

“SOCIALE CONSEQUENTIES VAN EEN FLEXIBELE ARBEIDSRELATIE”

VERGELIJKEND ONDERZOEK NAAR
SOCIALE RELATIES BIJ TIJDELIJKE EN
VASTE ARBEIDSCONTRACTEN

AUTEUR: CAMILLE TONINO
BEGELEIDER: BRAM PEPPER
2006

290862

AUGUSTUS

MASTER ARBEID, ORGANISATIE & MANAGEMENT
FACULTEIT DER SOCIALE WETENSCHAPPEN
ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM

Voorwoord

En dan is het opeens zover: ook het sluitstuk van de opleiding Sociologie, afstudeerrichting Arbeid, Organisatie & Management is afgerond! Net als over de opleiding en mijn afstudeeronderzoek, ben ik ook enthousiast over de afronding.

In de opleiding Sociologie vond ik alles waar ik naar op zoek was. Diepgang, theoretische kennis en achtergronden, maar vooral ontwikkeling in het analyseren en onderzoeken. Door mijn interesse in analyse en onderzoek kan ik niet anders zeggen dat ik met veel plezier dit onderzoek gedaan heb. En dat ook nog eens op een onderwerp dat je zelf voor het uitkiezen hebt! De interactie tussen het individu en een groep mensen is de rode draad binnen de sociologie, evenals binnen dit onderzoek. De verhouding tussen individu en collectief staat centraal.

Het schrijven van mijn scriptie was niet mogelijk geweest zonder de support van de mensen om mij heen. Allereerst wil ik Bram Peper bedanken voor zijn stimulerende begeleiding. Je hebt me al die tijd het volle vertrouwen in mijn eigen doen en laten gegeven.

Daarnaast wil ik mijn familie bedanken. De liefde, onvoorwaardelijke steun en zelfvertrouwen die jullie me geven lijkt vanzelfsprekend, maar is heel bijzonder en betekent veel voor me. Marieke: bedankt voor alles! Je hulp bij het schrijven van mijn scriptie en je vriendschap hebben zeker bijgedragen aan dit resultaat!

Camille Tonino

Leiden, augustus 2006

| | |
|---|-----------|
| HOOFDSTUK 1 INLEIDING | 3 |
| 1.1 AANLEIDING | 9 |
| 1.2 VRAAGSTELLING EN CONCEPTUEEL MODEL | 12 |
| 1.3 OPBOUW SCRIPTIE | 15 |
| HOOFDSTUK 2 THEORETISCH KADER | 17 |
| 2.1 FLEXIBELE ARBEID | 17 |
| 2.2 PSYCHOLOGISCH CONTRACT | 19 |
| 2.3 SOCIAAL KAPITAAL BINNEN ORGANISATIES | 23 |
| HOOFDSTUK 3 ONDERZOEKSOPZET | 31 |
| 3.1 ONDERZOEKSMETHODE | 31 |
| 3.2 DATAVERZAMELING | 32 |
| 3.3 ONDERZOEKSEENHEDEN | 32 |
| 3.4 DEELVRAGEN | 35 |
| 3.5 INTERNE EN EXTERNE VALIDITEIT | 38 |
| 3.6 INTERVIEWTECHNIEK | 40 |
| 3.7 DATA-ANALYSE | 41 |
| 3.8 KENMERKEN RESPONDENTEN; WETENSCHAPPELIJK PERSONEEL | 42 |
| HOOFDSTUK 4 ONDERZOEKSRESULTATEN | 47 |
| 4.1 DEELVRAAG 1 PSYCHOLOGISCH CONTRACT | 49 |
| 4.1.1 RESPONDENTEN MET EEN TIJDELIJK CONTRACT | 49 |
| 4.1.2 RESPONDENTEN MET EEN VAST CONTRACT (MINIMAAL 10 JAAR IN DIENST) | 53 |
| 4.1.3 RESPONDENTEN MET EEN VAST CONTRACT (MAXIMAAL 4 JAAR IN DIENST) | 57 |
| 4.1.4 CONCLUSIE | 58 |
| 4.2 DEELVRAAG 2 SOCIALE RELATIES EN SOCIAAL KLIMAAT | 63 |
| 4.2.1 RESPONDENTEN MET EEN TIJDELIJK CONTRACT | 63 |
| 4.2.2 RESPONDENTEN MET EEN VAST CONTRACT (MINIMAAL TIEN JAAR IN DIENST) | 66 |
| 4.2.3 RESPONDENTEN MET EEN VAST CONTRACT (MAXIMAAL VIER JAAR IN DIENST) | 71 |
| 4.2.4 CONCLUSIE | 71 |
| 4.3 DEELVRAAG 3 STORENDE VARIABLEN | 75 |
| 4.3.1 RESPONDENTEN MET EEN TIJDELIJK CONTRACT | 75 |
| 4.3.2 RESPONDENTEN MET EEN VAST CONTRACT (MINIMAAL TIEN JAAR IN DIENST) | 77 |
| 4.3.3 RESPONDENTEN MET EEN VAST CONTRACT (MAXIMAAL VIER JAAR IN DIENST) | 78 |
| 4.3.4 CONCLUSIE | 79 |
| 4.4 DEELVRAAG 4 SAMENWERKINGSRELATIES | 81 |
| 4.4.1 RESPONDENTEN MET EEN TIJDELIJK CONTRACT | 81 |
| 4.4.2 RESPONDENTEN MET EEN VAST CONTRACT (MINIMAAL TIEN JAAR IN DIENST) | 83 |
| 4.4.3 RESPONDENTEN MET EEN VAST CONTRACT (MAXIMAAL VIER JAAR IN DIENST) | 85 |
| 4.4.4 CONCLUSIE | 85 |

| | |
|---|------------|
| 4.5 DEELVRAAG 5 VERBONDENHEID EN BETROKKENHEID | 89 |
| 4.5.1 RESPONDENTEN MET EEN TIJDELIJK CONTRACT | 89 |
| 4.5.2 RESPONDENTEN MET EEN VAST CONTRACT (MINIMAAL TIEN JAAR IN DIENST) | 92 |
| 4.5.3 RESPONDENTEN MET EEN VAST CONTRACT (MAXIMAAL VIER JAAR IN DIENST) | 94 |
| 4.5.4 CONCLUSIE | 95 |
| 4.6 DEELVRAAG 6 VERTROUWENSRELATIES | 99 |
| 4.6.1 RESPONDENTEN MET EEN TIJDELIJK CONTRACT | 99 |
| 4.6.2 RESPONDENTEN MET EEN VAST CONTRACT (MINIMAAL TIEN JAAR IN DIENST) | 101 |
| 4.6.3 RESPONDENTEN MET EEN VAST CONTRACT (MAXIMAAL VIER JAAR IN DIENST) | 102 |
| 4.6.4 CONCLUSIE | 102 |
| HOOFDSTUK 5 CONCLUSIES | 105 |
| 5.1 ANTWOORD OP DE CENTRALE VRAAGSTELLING | 105 |
| 5.2 OVERIGE CONCLUSIES | 111 |
| 5.3 TOEKOMST | 113 |
| LITERATUUR | 115 |
| BIJLAGE A – SLEUTELWOORDEN PSYCHOLOGISCH CONTRACT | 119 |
| BIJLAGE B - INTERVIEWGUIDE | 121 |
| BIJLAGE C – VOORGELEGDE TABELLEN | 125 |
| BIJLAGE D – RESPONDENTENOVERZICHT | 129 |

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Ondanks de ruime arbeidsmarkt van de afgelopen jaren is 'jobhoppen' een populair verschijnsel. Flexibele arbeidsrelaties, zoals een tijdelijke contract, zijn geen uitzondering meer op de arbeidsmarkt (Huiskamp, 2002). Delsen (2000) stelt dat het aantal flexibele banen na 1987 is verdubbeld en het aandeel deeltijdbanen met 60% is toegenomen. Was het vroeger een nadeel en een risico om van baan te veranderen; vandaag de dag schijnt het eerder trendy te zijn om van baan te switchen. Wat is de achtergrond van deze verandering? Werknemers lijken vandaag de dag zo veel mogelijk ervaring en kennis op te willen doen en gebruiken het jobhoppen om zo snel en breed mogelijk te ontwikkelen. Ook van werkgeverskant wordt flexibiliteit steeds vaker als eis gesteld aan sollicitanten. Door meer tijdelijke contracten in te zetten creëren organisaties kwantitatieve flexibiliteit om zo snel op veranderingen in de omgeving in te kunnen spelen (Goudswaard et al, 2000).

Het overgrote deel van de bevolking werkt vandaag de dag in dienstverlenende beroepen (Schoemaker, 2003). De opkomst van deze dienstenmaatschappij heeft voor heel wat ontwikkelingen gezorgd op het gebied van arbeid. In de industriële samenleving lag de macht bij de werkgevers, zij bepaalden hoe arbeid werd ingezet. De werknemer was er slechts om het werk uit te voeren. In de dienstenmaatschappij ligt de nadruk veel meer op de werknemer zelf. In oude productieconcepten, zoals het Taylorisme, lag het bedenken en het uitvoeren van werk nog strikt gescheiden. In recentere productieconcepten, zoals de Sociotechniek, ligt de toegevoegde waarde juist bij de werknemers die ook verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van het werk. In deze visie zijn het de werknemers die het succes van de organisatie bepalen. Door het leveren van diensten wordt het beeld dat naar buiten wordt uitgedragen

bepaald door de werknemers. Elke werknemer heeft zijn talent en daarmee een toegevoegde waarde voor de organisatie. Door de opkomst van ICT en individualisering zijn de arbeidscondities ruimte en tijd autonoom geworden. Werk wordt zelfstandiger en er is sprake van zelfregulering (Schoemaker, 2003). Er is een wederzijdse afhankelijkheid ontstaan tussen werkgever en werknemer: de werknemer wil zijn talent kunnen ontwikkelen en de organisatie wil het talent van de werknemer exploiteren.

Organisatiebeleid is lang gericht geweest op werknemers met een vast dienstverband. Werkgevers droegen de zorg voor werknemers en gaven daarmee ook sturing aan de loopbaan van de werknemers. Het dienstverband betrof een verzorgende opstelling van werkgevers; werkgevers bepaalden de carrière van werknemers. In ruil daarvoor kregen werknemers stabiliteit en zekerheid. Vandaag de dag is organisatiebeleid gericht op het ontwikkelen van individuele talenten, met behulp van nieuwe instrumenten zoals competentie management en loopbaanontwikkeling. De verwachtingen omtrent arbeid worden niet meer gestuurd door stabiele en collectieve verwachtingspatronen, maar worden gestuurd op individueel niveau door individuele verwachtingspatronen (Huiskamp, De Leede en Looise, 2002). Organisaties en werknemers hechten niet langer waarde aan zekerheid en een lang dienstverband. Zij willen een flexibele arbeidsrelatie gericht op ontwikkeling en mobiliteit. Het betreft hier een overgang van 'lifetime employment' naar 'lifetime employability' (Ester, Vinken & Van Dun, 2002). Het accent ligt niet meer op functies, solidariteit en op de lange termijn, maar op de loopbaan, het individu en de korte termijn. Er is sprake van een verzakelijking van de loyaliteit van werknemers aan de organisatie. Vanzelfsprekende binding maakt plaats voor een zakelijke ruilverhouding waarbij de werknemer zich voor een bepaalde periode inzet voor de organisatie (Ministerie van SZW, 1999)

Het moge duidelijk zijn: de dienstenmaatschappij is een geïndividualiseerde maatschappij. Toch is met de opkomst van de dienstenmaatschappij ook het belang van sociale relaties toegenomen. Door een goede cultuur en prettige werksfeer zijn werknemers meer gemotiveerd een stapje harder te doen. Door samen het gevoel te hebben ergens voor te staan wordt 'output' op algemeen organisatieniveau naar een hoger 'level' getild. Juist in netwerkorganisaties en kennisorganisaties zijn er steeds vaker projectmatige werkzaamheden waarbij men moet samenwerken (Schoemaker, 2003).

Volgens Giddens (1990) zijn individuen zich steeds meer gaan losmaken uit groepen en laten zij steeds minder invloed toe van buitenaf. Elk individu heeft een eigen mening en wil eigen keuzes kunnen maken in zijn leven. Ook vanuit de overheid wordt de verantwoordelijkheid voor de levensloop bij het individu gelegd. Door deze vergaande individualisering kunnen verschillen tussen individuen groter worden.

Het is te verwachten dat ook op het gebied van arbeid de wensen, normen en waarden van werknemers steeds verder uiteen zullen lopen. In samenwerkingsverbanden zal de toenemende individualiteit naar voren komen en botsen met het groepsgevoel. Gedeelde normen en waarden - waar samenwerking deels op gebaseerd is en waardoor men zich betrokken en verbonden voelt met elkaar - blijven sneller uit. Verschillen tussen werknemers worden zichtbaarder en groter. Flexibilisering van arbeid is gericht op korte termijn. Wanneer mensen kortere dienstverbanden hebben, is er minder tijd om een sociaal kapitaal op te bouwen (Sennet, 2000). Er kan dus worden verondersteld dat tijdelijke dienstverbanden een minder sterk sociale banden met collegae hebben. Er is minder sprake van een community als werknemers vooral tijdelijke werknemers zijn. De normen en waarden van het individu domineren de normen en waarden van de groep en de

organisatie. Juist de verbondenheid en betrokkenheid onder elkaar maakt een groep werknemers sterk.

Er lijkt dus een groot spanningsveld te zijn tussen de verregaande individualisering en het belang van sociaal kapitaal (sociale relaties tussen collegae) binnen organisaties.

Dit onderzoek richt zich dan ook op de verhouding individu – collectief in de organisatie. Onderzocht wordt welke waarden en normen werknemers er op na houden en of dit van invloed is op het sociaal kapitaal van de organisatie. Hierbij wordt verondersteld dat een nieuw psychologisch contract gericht op flexibiliteit en individualiteit ten koste gaat van een sterk sociaal kapitaal binnen de organisatie. Het onderzoek richt zich op de sociale relaties tussen werknemers onderling, niet op de arbeidsverhouding tussen werkgever en werknemer.

Moeten we ons zorgen gaan maken dat de huidige ontwikkelingen op langere termijn zorgen voor minder omgang met elkaar binnen organisaties, waarin alleen nog maar op basis van rationaliteit en individueel belang wordt gehandeld? Moeten we rekening houden met een toekomst van een gefragmenteerde samenleving waarin verschillen tussen individuen benadrukt worden? Zorgt arbeid gebaseerd op het individu en korte termijn voor minder cohesie binnen organisaties? De enige manier om erachter te komen is de ervaring en beleving van werknemers zelf te onderzoeken.

1.2 Vraagstelling en conceptueel model

Flexibiliteit wordt veelal ingezet om de efficiency van organisaties te verhogen. Daarnaast zien veel organisaties sociaal kapitaal als een concurrentievoordeel. Een goede interne organisatie heeft invloed op de externe omgeving (Mintzberg, 1992). Dit onderzoek richt zich op beide efficiency middelen die de organisatie voordelen

kunnen bieden. Hoe verhouden flexibiliteit en het sociaal kapitaal van de organisatie zich tot elkaar. Heeft flexibiliteit invloed op sociaal kapitaal, wat zijn de onbedoelde gevolgen van het inzetten van flexibele arbeid? Dit onderzoek wordt uitgevoerd op werknemersniveau. Door zicht te krijgen in de beleving van werknemers kunnen waar te nemen verschijnselen beter te begrijpen zijn.

Allereerst is het van belang een eenduidige definiëring van flexibele arbeid op te maken. Ten eerste beperkt dit onderzoek zich tot numerieke flexibiliteit; tijdelijke arbeidsrelaties. Ten tweede beperkt dit onderzoek zich tot bepaalde tijd contracten. Oproepkrachten en uitzendkrachten worden buiten beschouwing gelaten. Flexibele arbeid wordt in het verlengde gezien van het nieuwe psychologische contract. Dit concept is uitgewerkt in hoofdstuk twee. Een flexibele arbeidsrelatie is een tijdelijk formeel arbeidscontract, waarbij werkgever en werknemer beiden weten wanneer het eind van het dienstverband is.

De organisatie waar de vraagstelling zal worden onderzocht is de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR). In het bijzonder twee faculteiten, te weten de Faculteit der Sociale Wetenschappen (FSW) en de Faculteit Historische en Kunstwetenschappen (FHKW). Een universiteit als onderzoekseenheid kent twee kanten. Enerzijds is een universiteit een 'aparte' organisatie en kan zij niet fungeren als een generalisatie naar arbeidsorganisaties. Anderzijds is de universiteit één van de weinige organisaties waar in dezelfde functies (wetenschappelijk personeel) verschillende vormen van arbeidsrelaties voorkomen. Zo zijn werknemers meer dan tien jaar in dienst naast werknemers met een contract van maximaal vier jaar. In de operationalisering is een uitgebreide motivatie te vinden voor de keuze van de universiteit als casestudy.

De centrale vraagstelling van het onderzoek luidt:

Wat is de invloed van een flexibele arbeidsrelatie op het sociaal kapitaal van arbeidsgroepen binnen de FHKW en FSW van de EUR?

Doel van het onderzoek is het vergroten van het inzicht in de effecten van flexibele arbeidsrelaties op de sociale relaties binnen organisaties. Hierbij wordt geprobeerd een verklarend mechanisme te ontdekken.

Het doel van het onderzoek is:

- Er achter komen welke verschillende psychologische contracten kunnen worden waargenomen onder werknemers met een verschillend arbeidscontract.
- Er achter komen of een flexibele arbeidsrelatie inderdaad negatieve gevolgen heeft voor de sociale relaties tussen collegae.
- Er achter komen waarom een flexibele arbeidsrelatie negatieve gevolgen heeft voor sociale relaties tussen collegae en of het mechanisme beïnvloed kan worden door de universiteit.

Veronderstelde mechanisme is dat werknemers met een flexibele arbeidsrelatie en een nieuw psychologisch contract een lagere samenwerking, verbondenheid en vertrouwen ervaren waardoor sociale relaties en het sociaal kapitaal van deze arbeidsgroep op een lager niveau ligt dan werknemers met een constante arbeidsrelatie en een oud psychologisch contract. Organisatiebeleid, Human Resource Management en leiderschap zijn drie aspecten die continu van invloed zijn op alle variabelen.

1.3 Opbouw scriptie

In hoofdstuk 2 wordt duidelijk welke theorie als uitgangspunt dient voor dit onderzoek. Hoofdstuk 3 laat zien met welke onderzoeksmethodes de vraagstelling onderzocht is. Hoofdstuk 4 geeft een overzicht van de onderzoeksresultaten naar aanleiding van de interviews. Per deelvraag wordt voor elke respondentengroep aangegeven welke resultaten uit de interviews zijn gekomen, afsluitend met een conclusie waarin een vergelijkende analyse wordt gegeven. Hoofdstuk 5 bevat een beantwoording van de centrale vraagstelling. Tevens komen in hoofdstuk 5 aanbevelingen voor volgend onderzoek aan bod.

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

De kernconcepten uit het veronderstelde causale mechanisme worden in dit hoofdstuk uitgewerkt. Voor het schetsen van dit theoretisch kader is een uitgebreide literatuurstudie gedaan. Op basis van de literatuurstudie zijn theorieën geselecteerd die als uitgangspunt van dit onderzoek dienen. De concepten: flexibele arbeid, psychologisch contract en sociaal kapitaal zullen achtereenvolgens worden uitgewerkt.

2.1 Flexibele arbeid

Wat zijn de gevolgen van flexibele arbeid op de sociale relaties tussen werknemers?

Sennett (2000) tekent de moderne mens af als een mens zonder band met de werkplek en vaste werkgever. Vandaag de dag wil men af van bureaucratische starheid en richten organisaties en mensen zich op aanpassingsvermogen. Door snel te kunnen veranderen, ontwikkelen en risico's te durven nemen wordt de continuïteit van organisaties gewaarborgd. Het kernwoord in de moderne samenleving is volgens Sennett dan ook 'flexibiliteit'. Flexibele organisaties brengen flexibele arbeid met zich mee. Herstructureringen binnen organisaties, zoals prestatiemanagement leiden vaak tot tijdelijk werk of contractarbeid. Arbeid wordt ingezet op plaatsen en tijden dat het nodig is. Banen worden vervangen door 'projecten' en 'werkvelden'. Door flexibilisering van de arbeid wordt er in mindere mate dan bij constante arbeid een wij-gevoel opgebouwd. Het gevoel nodig te zijn voor anderen blijft eerder uit bij een tijdelijk dienstverband dan wanneer men een vast contract heeft en waardoor het gevoel ontstaat nodig en onmisbaar te zijn voor anderen. Door het hebben van een tijdelijk contract is heel het beeld dat de

werknemer heeft gebaseerd op een bepaalde tijd. De werknemer weet dat hij of zij na de vastgelegde periode niks tot weinig meer met de organisatie en de desbetreffende personen te maken zal hebben. Zo komt de focus van de functie te liggen op de korte termijn in plaats van op de lange termijn. Concentratie op korte termijn tast trouw en betrokkenheid aan. Sociale banden hebben tijd nodig om zich te ontwikkelen en die tijd ontbreekt bij kortdurende en flexibele arbeid. Het gebrek aan duurzaamheid en een lange termijn visie bemoeilijkt de ontwikkeling van informeel vertrouwen. De concentratie op de korte termijn verzwakt op trouw en betrokkenheid berustende relaties. Sennett vraagt zich af hoe een menselijk wezen zijn levensgeschiedenis als een doorgaand verhaal kan leren zien in een samenleving die slechts episoden en fragmenten kent. Door elke dag wat anders te doen raakt de identiteit van mensen zoek en juist constante karaktereigenschappen bind mensen met elkaar.

Het verlangen naar gemeenschap wordt volgens Sennett weer opgewekt door deze flexibilisering. Alle emotionele omstandigheden van de werkplek brengen dat tot leven: de onzekere kanten van de flexibiliteit, de afwezigheid van diepgeworteld vertrouwen en diepgewortelde verbondenheid, de oppervlakkigheid van teamwerk. Dit drijft mensen uit te zien naar een ander toneel van verbondenheid en diepte.

Een tweede theorie over flexibele werkgemeenschappen is die van Schoemaker (2003). Centraal hierin staat de relatie tussen flexibele organisaties en individualisme. Flexibele organisaties worden hier getypeerd als netwerkorganisaties. Deze organisaties zijn gericht op het inzetten van talent dat verbonden is aan het individu. De waardetoevoeging voor klanten en opdrachtgevers is het talent van het individu. Hierdoor is het beleid steeds meer gericht op het individu, met instrumenten zoals competentie management en loopbaanontwikkeling.

Door de nadruk op de normen en waarden van het individu in plaats van die van de groep, zijn er steeds meer verschillen waar te nemen tussen personen en wordt de

binding met elkaar in de organisatie steeds minder. De organisatie wordt steeds autonomer en rationeler: elke emotie wordt gereguleerd zonder ziel en zonder werkgemeenschappen (Levin, 1970). Samenwerking en individualiteit zijn noodzakelijk in een kennisintensieve en dienstverlenende organisatie. Vaak ligt de nadruk slechts op één van de twee.

Net als Sennett stelt Schoemaker dat het sociaal kapitaal verzwakt door de nadruk op waarden en normen van het individu, in plaats van de normen en waarden van de groep. Hastings (1993) typeert de moderne organisatie als een organisatie waarin er alleen wordt gekeken naar wie wat heeft wat nodig is, wat uiteindelijk botst met de solidariteit binnen organisaties.

Sanders (2000) stelt duidelijk dat door employability en flexibele banen individuele belangen op de voorgrond komen, waardoor solidariteit afzwakt. Employability kan volgens Sanders wel samengaan met solidariteit bij kleine, jonge organisaties, omdat dit kleinere, hechtere gemeenschappen zijn.

2.2 Psychologisch contract

Wat is een psychologisch contract en welke ontwikkelingen zijn er gaande?

Het psychologisch contract is een veelbesproken term waar vele verschillende definities van bekend zijn. In de scriptie van Stemvers - De Jong (2005) is uitgebreid onderzoek gedaan naar de verschillende perspectieven en definities van het psychologisch contract. Dankzij deze scriptie is een kader verkregen voor dit onderzoek.

Het psychologisch contract houdt subjectieve gegevens in van een afzonderlijk individu en kan dus verschillen naar de verschillen tussen individuen. Culturele en

persoonlijke normen en waarden, opvoeding, opleiding, de sociale omgeving, ervaringen uit het verleden en huidige maatschappelijke ontwikkelingen zijn alle van invloed op deze percepties (Rousseau & Schalk, 2000). Het psychologisch contract wordt daarom ook wel het 'informele contract' genoemd, naast het formele arbeidscontract tussen werkgever en werknemer waar alle harde, concrete arbeidsvoorwaarden zwart op wit in zijn opgenomen. In het psychologisch contract gaat het om ongeschreven, wederzijdse verwachtingen en verplichtingen die subjectief ervaren worden (Stemvers- De Jong, 2005).

De term psychologisch contract is volgens Stemvers – De Jong geïntroduceerd door Argyris in zijn boek 'Understanding Organizational Behavior' (1960). Hij ziet het psychologisch contract als een impliciet akkoord om respect tussen werknemer en werkgever te verkrijgen en onderzoekt slechts de oorzaken en gevolgen van het psychologisch contract voor de werknemer - werkgever relatie. In 1962 werkt volgens Stemvers – De Jong Levinson het concept verder uit en stelt vast dat het psychologisch contract afhankelijk is van ervaringen en het verleden, dat het dynamisch en veranderbaar is en dat het een continue wederzijdse afhankelijke relatie tussen werkgever en werknemer inhoudt. Daarna gaat Schein (1965) daar nog verder op in (naar Stemvers – De Jong) en stelt dat het psychologisch contract in de loop van iemand zijn carrière kan veranderen en dat er door de wederzijdse afhankelijke relatie tussen werkgever en werknemer er continu sprake is van onderhandelingen tussen deze partijen. In 1980 heeft Schein onderscheid aangebracht tussen het economische contract en het psychologische contract en tussen de inhoud en het proces van deze contracten. Interessant is zijn conclusie dat deze altijd in wisselwerking met elkaar staan. Rousseau (1995, 1998) biedt een enger concept van het psychologisch contract waarin het perspectief van het individu centraal staat: "Psychological contracts are an individual's beliefs, regarding reciprocal obligations" (Stemvers- De Jong, 2005, p. 12).

Rousseau (1990) stelt dat het psychologisch contract of in de relationele of in de transactionele vorm is te onderscheiden (tabel 2.1). De transactionele vorm kent een korte termijn perspectief, weinig wederzijdse loyaliteit en weinig persoonlijke betrokkenheid. Het relationele contract kent een lange termijn perspectief, wederzijdse loyaliteit waarbij geïnvesteerd wordt in de relatie.

Tabel 2.1: Transactioneel versus relationeel contract

| Kenmerken | Transactioneel contract | Relationeel contract |
|-----------------------------------|--|---|
| Gericht op/ focus | Extrinsieke aspecten Economische ruilverhoudingen | Intrinsieke aspecten Sociaal – economische verhoudingen |
| Tijdspanne | Specifiek, gesloten | Onbepaald, open |
| Stabiliteit in takenpakket | Statisch | Dynamisch |
| Bereik/omvang | Beperkte invloed op individu | Uitgebreid |
| Concreetheid | Publiek: observeerbaar wat verantwoordelijkheden en grenzen zijn | Subjectief: aangenomen |

(Bronnen: D.M. Rousseau, 1990; De Witte & Van Hecke, 2002.

Er kan tevens een onderscheid worden gemaakt tussen het 'oude' en het 'nieuwe' psychologische contract. Het gaat hierbij om de verwachtingen die een werknemer heeft van de werkgever.

Anderson & Schalk (1998) neemt het onderscheid tussen het oude en nieuwe psychologische contract van Hiltrop (1995) over in tabel 2.2.

Tabel 2.2: Oude versus nieuwe psychologisch contract I

| Characteristic | Past form | Emergent form |
|-----------------------------|--|--|
| Focus | Security, continuity, loyalty | Exchange, future Employability |
| Format | Structured, predictable, stable | Unstructured, flexible, open to (re)negotiation |
| Underlying basis | Tradition, fairness, social justice, socio-economic class | Market forces, saleable, abilities and skills, added value |
| Employer's responsibilities | Continuity, job security, training, career prospects | Equitable (as perceived) reward for added value |
| Employee's responsibilities | Loyalty, attendance, satisfactory performance, compliance with authority | Entrapreneurship, innovation, enacting changes to improve performance, excellent performance |
| Contractual relations | Formalized, mostly via trade union or collective representation | Individual's responsibility to barter for their services (internally or externally) |
| Career management | Organizational responsibility, in- spiraling careers planned and facilitated through personnel department input | Individual's responsibility, out- spiraling careers by personal reskilling and retraining |

Source: Developed and extended from Hiltrop, J. M. (1995), 'The changing psychological contract', *European Management Journal*, 13, (3), 286–294.

Van den Brande et al (2002) hebben de volgende profielen van het oude en nieuwe psychologisch contract opgesteld.

Tabel 2.3 : Oude versus nieuwe psychologisch contract II

| Kenmerken | Oud psychologisch contract | Nieuw psychologisch contract |
|--------------------------------|---|--|
| Nadruk | Zekerheid | Employability |
| Format | Gestructureerd | Flexibel |
| Duur | Permanent | Variabel |
| Draagwijdte | Breed | Eng |
| Onderliggend principe | Traditie | Marktkrachten |
| Verwachte output | Loyaliteit/ Betrokkenheid | Toegevoegde waarde |
| Verantwoordelijkheid werknemer | Prestaties voor een goede functie leveren | Hoge prestaties voor een hoog loon leveren |
| Input werkgever | Stabiel loon | Kansen zelfontwikkeling |
| Input werknemer | Tijd en inzet | Kennis en vaardigheden |

Bron: Van den Brande et al, 2000. (eigen vertaling, CT)

Het psychologisch contract is een wisselwerking tussen werkgever en werknemer. Het gaat om verwachtingen en verplichtingen en de vervulling ervan van beide kanten. Mijn onderzoek beperkt zich tot de verwachtingen die een werknemer ervaart bij de arbeidsbeleving. Dit betekent dat ik me richt op de werknemer, maar dit betekent ook dat ik me alleen richt op verwachtingen over arbeid en me niet bezig houd met de vervulling ervan, tegemoetkoming of de verplichtingen die worden ervaren. Tevens houdt dit het psychologisch contract in enge zin in, namelijk gericht op de verwachtingen en opvattingen van een individu, en niet in brede zin, waar het gaat om de vervullingen van de verwachtingen door de werkgever.

2.3 Sociaal kapitaal binnen organisaties

Wat wordt er verstaan onder sociaal kapitaal binnen een organisatie?

Bij de literatuurstudie naar sociaal kapitaal binnen organisaties is gebleken dat veel theorieën sociaal kapitaal reduceren tot de indicatoren samenwerking, verbondenheid en vertrouwen. Hier zullen de theorieën worden uitgewerkt die in dit onderzoek als uitgangspunt zijn genomen als achtergrond van de indicatoren. Op basis van deze theorieën is de interviewgide opgesteld.

Sociaal kapitaal binnen een organisatie wordt door Leana & van Buren (1999) gedefinieerd als het karakter van de sociale relaties binnen een organisatie. Sociaal kapitaal is enerzijds een publiek goed van de organisatie en anderzijds een privaat goed, van de werknemers. In dit onderzoek is het perspectief van Leana & van Buren overgenomen. Dit perspectief houdt in dat sociaal kapitaal naast macroconstructen, zoals gedeelde normen en waarden ook microconstructen bevat, zoals vertrouwen. De benadering van sociaal kapitaal is daarom een benadering op meso-analyse

niveau. De essentie is het blootleggen van sociaal kapitaal van sociale units in dit onderzoek.

Leana en van Buren (1999) onderscheiden twee dimensies van organisatie sociaal kapitaal; verbondenheid en vertrouwen. Verbondenheid tussen werknemers is de wil en de mogelijkheid om collectieve doelen voorop te stellen op van persoonlijke doelen. Het komt overeen met het begrip collectivisme (als karakter van een groep) welke een tegenhanger is van individualisme. De volgende kenmerken zijn indicatoren voor een collectief en verbonden karakter:

- Persoonlijke doelen zijn ondergeschikt en worden afgestemd op organisatie-, groeps- en collegiale doelen (Early, 1989)
- Samenwerking tussen werknemers
- Nadruk ligt op het welzijn van de groep
- Impliciete normen en waarden die bij alles werknemers heersen
- Werk wordt op elkaar afgestemd en werk wordt gecoördineerd

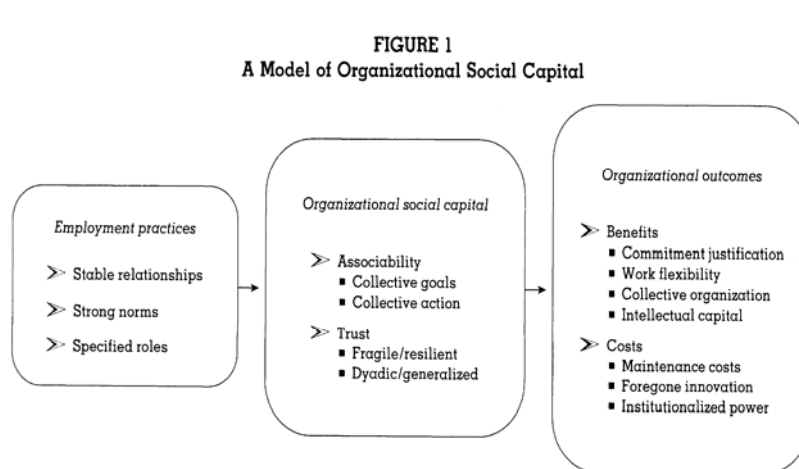
Verbondenheid ontstaat enerzijds uit affectieve dimensies en anderzijds uit skill-based dimensies, waarbij doelen en taken in het spel komen. Affectieve dimensies zijn factoren zoals collegialiteit, skill-based dimensies zijn factoren zoals de afstemming tussen functies. Beide kunnen de sociale relaties binnen de organisatie veranderen.

Vertrouwen is de oorzaak en tegelijkertijd het gevolg van samenwerkingsrelaties. Vertrouwen kan zwak (fragile) of sterk (resilient) zijn. Van zwak vertrouwen is er sprake wanneer er slechts transactie plaats vindt zonder verder goed op de hoogte te zijn van de andere partij. De resultaten van de samenwerking moeten voldoende en voorspelbaar zijn. Zwak vertrouwen is vaak formeel en contractueel. Sterk vertrouwen is meer moreel vertrouwen en gebaseerd op dezelfde waarden en

normen. Het is gebaseerd op de normen en waarden die de community bij elkaar houden. Daarnaast kan vertrouwen tweezijdig (dyadic) en algemeen (generalized) zijn. Tweezijdig vertrouwen is gebaseerd op directe kennis van elkaar. Algemeen vertrouwen berust op een sterke cultuur binnen een organisatie die ervoor zorgt dat men ondanks elkaar niet te kennen weet wat met aan elkaar heeft. Door kennis te hebben van de waarden en normen van de groep vertrouwt men elkaar. Er is sprake van een hoog associatieniveau, een gedeelde identiteit.

Het sociaal kapitaal van een organisatie is te managen door naar stabiele relaties, sterke normen en specifieke rollen te streven. Dit onderzoek richt zich niet op het managen van sociaal kapitaal en daarom is dit deel van de theorie niet verder uitgewerkt. Wel wordt er gevraagd naar de invloed van de organisatie in sociaal kapitaal, maar op een breder, minder theoriegestuurd niveau. In figuur 2.1 wordt de theorie van Leana en Van Buren (1999) grafisch weergegeven. In het figuur is te zien dat sociaal kapitaal door de organisatie te beïnvloeden is. Omdat dit deel van het model een geheel onderzoek behelst, is in dit onderzoek gekozen ons te richten op het middelste gedeelte van het model van Leana en Van Buren. Het model wordt slechts gebruikt om indicatoren van sociaal kapitaal vast te stellen.

Figuur 2.1: Organisatie Sociaal Kapitaal



Bron: Leana & Van Buren, The academy of Management Review 1999, 24/3, 538-555.

Nahapiet & Goshal (1998) nemen de definitie van sociaal kapitaal binnen organisaties over van Jacobs (1965). "*Personal relationships developed over time that provide the basis for trust, cooperation, and collective action in communities*". De algemene vooronderstelling van het concept sociaal kapitaal is dat sociaal kapitaal voordelen oplevert voor de organisatie en de werknemers zelf. Het geeft werknemers motivatie en de organisatie een concurrentievoordeel door een sterke, positieve uitstraling naar de omgeving te hebben.

Nahapiet & Goshal onderscheiden drie dimensies van sociaal kapitaal, namelijk een structurele dimensie, een relationele dimensie en een cognitieve dimensie. Deze dimensies interacteren met elkaar en oefenen invloed op elkaar uit. *De structurele dimensie* bevat de link tussen functies van werknemers. Dit is af te leiden uit bijvoorbeeld een organogram of door te kijken naar in hoeverre taken op elkaar worden afgestemd en in hoeverre het werk is gecoördineerd. Het hangt samen met de netwerktheorie van Burt (1992) en Granovetter (1992). De linken die gelegd kunnen worden naar andere werknemers, dat wil zeggen de lijnen naar andere collega's, bepalen de structurele kant van sociaal kapitaal. *De relationele dimensie* bevat persoonlijke relaties zoals respect en vriendschap, die invloed hebben op het gedrag van werknemers. Het gedrag van werknemers bepaalt de relationele dimensie van sociaal kapitaal. Deze dimensie is ontstaan uit ervaringen van interacties. *De cognitieve dimensie* bevat de gedeelde verwachtingen, interpretaties en betekenisgeving van een groep werknemers (Cicourel, 1973). Omdat dit onderzoek zich vooral richt op de relationele dimensie, worden de indicatoren van deze dimensie nader uitgewerkt.

De relationele dimensie bevat vier indicatoren. De eerste indicator is vertrouwen. Wanneer werknemers elkaar meer vertrouwen, is er meer motivatie om samen te werken of op een manier wederkerigheid te creëren. Volgens Mishra (1996) bevat de

wil om samen te werken vier vooronderstellingen. Ten eerste het geloven in goede intenties voor elkander, ten tweede het geloven in elkaars kunnen, ten derde het geloven in de betrouwbaarheid van elkaar en ten vierde het geloven in de transparantie van elkaar. De tweede indicator is de aanwezigheid van normen. Coleman (1990) spreekt van normen wanneer acties en gedrag worden gecontroleerd door anderen in plaats van de actor zelf. De derde indicator is de mate van verplichtingen en verwachtingen en is gebaseerd op Coleman (1988). Doordat men verplichtingen en verwachtingen naar elkaar heeft, ontstaat betrokkenheid die nodig is om gezamenlijk actie te ondernemen. De vierde indicator is identificatie. Een werknemer ziet zich als iemand van de groep in plaats van een individu. De collega's dienen als een referentiegroep en de werknemer heeft als het ware een lidmaatschap.

"In which the individual takes the values and standards of other individuals or groups as a comparative frame of reference"

Merton, 1968

Volgens Nahapiet & Ghoshal is de ontwikkeling van het sociaal kapitaal in een organisatie afhankelijk van een aantal factoren. Sociaal kapitaal is afhankelijk van de ervaring van iemand met samenwerkingsrelaties. Daarnaast bepaalt de interactie die men als normaal beschouwd hoe er met elkaar wordt omgegaan. De communicatielijnen bepalen de samenwerkingsrelaties. Hoe meer contact en overlegmomenten, hoe meer en sneller er een samenwerkingsrelatie ontstaat. Het soort werk is van belang, omdat dit de mate van afhankelijkheid kan aangeven. Er bestaan hele zelfstandige, onafhankelijke beroepen waarbij er geen bronnen nodig zijn om het werk uit te kunnen voeren. Als laatste bepaalt volgens Nahapiet & Ghoshal de mate van uitsluiting de mate van samenwerkingsrelaties. Wanneer er een sterke, dominante cultuur heerst, een insider-outsidercultuur, is het moeilijker binnen te dringen voor een buitenstaander. Wanneer er een sterk sociaal kapitaal aanwezig is zal het voor een buitenstaander ook moeilijk zijn er binnen te dringen.

Volgens Coleman (1988) zijn er drie vormen van sociaal kapitaal. Ten eerste is sociaal kapitaal een vorm van wederkerigheid. Dit houdt in dat er verplichtingen, verwachtingen en vertrouwensrelaties zijn. Wanneer er een wederkerige relatie ontstaat wordt er van iemand iets verwacht en tegelijkertijd is er sprake van een zekere verplichting om voor de ander iets terug te doen. Er is voor deze wederkerigheid een zeker vertrouwen nodig dat de ander niet alleen voor zijn eigen belang gaat en er een eenzijdige actie ontstaat. Verschillen in de wederkerigheid van samenwerkingsrelaties hangt af van de behoeften van betrokken personen, beschikbaarheid van bronnen, afhankelijkheidsrelaties onderling en de cultuur.

Ten tweede kan er een wederkerige relatie ontstaan door het doorspelen van informatie. De vorm van sociaal kapitaal is dan communicatie. Ten derde is sociaal kapitaal een vorm waarbij doelen van de groep voorop staan en persoonlijke doelen ondergeschikt zijn. Sociaal kapitaal houdt hier normen en sancties in waarmee ieder lid zich kan identificeren. Sterke normen en waarden of een dominante ideologie kunnen een sterk sociaal kapitaal vormen.

Bij het bepalen van de mate van sociaal kapitaal moet er gekeken worden naar de dichtheid en uitsluiting van een sociaal netwerk. Wanneer er een gesloten structuur is, vertrouwt men elkaar sneller. Er spelen altijd voor- en nadelen mee in een wederkerige relatie. Daarnaast bepalen de doelen in het werk de mate van sociaal kapitaal. Wanneer er duidelijke doelen aanwezig zijn, zal er meer identificatie zijn met deze gezamenlijke doelen dan wanneer deze ontbreken.

Bax (1978) stelt dat de inhoud van sociale relaties grote variëteit kan bevatten. Dit is een gevolg van het feit dat er verschillende velden zijn van sociale relaties, zoals vriendschappen of zakelijke relaties. Veel mensen die in één veld veel met elkaar omgaan gaan ook in een ander veld veel met elkaar om. Bax noemt relaties in verschillende velden multiplex. Relaties zijn uniplex of simplex wanneer personen

slechts in één veld van activiteiten met elkaar omgaan. Naast de velden waarin sociale relaties zich begeven onderscheidt Bax sociale relaties naar duurzaamheid. Sociale relaties kunnen lang duren of sterk fluctueren. Inhoudelijk variëren relaties ook naar transactionaliteit. Wanneer de inhoud zakelijk is zullen er veel handelsovereenkomsten in de relatie zitten. In principe zijn zulke relaties uniplex en niet duurzaam.

Nu de basisconcepten voor het onderzoek zijn uitgewerkt is er een ondergrond voor de methode van het onderzoek. Door meer te weten van de concepten is duidelijk waarom bepaalde deelvragen worden gesteld en waarom er voor de aanpak zoals in het volgende hoofdstuk wordt beschreven is gekozen.

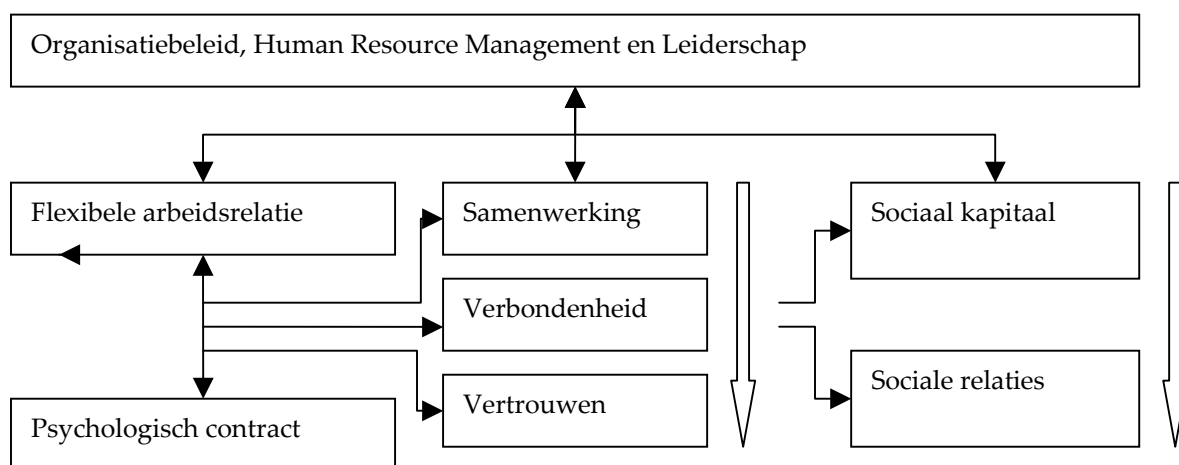
Hoofdstuk 3 Onderzoeksopzet

3.1 Onderzoeksmethode

Gekozen is voor de kwalitatieve onderzoeksmethode. Momenteel is er veel discussie gaande in de actualiteit en in de literatuur over de tegenstelling individualisme versus collectivisme binnen organisaties (Gründeman et al., 2003). Er is echter nog geen eerder onderzoek verricht naar dit onderwerp. Eerst moet daarom duidelijk worden of en hoe flexibele arbeidsrelaties het sociaal kapitaal beïnvloeden om eventueel daarna onderzoek te doen naar wanneer en in welke vormen deze relatie herkenbaar is. In de kwalitatieve onderzoeksmethode staat de analyse van woorden centraal (Braster, 2000). In dit onderzoek zal dan ook een vergelijking plaats vinden op basis van woorden en betekenisgeving van de ervaring en beleving van respondenten.

Het onderzoek gaat uit van het nomothetisch vinden van verklaringen. Een nomothetisch verklaringsmodel is het begrijpen van sociale verschijnselen aan de hand van relevante causale variabelen (Braster, 2000). Er wordt binnen dit onderzoek gezocht naar een verklarend mechanisme voor het conceptuele model (figuur 3.1).

Figuur 3.1. Grafische weergave van het conceptuele model



3.2 Dataverzameling

De onderzoeksstrategie is het doen van een casestudy. Een casestudy wordt omschreven als een onderzoeksstrategie, waarin er sprake is van een intensieve bestudering van één sociaal verschijnsel bij één of enkele onderzoekseenheden (vgl. Swanborn, 1996:22). Binnen dit onderzoek ligt de focus op facultair niveau, niet op organisatieniveau. Er zijn diepteinterviews gehouden met werknemers van verschillende vakgroepen binnen twee faculteiten. Omdat het analyiseniveau het faculteitsniveau is, is dit onderzoek een vergelijkende casestudy. De interviews zijn gestructureerd aan de hand van concepten uit het theoretisch kader (hoofdstuk 2).

Bij het opstellen van de deelvragen is een inductieve methode aangehouden volgens de fasen van Wester (1987). Bij de eerste en tweede deelvraag is er sprake van exploratie. Zijn er verschillen te herkennen en wat is de beleving en ervaring van werknemers? In deelvraag drie is er sprake van specificatie. Alle mogelijke oorzaken en gevolgen worden onderzocht; ofwel de geldigheid van de veronderstelde causale relatie, door de te herkennen relaties te analyseren. Bij de vierde, vijfde en zesde deelvraag er sprake van reductie door dieper in te gaan op de oorzakende variabelen vanuit de theorie. Het onderzoek is dus deels deductief en deels inductief. Braster (2000) spreekt in dit geval van een "theorie toetsende ideografische casestudy". Het begrijpen van de ervaring en beleving van de respondenten staat voorop in het onderzoek en dit onderzoek vormt dan ook een beschrijving van deze beleving.

3.3 Onderzoekseenheden

Er is onderzoek gedaan bij de Erasmus Universiteit te Rotterdam (EUR). Het voordeel van deze casekeuze, is het constant kunnen houden van de functie en organisatie van respondenten. Alle respondenten zijn verbonden aan de EUR als werknemer en alle respondenten zijn wetenschappelijk personeel, in tegenstelling tot

overige personeelsgroepen binnen een universiteit. Het nadeel van deze casekeuze is dat het een single casestudy op organisatieniveau is waardoor het een unieke casus is en de uitkomsten alleen geldig zijn voor de Erasmus Universiteit Rotterdam. Het ligt voor de hand de probleemstelling te beantwoorden door twee verschillende organisaties als casestudy te gebruiken, zoals een ideaaltypisch traditionele en een ideaaltypisch moderne organisatie. Het probleem in deze onderzoeksopzet is dat het type organisatie, met daarbij het type functie en opleidingsniveau, een grote rol speelt bij eventuele verschillen tussen respondenten. Iedere organisatie heeft haar eigen beleid, die een bepaalde ideologie uitstraalt en naleeft. Natuurlijk kunnen er binnen één organisatie ook grote verschillen zijn in de beleving van de cultuur, de normen en waarden. Echter worden de verschillen niet benadrukt door een bepaalde koers die uit is gezet door een organisatie. Die koers is bij het onderzoeken binnen één organisatie constant, de verschillen liggen bij de werknemers en afdelingen binnen een organisatie. Een ander nadeel van onderzoek bij twee organisaties, is de verschillende arbeidsmarkten waar de organisaties zich op begeven. De arbeidsmarkt bepaalt de mate van mobiliteit en drukt daarmee een stempel op de mate van flexibele contracten en employability onder werknemers. De EUR is een moderne organisatie, namelijk een kennisintensieve organisatie.

Toch is er binnen dit onderzoek sprake van een vergelijkende case study (op faculteitsniveau), in tegenstelling tot een single case study (op organisatieniveau). Er is onderzoek gedaan binnen twee faculteiten: de Faculteit Historische en Kunstwetenschappen (FHKW) en de Faculteit Sociale Wetenschappen (FSW). Door op verschillende faculteiten en daarbinnen verschillende vakgroepen respondenten te bevragen, is het mogelijk om de conclusies te veralgemeniseren.

Er zijn drie respondentengroepen te onderscheiden (tabel 3.1). De respondenten zijn aangeleverd door de faculteitsdirecteuren van de betreffende faculteiten (quota-steekproef) naar aanleiding van het contract en het aantal dienstjaren. Deze indeling

is bepaald aan de hand van de theorie (theoretische selectie). In Bijlage D is een overzicht van alle respondenten opgenomen. Het nadeel van deze selectiemethode is dat de keuze van respondenten gestuurd is geweest. Het verschil in aantallen tussen de faculteiten kan verklaard worden uit het feit dat de FSW groter is dan de FHKW. De FSW heeft 300 werknemers en 2500 studenten. De FHKW heeft 119 werknemers en 700 studenten.

Tabel 3.1: Respondentenoverzicht

| Respondentengroep | Contract | Aantal |
|---------------------|------------------------------------|------------------------|
| Respondentengroep 1 | Tijdelijk contract | 5 (FSW) + 3 (FHKW) = 8 |
| Respondentengroep 2 | Vast contract (>10 jaar in dienst) | 6 (FSW) + 3 (FHKW) = 9 |
| Respondentengroep 3 | Vast contract (< 4 jaar in dienst) | 2 (FSW) + 3 (FHKW) = 5 |

Nogmaals, in dit onderzoek wordt een tijdelijk contract gelijk gesteld met het hebben van een flexibele arbeidsrelatie. Door drie respondentengroepen te hanteren kan de onafhankelijke variabele 'dienstverband' worden gecontroleerd. Als eerste gaat het binnen dit onderzoek om de verschillen tussen tijdelijke en vaste werknemers. Van medewerkers met een tijdelijk contract wordt verondersteld dat zij meer kenmerken vertonen van het nieuwe psychologische contract. Daarnaast wordt er van werknemers in vaste dienst veronderstelt dat zij meer kenmerken vertonen van het oude psychologische contract, wat zorgt voor meer gerichtheid op sociaal kapitaal. Door de variabele 'dienstverband' te controleren wordt duidelijk of de verschillen beïnvloed worden door het aantal dienstjaren dat een werknemer in dienst is. Dit is relevant omdat de verwachtingen die men heeft van zijn of haar werk (psychologisch contract) kunnen veranderen naarmate de ervaring van de werknemer in een functie of organisatie anders is (Schein, 1965). Het is te verwachten dat werknemers die tien jaar ergens werken meer sociale relaties hebben opgebouwd dan werknemers die er nog maar een paar jaar werken. Dit is echter nog geen feit en zal dan ook onderzocht

worden. De nadruk ligt op de beleving van werknemers en de behoeften aan sociale relaties door de dienstjaren heen.

3.4 Deelvragen

Het onderzoek is onderverdeeld in zes deelvragen. De analyse van de interviews wordt per deelvraag weergegeven in hoofdstuk vier.

1. *In hoeverre kan er onderscheid gemaakt worden tussen het 'nieuwe' en 'oude' psychologisch contract tussen werknemers met een tijdelijk en een vast contract?*

In deze vraag komt naar voren of er inderdaad een onderscheid gemaakt kan worden tussen werknemers met een nieuw psychologisch contract en werknemers met een oud psychologisch contract. Herkennen werknemers met een tijdelijke arbeidsrelatie zich in het nieuwe psychologische contract en evenzo andersom. Uitgangspunt is het psychologisch contract bij het begin van het dienstverband. Er zal ook worden gekeken naar veranderingen in het psychologisch contract naarmate de duur van het dienstverband toeneemt.

Sens (2005) geeft in zijn scriptie een overzicht van inducements, beloningen van de werkgever en contributions, bijdragen van de werknemer (tabel 2.4). Deze zijn in de interviews aan respondenten voorgelegd in de vorm van tabellen waarbij zij aan konden geven welke contributions en inducements voor hen aspecten zijn die zij van de arbeidsrelatie verwachten (Bijlage C).

Tabel 2.4: Inducements & Contributions

| Inducements | Contributions |
|-----------------------------------|----------------|
| Loopbaanontwikkeling | Inzet |
| Persoonlijke ontwikkeling | Flexibiliteit |
| Job-inhoud | Loyaliteit |
| Sociale sfeer | Inzetbaarheid |
| Rewards/financiële beloning | Ethisch gedrag |
| Baanzekerheid | |
| Balans werk-prive | |
| Organisatiebeleid | |
| Intra-organisatorische mobiliteit | |

Bron: Sens: Naast woorden ook daden, 2005, p14-15.

Herriot (1995) heeft een lijst opgesteld met sleutelwoorden die verbonden zijn aan het oude dan wel nieuwe psychologisch contract. Deze lijst is opgenomen in bijlage A. De sleutelwoorden kenmerken het beeld dat een werknemer heeft ten aanzien van betrokkenheid met de organisatie. De sleutelwoorden van het oude psychologische contract zijn: stabiliteit, duurzaamheid, voorspelbaarheid, eerlijkheid, traditie en wederzijds respect. In het nieuwe psychologische contract spelen de sleutelwoorden flexibiliteit, individualisering, employability en onzekerheid een grotere rol. Er is een lijst met sleutelwoorden aan respondenten voorgelegd, waarbij zij aan konden geven welke kenmerkend zijn voor de arbeidsrelatie van de respondent (Bijlage C).

2. *In hoeverre verschilt de beleving van de sociale relaties en het sociale klimaat tussen werknemers met een tijdelijk contract en met een vast contract?*

In deze vraag komt naar voren wat de werkbeleving en ervaring van werknemers is met betrekking tot sociale relaties. Hier gaat het om de subjectieve beleving van de sfeer en collegialiteit en of dit als positief of negatief ervaren wordt? Wat mist men in

het werk ten aanzien van sociale relaties? Tevens moet onderzocht worden welk belang er wordt gehecht aan sociale relaties. Verschillen en overeenkomsten tussen de verschillende typen arbeidsrelaties worden zichtbaar.

3. *Welke factoren bepalen de sociale relatie tussen collegae?*

In deze vraag komt naar voren in hoeverre organisatiebeleid en de leiderschapsstijl van invloed zijn op sociale relaties. Daarnaast gaat het binnen deze deelvraag om andere factoren, zoals opleiding, functie en duur van het dienstverband, omdat deze factoren mee kunnen spelen in de beleving van de sociale relaties. Hieruit moet er een antwoord komen op de vraag in hoeverre sociaal kapitaal te managen is.

4. *Wat zijn de gevolgen van een tijdelijke arbeidsrelatie voor samenwerkingsverbanden tussen collegae?*

5. *Wat zijn de gevolgen van een tijdelijke arbeidsrelatie voor de betrokkenheid en verbondenheid tussen collegae?*

6. *Wat zijn de gevolgen van een tijdelijke arbeidsrelatie voor het vertrouwen tussen collegae?*

In deze vragen wordt er meer gestuurd onderzoek verricht naar aanleiding van de theorie uit hoofdstuk 2. In de interviews zal gericht worden gevraagd naar de manier van samenwerking, de mate van betrokkenheid en het vertrouwen tussen werknemers. Zijn er verschillende samenwerkingsverbanden te herkennen en hoe verhoudt dit zich met het soort arbeidsrelatie? Deze vraag wordt ook gesteld ten aanzien van betrokkenheid en vertrouwen.

3.5 Interne en externe validiteit

De interne validiteit wordt bereikt door het opstellen van een te verwachten patroon van causale relaties (pattern-matching). In de data-analyse methode wordt verder op deze analysetechniek ingegaan.

Een tweede wijze waardoor de validiteit wordt gewaarborgd is door de tweede deelvraag. In deze deelvraag wordt er van werknemers gevraagd in hoeverre mogelijke storende onafhankelijke variabelen een rol spelen in de causale relaties. In de interviews is gevraagd naar de invloed van uit het theoretisch kader gehaalde variabelen op de causale relatie (tabel 2.2). Deze variabelen zijn geselecteerd naar aanleiding van theorie en standaardvariabelen zoals sekse en leeftijd. Ze zijn te herleiden naar variabelen die afhankelijk zijn van de persoon (P) en variabelen die afhankelijk zijn van de werkplek en de organisatie (O). Door naar deze variabelen te vragen in de interviews worden deze zogenoemde storende variabelen vanzelf blootgelegd. Immers, wanneer deze factoren geen rol spelen in de ervaring -en belevingswereld van de respondenten, spelen deze geen rol in de sociale werkelijkheid. Natuurlijk is er ruimte gelaten voor mogelijke andere factoren die een grote rol spelen in het causale mechanisme. In de interviews zal genoeg ruimte zijn om dit naar voren te brengen en te krijgen.

Tabel 3.2: Mogelijke storende onafhankelijke variabelen

| |
|--|
| • Ervaringen, historie en tijd (P) |
| • Functie (O) |
| • Universiteit als organisatie (O) |
| • Leeftijd (P) |
| • Duur dienstverband (P) |
| • Aanwezigheid van gezamenlijke doelen (O) |
| • Aanwezigheid van een sterke cultuur, ideologie (O) |
| • Structuur, gesloten structuur (O) |
| • Communicatie en interactie (O) |
| • Stijl van leidinggeven (O) |
| • HRM beleid en instrumenten (O) |
| • Karaktereigenschappen (P) |

Voor het beantwoorden van de deelvragen zullen de werknemers de voornaamste bron van gegevens vormen. Werknemers geven hun beleving, ervaring en behoeften aan in diepte-interviews. Om de validiteit te waarborgen zullen interviewfragmenten geciteerd worden bij de analyse van de empirische data (hoofdstuk vier). Om de data controleerbaar te houden is er een database van alle onderzoeksgegevens, zoals de interviewverslagen.

De externe validiteit vormt een groter probleem binnen dit onderzoek. Omdat het onderzoek één organisatie betreft, zijn de resultaten niet generaliseerbaar voor alle arbeidsorganisaties. Dit betekent dat de uitkomsten van dit onderzoek slechts van toepassing zijn voor universiteiten en met name deze onderzochte cases; de FSW en de FHKW. Door twee faculteiten en daardoor verschillende vakgroepen te betrekken bij het onderzoek is de externe validiteit opgehoogd. De conclusie kan gegeneraliseerd worden naar meerdere vakgroepen en meerdere faculteiten. Hierbij moet worden opgemerkt dat de FSW en de FHKW wel faculteiten zijn die enigszins

op elkaar lijken in werkzaamheden en werknemers. Zij zijn veelal gericht op cultuuraspecten in samenlevingen.

Er is in het onderzoek generalisatie aan de hand van theorie mogelijk, in plaats van aan de hand van statistische generaliseerbaarheid. Het onderzoek richt zich op het generaliseren naar theorie, in plaats van generaliseren naar groepen mensen.

3.6 Interviewtechniek

De data zijn door semi-gestructureerde interviews tot stand gekomen. Vooraf is een aantal vragen opgesteld die aan elke respondent zijn voorgelegd. In Bijlage B is de interviewgide opgenomen. De interviewgide bevat een aantal thema's die elk een aantal vragen bevatten, die gelijklopen met de deelvragen van dit onderzoek. Elk thema begint met een open vraag, waarbij de respondent ervaringen en beleving van het thema onder de aandacht kan brengen. De overige vragen die in de interviewgide staan, kunnen meer gezien worden als onderwerpen die logischerwijs aan de orde zijn gekomen in het gesprek, niet zozeer door letterlijke vragen te stellen. De onderzoeksvragen zijn omgezet in doelen:

- Helder krijgen wat voor verwachtingen de werknemer heeft ten aanzien van het psychologisch contract.
- Helder krijgen hoe sociale relaties worden ervaren door de respondent.
- Inzicht krijgen op de samenwerkingsrelaties die de respondent ervaart.
- Inzicht krijgen in de betrokkenheid en verbondenheid die de respondent ervaart.
- Inzicht krijgen in het vertrouwen dat de respondent ervaart.
- Helder krijgen welke factoren allemaal een rol spelen in het causale mechanisme (storende factoren).

De interviews duurden niet langer dan een uur en anonimiteit is een vereiste geweest. Om deze anonimiteit te waarborgen zijn de namen van de respondenten vervangen door fictieve namen.

3.7 Data-analyse

Braster (2000) onderscheidt vier perspectieven vanwaaruit data kunnen worden geanalyseerd. Bij een deductieve aanpak leiden theoretische veronderstellingen. Bij een inductieve aanpak leiden de interviewfragmenten. Bij een kwantitatieve aanpak leiden nominale variabelen. De vierde en tevens gekozen aanpak voor dit onderzoek is de kwalitatieve aanpak. De kwalitatieve aanpak richt zich op het coderen en interpreteren van gegevens. De kern is het labelen van gegevens, enerzijds vanuit de theorie, anderzijds vanuit de empirische data. Deze labels kunnen tot een categorie worden gemaakt en deze categorieën behoren weer tot een thema. De kern van deze data-analyse methode is dan ook het reduceren van data; datareductie.

Datareductie vindt plaats door het gebruik van labels of codes die worden toegekend aan bepaalde interviewfragmenten. Het doel van datareductie is uiteindelijk patronen te zien en te ontdekken. In dit onderzoek zullen de codes variabelen zijn (variabelengeoriënteerde analyse) die vanuit de theorie uit het theoretisch kader zijn ontstaan.

Naast de kwalitatieve methode wordt er gebruik gemaakt van de pattern-matching methode (Yin, 2003). Het te verwachten patroon is als volgt:

- Een tijdelijke arbeidsrelatie hangt samen met de nieuwe vorm van het psychologisch contract.
- Een tijdelijke arbeidsrelatie hangt samen met een minder sociaal klimaat en minder sociale relaties.

- Een tijdelijke arbeidsrelatie zorgt voor minder intensieve samenwerkingsrelaties dan een vaste arbeidsrelatie.
- Een tijdelijk contract zorgt voor minder verbondenheid tussen werknemers dan een vaste arbeidsrelatie.
- Een tijdelijk contract zorgt voor minder vertrouwen tussen werknemers dan een vaste arbeidsrelatie.

Deze verwachtingen zijn opgesteld naar aanleiding van het conceptuele model (figuur 3.1). De afhankelijke variabelen zorgen voor patronen. Elk van deze vooronderstellingen kent indicatoren. Om niet op een deductieve en gesloten manier te onderzoeken is gekozen de indicatoren niet vast te leggen. De bovengenoemde vijf verwachtingen zijn wel de kernpatronen die al dan niet bevestigd worden door het onderzoek. Niet alleen het bevestigen van het causale mechanisme staat centraal in het onderzoek, maar vooral het proces, de werking van het mechanisme en de ervaringen en de beleving van werknemers van het mechanisme hebben de aandacht.

3.8 Kenmerken respondenten; wetenschappelijk personeel

Alvorens de onderzoeksresultaten te tonen is het belangrijk een beeld te schetsen van de doelgroep.

De FHKW en de FSW hebben beide een aantal capaciteitsgroepen. De FHKW heeft vijf capaciteitsgroepen en de FSW heeft vier capaciteitsgroepen. In dit onderzoek zullen van zoveel mogelijk verschillende capaciteitsgroepen respondenten worden ondervraagd. Binnen de capaciteitsgroepen is er een verdeling naar leerstoel. Dit houdt een specifiek onderzoeksgebied in, waaronder werknemers worden geplaatst. Een leerstoel staat onder leiding van een hoogleraar.

Alle respondenten zijn wetenschappelijke professionals. Typisch voor professionals is dat zij zich verder willen professionaliseren en daardoor de invloed van anderen op hun werk proberen te verminderen. Er is weinig controle op elkaar. Het geven van een definitie van een “professional” is volgens Slootman (1991) geen eenvoudige zaak. Er zijn veel verschillende definities van dit begrip. Slootman stelt dat wetenschappelijk personeel wel professionals zijn om de volgende redenen:

- zij beschikken over kennis en vaardigheden die leken niet hebben
- de werkzaamheden worden met autonomie uitgevoerd
- kennis en functie worden gemonopoliseerd door titelbescherming
- doelen, waarden en normen worden door werknemers zelf bepaald
- kennis en vaardigheden worden in een dienstverleningsrelatie aan cliënten aangeboden
- een deel van beloning wordt ontleend aan de status en de prestige die door beroepsgenoten worden verleend
- het aspect van de collectieve belangenverdediging geldt nauwelijks voor wetenschapsbeoefenaren

De Moor (1967) noemt drie hoofdtaken van wetenschappelijk personeel. Ten eerste is dat de uitbreiding van wetenschappelijke kennis. Ten tweede het toepassen van verworven kennis. Ten derde het overdragen van wetenschappelijke kennis. Gelijk gesteld aan onderzoek, applicatie en onderwijs.

In de functiebeschrijving van de respondenten komen resultaatgebieden naar voren op onderzoeks- en onderwijs niveau. Alle functiebeschrijvingen richten zich op de werknemer als zelfstandige; de werknemer wordt geacht onderwijs en onderzoek wetenschappelijk te verzorgen en te ontwikkelen en daarmee aan bepaalde doelen te voldoen. Wanneer de nadruk van de functie ligt op onderwijs gaat het om het ontwikkelen van het onderwijs en begeleiden van studenten. Wanneer de nadruk ligt

op onderzoek gaat het om het ontwikkelen van wetenschappelijke kennis en de uitdraging en toepassing ervan. Ongeacht deze verschillende omschrijvingen van verschillende functies (hoogleraar, universitair hoofddocent, universitair docent, wetenschappelijk docent, wetenschappelijk onderzoeker en promovendus), hebben respondenten in de praktijk een takenpakket met onderwijs en onderzoekstaken. De nadruk wordt bepaald door de functie. Voor met name universitaire (hoofd)docenten is er meer sprake van een mix. Elke respondent heeft een taakverdeling van 40% onderzoekstaken, 5% bestuurlijke taken en 55% onderwijstaken. De beoordeling vindt (informeel) plaats op basis van de 40% onderzoekstaken, waarbij het aantal en soort publicaties het criteria is.

Volgens Mintzberg (1991) is een universiteit een professionele organisatie. Er is in de functie veel deskundigheid vereist. Een professionele organisatie kent een systeem van vakgebieden waaraan professionals zelfstandig en afzonderlijk werken. Actie is op basis van deskundigheid waardoor de besluitvorming sterk gedecentraliseerd is. Zo hebben professionals zelf invloed op wie er wordt geworven, naaste collegae en de beschikking over middelen. Doordat professionals zelf de macht hebben in de besluitvorming, zitten zij doorgaans in bestuurlijk eenheden als commissies.

Er is een duidelijke spanning tussen de vrijheid die professionals nodig hebben in de primaire uitvoering van de functie en de coördinatie die nodig is om de universiteit tot een organisatie te maken. Het verwerven van fondsen en subsidies is een voorwaarde voor het voortbestaan van veel functies, waardoor er een zekere efficiënte strategie moet worden ingezet (De Moor, 1967). De druk om zelfstandig financiën te verwerven drukt een stempel op de werkwijze van wetenschappelijke professionals. Formele informatiestromen blijven beperkt. Er zal altijd spanning zijn tussen de functie en disfunctie van autonomie van wetenschappers. Het is nadelig voor de innovatie van de universiteit. Universiteiten passen zich moeilijk aan aan de omgeving. De autonomie is echter noodzakelijk voor de kennisontwikkeling. Door



de aanwezigheid van autonomie en afwezigheid van hiërarchie kan er een oligarchie ontstaan (De Moor, 1967).

Hoofdstuk 4 Onderzoeksresultaten

In totaal zijn er 22 interviews afgenomen. In tabel 4.1 is een verdeling te zien van de respondenten. In bijlage D is een respondentenlijst opgenomen met de kenmerken van alle respondenten. In verband met de anonimiteit zijn er fictieve namen voor elke respondent opgenomen.

Tabel 4.1 overzicht respondentengroepen

| | | | |
|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Groep | Respondentgroep 1 | Respondentgroep 2 | Respondentgroep 3 |
| Contract | Tijdelijk contract | Vast contract lang | Vast contract kort |
| Respondenten | acht respondenten | negen respondenten | vijf respondenten |

De interviews hebben in vier weken tijd plaatsgevonden. Er is gekozen de interviews niet in te plannen aan de hand van de respondentgroep, maar door elkaar heen. Dit in verband met het feit dat een interviewer na vijf interviews in dezelfde respondentgroep al voorkennis kan hebben. Dit zou ertoe kunnen leiden dat de interviews een kant op worden gestuurd.

De interviews zijn semi-gestructureerd. Gestructureerd omdat de interviewgide (bijlage B) vrijwel geheel op basis van theorie is gemaakt. Deze interviewgide is de handleiding geweest tijdens de interviews en er is geprobeerd zoveel mogelijk uit die interviewgide aan bod te laten komen. Er is bewust gekozen om de interviews enige structuur en houvast te geven om zo over alle deelvragen genoeg informatie te verkrijgen. Vergelijkingen tussen respondentgroepen had de voorkeur boven geheel open interviews waarin steeds dieper wordt ingegaan op een voorval of ervaring. Toch zijn de interviews nog vrij open geweest. Per onderdeel is er niet aangegeven hoeveel er gezegd moest worden of dat een antwoord voldoende was. Respondenten hebben zelf de ruimte gekregen om ergens dieper of minder diep op in te gaan. De vragen waren in zoverre open dat de respondent het eerste dat in hem of haar

opkwam vertelde. In die zin treft de analyse echt datgene wat de ervaring en beleving is van respondenten. De vragen zijn gesteld in open vorm, zoals: “In hoeverre?”, “Hoe ervaart u?” en “Kunt u wat vertellen over?”.

De analyse is gestructureerd aan de hand van de deelvragen. Per deelvraag wordt weergegeven wat de ervaring en beleving is van de respondentgroepen. De vergelijking die gemaakt moet worden voor de centrale vraagstelling is tussen respondenten met een tijdelijk contract en respondenten met een vast contract. Respondenten met een vast contract zijn zoals in de operationalisering te lezen is, ingedeeld in twee groepen, een groep met een dienstverband van minimaal tien jaar en een groep met een dienstverband van maximaal vier jaar. Deze laatste respondentgroep heeft een controlefunctie voor de variabele dienstverband en leeftijd. Helaas is het aantal respondenten binnen deze groep laag gebleven. Vijf respondenten hebben een vast contract van maximaal vier jaar. Daarbij hebben deze vijf respondenten allen een eigen belevenis, waardoor de analyse van de interviews voor deze respondentengroep minimaal is geworden. Bij sommige onderwerpen kan er bijna niets gezegd worden, omdat de resultaten teveel uiteenlopen.

Elke deelvraag heeft een conclusie waarin een vergelijking wordt gemaakt tussen respondenten met een tijdelijk contract en respondenten met een vast lang contract. De derde groep, respondenten met een vast kort contract, zorgt, wanneer dit mogelijk is, voor een controle en wordt in de conclusie meegenomen.

4.1 Deelvraag 1 Psychologisch contract

Het doel van deelvraag één is erachter komen of er bepaalde typen psychologisch contract bestaan binnen de onderzochte respondenten. De vraag is of er een ideaaltypisch 'oud' of 'nieuw' psychologisch contract wordt ervaren is bij de drie onderzoeksgroepen (Van den Brande et al, 2002, Hiltrop, 1995).

Er is aan respondenten gevraagd wat voor hen de belangrijkste inducements zijn (Sens, 2005). Er zijn verschillende lijstjes aan respondenten voorgelegd die aanleiding gaven voor gesprekspunten. Aangezien de interviews vrij open waren, hebben respondenten zelf bepaald op welke onderwerpen zij wel of niet wilden ingegaan.

Er is een tabel met inducements en een tabel met contributions ingevuld (bijlage C) en een tabel met een aantal van de sleutelwoorden die Herriot (1995) heeft opgesteld die verbonden zijn aan of het oude of het nieuwe psychologisch contract.

Onderwerpen die in de interviews naar voren kwamen zijn daarnaast de loyaliteit naar de werkgever toe, de resultaten/prestatiedruk, hoe men bij de EUR terecht is gekomen en of er een wetenschappelijke carrière gepland is.

Onderstaand de analyse van de interviews naar respondentengroep.

4.1.1 Respondenten met een tijdelijk contract

Alle respondenten met een tijdelijk contract hebben eenzelfde motivatie. Zij noemen drie inducements in de interviews die zij verwachten van hun werk. Ten eerste is dat de job-inhoud. Wat deze inhoud precies is, verschilt. Sommige respondenten doen voornamelijk onderzoek, anderen zijn meer gemotiveerd door het geven van onderwijs. Alle respondenten geven aan dat zij het erg belangrijk vinden om bezig te zijn met iets dat hen motiveert. Ten tweede is de persoonlijke ontwikkeling voor de meerderheid van de respondenten van belang. Deze persoonlijke ontwikkeling vindt men in de inhoud van het werk en in de zin van een inspirerende werkomgeving. Ten derde wordt door de meerderheid van de respondenten de werkomgeving

genoemd als motiverend. Met plezier naar je werk gaan en werken in een prettig werkklimaat vinden respondenten belangrijk.

“Ik vind het belangrijk een inspirerende werkomgeving te hebben en leuk inhoudelijk werk te hebben.” (Sebas, 29)

“Uiteindelijk vind ik het belangrijkste dat je het gewoon naar je zin hebt op je werk.” (Ewoud, 34)

Persoonlijke ontwikkeling vinden respondenten belangrijk. Dit hangt samen met het feit dat bijna alle respondenten geen waarde hechten aan baanzekerheid of een vast contract. Juist de afwisseling en het zo opdoen van nieuwe ervaringen en nieuwe kennis is belangrijk. Respondenten vinden het juist prettig een tijdelijk contract te hebben. Zij zien dit als een vorm van vrijheid om zichzelf te kunnen ontwikkelen. De opvatting heerst dat men na een aantal jaar wel weer toe is aan iets nieuws en ergens anders wil gaan werken. Sommige respondenten zien het werk als een project en zichzelf als freelancer.

“Ik ervaar de termijngelatenheid als prettig, ik kan me niet voorstellen dat ik mijn hele leven hier zou willen werken of dat ik dat van tevoren al zou weten of dat dat al vast ligt. Ik zit niet vast aan een traject waardoor ik veel dingen kan doen waar ik mezelf van kan ontwikkelen.” (Sebas, 29)

“Ik zie mijn werk als een project, niet als een baan.” (Ewoud, 34)

Bij sommige respondenten wordt de afgesproken termijn eerder als te lang ervaren dan te kort.

“Ik vind die tijdelijkheid wel fijn, ik hoef niet nu op banenjacht.” (Inge, 23)

“Ik vind het een veilig gevoel hier een aantal jaar vast te zitten, maar aan de andere kant is dat best lang.” (Vincent, 24)

Bij het invullen van de inducementstabel komt ook naar voren dat vooral persoonlijke ontwikkeling en job-inhoud erg belangrijk zijn. Daarna volgen de loopbaanontwikkeling en sociale sfeer. Frappant is dat loopbaanontwikkeling door acht van de tien respondenten als belangrijk wordt aangeduid, maar dit in de gesprekken niet naar expliciet naar voren is gekomen. Dit heeft waarschijnlijk te maken met het feit dat veel respondenten nog in een vroeg stadium van de carrière staan. Loopbaanontwikkeling is dan bijna altijd belangrijk, omdat er nog een wereld voor hen open ligt. Baanzekerheid en organisatiebeleid worden als minder belangrijk aangemerkt. Uit de tabel met contributions blijkt dat met name inzet wordt verwacht door de werkgever. Daarna wordt flexibiliteit verwacht in de zin van hard werken en zich zoveel mogelijk schikken naar de output.

Door de meerderheid van de respondenten is er niet bewust gekozen voor een functie bij de universiteit, of een wetenschappelijke carrière. Voor de meeste respondenten is het belangrijk om inhoudelijk te doen wat ze willen en waar ze zich in kunnen ontwikkelen. De plek is niet van belang. De meerderheid geeft aan het belangrijk te vinden verder te kijken dan alleen binnen de EUR en te netwerken.

Geen van de respondenten voelt zich loyaal aan de EUR. Wel voelt men zich loyaal aan de vakgroep of de inhoud van het werk.

“Het kan best zijn dat ik zo weg ben bij de EUR, het onderwerp moet me aanspreken.” (Inge, 23)

“Ik voel me loyaal aan de vakgroep, aan deze gang, ik heb minder affiniteit met de universiteit, er is een wetenschappelijke rivaliteit tussen vakgroepen. De universiteit is een abstract begrip voor mij, als we zouden verhuizen als vakgroep naar Amsterdam dan zou ik mee gaan en is dat prima.” (Vincent, 24)

Bij respondenten die onderwijs en onderzoekstaken hebben, leeft het beeld dat collegae óf vooral affiniteit hebben met onderzoek heeft óf met onderwijs. Hierbij is onderzoek meer een vorm van eigenbelang. Het verschilt per persoon in hoeverre men met het gezamenlijk belang bezig is. Door de tijdelijkheid van contracten is iedereen nog wel bezig met een stukje eigenbelang.

“Je wordt nog altijd beloond met carrièrestappen door onderzoeksprestaties, het heeft dus te maken met hoever je de ladder op wilt gaan.” (Marloes, 33)

Geen van de respondenten voelt zich onmisbaar in de organisatie.

De meerderheid van de respondenten ervaart druk om te presteren in de vorm van publiceren. Uiteindelijk gaat het om de resultaten.

Respondenten hebben ingevuld welke steekwoorden van toepassing zijn op de arbeidsrelatie. De meerderheid van de respondenten vult de term flexibiliteit in als kenmerkend voor de arbeidsrelatie. Ook beloond worden voor resultaten, korte termijn, employability, loyaliteit aan eigen beroep en zelf zorgen voor onderscheid kenmerken de arbeidsrelatie.

4.1.2 Respondenten met een vast contract (minimaal 10 jaar in dienst)

Respondenten met een vast contract noemen allen de vrijheid die inherent is aan de functie van wetenschapper, als een van de factoren die de functie aantrekkelijk maakt.

“Een van de grote voordelen van werken aan een universiteit is dat je je eigen inhoudelijke agenda kan bepalen.” (Maarten, 51)

“Je bent baas van je eigen tijd en baas van je eigen activiteiten.” (Han, 55)

Dit gaat samen met het belang die de respondenten hechten aan de job-inhoud. De inhoud van de functie zorgt voor de motivatie. Door die inhoud zelf te kunnen sturen blijft de inhoud interessant en de motivatie hoog. Door het hebben van een zekere autonomie als professional is er vrijheid de functie naar behoeven in te vullen.

“Je kan sturen waar je onderzoek naar doet en dat zorgt voor de intrinsieke motivatie.” (Cor, 65)

“Je investeert in dingen in je functie waarin je als persoon voor gemotiveerd bent.” (Maarten, 51)

Met de inhoud wordt met name onderzoek en onderwijs bedoeld, daarnaast zijn er nog bestuurlijke taken die veel respondenten hebben. Er zijn verschillen in nadruk op deze drie inhoudelijke taken. Dit is een persoonlijke kwestie: de één is meer gericht op onderzoek, de ander op onderwijs en heeft veel managementtaken en vindt het leuk om zich met het bestuur en organisatie van de faculteit bezig te houden.

“De liefde voor het onderwijs is echt verschillend, de een heeft daar meer hart voor en investeert daar meer in, en dit geldt ook voor onderzoek.” (Maarten, 51)

“Het is een kwestie van een hobby horse.” (Wim, 53)

Het is niet zo dat één van de drie inhoudelijke taken wordt verkozen boven de andere, er wordt verwacht in de drie gebieden (onderwijs, onderzoek en bestuur) te investeren. Uit ervaring van respondenten blijkt wel dat de nadruk bij iedereen op het onderzoek ligt, met uitzondering van respondenten die bestuurlijke taken hebben en die daarom meer betrokken zijn bij de organisatie van het onderwijs.

“Goede accreditaties zijn met name onderzoeksprestaties, alles wordt gedomineerd door onderzoek.” (Han, 55)

Dit komt doordat men wordt afgerekend op onderzoeksprestaties. Het aantal publicaties is voor alle respondenten nummer één als het gaat om resultaten. Er ligt een druk op publiceren en daarop wordt ook beoordeeld. De universiteit wordt ook beoordeeld op publicaties. De meerderheid van de respondenten vindt dat er teveel gekeken wordt naar de kwantificatie van publicaties in tegenstelling tot de kwaliteit, onderwijstaken en inhoudelijke ideeën.

“Men beoordeelt volstrekt eenzijdig door alleen onderzoeksprestaties in ogenschouw te nemen, het beeld is dat je alleen carrière maakt op grond van je onderzoek.” (Han, 55)

Omdat iedereen zijn eigen specialisatie heeft, een eigen inhoudelijk gebied waarop men onderzoek doet, worden onderzoekstaken snel als individueel belang gezien. Er zijn respondenten die vinden dat onderzoeksprestaties zorgen voor eigenwaarde, het vergroten van de marktwaarde en de eigen naam bevestigen.

“Men is op zoek naar een bepaalde status die ze proberen te verwerven op lange termijn via investeringen in onderzoeksprojecten.” (Stefanie, 56)

De andere kant van de job-inhoud is de liefde voor de betreffende wetenschap, zoals ‘sociologie’ als wetenschapsgebied. De meerderheid van de respondenten geeft aan het uiteindelijk te doen voor de ontwikkeling en verspreiding van het wetenschapsgebied.

Job-inhoud wordt door werknemers als belangrijkste inducements genoemd, bij het invullen van de tabel met inducements. Daarna volgt de persoonlijke ontwikkeling op wetenschapsgebied. Minder belangrijk vonden de respondenten het organisatiebeleid en de intra-organisatorische mobiliteit. Bij het invullen van de tabel met contributions, wordt de inzet op nummer één gezet door respondenten. Goed onderzoek doen en goed onderwijs verzorgen. Dat is wat er verwacht wordt en hoe je dat doet mag je zelf invullen. Daar is dus een zekere flexibiliteit aan inherent: zelf bepalen wanneer en hoe taken worden vervuld.

“Flexibiliteit is nou eenmaal part of the deal, het zit in de aard van het beestje, je hebt pieken, dalen en deadlines.” (Stefanie, 56)

De meerderheid van de respondenten heeft er gedurende de gehele carrière bewust voor gekozen om bij een universiteit te werken. De job-inhoud onderzoek en onderwijscombinatie is uitzonderlijk en is alleen te vinden bij de universiteit. Omdat deze job-inhoud de keuze om bij een universiteit te gaan werken bepaalt, is dit enigszins wel een bewuste keuze. Het is echter niet zo dat de respondenten van tevoren de carrière probeerden te plannen, of een plan voor ogen hadden voor de loopbaan, al dan niet bij een universiteit.

“Ik heb geen loopbaan bij de universiteit gepland, maar wel geambieerd.” (Berend, 57)

Er kan onderscheid gemaakt worden tussen enerzijds respondenten die altijd al in het onderwijs hebben gewerkt en zo bij de universiteit terecht zijn gekomen en anderzijds respondenten die vanaf de studietijd bij de universiteit zijn blijven hangen en zo de loopbaan als wetenschapper zijn ingerold.

Respondenten vinden het lastig aan te geven wie de werkgever is. Formeel is dat voor alle respondenten de universiteit, maar de meerderheid geeft aan dat zij zich meer verantwoordelijk voelen naar de vakgroep en het wetenschapsgebied, waarbinnen de betreffende respondent valt, en in mindere mate de faculteit. Vrijwel elke respondent heeft een eigen netwerk opgebouwd binnen en buiten de universiteit welke als de peer groep fungeert. Daarnaast komt ook hier de zelfstandigheid van de functie naar voren en zijn er ook respondenten die zichzelf als middelpunt zien van het netwerk.

Voor geen van de respondenten is het van belang voor welke universiteit zij werken. Zij hebben gekozen voor de inhoud van de functie en niet voor een bepaalde werkgever. Loyaliteit aan de Erasmus Universiteit ontbreekt.

“Het maakt mij niets uit voor welke universiteit ik werk.” (Han, 55)

“Ik zou net zo goed bij een andere universiteit kunnen werken, er zitten geen grote verschillen tussen universiteiten.” (Stefanie, 56)

Wanneer respondenten bestuurlijke taken hebben neemt die loyaliteit wel toe. Dan is men meer betrokken bij de organisatie en ervaart men een groter verantwoordelijkheidsgevoel. Dit komt overeen met de theorie van De Moor (1967), waaruit blijkt dat mensen meer loyaliteit hebben aan de organisatie wanneer zij bestuurlijke taken hebben. De Moor stelt dat loyaliteit aan de professie en loyaliteit

aan de organisatie met elkaar concurreren. De loyaliteit aan de professie overstijgt namelijk de organisatie door externe netwerken die worden opgebouwd.

Respondenten hebben ingevuld welke kernwoorden op hen van toepassing zijn: dit heeft een onduidelijk beeld opgeleverd. Van de vijftien ingevulde kernwoorden zijn er negen aparte woorden ingevuld. Er hebben drie respondenten “lange termijn” en drie respondenten “loyaliteit aan eigen beroep” ingevuld.

4.1.3 Respondenten met een vast contract (maximaal 4 jaar in dienst)

Vier van de vijf respondenten vinden de balans tussen werk en privé erg belangrijk. Dit heeft deels te maken met de levensfase van de respondenten, zij hebben allen jonge kinderen. Respondenten beamen dat de balans tussen werk en privé en tussen de persoon en werk goed in de gaten moet worden gehouden.

Vier van de vijf respondenten vinden het belangrijk baanzekerheid te hebben. De meeste respondenten hadden voorheen een tijdelijk contract en vinden de zekerheid die zij nu hebben prettig. Wel zeggen zij allen dat dit belang dat wordt gehecht aan baanzekerheid gegroeid is en in het begin van de carrière niet zo belangrijk was. Dit gaat samen met een stukje waardering en erkenning dat door de respondenten belangrijk wordt geacht te ontvangen voor hun inzet. Daarnaast typeren vier van de vijf respondenten de arbeidsrelatie tussen henzelf en de werkgever met het woord zekerheid. Drie respondenten typeren de arbeidsrelatie daarnaast als stabiel en flexibel. Dit betekent dat zij een stabiele en zekere arbeidsplaats hebben, waarbinnen er vrijheid is om de functie naar eigen inzicht uit te voeren. Alle respondenten geven aan dat er op de eerste plek inzet wordt verwacht.

Vier van de vijf respondenten voelen geen sterke loyaliteit naar de EUR. De meerderheid noemt zelf een wisselende plek op verschillende universiteiten als een positief verschijnsel om zo de horizon te verbreden. De werkgever is voor de

respondenten dan ook niet de EUR als organisatie, maar de collegae waarmee wordt samengewerkt.

“Ik heb niet gekozen voor de EUR, ik heb gekozen voor de mensen die hier werken, de faculteit. Dat had net zo goed in een andere stad kunnen zijn, niet specifiek de EUR.” (Hans, 40)

Drie van de vijf respondenten ervaren de druk om te presteren als iets positiefs. Er is druk vanuit de werkgever, maar publicaties zijn ook belangrijk voor henzelf, en dat is waar ze het uiteindelijk voor doen. De resultaten in de vorm van publicaties is dus even belangrijk voor de werknemer als de werkgever.

“Het is juist leuk om dingen vast te leggen in publicaties.” (Marieke, 34)

“Je vindt het gewoon leuk, als een hobby en daarom doe je het.” (Geert, 43)

“Het is belangrijk, maar ook leuk.” (Kitty, 41)

4.1.4 Conclusie

Conclusie is dat *respondenten met een tijdelijk contract* goed passen binnen het ideaaltypische ‘nieuwe’ psychologische contract. De functie moet uitdagend zijn, er moeten boeiende projecten zijn en er is geen blijvende loyaliteit aan een werkgever. De werknemer is zelf verantwoordelijk voor ontwikkeling en innovatie. De focus ligt inderdaad op ontwikkelen van mogelijkheden extern en niet slechts op ontwikkelen binnen de EUR (Van den Brande et al, 2002). Respondenten werken bij de EUR zoals het hebben van een toegevoegde waarde aan een project (Hiltrop). Duidelijk moet zijn dat persoonlijke ontwikkeling niet in de vorm van opleiding en training plaats vindt bij universitair personeel. Ontwikkeling vindt plaats door de job-inhoud zelf, het onderzoek en onderwijs en ontwikkelingen binnen die gebieden.

Conclusie is dat *respondenten met een vast contract van minimaal tien jaar* niet binnen een ideaaltypisch psychologisch contract passen. De focus van deze respondenten ligt op de lange termijn, traditie en stabiliteit, maar er zijn weinig verwachtingen van de werkgever, in dit geval de universiteit. De werknemer zorgt zelf voor de ontwikkeling, voor de loopbaan en de prestaties, daar staat de werkgever los van. De werkgever zorgt niet voor loopbaanontwikkeling en persoonlijke groei, dat moet de werknemer zelf doen binnen het eigen netwerk en op het gebied van de eigen specialisatie (Hiltrop, 1995). Toch kunnen we niet spreken van een transactioneel contract (Rousseau, 1990). Niet de economische ruilverhouding motiveert, juist de intrinsieke aspecten motiveren respondenten om bij de universiteit te werken. De tijdsperiode is ook open en onbepaald, maar tegelijkertijd niet flexibel. De te verwachten output is inzet en betrokkenheid, niet zozeer loyaliteit. Veel respondenten werken al zo'n lange tijd bij de universiteit dat ze een relationeel contract hebben gevormd.

Conclusie is dat *respondenten met een vast contract van maximaal vier jaar* niet binnen een ideaaltypisch psychologisch contract passen. Respondenten hechten waarde aan baanzekerheid en ervaren zekerheid en stabiliteit, kernwoorden die terug te vinden zijn binnen het oude psychologisch contract. Toch ervaren respondenten geen sterke band met de organisatie en voelen zij zich ook niet loyaal aan de EUR. Daarnaast zeggen respondenten dat flexibiliteit belangrijk is binnen de functie en de functie ook kenmerkt. De flexibiliteit kenmerkt het nieuwe psychologisch contract. Tevens wordt de prestatiedruk als positief ervaren, een kenmerk voor het nieuwe psychologische contract (Herriot, 1995)

Het antwoord op de vraag of er verschillen zijn in het psychologisch contract tussen de respondentengroepen is bevestigend. Respondenten met een tijdelijk contract voelen meer druk op individuele groei en vinden dat belangrijker dan de andere respondentengroepen. Inherent aan de functie is flexibiliteit en zelfstandigheid, welke

door alle respondentengroepen word ervaren in de functie. Overlap is ook te zien in het feit dat in alle groepen naar voren komt dat men zelf verantwoordelijk is voor de carrière en dat die is gebaseerd op zelfstandig onderzoek. Een overlap die ook inherent is aan de functie van wetenschapper. Conclusie is dat de verschillen die er zijn kunnen worden verklaard door de duur van het dienstverband, de levensfase en de fase in de loopbaan. Bij de groep respondenten met een vast kort contract is te zien dat zij de baanzekerheid sterker positief ervaren dan de respondenten met een lang vast contract. De beantwoording van deze deelvraag geeft een goed beeld van de loopbaan en bijbehorende ervaring en belevingen van een wetenschapper. In het begin is de baanzekerheid helemaal niet van belang, zo tussen de 25 en 35 jaar (tijdelijk contract). Men is in die fase meer bezig met de eigen ontwikkeling en het opdoen van persoonlijke groei en kennis. Tussen de 35 en de 45 jaar (vast kort contract), de volgende fase wordt die baanzekerheid juist erg belangrijk. Men is meer op zoek naar waardering vanuit de werkgever. Vaak zijn er jonge kinderen die zorgen voor het belang van een goede verdeling tussen werk en privé. De derde fase in de leeftijd van 45 jaar en ouder (vast lang contract) is de waarde van baanzekerheid minder geworden. Dit kan enerzijds liggen aan het feit dat men dan al een lange tijd bij een organisatie werkt, anderzijds aan het feit dat men in die fase het één en ander bereikt heeft op wetenschappelijk gebied, status en een zekere aanzien geniet. Er is een goede basis en zekerheid, waardoor men zich niet meer druk hoeft te maken om de loopbaan of baanzekerheid.

De analyse geeft geen eenduidig antwoord op de vraag of de conclusie nu simpelweg veroorzaakt wordt door de fase in de loopbaan. De flexibiliteit en gerichtheid op persoonlijke ontwikkeling die men zelf moet waarmaken als werknemer komt dan voort uit de levensfase en loopbaanfase. Of wordt deze beleving veroorzaakt door een trend in de maatschappij, de flexibilisering en individualiseringstrend zoals Sennet (2000) stelt? Het blijft staan dat banen inderdaad door respondenten met een tijdelijk contract als een project worden gezien en dat de concentratie op kortere

termijn ligt. Maar daarnaast kan er binnen de EUR niets gezegd worden over loyaliteit en gebondenheid aan een organisatie, aangezien niemand zich echt gebonden voelt aan de EUR als organisatie. Alle respondenten zouden makkelijk verkassen naar een andere organisatie.

Een andere conclusie is dat alle respondenten een eenzijdige beoordelingsdruk ervaren. Publiceren bepaalt de loopbaan. Dit verschijnsel is uitgebreid onderzocht door Kian (2006) in zijn scriptie. Hieruit blijkt dat onderzoeksprestaties doorslaggevend zijn voor promoties. Zijn conclusie is dat onderwijstaken daarbij niet als een last worden ervaren en dat werknemers die langer bij de EUR werken meer gemotiveerd zijn voor onderwijstaken dan werknemers die korter bij de universiteit werken.

4.2 Deelvraag 2 Sociale relaties en sociaal klimaat

Het doel van deze deelvraag is de verschillen bloot te leggen tussen de ervaringen en belevingen van verschillende respondentgroepen. Er is bewust gevraagd naar de abstracte term sociale relaties zodat respondenten zelf aangaven wat zij de sociale relaties noemen. Zo begint de ene respondent gelijk over samenwerkingsrelaties en de andere respondent over de contacten op de werkvloer. Het doel is vooral de verschillen in beleving duidelijk te krijgen en het sociale klimaat in te kunnen delen naar termen als positieve of negatieve gevoelens. Binnen deze deelvraag komen ook de behoefte aan sociale relaties en de behoefte aan samenwerkingsrelaties naar voren. Dit kan namelijk van invloed zijn op de beleving. Daarnaast geldt dat als sociale relaties niet belangrijk zijn voor respondenten, het ook geen zin heeft dit eventueel te stimuleren.

De analyse is ingedeeld naar respondentgroep, met als laatste paragraaf een conclusie.

4.2.1 Respondenten met een tijdelijk contract

Alle respondenten ervaren de sociale relaties als prettig. Wel geeft de meerderheid aan dat dit met name geldt voor collegae die dichtbij staan door samenwerkingsverbanden, dezelfde vakgroep of simpelweg door de structuur van het gebouw, zoals naast elkaar zitten of met zijn tweeën op een kamer zitten. Er is opmerkelijk verschil tussen verschillende vakgroepen in de beleving van de sociale relaties op de werkvloer.

Aan de ene kant zijn er respondenten die alleen contact met de directe collegae in een onderzoeksgroep hebben, waarmee er goede banden zijn ontstaan. Dit positieve gevoel is er niet voor de rest van de collegae, er zijn grote verschillen tussen mensen die het wel leuk vinden gezamenlijk dingen te doen en te ondernemen en mensen die

daar geen behoefte aan hebben. Het is vaak een vast groepje, dat dat wel belangrijk vindt. Mensen die gezamenlijk aan een project werken of vaak aanwezig zijn, ervaren meer vriendschap dan alleen samenwerking.

“Mensen buiten het project zeggen vaker: ik heb het te druk en werk liever door.” (Inge, 23)

“De tweede kring is redelijk oppervlakkig contact in tegenstelling tot meer intensieve contacten in de inner circle.” (Ruben, 35)

Contactmomenten zijn vooral de lunch. Een enkeling gaat buiten werk stappen of wat drinken. En dan alleen met collegae waarmee wordt samenwerkt.

Aan de andere kant zijn er respondenten die sociale relaties breder ervaren en gaat men ook buiten de onderzoeksgroep veel met elkaar om. Er wordt veel samen gedaan, binnen en buiten het werk. De meerderheid van de respondenten zegt dat het contact altijd tweeledig is: je hebt het over persoonlijke dingen en over inhoudelijke dingen. Men stapt makkelijk bij elkaar binnen en zoekt elkaar snel op. Bij deze vakgroepen is er ook eerder sprake van inhoudelijke kruisbestuiving en werken ook mensen met verschillende kwaliteiten en specialismen samen. Respondenten geven aan dat iedereen zich verplicht voelt om mee te doen met de groep.

“Intern is er qua groepsdynamiek weinig te klagen, iedereen kan goed met elkaar opschieten, deels inhoudelijk en deels persoonlijk.” (Sebas, 29)

“De collegialiteit is groot en ook buiten de sectie.” (Marloes, 33)

Contactmomenten zijn bijvoorbeeld uitjes naar musea of de film of een restaurant. Er gaat dan een e-mail rond om te vragen wie er mee gaat.

Het verschil tussen respondenten is te verklaren door de vakgroepen waar respondenten toe behoren. De respondenten die sociale relaties op een breder gebied trekken zijn respondenten van vakgroepen die relatief jong zijn. De mensen die er werken zijn er grotendeels vanaf het begin. Dit betekent dat deze groepen in een pioniersfase zitten. Door veel respondenten is aangegeven dat dit erg belangrijk is voor de sociale sfeer en relaties. Werknemers zijn niet in een bestaande structuur en cultuur binnengekomen, maar hebben dit zelf gezamenlijk tot stand gebracht. Omdat daarnaast de leeftijd redelijk op een lijn ligt, tussen de 25 en 35, zitten de werknemers in eenzelfde levensfase en hebben meer gelijkenissen en gedeelde interesses. Binnen deze vakgroepen heerst er meer een algemeen goed gevoel van de sfeer, bij de andere vakgroepen ervaart men ook een goede sfeer, maar deze is daar versnipperd en heeft betrekking op groepjes waarmee men samenwerkt of men meer mee optrekt.

Alle respondenten geven aan dat ze het belangrijk vinden dat er een goede sfeer is.

“Ik vind het belangrijk met mensen te werken die ik aardig en leuk vind.” (Michiel, 33)

“De mensen om mij heen en ikzelf vinden een goede sfeer belangrijk.” (Cees, 42)

“Ik vind het belangrijk dat er een goede open sfeer is met gelegenheden waarin je contacten kan leggen.” (Ruben, 35)

“Ik vind de sfeer belangrijk, omdat dat voor mij een deel is van met plezier naar je werk gaan.” (Marloes, 33)

“Ik vind sociale relaties belangrijk, ik zou niet in mijn eentje op mijn kamer kunnen zitten de hele dag.” (Sebas, 29)

Naast sociale relaties vinden respondenten het tevens prettig om samen te werken in de zin van afstemmen, overleggen en elkaar feedback geven. Respondenten vinden het prettig zelfstandig te werken met die afstemming met anderen tussendoor. De voordelen en nadelen van samenwerken worden erbij genoemd, maar alle respondenten hechten waarde aan de afstemming en brainstormen.

4.2.2 Respondenten met een vast contract (minimaal tien jaar in dienst)

Wanneer respondenten wordt gevraagd om hun kijk op sociale relaties in hun omgeving weer te geven komen er verschillende aspecten naar voren.

Ten eerste geeft de meerderheid van de respondenten aan dat er een politiek spel gaande is binnen de universiteit. Door een nieuwe structuur is de macht gecentraliseerd en autoritair geworden wat als gevolg heeft dat men geen democratische sfeer ervaart. Men spreekt van achterkamertjespolitiek en vriendjespolitiek.

“Er zijn mensen die eerder toegang krijgen dan anderen.” (Bas, 53)

“Er zijn wel eens problemen en fricties die te maken hebben met machtsposities. Dat heeft te maken met hiërarchisering die binnen de faculteit heeft plaatsgevonden. Sommigen krijgen meer of minder macht, er vindt centralisering plaats. Voor mensen die hier langer zitten is deze herstructurering wat vreemd.” (Wim, 53)

“Men steekt elkaar wel een mes in de rug.” (Freek, 49)

In de roman “Onder professoren” van Willem Frederik Hermans (1976) wordt duidelijk hoe het sociale klimaat tussen hoogleraren eruit ziet. Hierin komt net als bij deze respondentengroep naar voren dat wetenschapsbeoefening weinig met democratie te maken heeft.

Naast verschillen in machtsposities geven respondenten aan dat zij ook verschillen in functies en status ervaren. Hoe hoger de functie en hoe meer men te vertellen heeft, hoe kleiner de kring van sociale relaties en hoe groter de kans op individualiteit en botsingen en frictie met collegae. Hoogleraren werken elkaar eerder tegen dan mee (Hermans, 1976). De meerderheid van de respondenten geeft aan dat zij vooral contact hebben met de vaste staf, en in een veel mindere mate met AIO's en post-doc's.

Bovenstaande verschillen komen voort uit het formele circuit, de structuur van de organisatie. Het informele circuit wordt als positief ervaren. Vooral samenwerkingsverbanden zorgen voor leuke collegiale contacten. De meerderheid van de respondenten ervaart een normaal klimaat met her en der wat conflicten, botsingen of fricties en her en der wat vriendschappen of betere contacten.

“Ik geloof niet dat er ondanks spanningen en conflicten, mensen niet met elkaar willen praten, er is normaal contact, sommige intensiever, sommige wat afstandelijker.” (Han, 55)

De contactmomenten worden enerzijds bepaald door het onderwijs. Onderwijstaken moeten meer afgestemd worden dan onderzoekstaken. Zeker als collegae een vak samen geven, wordt er veel overlegd, afgestemd en geëvalueerd. Dit resulteert in geregeld contact. Contactmomenten op onderzoeksgebied liggen binnen de onderzoeksgroep waar de respondent toe behoort. De contactmomenten houden geen samenwerking in. Het is overleg waarin inhoudelijke zaken worden uitgewisseld.

“Onderzoeksgroepen hebben een veel minder permanent groeps karakter, dat is meer een platform dat bij elkaar komt.” (Maarten, 51)

Contactmomenten zijn er daarnaast met collegae uit de onderzoeksgroep. Het contact vindt plaats in verschillende kringen. De eerste kring bestaat uit directe collegae waarmee wordt samengewerkt. De tweede kring bestaat uit collegae uit de onderzoeksgroep. De derde kring bestaat uit de overige leden van de vakgroep.

De meerderheid van de respondenten zegt minder contact te hebben met lagere functies, zoals AIO's en post-doc's. Volgens de respondenten komt dat doordat het hebben van een hogere functie gepaard gaat met een bredere kring van contacten, zoals een netwerk buiten de universiteit. Respondenten spreken van wetenschappelijke contacten in plaats van collegiale contacten. Wetenschappelijke contacten liggen buiten de universiteit. Inhoudelijk contact zorgt voor collegiaal contact, hoe hoger de functie hoe hoger en breder die collegiale contacten. Deze overstijgen de universiteit als werkplek. Binnen de organisatie zijn in dat geval kringen kleiner.

“Er zijn ringen en kringen in de vakgroep, dat heeft te maken met rang, status, anciënniteit. Met name de seniorenstaf heeft een netwerk buiten de universiteit en dat wordt ook verondersteld, zij zijn dus ook veel weg. Je onmiddellijke spontane relaties zijn met mensen in dezelfde groepen.” (Han, 55)

Wederom is dit een bevestiging voor de theorie van De Moor (1967). De Moor stelt dat hoogleraren een breder netwerk hebben buiten de universiteit en daarom meer loyaal zijn aan de professie dan aan de universiteit en daarmee collegae. De kring rondom hogere functies is daarom intern kleiner, maar ligt dan ook op een veel breder gebied. De groep die zorgt voor waardering van de deskundige zijn niet langer interne collegae maar betreffen allerlei collegae en vanuit allerlei landen.

Contactmomenten vinden vooral plaats in samenwerkingsverbanden, omdat men dan veel mailt, belt en praat met elkaar. Wanneer er geen direct

samenwerkingsverband is praat men vooral als men elkaar toevallig tegenkomt op de gang of tijdens de koffie of de lunch.

Daarnaast heeft men meer contact met mensen die je meer mag qua persoonlijkheid of simpelweg door de structuur van het gebouw.

“Vijanden heb ik niet, maar niet met iedereen ga ik om: sommigen leven tamelijk op zichzelf en zijn er niet op gesteld en dat ga ik niet veranderen.” (Bas, 53)

De meeste contacten vinden op het werk plaats, het zijn over het algemeen zakelijke contacten met informele aspecten. Werk en privé zijn toch vrijwel voor alle respondenten gescheiden. Het sociale leven is niet gericht op collegialiteit binnen het werk.

“Je komt wel eens bij elkaar thuis, niet extensief veel of weinig, sommigen vaker dan anderen, maar de meeste contacten heb je op het werk.” (Han, 55)

“Primair is dit een werkorganisatie en geen vriendenkring.” (Wim, 53)

“We zijn hier geen speeltuinvereniging, er is een zekere focus op het werk, ambitie en prestatiegerichtheid.” (Han, 55)

Hermans (1976) beschrijft in zijn boek hoe hoogleraren die al jaren collegae zijn en jaren bij elkaar in de straat wonen, pas een woord uitwisselen wanneer er een nobelprijs is uitgedeeld aan één van de hoogleraren. Hij laat hiermee zien dat werk en privé gescheiden zijn, net als bij respondenten met een vast lang contract in dit onderzoek.

De sfeer wordt door de meerderheid van de respondenten als prettig en goed ervaren. Niet uitmuntend en niet flitsend of gezellig. Er wordt geen sfeer van

gemeenschappelijkheid ervaren, met name door clusters van taken en onderzoeksgroepen. Samenwerking is één van de belangrijkste sfeer- en relatiebepalers. Als dat ontbreekt, is er weinig gemeenschappelijks.

“Het zou wat flitsender en enthousiaster mogen, maar het is niet slecht in de zin van een vervelend klimaat.” (Berend, 57)

“In zijn totaliteit is er te weinig sfeer van samen dingen doen.” (Maarten, 51)

De meerderheid van de respondenten vindt een goede sociale sfeer niet belangrijk. Iedereen is vrij op zich zelf en ziet het werk niet als een deel van het sociale leven, en heeft daar ook geen behoefte aan. Men zoekt contacten niet op en is vrij individualistisch. Dit heeft bij veel respondenten te maken met de geschiedenis die zij hebben met de vakgroep. Ze geven aan dat iedereen vrij zelfstandig werkt en daarom zelf ook geen moeite meer doet om wel een sociale sfeer te creëren.

“Die gezelligheid doet me niet zoveel, lunchen doe ik liever alleen.” (Remon, 41)

“Ik vond soms de sfeer wel vervelend, maar ik lig er niet wakker van.” (Cor, 65)

“Het is een kwestie van smaak, ik ga niet naar iemand toe om iets wat ik mee heb gemaakt te delen.” (Wim, 53)

De meerderheid van de respondenten heeft wel de behoefte om samen te werken. De toegevoegde waarde van samen inhoudelijk bezig te zijn, wordt erkend. Ook al kunnen respondenten goed aangeven wat de nadelen zijn van samenwerken aan een onderzoek, ze geven allen aan dat er een beter product uitkomt wanneer men samenwerkt en niet ergens alleen verantwoordelijk voor is. Ook wordt de noodzakelijkheid van samenwerking aangegeven.

“Onderwerpen zijn te groot om in je eentje te doen, wil je systematisch een onderzoek goed doen, moet je samenwerken.” (Berend, 57)

“In de academische wereld kun je niet in je eentje werken, de premie is altijd gericht op samenwerking en netwerken, je kunt niet in je eentje werken.” (Stefanie, 56)

4.2.3 Respondenten met een vast contract (maximaal vier jaar in dienst)

Vier van de vijf respondenten zeggen dat zij vooral contact hebben met de collegae waar zij mee samen werken. Als er een link is, heeft men meer uitwisseling en contacten gaan vaak over afstemming en overleg. Contacten zijn werkgericht.

“Er is een soort van onverschilligheid en opportunisme, als we samen iets doen kan dat maar wel vanuit een vertrekpunt van: dan kunnen we publiceren.” (Gert-Jan, 33)

De meerderheid van de respondenten zegt in mindere mate behoefte aan sociale relaties en sfeer te hebben dan toen ze jonger waren. Zij zien werk als een zakelijk iets dat niet altijd even gezellig is en hoeft te zijn.

“Het is wel je werk, het hoeft niet persé gezellig te zijn.” (Kitty, 41)

Drie van de respondenten vinden het prettig om zelfstandig te werken en zeggen dat samenwerking afhankelijk is van de persoon zelf.

4.2.4 Conclusie

Conclusie is dat er binnen *respondenten met een tijdelijk contract* een splitsing kan worden gemaakt tussen twee groepen. Enerzijds een groep waarvan de sociale

relaties niet verder liggen dan de onderzoeksgroep. Er is een positief gevoel over het sociale klimaat tot aan die contacten. Contactmomenten zijn er alleen met collegae in die onderzoeksgroep. Anderzijds een groep waarvan de sociale relaties verder gaan dan de onderzoeksgroep en waarbij de sociale relaties de gehele afdeling betrekken. Er is een positief gevoel over het sociale klimaat over de gehele afdeling. Contacten met collegae overstijgen de onderzoeksgroep en liggen dwars door de hele afdeling. Niemand ervaart een vervelende sfeer. Alle respondenten zijn positief en vinden contacten vriendschappen waarbij persoonlijke en zakelijke dingen gepaard gaan. Het enige verschil zit in de reikwijdte van de sociale relaties. Daarnaast vinden alle respondenten het erg belangrijk dat er een goede sfeer is. Samenwerken wordt als prettig ervaren, met name de overlegfase en de afstemming en brainstorm.

Conclusie is dat *respondenten met een vast contract met een dienstverband van minimaal tien jaar* een prettig, maar zakelijk sociaal klimaat ervaren. Respondenten geven aan dat er een politiek machtsspel leeft binnen de organisatie en dat functie en status een stempel geven aan sociale relaties. Er is meer contact tussen mensen met dezelfde functies of waarmee samen wordt gewerkt. Er wordt een goede werksfeer ervaren. Contacten zijn er vooral op basis van inhoud en samenwerking. Deze contacten liggen binnen de onderzoeksgroep en buiten de onderzoeksgroep op onderwistaken die afgestemd worden. Werk en privé zijn veelal gescheiden, respondenten typeren de relaties eerder als zakelijke relaties dan vriendschappen.

Respondenten vinden de sociale sfeer niet zo belangrijk, het werk is vrij zelfstandig en men komt primair om te werken. Wel zien respondenten het belang van samenwerkingsrelaties in, vooral omdat er een inhoudelijke toegevoegde waarde mee gepaard gaat.

Conclusie is dat *respondenten met een vast contract met een kort dienstverband* vooral contact hebben met collegae waarmee wordt samengewerkt. Contacten houden vooral uitwisseling en afstemming in en zijn primair werkgericht. Respondenten

geven aan minder belang te hechten aan sociale relaties dan toen zij jonger waren. Ze zien werk vooral als iets zakelijks. Samenwerking is afhankelijk van collegae, maar zelfstandig werken is prettig.

Het grote verschil tussen werknemers met een tijdelijk contract en werknemers met een vast contract is dat de eerstgenoemde groep meer overlap ervaart tussen vriendschappen en collegae. Zakelijke relaties en persoonlijke relaties gaan samen. Dat is anders bij werknemers met een vast contract: zij zien werk en privé liever gescheiden. Werknemers met een tijdelijk contract hechten meer waarde aan sociale relaties dan werknemers met een vast contract. Alle respondenten geven aan dat sociale relaties vooral voortkomen uit samenwerkingsrelaties. Daarnaast geven de meeste respondenten aan dat contacten vooral binnen de onderzoeksgroep liggen. Het feit dat er een groep tijdelijke werknemers is die goede sociale relaties buiten de onderzoeksgroep ervaart is te verklaren. Deze respondenten werken bij een relatief jonge vakgroep waarbij ook veel jonge mensen werken. Alle werknemers zijn daar op hetzelfde moment binnengekomen en kennen elkaar dus al sinds de vakgroep opgezet is. Door de controlegroep kan er geconcludeerd worden dat naarmate de leeftijd hoger is en het dienstverband langer is, het belang aan sociale relaties afneemt.

4.3 Deelvraag 3 Storende variabelen

Het doel van deze deelvraag is duidelijkheid te krijgen welke factoren van invloed zijn op de ervaring en beleving van respondenten van de sociale relaties en samenwerkingsrelaties. Er zijn veel factoren die van invloed kunnen zijn op hoe een respondent zijn beleving heeft gevormd. Door ernaar te vragen zal duidelijk worden welke factoren inderdaad een rol spelen bij het vormgeven van de beleving.

Er is een tabel (zie bijlage C) voorgelegd met een aantal factoren die alle een rol spelen. Aan respondenten is gevraagd aan te geven hoe groot de invloed is van elke factor. Het tweede doel van deze deelvraag is te weten te komen of het mogelijk is om sociale relaties te managen. Wanneer respondenten aangeven dat zij niet te managen of te beïnvloeden zijn, heeft het weinig zin sociale relaties te gaan sturen.

4.3.1 Respondenten met een tijdelijk contract

Uit de ingevulde tabel met storende factoren komen vijf factoren naar voren, die van grote invloed zijn op sociale relaties en samenwerkingsverbanden volgens respondenten met een tijdelijk contract. De eerste drie zijn:

- Karaktereigenschappen
- Communicatie en interactie
- Aanwezigheid van gezamenlijke doelen

Met name wanneer er een samenwerkingsverband is, zorgt dat volgens de respondenten voor een betere sfeer. Voor deze respondenten is het ook van groot belang dat men een 'shared identity' heeft zoals veel dertigers. De overige twee factoren zijn:

- Ervaring, historie en tijd

- Aanwezigheid van een sterke cultuur en ideologie

Voor de respondenten van bepaalde vakgroepen is het doorslaggevend dat er nog geen bestaande cultuur aanwezig was. Dit heeft te maken met de pioniersfase van deze vakgroepen, en is een aspect van de afwezige historie.

Alle respondenten zeggen dat sociale relaties niet op te leggen zijn. Ze zijn wel te sturen, door structurele ontmoetingen te plannen zoals inhoudelijk overleg of door mensen meer laten samenwerken. Daarnaast geven respondenten van de vakgroepen die in de pioniersfase zitten aan dat het te maken heeft met aannamebeleid, mensen die bij elkaar passen en samen een team vormen. Uiteindelijk zeggen alle respondenten dat de persoonlijkheid de doorslag geeft:

“Sommige mensen zijn nu eenmaal anders.” (Inge, 23)

“De groep zorgt er zelf voor en heeft ergens wel behoefte aan of niet.” (Cees, 42)

Dit geeft als conclusie dat alleen de communicatie en het hebben van gezamenlijke doelen kan worden gestuurd en beïnvloed.

Niet van belang vinden de respondenten de lengte van het dienstverband en HRM beleid en instrumenten.

4.3.2 Respondenten met een vast contract (minimaal tien jaar in dienst)

Uit de ingevulde tabel met storende factoren blijkt dat respondenten de volgende vijf factoren van invloed achten op sociale relaties en samenwerkingsverbanden:

- Aanwezigheid van gezamenlijke doelen
- Ervaring, historie en tijd
- Communicatie en interactie
- Stijl van leiderschap
- Karaktereigenschappen

Veruit minst belangrijk vinden respondenten HRM beleid en instrumenten. Uit de interviews kwamen dezelfde aspecten naar voren die doorslaggevend zijn voor het vormen van sociale relaties.

Er zijn meer samenwerkingsverbanden en sociale relaties met collegae die inhoudelijk raakvlakken hebben, zoals collegae in een onderzoeksgroep. De meeste respondenten geven aan dat zij pas waarde hechten aan een contact of samenwerking wanneer er een inhoudelijk raakvlak en toegevoegde waarde op inhoudelijk vlak ontstaat. Dit gaat samen met het hebben van gezamenlijke doelen, waarschijnlijk met name doelen op inhoudelijk vlak, zoals meer te weten komen over een bepaald onderwerp, of gezamenlijk een onderwijsvak geven en dus willen verbeteren.

Respondenten geven aan dat met name functie en status bepalen *hoe* en op *wat voor manier* men met elkaar omgaat. Dit gaat samen met de ervaring die men in bovenstaande tabel heeft aangegeven. Wanneer er een langer dienstverband is, zijn er meer positieve en negatieve ervaringen. Deze ervaringen hebben voor de ontwikkeling van sociale relaties en samenwerkingsverbanden zoals die nu in vorm

geven gezorgd. Daarnaast zorgen het lange dienstverband van de respondenten en de lage mobiliteit op de betreffende afdelingen ervoor dat men al jaren dezelfde collegae heeft wat voor en nadelen met zich mee brengt.

De meerderheid van de respondenten zegt dat met name de informele communicatie de verhoudingen bepaalt. Zo is reeds aangegeven dat de structuur van het gebouw, de afwezigheid van collegae en daarmee de bereikbaarheid bepalend zijn voor het aantal contactmomenten.

Stijl van leidinggeven komt om de hoek in de zin van het stimuleren en beïnvloeden van sociale relaties en samenwerkingsverbanden. Alle respondenten zien de voordelen van georganiseerde uitjes, of een meer dwingend beleid om werk informeel en formeel af te stemmen met collegae, en te zorgen dat collegae elkaar inhoudelijk en niet-inhoudelijk elkaar tegen komen en in gesprek raken. Aansluitend op deze visie geven alle respondenten aan dat sociale relaties niet geheel te managen zijn, het hangt uiteindelijk af van de karaktereigenschappen van een persoon. Mensen moeten ervoor openstaan en het moet klikken met collegae.

4.3.3 Respondenten met een vast contract (maximaal vier jaar in dienst)

Factoren die volgens de respondenten een grote rol spelen bij het ervaren van sociale relaties zijn:

- Aanwezigheid van gezamenlijke doelen
- Karaktereigenschappen
- Communicatie en interactie

Minder belangrijk vinden respondenten:

- Duur dienstverband
- HRM-beleid en instrumenten

4.3.4 Conclusie

Conclusie is dat er weinig verschil is tussen de respondentgroepen. Bij alledrie de groepen komen dezelfde drie factoren naar voren, te weten:

- Aanwezigheid van gezamenlijke doelen
- Karaktereigenschappen
- Communicatie en interactie

Opmerkelijk is dat geen van de drie groepen de leeftijd of duur van het dienstverband van belang vindt. Duur van het dienstverband wordt door respondenten met een tijdelijk en een vast kort contract genoemd als factor met weinig invloed op sociale relaties. In dit onderzoek zijn deze twee factoren (net als in deelvraag 1) mogelijke verklarende factoren voor de verschillen. Als respondenten dit zelf echter niet ervaren moet hiervan de conclusie in twijfel worden getrokken.

Alledrie de groepen vinden HRM beleid en instrumenten het minst van invloed op sociale relaties. Bij het invullen van de tabel gaven mensen vaak aan dat ze niets met HRM te maken hadden. Sommige respondenten wisten niet eens wat HRM inhield.

Met de aanwezigheid van gezamenlijke doelen wordt bedoeld dat samenwerking een belangrijke voorwaarde is voor sociale contacten.

In de interviews is naar voren gekomen dat vakgroepen die in de pioniersfase verkeren en dus jonger zijn, een andere ervaring van sociale relaties hebben. Doordat alle collegae op hetzelfde moment binnen zijn gekomen en doordat er nog geen bestaande cultuur was, hebben de collegae zelf een cultuur gecreëerd. Dit is een belangrijke factor, die valt onder ervaring, historie en tijd.

Alle respondenten geven aan dat sociale relaties niet geheel op te leggen zijn. Het ligt uiteindelijk aan de personen zelf hoe het sociale klimaat zich kenmerkt. Wel vinden alle respondenten dat er momenten in kunnen worden gebouwd, inhoudelijke en



persoonlijke momenten, die een stimulans zijn voor sociale relaties en samenwerkingsrelaties.

4.4 Deelvraag 4 Samenwerkingsrelaties

Het doel van deze deelvraag is zicht te krijgen op samenwerkingsrelaties tussen collegae en daarbij een vergelijking te maken tussen respondenten met een tijdelijk contract en respondenten met een vast contract. Onderwerpen die aan bod zijn gekomen in de interviews zijn de invloed van collegae op elkaars werk, de communicatie tussen collegae, het socialisatieproces en duurzaamheid, verscheidenheid, velden en handelsovereenkomsten (Bax, 1991) binnen samenwerkingsrelaties.

4.4.1 Respondenten met een tijdelijk contract

De meerderheid van de respondenten ervaart samenwerkingsrelaties als zijnde een afstemmingsrelatie. Er wordt altijd samengewerkt, voornamelijk op onderzoeksgebied. Veel respondenten spreken van projectgroepen.

De samenwerking bestaat voornamelijk uit overleg en afstemming, er zijn wel individuele taken, maar men ondersteunt elkaar in die individuele taken. Het ligt aan de personen hoe intensief de samenwerking is en op welke momenten er meer of minder contact is.

“Mensen met wie je meer samenwerkt ken je beter en met sommigen klikt het beter en praat je meer over dingen buiten het werk.” (Vincent, 24)

Er is wel te zien dat respondenten vooral binnen de eigen clubjes samenwerken. Het samenwerken is inhoudelijk toch op een bepaald gebied. De duurzaamheid is daarom hoog (Bax, 1991). Voor sommige respondenten is het juist belangrijk naast het samenwerken met die persoon ook goed op te kunnen schieten. Dit betekent dat collegae elkaar in meerdere velden opzoeken (Bax, 1991). Deze respondenten zoeken ook samenwerkingsverbanden buiten de eigen club op.

De communicatie vindt vooral op informele wijze plaats. Er wordt veel in de wandelgangen besproken en men loopt bij elkaar binnen, het is een ad hoc proces.

“Alles gaat via het informele circuit.” (Michiel, 33)

“Je hebt overleg omdat je samenwerkt, dat gaat allemaal vanzelf.” (Inge, 23)

Het gaat dan om discussie, brainstormen, elkaar dingen vragen, kortom het delen en verspreiden van informatie. Het gaat met name persoonlijk, met mensen met wie je samenwerkt of mensen met wie je optrekt. Omdat niet altijd iedereen aanwezig is, gaat er ook wel eens communicatie via de mail en telefoon. Dat is tevens afhankelijk van het feit of mensen waarmee samen wordt gewerkt, wel op de afdeling werken en op de werkplek op de EUR aanwezig zijn.

De drempel om bij mensen met wie wordt samengewerkt binnen te lopen is laag. De meerderheid van de respondenten mist in zekere zin de formele communicatie. Er is behoefte aan meer structurele bijeenkomsten.

“Alles zingt zich wel rond en praat zich wel verder, maar het is toch fijn dat dingen soms uitgesproken worden. Een formele structuur zal ik wel op prijs stellen om wat rust te geven in de organisatie.” (Vincent, 24)

“Iedereen weet wat je moet weten en wat belangrijk is, maar misschien is het goed meer formeel overleg te hebben, dat gebeurt niet meer.” (Michiel, 33)

4.4.2 Respondenten met een vast contract (minimaal tien jaar in dienst)

De meerderheid van de respondenten geeft aan dat er geen sprake is van intensieve samenwerkingsrelaties. Op het gebied van onderwijs houdt de samenwerking meer afstemming tussen collegae in. Verantwoordelijkheden liggen duidelijk gescheiden. De enige samenwerking die door enkele respondenten wordt genoemd, is samen een vak geven, wat al snel neerkomt op afstemming.

Samenwerkingsverbanden liggen meer in de onderzoekssfeer. Toch typeren de meeste respondenten de onderzoeksgroep niet als een samenwerkingsverband. Samenwerking is samen een project doen in de onderzoekssfeer. Dat kan een intern of extern project zijn, de samenwerking is niet gebonden aan dezelfde mensen en is daarom divers (Bax, 1991). De inhoud van een project of onderzoek is doorslaggevend voor de samenstelling en mate van samenwerking. Bij interne onderzoeksprojecten werken wel vaak dezelfde mensen samen omdat die nou eenmaal op hetzelfde onderwerp onderzoek doen. Dit betekent dat interne samenwerking duurzaam is (Bax, 1991).

“Ik denk dat de wetenschappelijke contacten het cement zijn die mensen bij elkaar houdt. Als men inhoudelijk elkaar niks te vertellen heeft dan houdt het op, bestuur en onderwijs compenseren daar niet genoeg voor.” (Berend, 57)

Een andere oorzaak van de duurzaamheid van samenwerkingsverbanden is de lage mobiliteit. Die is er wel, maar alleen op lager niveau bij AIO's en promovendi. Die worden door de meerderheid van de respondenten niet als vaste staf beschouwd. Daarnaast is er geen inhoudelijk raakvlak tussen de respondenten en deze lagere functies, met name omdat alle respondenten in een hogere functie zitten en al langer bij de universiteit werken. De meerderheid van de respondenten geeft aan dat er pas socialisatie optreedt van nieuwe werknemers wanneer er inhoudelijk raakvlak is of wanneer iemand zich geroepen voelt tot een goede begeleider van de nieuweling.

“Er moet iets zijn wat je aan het praten brengt, iets wat je deelt, we hebben onze eigen manieren van doen en voor een buitenstaander kan dat wel eens lastig zijn.” (Han, 55)

Met inhoudelijk raakvlak wordt met name onderwijs bedoeld. Wanneer een nieuwkomer onderwijstaken heeft gaat de socialisatie sneller.

“ Bij onderwijstaken moet je wat van elkaar, dan praat je over dingen.” (Han, 55)

De groepjes die ontstaan in de projecten en dus als samenwerkingsverband worden ‘clubjes’ genoemd, waar de persoonlijke zaken en zakelijke zaken gezamenlijk gaan. Het varieert hoever de samenwerkingsrelaties gaan. Sommige respondenten zien de mensen met wie zij samenwerken als vrienden, anderen vinden de benaming vrienden te ver gaan. Alle respondenten spreken van een coöperatieve houding en vriendschappelijke sfeer in samenwerking, maar echte hechte vriendschappen blijven uit. De samenwerkingsrelaties zijn dus vooral simplex: men is vooral collegae in plaats van vrienden (Bax, 1991).

“De mensen met wie ik intensief samenwerk hier beschouw ik als mijn vrienden hier, maar het is niet zo dat we in het weekend met elkaar om gaan als vrienden.” (Han, 55)

Ook blijkt weer dat wanneer men samen een project doet of heeft gedaan, of veel heeft samengewerkt in het verleden men meer weet van elkaar en daardoor de mate van vriendschap is bepaald. Ook komt de persoonlijke klik naar voren die men in sterkere of mindere mate met elkaar kan hebben.

De meerderheid van de respondenten geeft aan dat er met name informele communicatie plaats vindt tussen collegae. Men loopt bij elkaar binnen, spreekt elkaar tijdens de koffie of op de gang, belt en e-mailt met elkaar. Het gaat dan om

vragen aan elkaar en afstemming. Doordat de communicatie vooral informeel is, is zij tevens bilateraal. Je stemt af met iemand die je nodig hebt of loopt binnen bij iemand van wie je iets wilt weten. Daardoor is de communicatie gestroomlijnd in groepen, met name collegae waar je inhoudelijke raakvlakken mee hebt, spreek je vaker.

“Heel veel overlegtijd besteed ik gewoon door de kamertjes binnen te lopen en te zeggen wat ik wil zeggen.” (Maarten, 51)

4.4.3 Respondenten met een vast contract (maximaal vier jaar in dienst)

De helft van de respondenten geeft aan dat er geen sprake is van samenwerking, het is meer een afstemming. De andere helft geven aan dat samenwerking op basis van de inhoud vorm wordt gegeven, en dat dit ook soms buiten de universiteit ligt. De samenwerking is niet gebonden aan de directe collegae en kan divers zijn (Bax, 1991). Alle respondenten zeggen dat de communicatie vooral informeel is. Bij elkaar binnen lopen om wat te vragen, via de telefoon of de mail, het zijn met name korte zaken die besproken en afgestemd worden.

“Je loopt gewoon bij elkaar binnen en bespreekt van alles over de inhoud.” (Hans, 40)

4.4.4 Conclusie

Conclusie is dat *respondenten met een tijdelijk contract* de afstemmingsrelatie als samenwerkingsrelatie ervaren. Er heerst een gevoel dat collegae elkaar steunen in een samenwerking, ook al werken zij zelfstandig. Afhankelijk van de personen zelf is deze relatie intensiever of multiplex (Bax, 1991). De duurzaamheid is hoog, er wordt veelal met dezelfde mensen gewerkt, afhankelijk van de inhoud (Bax, 1991). De

drempel om bij elkaar binnen te stappen met vragen is laag, de afstemming vindt vooral informeel plaats. Respondenten missen een formele afstemming.

Conclusie is dat *respondenten met een vast lang contract* geen intensieve samenwerkingsrelaties ervaren. Verantwoordelijkheden liggen duidelijk gescheiden en er is vooral afstemming. Op onderzoeksgebied zijn er wel projecten waarbinnen wordt samengewerkt. De inhoud zorgt ervoor of mensen al dan niet samenwerken. Vaak werken dan ook dezelfde mensen samen, en zijn samenwerkingsrelaties duurzaam (Bax, 1991). Samenwerkingsrelaties zijn uniplex; collegae zien elkaar als collegae, niet als vrienden (Bax, 1991). Wel zorgen eerdere ervaringen voor meer kennis van elkaar, ook op persoonlijk gebied. Het is dus niet zo dat vriendschappen structureel uitblijven of worden vermeden.

Ook bij deze respondenten is er vooral informele communicatie. Men loopt naar iemand toe als ze wat van iemand nodig hebben. Dit is een zekere vorm van samenwerking wanneer er iets nodig is, en de communicatie is dan ook voornamelijk bilateraal.

Conclusie is dat *respondenten met een vast kort contract* eerder een afstemmingsrelatie ervaren dan een samenwerkingsrelatie. Samenwerking kan extern zijn en is afhankelijk van de inhoud. De communicatie is informeel.

Samenwerkingsrelaties zijn vooral afstemmingsrelaties. De communicatie is informeel en samenwerking is vooral afhankelijk van inhoudelijke raakvlakken. Dit zijn de drie aspecten die voor alle respondenten gelden. Ook noemen de respondentengroepen de term projecten waarin samen wordt gewerkt.

Het verschil tussen respondenten met een tijdelijk en een vast contract zit vooral in het intern en externe. Respondenten met een tijdelijk contract werken vooral met dezelfde mensen samen, binnen de universiteit (duurzaam), en respondenten met een vast contract werken met meer verschillende mensen binnen en buiten de

universiteit (minder duurzaam). Een ander verschil is het feit dat respondenten met een tijdelijk contract meer een samenwerkingsrelatie ervaren dan respondenten met een vast contract, ook al is het meer een afstemmingsrelatie. Respondenten met een tijdelijk contract hebben meer het gevoel elkaar als collegae te ondersteunen en te beïnvloeden dan collegae met een vast contract. Het derde verschil is dat respondenten met een tijdelijk contract multiplexe samenwerkingsrelaties hebben: zij vinden elkaar naast het collegiale vlak ook op het persoonlijke vlak en noemen relaties eerder vriendschappen: werk en privé lopen door elkaar. Respondenten met een vast contract vinden de samenwerkingsrelaties vooral uniplex: het zijn vooral zakelijke relaties en werk en privé zijn meer gescheiden.

4.5 Deelvraag 5 Verbondenheid en betrokkenheid

Het doel van deelvraag vijf is de ervaring en beleving van de verbondenheid en betrokkenheid tussen de respondentengroepen bloot te leggen. Er is de respondenten gevraagd hoe sterk zij een groepsgevoel ervaren en in hoeverre er gezamenlijke doelen zijn. Daarnaast is er gevraagd naar de afstemming en coördinatie van taken om zo te zien of er verbondenheid in de structuur is ingebouwd. Andere onderwerpen die aan bod zijn gekomen in de interviews zijn de kennis van het werk van collegae en de homogeniteit of heterogeniteit van de afdeling. Dit laatste is achterhaald door respondenten te vragen of zij zich identificeren met collegae.

Per respondentgroep zullen de resultaten van de interviews worden neergezet.

De belevingen en ervaringen van respondentgroep drie, lopen zo uiteen dat er niet veel gezegd kan worden over de verbondenheid en betrokkenheid die respondenten met een vast kort contract ervaren.

4.5.1 Respondenten met een tijdelijk contract

Er kunnen net als bij deelvraag twee, twee deelgroepen worden onderscheiden in deze groep respondenten.

Aan de ene kant zijn er respondenten die een groot groepsgevoel ervaren. Collegae gaan buiten en binnen de werksfeer als groep met elkaar om. Er heerst een wij-gevoel als afdeling en vakgroep, en een nog sterker wij-gevoel als onderzoeksgroep. Deze respondenten ervaren een sterke identiteitsgelijkenis met collegae.

“Er is een ‘person environment fit’.” (Michiel, 33)

Zij zijn allen van dezelfde leeftijdsgroep en er zijn persoonlijke raakvlakken naast de inhoudelijke raakvlakken. De afdeling doet vaak dingen buiten het werk, zoals

gezamenlijke uitjes, die ook vanuit de werknemers zelf worden georganiseerd en de onderzoeksgroepen en specialisaties overstijgen.

“Als iemand moet optreden met zijn band, komen we kijken, we gaan samen naar sportwedstrijden, gaan uit, dat gaat allemaal makkelijk.” (Sebas, 29)

Respondenten noemen gelijkenissen met collegae als jong, ambitieus, waarde hechten aan sfeer en persoonlijke en inhoudelijke raakvlakken.

“We zijn allemaal jong, hechten belang aan de sfeer en we zitten in dezelfde levensfase.” (Marloes, 33)

Deze respondenten zeggen kennis te hebben van elkaars werk en op de hoogte te zijn van wat collegae bezig houdt. Persoonlijke en inhoudelijke kennis over elkaar loopt in elkaar over. Door de persoonlijke kennis overstijgt het de directe werkomgeving. Ook van collegae verder weg weet men van elkaar wat elkaar bezig houdt. Het lezen van stukken en geven van feedback is wel meer gericht op de eigen onderzoeksgroep of het projectteam.

Respondenten ervaren de cultuur als erg open en informeel.

“De cultuur is te kenmerken als bruisend, informeel, direct en discussierend.” (Vincent, 24)

Bij deze groep respondenten is er sprake van een informele afstemming en coördinatie. Er zijn wel mensen die er een stempel in drukken, maar respondenten ervaren het als een gelijkwaardig informeel proces waarbij in overleg taken worden afgestemd.

Aan de andere kant zijn er respondenten die een minder sterk groepsgevoel ervaren. Deze respondenten ervaren allen een groepsgevoel met directe collegae waarmee wordt samengewerkt en niet met de afdeling als breder geheel. Bij deze respondenten heerst er een gevoel van gemis aan inhoudelijke kennis van collegae buiten samenwerkingsverbanden. Men weet niet wat een ander bezig houdt. Er is behoefte aan een wetenschappelijk, inhoudelijk overleg om ideeën uit te wisselen.

“Ik weet niet wat voor vlees we in de kuip hebben hier.” (Ruben, 35)

“Ik vind het jammer dat ik niet weet wat collegae bezig houdt naast een publicatielijstje waar je met een half oog naar kijkt. Het is jammer dat er geen bijeenkomsten zijn met de hele afdeling over wat iedereen bezig houdt.” (Ewoud, 32)

Er zijn meer groepjes gebaseerd op samenwerking die meer met elkaar optrekken dan een groep als geheel.

“Er is een vast groepje dat altijd met elkaar omgaat. Je weet dat met borrels altijd sommige mensen wel komen en sommige mensen niet, er zijn toch verschillende eilandjes.” (Inge, 23)

Deze groep respondenten ervaart een shared identity op basis van inhoudelijke raakvlakken, minder sterk op persoonlijke raakvlakken. Deze respondenten hebben het snel over “we zijn met dezelfde dingen bezig dus hebben we een gezamenlijke identiteit”.

“Je deelt een gezamenlijke belangstelling in onderwerpen en de manier waarop je tegen dingen aankijkt.” (Ruben, 35)

Opvallend is dat de aanwezigheid van gezamenlijke doelen afhankelijk is van de fase van de vakgroep. De vakgroepen die jonger zijn en in de pioniersfase zitten, ervaren meer een gezamenlijk doel dan andere respondenten.

4.5.2 Respondenten met een vast contract (minimaal tien jaar in dienst)

De meerderheid van de respondenten geeft aan dat er vooral verbondenheid is op basis van het vakgebied. Collegae staan voor hetzelfde, een bepaald wetenschapsgebied. Er heerst geen groepsgevoel of wij-gevoel. Op het gebied van onderzoek heeft iedereen zijn specialisatie en dat zorgt voor een geïndividualiseerde werkomgeving. Op het gebied van onderwijs heeft ook iedereen een eigen verantwoordelijkheid. Er is sprake van een gedeelde identiteit in plaats van een groepsgevoel. Die identificatie gaat niet verder dan een gedeelde interesse voor een wetenschapsgebied.

“Er is niet een sfeer van gemeenschappelijkheid, er zijn clusters waarin men werkt, er is wel een zekere betrokkenheid bij het vak als wetenschap.” (Berend, 57)

“Er is een kernoriëntatie die we delen.” (Maarten, 51)

Er zijn veel verschillen tussen collegae, er komt pas een gedeelde identiteit om de hoek als men vakgebieden met elkaar gaat vergelijken, zoals sociologen tegenover bestuurskundigen.

De meerderheid van respondenten erkent dat er een klimaat heerst van duidelijke taakverdelingen, waarbij iedereen in zijn waarde wordt gelaten om aan eigen dingen te werken. Collegae weten ongeveer waar men verantwoordelijk voor is, maar niet precies waar collegae mee bezig zijn. Wanneer collegae wel op de hoogte zijn is het doordat er een dichtere relatie is tussen collegae, er wordt samengewerkt of men zit

naast elkaar op een kamer of heeft een persoonlijke klik. Het ontbreken van kennis over elkaars onderzoeks- en onderwijstaken komt doordat er geen gestructureerde communicatie voor is. Een werknemer bepaalt zelf hoeveel hij weet over collegae.

“Alle gradaties zijn toegespitst op individuele personen, er is een duidelijke taakverdeling.”
(Berend, 57)

Ik denk dat heel veel mensen niet van elkaar weten waar men mee bezig is, dat is sterker in de onderwijslijn, maar vooral op onderzoeksgebied wordt er niet over gecommuniceerd.” (Bas, 53)

“We zijn allemaal kleine zelfstandigen, we hebben allemaal onze eigen toko.” (Wim, 53)

De meerderheid van de respondenten geeft aan dat gezamenlijke doelen nauwelijks aanwezig zijn. Iedereen heeft een eigen specialisatie en werkt aan verschillende terreinen waar ook het accent meer op ligt bij de meeste respondenten. Dit heeft met de functie te maken, men is expert op een bepaalde specialisatie. Gezamenlijke doelen die genoemd worden zijn doelen gericht op onderwijs, zoals goed onderwijs geven, studenten begeleiden, scripties begeleiden, studenten tevreden stellen, studenten op tijd laten afstuderen, onderwijs blijven verbeteren en ontwikkelen en de faculteit laten groeien.

Respondenten geven aan dat er alleen binnen onderzoeksgroepen of collegae waar mee wordt samengewerkt een afstemmingsrelatie is. Deze afstemming gaat niet verder dan een informele afstemming waarbij een laissez faire klimaat om de hoek komt kijken. Afstemming en overleg is er pas wanneer collegae dat zelf nodig achten. Collegae ondersteunen elkaar niet en vullen elkaar niet aan.

De coördinatie van onderzoek en onderwijs is iets wat van hogerhand wordt bepaald.

“Dat is een communicatie, machtsspel en reputatiespel, een proces waarin nieuwe dingen worden aangedragen soms anders geschud en soms anders uitgedeeld.” (Han, 55)

“De organisatorische afdeling zoals commissies heeft de macht en bepaalt hoe taken worden afgestemd en gecoördineerd.” (Freek, 49)

4.5.3 Respondenten met een vast contract (maximaal vier jaar in dienst)

Alle respondenten ervaren onderwijs als een gezamenlijk doel en onderzoek meer als een individueel doel van collegae. Wanneer collegae gericht zijn op onderzoek, zijn zij minder betrokken bij de organisatie net als bij respondenten met tijdelijk contract.

“Iedereen is op zijn eigen eilandje bezig, er zijn genoeg collegae die het publiceren laten doorslaan ten koste van het onderwijs.” (Kitty, 41)

4.5.4 Conclusie

Conclusie is dat er twee groepen kunnen worden ingedeeld binnen *respondenten met een tijdelijk contract*. De ene helft ervaart een sterke verbondenheid en betrokkenheid met collegae over de hele afdeling. Er is een sterk groepsgevoel en respondenten ervaren een 'shared identity', de afdeling is homogeen op persoonlijk vlak. Afstemming vindt informeel plaats. De andere helft ervaart sterke verbondenheid en betrokkenheid met directe collegae waarmee wordt samengewerkt. Men weet niet van alle collegae waar men zich mee bezig houdt. Betrokkenheid beperkt zich tot samenwerkingsverbanden. Deze respondenten ervaren een 'shared identity' op basis van inhoud, niet op basis van persoonlijkheid.

Dit verschil is net als deelvraag twee te verklaren door de pioniersfase van sommige vakgroepen, waardoor werknemers tegelijk zijn binnengekomen. Daarnaast is iedereen op deze afdelingen jong en zit in dezelfde levensfase en loopbaanfase, wat zorgt voor meer homogeniteit.

Conclusie is dat *respondenten met een vast lang contract* geen wederzijdse afhankelijkheid ervaren. Er zijn geen gezamenlijke doelen, respondenten hebben geen kennis van elkaars werk, er zijn geen gezamenlijke normen en waarden. Identificatie is er alleen op het wetenschappelijke vakgebied, niet op persoonlijk gebied. De verbondenheid en betrokkenheid is laag. Taken zijn zo gecoördineerd dat iedereen een eigen verantwoordelijkheid heeft en daarom zelfstandig werkt. Iedereen heeft een inhoudelijke specialisatie waardoor gezamenlijke doelen vrijwel uitblijven. Afstemming en coördinatie is iets wat van hoger hand wordt bepaald. Gezamenlijke doelen zijn er vooral in het onderwijs, al zijn dat dan vrij abstracte doelen.

Conclusie is dat *respondenten met een vast kort contract* een scheiding ervaren tussen onderwijs en onderzoek. Alleen op onderwijsgebied zijn er gezamenlijke doelen. Onderzoek wordt gelijkgesteld met individueel belang.

De mate van collectivisme als karakter van de groep is het sterkst bij *respondenten met een tijdelijk contract* werkzaam op de afdelingen die nog in de pioniersfase zitten. Groepsdoelen worden even sterk ervaren als persoonlijke doelen. Wel werd door respondenten op deze afdelingen aangegeven dat dit wellicht verandert naarmate de afdeling ouder wordt en meer institutionaliseert. Werk wordt op elkaar afgestemd, er is samenwerking tussen werknemers en er is sprake van homogeniteit op de afdeling. Dit zijn volgens Leana & Van Buren (1999) allemaal kenmerken van een collectieve groep. De verbondenheid van de taken en doelen worden overstegen door een verbondenheid van werknemers die zich persoonlijk ook verbonden met elkaar voelen. Nogmaals zijn dit kenmerken van de helft van de respondenten met een tijdelijk contract en zijn de oorzaken hiervan vrij duidelijk.

De andere helft van *respondenten met een tijdelijk contract* heeft meer gelijkenis met respondenten met een vast contract. Er is met name verbondenheid op basis van de inhoud van onderzoek. Dit betekent dat men een collectieve groep ervaart wanneer er mee wordt samengewerkt. *Respondenten met een vast lang contract* ervaren de tegenhanger van het collectivisme, namelijk individualisme. Nadruk ligt op zelfstandige taken, iedereen doet wat hij of zij zelf wilt, persoonlijke doelen overheersen en er is geen samenwerking tussen collegae (Leana & Van Buuren, 1999).

Conclusie is dat een gevoel van verbondenheid en betrokkenheid niet wordt gevoeld door veel gezamenlijke doelen of taken die op elkaar zijn afgestemd waardoor overleg nodig is. De functies zijn zelfstandig ingedeeld en als men wil, hoeft men bij wijze van spreken de kamer niet uit. Dit betekent dat verbondenheid en



betrokkenheid worden bepaald door een affectieve dimensie, en dus sterk afhankelijk is van de groep en individuen zelf.

4.6 Deelvraag 6 Vertrouwensrelaties

Het doel van deze deelvraag is te weten komen of respondenten het sociale klimaat ook een betrouwbaar klimaat vinden en of zij daarin vertrouwensrelaties ervaren. De definitie van Larson & La Fasto (1989) is overgenomen voor een consequente begripshantering:

“Vertrouwen is de mogelijkheid risico’s te kunnen nemen, informatie te delen, te kunnen falen en te weten dat je collegae je kunnen aanvullen.”

Larson & La Fasto, 1989 (Vert. CT)

Aan respondenten is tevens gevraagd of zij een wederkerige verhouding hebben met collegae waarin zij zich verplicht of verantwoord voelen iets voor de ander te doen of terug te doen.

4.6.1 Respondenten met een tijdelijk contract

De meerderheid van de respondenten ervaart een vertrouwensrelatie op basis van vriendschap. Men stapt sneller toe naar mensen met wie goed om wordt gegaan. Volgens Misztal (1996) is er daarom sprake van de cohesieve orde van vertrouwen, waarin er eenzelfde identiteit wordt ervaren en er morele banden de basis zijn voor vertrouwen. Dit gaat gepaard met het feit dat de meerderheid van de respondenten een betrouwbare sfeer en cultuur ervaren. Het vertrouwen is gebaseerd op de gelijke inzet van collegae.

“Er heerst een goede sfeer waarbij je elkaar niet verneukt.” (Vincent, 24)

“Er is een geen cultuur die mensen uitsluit, maar waar veel mensen bij kunnen horen. Iedereen wordt gerespecteerd om wie hij is en om de bijdrage.” (Cees, 42)

“Vertrouwen is gebaseerd op de verwachting dat mensen zich evenveel inzetten als jij doet. Daarnaast op eerlijkheid, er kan altijd iets fout gaan en dat wil je weten. Men kan dat gewoon zeggen, er is transparantie en een open cultuur. Ondersteuning en hulp is de basis van vertrouwen.” (Sebas, 29)

Een klimaat van vertrouwen wordt volgens Coppoolse (1994) versterkt door de mate van homogeniteit van een afdeling. In deelvraag vijf kwam naar voren dat alle respondenten met een tijdelijk contract zich kunnen identificeren met directe collegae (al verschilt de reikwijdte ervan).

De meerderheid van de respondenten ervaart een wederkerigheid van verwachtingen en verplichtingen naar elkaar toe, wanneer de één iets voor de ander heeft gedaan. Dit is geen evenwichtige afmeting, maar meer een kenmerk van de sfeer: men doet graag wat voor collegae en vindt het prettig als collegae wat voor de ander doen.

“Ik ervaar wel wederkerigheid. Als ik iemand iets gevraagd heb, heb ik wel het gevoel ‘voor wat hoort wat’. Maar er worden geen lijstjes bijgehouden en ik heb ook niet het gevoel dat ik verplicht ben iets terug te doen als ik wat heb gevraagd.” (Marloes, 33)

Coppoolse (1994) noemt deze wederkerigheid een kenmerk van het sociale klimaat “gelijkwaardig” ; er heersen symmetrische relaties.

4.6.2 Respondenten met een vast contract (minimaal tien jaar in dienst)

De meerderheid van respondenten zegt dat vertrouwensrelaties zeker van belang zijn binnen de werkrelaties. Het gaat dan om een inhoudelijke en samenwerkingsgebaseerde vertrouwensrelatie, omdat werk en privé redelijk gescheiden zijn. Vertrouwen acht men belangrijk omdat er zo vrijuit kritiek kan worden geleverd, er is sprake van een sympathieke sfeer. Volgens de meerderheid van de respondenten is vertrouwen een voorwaarde voor goede samenwerking. Het is niet zozeer dat vertrouwen een gevolg is van vriendschappen, vertrouwen wordt gezien als een voorwaarde van het samenwerken.

“Vertrouwen is een uitgangspunt bij contact met anderen.” (Wim, 53)

“Als ik iemand helemaal vertrouw, durf ik mijn kritiek te uiten zonder een blad voor mijn mond te houden.” (Han, 55)

Misztal (1996) noemt dit soort vertrouwen gedragsvertrouwen, het doel van vertrouwen is risico's kunnen nemen.

Bijna alle respondenten geven aan dat vertrouwen mettertijd groeit en afhankelijk is van ervaring. Wanneer je collegae beter kent kan je ze beter inschatten en weet je of je iemand wel of niet vertrouwt. Concurrentie en conflicten komen eerder voor op hoogleraar niveau volgens de meerderheid van de respondenten.

“Hoe meer men te vertellen heeft hoe groter de kans dat men elkaar het licht niet in de ogen gunt.” (Cor, 65)

Doordat alle respondenten al langer dan tien jaar bij de universiteit werken, zijn er ook op die basis vertrouwensrelaties aanwezig.

“Door de ervaring weet je aan wie je wat hebt.” (Stefanie, 56)

Dit soort vertrouwensrelaties zijn volgens Misztal (1996) van stabiele orde. Ervaring en reputatie en een gelijke perceptie zorgen voor het vertrouwen. De aard van het vertrouwen ligt in de passie voor het vak.

De wederkerigheid wordt mede bepaald door de ervaring en de persoonlijke relatie tussen collegae. Er heerst volgens de meerderheid van de respondenten een cultuur waarbij iedereen een bijdrage behoort te hebben en zijn best moet doen, in grote lijnen zijn er verwachtingen naar elkaar. Deze staan echter niet op weegschaaltjes of worden niet nauwkeurig bijgehouden.

“Het is niet voor wat hoort wat, maar we accepteren het niet als iemand alleen maar neemt en niet geeft.” (Han, 55)

4.6.3 Respondenten met een vast contract (maximaal vier jaar in dienst)

Alle vijf respondenten hebben op dit onderdeel zo verschillend geantwoord op de vragen en een andere beleving op het onderwerp, dat het niet zinvol is hier een analyse van weer te geven.

4.6.4 Conclusie

Conclusie is dat *respondenten met een tijdelijk contract* een resiliënt (sterk) vertrouwen ervaren, gebaseerd op dezelfde waarden en normen (Ring & Van de Ven in Leana & Van Buuren, 1999, p.543). Het vertrouwen is generalized (algemeen), er is sprake van een gedeelde identiteit (Leana & Van Buuren, 1999).

Wederkerigheid die door respondenten wordt ervaren is een kenmerk van de sfeer van het sociale klimaat. Vertrouwensrelaties zijn van cohesieve orde (Misztal, 1996). Morele banden vormen een basis voor vertrouwen op de werkvloer.

Conclusie is dat *respondenten met een vast lang contract* een fragile (zwak) vertrouwen ervaren, gebaseerd op een formele uitwisseling en slechts wederkerigheid in het werk, de resultaten moeten voorspelbaar zijn (Ring & Van de Ven in Leana & Van Buuren, 1999, p.543).

Het vertrouwen is gebaseerd op ervaring en zijn van stabiele orde. Ervaring en reputatie en een gelijke perceptie zorgen voor het vertrouwen. De aard van het vertrouwen ligt in de passie voor het vak. Vertrouwen heeft vooral het doel risico's te kunnen nemen: gedragsvertrouwen (Misztal, 1996). Omdat de ervaring en reputatie voor een vertrouwensbasis zorgen, is het vertrouwen dyadic (tweezijdig), het is gebaseerd op directe kennis van elkaar (Leana & Van Buuren, 1999).

Conclusies over vertrouwensrelaties onder *respondenten met een vast kort contract* blijven uit. Er zijn geen duidelijke conclusies te trekken, elke respondent heeft een eigen visie op de vertrouwensrelaties en betrouwbaarheidsrelaties tussen collegae.

Er kan gesteld worden dat er een duidelijke tegenstelling is tussen respondenten met een tijdelijk contract en respondenten met een vast lang contract. Coppoolse (1994) stelt dat een betrouwbaar klimaat wordt gevormd door enerzijds de taak en functie en anderzijds het sociaal-emotionele klimaat. Voor alle respondenten geldt dat de taak en de functie zelfstandig is, er is weinig overleg door de taakinhoud. Vanuit deze kant zou er dus een lage affiniteit met solidariteit zijn, de mate van deskundigheid zorgt voor een lagere behoefte aan vertrouwensrelaties op het werk. Voor het uitvoeren van de functie is weinig wederkerigheid nodig. De andere kant, het sociaal-emotionele klimaat, wordt bepaald door de mate van homogeniteit: wanneer er meer samenhang is tussen collegae zal er meer worden geconformeerd.

Dit is aan de orde bij respondenten met een tijdelijk contract en niet bij respondenten met een vast lang contract. De wederkerigheid wordt bij respondenten met een tijdelijk contract bepaald door het sociaal-emotionele klimaat. Bij respondenten met een vast lang contract wordt wederkerigheid bepaald door de taak en functie.

Hoofdstuk 5 Conclusies

In dit laatste hoofdstuk zullen alle resultaten omgezet worden in antwoorden. Er zal eerst antwoord worden gegeven op de centrale vraagstelling van het onderzoek. Naast deze conclusies worden er een aantal onderwerpen worden aangesneden die buiten het onderzoeksgebied vallen. Daarna zullen suggesties voor vervolgonderzoek gedaan worden.

5.1 Antwoord op de centrale vraagstelling

Vooraf zijn de volgende veronderstellingen opgezet op basis van de theorie. Op elke veronderstelling zal een antwoord worden gegeven op basis van de conclusies uit de analyse van de onderzoeksresultaten in hoofdstuk vier.

- Een flexibele arbeidsrelatie hangt samen met de nieuwe vorm van het psychologisch contract.

Een flexibele arbeidsrelatie hangt inderdaad samen met de nieuwe vorm van het psychologisch contract. Echter een vaste arbeidsrelatie hangt op de universiteit niet samen met de oude vorm van het psychologisch contract. Wel zijn er verschillen te herkennen tussen werknemers met een tijdelijk contract en werknemers met een vast contract. Deze verschillen liggen vooral in ontwikkelingsmotieven. Werknemers met een tijdelijk contract zien het als voordeel dat zij voor een bepaalde tijd contract hebben en zijn meer op de manier van jobhoppen met persoonlijke ontwikkeling bezig. De vraag is of dit een oorzaak of gevolg is van het hebben van een tijdelijk contract. Werknemers met een tijdelijk contract tonen veel kenmerken van het nieuwe psychologisch contract. Werknemers met een vast contract hebben een gemengd psychologisch contract. Hier komt bij dat enkele indicatoren beïnvloed kunnen zijn door de functie van wetenschapper. De functie is op zich zelf vrij

zelfstandig en zorgt voor continue kennisontwikkeling waarmee werknemers zichzelf ook ontwikkelen. De verschillen tussen de respondentengroepen zijn mogelijk te verklaren door de levensfase en loopbaanfase waarin zij verkeren. Elke respondentengroep heeft een dominante leeftijdscategorie die een doorslaggevende rol kan spelen. Ondanks dat de kenmerken van het nieuwe psychologisch contract aanwezig zijn bij werknemers met een tijdelijk contract, kan er niet worden gezegd dat dit alleen komt door het hebben van een tijdelijk contract.

- Een flexibele arbeidsrelatie zorgt voor een minder goed sociaal klimaat en minder sterke sociale relaties.

Een flexibele arbeidsrelatie zorgt juist voor meer behoefte aan een prettig sociaal klimaat en vriendschappelijke contacten op het werk. Een flexibele arbeidsrelatie hangt dus niet samen met een minder sociaal klimaat. Er zijn twee verschillen te herkennen tussen werknemers met een tijdelijk contract en werknemers met een vast contract. Ten eerste hebben werknemers met een tijdelijk contract meer behoefte aan een prettige werksfeer, sociale relaties en contacten op de werkvloer dan werknemers met een vast contract. Ten tweede geven respondenten met een tijdelijk contract aan dat er vriendschappen zijn ontstaan op de werkvloer, terwijl respondenten met een vast contract duidelijk aangeven dat werk en privé gescheiden liggen.

- Een flexibele arbeidsrelatie zorgt voor minder intensieve samenwerkingsrelaties.

Een flexibele arbeidsrelatie zorgt niet voor minder intensieve samenwerkingsrelaties, maar juist voor meer intensieve samenwerkingsrelaties. Uit het onderzoek blijkt dat alle respondenten een afstemmingsrelatie ervaren, de functie en bijbehorende taken blijven daarbij zelfstandig. Er is echter een verschil in de beleving van deze afstemming tussen werknemers met een tijdelijke arbeidsrelatie en werknemers met een vaste arbeidsrelatie. Werknemers met een tijdelijke arbeidsrelatie ervaren

afstemmingsrelaties als samenwerkingsrelaties waarbij men elkaar ondersteunt. Respondenten met een vaste arbeidsrelatie ervaren de afstemmingsrelatie niet als een samenwerkingsrelatie. Er is al geconcludeerd dat contacten vooral deze afstemmingsrelaties inhouden. Werknemers met een tijdelijk contract ervaren deze contacten als intensief en als vriendschappelijk. Werknemers met een vast contract ervaren deze contacten als niet-intensief en zakelijk. Een verklaring hiervoor kan zijn dat werknemers met een vast contract in een andere loopbaanfase zitten. Het netwerk van deze werknemers ligt dikwijls buiten de deur of zelfs buiten het land. Hierdoor is er een ander soort contact dan wanneer er op dezelfde werkplek wordt samengewerkt.

- Een flexibele arbeidsrelatie zorgt voor minder verbondenheid en betrokkenheid tussen werknemers.

Een flexibele arbeidsrelatie zorgt niet voor minder verbondenheid en betrokkenheid tussen werknemers, maar juist voor meer verbondenheid en betrokkenheid. Betrokkenheid en verbondenheid is er met name wanneer er een gezamenlijk doel is, zoals bij een samenwerking op onderzoeksgebied. Deze blijven vaak uit en zijn abstract, zoals de onderwijsdoelen. Deze doelen zorgen niet voor een groepsgevoel. Werknemers met een tijdelijk contract voelen zich sterk verbonden met de collegae waar intensief mee wordt samengewerkt. Werknemers met een vast contract voelen zich nauwelijks verbonden met collegae, mede doordat zij geen samenwerkingsrelaties ervaren. De zelfstandige en autonome functie blijkt hier geen rol in te hebben; elke werknemer heeft zijn eigen specialisatie, maar er zijn toch verschillen in de betrokkenheid die men ervaart. De meeste respondenten ervaren een 'shared identity' op basis van inhoud. Een opmerkelijk verschil ligt weer bij de afdelingen die nog in de pioniersfase zitten. Werknemers van deze afdelingen ervaren een sterk groepsgevoel en een gedeelde identiteit op basis van karakter en leeftijd.

- Een flexibele arbeidsrelatie zorgt voor minder vertrouwen tussen werknemers.

Een flexibele arbeidsrelatie zorgt niet voor minder vertrouwen tussen werknemers, maar voor sterke vertrouwensrelaties. Op het gebied van vertrouwen zijn er duidelijk verschillen tussen werknemers met een vast contract en werknemers met een tijdelijk contract. Werknemers met een tijdelijk contract ervaren sterke vertrouwensrelaties met collegae. Op basis van vriendschap is dit vertrouwen gegroeid. Er heerst een symmetrische relatie, wat wil zeggen dat er wederkerigheid bestaat tussen collegae. Werknemers met een vast contract ervaren geen vertrouwensrelaties als gevolg van vriendschap, maar als gevolg van ervaring en reputatie door eerdere samenwerking. Een vertrouwensrelatie wordt meer als een voorwaarde gezien voor samenwerking en heeft het doel risico's te voorkomen. Het vertrouwen bij de afdelingen die in de pioniersfase zitten heeft een grotere reikwijdte. Er heerst bij deze afdelingen vertrouwen over de gehele afdeling, in tegenstelling tot de andere afdelingen waar het vertrouwen tweeledig is en de relatie twee personen telt.

Naast deze veronderstellingen is tevens onderzocht of sociaal kapitaal te managen is. Alle respondenten, ongeacht dienstverband vinden dat sociaal kapitaal te beïnvloeden is door de organisatie en de leidinggevenden. Dit door middel van gezamenlijke doelen en door de formele communicatie op zo een manier in te delen dat deze bevorderlijk is voor sociale relaties op de werkvloer. Toch blijft de uiteindelijke vormgeving van sociale relaties afhankelijk van de personen zelf, de karaktereigenschappen en de informele communicatie zijn doorslaggevend volgens respondenten. Na naar alle mogelijke variabelen die invloed kunnen hebben op de relatie tussen collegae te hebben gevraagd, is gebleken dat respondenten zelf niet vinden dat de duur van het dienstverband een grote rol speelt bij de ervaring van

sociale relaties. Tevens zijn niet juist alleen persoonsgebonden variabelen of organisatiegebonden variabelen van invloed op de sociale relaties.

De vraagstelling van het onderzoek luidde:

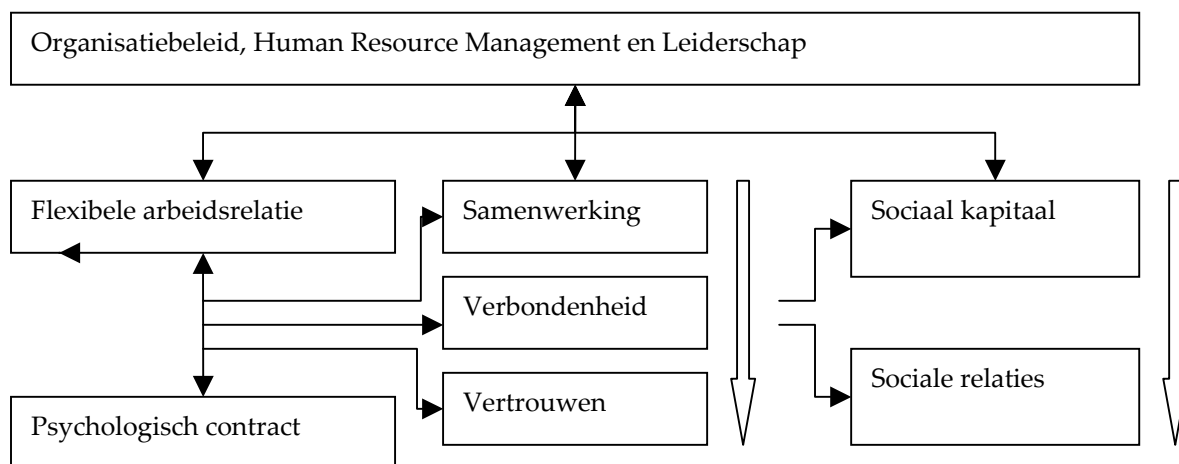
Wat is de invloed van een flexibele arbeidsrelatie op het sociaal kapitaal van arbeidsgroepen binnen de FHKW en FSW van de EUR?

Alle veronderstelde gevolgen van een flexibele arbeidsrelatie op het sociaal kapitaal van een arbeidsgroep zijn verworpen. Het hebben van een tijdelijk contract betekent niet automatisch een lagere verbondenheid, een lagere betrokkenheid, minder samenwerkingsrelaties en minder vertrouwensrelaties op de werkvloer. Het is inderdaad waar dat mensen met een tijdelijk contract een visie op werk hebben zoals die van het nieuwe psychologisch contract. Zij hechten belang aan persoonlijke ontwikkeling en groei, zijn gericht op de eigen loopbaan en zien hun baan als een kortetermijnproject. Dit heeft echter niet tot gevolg dat deze werknemers minder belang hechten aan het sociaal klimaat en de sociale relaties op de werkvloer. Deze werknemers vinden sociale contacten en de sfeer juist ontzettend belangrijk. Omdat zij het belangrijk vinden, zetten zij zich daar voor in. Samenwerkingsrelaties worden intensief gemaakt, er wordt een sterk groepsgevoel ervaren en vertrouwen is er omdat collegae ook vrienden zijn. Dit allemaal ondanks de bepaalde tijd die het contract geeft en de korte termijn waar sprake van is. Ondanks dat deze werknemers dus gericht zijn op persoonlijke ontwikkeling en op zoek zijn naar uitdagende kansen voor ontwikkeling, zetten zij zich in voor het sociale kapitaal van de afdeling/organisatie.

De invloed van een flexibele arbeidsrelatie op het sociaal kapitaal van arbeidsgroepen binnen de FHKW en de FSW van de EUR is dus eerder positief te noemen. In tegenstelling tot werknemers met een vast contract zijn werk en privé

niet strikt gescheiden. Flexibele werknemers zijn meer bezig met sociale relaties en sociaal kapitaal dan vaste werknemers. Onderstaand conceptueel model is dus niet houdbaar voor deze casestudy. De pijlen van die het niveau van sociaal kapitaal, samenwerking, verbondenheid en vertrouwen aangeven moeten eerder naar boven wijzen.

Figuur 3.1: Conceptueel model



De vraag is natuurlijk waarom werknemers met een tijdelijk contract juist voor een sterker sociaal kapitaal zorgen. Uit deze casestudy is er meer zicht gekregen op de oorzaken van sterk sociaal kapitaal. Jonge werknemers met een kort dienstverband zijn vergeleken met oudere werknemers met een vast dienstverband. Door de derde controlegroep van 'jongere' werknemers met een 'korter' vast dienstverband is duidelijk geworden dat verschillen wel degelijk te verklaren zijn door levensfase en loopbaanfase. Verschillende loopbaanfasen en levensfasen zorgen voor verschillende belangen en prioriteiten die werknemers stellen op de werkvloer. Het belang aan baan zekerheid loopt in een stijgende lijn met levensfase en loopbaanfase. Ondanks dat alle werknemers wetenschappers zijn, zijn er veel verschillen in de verschillende functies, waardoor ook andere contexten gelden als het gaat over sociale relaties. De werknemers met een tijdelijk contract zijn vrijwel nog kinderloos en zijn werkzaam zonder een verleden te hebben met bepaalde collegae of taken. Dit zorgt voor een

meer open blik in de uitoefening van de functie waarbij er ook meer open wordt gestaan voor sociale relaties en contacten op de werkvloer.

5.2 Overige conclusies

De nadruk van dit onderzoek lag op de verschillen tussen de soort arbeidsrelaties die werknemers hadden. De verschillen tussen afdelingen bleken echter erg groot, ondanks het feit dat al deze afdelingen binnen twee faculteiten liggen, die ook nog eens enigszins op elkaar lijken wat de inhoud betreft. Veel respondenten noemden de groei van een afdeling als belangrijke factor in de sfeer die er op een afdeling heerst. Dit is ook uit het onderzoek gebleken. Twee afdelingen die erg jong zijn en nog in de pioniersfase zitten hebben een veel sterker sociaal kapitaal dan de overige afdelingen. Dit komt door het relatief hoge aantal jonge mensen, waardoor tevens de homogeniteit sterk is. Daarnaast zijn alle werknemers op hetzelfde moment de afdeling binnen gekomen, waardoor iedereen in het zelfde schuitje zat en zich open stelde voor collegae. Respondenten van overige afdelingen kaartten aan dat zij dit ook hebben ervaren bij de opstart van de afdeling. Respondenten van deze pionierende afdelingen geven daarbij ook aan dat er wel op den duur verandering in zal komen, doordat de afdeling groeit en institutionaliseert. In de pioniersfase moet er nog wat worden opgebouwd, dat doe je gezamenlijk. Wanneer dit uiteindelijk is gebeurd, en de afdeling steeds groter wordt, gaan mensen zich weer terugleggen op een eigen specialisatie, evenals op sociaal gebied. Conclusie blijft dat de fase waarin een afdeling verkeert ook van grote invloed is op het sociaal kapitaal en de sociale relaties.

Alle respondenten spreken letterlijk van 'clubjes'. Dit betekent dat er toch een zeker groepsgevoel is, alleen de reikwijdte ervan verschilt. Zo kan men spreken van de club als afdeling of de club als leerstoelgroep. Hieruit blijkt dat iedereen een

eilandjescultuur ervaart. Er zijn verschillende groepjes mensen, meestal gebaseerd op samenwerking en leerstoel.

Veel respondenten kaarten de tijdsfactor aan die zij missen voor het laten groeien van sociale relaties en sociaal kapitaal. Er is geen tijd om leuke dingen te doen volgens velen. Er zijn wel betere dingen te doen die prioriteit hebben. Daarnaast is men veel onderweg en op andere plaatsen werkzaam waardoor contactmomenten uitblijven. Zoals in paragraaf 4.4.4 is gebleken, hebben alle respondenten behoefte aan meer formele contactmomenten om de betrokkenheid te vergroten.

Gebleken is dat alle respondenten echte specialisten zijn, ze zijn professionals. Dit was al duidelijk voorafgaand het onderzoek, het zijn immers wetenschappers. Toch is dit van belang omdat bij iedereen de liefde voor het vak de boventoon voert. Men is niet zo bezig met de eigen carrière als wetenschapper, men wil de wetenschap ontwikkelen, en dat heeft dan ook prioriteit. Naast de vraag of zij gericht zijn op de individuele carrière of de organisatie en afdeling waarbij zij horen, zijn de respondenten veel meer bezig met de vakinhoud en stuurt deze inhoud ook alle werkvormen.

Tot slot de opmerking dat het frappant is dat bijna alle respondenten niet weten waar HRM voor staat, bij het lezen van een voorgelegde tabel. Na een uitleg van het begrip zeiden respondenten er nog nooit iets van gehoord of mee te maken hebben gehad. Er zou verondersteld kunnen worden dat dit kenmerkend voor een universiteit, waar wetenschappers veel autonomie hebben en het belang van de wetenschap prioriteit heeft. Van het in het conceptueel model veronderstelde wederzijdse invloed van HRM op werknemers en de afdeling is dus totaal geen sprake.

5.3 Toekomst

Dit onderzoek doet in een aantal opzichten tekort, waardoor geen verklarend mechanisme kan worden vastgesteld. Alle respondenten zijn wetenschappers, maar binnen deze functiegroep liggen veel verschillende functies. Om de validiteit te waarborgen hadden deze functies constant moeten worden gehouden. Daarnaast zijn de verschillen tussen afdelingen groot gebleken, daarom had van tevoren een betere stratificerende selectie van respondenten plaats moeten vinden. Uitgangspunt van dit onderzoek was dienstverband, in volgend onderzoek zal naast dienstverband geselecteerd moeten worden op functie én leeftijd én afdeling. Als op basis van die vier variabelen respondenten met elkaar zouden worden vergeleken, worden verschillen tussen tijdelijke en vaste contracten nog beter zichtbaar. Lastig blijft natuurlijk dat er vaak meer jonge werknemers een tijdelijk contract hebben en oudere werknemers een vast contract. Om dit op te vangen zal er breder onderzoek gedaan moeten worden onder meer verscheiden faculteiten van verschillende universiteiten. Op die manier kunnen genoeg respondenten gevonden worden waarbij tegelijkertijd rekening wordt gehouden met de vier sleutelvariabelen: dienstverband, leeftijd, functie en afdeling.

Dit onderzoek moet dan ook als een begin worden gezien om meer inzicht te verkrijgen in de relatie tussen een flexibele arbeidsrelatie en sociaal kapitaal. Op basis van bovenstaande tekortkomingen zou er onderzoek gedaan kunnen worden op verschillende universiteiten. Aanvankelijk kunnen er in verschillende sectoren dit soort onderzoeken gedaan worden waardoor er een vergelijking op sectorniveau plaats kan vinden.

Literatuur

- Babbie, E. (2001). *The practice of social research 9th edition*. Belmont: Wadsworth/Thomson Learning.
- Bax, M. (1978). *Jaap, Joop, Mies: Leesplank van de netwerkanalyse*. Amsterdam: Van Gorcum.
- Braster, J.F.A. (2000). *De kern van casestudy's. De kern van organisatieonderzoek*. Assen: Van Gorcum.
- Buitendam, A. (1994). *Prometheus in arbeidsland: individu en collectiviteit in arbeidswetenschappen en arbeidsbeleid*. Delft: Eburon.
- Coleman, J. (1988). Social Capital in the creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology*, Vol. 94, S95-S120.
- Coleman, J. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Coppoolse, P. (1994). *Teamvorming: Werkboek over sociaal – emotionele processen in samenwerkingsverbanden*. Baarn: Nelissen.
- Delsen, L. (2000). *Exit Poldermodel: sociaal –economische ontwikkelingen in Nederland*. Assen: Van Gorcum.
- Earley, P. (1989). Social loafing and Collectivism: A comparison of the united. *Administrative Science Quarterly*, 34, 565-581.
- Ester, P, Vinken, H. & Van Dun, L. (2002). *Werken, zorgen en vrije tijd in de eenentwintigste eeuw: Het OSA toekomst van de arbeid survey*. Tilburg: Universiteit van Tilburg.
- Giddens, A. (1990). *The consequences of Modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Gründeman, R, Dalen, E.J. van, Vries, S. de. (2003). *HRM in de toekomst*. Hoofddorp: Thema BV.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: John Wiley
- Hermans, W.F. (1976). *Onder professoren*. Amsterdam: De bezige bij.

- Huiskamp, R. & J. de Leede & J.C. Looise (2002) *Arbeidsrelaties op maat: naar een derde contract?* Assen: Van Gorcum.
- Jacobs. (1965). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *The Academy of Management Review*, 1998, Vol. 23, No. 2, 243.
- Kramer, R. & Cook, K. (2004). *Trust and distrust in organisations: dilemmas and approaches*. New York: Russel Sage Foundation.
- Kramer, R. & Tyler, T. (1996). *Trust in organisations: frontiers of theory and research*. Thousand Oaks: Sage.
- Larson, C. & La Fasto, F. (1989). *Teamwork: what must go right / what can go wrong*. Newbury Park: Sage.
- Leana, Carrie R. & Van Buren, Harry J. (1999). Organisational Social Capital and employment practices. *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 3, 538-555.
- Merton, R. (1968). *Social theory and social structure*. New York: The Free Press.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (1999) *Sociale Nota 2000*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Mintzberg, H. (1992). *Organisatiestructuren*. Schoonhoven: Academic Service.
- Misztal, B. (1996). *Trust in modern societies: the search for the bases of social order*. Cambridge: Polity Press
- Moor, Dr. R.A. De. (1967). *De universiteit: een professionele organisatie*. Tilburg: Katholieke Hogeschool.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organisational advantage. *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2, 242-266.
- Rousseau, D.M. (1990). *New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts*. *Journal of Organizational Behaviour*. Vol. 11, pp. 389-400.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage.
- Sanders, K. (2000). *Solidair gedrag binnen moderne arbeidsrelaties*. Tilburg: Katholieke Universiteit Brabant.

- Sennet, R. (2000). *De flexibele mens: psychogram van de moderne samenleving*. Amsterdam: Byblos.
- Sens, T. (2005). *Naast woorden ook daden. Een onderzoek naar de inhoud en staat van het psychologisch contract van universitair docenten van de TU Eindhoven*. Eindhoven: Open Universiteit Nederland
- Slootman, A.W. (1991). *Arbeidsbeleving van universitair wetenschappelijk personeel*. Enschede: Universiteit Twente.
- Schoemaker, M. (2003). *De metamorfose van werkgemeenschappen*. Nijmegen: Katholieke Universiteit Nijmegen.
- Steijn, B. (2001). *Werken in de informatiesamenleving*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Stemvers – De Jong, E.C. (2005). *Het psychologisch contract: zoals het was, is en wordt*. Heerlen: Open Universiteit Heerlen.
- Tajfel, H. (1982). *Social identity and intergroup relations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Witte, H. De & Hecke, M. Van. (2002). *Schending van het psychologische contract, jobonzekerheid en arbeidstevredenheid*. *Gedrag & Organisatie*, Vol. 15, pp. 484-502.

Bijlage A – Sleutelwoorden psychologisch contract naar Herriot (1995)

| Oude psychologische contract | Nieuw psychologisch contract |
|-------------------------------|--------------------------------|
| Lange termijn | Direct resultaat |
| Zekerheid | Flexibiliteit |
| Voorspelbaarheid | Onzekerheid |
| Gelijkheid | Individualisering |
| Vanzelfsprekendheid | Risicovol |
| Traditioneel | Continue verandering |
| Eerlijkheid | Persoonlijke winst |
| Stabiliteit | Employability |
| Wederzijdse afhankelijkheid | Onafhankelijkheid |
| Wederzijds vertrouwen | Opportunisme |
| Loyaliteit aan de organisatie | Loyaliteit aan eigen beroep |
| Goed presteren | Beter presteren |
| Gedeelde verantwoordelijkheid | Eigen verantwoordelijkheid |
| Titel en rang | Zelf zorgen voor onderscheid |
| Beloond worden naar status | Beloond worden voor resultaten |
| Tolerantie | Ongeduldigheid |
| Wederzijds respect | Bezorgd zijn om/over |

Bijlage B - Interviewguide

Doel 1: Helder krijgen welk psychologisch contract de respondent heeft.

Uitleg psychologisch contract:

Het informele contract tussen werkgever en werknemer; ongeschreven wederzijdse verplichtingen en verwachtingen tussen werkgever en werknemer.

- Invullen van contributions-inducement tabellen.
- Kunt u wat dieper ingaan op de aspecten die u belangrijk acht?
- Kunt u wat dieper ingaan op de aspecten die van u verwacht worden?
- Kunt u vertellen wat uw verwachtingen waren bij het begin van het dienstverband?
 - Toen u in dienst kwam, had u toen het beeld aan een carrière bij de Universiteit te beginnen.
- Loyaliteit aan werkgever
 - In hoeverre bent u loyaal naar uw werkgever? Loyaal aan organisatie of loyaal aan inhoud van het werk?
 - Wat betekent uw werkgever voor u? Is uw werkgever belangrijk voor u?
- Output/Prestaties?
 - Is de te verwachten output loyaliteit en betrokkenheid of meer een toegevoegde waarde?
 - In hoeverre bent u gericht op prestaties en waarom?
- Invloed werkgever op carrière/ loopbaan?
- Individu gericht versus organisatiegericht
 - Voelt u zich een individu in de organisatie of een onmisbaar onderdeel van de organisatie?
 - Als u om u heen kijkt, hoe zou u de verhouding algemeen belang en eigenbelang weergeven?

Doel 2: Helder krijgen hoe sociale relaties worden ervaren en beleefd door de respondent.

- Kunt u wat vertellen over welke contactmomenten er zijn? Samenwerking, overleg, collegialiteit?
 - Met wie, mate en manier waarop gaat die samenwerking?
- Kunt u wat vertellen over de omgang tussen collega's? positief of negatief?
- Mist u dingen binnen sociale relaties op het werk?
- Als u moest kiezen: baan, project of werkveld?
- Hecht u waarde of belang aan sociale relaties en samenwerkingsverbanden in uw werk?
- Waar wel of geen behoefte aan?
 - Is er behoefte aan kennis van elkaars werkzaamheden (betrokkenheid)?
 - Is er behoefte aan goede sfeer, goede banden?
 - Is er behoefte aan samenwerking, hulp en gezamenlijk aan dingen werken?

Doel 3: Zicht krijgen op de samenwerkingsrelaties die de respondent ervaart.

- Kan er invloed worden uitgeoefend op een collega?
 - Is er erkenning voor collega's?
 - Zorg en aandacht naar elkaar toe? Werkklimaat?
- Mate van verscheidenheid aan relaties? Met hoeveel verschillende groepen mensen?
- Aantal velden dat een relatie aangaat? Ook vrienden?
- Duurzaamheid van samenwerking? Steeds nieuwe relaties of lange termijn?
- Mate van handelsovereenkomsten in samenwerking? Wederkerigheid?
(verplichtingen en verwachtingen naar elkaar)
- Proces van socialisatie aanwezig (geweest)?

- Goede ervaring met samenwerkingsrelaties?
- Welke vorm van communicatie?

Doel 4: Inzicht krijgen in de betrokkenheid en verbondenheid die de respondent ervaart.

- Kunt u wat vertellen over de betrokkenheid tussen collega's onderling?
 - Weet men waar collega's mee bezig zijn?
- Wordt werk op elkaar afgestemd? Coördinatie van taken en werk?
- Is er een groepsgevoel aanwezig? Normen en waarden gelijk?
 - Wordt eigen gedrag afgestemd op collega's?
 - Niet mogelijk met zo'n beroep?
 - Gezamenlijke doelen (afdeling, organisatie of groep) versus persoonlijke doelen
- Identificatie mogelijk van collega's? Heterogeniteit of homogeniteit?

Doel 5: Inzicht krijgen in het vertrouwen dat de respondent ervaart.

- Is er een wederkerige relatie aanwezig tussen werknemers? (verplichtingen en verwachtingen naar elkaar?)
- Is vertrouwen nodig? In taak? In sociale verhouding?
- Waarop is vertrouwen gebaseerd?
- Is er een open klimaat en een zodanige communicatie om elkaar te vertrouwen?
- Is er een cultuur aanwezig met normen en waarden waarbij men elkaar vertrouwt:
 - Vast gedrag, eerlijkheid, betrouwbare info respect en fairness.
 - Mag men falen? Kunnen er risico's worden genomen?
 - Zijn er collega's die je kunnen helpen of kunnen aanvullen?
 - Wordt negatieve informatie ook gehoord?

- Hoog tolerantieniveau?
- Is er sprake van cognitief (voorspellen), emotioneel (banden bouwen) of gedragsvertrouwen (met risico kunnen handelen)?
- Stabiele orde – Cohesieve orde – Samenwerkende orde van vertrouwen?
- Formeel of informeel vertrouwen? Fragile of resiliënt? Om samenwerking te kunnen voorspellen of sterke banden/morele integriteit?
- Tweeledig of algemeen vertrouwen? Dyadic of generalized? Totstandgekomen door twee personen, of door een 'shared identity'?
- Is er sprake van een symmetrische relatie of complementaire relatie?

Doel 6: Helder krijgen welke factoren allemaal een rol spelen in het causale mechanisme (storende factoren).

- Kunt u in onderstaande tabel aangeven welke factoren volgens u van invloed zijn op de ervaring met en beleving van sociale relaties en samenwerkingsverbanden op het werk?
- Uitkomsten bespreken, waarom wel waarom niet?: 1 en 3
- In hoeverre zijn sociale relaties te beïnvloeden of te managen door HRM bijvoorbeeld en leidinggevenden?

Bijlage C – Voorgelegde tabellen

Kunt u in onderstaande tabel aangeven welke factoren u belangrijk vindt in uw werk?

| | Minder belangrijk | Belangrijk | Erg belangrijk |
|-----------------------------------|-------------------|------------|----------------|
| Loopbaanontwikkeling | | | |
| Persoonlijke ontwikkeling | | | |
| Job-inhoud | | | |
| Sociale sfeer | | | |
| Rewards/financiële beloning | | | |
| Baanzekerheid | | | |
| Balans werk-prive | | | |
| Organisatiebeleid | | | |
| Intra-organisatorische mobiliteit | | | |

Wat verwacht uw werkgever van u?

Kunt u ze in een rijtje zetten: 1 is het voornaamste wat van u verwacht wordt, 5 wat het minst van u verwacht wordt.

| Inzet | Flexibiliteit | Loyaliteit | Inzetbaarheid | Ethisch gedrag |
|-------|---------------|------------|---------------|----------------|
| | | | | |

Inzet: goed werk leveren, inzet voor de organisatie, goede samenwerking

Flexibiliteit: bereidheid tot overwerk, extra taken en overplaatsingen

Loyaliteit: langere tijd voor de organisatie werken, concurrenten niet ondersteunen

Inzetbaarheid: initiatief om kennis en vaardigheden te ontwikkelen, mobiliteit

Ethisch gedrag: vertrouwelijke informatie, bescherming van de organisatie

Kunt u aangeven welke van onderstaande begrippen uw arbeidsrelatie kunnen typeren? Zet er een kruisje achter.

| | |
|--------------------------------|------------------------------|
| Lange termijn | Titel en rang |
| Zekerheid | Flexibiliteit |
| Beloond worden voor resultaten | Onzekerheid |
| Gelijkheid | Individualisering |
| Stabiliteit | Employability |
| Loyaliteit aan de organisatie | Loyaliteit aan eigen beroep |
| Korte termijn | Zelf zorgen voor onderscheid |
| Beloond worden naar status | Voorspelbaarheid |

Kunt aangeven in hoeverre u denkt dat onderstaande factoren een rol spelen bij het bepalen van sociale relaties en samenwerkingsrelaties?

1= kleine rol

4= grote rol

| | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> |
|---|----------|----------|----------|----------|
| <u>Ervaringen, historie en tijd</u> | | | | |
| <u>Functie</u> | | | | |
| <u>Universiteit als organisatie</u> | | | | |
| <u>Leeftijd</u> | | | | |
| <u>Lengte dienstverband</u> | | | | |
| <u>Aanwezigheid van gezamenlijke doelen</u> | | | | |
| <u>Aanwezigheid van een sterke cultuur, ideologie</u> | | | | |
| <u>Structuur, gesloten structuur</u> | | | | |
| <u>Communicatie en interactie</u> | | | | |



| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| <u>Stijl van leidinggeven</u> | | | | |
| <u>HRM beleid en instrumenten</u> | | | | |
| <u>Karaktereigenschappen</u> | | | | |

Bijlage D – Respondentenoverzicht

| Respondentengroep | Naam | leeftijd |
|-------------------|----------|----------|
| Vast - kort | Marieke | 34 |
| Vast - kort | Hans | 40 |
| Vast - kort | Kitty | 41 |
| Vast - kort | Geert | 43 |
| Vast - kort | Gert-Jan | 33 |
| Vast - lang | Bas | 53 |
| Vast - lang | Berend | 57 |
| Vast - lang | Maarten | 51 |
| Vast - lang | Wim | 53 |
| Vast - lang | Freek | 49 |
| Vast - lang | Han | 55 |
| Vast - lang | Stefanie | 56 |
| Vast - lang | Cor | 65 |
| Vast - lang | Remon | 41 |
| Tijdelijk | Sebas | 29 |
| Tijdelijk | Cees | 42 |
| Tijdelijk | Michiel | 33 |
| Tijdelijk | Ruben | 35 |
| Tijdelijk | Ewoud | 32 |
| Tijdelijk | Marloes | 33 |
| Tijdelijk | Inge | 23 |
| Tijdelijk | Vincent | 24 |