gevraagd ben om te doen. (D)**
- 7) I am particularly good at realizing ideas. (O)
- a. Ik ben vooral goed in het realiseren van ideeën. (V)
  - b. I'm especially good at effectuating/actualising ideas/concepts. (T)
  - c. Ik ben vooral goed in het realiseren van ideeën. (D)**

### Perceived Organizational Support (POS)

- 1) \_\_\_\_\_ values my contribution to its well-being. (O)
- a. Mijn organisatie waardeert mijn bijdrage aan haar welzijn. (V)
  - b. My contribution is valued as beneficial/advantageous to my organisation. (T)
  - c. Mijn organisatie waardeert mijn bijdrage aan haar welzijn. (D)**
- 2) If \_\_\_\_\_ could hire someone to replace me at a lower salary it would do so. (O)
- a. Als mijn organisatie iemand aan zou kunnen nemen om mij tegen een lager salaris te vervangen dan zou zij dit doen. (V)
  - b. If my organization could hire someone to replace me at a lower salary, they would do this. (T)
  - c. Als mijn organisatie iemand aan zou kunnen nemen om mij tegen een lager salaris te vervangen dan zou zij dit doen. (D)**
- 3) \_\_\_\_\_ fails to appreciate any extra effort from me. (R) (O)
- a. Mijn organisatie miskent extra inspanningen van mij. (V)
  - b. My organisation misconstrues/misinterprets my added efforts. (T)

- c. In mijn organisatie is geen waardering voor extra inspanningen van mij. (D)**
- 4) \_\_\_\_\_ strongly considers my goals and values. (O)
- Mijn organisatie houdt ernstig rekening met mijn doelen en waarden. (V)
  - My organisation acknowledges my goals and values (attitude/conscience/integrity). (T)
  - Mijn organisatie houdt sterk rekening met mijn doelen en waarden. (D)**
- 5) \_\_\_\_\_ would ignore any complaint from me. (R) (O)
- Mijn organisatie zou iedere klacht van mij negeren. (V)
  - My organisation ignores my every complaint/all my complaints. (T)
  - Mijn organisatie zou iedere klacht van mij negeren. (D)**
- 6) \_\_\_\_\_ disregards my best interests when it makes decisions that affect me. (R) (O)
- Mijn organisatie negeert mijn belangen wanneer het beslissingen neemt die invloed op mij hebben. (V)
  - My organization ignores my interests when making decisions that affect me. (T)
  - Mijn organisatie minacht mijn belangen wanneer het beslissingen neemt die invloed op mij hebben. (D)**
- 7) Help is available from \_\_\_\_\_ when I have a problem. (O)
- Er is hulp van mijn organisatie wanneer ik een probleem heb. (V)
  - When I have problems, there's help available through my organisation. (T)
  - Er is hulp van mijn organisatie wanneer ik een probleem heb. (D)**
- 8) \_\_\_\_\_ really cares about my well-being. (O)
- Mijn organisatie geeft echt om mijn welzijn. (V)
  - My organisation truly/really cares about my well-being. (T)
  - Mijn organisatie geeft echt om mijn welzijn. (D)**
- 9) Even if I did the best job possible, \_\_\_\_\_ would fail to notice. (R) (O)
- Ook al deed ik mijn werk het best mogelijk, dan zou mijn organisatie dat niet merken. (V)
  - Even if I do my best, my organisation wouldn't notice. (T)
  - Ook al lever ik het beste werk dan zou mijn organisatie dat niet merken. (D)**
- 10) \_\_\_\_\_ is willing to help me when I need a special favor. (O)

- a. Mijn organisatie is bereid mij te helpen als ik een speciale gunst nodig heb. (V)
- b. Should I need a special favour, my organization is willing to help me. (T)
- c. **Mijn organisatie is bereid mij te helpen als ik een speciale gunst nodig heb. (D)**
- 11) \_\_\_\_\_ cares about my general satisfaction at work. (O)
- a. Mijn organisatie geeft om mijn algemene tevredenheid op het werk. (V)
- b. My organisation cares about my general satisfaction at work. (T)
- c. **Mijn organisatie geeft om mijn algemene tevredenheid op het werk. (D)**
- 12) If given the opportunity, \_\_\_\_\_ would take advantage of me. (R) (O)
- a. Als zij de mogelijkheid zou hebben, dan zou mijn organisatie profiteren van mij. (V)
- b. If they should get the opportunity, my organisation would benefit from me. (T)
- c. **Als zij de mogelijkheid zou krijgen, dan zou mijn organisatie mij uitbuiten. (D)**
- 13) \_\_\_\_\_ shows very little concern for me. (R) (O)
- a. Mijn organisatie heeft weinig aandacht voor mij. (V)
- b. My organisation has little regard for me. (T)
- c. **Mijn organisatie bekommert zich weinig om mij. (D)**
- 14) \_\_\_\_\_ cares about my opinions. (O)
- a. Mijn organisatie geeft om mijn meningen. (V)
- b. My organisation cares about my opinions. (T)
- c. **Mijn organisatie geeft om mijn meningen. (D)**
- 15) \_\_\_\_\_ takes pride in my accomplishments at work. (O)
- a. Mijn organisatie is trots op mijn prestaties op het werk. (V)
- b. My organisation is proud of my performance at work. (T)
- c. **Mijn organisatie is trots op mijn prestaties op het werk. (D)**
- 16) \_\_\_\_\_ tries to make my job as interesting as possible. (O)
- a. Mijn organisatie probeert mijn werk zo interessant mogelijk te maken. (V)
- b. My organisation tries to keep my work as interesting as possible. (T)
- c. **Mijn organisatie probeert mijn werk zo interessant mogelijk te maken. (D)**



## **Commitment**

### Affectief Commitment Schaal (ACS)

- 1) Ik ervaar de problemen van mijn organisatie als mijn eigen problemen.
- 2) Ik heb het gevoel dat ik echt bij deze organisatie hoor.
- 3) Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie.
- 4) Ik voel me als 'een deel van de familie' in deze organisatie.
- 5) Deze organisatie betekent veel voor mij.

### Continue Commitment Schaal (CCS)

- 1) Het zou voor mij op dit moment moeilijk zijn om weg te gaan bij deze organisatie, ook al zou ik dat willen.
- 2) Er zou te veel in mijn leven verstoord worden als ik nu ontslag zou nemen.
- 3) Ik heb het gevoel dat ik te weinig andere opties heb om nu ontslag te overwegen.
- 4) Als ik niet al zo veel van mezelf in deze organisatie had gestopt, zou ik misschien overwegen ergens anders te gaan werken.
- 5) Als ik ontslag neem wordt het moeilijk om een vergelijkbare baan te vinden.

### Normatief Commitment Scale (NCS)

- 1) Ik vind dat ik het aan mijn huidige werkgever verplicht ben om te blijven.
- 2) Zelfs als het in mijn voordeel was, zou het niet rechtvaardig zijn deze organisatie nu te verlaten.
- 3) Het zou onbehoorlijk zijn om nu ontslag te nemen.
- 4) Ik zal op dit moment geen ontslag nemen, omdat ik de mensen op mijn werk iets verschuldigd ben.

## **Bijlage 3: Email communicatie naar respondenten**

### Email #1: Begeleidend schrijven (21 april 2015)

Beste <naam>,

In het kader van mijn afstudeerscriptie voor de masteropleiding Bedrijfskunde doe ik onderzoek naar de invloed van organisatiesupport op het ondernemend gedrag van gedetacheerd personeel in hun detacheringsorganisatie. Door het afnemen van een enquête onder gedetacheerd personeel wil ik in de praktijk toetsen in hoeverre dit van toepassing is op gedetacheerden in de ICT sector.

Het kost je ongeveer 5 minuten om deze enquête in te vullen en de reacties zijn volledig anoniem. De resultaten zijn alleen voor mij toegankelijk en zullen enkel worden gebruikt voor mijn afstudeerscriptie. De vragenlijst vind je via de volgende link:

<http://goo.gl/forms/PHnjyxHDRa>.

Indien je aanvullende informatie over het onderzoek wenst of een samenvatting van de uiteindelijke scriptie wenst te ontvangen, kun je mij bereiken via email op [preulen@student.eur.nl](mailto:preulen@student.eur.nl).

Het zou mij geweldig helpen als je de moeite neemt om de vragenlijst in te vullen, want ik heb zo veel mogelijk reacties nodig om de verzamelde informatie daadwerkelijk te kunnen gebruiken. Indien je nog andere personen kent die werkzaam zijn in de ICT detachering en de survey in willen vullen, kun je mij hun contactgegevens (naam, emailadres) sturen. Ik zal hen dan ook een uitnodiging sturen om de survey in te vullen.

Bij bereidheid om aan het onderzoek mee te werken, verzoek ik je de vragenlijst **uiterlijk vrijdag 1 mei 2015** in te vullen.

Bij voorbaat hartelijk dank voor de medewerking!

Met vriendelijke groet,

Peter Reulen

Email #2: Herinnering (28 april 2015)

Beste <naam>,

Tot op heden heb ik nog niet genoeg ingevulde surveys om de data daadwerkelijk te kunnen gebruiken. Aangezien de survey volledig anoniem wordt afgenomen kan ik niet zien of jij hem al hebt ingevuld. Indien je dit nog niet hebt gedaan ontvang je hierbij een herinnering om dit uiterlijk vrijdag 1 mei 2015 te doen. De survey vind je hier:

<http://goo.gl/forms/npdnYJb1aB>.

Zoals gezegd heb ik op dit moment te weinig data om het daadwerkelijk te kunnen gebruiken, dus als je 5 minuten kunt vrijmaken om de survey in te vullen ben ik je daar zeer dankbaar voor.

Indien je de survey al wel hebt ingevuld, kun je bovenstaand bericht negeren en wil ik je bij deze hartelijk danken voor het invullen van de survey!

Groeten,

Peter

Email #3: Laatste herinnering (1 mei 2015)

Beste <naam>,

Aangezien ik in totaal 109 personen heb aangeschreven en slechts 53 personen de survey hebben ingevuld, stuur ik je hierbij een laatste verzoek om de survey in te vullen. De uiterlijke datum om de survey in te vullen is verlengd naar **maandag 4 mei 2015**. De survey vind je hier: <http://goo.gl/forms/C3XF2eMVMr>.

Ik hoop dat je 5 minuten de tijd wilt nemen om de survey in te vullen en mij zo te helpen met mijn onderzoek. Ik heb namelijk echt meer reacties nodig om mijn onderzoek succesvol af te kunnen ronden.

Indien je de survey al had ingevuld, kun je bovenstaand bericht negeren.

Ik wil je bij deze hartelijk bedanken voor je medewerking!

Groeten,

Peter