



“Flexibel, maar toch loyaal en betrokken?”

Een onderzoek naar de loyaliteit en betrokkenheid van flexibele werknemers binnen een detachingsorganisatie.

Abstract: In dit onderzoek wordt de vraag gesteld of loyaliteit en betrokkenheid binnen een flexibele arbeidsrelatie mogelijk is. Om dit te onderzoeken wordt een casus gebruikt binnen een detachingsorganisatie. Aan deze flexibele arbeidsrelatie zitten twee factoren verbonden: baanonzekerheid en fysieke afstand tussen werkgever en werknemer. Volgens de huidige literatuur kunnen deze twee factoren de mate van loyaliteit en betrokkenheid bemoeilijken en is het minder vanzelfsprekend. Daarnaast wordt in de bestaande theorie veelal vergelijkingen gemaakt tussen vaste werknemers en de flexibele schil, dit onderzoek focust zich geheel op de flexibele aanstelling. Om dit te onderzoeken zijn er 15 semi-gestructureerde interviews afgenomen. Uiteindelijk blijkt dat in bepaalde opzichten loyaliteit en betrokkenheid mogelijk is. Zo heeft communicatie een essentiële bijdrage, er zal namelijk een goede band moeten worden opgebouwd tussen werkgever en werknemer. De communicatie binnen de flexibele arbeidsrelatie moet wel aan bepaalde condities voldoen. Daarnaast is er een wezenlijk verschil in contractvorm in loyaliteit (transactioneel en relationeel) maar is het wel mogelijk deze te creëren. De mate en vorm van betrokkenheid is anders, maar respondenten zijn wel bereidwillig tot het hebben van betrokkenheid.

Trefwoorden: betrokkenheid, communicatie, flexibele arbeidsrelatie, fysieke afstand, loyaliteit

Demi Koolwijk (509435)

Erasmus universiteit Rotterdam: Master Arbeid, Organisatie & Management

Begeleider: dhr. P. Mascini

Tweede lezer: dhr. S. Braster

Datum: 21 juni 2020

Aantal woorden: 9776

1. Introductie

Sociale, economische en technologische veranderingen in de afgelopen kwart eeuw hebben veroorzaakt dat organisaties meer numerieke flexibiliteit in hun werkgelegenheidssysteem integreren (Kalleberg, 2001). Onder numerieke flexibiliteit wordt verstaan: arbeidsrelaties die gemakkelijk worden aangegaan en weer kunnen worden ontbonden (van der Veen, 2013). Het CBS verstaat dit als: werknemers die geen vast contract hebben of een contract met een flexibel aantal uren zoals uitzendkrachten, gedetacheerden en zzp'ers. Recent publiceerde het CBS en TNO een onderzoek naar de groei van het aantal flexibele contracten over de afgelopen 15 jaar. Hieruit blijkt, dat het aantal flexibele werknemers is gegroeid van 1,1 miljoen in 2005 naar bijna 2 miljoen in 2020 (CBS, 2020). Dit is een forse groei, waarvan de voorspellingen zijn dat deze de komende jaren niet zal afnemen.

Door deze flexibilisering in contractvormen wordt de arbeidsrelatie ook flexibel, dit verandert de onderlinge verhoudingen tussen werkgever en werknemer (Kalleberg, 2001). Aan de flexibele aanstelling zitten een aantal factoren verbonden. Zo is het contract van tijdelijke aard en vaak van korte duur. Hierdoor ervaren werknemers meer baanonzekerheid. Zij weten immers niet voor hoelang zij voorzien zijn van een baan. Met baanonzekerheid neemt ook financiële onzekerheid toe (de Koster & van Vliet, 2014). Immers, wie zonder baan zit heeft geen inkomsten. Uit vele onderzoeken komt naar voren dat werkgevers vrezen voor minder loyaliteit vanuit werknemers als zij hen een flexibel contract aanbieden, door de baan- en financiële onzekerheid die aan een flexibele aanstelling zijn verbonden. Dit achten werkgevers problematisch aangezien ze loyaliteit en toekomstperspectief zien als kernwaarden voor hun personeel en daarmee het voortbestaan van hun organisatie (Dekker & Beer, 2015). Zonder loyaliteit vanuit werknemers kan een organisatie niet bouwen op haar personeel en is het onmogelijk organisatiedoelen te bereiken. Loyaliteit hangt namelijk samen met het leveren van prestaties en efficiëntie (Jamil & Neem, 2013). Inderdaad blijkt dat het voor werknemers minder vanzelfsprekend is om zich betrokken te voelen en loyaal te zijn naar hun werkgever als de arbeidsrelatie slechts van korte duur is. De meeste onderzoekers focussen hun onderzoek naar flexibilisering van de arbeidsmarkt op de flexibele schil die meebeweegt met de kern van interne vaste werknemers binnen een organisatie (Atkinson, 1998). Er worden vergelijkingen gemaakt tussen flexibele en vaste werknemers en het verschil daartussen in bijvoorbeeld *commitment* en *performance*.

Door deze flexibilisering zijn er zelfs organisaties ontstaan, die zich totaal toespitsen op het voorzien van flexibel personeel aan andere organisaties. Dit zijn organisaties die bestaan uit flexibel personeel, dat wordt aangesteld vanuit een detacheringsorganisatie op basis van een detacherings- of zzp-contract. Hierdoor blijven de risico's bij de detacheringsorganisatie en kan de tijdelijke werkgever zich focussen op de veranderende externe omgeving, zoals technologische ontwikkelingen om concurrenten voor te zijn. Een dergelijke verhouding tussen werknemer en de organisatie betekent wel, dat er een fysieke afstand is tussen werkgever en werknemer. Werknemer werkt op een andere locatie dan waar werkgever zich bevindt, namelijk bij de opdrachtgever. Een detacheringsorganisatie bemiddelt flexibele werknemers aan een ander bedrijf, waardoor de detacheringsorganisatie de officiële werkgever blijft maar de werkzaamheden bij de opdrachtgever worden uitgevoerd. Deze vorm wordt ook wel outsourcing genoemd en wordt voornamelijk gebruikt om de efficiëntie van organisaties te verhogen door middel van tijdswinst en kostenbesparing (Jamil & Neem, 2013).

De fysieke afstand kan gevolgen hebben voor de wijze waarop communicatie tussen werkgever en de flexibele werknemer plaatsvindt. Ook die komt meer op afstand te staan, doordat de flexibele werknemers door een andere organisatie worden ingehuurd. Flexibele werknemers die werken voor een detacheringsorganisatie hebben niet alleen te maken met baan- en financiële onzekerheid, maar

ook met communicatie op afstand. Nabije communicatie en het gebruik van meerdere communicatiekanalen kan het delen van informatie en de identificatie met de organisatie bevorderen. Wat positieve gevolgen zou hebben voor betrokkenheid en coöperatief gedrag van werknemers (Guest & Conway, 2002). Echter kan de fysieke afstand hierin een problematisch onderdeel spelen, ook omdat communicatie essentieel is voor het opbouwen van een goede arbeidsrelatie met daarin loyaliteit en betrokkenheid. Door de fysieke afstand is het mogelijk dat de manier van communiceren is veranderd. Face to face communicatie kan zijn verschoven naar meer digitaal communiceren, waarbij online, offline communicatie heeft vervangen binnen de arbeidsrelatie (Bambacas & Patrickson, 2008). Ook de inhoud van de communicatie kan door de baanonzekerheid en de fysieke afstand zijn veranderd. Werknemers bespreken wellicht niet meer alles met hun werkgever, omdat een gevoel van loyaliteit en betrokkenheid afwezig is. Dit roept de vraag op, hoe het is gesteld met de loyaliteit en betrokkenheid van flexibele werknemers die in dienst zijn van een detachingsorganisatie. In onderzoek wordt gesteld, dat outsourcing leidt tot een gebrek aan loyaliteit en betrokkenheid (Jamil & Neem, 2013). Tegelijk zijn loyaliteit en betrokkenheid van flexibele werknemers die werken voor een detachingsorganisatie nog weinig direct met elkaar in verband gebracht. Wel stellen Guest en Conway (2002) dat communicatie effect heeft op de arbeidsrelatie, maar daarbij wordt niet specifiek gekeken naar de invloed van de flexibele arbeidsrelatie en de manier waarop er wordt gecommuniceerd.

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de mate van loyaliteit en betrokkenheid van flexibele werknemers die werken voor een detachingsorganisatie. Door de baanonzekerheid die verbonden is aan een flexibele aanstelling en de fysieke afstand die er is tussen werkgever en werknemer, zijn loyaliteit en betrokkenheid niet vanzelfsprekend. Communicatie vindt op afstand plaats, terwijl communicatie essentieel is voor een goede arbeidsrelatie en gevoelens van loyaliteit en betrokkenheid op te bouwen. De probleemstelling binnen dit onderzoek luidt daarom: *is er sprake van loyaliteit en betrokkenheid in een flexibele arbeidsrelatie waarbij er slechts op afstand wordt gecommuniceerd, en hoe komt dit dan tot stand?*

De wetenschappelijke relevantie houdt verband met de specifieke casus waarop dit onderzoek zich richt: een organisatie die geheel bestaat uit flexibele werknemers met daarbij een fysieke afstand tussen werkgever en werknemer. In de bestaande literatuur zijn voornamelijk vergelijkingen gemaakt tussen interne vaste werknemers en de flexibele schil. Daarnaast heeft de nadruk veelal gelegen op interne organisaties en niet een bedrijf zoals een detachingsorganisatie. Juist in deze casus is de extra dimensie van fysieke afstand tussen werkgever en werknemer een belangrijke toevoeging op de te onderzoeken concepten: loyaliteit en betrokkenheid. In organisaties is er wel onderzoek gedaan naar het concept loyaliteit en betrokkenheid, maar zonder de focus op flexibele werknemers.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de concepten flexibilisering van de arbeidsmarkt en de flexibele arbeidsrelatie met daarin loyaliteit en betrokkenheid verder uitgediept. Als gevolg hierop wordt (digitale) communicatie uitgewerkt en in verband gebracht met de flexibele arbeidsrelatie en loyaliteit en betrokkenheid. Deze theoretische uiteenzetting mondt uit in een voorlopig antwoord op de probleemstelling.

2.1 Flexibilisering van de arbeidsmarkt

De arbeidsrelatie is de afgelopen jaren aanzienlijk veranderd. Voorheen waren flexibele contracten een uitzondering, tegenwoordig komen ze in vrijwel alle organisaties voor (de Leede et.al, 2002). Inmiddels is er zelfs een hele snelle groei te zien in deze contracten en zijn er flexleveranciers ontstaan die zich totaal toespitsen op het leveren van flexibele werknemers aan andere organisaties, zoals een detacheringsorganisatie doet. Organisaties maken steeds meer gebruik van deze flexleveranciers en betrekken hen bij de strategische personeelsplanning (Verbiest, Goudswaard & Van Wijk, 2014). De markt verandert van stabiliteit naar flexibiliteit, waarbij een teruglopende economie veel invloed heeft op deze flexibele markt waarin werkloosheid sneller aanwezig is (Atkinson, 1998). Er is een overgang gaande van de traditionele arbeidsrelatie naar een flexibele individualistische arbeidsrelatie (de Leede et.al, 2002).

2.2 De traditionele en flexibele arbeidsrelatie

Een arbeidsrelatie kan als volgt gedefinieerd worden: de onderlinge relatie die werkgever en werknemer met elkaar aangaan. De werknemer gaat de verplichting aan tot het verrichten van arbeid en de werkgever gaat de verplichting aan tot het geven van een beloning met betrekking tot de verrichte arbeid (de Leede, Huiskamp & Looise, 2002). De traditionele arbeidsrelatie kan worden omschreven als een relatie met wederzijdse investeringen. Er wordt van werknemers verwacht, dat ze een brede bijdrage leveren aan de organisatie: dat ze multi-inzetbaar zijn en goede prestaties leveren voor de lange termijn. Bosch (2004) noemt het de standaard arbeidsrelatie welke volgens hem bestaat uit stabiliteit, sociale bescherming en afhankelijkheid. Een fulltime baan met wederzijdse verantwoordelijkheid, zoals vaste werkdagen en tijden, maar ook sociale verplichtingen tegenover elkaar. De focus van het traditionele contract ligt niet alleen op vandaag maar ook op morgen. Het is toekomstgericht, waardoor de verwachtingen tussen werkgever en werknemer duidelijk zijn (Bosch, 2004). Werknemers voelen zich verbonden met de organisatie; werkgever en werknemer weten immers wat ze aan elkaar hebben en van elkaar kunnen verwachten.

De nieuwe flexibele arbeidsrelatie heeft een geheel ander karakter. Wat de werkgever biedt aan de werknemer is relatief beperkt. De arbeid is van tijdelijke aard, er is voor onbepaalde tijd geen vast salaris en werkgever en werknemer zijn minder afhankelijk van elkaar. Ashford (2007) beschrijft dit als de overgang naar niet-standaard werk, volgens hem is dit nog een breed begrip wat nog niet volledig geïnstitutionaliseerd is binnen organisaties. Het is een nieuwe vorm van arbeidsrelatie, die zich kenmerkt door het flexibele karakter en beperkte administratieve controle. Daarnaast wordt er een geringere bijdrage van de werknemer verwacht, omdat de werknemer in mindere mate bij hoeft te dragen aan het algehele succes van de organisatie door de tijdelijke aard van het contract. In plaats hiervan biedt de werkgever de werknemer een kortdurende uitdagende baan met goede arbeidsvoorwaarden. Werknemers verwachten ook niet dat de werkgever langdurige werkzekerheid biedt. Het belangrijkste is het krijgen van een beloning als ze aan de vooraf gestelde output hebben voldaan (Tsui & Wu, 2005). Soms wordt de flexibele arbeid ook als opstapje gezien naar reguliere werkgelegenheid, het is een vorm van werkervaring opdoen om daarna een grotere kans te hebben op het krijgen van een vast contract. Als hier een flexibel karakter aan verbonden zit, wordt dit gewoonweg geaccepteerd (Cappelli, 1999). Om toekomstige baan zekerheid te verkrijgen, blijven werknemers hierdoor bij hun werkgever ook al betreft het een flexibel contract.

2.2.1 Baanonzekerheid en fysieke afstand

Echter, het gevoel van baanonzekerheid is aanzienlijk afgenomen door de mate waarin flexibele contracten hedendaags worden aangeboden. Het concept baanonzekerheid verwijst naar de bezorgdheid van een individu over het voortbestaan van zijn arbeidsplaats (De Witte et al., 2004). Typisch voor dit concept is dat het onzekerheid biedt voor de toekomst: het is voor werknemers onzeker of ze de huidige arbeidsplaats zullen behouden dan wel zullen verliezen. Er is geen zekerheid over baancontinuïteit, waardoor de focus ligt op een korte termijnperspectief. Baanonzekerheid heeft een ongewenst en onvrijwillig karakter, hierdoor is werkloosheid meer vanzelfsprekend in tegenstelling tot de traditionele arbeidsrelatie. Baanonzekerheid kent een onderscheid in kwantitatieve en kwalitatieve baanonzekerheid. Waarbij kwantitatieve baanonzekerheid betrekking heeft op het behoud of het verlies van de baan, doorslaggevend is hier de onzekerheid of men de baan kan behouden dan wel werkloos zal worden. Kwalitatieve baanonzekerheid verwijst naar gewaardeerde aspecten zoals loon, werkuren of werkinhoud (De Witte et al., 2004). In dit onderzoek wordt onderzocht in hoeverre zowel kwantitatieve als kwalitatieve baanonzekerheid invloed heeft op de mate waarin werknemers zich betrokken en loyaal voelen. Doordat baanonzekerheid grotendeels is afgenomen, hebben werknemer en werkgever andere verwachtingen naar elkaar. Werkgevers wil kostenreductie om de concurrent voor te zijn en om sociale, economische en technologische veranderingen op te kunnen vangen. Werknemer wil daarentegen baan- en financiële zekerheid (de Koster & van Vliet, 2014). Een organisatie waar men slechts voor een korte periode werkzaam is, brengt minder verbondenheid met zich mee. In de literatuur is dit al meerdere malen bevestigd: een flexibele arbeidsrelatie heeft negatieve gevolgen voor de betrokkenheid en de arbeidsattitudes van individuele werknemers (De Witte et al., 2004). Daarnaast zal de extra dimensie van fysieke afstand deze loyaliteit en betrokkenheid nog aanvullend bemoeilijken. Door outsourcing werken de officiële werkgever en werknemer op een andere geografische locatie. De detachingsorganisatie is de juridische werkgever met betrekking tot salarisbetaling, maar voor de aansturing van werkzaamheden is de opdrachtgever verantwoordelijk. Door de fysieke afstand is de verwachting dat het lastiger is een band op te bouwen binnen de arbeidsrelatie en wederzijdse verwachtingen te managen, waardoor loyaliteit en betrokkenheid kunnen ontstaan. Door de fysieke afstand kan er tevens slechts op afstand worden gecommuniceerd, terwijl dit van groot belang voor binding en het opbouwen van een goede arbeidsrelatie.

2.3 Flexibilisering, loyaliteit en betrokkenheid

Loyaliteit en betrokkenheid van werknemers is essentieel binnen een organisatie: een werknemer die loyaal en betrokken is identificeert zich met de organisatiedoelen, cultuur en waarden (Jamil & Neem, 2013). Aan de andere kant creëert het bewustzijn, als een individu zich minder betrokken voelt bij de organisatie: is deze werknemer namelijk nog wel van toegevoegde waarde voor het verwezenlijken van de organisatiedoelen (Hart & Thompson, 2007). Echter wordt het hebben van loyaliteit en betrokkenheid bemoeilijkt in deze casus vanwege het flexibele karakter. Er wordt verwacht dat er door de flexibilisering een verschuiving heeft plaatsgevonden in de mate en vorm van loyaliteit en betrokkenheid.

Wederzijdse loyaliteit wordt gekenmerkt door toewijding, betrokkenheid en tevredenheid. Het omvat de kwaliteit van sociale verbintenissen die je met elkaar aangaat. Het is een begrip dat individuen in staat stelt de relatie met een ander persoon of partij te karakteriseren. Loyaliteit speelt sinds tientallen jaren een steeds belangrijkere rol in de hedendaagse bedrijfsethiek door de veranderingen die binnen de arbeidsrelatie hebben plaatsgevonden (Hart & Thompson, 2007).

Onderzoekers onderscheiden binnen de literatuur twee vormen van loyaliteit: transactionele en relationele loyaliteit. Transactionele loyaliteit kenmerkt zich door de economische aard; deze vorm omvat bereidheid om bijvoorbeeld overwerkuren te maken en hoge prestaties te leveren in ruil voor loon (McDonald & Makin, 1999; Hart & Thompson, 2007). Werknemers met transactionele loyaliteit zijn over het algemeen competitief ingesteld, maar missen de lange termijn verbintenis met de organisatie. Relationele loyaliteit daarentegen kenmerkt zich door waargenomen verplichtingen richting werknemer en de werkgever heeft de verplichting werkzekerheid terug te bieden. Deze werknemers zijn bereid een langdurige relatie met hun werkgever op te bouwen (McDonald & Makin, 1999; Hart & Thompson, 2007). Het verschil tussen deze twee vormen duidt vooral op de korte (transactioneel) en lange (relationeel) termijn relatie. Wederzijdse loyaliteit speelt een grote rol bij het in stand houden van een goede arbeidsrelatie, de verbondenheid die werkgever en werknemer met elkaar aangaan en de manier waarop ze trouw zijn aan elkaar. De verwachting is, dat door de flexibilisering een verschuiving heeft plaatsgevonden van relationele naar transactionele loyaliteit binnen de arbeidsrelatie. Baanonzekerheid en de fysieke afstand hebben ervoor gezorgd dat wederzijdse verbondenheid tussen werkgever en werknemer is afgenomen.

Loyaliteit hangt nauw samen met betrokkenheid. Betrokkenheid omschrijft de mate van toewijding die je hebt aan een organisatie. Er zijn drie vormen te onderscheiden waarmee je je als werknemer betrokken kan voelen bij een organisatie: je bent betrokken omdat je dat wilt (affectieve betrokkenheid), je bent betrokken omdat je moet (continue betrokkenheid) of je bent betrokken omdat je voelt dat dat normaal is (normatieve betrokkenheid) (Bambacas & Patrickson 2008; Hart & Thompson, 2007). McDonald en Makin (1999) benadrukken dat iedere vorm van betrokkenheid invloed heeft op de relatie tussen werkgever en werknemer en de mate van loyaliteit hierin. Volgens de Witte et al. (2004) kan er vastgesteld worden, dat baanonzekerheid de organisatiebinding aantast. Als werknemers onvoldoende tijd krijgen om de organisatie te leren kennen, doordat de baan slechts voor korte duur is, willen en kunnen zij hun kennis en ideeën ook minder goed inzetten ten behoeve van de organisatie. Kortom, wanneer de zekerheid over de toekomst van de arbeidsplaats wordt beschadigd kan een werknemer dit laten zien door minder betrokkenheid, interesse en motivatie te tonen. Door zich minder in te spannen voor de organisatie verlaagt eveneens de loyaliteit van de werknemer. De verwachting is, dat er door de flexibilisering een verschuiving heeft plaatsgevonden van affectieve en normatieve betrokkenheid naar meer continue betrokkenheid. Naast het aspect baanonzekerheid heeft de fysieke afstand hier nog extra invloed op. Zoals eerder aangegeven omvat betrokkenheid sociale verbintenissen. Deze verbintenissen ontstaan tijdens sociale interacties tussen individuen: elkaar zien, elkaar spreken en op elkaar reageren (Verbiest & Koopmans, 2018). Het vormen van deze sociale verbintenissen wordt bemoeilijkt door de fysieke afstand die aanwezig is tussen werkgever en werknemer. Hierdoor verdwijnt de fysieke sociale interactie die nodig is voor het opbouwen van een goede verstandhouding.

2.4 Flexibilisering en communicatie

Doordat er een fysieke afstand is tussen werkgever en werknemer wordt er ook op afstand gecommuniceerd. Communicatie met werknemers is een van de belangrijkste bijdragen aan de effectiviteit van een organisatie. Door verschillende communicatiekanalen te gebruiken wordt er een link gecreëerd tussen de werknemer en de werkgever. Communicatiemiddelen zorgen voor een andere manier van werken, omdat het relaties verbetert (Lee, 2010; Guinan, Parise & Rollag, 2014). Daarnaast draagt effectieve communicatie bij aan een hogere productiviteit, meer betrouwbaarheid, hogere betrokkenheid en meer vertrouwen tussen werkgever en werknemer (Bambacas & Patrickson,

2008; Lee, 2010). De selectie van communicatietools die binnen een organisatie hedendaags worden gebruikt, is gebaseerd op het bedrijfsdoel en het interne communicatieproces (Lee, 2010).

Binnen de traditionele arbeidsrelatie is de manier van communiceren vooral gericht op face to face communicatie. Via face to face communicatie worden ook non-verbale boodschappen gedeeld en ontstaat er meer intimiteit en vertrouwen bij het delen van informatie (Lee, 2010). De betrokkenheid van werknemers wordt versterkt door algemene aspecten van communicatie zoals tevredenheid, cultuur, informatievoorziening, relaties en de kwaliteit van communicatie (Bambacas & Patrickson, 2008). Dit zou betekenen dat face to face communicatie gepaard gaat met werknemers die zich hecht verbonden voelen met hun werkgever en betrokken en loyaal zouden zijn.

In tegenstelling tot de traditionele arbeidsrelatie wordt binnen de flexibele arbeidsrelatie in deze casus veelal op afstand gecommuniceerd. Door de fysieke afstand is het waarschijnlijker, dat er meer digitale communicatiemiddelen gebruikt worden. Binnen het digitaal communiceren hebben de afgelopen jaren vele technologische ontwikkelingen plaatsgevonden. Deze ontwikkelingen hebben de manier van communiceren aanzienlijk veranderd. Face to face communicatie maakt plaats voor meer computergestuurde communicatiemiddelen, zoals telefoon, videoconference, email en social media. Digitale communicatietools worden tegenwoordig steeds meer ingezet om binnen organisaties te communiceren. Tools die worden gebruikt zijn onder andere: online platforms zoals bedrijfseigen platforms, intranet maar ook publieke sociale platforms zoals Skype en LinkedIn en mobiele platforms zoals Email en WhatsApp (Guinan, Parise & Rollag, 2014). Echter onderzoekers geven aan, dat er enkele nadelen verbonden zijn aan het gebruik van deze tools. Het is minder persoonlijk, het is meer anoniem en er is minder aanwezigheid van statusverschillen (van den Hooff & de Ridder, 2004). Dit betekent ook dat digitaal communiceren waarschijnlijk invloed heeft op de betrokkenheid en loyaliteit van flexibele werknemers. Lee (2010) heeft onderzoek gedaan naar deze verschillende digitale communicatietools binnen organisaties en heeft daarbij bekeken wat werknemers het meest prefereren. Hieruit is naar voren gekomen dat hedendaags meer gebruik wordt gemaakt van digitale communicatie, maar dat dit niet altijd de voorkeur van werknemers geniet. Ondanks de fysieke afstand zal face to face communicatie nog steeds de voorkeur hebben. Het wordt gezien als de meest effectieve manier van communiceren, niet alleen voor het opbouwen van relaties tussen werknemers onderling maar ook in de relatie met de werkgever. Dit maakt uiteindelijk de band sterker voor het creëren van loyaliteit en betrokkenheid.

2.5 Conclusie theorie

Op basis van de bestaande literatuur kan geconcludeerd worden, dat er een verschuiving plaatsvindt van een traditionele arbeidsrelatie naar een flexibele arbeidsrelatie. Twee belangrijke factoren zitten verbonden aan een flexibele arbeidsrelatie binnen een detacheringsorganisatie: baanonzekerheid en fysieke afstand. Om binnen een flexibele arbeidsrelatie meer loyaliteit en betrokkenheid te laten ontstaan bemoeilijken deze twee factoren deze mogelijkheid. Baanonzekerheid zorgt bij werknemers voor onzekerheid in de toekomst met betrekking tot het behouden van een vaste arbeidsplaats. Daarnaast is de arbeid vaak slechts voor een korte periode. Er wordt verwacht dat er een verschuiving heeft plaatsgevonden van relationele loyaliteit naar transactionele loyaliteit. De focus binnen de arbeidsrelatie is daardoor meer komen te liggen op de korte termijn in plaats van de lange termijn relatie. Daarnaast zal de mate en vorm van betrokkenheid ook zijn veranderd, dan wel zijn afgenomen. Deze is meer richting continue betrokkenheid verschoven in plaats van affectieve en normatieve betrokkenheid. De fysieke afstand zorgt ervoor, dat er voornamelijk op afstand en digitaal wordt gecommuniceerd. Wat het lastiger maakt een goede arbeidsrelatie op te bouwen en te behouden.

Loyaliteit en betrokkenheid zal hierdoor eveneens afnemen, doordat face to face contact vermindert maar wel belangrijk is voor relatie opbouw. In dit onderzoek wordt daarom verder onderzocht of het mogelijk is loyaliteit en betrokkenheid te hebben binnen een arbeidsrelatie waarin baanonzekerheid en fysieke afstand een grote rol spelen. Waarbij in de literatuur veelal onderscheid is gemaakt tussen vaste werknemers en de flexibele schil binnen een organisatie, richt dit onderzoek zich volledig op flexibele werknemers die voor een detachingsorganisatie werkzaam zijn en waarbij de fysieke afstand een bijkomende factor is.

3. Methodologie

Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van een kwalitatief onderzoek. Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek, omdat daarmee de verschillende concepten binnen het onderzoek meer open kunnen worden onderzocht. De concepten zijn: flexibele arbeidsrelatie, betrokkenheid, loyaliteit en digitale communicatie. Deze concepten zijn van gevoelige aard en lastig kwantitatief meetbaar welke beter kunnen worden onderzocht in een kwalitatief onderzoek. Daarnaast kan ik kwalitatief onderzoek ook emoties en gevoelens worden gemeten (Babbie, 2016). Non-verbale houdingen kunnen door het face to face contact geobserveerd worden welke de betekenissen en interpretaties van respondenten kunnen verhelderen. Het is een exploratief onderzoek geweest, omdat met name deze specifieke casus nog niet eerder systematisch is onderzocht. Doordat het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van een casus is het een case study. Hierin wordt een probleem of issue binnen een case ontdekt, geanalyseerd en beschreven. Een case study gaat over het ontwikkelen van een diepgaand begrip. Het onderzoek is een single instrumentele case study omdat dit onderzoek een ongebruikelijke of unieke situatie kent (Creswell & Poth, 2017), namelijk een variant van flexibilisering binnen een specifieke organisatie.

3.1 Casus

De casus waar dit onderzoek zich op heeft gericht betreft een detachingsorganisatie. Zij outsourcen werknemers aan andere organisaties door middel van een flexibel contract. Dit betekent dat er sprake is van een flexibele arbeidsrelatie tussen werkgever (detachingsorganisatie) en werknemer (individueel die wordt gedetacheerd of als zzp'er te werk wordt gesteld bij een opdrachtgever). Deze opdrachtgever heeft de verantwoordelijkheid tot aansturing en leidinggeven richting de werknemer. De detachingsorganisatie behoudt de officiële verantwoordelijkheid en is de juridische werkgever. Het betreffen flexibele arbeidscontracten zoals detachering of zzp-contracten voor een bepaalde periode, vaak voor de duur van een project. Op dit moment staan er circa 150 flexibele werknemers op de loonlijst. Dit betreffen HBO en WO geschoolden. Daarnaast zijn er interne werknemers van sales tot administratie die ervoor zorgen dat de flexibele werknemers geworven en geoutsourced kunnen worden. Deze worden niet meegenomen in dit onderzoek. De detachingsorganisatie bevindt zich in Rotterdam, maar de arbeid vindt plaats bij diverse opdrachtgevers door het hele land.

3.2 Steekproef

De steekproef bestaat uit een goede afspiegeling van de 150 flexibele werknemers van de casus organisatie. Om deze steekproef te benaderen is de *maximum variation* strategie gehanteerd. Dit houdt in dat er diverse variaties van individuen zijn samengesteld op basis van specifieke eigenschappen (Creswell & Poth, 2017). Om te komen tot maximale variatie zijn er 4 kenmerken geselecteerd: er is gekeken naar contractvorm (detachering en zzp), duur verbonden met de detachingsorganisatie, leeftijd en branche. Gedetacheerden en zzp'ers kunnen wellicht anders

aankijken tegen een flexibele aanstelling. Van zzp'ers is bekend dat zij zelfstandigen zijn en daardoor vaker vrijwillig voor de flexibele arbeidsrelatie kiezen in tegenstelling tot gedetacheerden (Verbiest, Goudswaard & Van Wijk, 2014). Er is gekozen voor verschillende leeftijden, omdat de verwachting was dat andere generaties ook anders aankijken naar een flexibele aanstelling. Binnen diverse branches zijn werknemers gedetacheerd, dit loopt uiteen van non-profit tot profit. Voorbeelden zijn: gemeentes, onderwijsinstellingen maar ook banken en verzekeraars en grote internationale spelers binnen de olie- en gasindustrie. Binnen deze diverse branches zijn ook diverse flexibele werknemers werkzaam, een andere branche vraagt om een andere persoonlijkheid en karaktereigenschappen welke moeten passen bij de gevraagde functie. Deze verschillen kunnen invloed hebben op de mate van loyaliteit en betrokkenheid en de manier van communiceren. Er is ook een vergelijking gemaakt in duur dat werknemers al verbonden zijn met de detachingsorganisatie. Er wordt namelijk verwacht dat flexibele werknemers die al lang via de detachingsorganisatie werkzaam zijn een andere mate van betrokkenheid en loyaliteit ervaren dan een flexibele werknemer die pas een aantal maanden via de detachingsorganisatie werkzaam is. Uiteindelijk zijn er vier categorieën ontstaan: contractvorm, leeftijd, branche en duur verbonden met de detachingsorganisatie. Er zijn 15 interviews afgenomen met een diverse range uit iedere categorie respondenten, zie hiervoor bijlage 1.

3.3 Onderzoeksopzet

Het kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd aan de hand van diepte-interviews. Deze interviews waren semi-gestructureerd, wat betekent dat vooraf een topiclijst is opgesteld op basis van de verschillende concepten die in het onderzoek centraal stonden. Tijdens de interviews kon zo worden doorgevraagd op de antwoorden die de respondenten gaven. Hierdoor kon een diepere benadering van de concepten worden onderzocht. Daarnaast is er bij een semi-gestructureerd onderzoek ook de mogelijkheid om af te wijken van de topiclijst, zodat er meer ingespeeld kon worden op de antwoorden van de respondent. Dit gaf ook de gelegenheid aan respondenten om zelf invulling te geven aan de onderwerpen. De belevingswereld van de respondenten kwam hierdoor beter naar voren wat een realistischer beeld schept (Creswell & Poth, 2017). Door de huidige situatie in de samenleving (Coronavirus) zijn de interviews via Skype of telefonisch afgenomen.

3.4 Verantwoording topics

De volgende topics zijn aan de hand van het kwalitatieve onderzoek gemeten: flexibele aanstelling, betrokkenheid, loyaliteit en (digitale) communicatie. Tijdens de interviews is nagegaan hoe respondenten aankeken tegen de flexibele aanstelling. Hoe zij dit ervaren en wat op basis van de aanstelling hun verwachtingen waren richting hun werkgever. Daarnaast werd gevraagd in hoeverre respondenten zich betrokken en loyaal voelen richting hun werkgever. Of deze flexibele aanstelling invloed heeft op hun betrokkenheids- en loyaliteitsgevoel. Tot slot werd het concept communicatie gemeten, er werd gekeken hoe de communicatie op afstand werd ervaren. Of de voorkeur ging naar face to face of digitaal contact. En wat voor invloed de mate van communiceren had op hoe betrokken en loyaal de respondenten zich voelden. Hoe respondenten het liefst communiceren met hun werkgever en wat de frequentie hierin is. Als voorbeeld werden diverse manieren van communicatie voorgelegd, zoals face to face en online: Skype, Whatsapp en LinkedIn. Voor de gehele topiclijst, zie bijlage 2.

3.5 Data analyse

De interviews zijn opgenomen via geluidsopname apparatuur en vervolgens getranscribeerd. De transcripten zijn met behulp van ATLAS.ti gecodeerd. Er is begonnen met open codering, wat inhoudt dat alle belangrijke tekstfragmenten een code toegekend krijgen. Vervolgens zijn er op basis van deze open codes categorieën opgesteld, dit zijn de axiale codes. Hiervan zijn alleen de relevante codes behouden, waarna op selectieve wijze relaties zijn gelegd tussen deze verschillende categorieën, dit is selectieve codering. Op basis van deze code informatie zijn de belangrijkste concepten voor het onderzoek naar voren gekomen.

4. Resultaten

Als gevolg van de flexibilisering van de arbeidsmarkt zou volgens de theorie baanonzekerheid en fysieke afstand ervoor zorgen dat de mate en vorm van loyaliteit en betrokkenheid zou zijn afgenomen dan wel zijn veranderd. In deze analyse is gekeken naar de mate en vorm van loyaliteit en betrokkenheid van flexibele werknemers en welke rol communicatie hierin speelt. Het antwoord van de analyse bestaat uit vier delen: het bewust zijn van de flexibele aanstelling met daarin de aspecten baanonzekerheid en fysieke afstand. Hoe en in welke mate er sprake is van loyaliteit en betrokkenheid. En welke rol communiceren op afstand hierin speelt. Tot slot zijn er verschillen tussen de categorieën geconstateerd welke in de laatste paragraaf zijn beschreven.

4.1 Flexibele aanstelling: baanonzekerheid en fysieke afstand

Uit de resultaten blijkt dat respondenten zich bewust zijn van het feit dat de flexibele arbeidsrelatie anders is ingericht dan de traditionele arbeidsrelatie. Er zijn respondenten die aangeven bewust voor deze flexibele aanstelling gekozen te hebben, omdat de inhoud van de baan bij de opdrachtgever hen aantrok. De flexibele aanstelling zat daaraan verbonden waardoor het gewoonweg wordt aanvaard. Desalniettemin zouden een aantal respondenten wel voor een vast contract kiezen als die gelegenheid er was:

Respondent 7: "Door deze coronacrisis realiseer ik mij heel goed dat ik zomaar mijn baan kwijt kan raken. Ik zou het daarom wel fijner vinden in dienst te zijn en een vast contract te hebben. Bij onvoorziene omstandigheden zoals nu geeft een vast contract gewoon meer zekerheid. Ja, ik verdien iedere maand wel lekker maar ik weet nooit wanneer het stopt. Het salaris motiveert heel erg, maar anderzijds weet ik dat ik altijd om mij heen moet blijven kijken".

Dit komt overeen met de theorie waarin werd geschetst dat werkgevers, werknemers tegenwoordig een uitdagende baan bieden met goede arbeidsvoorwaarden in plaats van stabiliteit en zekerheid (Tsui & Wu, 2005). Respondenten geven daardoor aan dat ze in dienst willen treden bij de opdrachtgever. Zij zien de flexibele aanstelling als opstap naar een vaste aanstelling. Dit komt overeen met de theorie van Capelli (1999) die inderdaad stelde dat werknemers een flexibel contract vaak als opstap zien voor hun carrière en de flexibele aanstelling met bijbehorende voorwaarden daardoor maar accepteren. Door de flexibele aanstelling kwam ook naar voren dat respondenten zich enigszins zorgen maken over hun toekomst:

Respondent 5: "Als ik op langere termijn kijk, waar ik over een paar jaar zou willen staan, dan zou ik wel een huis willen kopen. Op sommige momenten denk ik dan wel, wat meer zekerheid zou fijn

zijn. Maar ik realiseer mij ook dat ik deze keuze zelf heb gemaakt om voor deze detachingsorganisatie te gaan werken”.

Het lijkt erop dat veel respondenten in een tweestrijd zitten met de keuze die zij hebben gemaakt. De flexibele aanstelling brengt zowel voordelen als nadelen met zich mee. Naast de onzekerheid geven sommige respondenten aan de tijdelijkheid van het contract juist weer als voordeel te beschouwen. Het regelmatig wisselen van baan zorgt voor afwisseling en diversiteit. Ook wordt er veel gebruik gemaakt van het netwerk van de detachingsorganisatie, wat eveneens een voordeel met zich meebrengt. Dit verkleint de kans zonder werk te komen zitten, waardoor baanonzekerheid afneemt.

Binnen de detachingsorganisatie zijn zowel gedetacheerden en zzp'ers zich bewust van de fysieke afstand tot hun officiële werkgever. Respondenten zien dit niet direct als een belemmering, zij weten bij het aangaan van de relatie dat zij hun werkgever niet dagelijks zullen zien. Sommige geven aan dit wel een bijzondere constructie te vinden, anderen vinden het een voordeel. Zij zien hun werkgever als een extra sparringpartner, een onafhankelijke partner waar ze problemen en vraagstukken van de werkvloer mee kunnen bespreken. Er kan gesteld worden, dat er zowel voor- als nadelen kleven aan de flexibele aanstelling volgens respondenten. Belangrijkste is dat ze zich wel bewust zijn van hun flexibele aanstelling.

4.2 Loyaliteit en betrokkenheid

De vraag werd opgeroepen of loyaliteit en betrokkenheid mogelijk is binnen een flexibele arbeidsrelatie ondanks de baanonzekerheid en fysieke afstand. Het antwoord hierop is ja. Uit de analyse blijkt dat respondenten het belangrijk vinden een goede band met hun werkgever op te bouwen. Dit doen zij door goede, structurele en professionele communicatie te hebben met hun werkgever. Door de communicatie wordt een band opgebouwd die meestal een gevoel van loyaliteit en betrokkenheid creëert. Echter is het opbouwen van een band een proces wat groeit en niet direct vanaf het begin merkbaar is. Hoe langer een flexibele werknemer verbonden is met de detachingsorganisatie hoe sterker de loyaliteit en betrokkenheid uiteindelijk worden:

Respondent 11: “Ik heb in al die jaren hele leuke opdrachten gedaan en dat is altijd goed verlopen. Ik heb nooit problemen gehad met een opdrachtgever of met de detachingsorganisatie. Je hebt recruiters die willen alleen maar scores, maar hier is het echt persoonlijk. In al die jaren bouw je dan wel een band op samen. Ik denk dat dat heel belangrijk is voor het onderlinge contact wat je hebt, je brengt elkaar up to date, dat geeft een goed gevoel”.

Op basis van de theorie werd verwacht dat er door de flexibele arbeidsrelatie eerder sprake is van transactionele loyaliteit dan relationele loyaliteit (McDonald & Makin, 1999; Hart & Thompson, 2007). Dit blijkt uit de resultaten inderdaad naar voren te komen. Door de korte duur van hun contract zijn respondenten vooral korte termijn gericht. Hun toekomst zien ze veelal niet bij de detachingsorganisatie maar bij een opdrachtgever. Deze arbeidsrelatie zien zij als tijdelijk, dit geeft aan dat baanonzekerheid duidelijk invloed heeft op de mate en vorm van loyaliteit. Respondenten geven aan dat er een samenwerkingsgevoel moet ontstaan. Een gevoel dat er bekend is wat je van elkaar kunt verwachten.

Respondenten voelen enige mate van betrokkenheid, echter wordt aangegeven dat de betrokkenheid wel kan worden vergroot. Zo missen zij contact met andere flexibele werknemers, dit zou het teamgevoel en de verbondenheid met de detachingsorganisatie vergroten. Daarnaast zouden ze van de detachingsorganisatie meer een faciliterende rol verwachten met betrekking tot

hun persoonlijke ontwikkeling. Bijvoorbeeld in de vorm van het aanbieden van trainingen. De fysieke afstand speelt hierin een belangrijke rol, het is lastiger elkaar te bereiken en verwachtingen naar elkaar uit te spreken wanneer je elkaar niet dagelijks fysiek ziet. Juist vanwege deze afstand vinden respondenten het belangrijk een goede band op te bouwen met de detachingsorganisatie om het gevoel van betrokkenheid te versterken:

Respondent 6: "Ik voel mij zeker wel betrokken maar het kan wel meer zijn. Als je via een andere partij bij een opdrachtgever werkt dan is de betrokkenheid sowieso al anders, de detachingsorganisatie ziet niet hoe ik werk. Daarom vind ik het juist belangrijk wel regelmatig contact te hebben. Onlangs kregen we een kaart en chocola opgestuurd omdat we thuis aan het werk zijn. Het zijn kleine dingen maar het versterkt wel het gevoel van dat je erbij hoort".

In de theorie werden drie vormen van betrokkenheid geschetst: affectieve, normatieve en continue betrokkenheid (Bambacas & Patrickson 2008; Hart & Thompson, 2007). De verwachting was dat er door de flexibilisering eerder sprake zou zijn van continue betrokkenheid in plaats van affectieve en normatieve betrokkenheid. Uit bovenstaand citaat kan inderdaad geïnterpreteerd worden dat de respondent het normaal vindt om betrokkenheid bij een werkgever te hebben, maar door de flexibele aanstelling zich bewust is van een andere mate van betrokkenheid. Wel blijkt dat de respondent graag betrokken wilt zijn, maar dat hier andere aspecten voor nodig zijn dan in een traditionele arbeidsrelatie. Het lijkt erop dat er binnen een flexibele arbeidsrelatie eerder sprake is van affectieve en continue betrokkenheid dan van normatieve betrokkenheid.

Wat een toevoeging blijkt te zijn op de bestaande theorie is dat vertrouwen nauw verbonden is aan loyaliteit en betrokkenheid. Zo gaf een respondent aan dat een gevoel van betrokkenheid zorgt voor een gevoel van waardering. Hierdoor wordt vertrouwen gecreëerd en is het makkelijker open communicatie met elkaar te hebben en vertrouwelijke informatie met elkaar uit te wisselen. Dit wordt als belangrijk ervaren bij het opbouwen van een band met daarin een betrokkenheidsgevoel. Zonder vertrouwen kan er geen samenwerking tot stand komen. Zo gaf een respondent aan liever voor haar contactpersoon te kiezen die zij het meest vertrouwt indien zij een probleem heeft. Zij heeft vertrouwen dat hij haar helpt, dat vertrouwen hebben ze samen opgebouwd.

Geconcludeerd kan worden dat loyaliteit en betrokkenheid binnen een flexibele arbeidsrelatie daadwerkelijk tot stand kunnen komen. Echter moet er wel bij stil worden gestaan, dat de relatie vanuit respondenten veelal korte termijn gericht is en daarom eerder transactionele loyaliteit zal voorkomen dan relationele loyaliteit. Het is wel mogelijk loyaliteit te creëren, daarvoor zal een sterke band moeten worden opgebouwd met wederzijds vertrouwen. Daarnaast wordt betrokkenheid in een flexibele arbeidsrelatie niet direct als normaal gezien (normatieve betrokkenheid), desalniettemin staan respondenten er wel voor open (affectieve betrokkenheid). Andere aspecten zullen belangrijk zijn zoals een faciliterende rol met betrekking tot persoonlijke ontwikkeling van werknemers.

4.3 Het belang van communicatie

Door de fysieke afstand tussen werkgever en werknemer wordt er ook op afstand gecommuniceerd. Dit is een essentieel concept voor het creëren van loyaliteit en betrokkenheid binnen een arbeidsrelatie. Respondenten geven aan dat de detachingsorganisatie professioneel, zakelijk en persoonlijk met hen communiceert. Hieruit blijkt, dat de werkgever is ingesteld op de afstand door op een bepaalde manier met hun werknemers te communiceren: professioneel maar toch persoonlijk. Mede hierdoor wordt communicatie door de respondenten over het algemeen als zeer goed ervaren.

Respondent 8: "Wat ik fijn vind is het zakelijk doch informele contact. Het contact is heel positief en super toegankelijk. Als ik een vraag heb over mijn thuiswerkspullen wordt dat heel enthousiast ontvangen. Men is heel bereid om te helpen, zeker als je zelf met dingen komt."

Sommige respondenten geven aan structureel contact belangrijk te vinden met hun werkgever. Juist door de fysieke afstand is structureel contact meer noodzakelijk voor het opbouwen van een goede relatie. De frequentie van het contact verschilt tussen een keer per maand tot een keer per kwartaal. Dit ligt aan de fase waarin de werknemer zit, bij de opstart van een nieuwe opdracht is er meer contact dan gedurende de opdracht. Voorafgaand is er nog onduidelijkheid en wordt er regelmatig overlegt over vraagstukken bij de opdrachtgever. Daarna is de werksituatie meer gestabiliseerd en is er minder contact nodig. Ook geven respondenten aan dat het niet zozeer gaat om de kwantiteit maar vooral de kwaliteit van het contact. Naarmate de band groeit neemt ook de frequentie van het contact af. Zo gaf een respondent aan al een goede vertrouwensband te hebben opgebouwd. Eén keer per jaar een face to face afspraak is daardoor voor haar voldoende. Vooral de manier waarop het contact plaatsvindt is hierbij van belang.

Door de fysieke afstand was de verwachting dat communicatie veelal digitaal zou plaatsvinden. Respondenten geven aan dat er zowel digitaal als face to face contact is met hun werkgever. Zij spreken eens in de zoveel tijd af om een kop koffie te drinken met elkaar, tussendoor is veelal telefonisch contact. Echter, het belangrijkste wat wordt aangegeven is dat digitaal contact, face to face contact niet vervangt. Face to face communicatie blijft volgens de meeste respondenten het belangrijkste ondanks de afstand:

Respondent 5: "Er kan tegenwoordig veel digitaal, maar natuurlijk is het wel goed het face to face contact te houden, want daardoor behoud je wel meer connectie. Als er helemaal geen face to face contact zou zijn, zou dat denk ik wel een andere band creëren. Een goede afwisseling is belangrijk, iedere week hoeft ook weer niet. Maar iemand even face to face zien heeft voor mij wel meer waarde dan via de telefoon".

Dit komt overeen met de theorie van Lee (2020), die had gesteld dat face to face contact nog steeds tot de meest effectieve manier van communiceren behoort voor het opbouwen en onderhouden van relaties. Face to face zorgt ervoor dat elkaars emoties en uitdrukkingen beter kunnen worden begrepen dan digitaal. Daarnaast kan er face to face dieper in worden gegaan op een onderwerp. Binnen digitaal communiceren wordt vooral telefonisch als voorbeeld aangehaald. WhatsApp wordt slechts gebruikt voor korte, snelle berichtgeving. Andere social media kanalen zoals LinkedIn en Instagram worden niet direct benoemd voor het onderhouden van contact en het opbouwen van een band. LinkedIn vinden respondenten voor korte informatieberichten voldoende, maar dit social media middel wordt al snel als onoverzichtelijk ervaren. Daarnaast wordt Instagram veelal aangegeven voor alleen privé gebruik en niet om een arbeidsrelatie te onderhouden.

De inhoud van het contact is ook van belang voor het opbouwen van een goede relatie waarin loyaliteit en betrokkenheid centraal staan. Respondenten vinden het belangrijk formele en informele onderwerpen te bespreken met hun werkgever. Zo gaf een respondent aan het belangrijk te vinden dat er regelmatig wordt gevraagd hoe het met hem gaat. Hij citeerde dit als een algemeen-praatje, maar wel met een belangrijke waarde voor relatie opbouw. Onder informeel contact valt het welzijn van de flexibele werknemer, hierdoor voelen zij interesse en waardering. Daarnaast vinden respondenten het ook belangrijk carrièremogelijkheden met hun werkgever te bespreken. Zij verwachten dat werkgevers ondersteuning bieden bij het bewandelen van hun loopbaan. Onder

formeel contact valt het bespreken van carrière mogelijkheden en huidige ontwikkelingen. Respondenten verwachten dat de detachingsorganisatie hierin behulpzaam is, meedenkt en hen ondersteunt met het geven van de juiste informatie. Het wordt belangrijk geacht een goede balans te hebben tussen informeel en formeel contact. Vooraf verwachten respondenten ook ondersteuning te ontvangen bij een baan of opdracht. Echter is de contractduur wel bepalend in de verwachtingen die respondenten hebben. Zo zei een respondent andere behoeftes te hebben bij een langduriger contract, dan verwacht hij een nog meer faciliterende rol vanuit zijn werkgever.

Uiteindelijk is structureel en persoonlijk contact het belangrijkste binnen de communicatie. Goede communicatie zorgt voor een goede arbeidsrelatie. De frequentie van het contact verschilt en is afhankelijk van de vertrouwensband. Maar een goede balans tussen face to face en digitaal contact is cruciaal. Respondenten verwachten eens in de zoveel tijd een fysieke afspraak te hebben met hun officiële werkgever om de laatste ontwikkelingen te bespreken en elkaar up to date te houden. Daarnaast zijn de meeste respondenten ook zelf heel proactief in het onderhouden van het contact. Zijn er geen problemen en verlopen de werkzaamheden goed, dan geven respondenten aan ook minder behoefte te hebben aan regelmatig contact. Uiteindelijk blijkt uit de resultaten, dat respondenten die al lang verbonden zijn met de detachingsorganisatie, meer vertrouwen hebben in het bedrijf, een betere band ervaren en daardoor ook de frequentie van het contact afneemt.

4.4 Verschillen tussen categorieën in loyaliteit en betrokkenheid

Voor het onderzoek zijn respondenten op vier categorieën geselecteerd: contractvorm, duur verbondenheid met de detachingsorganisatie, leeftijd en branche. Tussen deze categorieën zijn grote verschillen te zien in de mate en vorm van loyaliteit en betrokkenheid.

Ten eerste de contractvorm: er is een groot verschil te zien in respondenten die werkzaam zijn op basis van een detachingscontract en op basis van een zzp-contract. Met betrekking tot loyaliteit zien gedetacheerden veelal een korte termijn relatie voor zich (transactionele loyaliteit). Zij zien een relatie met de detachingsorganisatie als opstap naar een vast contract bij de opdrachtgever. Hierdoor geven zij zelf aan minder betrokkenheid te voelen, omdat zij de echte betrokkenheid voelen bij de opdrachtgever. Dit zegt ook iets over de mate waarin zij loyaal zijn: zij zijn loyaal richting hun opdrachtgever, omdat zij een goede indruk willen achterlaten voor een vaste aanstelling maar voelen weinig loyaliteit richting hun officiële werkgever. Een respondent gaf aan dat dit verschil zit in de afstand, bij de opdrachtgever ziet ze haar collega's dagelijks. Deze collega's helpen haar met problemen, de detachingsorganisatie heeft hier niet veel toegevoegde waarde in. Zzp'ers daarentegen zien meer een lange termijn relatie voor zich (relationele loyaliteit). Zij willen een band opbouwen met de detachingsorganisatie en een wederzijdse samenwerking aangaan. Zij vinden het vooral belangrijk dat deze relatie tweezijdig is, dat je elkaar kan helpen en elkaar up to date houdt. Binnen deze relatie willen ze profiteren van het netwerk van de detachingsorganisatie en een goede dienst verlenen voor dat netwerk:

*Respondent 13: "Jullie openen deuren voor mij bij organisaties waar ik anders niet zou binnen komen, dat is heel fijn. Ik wil daar zeker wel wat voor terug doen, ik heb nu met *naam* veel contact om hem te helpen de opdrachtgever weer beter te leren kennen. Zo helpen jullie mij en ik jullie".*

Dit verschil kan te maken hebben met de tweede categorie: de duur van de verbondenheid. Gedetacheerden zijn over het algemeen maximaal 2 jaar verbonden, daarna worden zij overgenomen door de opdrachtgever. Zzp'ers daarentegen voeren over het algemeen meerdere opdrachten uit via

de detachingsorganisatie over een langere periode. Dit betekent ook dat zij langer de tijd hebben om een sterkere band op te kunnen bouwen. In tegenstelling tot gedetacheerden waarbij het contract veelal korter van aard is. Door de duur wordt een vertrouwensband opgebouwd. Zoals eerder aangegeven, is vertrouwen nauw verbonden met loyaliteit en betrokkenheid. Zo gaf een respondent aan dat ze van de afgelopen tien jaar er acht via de detachingsorganisatie heeft gewerkt. In al die jaren heeft ze goede ervaringen opgedaan en is het contact tussen haar en de detachingsorganisatie alleen maar sterker geworden. Hierdoor heeft ze vertrouwen in haar werkgever dat alles rondom een nieuwe opdracht goed geregeld wordt. Hieruit blijkt dat hoe langer een werknemer verbonden is met de detachingsorganisatie hoe hoger de loyaliteit en betrokkenheid daardoor zouden zijn.

Ten derde speelt leeftijd een rol in de mate van betrokkenheid en loyaliteit. Respondenten met een jongere leeftijd hebben een andere verwachting richting de detachingsorganisatie. Zij hebben hogere eisen met betrekking tot persoonlijke ontwikkeling van vaardigheden en skills:

“Respondent 1: ik had wel de verwachting dat jullie zouden faciliteren in persoonlijke ontwikkeling. We hebben wel een budget, maar ik moet daar zelf heel erg achteraan. Ik zou het fijn vinden als jullie daar wat meer in faciliteren. Dat kan in de vorm van trainingen, maar tegenwoordig ook natuurlijk in webinars. Dat houd mij ook weer scherp, dan lig je als werknemer gewoon weer beter in de markt.”

Oudere werknemers hebben hier veelal minder behoefte aan. Zij zien zichzelf al als verder ontwikkeld en verwachten niet direct een faciliterende rol vanuit hun werkgever. Kwestie hierin is dat jonge werknemers automatisch ook minder snel langer verbonden zijn. Echter zijn er een aantal respondenten op oudere leeftijd die pas net verbonden zijn met de detachingsorganisatie: ook zij geven aan minder behoefte te hebben aan ontwikkeling dan jongeren. Ook hier is de reden dat zij zelf al vinden voldoende werkervaring te hebben. Wel staan ze ervoor open om aan te sluiten bij trainingen, mits het toegevoegde waarde heeft voor hun huidige baan/opdracht. Daarnaast was er een respondent die op relatief jonge leeftijd al vier jaar verbonden is met de detachingsorganisatie. Zij gaf aan het prettig te vinden als haar werkgever faciliteert in persoonlijke ontwikkeling, maar dit niet direct verwacht. Zij beschrijft haar band als zodanig goed dat ze zelf proactief aangeeft als ze behoefte heeft aan trainingen.

Dit wijst erop dat er niet zozeer een verschil is in leeftijd, maar meer in behoeftes en verwachtingen tussen verschillende generaties. Jongeren hechten meer waarde aan doorgroeimogelijkheden: generatie Y wilt uitdaging, vrijheid en afwisseling. Zij willen voldoening halen uit hun werk en continu uitgedaagd worden (Corporaal, van Riemsdijk, Kluijtmans, & van Vuuren, 2012). Hier sluit bij aan, dat zij zich almaar willen blijven ontwikkelen in tegenstelling tot de meeste ouderen. Een detachingsorganisatie zou hier op moeten inspelen door de behoeftes van verschillende generaties proberen te vervullen, hierdoor zal loyaliteit en betrokkenheid worden vergroot.

Tot slot blijkt de branche waarin respondenten werkzaam zijn geen rol te vervullen in hun loyaliteit en betrokkenheid. De verwachting dat karaktereigenschappen tussen branches verschillen en daardoor ook de mate en vorm van loyaliteit en betrokkenheid blijkt niet uit de resultaten te komen. Echter kan wel gesteld worden dat alle flexibele werknemers over het algemeen een proactieve persoonlijkheid hebben. Zo blijkt uit de resultaten dat ze vaak zelf actief zijn in het onderhouden van contact. Maar dit is niet verbonden aan een specifieke branche.

Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat er een groot verschil zit in de mate en vorm van loyaliteit en betrokkenheid in contractvorm. Gedetacheerden zijn veelal korte termijn gericht (transactionele loyaliteit) en zien hun toekomst eerder bij de opdrachtgever. Zzp'ers daarentegen zijn

meer lange termijn gericht (relationele loyaliteit) en zien hun toekomst eerder met de detachingsorganisatie. Dit kan te maken hebben met de duur van de verbondenheid welke bij zzp'ers over het algemeen langer is dan bij gedetacheerden. Hierdoor hebben zij ook langer de tijd een duurzame arbeidsrelatie op te bouwen waaruit loyaliteit en betrokkenheid ontstaat. Tot slot is er nog een opmerkelijk verschil te zien in generaties. Tussen generaties zijn andere behoeftes en verwachtingen. Bij jongeren ligt de focus veelal op persoonlijke ontwikkeling, bij ouderen heeft dit minder de voorgrond. Indien een werkgever kan voorzien in deze behoeftes en verwachtingen dan zal dat resulteren in een grotere mate van loyaliteit en betrokkenheid.

5. Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de probleemstelling. Is er gekeken welke beperkingen mogelijk de onderzoeksresultaten hebben beïnvloed. En wat dit onderzoek gegeven de beperkingen bijdraagt aan de huidige literatuur. Tot slot zijn er suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

5.1 Antwoord probleemstelling

In dit onderzoek werd de vraag gesteld of er binnen een flexibele arbeidsrelatie, waarbij er slechts op afstand wordt gecommuniceerd, de mate van loyaliteit en betrokkenheid aanwezig is. Het antwoord op de vraag luidt ja, in bepaalde opzichten wel. Namelijk als er binnen de arbeidsrelatie een gevoel van een band ontstaat tussen werkgever en werknemer. Uit deze band kunnen loyaliteit en betrokkenheid ontstaan. Dit heeft echter wel tijd nodig. Daarnaast is het lastiger loyaliteit en betrokkenheid te creëren binnen een flexibele arbeidsrelatie in tegenstelling tot een traditionele arbeidsrelatie. De factoren baanonzekerheid en fysieke afstand hebben wel degelijk een aandeel in de mate en vorm van loyaliteit en betrokkenheid. Op basis van de analyse kan gesteld worden dat vooral loyaliteit onderhevig is aan baanonzekerheid. Door de afnemende zekerheid en stabiliteit zijn er andere verwachtingen en perspectieven vanuit werknemers. Deze zijn gerelateerd aan korte en lange termijn relaties. Dit heeft weer betrekking op de mate en vorm van loyaliteit: transactionele of relationele loyaliteit. Daarnaast is betrokkenheid veelal onderhevig aan de fysieke afstand. Doordat er fysiek contact mist is er een andere vorm van betrokkenheid aanwezig, welke lastiger is in stand te houden maar desondanks niet onmogelijk is. Werknemers zijn wel bereidwillig voor het opbouwen van betrokkenheid. Binnen de flexibele arbeidsrelatie kan daarom gesteld worden dat er eerder affectieve en continue betrokkenheid aanwezig is dan normatieve betrokkenheid. Voor zowel loyaliteit als betrokkenheid is goede communicatie tussen werkgever en werknemer essentieel. Deze communicatie moet onder bepaalde condities plaatsvinden. En zou dan een gewenst effect kunnen hebben op de mate van loyaliteit en betrokkenheid van werknemers.

Tegelijk is ook duidelijk geworden dat er belangrijke verschillen zijn binnen bepaalde categorieën voor loyaliteit en betrokkenheid. Zo is er een duidelijk verschil tussen gedetacheerden en zzp'ers. Verbonden aan de contractvorm zit het verschil in toekomstperspectief. Gedetacheerden zien dit veelal bij hun opdrachtgever en willen een overstap naar een vaste aanstelling (transactionele loyaliteit). Zzp'ers zien een duurzame samenwerking voor de lange termijn voor zich met de detachingsorganisatie (relationele loyaliteit). Bij betrokkenheid zit dit anders. Betrokkenheid is niet verbonden aan een categorie, wel is betrokkenheid minder vanzelfsprekend binnen een flexibele arbeidsrelatie. Maar daarentegen zijn respondenten wel bereidwillig tot het krijgen van betrokkenheid. Daarnaast moet er rekening gehouden worden met een generatieverschil. Leeftijd is verbonden aan andere behoeftes en verwachtingen waar werkgevers op moeten inspelen voor het ontstaan van loyaliteit en betrokkenheid.

5.2 Beperkingen

Gedurende het onderzoek zijn er een aantal beperkingen geweest die mogelijk de onderzoeksresultaten hebben beïnvloed. De lezer moet er rekening mee houden dat tijdens het onderzoek er een grote maatschappelijke crisis gaande was (Coronacrisis). Deze maatschappelijke problemen hebben ervoor gezorgd dat thuiswerken voor alle werknemers in heel Nederland noodzakelijk was. Hierdoor hebben werknemers en werkgevers elkaar een aantal maanden niet fysiek gezien. Dit was in alle arbeidsrelaties het geval, niet specifiek de flexibele arbeidsrelatie. Hierdoor is gedurende de crisis mogelijk de band beïnvloed tussen werkgever en werknemer. Wat het ook mogelijk maakt dat respondenten anders tegen hun werkgever aan zijn gaan kijken. Voornamelijk de wijze van communiceren zal hierbij een meewegende factor zijn geweest. Alle communicatie heeft in deze periode veelal digitaal plaatsgevonden. Dit kan ervoor hebben gezorgd dat respondenten in zagen dat face to face contact toch de voorkeur heeft boven digitaal contact. Daarnaast kan de betrokkenheid van respondenten over het algemeen achteruit zijn gegaan doordat er in deze periode geen fysiek contact is geweest. De loyaliteit van werknemers werd in deze periode uiterst op de proef gesteld en geeft daarom wellicht een vertekend beeld.

5.3 Toevoeging huidige literatuur

Gegeven de beperkingen heeft het onderzoek ook een waardevolle bijdrage opgeleverd aan de bestaande theorie. In de huidige literatuur lag bij het onderzoeken van de concepten loyaliteit en betrokkenheid de nadruk op het onderscheid tussen vaste werknemers en de flexibele schil. Hierdoor zijn veelal generieke uitspraken gedaan over flexibele werknemers. Echter, de flexibilisering van de arbeidsmarkt verandert continu niet alleen qua grootte maar ook qua diversiteit. Waardoor de huidige literatuur geen onderscheid maakt binnen deze flexibele aanstelling. Er is namelijk binnen de flexibele aanstelling een duidelijk onderscheid in gedetacheerden, zzp'ers, uitzendkrachten en payrollers. Door concepten zoals loyaliteit en betrokkenheid te begrijpen is het noodzakelijk de flexibele aanstelling niet als een geheel te zien, maar deze op te splitsen in de verschillende vormen. Pas dan kunnen er waardevolle uitspraken gedaan worden over de band tussen flexibele werknemers en een bepaald concept, zoals ook in dit onderzoek is onderzocht. Een casus zoals een detachingsorganisatie heeft hier een aanzienlijk aandeel in gehad om deze diversiteit verder te onderzoeken en uitspraken te doen over loyaliteit en betrokkenheid.

Uit dit onderzoek kan daarom worden gesteld dat het essentieel is een onderscheid te maken tussen zzp'ers en gedetacheerden om de concepten loyaliteit en betrokkenheid beter te begrijpen. Het is niet vanzelfsprekend dat deze twee factoren aanwezig zijn binnen een flexibele arbeidsrelatie en op dezelfde manier worden ervaren. De continu veranderende arbeidsmarkt baat zorgen bij verschillende onderzoekers. Het associeert veel problematiek rondom concepten als loyaliteit en betrokkenheid. Deze twee concepten staan inderdaad op gespannen voet met flexibiliteit maar het is niet nodig het dusdanig te problematiseren dat het onmogelijk is binnen de flexibele arbeidsrelatie te laten ontstaan.

5.4 Vervolgonderzoek

Gezien de beperkingen in dit onderzoek en de maatschappelijke kwestie die hierin een grote bijdrage heeft geleverd, is het mogelijk vervolgonderzoek te doen. Allereerst wordt geadviseerd dit in tijden te doen dat de maatschappelijke crisis voorbij is. Mede hierdoor hebben de interviews ook slechts digitaal plaatsgevonden. Wellicht als de interviews face to face waren afgenomen hadden er meer persoonlijke resultaten uit gekomen. Daarnaast hebben zowel vaste werknemers als flexibele werknemers te maken gehad met fysieke afstand. Voor vaste werknemers brachten deze tijden een nieuwe

werksituatie maar voor flexibele werknemers niet. In vervolgonderzoek zou gekeken kunnen worden wat voor effect deze crisis heeft gehad op de loyaliteit en betrokkenheid van werknemers. En wat het verschil is tussen vast en flexibel en het effect van de fysieke aftand. Wordt er anders naar gekeken als je het gewend bent dan dat het nieuw is?

Daarnaast is het door de diversiteit op de arbeidsmarkt belangrijk bij een vervolgonderzoek een andere casus te gebruiken. In dit onderzoek lag de focus op gedetacheerden en zzp'ers. In een vervolgonderzoek zou bijvoorbeeld de groep van uitzendkrachten onder de loep genomen kunnen worden. Er moet bewust mee om worden gegaan welke categorie binnen de flexibilisering meegenomen wordt in een onderzoek.

Literatuur

Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(S1), 637-647.

Ashford, S. J., George, E., & Blatt, R. (2007). 2 old assumptions, new work: The opportunities and challenges of research on nonstandard employment. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 65-117.

Bambacas, M., & Patrickson, M. (2008). Interpersonal communication skills that enhance organisational commitment. *Journal of Communication Management*.

Bosch, G. (2004). Towards a new standard employment relationship in Western Europe. *British journal of industrial relations*, 42(4), 617-636.

Burgoon, B., & Dekker, F. (2010). Flexible employment, economic insecurity and social policy preferences in Europe. *Journal of European Social Policy*, 20(2), 126-141.

Cappelli, P., & Neumark, D. (2001). *External job churning and internal job flexibility* (No. w8111). National Bureau of Economic Research.

CBS. (2019a, 14 februari). *Aantal flexwerkers in 15 jaar met drie kwart gegroeid*. Geraadpleegd op 29 februari 2020, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/07/aantal-flexwerkers-in-15-jaar-met-drie-kwart-gegroeid>.

Corporaal, S., van Riemsdijk, M., Kluijtmans, F., & van Vuuren, T. (2012). Aantrekkelijke banen en organisaties voor jonge baanzoekers. *Tijdschrift voor HRM*, 2012(3), 58-81.

De Witte, H., Näswall, K., Chirumbolo, A., Goslinga, S., Hellgren, J., & Sverke, M. (2004). Consequenties van tijdelijk werk en baanonzekerheid in vier Europese landen. *Gedrag & Organisaties*, 17(3), 163-186.

Dekker, F., & De Beer, P. (2015). Flexibele arbeid en het HRM-beleid van werkgevers. *Tijdschrift voor hrm*, 2015.

Guest, D. E., & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human resource management journal*, 12(2), 22-38.

- Hart, D. W., & Thompson, J. A. (2007). Untangling employee loyalty: A psychological contract perspective. *Business Ethics Quarterly*, 17(2), 297-323.
- Van Den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of knowledge management*.
- Jamil, R., & Neem, H. (2013). The impact of outsourcing external recruitment process on the employee commitment and loyalty: Empirical evidence from the telecommunication sector of Pakistan. *Journal of Business and Management*, 8(2), 69-75.
- Kalleberg, A. L. (2001). Organizing flexibility: the flexible firm in a new century. *British journal of industrial relations*, 39(4), 479-504.
- Lee, C. E. (2010). Face-to-face versus computer-mediated communication: Exploring employees' preference of effective employee communication channel. *International journal for the advancement of science & arts*, 1(2), 38-48.
- McDonald, D. J., & Makin, P. J. (2000). The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Rajhans, K. (2012). Effective organizational communication: A key to employee motivation and performance. *Interscience Management Review*, 2(2), 81-85.
- Tsui, A. S., & Wu, J. B. (2005). The new employment relationship versus the mutual investment approach: Implications for human resource management. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 44(2), 115-121.
- Verbiest, S., Goudswaard, A., & Van Wijk, E. (2014). De toekomst van flex. Hoofddorp/Lijnden: TNO/ABU.
- Verbiest, S., & Koopmans, L. (2018). De vier stappen naar gebalanceerde arbeidsflexibiliteit: adviezen aan de HR-praktijk. *Tijdschrift voor HRM*, 21(3), 18-37.
- Woolthuis, R. K., Hillebrand, B., & Nooteboom, B. (2005). Trust, contract and relationship development. *Organization studies*, 26(6), 813-840.

Bijlage 1: deelnemende respondenten

	Geslacht	Dienstverband	Leeftijd	Opdrachtgever branche	Periode verbonden de detachings- organisatie
<i>Respondent 1</i>	Vrouw	Detachering	37	Profit	5 maanden
<i>Respondent 2</i>	Vrouw	Detachering	24	Profit	3 maanden
<i>Respondent 3</i>	Man	ZZP	42	Profit	2 maanden
<i>Respondent 4</i>	Man	ZZP	45	Profit	7 jaar
<i>Respondent 5</i>	Man	Detachering	27	Profit	6 maanden
<i>Respondent 6</i>	Man	Detachering	28	Non-profit	9 maanden
<i>Respondent 7</i>	Vrouw	Detachering	23	Profit	1 jaar
<i>Respondent 8</i>	Man	Detachering	32	Non-profit	10 maanden
<i>Respondent 9</i>	Man	Detachering	53	Non-profit	9 maanden
<i>Respondent 10</i>	Vrouw	Detachering	27	Profit	4 jaar
<i>Respondent 11</i>	Vrouw	ZZP	39	Non profit	12 jaar
<i>Respondent 12</i>	Vrouw	Detachering	42	Non profit	9 jaar
<i>Respondent 13</i>	Man	ZZP	37	Non-profit	10 jaar
<i>Respondent 14</i>	Man	ZZP	45	Profit	10 jaar
<i>Respondent 15</i>	Vrouw	ZZP	36	Profit	6 jaar

Bijlage 2: topiclijst

Voor dit kwalitatieve onderzoek wordt als dataverzamelmethode semi-gestructureerde interviews gebruikt. Hiervoor zijn topics opgesteld die tijdens de interviews zullen moeten worden besproken om zo de juiste data te verzamelen. Voorafgaand aan het interview wordt de volgende introductie verteld:

*Bedankt dat je mee wilt doen aan dit onderzoek. Ik ben zelf sinds november werkzaam voor *naam bedrijf*, een nieuw label van *naam bedrijf*. *Naam* en ik zijn een onderzoek begonnen om te kijken hoe jullie professionals de communicatie met ons ervaren. De mate van digitale communicatie en wat voor effect dit heeft op jullie gevoel van betrokkenheid en loyaliteit. Wij zijn benieuwd naar jouw mening omtrent dit onderwerp. Het is geheel anoniem, ik zal je naam verder niet verwerken, alleen je opdrachtgever en het aantal jaar dat je voor *naam bedrijf* werkt/hebt gewerkt. Dus voel je vrij om je mening te delen, tijdens het interview zal ik geluidsopnames maken zodat ik het daarna gemakkelijker verder kan uitwerken en analyseren. Ga je hiermee akkoord?*

De topics zijn:

1. Flexibel arbeidscontract

Over deze topic wil ik weten wat respondenten vinden van de flexibele aanstelling die zij hebben. Of zij geheel vrijwillig voor deze aanstelling hebben gekozen of eigenlijk geen andere keuze hadden. Of zij communicatie anders ervaren binnen een flexibele aanstelling en/of zij anders hadden gecommuniceerd met hun werkgever als zij een vaste aanstelling hadden gehad.

- *Waarom heb je gekozen voor een flexibele aanstelling?*
- *Wat vind je van deze flexibele aanstelling? En waarom?*
- *Is een flexibele aanstelling een gewoonte binnen je baan? Of had je ook een vast contract kunnen hebben?*
- *Zou je voor een vast contract gekozen hebben als dat kon en waarom?*

2. Loyaliteit en betrokkenheid

Over deze topic wil ik weten of door de fysieke afstand tussen werkgever en werknemer er een gevoel van betrokkenheid en loyaliteit is. Hoe dit gevoel tot stand komt of juist niet. En of communicatie hier een rol in speelt.

- *Hoe betrokken voel jij je bij je werkgever?*
- *Heeft de fysieke afstand invloed op jouw betrokkenheid en loyaliteit?*
- *Wat heeft invloed op hoe betrokken en loyaal jij je voelt?*
- *Hoe kan jouw betrokkenheidsgevoel worden vergroot of verkleind?*
- *Heeft de wijze van communiceren met je werkgever invloed op jouw betrokkenheid en loyaliteit?*

3. Communicatie

Over deze topic wil ik weten welke wijze van communiceren gekoppeld is aan een flexibele aanstelling en of het type aanstelling afhankelijk is van communicatie en andersom. Of er andere communicatie is tussen werkgever en een zzp'er en werkgever en een gedetacheerden. Of communicatie samenhangt met hoe betrokken werknemers zich voelen en wat voor effect dit heeft op de loyaliteit. Of de vorm van loyaliteit samen hangt met de wijze van communicatie (korte en lange termijn perspectief).

- *Hoe ervaar je de wijze van contact met je werkgever?*

- *Er wordt veelal op afstand gecommuniceerd, hoe ervaar je dit?*
 - *Waarover communiceer je vooral?*
 - *Hoe gaat dit? Welke middelen worden hiervoor gebruikt? (face to face of digitaal)*
 - *Wanneer wordt er veelal gecommuniceerd? (hoe vaak, frequentie)*
 - *Wat is het doel als jullie met elkaar communiceren? (Zit er altijd een doel achter? Of is het puur relatie opbouw?)*
 - *Heb je het idee dat je wordt voorzien van de juiste informatie?*
 - *Heb je vertrouwen in de wijze waarop werkgever met jou communiceert?*
 - *Heb je het idee dat werkgever vertrouwen in jou heeft? En waarom denk je dat? Hoe uit zich dat?*
 - *Heeft dit invloed op hoe betrokken jij je voelt?*
 - *Wat doet dit met jou gevoel voor loyaliteit?*
 - *Heb je een korte of lange termijn perspectief?*
- Kort: waarom kort? Hoe verandert de relatie hierdoor? En is de wijze van communiceren daardoor anders? Lang: zie je dit als relatie opbouw? En welke rol speelt communicatie dan daarin? Is je werkgever ook behulpzaam hierin?*

4. Wederzijdse verwachtingen

Over deze topic wil ik weten of de verwachtingen die zij hadden vooraf en tijdens het aangaan van de arbeidsrelatie zijn uitgekomen. Waar deze verwachtingen op waren gebaseerd en of ze zelf iets hebben gedaan om deze verwachtingen waar te maken. En of deze verwachtingen gerelateerd zijn aan de manier waarop er met hen wordt gecommuniceerd vanuit de detachingsorganisatie.

- *Weet je door de wijze van communiceren wat er van je wordt verwacht?*
- *Wat waren jouw verwachtingen vooraf?*
- *Komen die overeen? Zo niet, wat doe je daaraan?*
- *Heeft dit consequenties voor hoe betrokken jij je voelt? En hoe loyaal je bent?*

Er zijn vier overkoepelende vragen bij deze topiclijst:

1. Kun je vertellen hoe je contract is geregeld, hoe je hierin bent terecht gekomen en wat je van deze flexibele aanstelling vindt?
2. Heb je ondanks de fysieke afstand tussen jou en je werkgever een gevoel van betrokkenheid en loyaliteit? Hoe komt dit tot stand, of hoe juist niet?
3. Speelt communicatie een rol bij hoe loyaal en betrokken jij je voelt bij je werkgever en welke wijze van (digitaal) communiceren draagt hieraan bij?
4. Kun je iets vertellen over de verwachtingen die je had richting het bedrijf en of aan deze verwachtingen is voldaan? En hebben die verwachtingen invloed op hoe loyaal en betrokken jij je voelt?