

DE BRUG TUSSEN FREELANCERS EN EEN NETWERKORGANISATIE

Gert Jan Boot



## Samenvatting<sup>1</sup>

In dit onderzoek wordt gesteld dat netwerkorganisaties willen en moeten groeien in hun bestand van vaste werknemers en freelancers om competitief op de aantrekkelijke markt te blijven. Veel netwerkorganisaties kunnen soms de hoeveelheid opdrachten niet allemaal aannemen om uitgevoerd te worden door een vaste bezetting werknemers en daarom is het soms noodzakelijk om freelancers in te schakelen om de overige opdrachten uit te voeren.

Dit artikel beschrijft een onderzoek naar factoren die aan dit boeien en binden positief kunnen bijdragen. Door middel van een enquête onder freelancers ( $n = 78$ ) in een typische netwerkorganisatie is nagegaan welke factoren van belang zijn op boeien en binden van freelancers binnen een netwerkorganisatie. Daaruit blijkt dat netwerkorganisaties door middel van een combinatie van diverse HRD-maatregelen die toegang tot leren en ontwikkelen en communicatie daarover centraal stellen, freelancers kunnen boeien en binden.

---

<sup>1</sup> Met dank aan Dr. A.A.M. Wognum, Prof. dr. K. Sanders, drs. C. Chisalita, drs. S. Veltman en C. Cramer M.Sc voor de begeleiding en ondersteuning van dit onderzoek.

## Inleiding<sup>2</sup>

Een freelancer ziet zijn werkelijke loyaliteit liggen bij zijn eigen overtuiging en professionaliteit, wat inhoudt dat de freelancer zijn of haar loopbaan ziet als een trektocht (Packer 2000, p41; Smith, Perry, Dillon & Smart, 2000). Freelancers worden door de wetgever beschouwd als zelfstandigen zonder personeel (ZZP'ers) volgens Vroomhof, Overweeg en De Muijnck (2001).

Werken wordt meer en meer gecombineerd met zorg en vrije tijd. Dit betekent voor organisaties dat er meer invloed zal zijn over hoe en onder welke condities (zoals werktijden, thuiswerken, werken bij de klant, salaris, afstandsvergoeding) individuen willen werken. De tweede ontwikkeling in organisaties is dat organisaties meer willen functioneren als *netwerkorganisaties*. Daarom is het handig te weten wat een netwerkorganisatie precies is.

Een netwerkorganisatie wordt gedefinieerd als een organisatie waar bedrijven en individuen zoals freelancers samenhangen. Goed kunnen aanpassen (adaptie) en in tijdelijk verband (flexibel) kunnen samenwerken zijn belangrijke punten wat onder netwerkorganisaties horen.

Om in het huidige dynamische en complexe zakelijk klimaat, zoals een netwerkorganisatie, te overleven moet een organisatie flexibel zijn en continue innoveren. Daarvoor moet men met goed opgeleide, flexibele kenniswerkers werken. In dit onderzoek is gekeken naar eigenschappen van een freelancer met betrekking tot een netwerkorganisatie. Dit was noodzakelijk omdat het belangrijk is te weten welke eigenschappen invloed hebben of kunnen hebben op het binden en boeien van freelancers.

Volgens Walton (1999) en Tjepkema (1992) zijn netwerkorganisaties een nieuw type organisatie. De medewerkers werken in dynamisch zelfsturende teams en alles is gericht op snelle adaptie aan veranderingen. Omdat werken binnen een netwerkorganisatie en het aanbod van werk binnen een netwerkorganisatie sterk kan wisselen, hangt een zodanige organisatie af van snel reageren. Er moet rekening gehouden worden dat er tijden kunnen zijn dat er opdrachten binnenkomen binnen een kort tijdbestek. Dit kan dit een probleem vormen voor de vaste werknemers. Dit kan een probleem vormen voor veel organisaties omdat bijvoorbeeld de opdrachten niet binnengehaald kunnen worden of overbelasting van de vaste werknemers.

---

<sup>2</sup> Deze inleiding is gebaseerd op een eerder voltooide literatuurstudie. De volledige versie is op te vragen bij de auteur.

Om te zorgen dat dit geen probleem vormt kan er gebruik gemaakt worden van freelancers, die snel en flexibel inzetbaar zijn. Freelancers hebben specifieke kenmerken waaronder het onafhankelijk denken van elke organisatie en freelancers beschouwen zichzelf als een eigen organisatie (Gaspersz, 2001).

Een netwerkorganisatie kan er dus baat bij hebben om freelancers aan zich te ‘binden’, bijvoorbeeld doordat ze ‘geboeid’ worden door de kansen en uitdagingen die de organisatie biedt. Met ‘binden’ en ‘boeien’ wordt bedoeld de manier om freelancers bij een netwerkorganisatie te betrekken op een manier zodat ze (al dan niet) gemotiveerd worden om voor een netwerkorganisatie interessante opdrachten uit te voeren. Een freelancer moet *geboeid* worden tijdens het uitvoeren van opdrachten door een netwerkorganisatie, maar ook als de freelancer geen opdracht heeft.

Vanuit de literatuur wordt een conclusie getrokken dat een freelancer gebonden en geboeid raakt door middel van het verstrekken van opdrachten waar hun kennis optimaal moeten gebruiken en nieuwe opdracht waarvan ze hun kennis kunnen verbreden en verdiepen. Dus opdrachten waarvan ze kunnen leren. Maatregelen gericht op ‘leren’ en goede ‘communicatie’ daarvan, kunnen zodanig bijdragen dat het voor een freelancer boeiend blijft om voor een bepaalde netwerkorganisatie te (blijven) werken, zodat ondanks het relatief vrijblijvende karakter van het freelance bestaan, deze freelancers toch gebonden worden en blijven aan deze netwerkorganisatie. Dit *leren* kan informeel leren zijn (van collega’s of een coach) of formeel leren zijn (boeken, cursussen, etc.). Omdat lerenmogelijkheden goed bekend moeten zijn en de drempel om daarvan gebruik te maken laag moet zijn, is goede *communicatie* daarover noodzakelijk. Verder blijkt uit de literatuur dat leren in dergelijke settings vaak door middel van *samenwerking* in projecten gebeurt.

In dit artikel wordt gekeken of de factoren ‘leren’, ‘communicatie’ en ‘samenwerking’ inderdaad invloed hebben op het ‘binden en boeien’ van freelancers aan netwerkorganisaties.

Een netwerkorganisatie moet, om te willen groeien op de markt, ook groeien in het aantal werknemers. Hieronder valt de verdeling ‘vaste werknemers’ en “tijdelijke of oproepbare werknemers’. Onder het laatst genoemde worden de freelancers bedoeld. Het voordeel van freelancers is dat ze van tijdelijke aard aan een project kunnen werken in drukke tijden voor een organisatie en om de vaste werknemers te ondersteunen in hun werk. De vraag vanuit dit onderzoek is om ervoor te zorgen dat freelancers gebonden en geboeid worden door een netwerkorganisatie. Hoe kan het zijn voor een freelancer, om prettig te werken binnen een netwerkorganisatie en waar dit professionele plezier aanstekelijk en

bindend werkt voor een netwerkorganisatie. Waarop deze netwerkorganisatie dan kwalitatief kan groeien.

Daarom is er een onderzoek opgezet met als hoofdvraag:

*“Op welke wijze kan een netwerkorganisatie gebruik maken van leerinterventies, en daarmee samenhangende factoren als communicatie en samenwerking, om freelancers aan zich te binden en te boeien”*

Het artikel is als volgt opgebouwd. Ten eerste wordt het theoretische kader besproken om de achtergrond te bepalen, uitmondend in de onderzoeksvraag (welke factoren of interventies netwerkorganisaties kunnen gebruiken om freelancers te binden en te boeien). Vervolgens komen de beschrijvingen van het onderzoek en resultaten daarvan waarna tot slot de conclusies en aanbevelingen aan bod komen.

### **Theoretisch kader**

Freelancer komt van oorsprong van de term “free agents” volgens Stroh en Reilly (1997). Ze beschrijven de term “free agents” als iemand die systematisch hun eigen carrière managen door steeds te veranderen van omgeving en organisaties. Enkele eigenschappen van een ‘free agent’ zijn volgens Packer (2000) “weten hoe te leren en weten hoe aan te passen”.

Volgens Kanter (1995) en Packer (2000) is de term ‘free agent’ verbonden aan *“werknemers die gefocust zijn op levenslange inzetbaarheid en bruikbaarheid, binnen een nieuw carrière model, zonder zichzelf te zien als iemand die gebonden is aan een organisatie”* (p. 221). Volgens Diebels (1999) is een freelancer te omschrijven als iemand die flexwerk doet op hoger niveau, dus geschoolde arbeid in een kennisintensieve omgeving. Een typische kennisintensieve omgeving is een netwerkorganisatie. Dit zijn organisaties waar bedrijven en individuen zoals freelancers samenhangen (De Vries & Van den Berg, 2001) gebruiken vergelijkingen om duidelijk te maken wat een netwerkorganisatie is. Zo wordt bijvoorbeeld gesproken over ‘de zak met knikkers’, ‘het spinnenweb’, ‘het atomium’, ‘de middenstandsvereniging van kleine zelfstandigen’ of ‘het Internet’. Deze metaforen geven aan dat mensen en ook organisaties op een bepaalde manier met elkaar in verbinding staan en samenhangen.

Volgens Walton (1999) wordt er onderscheid gemaakt tussen diverse soorten netwerken van werkenden in en tussen organisaties. Soms gaat het om *interne* netwerken, maar tegenwoordig ook vaker om *externe* netwerken. Soms zijn het *stabiele* netwerken, maar steeds vaker ook *dynamische* netwerken. Samen wordt er dan richting gegeven aan beleid en planning om die nieuwe doelen te bereiken.

Vervolgens is het van belang in dit onderzoek na te gaan waarom freelancers in netwerkorganisaties (willen) werken. Ofwel, wat zijn de *kenmerken*, *behoeften* en *drijfveren* van deze freelancers in netwerkorganisaties? ‘Free agents’ kunnen in hun carrière grote onzekerheid ervaren en zullen hun aandacht van meer verplaatsen van “employment security” naar “employability security” (Gould & Levin, 1998, Wooldridge 2000). Dit wil zeggen dat free agents hun carrière, carrièrebeheer en carrièreverbeterende activiteiten willen benaderen (Kanter, 1995). Een freelancer is zijn eigen professional. Professionals streven volgens Van Delden (1992) naar een arbeidssituatie waarin de professionals zo autonoom mogelijk proberen bezig te kunnen zijn volgens Kwakman (2001) en Beernink (2007). Startmotieven van een freelancer liggen voor het grootste gedeelte aan factoren zoals eigen baas kunnen zijn, de vrijheid hebben om naar eigen inzicht te kunnen handelen en de mogelijkheid hebben om zelf de tijd in te delen en het tot uiting brengen van vakmanschap. Financiële motieven lijken een geringe rol te spelen bij de keuze voor het freelancerschap (Smith et al. 2000).

Vanuit het perspectief van individuele werknemers (freelancers), zal het succes komen voor degene die zichzelf kennen in hun sterke punten en waarden, hoe ze presteren en wat zij zouden moeten bijdragen (Drucker, 1999). Ook individuele werknemers (freelancers) die aan hun deskundigheid, kennis en vaardigheden werken en bouwen aan netwerken, zullen trachten hun reputatie verhogen (Short & Opengart, 2000).

Een freelancer heeft aan de ene kant behoefte aan stabiliteit, controle over de taakuitvoering, zelfstandigheid en aan de andere kant aan groei (zie o.a. Tamboer, 2000, Mintzberg 1979, Tijmensens 2001, Weggeman 1997). Volgens Short en Opengart (2000) uit dat laatste zich in een concrete leerbehoefte. Zij stellen dat organisaties middelen moeten gebruiken, zoals leren en ontwikkelen, om freelancers aan te trekken en vast te houden. Een voorbeeld van wat freelancers dan willen leren en wat organisaties kunnen gebruiken om ze te boeien en te binden, zijn carrièrestuuringsvaardigheden zoals het vragen van feedback en het voorbereiden op een baanverandering. (Hoff, 2000 p 15; zie ook; Demarr, Fisher, Kosseck & Roberts 1998, Short & Opengart, 2000). Leren lijkt voornamelijk bij voorkeur collectief plaats te vinden. Walton (1999) heeft onderzoek gedaan naar competenties van netwerkers waaruit bleek dat een voorkeur uitging naar leren waarbij nieuwe kennis wordt gecreëerd op

basis van *samenwerking* in projecten met verschillende netwerkers. Competente netwerkers dragen bijvoorbeeld bij aan probleem oplossen in teams door (a) synergie te creëren, (b) betrokkenheid op een gemeenschappelijk doel te realiseren, (c) teamleden te betrekken, (d) constructieve debatten te voeren en (e) wederzijds respect centraal te stellen volgens Walton (1999). Op basis van onderzoek van Gould en Levin (1998), Kossek (1998), Leonardt (2000), Martineau en Cartwright (2000), Packer (2000) en Short en Opengart (2000), komen HRD maatregelen naar voren om te beschrijven hoe organisaties kunnen inspelen op de freelancers behoefte aan persoonlijke en vaktechnische '*ontwikkeling*' en het begrip '*leren*'. Onderdeel daarvan is een goede '*communicatie*' tussen netwerkorganisatie en freelancer, over de projectgang, maar ook over de ontwikkeling van netwerkorganisatie en het leren en de ontwikkeling van de freelancer.

Concluderend, het blijkt dat een netwerkorganisatie freelancers (en ook vaste medewerkers) kan '*binden en boeien*' door ervoor te zorgen dat vaardigheden binnen een carrière verder ontwikkelend kunnen worden door middel van toepassen van dergelijke maatregelen die het begrip '*leren*' centraal stelt. Met dit begrip hangt samen de *communicatie* over dat leren (toegang, motivatie, etc.). Verder is gevonden dat leren in dergelijke settings vaak door middel van *samenwerking* in projecten gebeurt.

De hypothese van dit onderzoek is dat de factoren '*leren*' (persoonlijke ontwikkeling en vaktechnisch gezien), '*communicatie*' (met de betrokkenen van de netwerkorganisatie) en '*samenwerking*' (met een vaste werknemer of andere freelancer), een positieve relatie hebben met betrekking tot het '*boeien en binden*' van freelancers.

## **Methode**

### **Onderzoekssetting**

Het onderzoek is uitgevoerd in een typische netwerkorganisatie, namelijk de divisie Learning & Development (L&D) van The Human Network (THN) for Professionals. THN wil groeien als netwerkorganisatie. Onder L&D vallen de bedrijven FLOAT onderwijspartners, FLOAT opleidingspartners en sinds kort ook TRIAM kennismanagement. L&D wil marktleider zijn en blijven op het gebied van brede opleidingskundige en onderwijskundige dienstverlening. FLOAT is een ambitieus en groeiend bureau met consultants, dat bedrijven en instellingen ondersteunt bij onderwijs- en



opleidingsvraagstukken. FLOAT laat mensen zien hoe ze 'beter kunnen leren' en stimuleert zo de ontwikkeling van individu en organisatie. TRIAM kennismanagement is een bureau dat adviseert over, kennis & leren, e-learning en competentie management. De opdracht komt van FLOAT opleidingspartners in Soesterberg. L&D wil blijven innoveren als een lerende netwerkorganisatie en willen hun dienstverlening steeds verbeteren (kwalitatief laten groeien). L&D wil een bedrijf zijn waar het prettig is om (voor) te werken en waar dit professionele plezier aanstekelijk en bindend werkt.

## **Respondenten**

Uit een totale populatie van 159 freelancers die voor L&D werken of hebben gewerkt, hebben 78 freelancers (49%) gereageerd op de elektronische enquête. De totale populatie bestaat uit 50 mannen (31%) en 109 vrouwen (69%), met een gemiddelde leeftijd van 42.42 jaar ( $SD=8.43$ ). Van de groep freelancers hebben 14 mannen (18%) en 64 vrouwen (82%) gereageerd. Het overgrote deel van de 78 respondenten heeft een academische achtergrond (90%). De respondenten werken grotendeels (63%) 0 tot 5 jaar als freelancer en het overgrote deel (85%) wil als zodanig blijven werken.

## **Instrumenten**

### *Enquête*

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een elektronische enquête om informatie in te winnen onder de freelancers (zie Bijlage 1).

Vanuit het literatuuronderzoek (Boot, 2007) zijn de belangrijkste factoren geïdentificeerd om de meningen van freelancers tijdens de enquête te onderzoeken en de hypothese te testen. De factoren 'leren', 'communicatie' en 'samenwerken' worden getest in combinatie met het 'binden en boeien' van freelancers. Deze factoren zijn in de enquête gemeten doormiddel van bepaalde vraagstellingen op basis van onderzoek van Gould & Levin (1998), Kossek (1998), Leonardt (2000), Martineau & Cartwright (2000), Packer (2000) en Short & Opengart (2000).

De enquête bestaat uit vier categorieën. De eerste categorie bevat algemene vragen over de achtergrond van de freelancers. De tweede categorie bevat vragen over de huidige opdrachten vanuit L&D. In de derde categorie zijn vragen opgenomen over persoonlijke en vaktechnische ontwikkelingen van de freelancers. En tot slot bevat de vierde categorie vragen over de relatie die L&D met de freelancers heeft. Vanuit dit onderzoek komen deze

maatregelen naar voren om te beschrijven hoe organisaties kunnen inspelen op de freelancers behoefte aan *ontwikkeling, leren en samenwerking*.

In de vragenlijst is zo min mogelijk gebruik gemaakt van open vragen (kwalitatief) en zijn er voornamelijk gesloten vragen (kwantitatief) aangeboden. Bij het maken van de enquête is ingesteld dat er automatisch vragen overgeslagen worden als ze niet relevant zijn voor de respondent. Dit zijn de vragen die gaan over opdrachten die de freelancer al uitgevoerd zou moeten hebben, of waaraan de freelancer momenteel bezig mee is. Dit is niet relevant voor een freelancer die nog niet/nooit een opdracht heeft uitgevoerd.

In het onderzoek wordt bij de gesloten vragen gebruik gemaakt Likert-schalen die liepen van '1' tot '5', waarbij '1 = zeer mee oneens' en '5 = zeer mee eens' was.

Er zijn ook vragen opgenomen waarbij meerdere antwoorden mogelijk waren. Bij deze vragen konden de respondenten kiezen uit meerdere antwoordmogelijkheden bij een vraag.

Daarnaast zijn ook vragen opgenomen over algemene persoonlijke kenmerken en feitelijke gegevens, zoals sekse en leeftijd. De vragen die hier gesteld worden zijn korte, concrete open of gesloten vragen. Met behulp van deze vragen kunnen verschillende gebruikersgroepen onderscheiden worden en kan de mate van gebruik bepaald worden tussen verschillende groepen, waaronder onderscheidt gemaakt wordt tussen sexe en leeftijd.

De enquête is gevalideerd op correctheid, begrijpelijkheid en relevant door deze voor te leggen aan twee representatieve freelancers uit de totale populatie (onafhankelijk van elkaar) en commentaar te vragen over de drie genoemde aspecten. De opzet van het onderzoek was exploratief van aard, omdat nog niet eerder vergelijkbaar onderzoek is gedaan en er geen andere, reeds gevalideerde en betrouwbare meetinstrumenten (zoals vragenlijsten) beschikbaar waren.

### **Kwantitatieve vragen**

Vanuit dit onderzoek zijn 3 factoren onderzocht die een positieve reactie kunnen geven aan de factor '*binden en boeien*'.

De factoren 'leren', 'communicatie' en 'samenwerking' zijn gebruikt als schalen om te kijken of deze invloed hadden op de factor 'binden en boeien'.

De factor 'leren' heeft een itemaantal van 11 ( $n = 11$ ). Een voorbeeld uit deze vragenlijst was de vraag '*Ik vind het belangrijk om op de hoogte te blijven van de laatste ontwikkelingen in mijn vakgebied*'. De betrouwbaarheid van deze vragen hebben een Cronbach's Alpha opgeleverd van 0.76 ( $\alpha = 0.76$ ).

De factor ‘communicatie’ heeft een itemaantal van 4 ( $n = 4$ ). Een voorbeeld uit deze vragenlijst was de vraag ‘*Ik wil graag een betere communicatie met L&D in de aanloop van een opdracht*’. De betrouwbaarheid van deze vragen hebben een Cronbach’s Alpha opgeleverd van 0.94 ( $\alpha = 0.94$ ).

De factor ‘samenwerking’ heeft een itemaantal van 3 ( $n = 3$ ). Een voorbeeld uit deze vragenlijst was de vraag ‘*Ik geef er de voorkeur aan om samen met een L&D consultant in vaste dienst, aan een opdracht te werken*’. De betrouwbaarheid van deze vragen hebben een Cronbach’s Alpha opgeleverd van 0.14 ( $\alpha = 0.14$ ).

Tot slot de factor ‘binden en boeien’ heeft een itemaantal van 10 ( $n = 10$ ). Een voorbeeld uit deze vragenlijst was de vraag ‘*De opdrachten die ik voor L&D uitvoerde waren uitdagend*’. De betrouwbaarheid van deze vragen hebben een Cronbach’s Alpha opgeleverd van 0.80 ( $\alpha = 0.80$ ).

De schaal ‘samenwerking’ had een te lage interne consistentie (Alpha = 0.14) deze schaal wordt dan ook niet meegenomen in het onderzoek.

## Procedure

### Dataverzameling

De data is verzameld over de gehele groep van 159 freelancers binnen het bestand van L&D. Zij hebben allen toegang gekregen tot een online enquête. De bekendmaking daarvan is via e-mail gedaan, waarna de enquête gedurende vijf weken ingevuld kon worden. Tussentijds is er een herinneringsemail uitgegaan. De tijdsduur van het invullen van de vragenlijst duurde ongeveer 25 minuten. Er is geen vaste beloning gegeven. Wel is aangegeven dat er drie boekenbonnen verloot worden onder de respondenten.

## Resultaten

Vanuit dit onderzoek zijn er kwalitatieve en kwantitatieve vragen aan de orde gekomen.

### Kwantitatieve vragen

Tabel 1 geeft de onderlinge verbanden weer tussen de schalen ‘*leren*’, ‘*communicatie*’ en ‘*samenwerking*’ en de schaal ‘*binden en boeien*’. Het blijkt dat het verband tussen de schalen ‘*leren*’ en ‘*binden en boeien*’ en ‘*communicatie*’ en ‘*binden en boeien*’ groot is.

Tabel 1

*Correlatietabel voor de onderzochte factoren*

Schalen	M	SD	1	2	3	4
Leren	3.01	0.83	1.00			
Communicatie	3.42	0.94	0.98**	1.00		
Samenwerking	2.05	0.86	0.27	0.25	1.00	
Binden en boeien	3.34	0.92	0.80**	0.81*	0.18	1.00

Alle vragen zijn gescoord op een 5-punts Likert-schaal gerangschikt van 1 ("zeer mee oneens") tot 5 ("zeer mee eens")

\*\*p < 0.01 (tweezijdig)

\* p < 0.05 (tweezijdig)

In Tabel 2 wordt de verklaarde variantie berekend. De verklaarde variantie wordt berekend aan de hand van het kwadrateren van Pearsons  $r$ .  $R$  is de correlatie tussen de schalen 'leren', 'communicatie' en 'samenwerking' met de variabele 'binden en boeien'. De verklaarde variantie tussen 'leren' en 'binden en boeien' is 64%. Dit betekent dat 64% van 'binden en boeien' wordt verklaard door de factor 'leren'.

Tabel 2

*De percentages verklaarde variantie voor de vier factoren*

Schalen	Verklaarde varianties voor de factor: 'binden en boeien'	Standaardiseerde Coëfficiënt: Bèta
Leren	64%	0.80
Communicatie	66%	0.81
Samenwerking	15%	0.18

## Kwalitatieve vragen

De antwoorden op de kwalitatieve vragen met betrekking tot het voordeel van werken als freelancer lopen erg uiteen. Het belangrijkste aspect is het zelfstandig werken om de vrijheid en de tijd zelf te controleren. Het is aantrekkelijk voor de freelancer om onafhankelijke aan projecten te werken en de verscheidenheid van de opdrachten. De freelancer kan eigen contacten leggen en een eigen netwerk creëren. Het werk is over het algemeen flexibel met veel variatie en afwisseling met veel uitdagingen omdat de freelancer zelf de keuze heeft om voor bepaalde projecten te kiezen. Het nadeel is dat deze punten gelden als de arbeidsmarkt goed is. Ook het gemis van collega's wordt door sommigen als

negatief ervaren. Een paar respondenten uit het onderzoek hebben aangegeven toch de behoefte te hebben om in teamverband te werken.

Vervolgens geven de freelancers aan dat de uitdaging binnen sommige projecten er niet was. Dat had als reden dat de aard van de werkzaamheden binnen de projecten veel van hetzelfde was. Ook waren de opdrachten dan te eenvoudig. De tijdsdruk die het project geeft heeft ook een negatieve ervaring. Het niveau van de projecten loopt erg uiteen. De ontwerpfase is vaak wel uitdagend maar daarna wordt het vaak standaardwerk. De expertise wordt onvoldoende benut.

De rollen die uitgevoerd werden tijdens het een project van L&D waren uiteenlopend. De freelancer werd ingezet als adviseur, ontwikkelaar, uitvoeren van stafwerkzaamheden, ontwerper, auditor, of in combinaties van adviseur, trainer en ontwikkelaar. Ook rollen als assistent trainer of een combinatie van projectmedewerker met een adviseur werden uitgevoerd. De rollen die de respondenten het liefst willen uitvoeren hangen vaak van de aard van de opdracht af.

De belangrijkste redenen dat een aantal freelancers de afgelopen 5 jaar geen opdrachten voor L&D hadden uitgevoerd kwam omdat de klant afhaakte of dat de freelancer zelf bezet was. Vaak kwam het niet overeen met de planning van de freelancer.

De freelancer volgde de ontwikkelingen op hun vakgebied door netwerkgesprekken of collegiale consultatie/advies. Ook intervisie, discussies en workshops waren manieren om de ontwikkeling van de freelancer te verbreden en te verdiepen.

Deze gegevens zeggen het volgende over de hypothese met betrekking tot de factoren ‘leren’, ‘communicatie’ en ‘samenwerking’ in relatie met ‘binden en boeien’:

Qua *samenwerking* valt er uit deze antwoorden te concluderen dat de freelancers hoofdzakelijk alleen aan de opdrachten wil werken. Het ‘binden en boeien’ van een freelancer aan een organisatie wordt niet bevorderd door de freelancer te laten samenwerken met een andere freelancer, of met een vaste medewerker. Toch moet vermeld worden dat een kleine groep freelancers het toch mist om in teamverband te werken.

De freelancers staan open om aan hun persoonlijke ontwikkeling en vaktechnische kennis doormiddel van ‘leerinterventies’ te werken. Dit zal zeker het ‘binden en boeien’ bevorderen van een freelancer aan een netwerkorganisatie.

De factor *communicatie* is doormiddel van kwalitatieve vragen niet getoetst. Dit zal ter sprake komen bij de kwantitatieve vragen.

In bijlage 2 worden de open vragen weergegeven met samengevat de antwoorden van de freelancers waarna de vragen worden weergegeven waarbij de freelancers de mogelijkheid hadden om meerdere antwoorden aan te kruisen.

### **Meerkeuzemogelijkheden**

In relatie met de kwantitatieve vragen (bijlage 3) zijn ook meerkeuzevragen opgenomen om meer diepgang in het onderzoek te brengen. Daaruit blijkt het volgende. De drie belangrijkste criteria voor het wel of niet aannemen van een nieuwe opdracht voor de freelancers lag aan de aard van de opdracht (62 personen van de 78 personen, 79%). Hierop volgend moesten de opdrachten aansluiten op de expertise van de freelancers (56%). Vervolgens was de tijdsinvestering (52%) ook een belangrijke factor voor het wel of niet aannemen van een nieuwe opdracht. De financiële beloning (29%) had een lage prioriteit wat erg opvallend is. Opvallend, omdat vaak gedacht wordt dat freelancers gedreven worden door het verdienen van veel geld.

De volgende twee vragen hebben betrekking op de huidige situatie van de freelancers met betrekking tot de ontwikkeling van hun vakgebied en de ontwikkeling van hun persoonlijke ontwikkeling. Ten eerste, de freelancers hebben de afgelopen 5 jaar de ontwikkeling van hun vakgebied gevolgd doormiddel van het lezen van vakliteratuur (83%), het volgen van een opleiding/training/cursus (59%) en het bezoeken van congressen en beurzen (55%). Ten tweede, de freelancers hebben de afgelopen 5 jaar gewerkt aan hun persoonlijke ontwikkeling doormiddel van het lezen van vakliteratuur (69%), het volgen van een opleiding/training/cursus (55%), of door deel te nemen aan intervisiesessies (44%).

Vervolgens worden er twee vragen gesteld naar de meningen van de freelancers met betrekking tot de ontwikkeling van hun vakgebied en de ontwikkeling van hun persoonlijke ontwikkeling. Ten eerste kan L&D volgens de freelancers een bijdrage leveren aan hun persoonlijke ontwikkeling in de vorm van het organiseren van themabijeenkomsten (68%), in de vorm van het organiseren van intervisiebijeenkomsten (53%) of doormiddel van het aanbieden van een coachingstraject (24%). Ten tweede kan L&D volgens de freelancers een bijdrage leveren aan het op de hoogte houden van hun vakgebied, doormiddel van het organiseren van themabijeenkomsten (81%), het organiseren van intervisiebijeenkomsten (36%), een financiële bijdrage voor het bezoeken van opleidingen/trainingen (26%) of een financiële bijdrage voor het bezoeken van congressen/beurzen (23%).

De volgende vraag geeft antwoord op de reden dat een freelancer nog nooit op een freelancerbijeenkomst is geweest welke georganiseerd werd door L&D. Uit deze vraag blijkt

dat er eigenlijk een grote reden is dat de freelancer niet op een bijeenkomst is geweest omdat het die dag slecht uitkwam (31%).

De laatste meerkeuzevraag heeft betrekking op de gewenste situatie van de freelancers met betrekking tot het op de hoogte houden van de ontwikkelingen binnen L&D. De freelancers worden graag op de hoogte gehouden doormiddel van nieuwsbrieven (33%), doormiddel van bijeenkomsten georganiseerd door L&D (30%) en door middel van email (23%).

## Conclusie

In dit onderzoek is gekeken hoe netwerkorganisaties het binden en boeien van freelancers kunnen bevorderen. Uit de literatuur blijkt dat diverse maatregelen gerelateerd aan *'leren'* (onder andere over de persoonlijke ontwikkeling van freelancers maar ook vaktechnisch gezien), een mogelijke positieve bijdrage kan leveren aan het *'binden en boeien'* van freelancers. Daarnaast is voorspeld dat *'communicatie'* tussen organisatie en freelancer (over de ontwikkeling van de netwerkorganisatie en betrokkenheid tegenover de freelancer) ook een positieve bijdrage kan leveren aan het *'binden en boeien'*.

Uit dit onderzoek blijkt dat beide factoren, *'leren'* en *'communicatie'*, inderdaad een positieve relatie hebben met de factoren *'binden'* en *'boeien'* ten opzichte van freelancers. Echter was ook voorspeld dat de factor *'samenwerking'* een positieve relatie zou hebben met het *'binden'* en *'boeien'* van freelancers. Uit dit onderzoek is gebleken dat dit niet het geval was. In een vervolgonderzoek zou dit meer onderzocht kunnen worden. Er is geen overtuigend bewijs gevonden dat dit het binden en boeien van freelancers bevordert. Dit wil zeggen dat er geen bewijs gevonden is dat de freelancers liever alleen wil werken, in teams of met andere freelancers of vaste medewerkers. Als freelancers niet willen samenwerken, vervalt het voordeel van het leren van elkaar in projecten, zodat netwerkorganisaties daar dus niet meer op kunnen sturen om te *'binden'* en te *'boeien'*.

Uit de antwoorden op de kwalitatieve vragen (zie bijlage 3) valt op dat de opdrachten die de freelancers over het algemeen uitvoeren uitdagend waren en dat de opdrachten goed aansloten op hun expertise. De freelancers hebben ook erg positief gereageerd op het feit dat de communicatie goed verliep met L&D in de aanloop, tijdens en na het afronden van een opdracht. Graag willen de freelancers meer opdrachten uitvoeren voor L&D. De freelancers vinden het erg belangrijk om op de hoogte te blijven van de laatste ontwikkelingen binnen L&D en binnen het vakgebied van de onderwijskundigen. De freelancer is over het algemeen

erg bezig met zijn of haar eigen ontwikkeling op hun vakgebied. De freelancers denken dat L&D hun daar bij kan ondersteunen doormiddel van leerinterventies zoals intervisie of netwerkbijeenkomsten. Vanuit het onderzoek kan er geconcludeerd worden dat over het algemeen zijn de freelancers erg tevreden over de manier waarop L&D deze weg bewandeld samen met de freelancer.

Wat opvalt aan de resultaten uit dit onderzoek, is dat de freelancer meestal alleen wil (blijven) werken. Dus niet samen met een consultant of een andere freelancer. Ze hebben geen behoefte om in teamverband te werken.

Concluderend, netwerkorganisaties die freelancers willen binden en boeien, wordt aanbevolen HRD maatregelen rondom leren en ontwikkeling van freelancers en communicatie daarover, actief in te voeren.

### **Discussie en aanbevelingen**

De opzet van het onderzoek was exploratief van aard, omdat nog niet eerder vergelijkbaar onderzoek is gedaan en er geen andere, reeds gevalideerde en betrouwbare meetinstrumenten (zoals vragenlijsten), beschikbaar waren.

Daarom is op basis van een vooronderzoek en literatuurstudie een vragenlijst gemaakt. Dit instrument heeft een aantal goede resultaten opgeleverd, maar kan verbeterd worden. Zo heeft de schaal '*communicatie*' slechts vier vragen die consistent beantwoord werden en de schaal '*samenwerking*' er slechts drie vragen. Dit omdat het onderzoek exploratief van aard was en deze factoren na het onderzoek zijn ontdekt. Uitbreiding van deze twee schalen met meer en betere vragen zal leiden tot een beter onderzoek.

Met betrekking tot de doelgroep kan gezegd worden dat de gemiddelde ervaring laag was (0-5 jaar). Het zou interessant zijn of de zelfde resultaten bereikt worden met een meer ervaren groep. Het is namelijk mogelijk dat de respondenten in dit onderzoek, door hun geringe ervaring automatisch al een bias richting '*leren*' hebben en een behoefte aan meer en betere '*communicatie*'. Aan de andere kant, de gemiddelde leeftijd was hoog (42 jaar), wat meestal toch een garantie geeft dat er sprake is van veel ervaring, zij het buiten het freelance bestaan.

Op basis van dit artikel wordt aanbevolen de ondersteuning vanuit netwerkorganisaties zoals L&D richting freelancers nog meer dan voorheen te richten op *persoonlijke* communicatie.



Ook freelancers die weinig of geen opdrachten voor L&D hadden gedaan stellen prijs op een persoonlijke email of een telefoongesprek.

Het onderzoek toont aan dat freelancers ook andere rollen dan ze normaliter vervullen ambiëren, om hun expertise en ervaringen uit te breiden en zich verder te ontwikkelen tijdens een opdracht. Ook dit zal kunnen bijdragen aan meer binding en het boeien van de freelancer aan L&D.

Verder komt naar voren dat netwerkorganisaties freelancers kunnen binden en boeien doormiddel van het verstrekken van een maandelijks nieuwsbrief en activiteiten rondom freelancerbijeenkomsten. Ook het voorzien van mogelijkheden om bij te leren op persoonlijk en vaktechnisch gebied, zal bijdragen aan het binden en boeien van freelancers. Daaronder valt ook het aanbieden van cursussen het bieden van de mogelijkheid om congressen, beurzen of workshops te bezoeken. Ook kan de netwerkorganisatie intern ook intervisies of themabijeenkomsten aanbieden.

Het verschijnsel netwerkorganisaties en daarmee het belang van freelancers, zal naar verwachting toenemen. Daarom is het vanuit maatschappelijk en economisch standpunt van belang om (toegang tot) flexibele leerinterventies te stimuleren. Dat kan onder andere inhouden dat bestaande opleidingen en nieuwe opleidingen van hoger- en beroepsonderwijsinstellingen en brancheorganisaties meer modulaire en laagdrempeliger cursussen kunnen aanbieden. Ook kunnen allianties met netwerkorganisaties gesloten worden om tot win-win situaties te komen op het gebied van leerinterventies. Verder wordt aanbevolen dat netwerkorganisaties de functie of rol van leermanager in het leven roepen om leerinterventies en communicatie daarover, richting hun freelancers te optimaliseren. Deze leermanager kan als behoefteonderzoeker en makelaar freelancers 'binden en boeien'.

Wetenschappelijk gezien kan voor vervolgonderzoek aanbevolen worden een verbeterde vragenlijst te gebruiken en uit te zetten onder meerdere (typen) netwerkorganisaties. Daarbij zou o.a. dieper ingegaan moeten worden op hoe leerinterventies en communicatie daarover, beter handen en voeten gegeven moeten worden.

## Referenties

- Beernink, H.A. (2007). *Professionalisering van een beroepsvereniging*. Enschede: Universiteit Twente.
- Boot, G.J. (2007). *De brug tussen freelancers en een netwerkorganisatie*. Enschede: Universiteit Twente.
- Conlin, M. "And Now, the Just-in-Time Employee." *BUSINESS WEEK*, August 28, 2000, pp. 169-170
- Delden, P. van (1992). *Professionals, kwaliteit van het beroep*. Amsterdam: Uitgeverij Contact.
- Diebels, M., (1999). *Flexwerken en sociale verzekeringen*, Deventer: Kluwer
- Drucker, P.F. (1999). Managing oneself. *Harvard Business Review*, March-April, 65-74
- Gaspersz, J. & Ott, M. (1996). *Management van employability: Nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum/Stichting Management Studies (SMS)
- Gould, S. B. and Levin, B. R. (1998) Building a free agent community. *Compensation and Benefits Management*, 14, 24–30.
- Kanter, R.M. (1995) Nice work if you can get it: The software industry as a model for tomorrow's jobs. *The American Prospect*, 23, 52-65.
- Kossek, E. E., Roberts, K., Fisher, S. and Demarr, B. (1998). Career self-management: A quasiexperimental assessment of the effects of a training intervention. *Personnel Psychology*, 26, 935–962.
- Kwakman, K. (2001). *Leren van professionals tijdens de beroepsbeoefening*. In Kessels, J.W.M. & R.F. Poell (eds.). *Organiseren van het leren* (p. 229-242). Groningen: Samson

- Leonhardt, D. "Age of Free Agent Economy Turning Out to Be a Myth for Many Workers." "pittsburg post-gazette, December 3, 2000.
- Martineau, J. and Cartwright, T. (2000) Free Agents Learners: The Implications for Training Suppliers. *Training and Development*, 54, 54-60.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations. A synthesis of the research.* Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Packer, A. "Getting to Know the Employee of the Future." "training and development 54, no. 8 (August 2000): 39-43
- Short, D.C. and Opengart, R. (2000) It's a free agent world. *Training and Development*, 54, 60-66.
- Smith, A.K.; Perry, J.; Dillon, S.; and Smart, T. "Charting Your Own Course: The New Workplace Is Risky, Rugged, and Rewarding. And Guess What? You're in Charge!" u.s. news & world report 129, no 18 (November 6, 2000): 56-65
- Stroh, L. K., and Reilly, A.H. "Rekindling Organizational Loyalty: The Role of Career Mobility". *Journal of career development* 24, no. 1 (FALL 1997): 39-54
- Tamboer, T. (2000). *Professionalisering van vrije beroepen.* In *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie* (nr. 12, p.536-541).
- Tijmensens, L. (2001). *De invloed van de professie op de ontwikkeling van professionals.* In Kessels, J.W.M. & R.F. Poell (eds.). *Organiseren van het leren* (p. 243-254). Groningen: Samson.
- Tjepkema, S. (1992), *Profiel van de lerende organisatie en haar opleidingsfunctie,* Universiteit Twente, Enschede .

Vries, R.O. & van den Berg (2001). Performance Management in Netwerkorganisaties. *Het onderzoeksverslag van de Performance Management-audit bij de netwerkorganisatie Penta Scope*. HayGroup

Walton, J. (1999). *Strategic Human resource Development*. Pearson education: Harlow.

Weggeman, M.C.D.P. (1997). *Leidinggeven aan professionals*. Alphen aan den Rijn: Samson H.D. Tjeenk Willink bv.

Yin, R. K. (2003). *Case study research : design and methods*. Thousand Oaks, Calif., Sage Publications.

## Bijlagen

### **Bijlage 1. Enquête freelancers**

Beste freelancer,

Mijn naam is GertJan Boot en als student Human Resource Development aan de Universiteit Twente voer ik in opdracht van FLOAT en TRIAM een onderzoek uit. FLOAT en TRIAM vormen samen de divisie Learning & Development (L&D). L&D wil graag weten op welke wijze ze kunnen inspelen met betrekking tot het binden en boeien van freelancers binnen L&D. L&D wil tevens het contact samen met de freelancers optimaliseren op collectief en individueel niveau. In mijn onderzoek kijk ik naar de rol van freelancers binnen de divisie L&D.

Een onderdeel van mijn onderzoek is deze vragenlijst die ik u via deze e-mail toestuur.

De vragenlijst is opgebouwd uit 4 secties. De eerste is een algemene sectie met algemene vragen. In de 2e sectie gaan de vragen over de projecten binnen L&D en de 3e sectie gaat over uw persoonlijke ontwikkeling. Tot slot de laatste sectie, daar worden vragen gesteld over "L&D naar de freelancer toe".

Ik stel het op prijs stellen als u wat tijd kunt vrijmaken om de vragenlijst in te vullen. Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer 20 minuten duren. Ik wil u vragen de vragenlijst voor 14 augustus in te vullen en retour te sturen (dit gaat automatisch binnen het programma als u aan het eind van de vragenlijst op de "klaar, verzenden" knop klikt). Voor vragen kunt u mij bellen op 0650835853 of een e-mail sturen naar GertJan.Boot@float.nl.

De vragenlijst is geen beoordeling van u en uw werkzaamheden. De resultaten worden uitsluitend gebruikt om de behoeften, meningen en wensen van freelancers in kaart te brengen.

Ik wil jullie vragen om telkens maar een antwoord aan te kruisen of een kort antwoord in te vullen, tenzij anders staat aangegeven. Aan het einde van de vragenlijst is er de mogelijkheid om jullie overige opmerkingen te noteren die u nog wilt maken.

Procedure:

In deze e-mail wordt een url-link gegeven die u kunt aanklikken. Zo komt u in de vragenlijst. U dient dan in te loggen met uw eigen e-mailadres. Aan het einde van de vragenlijst komt u algemene reclame tegen, die kan ik helaas niet tegenhouden. Dit kunt u negeren.

Onder de respondenten worden 3 boekenbonnen verloot.

Alvast dank voor uw medewerking,

GertJan Boot

1. Wat is uw naam? ..
2. Wat is uw geslacht?
  - Man
  - Vrouw
3. Wat is uw leeftijd? ..
4. In welke provincie bent u woonachtig?
  - Groningen
  - Friesland
  - Utrecht
  - Drenthe
  - Gelderland
  - Overijssel
  - Flevoland
  - Noord-Holland
  - Zuid-Holland
  - Zeeland
  - Limburg
  - Noord-Brabant
5. Wat is uw hoogst afgeronde opleiding?
  - MBO
  - HBO
  - WO
6. Hoeveel jaar werkervaring heeft u gehad in een vaste betrekking voordat u freelancer werd?
  - 0 tot 5 jaar
  - 5 tot 10 jaar
  - 10 tot 15 jaar
  - 15 tot 20 jaar
7. Hoeveel jaar bent u zelfstandig aan het werk als freelancer?
  - 0 tot 5 jaar
  - 5 tot 10 jaar
  - 10 tot 15 jaar
  - 15 tot 20 jaar
8. Wilt u in de toekomst als freelancer werkzaam blijven?
  - Ja
  - Nee

- o Weet ik (nog) niet

9. (vervolg op de vorige vraag) Waarom wel/niet? Noem uw belangrijkste reden? .....

**De volgende vragen vallen onder de categorie "opdrachten L&D"**

*De vragen 10, 11, 12, 13 en 14 kunnen alleen ingevuld worden als u opdrachten voor L&D hebt uitgevoerd, of momenteel bezig bent met een opdracht voor L&D.*

10. Hoeveel opdrachten heeft u het afgelopen 5 jaar uitgevoerd voor L&D?

- o 1-5
- o 6-10
- o 11-15
- o 16-20
- o 21 of meer
- o Geen

**De volgende 6 stellingen gaan over de opdrachten en de communicatie tussen u en L&D**

11. In de volgende vragen wordt gebruik gemaakt van een antwoordcategorie van 1 t/m 5

1 betekent hierbij 'Zeer mee oneens' en 5 betekent hierbij 'zeer mee eens'.

- De opdrachten die ik voor L&D uitvoerde waren uitdagend
- De opdrachten die ik voor L&D uitvoerde sloten aan bij mijn expertise
- De opdrachten die ik voor L&D uitvoerde waren financieel interessant voor mij
- Ik ben tevreden over de communicatie met L&D in de aanloop van een opdracht
- Ik ben tevreden over de communicatie met L&D tijdens het uitvoeren van een opdracht
- Ik ben tevreden over de communicatie met L&D na het afronden van een opdracht

12. Als voor u de projecten niet uitdagend waren, wat was daar dan de oorzaak van volgens u? .....

13. Hoeveel uur besteedde u gemiddeld per week aan de opdracht(en) die u voor L&D uitvoerde?

- o Minder dan 8 uur per week
- o 8 tot 12 uur per week
- o 12 tot 16 uur per week
- o 16 tot 20 uur per week
- o 20 tot 24 uur per week
- o 24 tot 28 uur per week
- o 28 tot 32 uur per week
- o 32 tot 36 uur per week
- o 36 tot 40 uur per week

- o meer dan 40 uur per week

14. In welke rol bent u overwegend werkzaam geweest tijdens de opdrachten die u voor L&D uitvoerde?

- o Adviseur
- o Ontwikkelaar
- o Interim manager
- o Programmamanager
- o Onderzoeker
- o Auditor
- o Trainer
- o Coach
- o Anders ..

**De volgende 4 stellingen gaan over uw mening ten aanzien van het contact en communicatie met L&D**

15. In de volgende vragen wordt gebruik gemaakt van een antwoordcategorie van 1 t/m 5

1 betekent hierbij *'Zeer mee oneens'* en 5 betekent hierbij *'zeer mee eens'*.

- Ik wil vaker contact (al dan niet via e-mail, telefoon, face-to-face) tussen mij en L&D
- Ik wil graag een betere communicatie met L&D in de aanloop van een opdracht
- Ik wil graag een betere communicatie met L&D tijdens het uitvoeren van een opdracht
- Ik wil graag een betere communicatie met L&D na het afronden van een opdracht

**De volgende 2 vragen zijn alleen te beantwoorden door degene die nog nooit een opdracht voor L&D hebben uitgevoerd.**

16. Wat is de reden dat u de afgelopen 5 jaar geen opdrachten voor L&D heeft uitgevoerd? (meerdere antwoorden mogelijk)

- o De opdracht(en) slo(o)t(en) niet aan bij mijn expertise
- o Ik had een andere opdracht
- o Er was geen overeenstemming over het tarief
- o Ik vond de opdracht(en) niet interessant/uitdagend genoeg
- o De opdracht(en) was qua wekelijkse tijdsinvestering te groot
- o Ik ben niet benaderd door L&D
- o Anders..



**De volgende 2 stellingen gaan over de huidige situatie mbt. de communicatie en de gewenste situatie mbt. de opdrachten**

17. In de volgende vragen wordt gebruik gemaakt van een antwoordcategorie van 1 t/m 5

1 betekent hierbij *'Zeer mee oneens'* en 5 betekent hierbij *'zeer mee eens'*.

- Ik ben tevreden over de communicatie tussen mij en L&D
- Ik wil graag (meer) opdrachten uitvoeren voor L&D

18. Ik welke rol wilt u het liefst werkzaam zijn tijdens een eventuele opdracht die u uitvoert voor L&D

- Adviseur
- Ontwikkelaar
- Interim manager
- Programmamanager
- Onderzoeker
- Auditor
- Trainer
- Coach
- Anders ..

19. Kunt u de 3 belangrijkste criteria aangeven die voor u van belang zijn bij het wel of niet aannemen van een nieuwe opdracht voor L&D? (Meerdere antwoorden mogelijk)

- Tijdsinvestering
- Aard van de opdracht
- Aansluiting bij mijn expertise
- Reisafstand
- Financiële beloning
- De branche waarin de opdracht uitgevoerd wordt
- Anders ..

**De volgende 3 stellingen wordt uw voorkeur gevraagd om aan een opdracht te werken alleen of met iemand anders.**

20. In de volgende vragen wordt gebruik gemaakt van een antwoordcategorie van 1 t/m 5

1 betekent hierbij *'Zeer mee oneens'* en 5 betekent hierbij *'zeer mee eens'*.

- Ik geef er de voorkeur aan om samen met een L&D consultant in vaste dienst, aan een opdracht te werken
- Ik geef er de voorkeur aan om samen te werken binnen L&D met een andere freelancer

- Ik geef er de voorkeur aan om alleen te werken als freelancer binnen L&D

21. Hoeveel uur zou u gemiddeld per week willen besteden aan eventuele opdrachten binnen L&D?

- Minder dan 8 uur per week
- 8 tot 12 uur per week
- 12 tot 16 uur per week
- 16 tot 20 uur per week
- 20 tot 24 uur per week
- 24 tot 28 uur per week
- 28 tot 32 uur per week
- 32 tot 36 uur per week
- 36 tot 40 uur per week
- meer dan 40 uur per week

22. In de volgende vragen wordt gebruik gemaakt van een antwoordcategorie van 1 t/m 5

1 betekent hierbij *'Zeer mee oneens'* en 5 betekent hierbij *'zeer mee eens'*.

- Door de inzet van freelancers kan de vaste bezetting ondersteuning bieden bij het uitvoeren van een gezamenlijke opdracht, om zo ook meer opdrachten aan te kunnen nemen
- Door de inzet van freelancers kan L&D meer specialistische opdrachten aannemen
- Door de inzet van freelancers kan L&D meer expertisegebieden bedienen

**De volgende vragen gaan over uw 'persoonlijke ontwikkeling'**

**De volgende 3 stellingen gaan over uw vakgebied en uw persoonlijke ontwikkeling**

23. In de volgende vragen wordt gebruik gemaakt van een antwoordcategorie van 1 t/m 5

1 betekent hierbij *'Zeer mee oneens'* en 5 betekent hierbij *'zeer mee eens'*.

- Ik vind het belangrijk om op de hoogte te blijven van de laatste ontwikkelingen in mijn vakgebied
- Ik heb de ontwikkelingen op mijn vakgebied de afgelopen 5 jaar gevolgd
- Ik ben de afgelopen 5 jaar bewust bezig geweest met mijn persoonlijke ontwikkeling

24. Op welke manier(en) heeft u de afgelopen 5 jaar de ontwikkelingen op uw vakgebied gevolgd?  
(Meerdere antwoorden mogelijk)

- Het bezoeken van congressen en beurzen
- Het lezen van vakliteratuur zoals boeken/tijdschriften
- Het volgen van een opleiding/training/cursussen
- Niet

- o Anders ..

25. Op welke manier(en) heeft u de afgelopen 5 jaar aan uw persoonlijke ontwikkeling gewerkt?

(Meerdere antwoorden mogelijk)

- o Het bezoeken van congressen en beurzen
- o Het lezen van vakliteratuur zoals boeken/tijdschriften
- o Het volgen van een opleiding/training/cursussen
- o Door deel te nemen aan coaching
- o Door deelname aan intervisiesessies
- o Niet
- o Anders ..

**De volgende 6 stellingen gaan over L&D mbt. uw ervaringen binnen uw persoonlijke ontwikkeling en binnen uw vakgebied**

26. In de volgende vragen wordt gebruik gemaakt van een antwoordcategorie van 1 t/m 5

1 betekent hierbij *'Zeer mee oneens'* en 5 betekent hierbij *'zeer mee eens'*.

- L&D kan een belangrijke bijdrage leveren aan mijn persoonlijke ontwikkeling
- L&D heeft mij de afgelopen 5 jaar ondersteund bij mijn persoonlijke ontwikkeling
- L&D heeft mij de afgelopen 5 jaar ondersteund bij het op de hoogte blijven van de laatste ontwikkelingen op mijn vakgebied
- Ik zou het wenselijk vinden wanneer L&D een bijdrage levert aan mijn persoonlijke ontwikkeling
- L&D kan een belangrijke bijdrage leveren om mij op de hoogte te houden van de laatste ontwikkelingen op mijn vakgebied
- Ik zou het wenselijk vinden wanneer L&D mij op de hoogte houdt van de laatste ontwikkelingen op mijn vakgebied

27. Op welke manier(en) zou L&D een bijdrage kunnen leveren aan uw persoonlijke ontwikkeling?

(Meerdere antwoorden mogelijk)

- o Het organiseren van intervisiebijeenkomsten voor freelancers
- o Het organiseren van themabijeenkomsten
- o Aanbieden van een coachingstraject
- o Anders ..

28. Op welke manier(en) zou L&D een bijdrage kunnen leveren om op de hoogte te blijven van mijn vakgebied? (Meerdere antwoorden mogelijk)

- o Het organiseren van intervisiebijeenkomsten voor freelancers
- o Het organiseren van themabijeenkomsten
- o Financiële bijdrage voor het volgen van opleiding/training

- o Financiële bijdrage voor het bezoeken van congres/beurs
- o Anders ..

29. Hoe vaak heeft u de afgelopen 5 jaar deelgenomen aan een door L&D georganiseerde bijeenkomst voor freelancers? (bv. Leren & Lunchen, Float op de boot)

- o 1 keer
- o 2 keer
- o 3 keer
- o 4 keer
- o 5 keer
- o meer dan 5 keer
- o Geen

30. Zo niet; wat was de reden dat u nog nooit bij een freelancerbijeenkomst, georganiseerd door L&D, bent geweest? (Meerdere antwoorden mogelijk)

- o Mijn collega's gingen niet
- o Geen meerwaarde
- o Die dag(en) kwam het slecht uit
- o Ik vond het niet belangrijk
- o Ik had geen tijd
- o Ik had geen zin
- o Reistijd is te lang
- o Te korte middag
- o Het thema sprak mij niet aan
- o Anders ..

31. In de volgende vraag wordt gebruik gemaakt van een antwoordcategorie van 1 t/m 5

1 betekent hierbij 'Zeer mee oneens' en 5 betekent hierbij 'zeer mee eens'.

- Zo wel; ik vond de bijeenkomsten erg nuttig

32. Wat is voor u de belangrijkste reden om een dergelijke bijeenkomst te bezoeken?

- o Kennis uitbreiden
- o Om (weer) in contact te treden met L&D
- o Opdrachten binnenhalen (acquireren)
- o Contacten opdoen (netwerken)
- o Contact met andere freelancers
- o Anders ..

33. In de volgende vraag wordt gebruik gemaakt van een antwoordcategorie van 1 t/m 5

1 betekent hierbij *'Zeer mee oneens'* en 5 betekent hierbij *'zeer mee eens'*.

- De thema's tijdens deze bijeenkomsten spraken mij aan

**In deze laatste categorie worden vragen gesteld over "L&D naar de freelancers toe"**

**De volgende 3 stellingen gaan over L&D mbt. 'ontwikkelingen', 'activiteiten' en 'betrokkenheid'.**

34. De volgende vragen wordt gebruik gemaakt van een antwoordcategorie van 1 t/m 5

1 betekent hierbij *'Zeer mee oneens'* en 5 betekent hierbij *'zeer mee eens'*.

- Ik ben de afgelopen 5 jaar voldoende op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen binnen L&D
- L&D is betrokken bij haar freelancers
- L&D organiseert voldoende activiteiten voor de freelancers

35. Ik ontvang de nieuwsbrief van FLOAT

- Wel
- Niet

36. Ik word graag op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen binnen L&D doormiddel van:  
(Meerdere antwoorden mogelijk)

- Nieuwsbrieven
- Email
- Telefonisch contact
- Bijeenkomsten georganiseerd door L&D
- Anders ..

**De volgende 6 stellingen gaan over de activiteiten binnen L&D en de nieuwsbrief**

37. In de volgende vragen wordt gebruik gemaakt van een antwoordcategorie van 1 t/m 5

1 betekent hierbij *'Zeer mee oneens'* en 5 betekent hierbij *'zeer mee eens'*.

- Ik lees de nieuwsbrief van FLOAT altijd
- Activiteiten georganiseerd door L&D voor freelancers dragen bij aan de binding van freelancers bij L&D
- Ik vind het belangrijk om de nieuwsbrief te ontvangen
- Ik vind het belangrijk betrokken te worden door L&D
- Ik vind het belangrijk dat L&D activiteiten organiseert voor freelancers

- De activiteiten die L&D organiseert voor haar freelancers dragen bij aan de binding van de freelancers bij L&D

38. Op welke manier kan L&D meer betekenen voor haar freelancer? .....

39. Op welke manier wilt u op de hoogte gehouden worden van recente ontwikkelingen binnen L&D? Via: (Meerdere antwoorden mogelijk)

- Nieuwsbrieven
- E-mail
- Telefoon
- Anders ..

40. Ik ben bereid een bijdrage te leveren aan de nieuwsbrief

- Ja
- Nee

41. Hebt u nog op- of aanmerkingen over de vragenlijst? Of wilt u nog het e.e.a. kwijt? .....

**Bijlage 2. Opinies samengevat van respondenten op de open vragen**

<i>Vraag</i>	<i>Antwoorden</i>
<p>Wilt u in de toekomst als freelancer werkzaam blijven? Waarom wel/niet? Noem uw belangrijkste reden:</p>	<p>Het voordeel van werken als freelancer is divers. De zelfstandigheid bevalt zeer goed. De "relatieve" vrijheid (tijd en type werk) en onafhankelijkheid en de grote verscheidenheid aan opdrachten/projecten waarvoor je kunt worden ingezet is erg aantrekkelijk. Dit bevalt beter dan in een vast dienstverband. Het werken als zelfstandige ondernemer bevalt goed. Je komt in aanraking met meerdere opdrachtgevers zodat je je eigen contacten kunt leggen. Het is boeien om met lerende mensen te werken. Het werk is flexibel met veel variatie en afwisseling. Het werk is spannend en uitdagend. Het is een stimulans om echt te doen wat je zelf leuk vindt. Je kunt zelf bepalen welke richtingen je (bedrijf) uitgaat en je eigen werktijden en locatie. Daarom kan dit ook goed te combineren zijn met het opvoeden van kinderen.</p> <p>Nadeel is het gemis van collega's en de behoefte bij een team te horen. Dus vast dienstverband.</p>
<p>Als voor u de projecten niet uitdagend waren wat was daar dan de oorzaak van volgens u?</p>	<p>De aard van de werkzaamheden waren veel van hetzelfde. Soms waren de opdrachten te eenvoudig, maar soms ook precies goed. De tijdsdruk, de haast die het project heeft wordt ook als negatief ervaren en de uitvoerende rol die de freelancers heeft is soms veel van hetzelfde binnen sommige projecten. Het niveau van projecten is uitvoerend en niet adviserend. De ontwerpfase is wel uitdagend, daarna vaak standaardwerk. De opdrachtgever heeft een te rigide regime. De expertise wordt onvoldoende benut.</p>

<p>In welke rol bent u overwegend werkzaam geweest tijdens de opdrachten die u voor L&amp;D uitvoerde?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stafwerkzaamheden</li> <li>- Adviseur</li> <li>- Ontwikkelaar</li> <li>- Ontwerper en</li> <li>- Auditor</li> <li>- Combinatie</li> <li>- Een combinatie van adviseur, trainer en ontwikkelaar - geen van deze drie was overwegend meer dan de anders.</li> <li>- Assistent trainer</li> <li>- Combinatie projectmedewerker/adviseur</li> </ul>
<p>In welke rol wilt u het liefst werkzaam zijn tijdens een eventuele opdracht die u uitvoert voor L&amp;D?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hangt van opdracht af, meerdere rollen</li> <li>- Adviseur</li> <li>- Projectleider</li> <li>- Ontwerper</li> <li>- Coach</li> <li>- Trainer</li> <li>- Interim-manager</li> <li>- Projectontwikkelaar</li> <li>- Projectmanager</li> <li>- Corporate coach. Dat kan in de vorm van advisering of interim management.</li> </ul>
<p>Wat is de reden dat u de afgelopen 5 jaar geen opdrachten voor L&amp;D heeft uitgevoerd?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De klant haakte af</li> <li>- Bezet (freelancer)</li> <li>- Net begonnen als freelancer</li> <li>- Ik heb pas onlangs voor het eerst contact gehad met L&amp;D</li> <li>- De opdracht werd ingetrokken door de opdrachtgever</li> <li>- Wel benadert, niet doorgestaan</li> <li>- Voor veel opdrachten is vereist dat ik op locatie bij de opdrachtgever werk, terwijl ik liever vanuit huis werk en mijn tijd tot nu toe goed kan vullen met opdrachten vanuit huis</li> <li>- Planningsprobleem, vragen kwamen op</li> </ul>



	korte termijn.
Op welke manier(en) heeft u de afgelopen 5 jaar de ontwikkelingen op uw vakgebied gevolgd?	<ul style="list-style-type: none"><li>- Netwerkgesprekken</li><li>- Collegiale consultatie/advies</li><li>- Intervisie</li><li>- Samenwerken met 'collega's' met complementaire expertise</li><li>- Lidmaatschap NetOO</li><li>- Rol in online communities</li><li>- Discussie met vakgenoten, zowel formeel als informeel</li><li>- Het organiseren van en bijdragen aan congressen, leerkringen, communities of practice</li><li>- Post MBA gevolgd</li><li>- Het aannemen van opdrachten die mij dwongen mijn expertise uit te breiden en op het gebied van die opdracht de laatste ontwikkelingen goed te volgen.</li><li>- Zelf boeken geschreven</li><li>- In vernieuwingsprojecten deelgenomen</li><li>- Lid van een speciaal netwerk</li><li>- Praktijkervaring en workshops met mede freelancers</li></ul>

**Bijlage 3. Resultaten Likertvragen over de factoren 'leren', 'communicatie', 'samenwerking' en 'boeien en binden'**

In onderstaande tabel, Tabel 1a, 1b, 1c en 1d worden de resultaten van de antwoorden op de 5-puntsschaal vragen weergegeven.

De hypothese van dit onderzoek is dat de factoren 'leren' (persoonlijke ontwikkeling en vaktechnisch gezien), 'communicatie' (met de betrokkenen van de netwerkorganisatie) en 'samenwerking' (met een vaste werknemer of andere freelancer), een positieve relatie geven met betrekking tot het 'boeien en binden' van freelancers.

De vragen hieronder zijn geanalyseerd met one-sample *T*-tests (zie ook onder kopje: *resultaten*), om na te gaan wat de verschillen waren tussen de antwoorden en de neutrale score van 3. Daarmee wordt duidelijk of de respondenten met de stellingen eens of oneens waren. Daaruit blijkt dat de respondenten de opdrachten als uitdagend en goed aanpassend bij hun expertise beschouwden en dat ze tevreden waren over de communicatie vooraf, tijdens en na afloop. Tevens blijkt er geen behoefte is aan meer of beter contact en communicatie met L&D. Wel willen de respondenten meer opdrachten uitvoeren. Het wordt als erg belangrijk beschouwd om op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen in het vakgebied, respondenten zijn ook bewust bezig met hun persoonlijke ontwikkeling.

Tabel 1a

*Opinies van respondenten op stellingen over L&D voor de factor "binden en boeien"*

	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
De opdrachten die ik voor L&D uitvoerde waren uitdagend.	35	3.50*	1.07
De opdrachten die ik voor L&D uitvoerde sloten aan bij mijn expertise.	35	3.31**	0.91
De opdrachten die ik voor L&D uitvoerde waren financieel interessant voor mij.	35	3.31	0.93
Ik wil graag (meer) opdrachten uitvoeren voor L&D.	44	3.93**	0.99
Ik ben de afgelopen 5 jaar voldoende op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen binnen L&D.	61	3.48**	0.83

Alle vragen zijn gescoord op een 5-punts Likert-schaal gerangschikt van 1 ("zeer mee oneens") tot 5 ("zeer mee eens")

\*\*p < 0.01 (tweezijdig)

\* p < 0.05 (tweezijdig)

Tabel 1b

*Opinies van respondenten op stellingen over L&D voor de factor "communicatie"*

	n	M	SD
Ik ben tevreden over de communicatie met L&D in de aanloop van een opdracht.	36	3.81**	0.98
Ik ben tevreden over de communicatie met L&D tijdens het uitvoeren van een opdracht.	35	3.86**	0.93
Ik ben tevreden over de communicatie met L&D na het afronden van een opdracht.	31	3.61*	0.87
Ik wil vaker contact (al dan niet via e-mail, telefoon, face-to-face) tussen L&D en mij.	53	2.43**	0.93
Ik wil graag een betere communicatie met L&D in de aanloop van een opdracht.	46	2.35**	0.99

Ik wil graag een betere communicatie met L&D tijdens het uitvoeren van een opdracht.	40	2.54**	0.99
Ik wil graag een betere communicatie met L&D na het afronden van een opdracht.	39	2.24**	0.99
Ik ben tevreden over de communicatie tussen L&D en mij.	39	3.26	1.14

Alle vragen zijn gescoord op een 5-punts Likert-schaal gerangschikt van 1 ("zeer mee oneens") tot 5 ("zeer mee eens")

\*\*p < 0.01 (tweezijdig)

\* p < 0.05 (tweezijdig)

Tabel 1c

*Opinies van respondenten op stellingen over L&D voor de factor "leren"*

	n	M	SD
Ik vind het belangrijk om op de hoogte te blijven van de laatste ontwikkelingen in mijn vakgebied.	69	4.55**	0.61
Ik heb de ontwikkelingen op mijn vakgebied de afgelopen 5 jaar gevolgd.	69	4.35**	0.70
Ik ben de afgelopen 5 jaar bewust bezig geweest met mijn persoonlijke ontwikkeling.	69	4.36**	0.89
L&D kan een belangrijke bijdrage leveren aan mijn persoonlijke ontwikkeling.	69	3.19	0.79
L&D heeft mij de afgelopen 5 jaar ondersteund bij mijn persoonlijke ontwikkeling.	63	2.00**	1.02

L&D heeft mij de afgelopen 5 jaar ondersteund bij het op de hoogte houden van de laatste ontwikkelingen op mijn vakgebied.	62	2.27**	1.09
Ik zou het wenselijke vinden wanneer L&D een bijdrage levert aan mijn persoonlijke ontwikkeling.	69	3.06	0.97
L&D kan een belangrijke bijdrage leveren om mij op de hoogte te houden van de laatste ontwikkelingen op mijn vakgebied.	69	3.62**	1.00
Ik zou het wenselijk vinden wanneer L&D mij op de hoogte houdt van de laatste ontwikkelingen op mijn vakgebied.	69	3.72**	0.94

Alle vragen zijn gescoord op een 5-punts Likert-schaal gerangschikt van 1 ("zeer mee oneens") tot 5 ("zeer mee eens")

\*\*p < 0.01 (tweezijdig)

\* p < 0.05 (tweezijdig)

Tabel 1d

*Opinies van respondenten op stellingen over L&D voor de factor "samenwerking"*

	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Ik geef er de voorkeur aan om samen met een L&D consultant in vaste dienst, aan een opdracht te werken.	70	3.20	0.84
24. Ik geef er de voorkeur aan om samen te werken binnen L&D met een andere freelancer.	69	3.03	0.79
25. Ik geef er de voorkeur aan om alleen te werken binnen L&D.	70	3.16	0.99

Alle vragen zijn gescoord op een 5-punts Likert-schaal gerangschikt van 1 ("zeer mee oneens") tot 5 ("zeer mee eens")

\*\*p < 0.01 (tweezijdig)

\* p < 0.05 (tweezijdig)

Uit het onderzoek blijkt dat de respondenten de opdrachten als uitdagend en goed aanpassend bij hun expertise beschouwden en dat ze tevreden waren over de communicatie vooraf, tijdens en na afloop. Tevens blijkt er geen behoefte is aan meer of beter contact en communicatie met L&D. Wel willen de respondenten meer opdrachten uitvoeren. Het wordt als erg belangrijk beschouwd om op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen in het vakgebied, respondenten zijn ook bewust bezig met hun persoonlijke ontwikkeling.

**Bijlage 4. Resultaten onderzoek (n=78)**

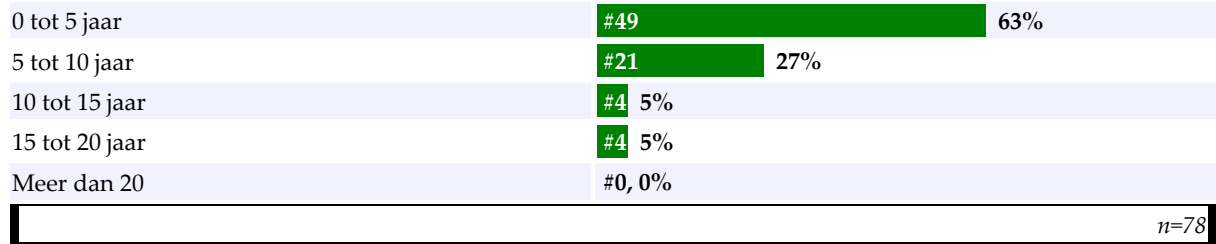
Wat is uw geslacht?		
Man	#14	18%
Vrouw	#64	82%
		n=78

In welke provincie bent u woonachtig?		
Groningen	#0	0%
Friesland	#1	1%
Utrecht	#14	18%
Drenthe	#4	5%
Gelderland	#9	12%
Overijssel	#10	13%
Flevoland	#0	0%
Noord-Holland	#12	15%
Zuid-Holland	#13	17%
Zeeland	#1	1%
Limburg	#1	1%
Noord-Brabant	#13	17%
		n=78

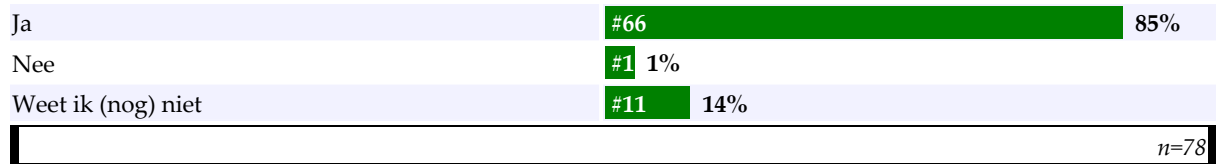
Wat is uw hoogst afgeronde opleiding?		
MBO	#0	0%
HBO	#8	10%
WO	#70	90%
		n=78

Hoeveel jaar werkervaring heeft u gehad in een vaste betrekking voordat u freelancer werd?		
0 tot 5 jaar	#9	12%
5 tot 10 jaar	#23	29%
10 tot 15 jaar	#18	23%
15 tot 20 jaar	#12	15%
meer dan 20 jaar	#16	21%
		n=78

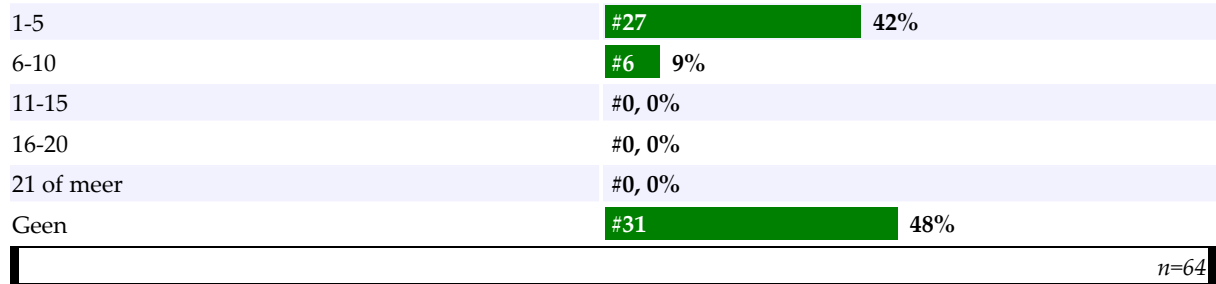
**Hoeveel jaar bent u zelfstandig aan het werk als freelancer?**



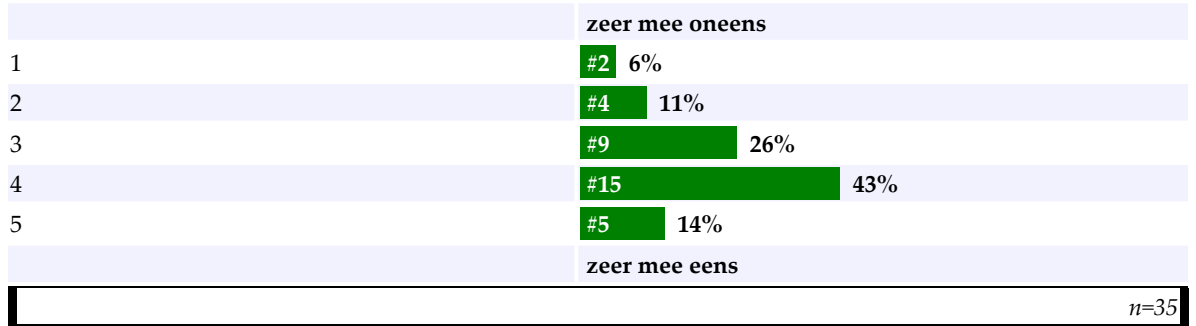
**Wilt u in de toekomst als freelancer werkzaam blijven?**

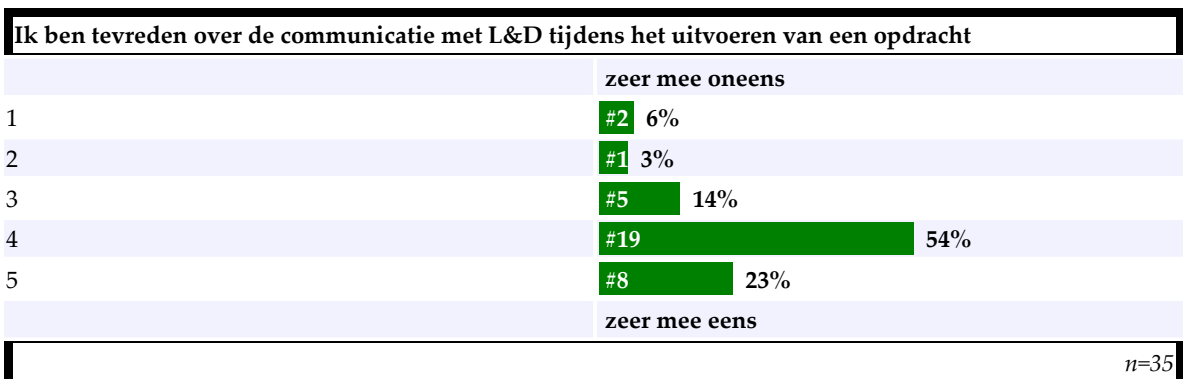
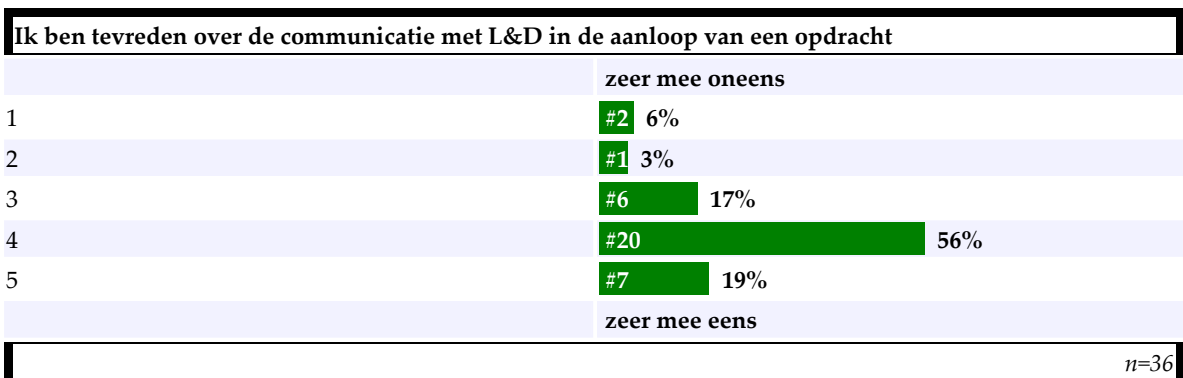
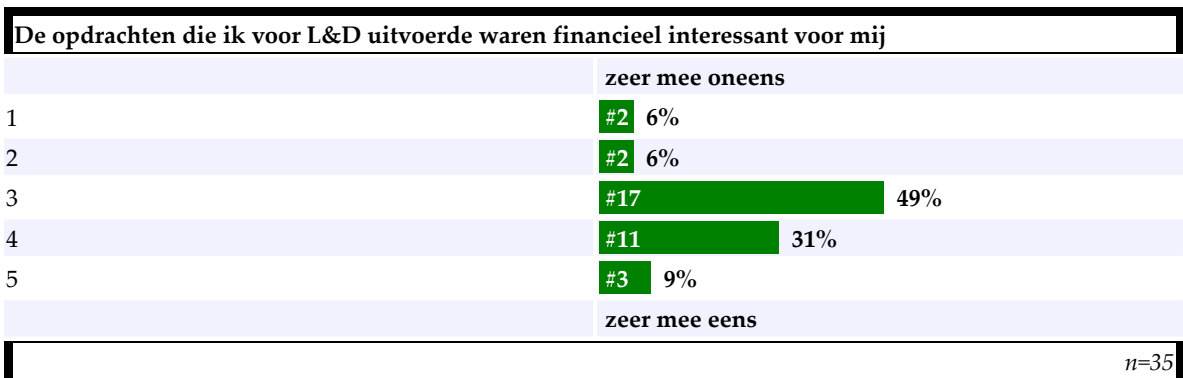
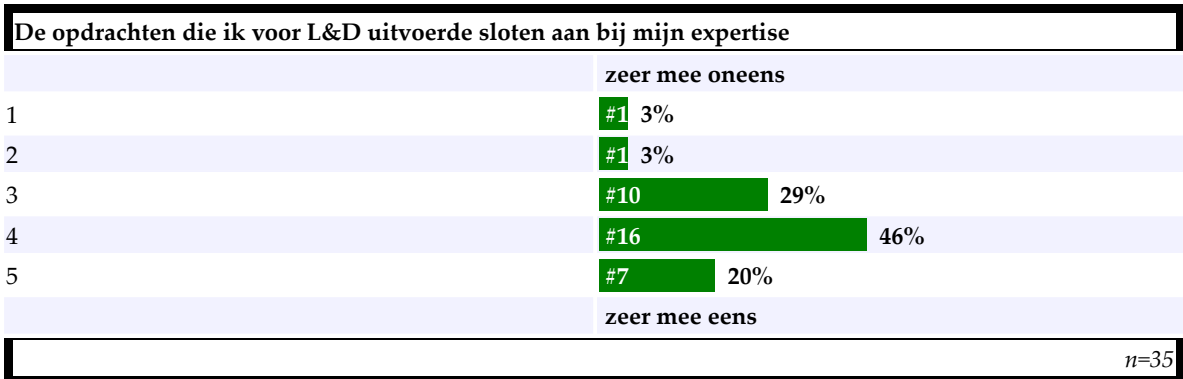


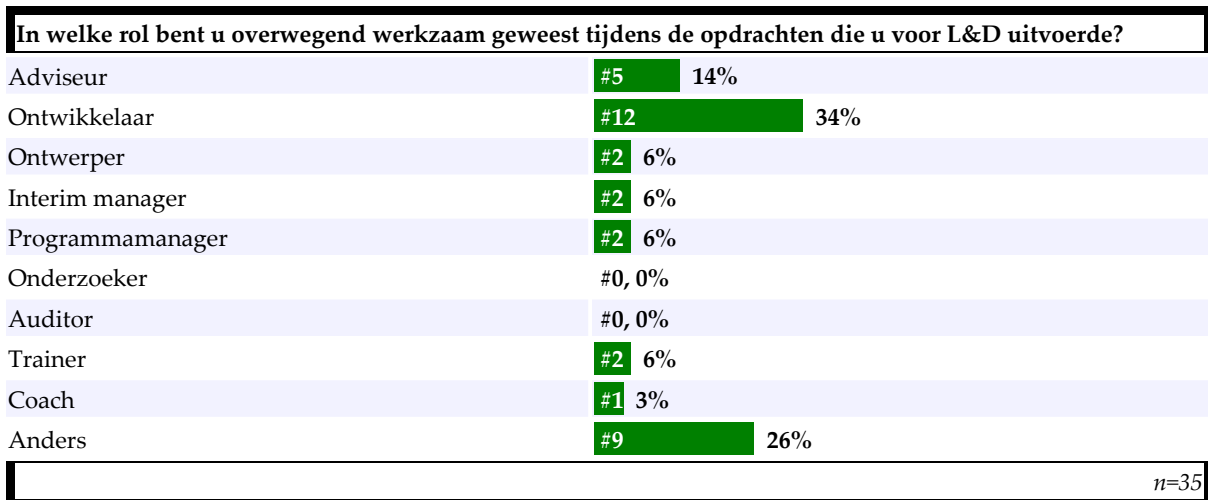
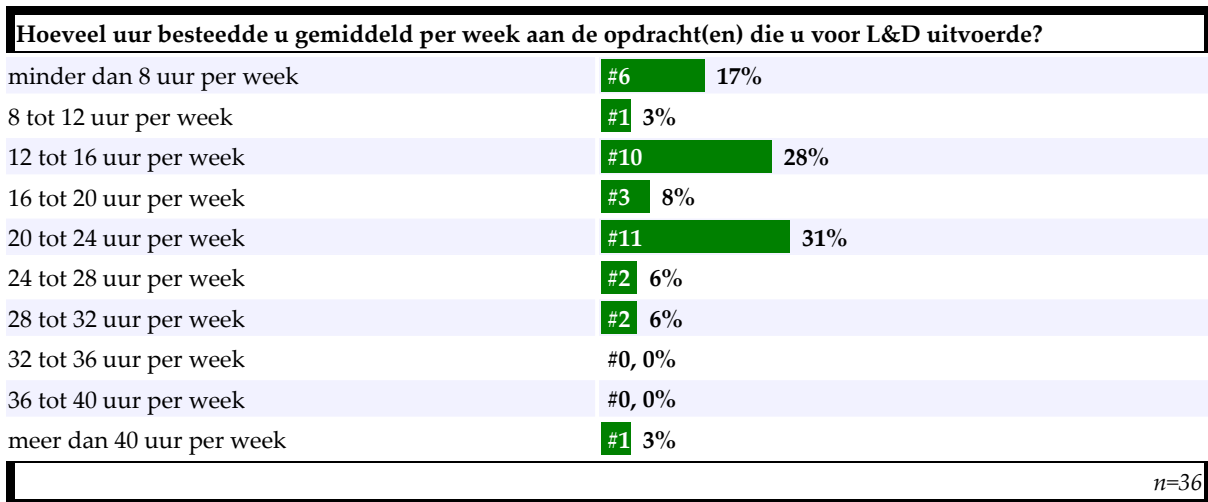
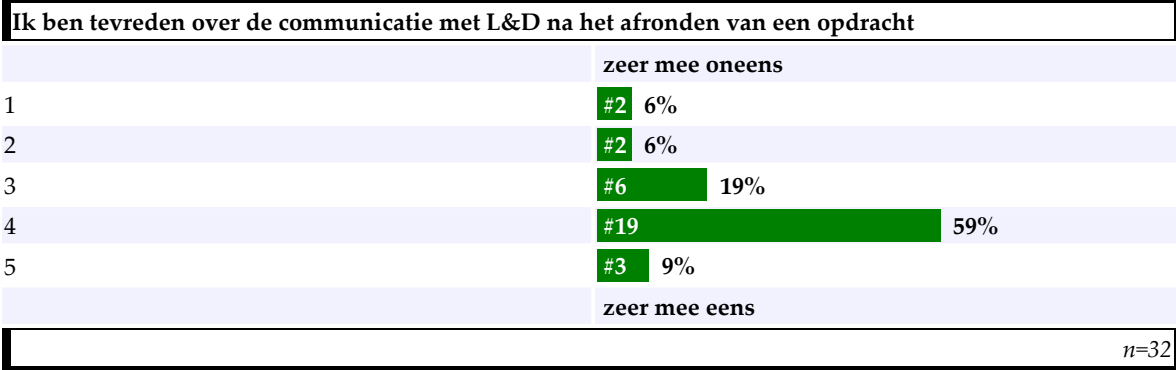
**Hoeveel opdrachten heeft u het afgelopen 5 jaar uitgevoerd voor L&D uitgevoerd?**



**De volgende 6 stellingen gaan over de opdrachten binnen L&D en de communicatie tussen u en L&D**  
**De opdrachten die ik voor L&D uitvoerde waren uitdagend**

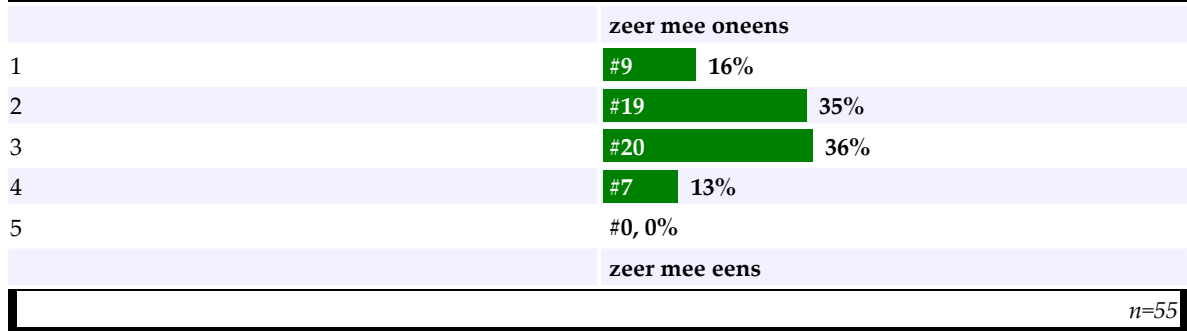




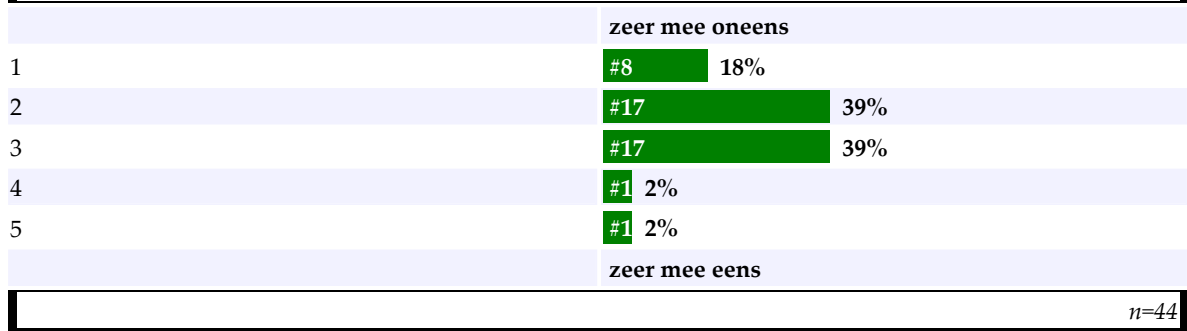




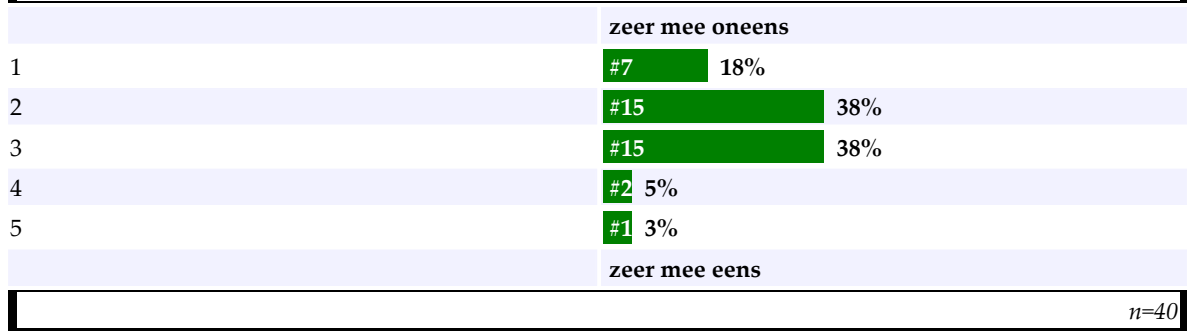
**De volgende 4 stellingen gaan over uw mening ten aanzien van het contact en communicatie met L&D**  
**Ik wil vaker contact (al dan niet via e-mail, telefoon, face to face) tussen mij en L&D**



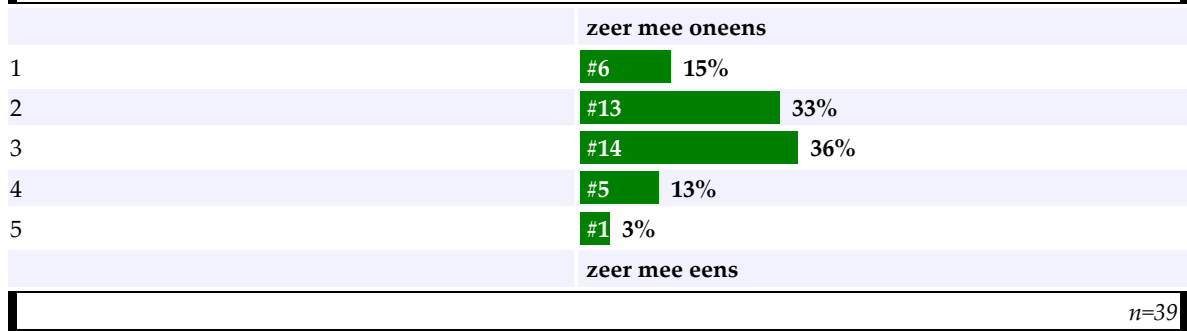
**Ik wil graag een betere communicatie met L&D in de aanloop van een opdracht**



**Ik wil graag een betere communicatie met L&D tijdens het uitvoeren van een opdracht**



**Ik wil graag een betere communicatie met L&D na het afronden van een opdracht**



**Wat is de reden dat u de afgelopen 5 jaar geen opdrachten voor L&D heeft uitgevoerd? (Meerdere antwoorden mogelijk)**

De opdracht(en) slo(o)t(en) niet aan bij m...	#3	5%
Ik had een andere opdracht	#16	26%
Er was geen overeenstemming over het tarie...	#1	2%
Ik vond de opdracht(en) niet interessant/u...	#1	2%
De opdracht was qua wekelijkse tijdsinvest...	#4	7%
Ik ben niet benaderd door L&D	#15	25%
Anders	#9	15%

n=61

**De volgende 2 stellingen gaan over de huidige situatie mbt de communicatie en de gewenste situatie mbt de opdrachten**

**Ik ben tevreden over de communicatie tussen mij en L&D**

	zeer mee oneens	
1	#5	13%
2	#3	8%
3	#11	28%
4	#17	44%
5	#3	8%
	zeer mee eens	

n=39

**Ik wil graag (meer) opdrachten uitvoeren voor L&D**

	zeer mee oneens	
1	#2	5%
2	#1	2%
3	#8	18%
4	#20	45%
5	#13	30%
	zeer mee eens	

n=44

**In welke rol wilt u het liefst werkzaam zijn tijdens een eventuele opdracht die u uitvoert voor L&D?**

Adviseur	#13	19%
Ontwikkelaar	#14	21%
Ontwerper	#8	12%
Interim manager	#14	21%
Programmamanager	#2	3%
Onderzoeker	#1	1%
Auditor	#0	0%
Trainer	#3	4%
Coach	#5	7%
Anders	#7	10%

n=67

**Kunt u de 3 belangrijkste criteria aangeven die voor u van belang zijn bij het wel of niet aannemen van een nieuwe opdracht voor L&D? (Meerdere antwoorden mogelijk)**

Tijdsinvestering	#41	19%
Aard van de opdracht	#62	29%
Aansluiting bij mijn expertise	#44	20%
Reisafstand	#34	16%
Financiële beloning	#23	11%
De branche waarin de opdracht uitgevoerd w...	#7	3%
Anders	#2	1%

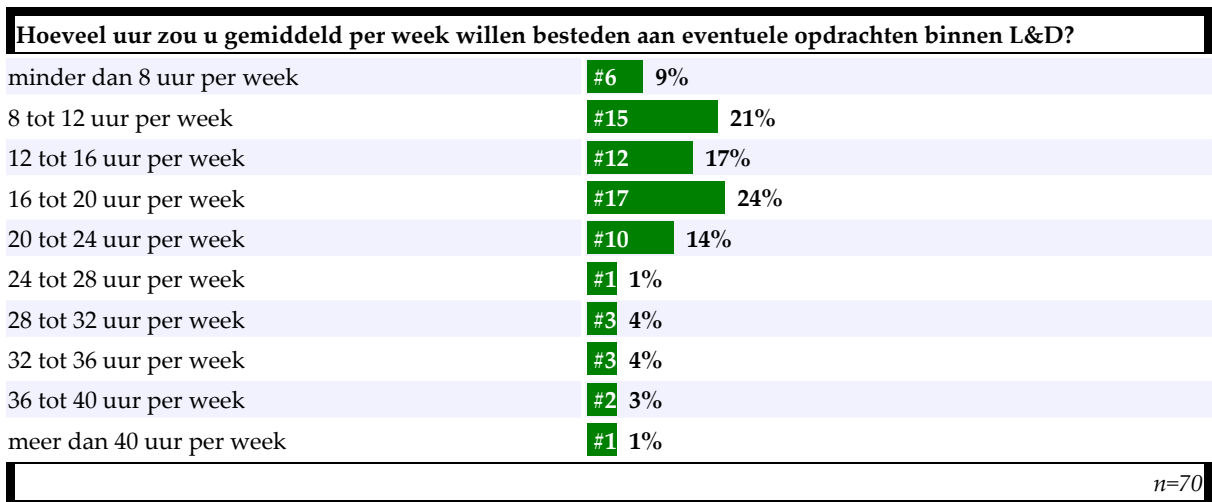
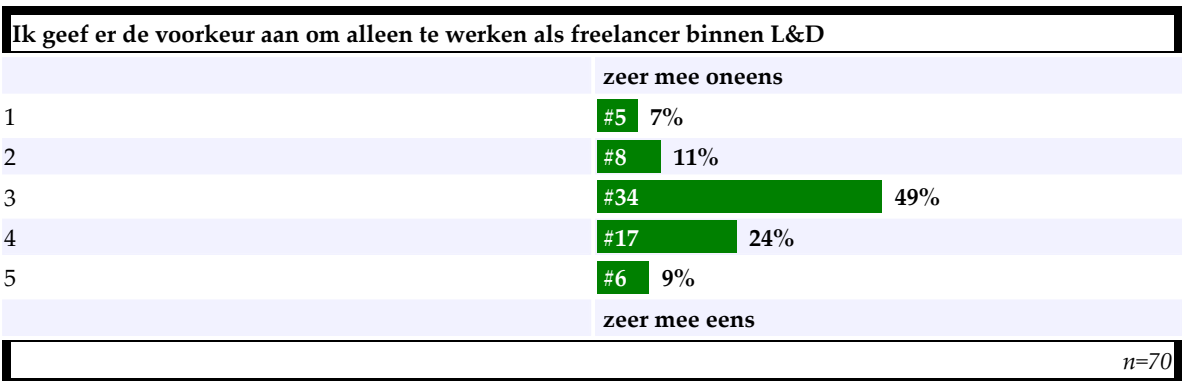
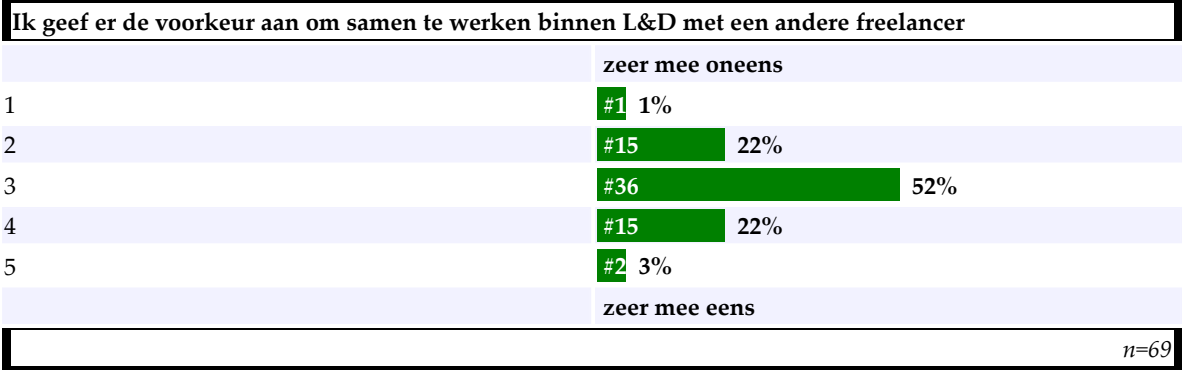
n=215

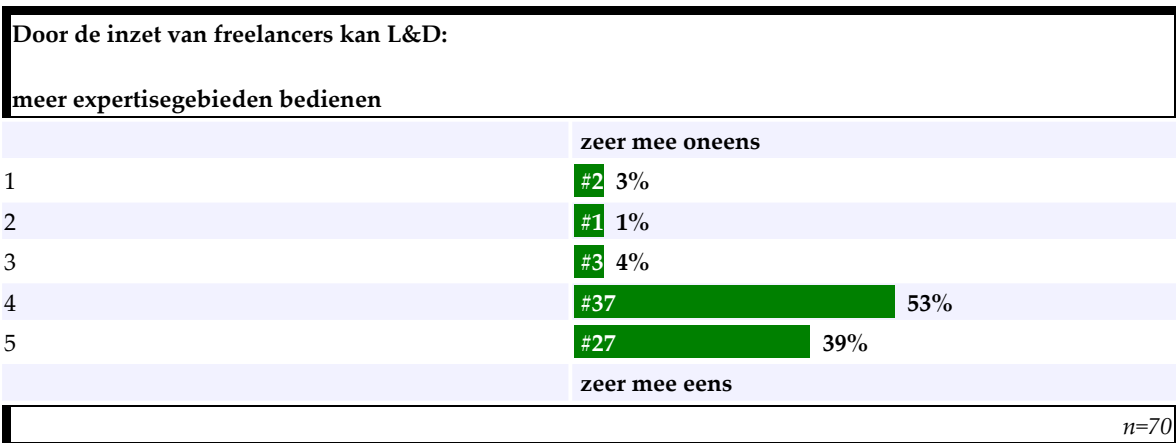
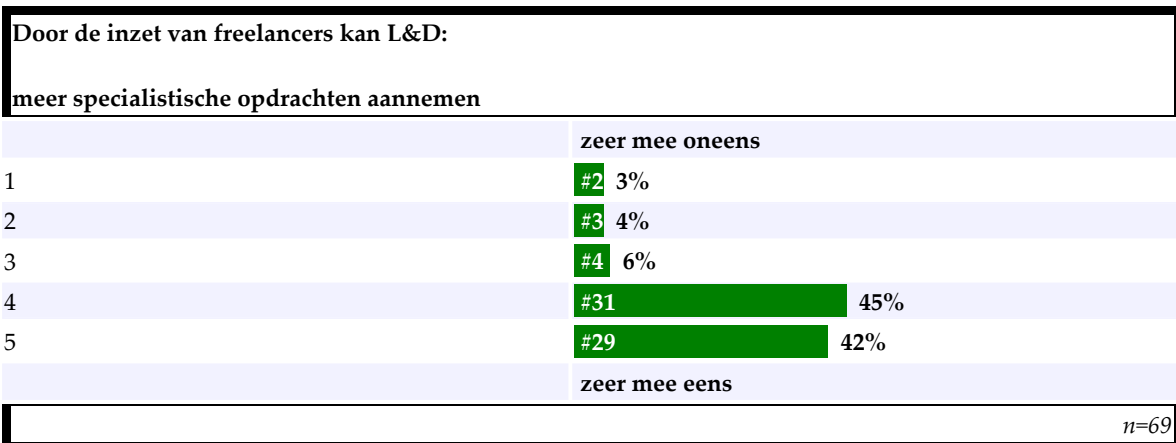
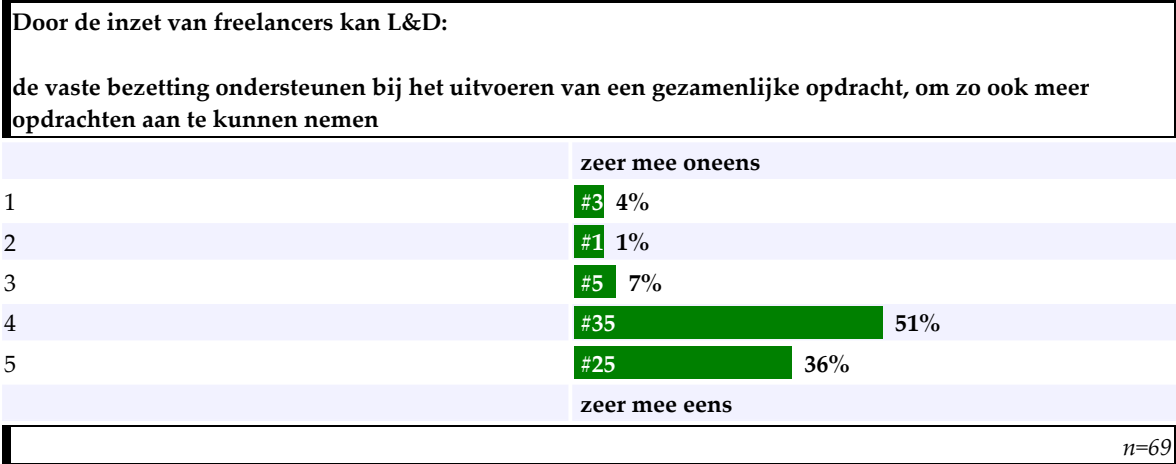
**De volgende 3 stellingen wordt uw voorkeur gevraagd om aan een opdracht te werken alleen of met iemand anders**

**Ik geef er de voorkeur aan om samen met een L&D consultant in vaste dienst, aan een opdracht te werken**

	zeer mee oneens	
1	#2	3%
2	#9	13%
3	#36	51%
4	#19	27%
5	#4	6%
	zeer mee eens	

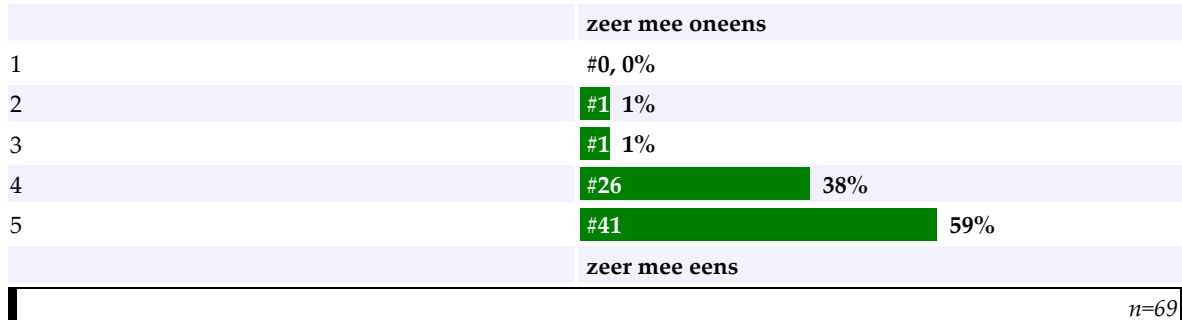
n=70



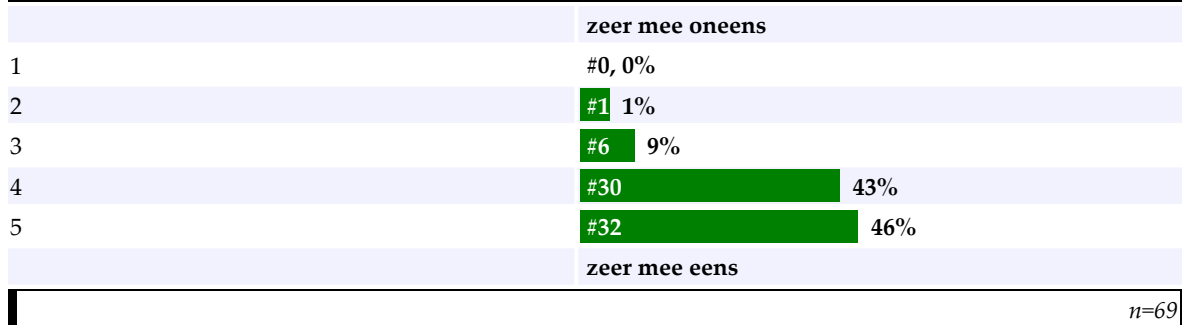


**De volgende 3 stellingen gaan over uw vakgebied en uw persoonlijke ontwikkeling**

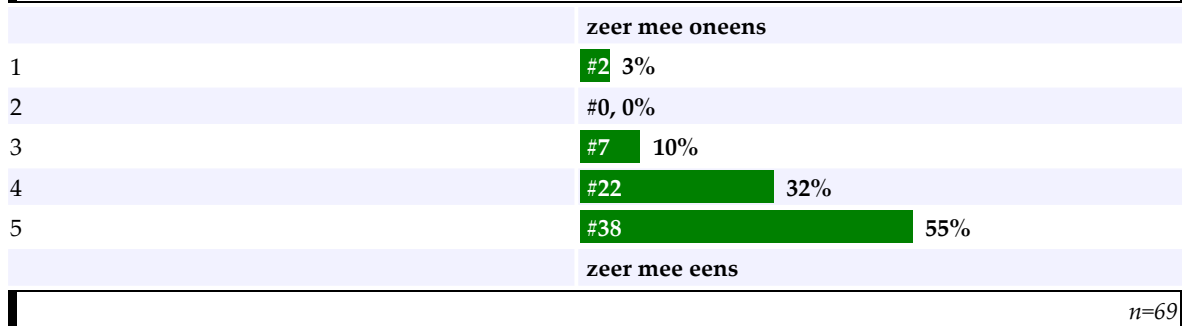
**Ik vind het belangrijk om op de hoogte te blijven van de laatste ontwikkelingen in mijn vakgebied**



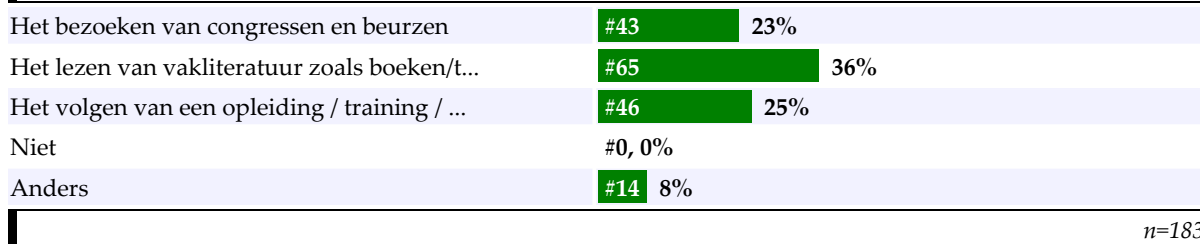
**Ik heb de ontwikkelingen op mijn vakgebied de afgelopen 5 jaar gevolgd**



**Ik ben de afgelopen 5 jaar bewust bezig geweest met mijn persoonlijke ontwikkeling**



**Op welke manier(en) heeft u de afgelopen 5 jaar de ontwikkelingen op uw vakgebied gevolgd? (Meerdere antwoorden mogelijk)**



**Op welke manier(en) heeft u de afgelopen 5 jaar aan uw persoonlijke ontwikkeling gewerkt? (Meerdere antwoorden mogelijk)**

Het bezoeken van congressen en beurzen	#25	12%
Het lezen van vakliteratuur zoals boeken/t...	#54	25%
Het volgen van een opleiding / training / ...	#43	20%
Door deel te nemen aan coaching	#26	12%
Door deelname aan intervisiesessies	#34	16%
Niet	#1	0%
Anders	#13	6%

n=214

**De volgende 6 stellingen gaan over L&D mbt uw ervaringen binnen uw persoonlijke ontwikkeling en binnen uw vakgebied**

**L&D kan een belangrijke bijdrage leveren aan mijn persoonlijke ontwikkeling**

	zeer mee oneens
1	#2 3%
2	#7 10%
3	#39 57%
4	#18 26%
5	#3 4%
	zeer mee eens

n=69

**L&D heeft mij de afgelopen 5 jaar ondersteund bij mijn persoonlijke ontwikkeling**

	zeer mee oneens
1	#25 40%
2	#19 30%
3	#14 22%
4	#4 6%
5	#1 2%
	zeer mee eens

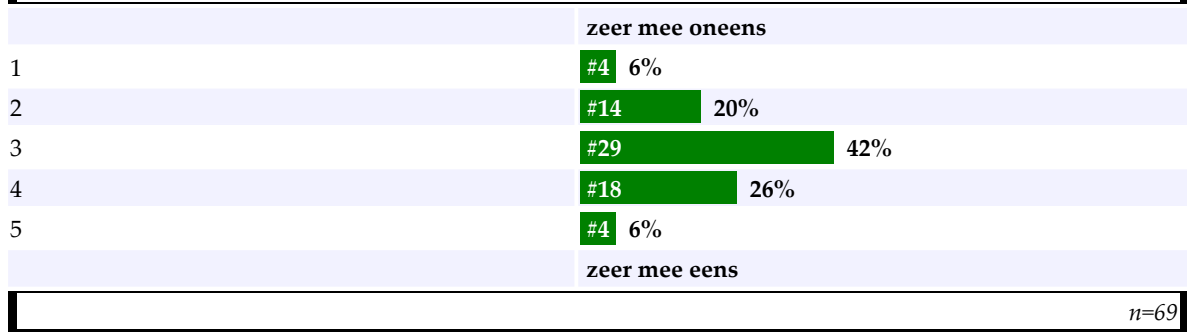
n=63

**L&D heeft mij de afgelopen 5 jaar ondersteund bij het op de hoogte blijven van de laatste ontwikkelingen op mijn vakgebied**

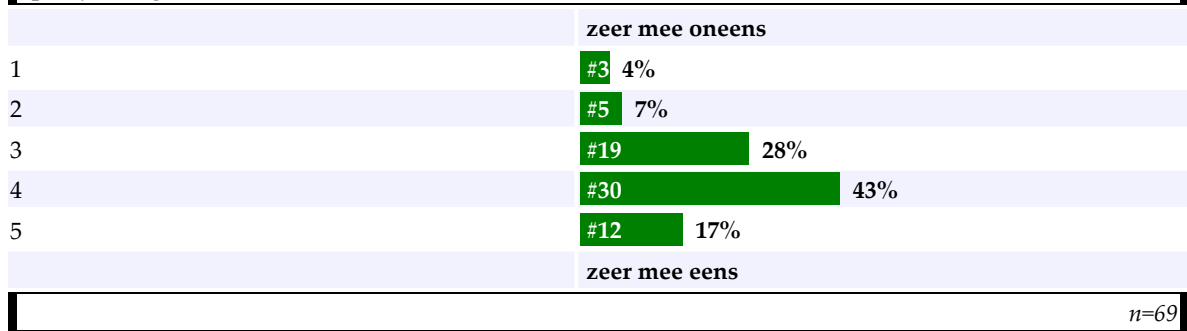
	zeer mee oneens
1	#20 32%
2	#14 23%
3	#20 32%
4	#7 11%
5	#1 2%
	zeer mee eens

n=62

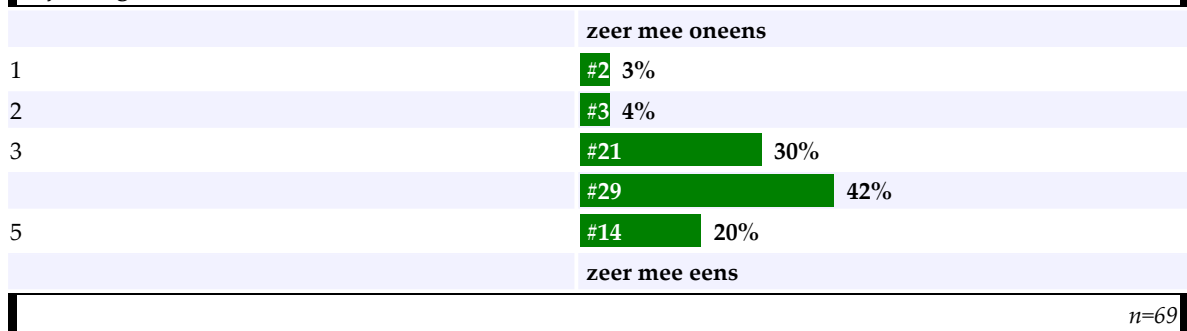
**Ik zou het wenselijk vinden wanneer L&D een bijdrage levert aan mijn persoonlijke ontwikkeling**



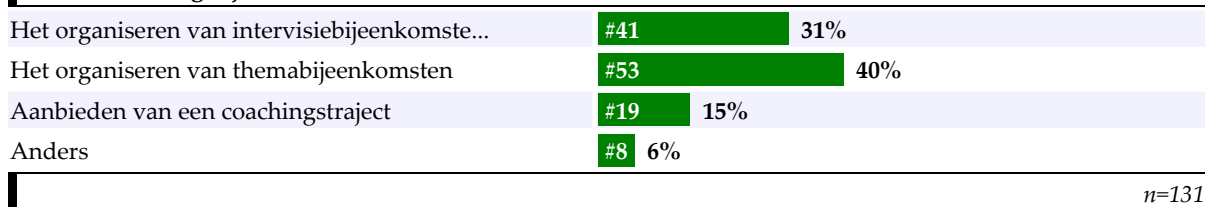
**L&D kan een belangrijke bijdrage leveren om mij op de hoogte te houden van de laatste ontwikkelingen op mijn vakgebied**



**Ik zou het wenselijk vinden wanneer L&D mij op de hoogte houdt van de laatste ontwikkelingen op mijn vakgebied**

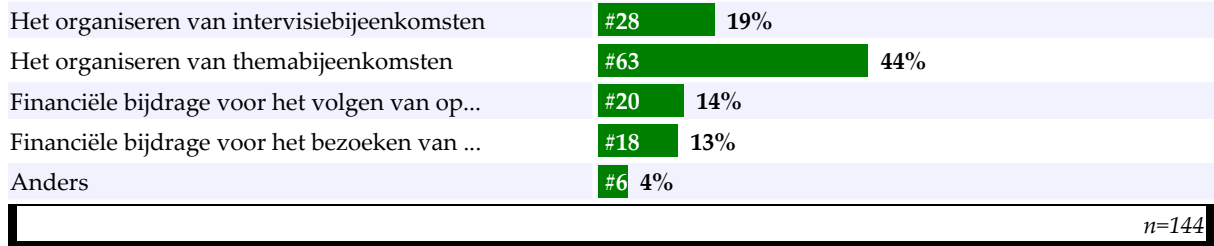


**Op welke manier(en) zou L&D een bijdrage kunnen leveren aan uw persoonlijke ontwikkeling? (Meerdere antwoorden mogelijk)**

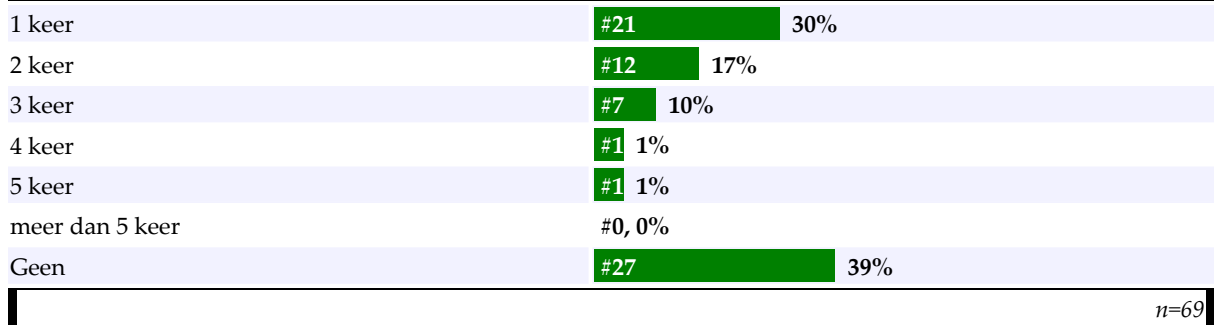




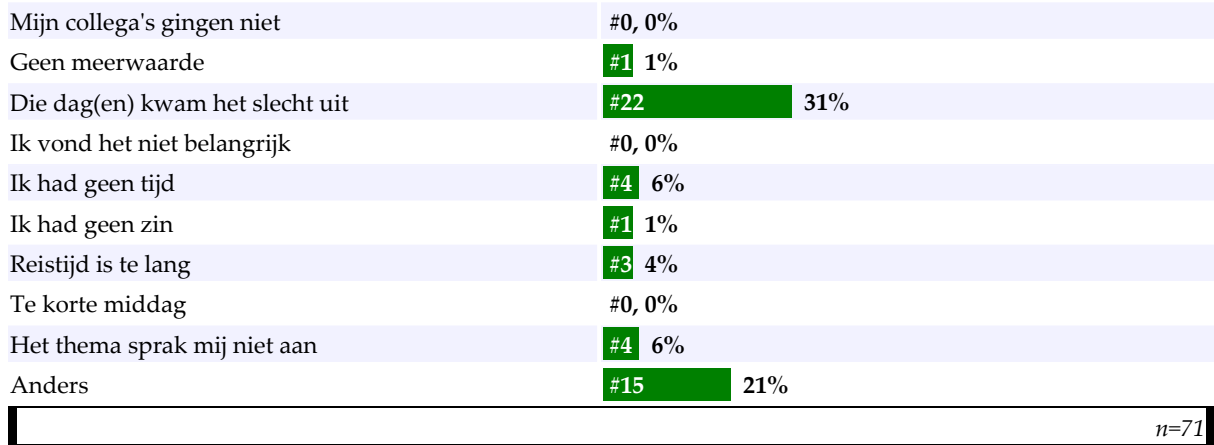
**Op welke manier(en) zou L&D een bijdrage kunnen leveren om op de hoogte te blijven van mijn vakgebied? (Meerdere antwoorden mogelijk)**



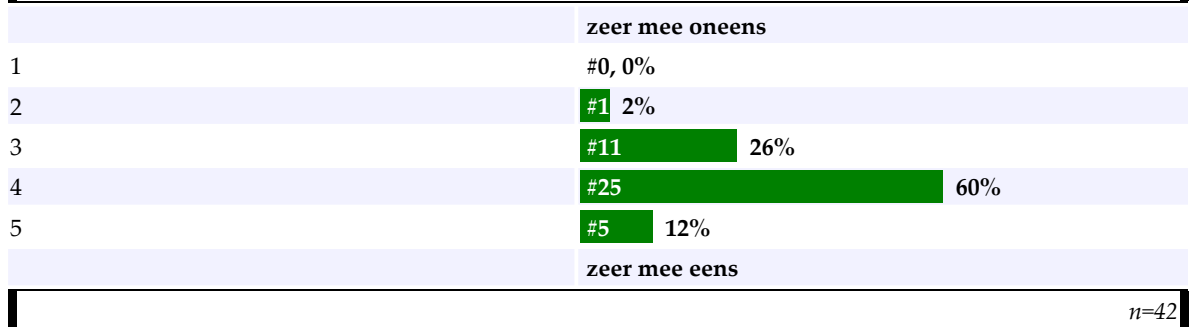
**Hoe vaak hebt u de afgelopen 5 jaar deelgenomen aan een door L&D georganiseerde bijeenkomst voor freelancers? (bv. Leren & Lunchen, Float op de boot)**



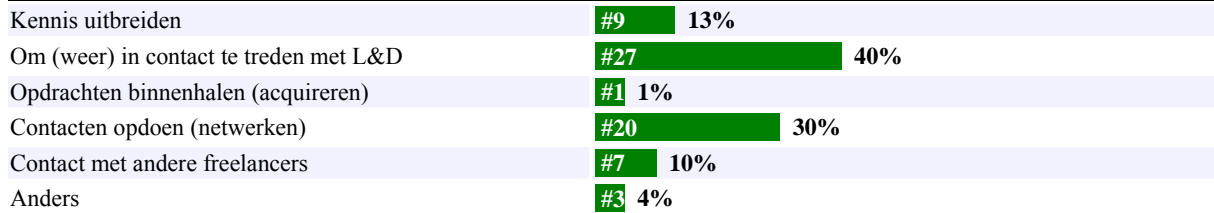
**Zo niet; wat was de reden dat u nog nooit bij een freelancerbijeenkomst, georganiseerd door L&D, bent geweest? (Meerdere antwoorden mogelijk)**



**Zo wel; ik vond de bijeenkomsten erg nuttig**

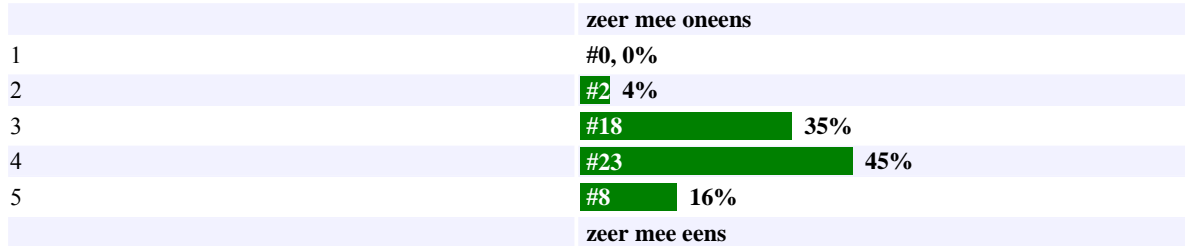


**Wat is voor u de belangrijkste reden om een dergelijke bijeenkomst te bezoeken?**



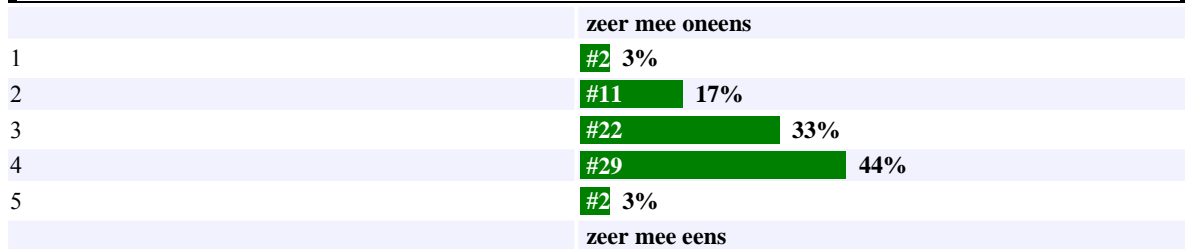
n=67

**De thema's tijdens deze bijeenkomsten spraken mij aan**



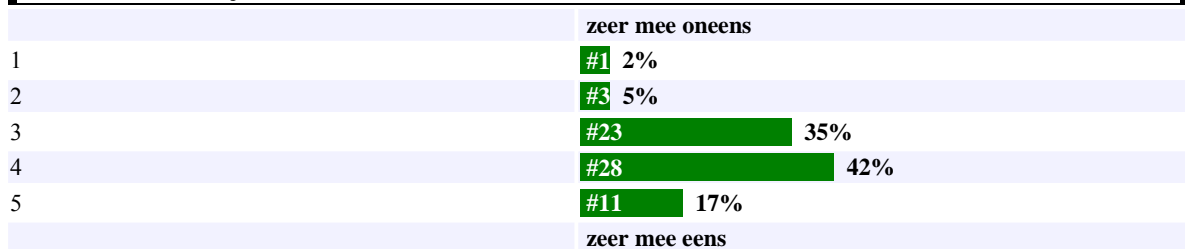
n=51

**De volgende 3 stellingen gaan over L&D mbt 'ontwikkelingen, 'activiteiten' en betrokkenheid. Ik ben de afgelopen 5 jaar voldoende op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen binnen L&D**

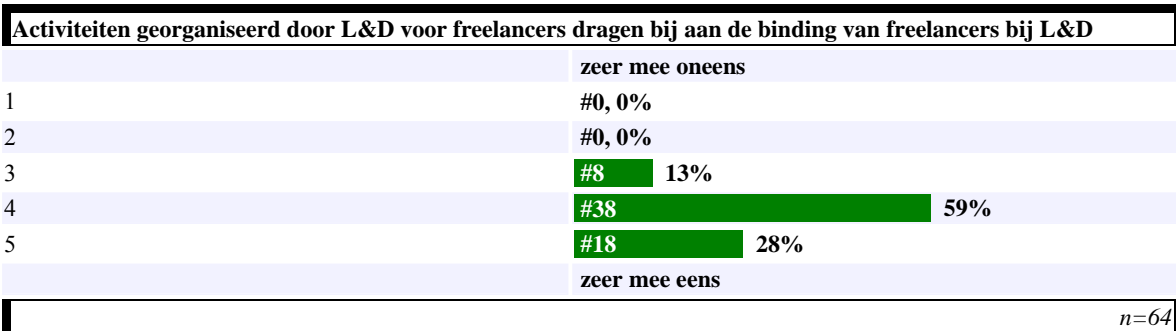
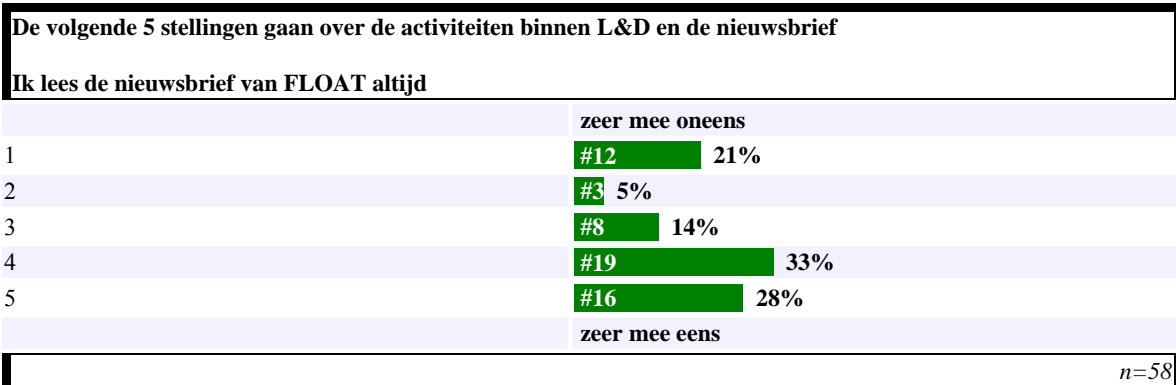
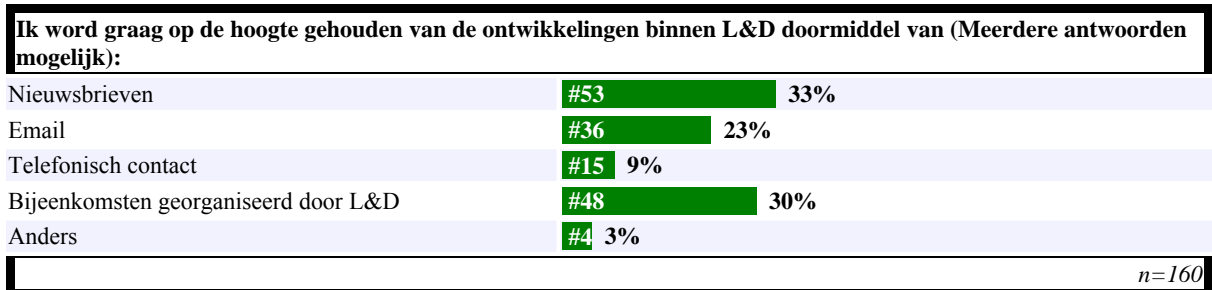
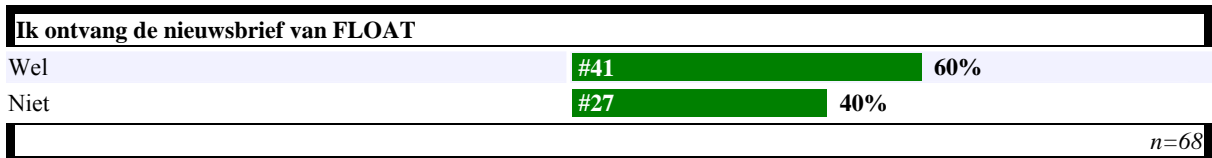
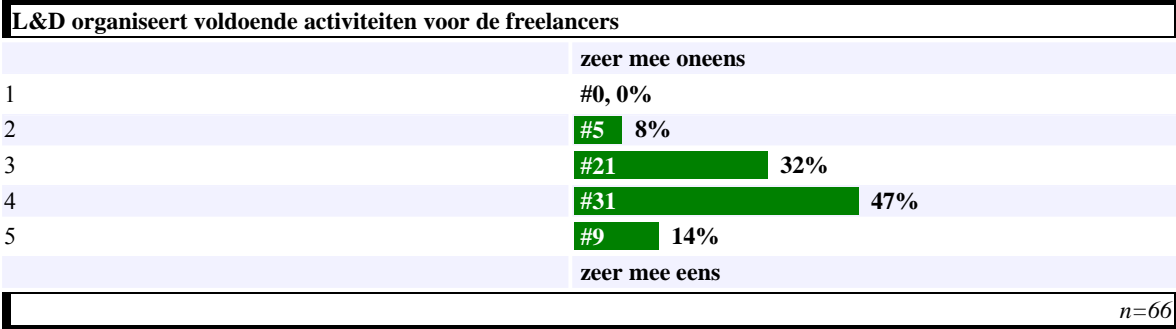


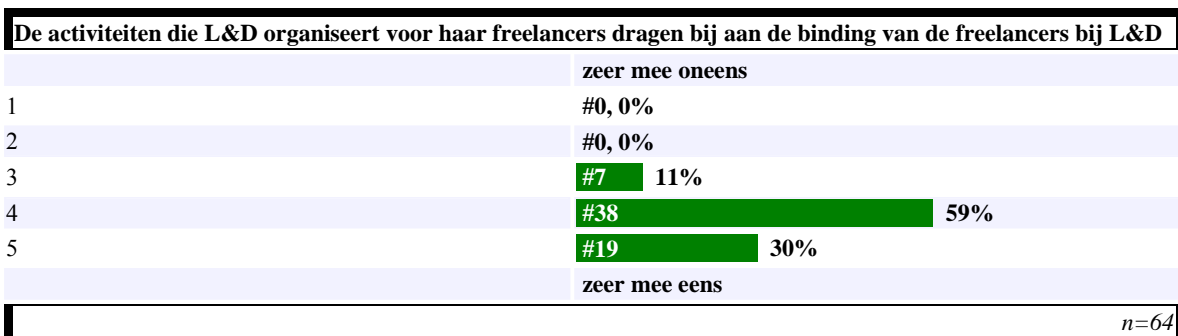
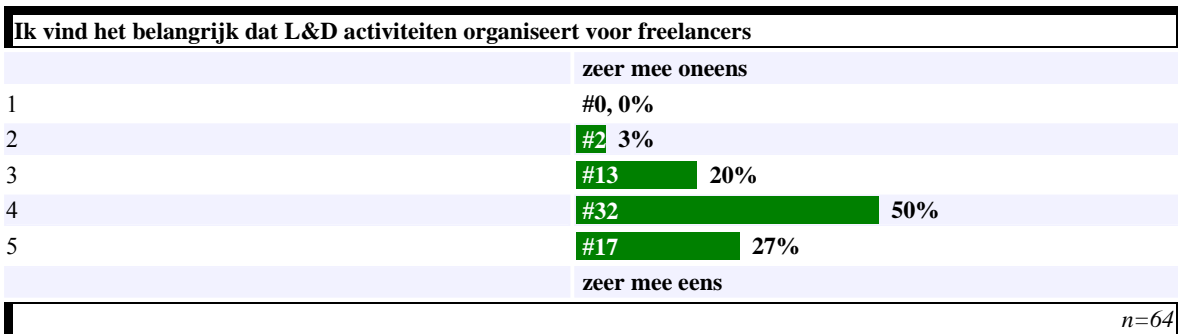
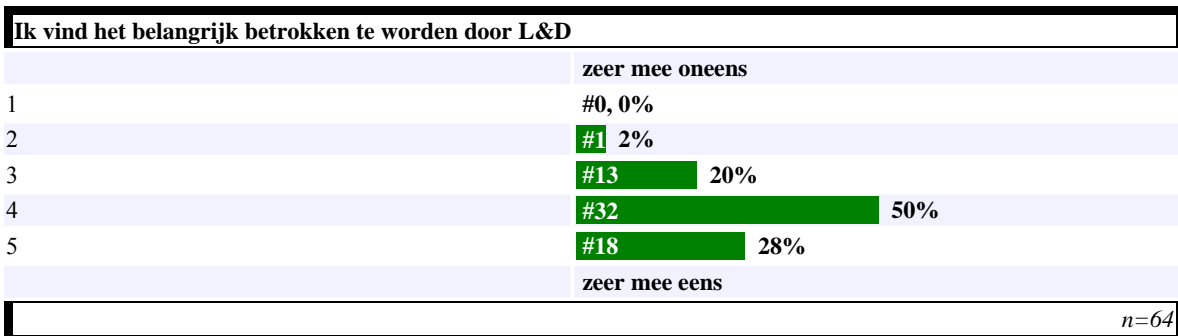
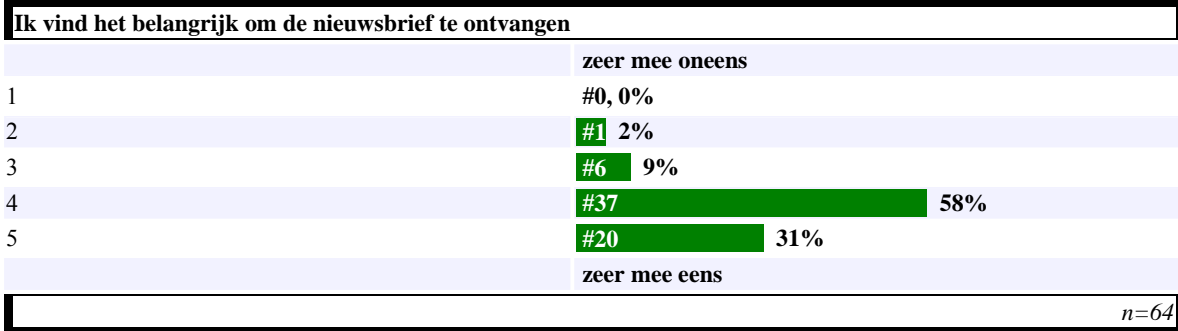
n=66

**L&D is betrokken bij haar freelancers**



n=66





**Op welke manier wilt u op de hoogte gehouden worden van recente ontwikkelingen binnen L&D? Via (Meerdere antwoorden mogelijk):**

Nieuwsbrieven	#49	45%
E-mail	#44	41%
Telefoon	#10	9%
Anders	#2	2%

*n=108*

**Ik ben bereid een bijdrage te leveren aan de nieuwsbrief**

Ja	#45	70%
Nee	#19	30%

*n=64*

## Referenties

- Beernink, H.A. (2007). *Professionalisering van een beroepsvereniging*. Enschede: Universiteit Twente.
- Boot, G.J. (2007). *De brug tussen freelancers en een netwerkorganisatie*. Enschede: Universiteit Twente.
- Conlin, M. "And Now, the Just-in-Time Employee." *BUSINESS WEEK*, August 28, 2000, pp. 169-170
- Delden, P. van (1992). *Professionals, kwaliteit van het beroep*. Amsterdam: Uitgeverij Contact.
- Diebels, M., (1999). *Flexwerken en sociale verzekeringen*, Deventer: Kluwer
- Drucker, P.F. (1999). Managing oneself. *Harvard Business Review*, March-April, 65-74
- Gaspersz, J. & Ott, M. (1996). *Management van employability: Nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum/Stichting Management Studies (SMS)
- Gould, S. B. and Levin, B. R. (1998) Building a free agent community. *Compensation and Benefits Management*, 14, 24–30.
- Kanter, R.M. (1995) Nice work if you can get it: The software industry as a model for tomorrow's jobs. *The American Prospect*, 23, 52-65.
- Kossek, E. E., Roberts, K., Fisher, S. and Demarr, B. (1998). Career self-management: A quasiexperimental assessment of the effects of a training intervention. *Personnel Psychology*, 26, 935–962.
- Kwakman, K. (2001). *Leren van professionals tijdens de beroepsbeoefening*. In Kessels, J.W.M. & R.F. Poell (eds.). *Organiseren van het leren* (p. 229-242). Groningen: Samson

- Leonhardt, D. "Age of Free Agent Economy Turning Out to Be a Myth for Many Workers." "pittsburg post-gazette, December 3, 2000.
- Martineau, J. and Cartwright, T. (2000) Free Agents Learners: The Implications for Training Suppliers. *Training and Development*, 54, 54-60.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations. A synthesis of the research*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Packer, A. "Getting to Know the Employee of the Future." "training and development 54, no. 8 (August 2000): 39-43
- Short, D.C. and Opengart, R. (2000) It's a free agent world. *Training and Development*, 54, 60-66.
- Smith, A.K.; Perry, J.; Dillon, S.; and Smart, T. "Charting Your Own Course: The New Workplace Is Risky, Rugged, and Rewarding. And Guess What? You're in Charge!" u.s. news & world report 129, no 18 (November 6, 2000): 56-65
- Stroh, L. K., and Reilly, A.H. "Rekindling Organizational Loyalty: The Role of Career Mobility". *Journal of career development* 24, no. 1 (FALL 1997): 39-54
- Tamboer, T. (2000). *Professionalisering van vrije beroepen*. In *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie* (nr. 12, p.536-541).
- Tijmensens, L. (2001). *De invloed van de professie op de ontwikkeling van professionals*. In Kessels, J.W.M. & R.F. Poell (eds.). *Organiseren van het leren* (p. 243-254). Groningen: Samson.
- Tjepkema, S. (1992), *Profiel van de lerende organisatie en haar opleidingsfunctie*, Universiteit Twente, Enschede .

Vries, R.O. & van den Berg (2001). Performance Management in Netwerkorganisaties. *Het onderzoeksverslag van de Performance Management-audit bij de netwerkorganisatie Penta Scope*. HayGroup

Walton, J. (1999). *Strategic Human resource Development*. Pearson education: Harlow.

Weggeman, M.C.D.P. (1997). *Leidinggeven aan professionals*. Alphen aan den Rijn: Samson H.D. Tjeenk Willink bv.

Yin, R. K. (2003). *Case study research : design and methods*. Thousand Oaks, Calif., Sage Publications.



# **Onderzoeksvoorstel Bacheloropdracht**

## **De brug tussen freelancers en een netwerkorganisatie**

G.J. Boot

Augustus 2007

Universiteit Twente

## Inhoudsopgave

<b>1. Beschrijving van het onderzoek</b>	<b>3</b>
1.1 <i>Rationale</i> .....	3
1.2 <i>Conceptueel kader</i> .....	4
1.3 <i>Onderzoek kader</i> .....	5
1.4 <i>Relevantie van het onderzoek</i> .....	6
<b>2. Probleemstelling</b>	<b>7</b>
2.1 <i>Onderzoeksvragen</i> .....	7
2.2 <i>Operationalisering van de begrippen</i> .....	7
<b>3. Aanleiding van de opdracht</b>	<b>9</b>
<b>4. Onderzoeksontwerp</b>	<b>10</b>
4.1 <i>Instrumenten vooronderzoek</i> .....	9
4.1.1 <i>Opzet interview</i> .....	9
4.1.2 <i>Procedure</i> .....	11
4.1.3 <i>Data analyse</i> .....	11
4.2 <i>Enquête</i> .....	12
4.2.1 <i>Opzet enquête</i> .....	12
4.2.2 <i>Procedure</i> .....	14
4.2.3 <i>Data analyse</i> .....	14
<b>5. Referentielijst</b>	<b>15</b>
<b>6. Planning</b>	
<b>7. Bijlage 1: Interview vooronderzoek</b>	
<b>8. Bijlage 2: Enquête onderzoek</b>	

## **1. Beschrijving van het onderzoek**

### *1.1 Rationale*

Deze studie is geschreven als onderdeel van de Bacheloropdracht van de opleiding EDMM (Educational Design Management and Media) aan de Universiteit Twente.

De divisie Learning & Development (L&D) van The Human Network (THN) for Professionals wil groeien in haar bestand. Onder L&D vallen de bedrijven FLOAT onderwijspartners, FLOAT opleidingspartners en sinds kort TRIAM kennismanagement. L&D wil marktleider zijn en blijven op het gebied van brede opleidingskundige en onderwijskundige dienstverlening. De beide bedrijven van FLOAT zijn een ambitieus en groeiend bureau met consultants, dat bedrijven en instellingen ondersteunt bij onderwijs- en opleidingsvraagstukken. FLOAT laat mensen zien hoe ze 'beter kunnen leren' en stimuleren zo de ontwikkeling van individu en organisatie. TRIAM kennismanagement is een bureau met advies over, kennis & leren, e-learning en competentie management. De vraag naar onderzoek van de opdracht komt uit FLOAT opleidingspartners in Soesterberg. FLOAT en TRIAM willen blijven innoveren als een lerende netwerkorganisatie en willen hun dienstverlening steeds verbeteren (kwalitatief laten groeien). FLOAT en TRIAM willen bedrijven zijn waar het prettig is om (voor) te werken en waar dit professionele plezier aanstekelijk en bindend werkt.

De opdracht houdt in dat er een onderzoek gedaan gaat worden ten opzichte van de groep freelancers die in het bestand staan van de divisie L&D. L&D wil uit het onderzoek halen hoe het kan inspelen op de freelancers zodanig dat L&D de freelancers kan binden en boeien. L&D vindt het belangrijk om vanuit die gegevens de freelancers meer te betrekken bij L&D en erachter te komen waar de hiaten zitten tussen de freelancers en L&D.

Het onderzoek wordt uitgevoerd door Gert Jan Boot, met Dr. A.A.M. (Ida) Wognum als begeleider van de Universiteit Twente. Begeleiders vanuit het bedrijf FLOAT opleidingspartners zijn Drs. Sjoerd Veltman en Carin Cramer, M.Sc.. Het onderzoek loopt van maart 2007 t/m augustus 2007. De titel van het onderzoek is: “de brug tussen freelancers en een netwerkorganisatie”.

Het onderzoek bestaat uit meerdere fases. Het vooronderzoek bestaat uit een interview onder de businessmanagers van FLOAT opleidingspartners, FLOAT onderwijspartners en de directeur van de divisie Learning & Development. Daarna wordt een vragenlijst ontwikkeld worden onder alle

freelancers die in het bestand staan van L&D. Het onderzoek is zowel kwantitatief als kwalitatief van aard. Het onderzoek bestaat namelijk uit vragen die ingevuld worden doormiddel van een 5-puntsschaal (kwantitatief), om aan de hand daarvan eventuele correlaties te vinden en t-testen uit te voeren om te kijken naar significantie uitkomsten. Het onderzoek bestaat ook voor een gedeelte uit kwalitatief onderzoek. Dit houdt in dat er open vragen worden gesteld binnen het onderzoek om meningen van freelancers zo breed mogelijk gemeten te krijgen.

### *1.2 Conceptueel kader*

In het vooronderzoek is een conceptueel kader gedefinieerd, om de onderzoeksvragen te operationaliseren. Interviews en een literatuurstudie zijn daarvoor de middelen geweest. De interviews zijn uitgevoerd met 4 managers en de directeur van L&D. Na het operationaliseren van de onderzoeksvraag en deelvragen is er een literatuurstudie verricht. De eerste vraag luidt, waar in de literatuur antwoord voor wordt gezocht is, (a) “wat is een freelancer?”. In het onderzoek zijn verschillende definities gegeven vanuit de visies van verschillende auteurs. In Nederland is het zelfstandige ondernemerschap de laatste jaren sterk in omvang toegenomen (Vroomhof, Overweeg & de Muijnck 2001). Dit heeft te maken met een grotere nadruk op employability van werkenden (Gaspersz & Ott, 1996). Freelancers worden door de wetgever beschouwd als zelfstandigen zonder personeel (ZZP'ers) volgens Vroomhof, Overweeg & de Muijnck (2001). In de nabije toekomst zullen zich meer en meer freelancers op de arbeidsmarkt bewegen (Gaspersz, 2001). Een freelancer is volgens Gaspersz (2001) iemand die zich onafhankelijk denkt van elke organisatie en die zichzelf als een eigen organisatie beschouwd. Een freelancer is weliswaar niet loyaal aan een organisatie, maar zeer betrokken bij de projecten die zij uitvoeren (Conlin 2000; Leonhardt 2000; Packer 2000). De volgende vraag luidt, (b) “wat is een netwerkorganisatie?”. Ook hier worden verschillende definities gegeven door verschillende auteurs. Volgens Diebels (1999) is een freelancer te omschrijven als iemand die flexwerk doet op hoger niveau, dus geschoolde arbeid in een kennisintensieve omgeving. Het freelancerbestaan is een trektocht om via een leven lang leren zijn eigen talenten, passies en waarden te realiseren en daarmee een diepe tevredenheid uit arbeid te verkrijgen volgens Conlin (2000). Uit het onderzoek van Vroomhof et al. (2003) komt ook naar voren waarom het aantal freelancers sterkt stijgt. Als oorzaken worden genoemd, de economische rugwind en het gunstige ondernemingsklimaat van de laatste jaren. Het risico is dan vrij klein voor het opstarten als ondernemer. Een freelancer is zijn eigen professional. Professionals streven volgens Van Delden (1992) naar een arbeidssituatie waarin de professionals zo autonoom mogelijk proberen bezig te kunnen zijn volgens Kwakman (2001) en Beernink (2007).

Vervolgens wordt vanuit de literatuur onderzocht wat de (c) “kenmerken/behoefte/drijfveren” van freelancers zijn binnen netwerkorganisaties, waarna de laatste vraag luidt, (d) “hoe kan men freelancers boeien en binden binnen een netwerkorganisatie?”

L&D wil als bedrijf groeien in de markt, zodat het aantal werknemers moet groeien, maar tevens de kwaliteit van het werk bewaren. Daarbij wordt vaak hulp gevraagd aan een groep freelancers binnen het bestand van L&D. De freelancergroep bestaat uit 162 personen. Niet al deze personen zullen opdrachten doen voor L&D, maar staan wel in het bestand om eventueel een beroep op te doen. L&D wil van deze complete groep een inventaris maken over wat er leeft binnen deze groep, om na te gaan wat de wensen en behoeften zijn ten opzichte van opdrachten vanuit L&D, communicatie en commitment. De reden voor dit onderzoek komt voort uit het feit dat de markt aantrekt, en de divisie L&D wil en moet groeien in het bestand van vaste werknemers en freelancers. Het doel van dit onderzoek is voor L&D omschreven als (a) “inventarisatie” van de gegevens van de freelancers, om de databank up-to-date te houden en (b) erachter komen hoe L&D actie kan ondernemen om deze groep freelancers te binden en boeien bij L&D. Mijn onderzoek sluit hierop aan doormiddel van een vragenlijst die ingevuld wordt door de freelancers en antwoord krijgt op deze vragen.

### *1.3 Onderzoekskader*

In het kader van dit onderzoek wordt er eerst een literatuurstudie verricht. De literatuurstudie besluit met een conclusie hoe men freelancers binnen netwerkorganisaties kan binden en boeien. Vervolgens vindt een vooronderzoek plaats en wordt een meetinstrument (vragenlijst) ontwikkeld. Dan vindt het hoofdonderzoek plaats, waarbij door middel van een vragenlijst de opinie van de freelancers wordt bepaald. Nadat deze vragenlijst is afgenomen worden de resultaten geanalyseerd. Tot slot wordt op basis van de uitkomsten daarvan een artikel geschreven.

Het kader van het onderzoek volgend uit het vooronderzoek en literatuurstudie wordt omschreven als “hoe L&D actie kan ondernemen om freelancers aan zich te binden en te boeien”. Vanuit dit oogpunt is wordt dit onderzoek uitgevoerd in de vorm van een vragenlijst. De uitkomsten van de vragenlijst zullen antwoord geven op de vraag hoe freelancers gebonden en geboeid kunnen worden door een netwerkorganisatie als L&D. De vragenlijst is opgedeeld in 4 categorieën. (a) algemene vragen, (b) opdrachten vanuit L&D, (c) persoonlijke en vaktechnische ontwikkeling en als laatste categorie, (d) L&D naar de freelancers toe. Als eerste moet het onderzoek gegevens verzamelen over de freelancer waaronder naam, leeftijd en of ze al dan niet opdrachten hebben uitgevoerd voor L&D. Vanuit het onderzoek zal het gegevens opleveren om te toetsen of er

bijvoorbeeld in sexe of leeftijd onderscheidt te maken is ten opzichte van andere onderzoeksresultaten. Vervolgens zal er in de vragenlijst onderzoek gedaan worden over de opdrachten die de freelancers gedaan heeft. Dit met betrekking op communicatie en uitdaging van de opdrachten. De volgorde van deze vragen op deze categorie is gebaseerd op (a) ervaring met L&D, (b) behoefte van de freelancer t.o.v. de opdrachten en (c) wat de freelancers te bieden heeft t.o.v. L&D. Deze vragen zullen dan ook relevant zijn voor freelancers die nog geen opdrachten hebben uitgevoerd voor L&D. Het volgende punt van onderzoek zijn de “persoonlijke” en “vaktechnische” ontwikkelingen van de freelancers met betrekking tot L&D. Hier worden ook weer vragen gesteld in de volgorde dat bij de vorige categorie is beschreven. Tot slot de laatste categorie. Wat kan L&D voor de freelancers betekenen in de vorm van nieuwsbrieven en hoe L&D actie kan ondernemen naar de freelancers toe met betrekking tot het uitwisselen van kennis.

#### *1.4 Relevantie*

De hoeveelheid opdrachten kan niet allemaal uitgevoerd worden door de vaste bezetting consultants, dus is het noodzakelijk om freelancers in te schakelen om de overige opdrachten uit te voeren. L&D wil ervoor zorgen dat de huidige groep freelancers behouden blijft om het werk te blijven doen en hun kennis te laten maken met de L&D-cultuur, zodat de freelancers dat ook uitstralen naar de klant.

Het onderzoek is noodzakelijk om het freelance bestand op te frissen. L&D wil weten hoe freelancers in de netwerkorganisatie die L&D wil zijn een constructieve bijdrage kunnen blijven leveren aan de kwantitatieve groei van hun marktaandeel en de kwalitatieve groei van hun dienstverlening en hoe kun je freelancers kunt binden tijdens een opdracht, zonder dat je ze hetzelfde behandelt dan de mensen in vaste dienst. Met daarop de vraag welk instrument heb je ervoor nodig. Het onderzoek is ook relevant om erachter te komen wat mensen boeit en bindt, om zo de cultuur te bewaken van L&D en omdat L&D geen kansen wil missen omdat er simpel ingespeeld had kunnen worden in sommige wensen of behoeften van freelancers. Het creëren van nieuwe ideeën, richting geven, aandacht schenken en het achterhalen waarom bepaalde freelancers niet naar bijeenkomsten komen, zijn belangrijke aspecten van het onderzoek.

Met behulp van de resultaten van de literatuurstudie en vooronderzoek bij de managers kan een onderzoekskader ontworpen worden om onderzoek te doen onder de freelancers. Er kan een kader ontworpen worden om op een dergelijke manier gegevens te verzamelen om antwoord te geven op de onderzoeksvragen en om de managers van L&D een beeld te geven over de freelancers met betrekking tot het vooronderzoek.

## 2. Probleemstelling:

Mijn onderzoek bestaat uit een combinatie van een vooronderzoek en een onderzoek. L&D wil een onderzoek met bepaalde doelen dat onderzocht wordt doormiddel van een vooronderzoek, waarna het hoofdonderzoek zal bestaan uit een literatuurstudie en een vragenlijst om een verdiepingsslag te slaan.

### 2.1 *Onderzoeksvragen*

#### **Deelvragen van het onderzoek:**

1. *Wat is de huidige situatie met betrekking tot Freelancers binnen de divisie L&D?*
2. *Wat is de ambitie van L&D?*
3. *Wat is de gewenste situatie met betrekking tot Freelancers binnen de ambitie van L&D?*
4. *Wat zijn de behoeften van freelancers ten aanzien van L&D?*
5. *Wat heeft de divisie L&D de freelancers te bieden?*

#### **Vragen vanuit L&D die beantwoord worden door het literatuuronderzoek:**

- Wat is een freelancer?
- Wat is een netwerkorganisatie?
- Wat zijn de kenmerken/behoeften/drijfveren van freelancers?
- Hoe kan men freelancers boeien en binden binnen een netwerkorganisatie?

In samenwerking met L&D is er de volgende hoofdvraag geformuleerd:

***“Op welke wijze kan een netwerkorganisatie gebruik maken van factoren of interventies om freelancers aan zich te binden en te boeien”***

### 2.2 *Operationaliseren van de begrippen*

*Freelancers:* Een freelancer is een flexwerker, die een bepaalde commitment heeft met de projecten en tijdens het project met de organisatie. De werkzaamheden aan projecten van freelancers zijn van tijdelijke aard, maar vaak wel van een hoog, kennisintensief niveau. Een freelancer wil onafhankelijk zijn van een organisatie, maar is wel betrokken bij de projecten van de organisatie waar de freelancer voor werkt. Omdat de freelancers een eigen ondernemer is, kan het zijn werk zelf indelen. Een freelancer zorgt ervoor dat hij overal inzetbaar is en zorgt voor zijn eigen ontwikkeling.

*Netwerkorganisatie:* Een netwerkorganisatie (zoals L&D) wordt gedefinieerd als een organisatie waar bedrijven en individuen zoals freelancers samenhangen. Goed kunnen aanpassen (adaptie) en in tijdelijk verband (flexibel) kunnen samenwerken zijn belangrijke punten wat onder netwerkorganisaties horen. Een netwerkorganisatie zoals The Human Network, is een netwerk van bedrijven en personen waarin deze zich gedragen op basis van gemeenschappelijke normen, waarden en gedragscodes. Hierdoor gaan deze individuen zich een groep vormen, waarin talenten van individuen tot ontwikkeling kunnen komen en een organisatie-identiteit ontstaat. Het is ook een organisatievorm waarbinnen mensen, teams of afdelingen een eigen patroon volgen van (tijdelijke) relaties met elkaar onderhouden. Binnen netwerkorganisaties kunnen mensen autonoom werken, maar ook in teamverband. De mensen werken in een dynamische omgeving, met vaak zelfsturende teams en er is veel gericht op snelle adaptie aan veranderingen.

*Binden en boeien:* Hiermee wordt bedoeld de manier om freelancers bij L&D te betrekken op een manier zodat ze (al dan niet) gemotiveerd worden om voor L&D interessante opdrachten uit voeren. De freelancer moet geboeid worden tijdens het uitvoeren van opdrachten voor L&D maar ook als de freelancer geen opdracht heeft. Doormiddel van dit onderzoek wordt bekeken op welke manieren dit kan gebeuren. Vanuit de literatuur wordt een conclusie getrokken dat een freelancer gebonden en geboeid raakt doormiddel van het verstrekken van leerinterventies.



### 3. Aanleiding van de opdracht

FLOAT is een ambitieus en groeiend bureau met consultants, dat bedrijven en instellingen ondersteunt bij onderwijs- en opleidingsvraagstukken. FLOAT laat mensen zien hoe ze 'beter kunnen leren' en stimuleren zo de ontwikkeling van individu en organisatie. TRIAM kennismangement is een bureau met advies over, kennis & leren, e-learning en competentie management. De aanleiding van dit onderzoek komt voort uit initiatief van FLOAT opleidingspartners, onderdeel van de divisie Learning and Development. FLOAT wil graag weten wat de behoeften zijn van de freelancers binnen het bestand van L&D.

De freelancers vormen een belangrijke groep als het gaat om het genereren van omzet en het behouden van klanttevredenheid. L&D wil groeien in de breedte maar ook in de diepte en wil marktleider zijn en blijven op het gebied van brede opleidingskundige en onderwijskundige dienstverlening. L&D wil blijven innoveren en als een lerende netwerkorganisatie daadwerkelijk zijn dienstverlening willen verbeteren (kwalitatief laten groeien) en wil een bureau zijn waar het prettig is om (voor) te werken en waar dit professionele plezier aanstekelijk en bindend werkt.

Mede als gevolg van een aantrekkelijke markt wil L&D haar bestand uitbreiden van vaste consultants maar ook uitbreiding in het bestand van de freelancers. Dit groeien wil L&D op een gecontroleerde manier teweeg brengen omdat het gevaar bestaat om op langer termijn, als de markt eventueel minder wordt, een probleem van overbezetting te hebben. L&D wil ook de kwaliteit bewaken die ze leveren aan klanten. L&D wil marktleider zijn en blijven op het gebied van brede opleidingskundige en onderwijskundige dienstverlening. L&D wil blijven innoveren en als een lerende netwerkorganisatie daadwerkelijk de dienstverlening verbeteren (kwalitatief laten groeien). L&D wil een bedrijf zijn waar het prettig is om (voor) te werken en waar dit professionele plezier aanstekelijk en bindend werkt.

Het is voor L&D belangrijk om freelancers aan hen te binden omdat ze een groot aandeel hebben bij het behalen van de hierboven genoemde doelen. Dus dan spelen vragen als: "Wat zorgt er nu voor dat ze geboeid en gebonden blijven aan L&D?". En: "Hoe kan L&D ze een "trots" gevoel geven om voor L&D te werken?". Daarnaast blijkt uit kennismakingsgesprekken dat er vanuit de groep freelancers behoefte aan contact met elkaar en dialoog/discussie over de laatste trends op ons vakgebied. Vanuit L&D is het dus van groot belang deze groep mensen in haar behoeften te voorzien en het contact met deze groep actief te onderhouden.

## 4. Onderzoeksontwerp

Het onderzoek bestaat uit interviews dat afgenomen is onder 4 businessmanagers en de directeur L&D. Vervolgens is er een aanvullend onderzoek gedaan op basis van de uitkomsten van deze interviews.

### 4.1 Instrumenten vooronderzoek

#### Respondenten:

Er wordt onderzoek gedaan op 3 verschillende afdelingen (samen L&D):

- FLOAT opleidingspartners (1 businessmanager);
- FLOAT onderwijspartners (2 businessmanagers);
- TRAIM kennismanagement (1 businessmanager);
- Directeur L&D.

#### 4.1.1 Opzet interview

Het interviewinstrument staat beschreven in bijlage 1.

Het interview is ingedeeld in 5 categorieën:

- De ambitie van L&D;
- Het onderzoek;
- Netwerkorganisatie;
- Freelancers;
- Bijeenkomsten “Lunchen en Leren”.

Door middel van een vooronderzoek, zal met behulp van een “within-case” analyse (Yin, 2003) bepaald worden wat de achtergrond is voor dit onderzoek. In deze analyse worden de resultaten van de verschillende interviews op een gestructureerde manier vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Hierdoor kan bepaald worden of bijvoorbeeld de businessmanagers en de directeur op een lijn zitten over wat nu de eigenlijke behoefte en dus ook de onderzoeksvraag is. Dit voorkomt langs elkaar heenlopen. De resultaten zullen gepresenteerd worden in een onderzoeksverslag om de discussie verder te stimuleren.

Het vooronderzoek zal een koppeling hebben met de hoofdvraag:

***“Op welke wijze kan de divisie Learning & Development (L&D) actie ondernemen om freelancers aan zich te binden en te boeien”***

Hoe denkt de divisie L&D over bepaalde behoeften van de freelancers en wat zijn eventuele mogelijkheden om daaraan te beantwoorden wordt in dit onderzoek aan het licht gebracht. Tevens wordt door het vooronderzoek de drie deelvragen onderzocht, namelijk:

1. *Wat is de huidige situatie m.b.t. Freelancers binnen de divisie L&D?;*
2. *Wat is de ambitie van L&D?;*
3. *Wat is de gewenste situatie m.b.t. Freelancers binnen de divisie L&D?*

#### *4.1.2 Procedure*

De interviews worden afgenomen in de maanden april en mei. Het laatste interview is in verband met de tijd via e-mail afgenomen. Aan de geïnterviewde werd toestemming gevraagd om het interview digitaal op te nemen en de geïnterviewden kregen te horen dat het interview ongeveer drie kwartier tot een uur duurde. Door het interview op te nemen wordt het gemakkelijker en nauwkeuriger terug te kijken hoe de respondent had geantwoord op een vraag.

#### *4.1.3 Data analyse*

De uitwerking van het interview is gedaan door middel van een “within-case” analyse. Dit betekent dat elk interview is uitgewerkt tot korte krachtige punten om de interviews met elkaar te vergelijken met de andere interviews. Zodoende kunnen de verschillende gedachten onderscheiden worden en de overeenkomsten en verschillen.

Aan de hand van de interviews zijn tabellen opgebouwd van de 5 categorieën en de namen van de geïnterviewden. Volgens die gegevens wordt er een conclusie getrokken die de overeenkomsten en verschillen zal weergeven over mogelijke acties met betrekking tot dit onderzoek.

## *4.2 Vragenlijst*

### Respondenten

Binnen het onderzoek worden ongeveer 159 freelancers gevraagd een vragenlijst in te vullen. Dat is de totale hoeveelheid van het huidige bestand van L&D.

Een meer gedetailleerde beschrijving van de respondenten wordt aan de hand van de uitkomsten van het onderzoek weergegeven.

#### *4.2.1 Opzet vragenlijst*

Voor de ontwikkeling van de vragenlijst is gebruik gemaakt Thesistool. Met Thesistool kunnen enquêteformulieren worden ontworpen en op het internet worden geplaatst (zie [www.thesistools.com](http://www.thesistools.com)). De vragenlijst is gebaseerd op de componenten uit de onderzoeksvraag (zie Bijlage 2 voor de vragenlijst).

#### *Inleiding en slotvraag*

De vragenlijst start met een inleiding waarin de aanleiding en het doel van het onderzoek wordt uitgelegd. Er wordt uitgelegd wie ik ben en wat de opdrachtgevers zijn. Vervolgens wordt het doel van het onderzoek aangegeven en wordt er aangegeven hoe lang het invullen van de vragenlijst duurt en hoe de respondent vragen kan stellen over eventuele onduidelijkheden. Ook wordt in de inleiding aangegeven wanneer de eerste resultaten bekend worden gemaakt. De respondent wordt vervolgens verzocht maar een antwoord aan te kruisen, tenzij anders staat aangegeven. Dit om een duidelijke keuze af te dwingen. Daarna wordt de procedure uitgelegd hoe de vragenlijst geopend kan worden en afgenomen. Aan het eind van de vragenlijst is er de vraag of er nog opmerkingen of wensen zijn. Tenslotte wordt aangegeven dat er 3 boekenbonnen worden verloot onder de respondenten. Verwacht wordt dat na dit onderzoek, bepaald kan worden (a) op welke onderwerpen leidinggevend en freelancers overeenstemming hebben of juist van mening verschillen en (b) of leerervaringen inderdaad bijdragen aan het binden en boeien van freelancers in netwerkorganisaties, ofwel, willen freelancers opdrachten blijven doen (binden) en vinden ze de opdrachten uitdagend zodat ze ook gemotiveerd blijven (boeien).

Voor de ontwikkeling van de vragenlijst heeft er eerst een vooronderzoek plaatsgevonden (zie 4.1 Instrumenten vooronderzoek). De enquête bestaat uit een vragenlijst met kwalitatieve vragen en kwantitatieve vragen op basis van de 5-punt Likert-schaal. De vragenlijst is ingedeeld in 4 secties. In de eerste sectie worden de algemene vragen gesteld over leeftijd, geslacht, vooropleiding en woonplaats. Waarna ook gevraagd wordt naar de werkervaring van de freelancers en hoe ze hun

toekomst voor ogen zien qua freelancer bestaan. Aan de hand van 3 subcategorieën zijn de volgende sectie ingedeeld in, (a) ervaring, (b) behoeften en wensen en (c) wat de freelancers L&D te bieden hebben.

In de tweede sectie van de vragenlijst worden vragen geformuleerd onder de categorie opdrachten L&D. Daarin wordt gevraagd naar de hoeveelheid opdrachten die de freelancer al voor L&D heeft uitgevoerd en via een 5-punt Likert-schaal wordt gevraagd naar de ervaringen binnen die projecten. Communicatief gezien en financiële aantrekkelijkheid zijn belangrijke punten. Ook belangrijk om te weten te komen is, of de opdrachten aansloten op hun expertises en of de opdrachten een uitdaging waren (ervaringen). Daarna volgen algemene vragen, over hoeveel uur ze aan de opdrachten hebben besteedt per week en in welke rol ze overwegend werkzaam waren. Vervolgens wordt ingegaan op de behoeften en wensen van de freelancer. Communicatief gezien voor een opdracht, tijdens een opdracht en na een opdracht. Deze vragen zijn alleen bestemd voor degene die opdrachten voor L&D hebben uitgevoerd. Daarna volgen 2 vragen voor degene die nog nooit een opdracht hebben uitgevoerd voor L&D. ‘Wat is de reden dat u de afgelopen 5 jaar geen opdrachten voor L&D heeft uitgevoerd?’ is de vraag die gesteld wordt. Bij deze type vragen wordt vermeldt dat er meerdere antwoorden mogelijk zijn. Daarna wordt de vraag gesteld ‘Kunt u de 3 belangrijkste criteria aangeven die voor u van belang zijn bij het wel of niet aannemen van een nieuwe opdracht voor L&D?’ waar vervolgens 3 antwoorden gekozen kunnen worden. Ook via de optie ‘Anders’ kan er zelf een optie ingevuld worden. Vervolgens worden vragen gesteld die betrekking hebben op punt c, wat de freelancers L&D te bieden hebben qua tijd en inzet. In de derde sectie, worden vragen gesteld over “persoonlijke ontwikkeling”. Ten eerste worden weer vragen gesteld over de ervaringen van de freelancers met betrekking tot hun persoonlijke ontwikkeling en hun ontwikkeling op hun vakgebied. Ten tweede worden vragen gesteld over op welke manieren ze eventueel hebben gewerkt aan hun persoonlijke ontwikkeling en hun vakgebied. Vervolgens worden vragen gesteld in de vorm van een 5 puntsschaal om erachter te komen in hoeverre L&D de freelancers hebben ondersteund binnen hun persoonlijke ontwikkeling en vakgebied en wat de freelancers wenselijk vinden hoe L&D kan optreden binnen deze gebieden en vervolgens met de vraag op welke manier L&D een bijdrage kan leveren op hun persoonlijke ontwikkeling en vakgebied. Daarna wordt de link gelegd ten opzichte van de freelancers persoonlijke ontwikkelingen in de vorm van vragen over de bijeenkomsten van L&D georganiseerd voor hun freelancers. De vragen zijn opgesteld om erachter te komen of de freelancers wel eens naar een bijeenkomst zijn geweest en wat ze ervan vonden en wat er eventueel verbeterd kan worden. Ten slotte de laatste

sectie, 'L&D naar de freelancers toe'. Binnen deze categorie worden vragen gesteld die betrekking hebben op L&D, hoe deze actie en activiteiten onderneemt naar hun freelancers toe en of L&D betrokken is tegen haar freelancers. Vervolgens wordt gevraagd of L&D hun goed op de hoogte houdt doormiddel van nieuwsbrieven en of ze graag op de hoogte gehouden willen worden van de ontwikkelingen binnen L&D. Er wordt vervolgens een open vraag gesteld, 'Op welke manier kan L&D meer betekenen voor haar freelancers?' om te kijken hoe de freelancers denken wat er verbeterd kan worden en hoe L&D de freelancers er beter bij kunnen betrekken. Tenslotte wordt er een vraag gesteld over eventuele op- aanmerkingen.

#### 4.2.2 Procedure

Voordat de vragenlijst definitief is voltooid is er een pilot uitgevoerd. Daarbij is de vragenlijst aan twee representatieve freelancers voorgelegd, die niet bij het verdere onderzoek worden betrokken, om na te gaan of de enquête begrijpelijk is, geen onduidelijkheden of dubbelzinnigheden bevat en aansluit bij de doelgroep. De vragenlijst wordt verspreid via de e-mailadressen van alle freelancers in het bestand van L&D. De termijn duurt tot 4 augustus maar omdat sommige freelancers op vakantie zijn, kan er daarna nog 1 week extra erbij getrokken worden als er niet genoeg respondenten zijn. In die week krijgen de freelancers ook een herinnering doormiddel van een e-mail. Voor degene die de vragenlijst al ingevuld hebben is kan deze e-mail als niet relevant beschouwd worden.

#### 4.2.3 Data analyse

In dit onderzoek worden de uitkomsten van de vragen met meerdere antwoordmogelijkheden met SPSS v13 geordend en, waar relevant, het gemiddelde en de standaarddeviatie weergegeven. Voor de vragen met de 5-punt Likert-schaal worden er *T*-toetsen gebruikt om de afwijking van het gemiddelde van 3 te bepalen. Voor de andere vragen (1- of meerkeuze) worden er correlatieanalyses en ANOVA's uitgevoerd.

## Referentielijst

Huizingh, E. (1999). *SPSS 9.0 voor Windows en Data Entry*. Schoonhoven: Academic Service

Yin, R. K. (2003). *Case study research : design and methods*. Thousand Oaks, Calif., Sage Publications.

**Planning:**

1. Het schrijven van het onderzoeksvoorstel voor de opdracht:  
geplande datum afronding **21-05-2007**
2. Literatuurstudie: geplande datum afronding **21-05-2007**
3. De uitvoering van het onderzoek en de rapportage daarover  
geplande datum afronding **20-06-2007**



## Bijlage 1: Interview

---

### Interviews met de divisie L&D

Sanna Langerak (business manager)  
Marieke Megens (business manager)  
Rob van Hattem (directeur L&D)  
Miranda Luttk (business manager)  
Brenda Zandsteeg (business manager)

---

Ontwikkeld door: Gert Jan Boot

Interview voor Brenda Zandsteeg

Geachte Businessmanagers

De divisie Learning & Development van The Human Network for Professionals wil groeien. FLOAT en TRIAM willen marktleider zijn en blijven op het gebied van brede opleidingskundige en onderwijskundige dienstverlening. L&D wil blijven innoveren en als een lerende netwerkorganisatie daadwerkelijk onze dienstverlening steeds verbeteren (kwalitatief laten groeien). L&D willen bedrijven zijn waar het prettig is om (voor) te werken en waar dit professioneel plezier aanstekelijk en bindend werkt.

De divisie Learning & Development wil graag antwoord op de volgende vraag:

*“Hoe kunnen freelancers in de netwerkorganisatie die L&D wil zijn een constructieve bijdrage blijven leveren aan de kwantitatieve groei van ons marktaandeel en de kwalitatieve groei van onze dienstverlening?”*

Aan de hand van dit gegeven heb ik een vragenlijst ontwikkeld om zo te achterhalen waar deze vraag van L&D vandaan komt en op welke categorieën ik moet letten als ik mijn instrument ontwikkel.

Met deze gegevens en mijn onderzoeksvragen zal er een survey ontwikkeld worden voor de circa 125 freelancers die in het bestand zitten van de divisie L&D.

De survey wordt uitgevoerd onder de freelancers. Deze groep wordt gesplitst in 3 subgroepen, te weten:

- nooit voor L&D hebben gewerkt;
- voor het laatst meer dan 2 jaar geleden voor ons hebben gewerkt;
- nu voor L&D aan de slag zijn.

1. **a) Wat is de ambitie van FLOAT/TRIAM/L&D? (dit antwoord gebruiken bij onderstaande vragen)**

.....

- b) **Hoe ziet u FLOAT over +/- 2 jaar?**

.....

2. **Waar komt volgens u de motivatie vandaan om dit onderzoek uit te voeren? En waarom?**

.....

In de literatuur wordt met metaforen of vergelijkingen duidelijk gemaakt wat een netwerkorganisatie is. Zo wordt bijvoorbeeld gesproken over 'de zak met knikkers', 'het spinnenweb', 'het atomium', 'de middenstandsvereniging van kleine zelfstandigen' of 'het internet'

De literatuur over netwerkorganisaties geeft vooral deeldefinities van een netwerkorganisatie, bijvoorbeeld over de organisatiegrens (intern/ extern netwerk), macht (centraal of gedeeld), identiteit van het netwerk of de elementen, structuur, mate van (juridische) formalisering van de (samenwerkings) relaties en duurzaamheid

Een algemene werkdefinitie is, waarmee de bovenstaande combinaties van definities gedekt worden luidt:

"een netwerkorganisatie is een organisatievorm waarbinnen min of meer gelijkwaardige entiteiten (werknemers, teams of afdelingen) een intensief, zelfgekozen patroon van (tijdelijke) relaties met elkaar onderhouden".

3. **Wat is uw beeld van een netwerkorganisatie? Wat zijn volgens u (de belangrijkste) kenmerken van een netwerkorganisatie?**

.....

4. **U wilt een behoefteonderzoek laten doen onder de freelancers. Wat verstaat u onder de 'behoeften' en 'wensen' van freelancers?**

.....

5. U hebt voorgesteld het onderzoek uit te voeren onder freelancers en deze onder te verdelen in 3 groepen.

Kunt u de huidige situatie beschrijven ten opzichte van freelancers die:...  
...en kunt u aangeven te doen met freelancers onder punt 1?

- nooit voor L&D hebben gewerkt; (nieuwe werven?) (bepaalde doelgroep/specialiteiten?) ken ik niet
- voor het laatst meer dan 2 jaar geleden voor ons hebben gewerkt; (niet meer nodig?) ken ik deels van naam
- nu voor L&D aan de slag zijn. Ken ik persoonlijk, spreek ik maandelijks

.....

Een freelancer is iemand die zich onafhankelijk denkt van elke organisatie en die zichzelf als een eigen business beschouwt. Een freelancer is weliswaar niet loyaal aan organisaties, maar wel zeer betrokken bij de projecten die zij uitvoeren.

6. Kunt u een eigen beeld/mening geven over:

1. de freelancers die momenteel voor u werken?
2. verwachtingen van freelancers op dit moment?
3. uw eigen idee bij de inzet van freelancers voor L & D?

.....

7. Kunt u aangeven wat u belangrijk vindt aan een freelancer wanneer u deze in dienst hebt? Welke eventuele problemen kunnen voorkomen?

.....

8. Hebt u behoeften aan een bepaald type (professie, inzet, afstand, inzetbaarheid) freelancer? (doorvragen, kijken naar antwoord vraag 1). En op welke manier wilt u ze werven/selecteren/aannemen?

.....

9. Mist u op dit moment iets bij de huidige freelancers? (Wat zou u graag veranderd willen zien?).

.....

10. Wat is het (financiële) voordeel/nadeel van het inzetten van freelancers (op dit moment)? Is dit een reden om meer of minder freelancers aan te trekken en eventueel meer eigen bezetting? (wat is de reden voor uitbreiding eigen bezetting?)

.....

11. Wat vindt u van de bijeenkomsten die gepland worden en in het verleden zijn geweest van de freelancers (Lunchen en Leren), m.b.t. tot bijvoorbeeld:

1. De Frequentie (behoefte meer bijeenkomsten? Om de betrokkenheid te verhogen, en hoe?)
  2. De sfeer
  3. De locatie
  4. Het tijdstip
  5. De thema's/opzet
- .....

12. Is het een doel om nieuwe Freelancers te werven voor de divisie L&D? En met welk doel wilt u het bestand van de freelancers uitbreiden? En hoe wilt u dat gaan doen?

.....

13. Wat zijn de mogelijkheden om eventuele vragen vanuit de freelancergroep te vervullen? Zijn er mogelijkheden om freelancers binnen FLOAT cursussen aan te bieden?

.....

14. Wat gebeurt er als dit onderzoek niet wordt uitgevoerd?

.....

15. Wat wilt u dat dit onderzoek u brengt? (blik terug naar de onderzoeksvraag en probeer erachter te komen wat het doel is om het gat tussen huidige- en gewenste situatie te concretiseren).

.....

Even een kort kader schetsen dat de vragenlijsten uitzet onder de freelancers en dat je vervolgens kunt gaan kijken naar bijvoorbeeld de wensen van een bepaalde categorie.

16. Waar in kan er volgens jullie nog een onderscheid gemaakt worden binnen het onderzoek? Leeftijd? Geografie?

.....

17. Heeft u vragen gemist of hebt u nog aanvullingen?

.....

## **Bijlage 2: Vragenlijst freelancers**

Beste freelancer,

Mijn naam is GertJan Boot en als student Human Resource Development aan de Universiteit Twente voer ik in opdracht van FLOAT en TRIAM een onderzoek uit. FLOAT en TRIAM vormen samen de divisie Learning & Development (L&D). L&D wil graag weten op welke wijze ze kunnen inspelen met betrekking tot het binden en boeien van freelancers binnen L&D. L&D wil tevens het contact samen met de freelancers optimaliseren op collectief en individueel niveau. In mijn onderzoek kijk ik naar de rol van freelancers binnen de divisie L&D.

Een onderdeel van mijn onderzoek is deze vragenlijst die ik u via deze e-mail toestuur. De vragenlijst is opgebouwd uit 4 secties. De eerste is een algemene sectie met algemene vragen. In de 2e sectie gaan de vragen over de projecten binnen L&D en de 3e sectie gaat over uw persoonlijke ontwikkeling. Tot slot de laatste sectie, daar worden vragen gesteld over "L&D naar de freelancer toe".

Ik stel het op prijs stellen als u wat tijd kunt vrijmaken om de vragenlijst in te vullen. Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer 20 minuten duren. Ik wil u vragen de vragenlijst voor 14 augustus in te vullen en retour te sturen (dit gaat automatisch binnen het programma als u aan het eind van de vragenlijst op de "klaar, verzenden" knop klikt). Voor vragen kunt u mij bellen op 0650835853 of een e-mail sturen naar GertJan.Boot@float.nl.

De vragenlijst is geen beoordeling van u en uw werkzaamheden. De resultaten worden uitsluitend gebruikt om de behoeften, meningen en wensen van freelancers in kaart te brengen.

Ik wil jullie vragen om telkens maar een antwoord aan te kruisen of een kort antwoord in te vullen, tenzij anders staat aangegeven. Aan het einde van de vragenlijst es er de mogelijkheid om jullie overige opmerkingen te noteren die u nog wilt maken.

Procedure:

In deze e-mail wordt een url-link gegeven die u kunt aanklikken. Zo komt u in de vragenlijst. U dient dan in te loggen met uw eigen e-mailadres. Aan het eind van de vragenlijst komt u algemene reclame tegen, die kan ik helaas niet tegenhouden. Dit kunt u negeren.

Onder de respondenten worden 3 boekenbonnen verloot.

Alvast dank voor uw medewerking,

GertJan Boot

1. Wat is uw naam? ..
  
2. Wat is uw geslacht?
  - Man
  - Vrouw
  
3. Wat is uw leeftijd? ..
  
4. In welke provincie bent u woonachtig?
  - Groningen
  - Friesland
  - Utrecht
  - Drenthe
  - Gelderland
  - Overijssel
  - Flevoland
  - Noord-Holland
  - Zuid-Holland
  - Zeeland
  - Limburg
  - Noord-Brabant
  
5. Wat is uw hoogst afgeronde opleiding?
  - MBO
  - HBO
  - WO
  
6. Hoeveel jaar werkervaring heeft u gehad in een vaste betrekking voordat u freelancer werd?
  - 0 tot 5 jaar
  - 5 tot 10 jaar
  - 10 tot 15 jaar
  - 15 tot 20 jaar



7. Hoeveel jaar bent u zelfstandig aan het werk als freelancer?

- 0 tot 5 jaar
- 5 tot 10 jaar
- 10 tot 15 jaar
- 15 tot 20 jaar

8. Wilt u in de toekomst als freelancers werkzaam blijven?

- Ja
- Nee
- Weet ik (nog) niet

9. (vervolg op de vorige vraag) Waarom wel/niet? Noem uw belangrijkste reden? .....

**De volgende vragen vallen onder de categorie "opdrachten L&D"**

*De vragen 10, 11, 12, 13 en 14 kunnen alleen ingevuld worden als u opdrachten voor L&D hebt uitgevoerd, of momenteel bezig bent met een opdracht voor L&D.*

10. Hoeveel opdrachten heeft u het afgelopen 5 jaar uitgevoerd voor L&D?

- 1-5
- 6-10
- 11-15
- 16-20
- 21 of meer
- Geen

**De volgende 6 stellingen gaan over de opdrachten en de communicatie tussen u en L&D**

11. In de volgende vragen wordt gebruik gemaakt van een antwoordcategorie van 1 t/m 5

1 betekent hierbij 'Zeer mee oneens' en 5 betekent hierbij 'zeer mee eens'.

- De opdrachten die ik voor L&D uitvoerde waren uitdagend
- De opdrachten die ik voor L&D uitvoerde sloten aan bij mijn expertise
- De opdrachten die ik voor L&D uitvoerde waren financieel interessant voor mij
- Ik ben tevreden over de communicatie met L&D in de aanloop van een opdracht
- Ik ben tevreden over de communicatie met L&D tijdens het uitvoeren van een opdracht
- Ik ben tevreden over de communicatie met L&D na het afronden van een opdracht

12. Als voor u de projecten niet uitdagend waren, wat was daar dan de oorzaak van volgens u? .....

13. Hoeveel uur besteedde u gemiddeld per week aan de opdracht(en) die u voor L&D uitvoerde?

- Minder dan 8 uur per week
- 8 tot 12 uur per week
- 12 tot 16 uur per week
- 16 tot 20 uur per week
- 20 tot 24 uur per week
- 24 tot 28 uur per week
- 28 tot 32 uur per week
- 32 tot 36 uur per week
- 36 tot 40 uur per week
- meer dan 40 uur per week

14. In welke rol bent u overwegend werkzaam geweest tijdens de opdrachten die u voor L&D uitvoerde?

- Adviseur
- Ontwikkelaar
- Interim manager
- Programmamanager
- Onderzoeker
- Auditor
- Trainer
- Coach
- Anders ..

**De volgende 4 stellingen gaan over uw mening ten aanzien van het contact en communicatie met L&D**

15. In de volgende vragen wordt gebruik gemaakt van een antwoordcategorie van 1 t/m 5

1 betekent hierbij *'Zeer mee oneens'* en 5 betekent hierbij *'zeer mee eens'*.

- Ik wil vaker contact (al dan niet via e-mail, telefoon, face-to-face) tussen mij en L&D
- Ik wil graag een betere communicatie met L&D in de aanloop van een opdracht
- Ik wil graag een betere communicatie met L&D tijdens het uitvoeren van een opdracht
- Ik wil graag een betere communicatie met L&D na het afronden van een opdracht

**De volgende 2 vragen zijn alleen te beantwoorden door degene die nog nooit een opdracht voor L&D hebben uitgevoerd.**

16. Wat is de reden dat u de afgelopen 5 jaar geen opdrachten voor L&D heeft uitgevoerd?  
(meerdere antwoorden mogelijk)

- De opdracht(en) slo(o)t(en) niet aan bij mijn expertise
- Ik had een andere opdracht
- Er was geen overeenstemming over het tarief
- Ik vond de opdracht(en) niet interessant/uitdagend genoeg
- De opdracht(en) was qua wekelijkse tijdsinvestering te groot
- Ik ben niet benaderd door L&D
- Anders..

**De volgende 2 stellingen gaan over de huidige situatie mbt. de communicatie en de gewenste situatie mbt. de opdrachten**

17. In de volgende vragen wordt gebruik gemaakt van een antwoordcategorie van 1 t/m 5

1 betekent hierbij *'Zeer mee oneens'* en 5 betekent hierbij *'zeer mee eens'*.

- Ik ben tevreden over de communicatie tussen mij en L&D
- Ik wil graag (meer) opdrachten uitvoeren voor L&D

18. Ik welke rol wilt u het liefst werkzaam zijn tijdens een eventuele opdracht die u uitvoert voor L&D

- Adviseur
- Ontwikkelaar
- Interim manager
- Programmamanager
- Onderzoeker
- Auditor
- Trainer
- Coach
- Anders ..

19. Kunt u de 3 belangrijkste criteria aangeven die voor u van belang zijn bij het wel of niet aannemen van een nieuwe opdracht voor L&D? (Meerdere antwoorden mogelijk)

- o Tijdsinvestering
- o Aard van de opdracht
- o Aansluiting bij mijn expertise
- o Reisafstand
- o Financiële beloning
- o De branche waarin de opdracht uitgevoerd wordt
- o Anders ..

**De volgende 3 stellingen wordt uw voorkeur gevraagd om aan een opdracht te werken alleen of met iemand anders.**

20. In de volgende vragen wordt gebruik gemaakt van een antwoordcategorie van 1 t/m 5

1 betekent hierbij *'Zeer mee oneens'* en 5 betekent hierbij *'zeer mee eens'*.

- Ik geef er de voorkeur aan om samen met een L&D consultant in vaste dienst, aan een opdracht te werken
- Ik geef er de voorkeur aan om samen te werken binnen L&D met een andere freelancer
- Ik geef er de voorkeur aan om alleen te werken als freelancer binnen L&D

21. Hoeveel uur zou u gemiddeld per week willen besteden aan eventuele opdrachten binnen L&D?

- o Minder dan 8 uur per week
- o 8 tot 12 uur per week
- o 12 tot 16 uur per week
- o 16 tot 20 uur per week
- o 20 tot 24 uur per week
- o 24 tot 28 uur per week
- o 28 tot 32 uur per week
- o 32 tot 36 uur per week
- o 36 tot 40 uur per week
- o meer dan 40 uur per week

22. In de volgende vragen wordt gebruik gemaakt van een antwoordcategorie van 1 t/m 5

1 betekent hierbij *'Zeer mee oneens'* en 5 betekent hierbij *'zeer mee eens'*.

- Door de inzet van freelancers kan de vaste bezetting ondersteuning bieden bij het uitvoeren van een gezamenlijke opdracht, om zo ook meer opdrachten aan te kunnen nemen
- Door de inzet van freelancers kan L&D meer specialistische opdrachten aannemen
- Door de inzet van freelancers kan L&D meer expertisegebieden bedienen

**De volgende vragen gaan over uw 'persoonlijke ontwikkeling'**

**De volgende 3 stellingen gaan over uw vakgebied en uw persoonlijke ontwikkeling**

23. In de volgende vragen wordt gebruik gemaakt van een antwoordcategorie van 1 t/m 5

1 betekent hierbij *'Zeer mee oneens'* en 5 betekent hierbij *'zeer mee eens'*.

- Ik vind het belangrijk om op de hoogte te blijven van de laatste ontwikkelingen in mijn vakgebied
- Ik heb de ontwikkelingen op mijn vakgebied de afgelopen 5 jaar gevolgd
- Ik ben de afgelopen 5 jaar bewust bezig geweest met mijn persoonlijke ontwikkeling

24. Op welke manier(en) heeft u de afgelopen 5 jaar de ontwikkelingen op uw vakgebied gevolgd? (Meerdere antwoorden mogelijk)

- o Het bezoeken van congressen en beurzen
- o Het lezen van vakliteratuur zoals boeken/tijdschriften
- o Het volgen van een opleiding/training/cursussen
- o Niet
- o Anders ..

25. Op welke manier(en) heeft u de afgelopen 5 jaar aan uw persoonlijke ontwikkeling gewerkt? (Meerdere antwoorden mogelijk)

- Het bezoeken van congressen en beurzen
- Het lezen van vakliteratuur zoals boeken/tijdschriften
- Het volgen van een opleiding/training/cursussen
- Door deel te nemen aan coaching
- Door deelname aan intervisiesessies
- Niet
- Anders ..

**De volgende 6 stellingen gaan over L&D mbt. uw ervaringen binnen uw persoonlijke ontwikkeling en binnen uw vakgebied**

26. In de volgende vragen wordt gebruik gemaakt van een antwoordcategorie van 1 t/m 5

1 betekent hierbij *'Zeer mee oneens'* en 5 betekent hierbij *'zeer mee eens'*.

- L&D kan een belangrijke bijdrage leveren aan mijn persoonlijke ontwikkeling
- L&D heeft mij de afgelopen 5 jaar ondersteund bij mijn persoonlijke ontwikkeling
- L&D heeft mij de afgelopen 5 jaar ondersteund bij het op de hoogte blijven van de laatste ontwikkelingen op mijn vakgebied
- Ik zou het wenselijk vinden wanneer L&D een bijdrage levert aan mijn persoonlijke ontwikkeling
- L&D kan een belangrijke bijdrage leveren om mij op de hoogte te houden van de laatste ontwikkelingen op mijn vakgebied
- Ik zou het wenselijk vinden wanneer L&D mij op de hoogte houdt van de laatste ontwikkelingen op mijn vakgebied

27. Op welke manier(en) zou L&D een bijdrage kunnen leveren aan uw persoonlijke ontwikkeling? (Meerdere antwoorden mogelijk)

- Het organiseren van intervisiebijeenkomsten voor freelancers
- Het organiseren van themabijeenkomsten
- Aanbieden van een coachingstraject
- Anders ..

28. Op welke manier(en) zou L&D een bijdrage kunnen leveren om op de hoogte te blijven van mijn vakgebied? (Meerdere antwoorden mogelijk)

- Het organiseren van intervisiebijeenkomsten voor freelancers
- Het organiseren van themabijeenkomsten
- Financiële bijdrage voor het volgen van opleiding/training
- Financiële bijdrage voor het bezoeken van congres/beurs
- Anders ..

29. Hoe vaak heeft u de afgelopen 5 jaar deelgenomen aan een door L&D georganiseerde bijeenkomst voor freelancers? (bv. Leren & Lunchen, Float op de boot)

- 1 keer
- 2 keer
- 3 keer
- 4 keer
- 5 keer
- meer dan 5 keer
- Geen

30. Zo niet; wat was de reden dat u nog nooit bij een freelancerbijeenkomst, georganiseerd door L&D, bent geweest? (Meerdere antwoorden mogelijk)

- Mijn collega's gingen niet
- Geen meerwaarde
- Die dag(en) kwam het slecht uit
- Ik vond het niet belangrijk
- Ik had geen tijd
- Ik had geen zin
- Reistijd is te lang
- Te korte middag
- Het thema sprak mij niet aan
- Anders ..

31. In de volgende vraag wordt gebruik gemaakt van een antwoordcategorie van 1 t/m 5

1 betekent hierbij *'Zeer mee oneens'* en 5 betekent hierbij *'zeer mee eens'*.

- Zo wel; ik vond de bijeenkomsten erg nuttig

32. Wat is voor u de belangrijkste reden om een dergelijke bijeenkomst te bezoeken?

- o Kennis uitbreiden
- o Om (weer) in contact te treden met L&D
- o Opdrachten binnenhalen (acquireren)
- o Contacten opdoen (netwerken)
- o Contact met andere freelancers
- o Anders ..

33. In de volgende vraag wordt gebruik gemaakt van een antwoordcategorie van 1 t/m 5

1 betekent hierbij *'Zeer mee oneens'* en 5 betekent hierbij *'zeer mee eens'*.

- De thema's tijdens deze bijeenkomsten spraken mij aan

**In deze laatste categorie worden vragen gesteld over "L&D naar de freelancers toe"**

**De volgende 3 stellingen gaan over L&D mbt. 'ontwikkelingen', 'activiteiten' en 'betrokkenheid'.**

34. De volgende vragen wordt gebruik gemaakt van een antwoordcategorie van 1 t/m 5

1 betekent hierbij *'Zeer mee oneens'* en 5 betekent hierbij *'zeer mee eens'*.

- Ik ben de afgelopen 5 jaar voldoende op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen binnen L&D
- L&D is betrokken bij haar freelancers
- L&D organiseert voldoende activiteiten voor de freelancers

35. Ik ontvang de nieuwsbrief van FLOAT

- o Wel
- o Niet

36. Ik word graag op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen binnen L&D doormiddel van:  
(Meerdere antwoorden mogelijk)

- o Nieuwsbrieven
- o Email
- o Telefonisch contact
- o Bijeenkomsten georganiseerd door L&D
- o Anders ..



**De volgende 6 stellingen gaan over de activiteiten binnen L&D en de nieuwsbrief**

37. In de volgende vragen wordt gebruik gemaakt van een antwoordcategorie van 1 t/m 5

1 betekent hierbij *'Zeer mee oneens'* en 5 betekent hierbij *'zeer mee eens'*.

- Ik lees de nieuwsbrief van FLOAT altijd
- Activiteiten georganiseerd door L&D voor freelancers dragen bij aan de binding van freelancers bij L&D
- Ik vind het belangrijk om de nieuwsbrief te ontvangen
- Ik vind het belangrijk betrokken te worden door L&D
- Ik vind het belangrijk dat L&D activiteiten organiseert voor freelancers
- De activiteiten die L&D organiseert voor haar freelancers dragen bij aan de binding van de freelancers bij L&D

38. Op welke manier kan L&D meer betekenen voor haar freelancer? .....

39. Op welke manier wilt u op de hoogte gehouden worden van recente ontwikkelingen binnen L&D? Via: (Meerdere antwoorden mogelijk)

- Nieuwsbrieven
- E-mail
- Telefoon
- Anders ..

40. Ik ben bereid een bijdrage te leveren aan de nieuwsbrief

- Ja
- Nee

41. Hebt u nog op- of aanmerkingen over de vragenlijst? Of wilt u nog het e.e.a. kwijt? .....

# De brug tussen freelancers en een netwerkorganisatie

Gert Jan Boot

Universiteit Twente, Enschede



## Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>1. Wat is een freelancer?</b>	<b>5</b>
1.1 Inleiding.....	5
1.2 De opkomst van de freelancer.....	6
1.3 Kenmerken.....	6
1.4 De levensstijl van een freelancer.....	7
1.5 Perspectief van een freelancer.....	7
1.6 De freelancer als professional.....	9
1.7 Samenvatting.....	9
<b>2. Wat is een netwerkorganisatie?</b>	<b>10</b>
2.1 De ontwikkelingen binnen organisaties.....	10
2.2 Samenvatting.....	11
<b>3. Wat zijn de kenmerken/behoefden/drijfveren van freelancers?</b>	<b>12</b>
3.1 De ontwikkeling van freelancers in relatie tot binden en boeien.....	12
3.2 Samenvatting.....	13
<b>4. Synthese: op welke wijze kunnen freelancers in netwerkorganisaties gebonden en geboeid worden?</b>	<b>15</b>
4.1 Samenvatting.....	17
<b>5. Conclusie en aanbevelingen</b>	<b>19</b>
<b>Referentielijst</b>	<b>20</b>

## **Inleiding**

Deze literatuurstudie is geschreven als onderdeel van de Bacheloropdracht van de opleiding EDMM (Educational Design Management and Media) aan de Universiteit Twente.

De achtergrond van de opdracht is als volgt ontstaan: de divisie Learning & Development (L&D) van The Human Network (THN) for Professionals wil groeien. Onder L&D vallen de bedrijven FLOAT onderwijspartners, FLOAT opleidingspartners en sinds kort ook TRIAM kennismanagement. L&D wil marktleider zijn en blijven op het gebied van brede opleidingskundige en onderwijskundige dienstverlening. FLOAT is een ambitieus en groeiend bureau met consultants, dat bedrijven en instellingen ondersteunt bij onderwijs- en opleidingsvraagstukken. FLOAT laat mensen zien hoe ze 'beter kunnen leren' en stimuleert zo de ontwikkeling van individu en organisatie. TRIAM kennismanagement is een bureau dat adviseert over, kennis & leren, e-learning en competentie management. De opdracht komt van FLOAT opleidingspartners in Soesterberg. FLOAT en TRIAM willen blijven innoveren als een lerende netwerkorganisatie en willen hun dienstverlening steeds verbeteren (kwalitatief laten groeien). FLOAT en TRIAM willen bedrijven zijn waar het prettig is om (voor) te werken en waar dit professionele plezier aanstekelijk en bindend werkt.

Deze opdracht houdt in dat er een onderzoek uitgevoerd gaat worden onder de groep freelancers, die in het bestand staan van de divisie L&D. L&D wil uit het onderzoek halen hoe het kan inspelen op de freelancers zodanig dat *ze gebonden en geboeid worden door L&D*.

In samenwerking met L&D is er de volgende hoofdvraag geformuleerd:

***“Op welke wijze kan een netwerkorganisatie gebruik maken van leerinterventies en daarmee samenhangende factoren als communicatie en samenwerking, om freelancers aan zich te binden en te boeien”***

In het kader van dit onderzoek wordt er eerst hier verslag gedaan van een literatuurstudie naar freelancers.

In deze literatuurstudie worden de volgende deelvragen beantwoord:

- Wat is een freelancer?
- Wat is een netwerkorganisatie?
- Wat zijn de kenmerken/behoefte/drijfveren van freelancers?
- Hoe kan men freelancers boeien en binden binnen een netwerkorganisatie?

De literatuurstudie besluit met een conclusie hoe men freelancers binnen L&D kan binden en boeien.

In het eerste hoofdstuk wordt onderzoek gedaan naar het begrip freelancers. Ofwel, wat is een freelancer en wat betekenen de andere definities zoals ZZP-er, die ook onder het begrip freelancer vallen? Ook de opkomst van de freelancers wordt besproken, waarna de kenmerken van freelancers aan het licht komen. Vervolgens wordt in hoofdstuk 1 de levensstijl en de perspectief van de freelancer besproken om af te sluiten met een uitleg over de freelancer als professional. In hoofdstuk 2 wordt onderzocht wat de definities zijn van een netwerkorganisatie de ontwikkelingen binnen deze organisaties en waar een netwerkorganisatie voor staat. De kenmerken, behoeften en drijfveren van freelancers in netwerkorganisaties worden beschreven in het derde hoofdstuk. In hoofdstuk 4 wordt een synthese beschreven op welke wijze freelancers in netwerkorganisaties gebonden en geboeid kunnen worden. Tot slot wordt in het laatste hoofdstuk de conclusie van deze literatuurstudie beschreven: *'hoe kan men freelancers binnen een netwerkorganisatie binden en boeien'*.

## 1. Wat is een freelancer?

### 1.1 Inleiding

Freelancers worden door de wetgever beschouwd als zelfstandigen zonder personeel (ZZP'ers). Vroomhof, Overweeg & De Muijnck (2001) hebben uit verschillende bronnen kenmerken van ZZP'ers verzameld. Deze leiden tot een zeer brede definitie, waaronder deze:

- ZZP'ers hebben geen werknemers in dienst;
- ZZP'ers werken voor één of enkele opdrachtgevers, waarbij één opdrachtgever overheerst.

Meijer (2000) heeft ten opzichte van de bovenstaande kenmerken nog drie kenmerken toegevoegd:

- ZZP'ers beperken zich veelal tot het inbrengen van kennis en vaardigheden op hun eigen vakgebied;
- ZZP'ers houden zich niet of nauwelijks bezig met klantenwerving (wel met eigen klantenwerving) en investeren niet of nauwelijks in gebouwen, grond, kapitaalgoederen en dergelijke. ZZP'ers hebben geen of in zeer beperkte vorm in het hebben van een eigen bedrijfsruimte;
- ZZP'ers zijn afhankelijk van externe economische infrastructuur (bijv. een 'eigen rijder' die een vrachtwagen leest of een kapper die een gehuurde stoel exploiteert in een kapperszaak).

Hessels en Vroomhof (2003) vullen dit aan met twee aanvullende kenmerken:

- ZZP'ers verrichten de werkzaamheden niet op eigen initiatief, alleen na opdrachtverstrekking;
- ZZP'ers krijgen per opdracht betaald (geen vast dienstverband).

Concluderend, freelancers worden beschouwd als ZZP'er, maar in dit verslag zal de term freelancer worden gebruikt, omdat (a) deze term in de praktijk en bij de opdrachtgever het meest gebruikt wordt en (b) deze term inhoudelijk overlapt met de term ZZP'er.

### 1.2 De opkomst van de freelancer

Het begrip employability bestaat al jaren in de literatuur (Vroomhof, Overweeg & De Muijnck 2001). Uit deze bronnen blijkt dat de hedendaagse interesse voor het begrip freelance met name gedreven wordt door:

- de veranderende aard van openbaar werkgelegenheidsbeleid, met een groeiende nadruk op vaardigheid gebaseerde oplossingen voor de economische concurrentie en oplossingen op het werk voor sociale beproeving.
- het verwachte einde van een carrière en de veiligheid om een baan te behouden, die natuurlijk grote onzekerheid onder werkgevers geven in verband met de niveaus en soorten banen die ze beoefenen. Daarbij komen de behoeften die kunnen ontstaan om nieuwe verhoudingen met werknemers op te bouwen.

Omdat de onderliggende behoeften van freelancers aan zelfstandig ondernemerschap uitstekend passen bij deze opkomende vormen van employability en flexibiliteit, is het niet verwonderlijk dat het aantal freelancers sterk is gestegen (De Grip, Van Loo & Sanders 1998).

### 1.3 Kenmerken

In de nabije toekomst zullen zich meer en meer freelancers op de arbeidsmarkt bewegen (Gaspersz, 2001). Een freelancer is volgens Gaspersz (2001), iemand die zich onafhankelijk denkt van elke organisatie en die zichzelf als een eigen organisatie beschouwd. Een freelancer is weliswaar niet loyaal aan een organisatie, maar betrokken bij de projecten die hij of zij uitvoert (Conlin 2000; Leonhardt 2000; Packer 2000). Elk project is immers een kans om nieuwe kennis te verwerven, nieuwe personen te ontmoeten en de kans op volgende projecten te vergroten. Een freelancer ziet zijn werkelijke loyaliteit liggen bij zijn eigen overtuiging en professionaliteit, wat inhoudt dat de freelancer zijn of haar loopbaan ziet als een trektocht (Packer 2000, p41; Smith, Perry, Dillon & Smart, 2000).

Stroh en Reilly (1997) beschrijven de term 'free agent' als iemand die systematisch hun eigen carrière managen door steeds te veranderen van omgeving en organisaties. Enkele eigenschappen van een 'free agent' zijn volgens Packer (2000) "weten hoe te leren en weten hoe aan te passen". Volgens Kanter (1995) en Packer (2000) is de term 'free agent' verbonden aan "*werknemers die gefocust zijn op levenslange inzetbaarheid en bruikbaarheid, binnen een nieuw carrière model, zonder zichzelf te zien als iemand die gebonden is aan een organisatie*" (pp. 221).

Volgens Diebels (1999) is een freelancer te omschrijven als iemand die flexwerk doet op hoger niveau, dus geschoolde arbeid in een kennisintensieve omgeving. Flexwerk wordt door

Diebels (1999) omschreven als werknemers die een wisselend aantal uren werken of een arbeidscontract hebben van minder dan een jaar. De werkzaamheden waarvoor een freelancer wordt ingehuurd zijn vaak incidenteel, maar wel van hoog niveau. In principe kan iedereen zich een freelancer noemen omdat dat begrip geen beschermende status heeft. Wat een freelancer met die term probeert uit te drukken is dat hij als zelfstandige werkzaam is. Dit in een beroep of een bedrijf. Een freelancer zal vaak niet de bedoeling hebben om op basis van een arbeidsovereenkomst werkzaam te zijn. Dat neemt niet weg dat een freelancer soms gebaat zal zijn bij een arbeidsovereenkomst en de daarbij behorende sociale verzekeringen.

#### *1.4 De levensstijl van een freelancer*

Het freelancerbestaan is een trektocht om via een leven lang leren zijn eigen talenten, passies en waarden te realiseren en daarmee een diepe tevredenheid uit arbeid te verkrijgen. *“The free agents have chosen this lifestyle because it frees them from organizational politics, provides them opportunities to learn, gives them more control of their time, and provides 30% to 200% more income than their counterparts in traditional jobs earn”* (Conlin, 2000, pp. 169-170). Voor organisaties houdt dat in dat men serieus moet nadenken over de (mogelijke) rol van freelancers in hun werkzaamheden. Deze beweging is al enig tijd gaande, er zijn zelfs organisaties die zich hebben ingericht als freelance organisatie. Zo stelt Gaspersz (2001) dat freelancerorganisaties (i.e., een organisatie is waar een werknemer gedurende een bepaalde tijd interessante projecten mag verrichten) grote voordelen hebben, omdat ze altijd up-to-date kennis in huis kunnen hebben en dit flexibel kunnen inzetten. Voor de freelancer houdt dat in dat door de variëteit in opdrachten zijn/haar eigen kennis en vaardigheden toenemen en hij/zij verder kan bouwen aan een eigen netwerk. Dit heeft positieve gevolgen voor zijn of haar inzetbaarheid, dat wil zeggen de mate waarin de werknemers kennis en ervaring op peil houdt, om flexibel te wisselen tussen werkzaamheden, functies of zelfs organisaties. De freelancer vermeldt vaak op zijn CV dat hij voor een dergelijke organisatie heeft gewerkt, maar wil er toch niet blijven, omdat er steeds weer nieuwe uitdagingen zich aan zullen bieden. De freelancer voelt zich professional en ondernemer van eigen talenten. Door de opgebouwde kennis, ervaring en vaardigheden is een freelancer een aantrekkelijke kracht voor meerdere bedrijven.

#### *1.5 Perspectief van een freelancer*

Uit het onderzoek van Vroomhof et al. (2003) komt ook naar voren waarom het aantal freelancers sterkt stijgt. Als oorzaken worden genoemd, de economische rugwind en het gunstige ondernemingsklimaat van de laatste jaren. Het risico is dan vrij klein voor het opstarten als ondernemer. Daarnaast is de kans op werk na een mislukte poging betrekkelijk



groot. Het is mogelijk dat de groei van de freelancers stagneert wanneer het economische tijde keert. Door onzekerheid zal een aantal weer kiezen voor een baan in loondienst. Andere factoren wijzen er echter op dat de freelancers een niet weg te denken groep ondernemers vormen en dat het aantal freelancers niet meer zal afnemen. Hessels en Vroomhof (2003) zeggen hierover dat de sectoren waarin de freelancers werkzaam zijn te herkennen zijn aan een grote vraag naar arbeid, lage toetredingsdrempels en sterke behoefte aan flexibiliteit.

Flexibilisering heeft volgens Van Delden (1992) op verschillende manieren bijgedragen aan de opkomst van freelancers. Het proces van het uitvoeren van werkzaamheden is van flexibeler aard geworden, net als de inhoud van de werkzaamheden, maar ook locaties en werktijden. Ook de individualisering van de samenleving heeft tot gevolg dat mensen meer en meer vrijheid willen hebben om arbeid naar eigen inzicht in te richten en aan te passen aan de omstandigheden. Hessels en Vroomhof (2003) vermelden dat de freelancer past in de trend naar individualisering en flexibilisering. *“Flexibilisering heeft op verschillende manieren bijgedragen aan de opkomst van freelancers. Zo is arbeid steeds flexibeler geworden en besteden bedrijven nevenactiviteiten vaker uit, wat mogelijkheden biedt voor freelancers”* Daarnaast zijn de wensen van de consument steeds meer aan verandering onderhevig (Hessels & Vroomhof, 2003, pp. 45-46). Ook dit biedt mogelijkheden voor freelancers, omdat deze bij uitstek een flexibel productieproces hebben, maatwerk kunnen leveren en per opdracht betaald worden. Het freelancerschap past in de trend van individualisering, omdat veel mensen de wens hebben om flexibel om te kunnen gaan met arbeid. Mensen willen meer en meer de vrijheid om arbeid zelf in te delen en te combineren met privé zaken. Een eigen bedrijf biedt daarvoor vaak meer mogelijkheden dan een baan in loondienst.

Volgens Hessels en Vroomhof (2003) wordt de opkomst van freelancers geassocieerd met het gunstige economische klimaat, omdat de kans op succes en overleven van een eigen bedrijf in tijden van grote economische bloei groot zou zijn. Wanneer het economisch verslechtert zou dit minder kansen kunnen bieden voor freelancers omdat werkgever dan mogelijk eerder afzien van de inschakeling van freelancers. In die situatie is het ook voorstelbaar dat freelancers door onzekerheid kiezen voor een baan in loondienst. Het is echter ook mogelijk dat mensen in een slechte economische periode aangezet worden om freelancers te worden wegens werkloosheid of afnemende kansen. Het is moeilijk vast te stellen of de opkomst van de freelancers een tijdelijk of structureel verschijnsel is. Het fenomeen freelancers een conjunctuurgevoelig fenomeen volgens Hessels en Vroomhof (2003). Andere bevindingen wijzen meer naar structurele karaktereigenschappen van freelancers. Als bijvoorbeeld flexibilisering en individualisering ten grondslag liggen aan de motivatie van de freelancer,

dan is het waarschijnlijk een trend die zich voortzet en waar rekening mee gehouden moet worden ten opzichte van de vorming van de arbeidsmarkt volgens Hessels en Vroomhof (2003). Ze zeggen ook dat de startmotieven van een freelancer voor het grootste gedeelte liggen aan factoren zoals eigen baas kunnen zijn, de vrijheid hebben om naar eigen inzicht te kunnen handelen, de mogelijkheid hebben om zelf de tijd in te delen en het tot uiting brengen van vakmanschap. Financiële motieven lijken een geringe rol te spelen bij de keuze voor het freelancerschap (Smith et al. 2000).

### *1.6 De freelancers als professional*

Een freelancer is zijn eigen professional. Professionals streven volgens Van Delden (1992) Kwakman (2001) en Beernink (2007), naar een arbeidssituatie waarin de professionals zo autonoom mogelijk proberen bezig te kunnen zijn volgens. Het begrip autonomie gaat uit van het principe van de individuele wil. De professional heeft overzicht over zijn eigen werk en neemt zonder afstemming op anderen flexibele beslissingen. De professional is niet gedwongen door modellen en instructies vanuit een organisatie of omgeving en laat zijn of haar eigen oplossingen de revue passeren en pakt zelf de beste aanpak. Dit proces van aanpak, verloopt binnen het bewustzijn van de professional uiterst effectief, wat verklaart waarom zelfstandigheid samengaat met een sterke motivatie en onafhankelijk gedrag. Er ontstaan echter spanningen wanneer de professional wel afhankelijk is van een ander. De afhankelijkheid wordt vaak door professionals niet gezien. Het is er wel, maar wordt beleefd als een ondergeschikt gegeven, terwijl de afhankelijkheid juist een bron van gezamenlijke kracht kan zijn.

### *1.7 Samenvatting*

Een freelancer wordt ook wel een flexwerker, “free agent”, professional of ZZP-er (Zelfstandig Zonder Personeel) genoemd. Een freelancer wil onafhankelijk zijn van een organisatie, vooral om zich autonoom te kunnen ontwikkelen, maar is wel betrokken bij de projecten van de organisatie. Omdat de freelancer een eigen ondernemer is, kan deze zijn werk en ontwikkeltrajecten zelf kiezen en indelen. Een freelancer zorgt hiermee dat hij of zij inzetbaar is en blijft op vele professionele gebieden.

## 2. Wat is een netwerkkorganisatie?

De laatste 20 jaar hebben veel bedrijven een metamorfose ondergaan qua arbeid (Schoemaker, 2004). Het merendeel van de Nederlandse bevolking werkt inmiddels in diensverlenende beroepen en werkt dagelijks met behulp van informatie- en communicatietechnologie (ICT). ICT is erg belangrijk geworden binnen een netwerkkorganisatie en grijpt snel om zich heen (Borgatti & Foster 2003).

### 2.1 De ontwikkelingen binnen organisaties

Er zijn twee ontwikkelingen binnen organisaties van groot belang. Schoemaker (2004) zegt in zijn onderzoek dat organisaties *talentintensiever* zijn geworden, wat inhoudt dat men zich meer richt op veelbelovende werknemers. De moderne relaties zijn vooral gebaseerd op het creëren van betrokkenheid (commitment) van medewerkers bij de organisatie. Werken wordt meer en meer gecombineerd met zorg en vrije tijd. Dit betekent voor organisaties dat er meer invloed zal zijn over hoe en onder welke condities (zoals werktijden, thuiswerken, werken bij de klant, salaris, afstandsvergoeding) individuen willen werken. De tweede ontwikkeling in organisaties is dat organisaties meer willen functioneren als *netwerkkorganisaties*. De Vries en Van den Berg (2001) gebruiken metaforen of vergelijkingen om duidelijk te maken wat zo'n netwerkkorganisatie is. Zo wordt bijvoorbeeld gesproken over 'de zak met knikkers', 'het spinnenweb', 'het atomium', 'de middenstandsvereniging van kleine zelfstandigen' of 'het Internet'. Deze metaforen bieden echter weinig duidelijkheid voor managers, P&O-professionals of organisatieadviseurs om interventies op te baseren. Walton (1999) en Tjepkema (1992) noemen een netwerkkorganisatie een nieuw type organisatie. Medewerkers zien zichzelf als klanten en leveranciers in een complex web van relaties. De medewerkers werken in dynamisch zelfsturende teams en alles is gericht op snelle adaptie aan veranderingen en er is een hoog ICT-gebruik. Volgens Walton (1999) kan er onderscheid gemaakt worden tussen diverse soorten netwerken in en tussen organisaties. Soms gaat het om *interne* netwerken, maar tegenwoordig ook vaker om *externe* netwerken. Soms zijn het *stabiele* netwerken, maar steeds vaker ook *dynamische* netwerken. *Strategische* netwerken zijn ook steeds meer op komst, waarin organisaties en delen van organisaties (zoals freelancers) netwerken vormen om samen nieuwe doelen te bereiken. Bijvoorbeeld vanwege sterkt veranderde marktvraag minder inzetten op producten en meer op diensten. Samen wordt dan richting gegeven aan beleid en planning om die nieuwe doelen te bereiken. De Vries et al. (2001) stellen dat de literatuur over netwerkkorganisaties vooral deeldefinities van een netwerkkorganisatie geeft en dat de grenzen tussen de organisaties in het algemeen vrij vaag zijn

Een werkdefinitie volgens De Vries et al. (2001), die weliswaar algemeen is, maar waarmee alle bovenstaande combinaties van variabelen gedekt worden luidt: *“een netwerkorganisatie is een organisatievorm waarbinnen min of meer gelijkwaardige entiteiten (werknemers, teams of afdelingen) een intensief, zelfgekozen patroon van (tijdelijke) relaties met elkaar onderhouden”*(pp. 23-24). Deze werkdefinitie biedt niet voldoende houvast om een organisatie te bestuderen. De definitie voldoet echter wel als kapstok voor de diverse variabelen waarmee de essentie van ‘het’ netwerk wordt uitgedrukt. Zicht op deze specifieke variabelen of organisatiekarakteristieken is essentieel om de organisatievorm te begrijpen. Binnen een netwerkorganisatie kunnen individuen met behulp van ICT en hun talenten als het ware autonoom werken en zich groeperen in teams. *“De samenhang in het netwerk is van essentieel belang. Het netwerk als organisatievorm is echter een noodzakelijke maar geen voldoende voorwaarde voor een goed functionerende organisatie”* (Schoemaker, 2004, pp. 2) zegt. Als werknemers netwerken binnen een goed functionerende organisatie, gaat de organisatie leven. Een netwerkorganisatie met hoge eigen verantwoordelijkheid lijkt tegemoet te komen aan de wensen betreffende individualisering (De Vries et al. 2001).

## 2.2 Samenvatting

In dit verslag wordt een netwerkorganisatie gedefinieerd als een organisatie waar bedrijven en individuen zoals freelancers samenhangen. Goed kunnen aanpassen (adaptie) en in tijdelijk verband (flexibel) kunnen samenwerken zijn belangrijke punten wat onder netwerkorganisaties horen. Het kort en intensief samenwerken, tijdelijke relaties, individueel werken, maar toch in teams, zijn definitieën die bij beide horen. De rol van freelancers daarin is goed te vertalen naar een netwerkorganisatie. Individualisering en flexibiliteit worden door The Human Network aangedragen doormiddel van projecten waarbij de freelancers doormiddel van goede afspraken aan deze punten kunnen voldoen.

### 3. Wat zijn de kenmerken, behoeften en drijfveren van freelancers?

Na te hebben vastgesteld wat freelancers en netwerkorganisaties zijn, is het van belang na te gaan waarom freelancers in netwerkorganisaties (willen) werken. Ofwel, wat zijn de kenmerken, behoeften en drijfveren van deze freelancers in netwerkorganisaties? Free agents kunnen in hun carrière grote onzekerheid ervaren en zullen hun aandacht meer verplaatsen van “employment security” naar “employability security” (Gould & Levin 1998, Wooldridge 2000). Dit wil zeggen dat free agents hun carrière, carrièrebeheer en carrièreverbeterende activiteiten willen benadrukken (Kanter, 1995). Vanuit het perspectief van individuele werknemers, zal het succes komen door degene die zichzelf kent in zijn sterke punten en waarden, hoe iemand presteert, wat iemand zou moeten bijdragen (Drucker, 1999) en aan degene die deskundigheid, kennis en vaardigheden uitbreiden, bouwen aan netwerken en hun reputatie verhogen (Short & Opengart, 2000).

#### *3.1 De ontwikkeling van freelancers in relatie tot binden en boeien*

In een onderzoek van Short en Opengart (2000) blijkt dat het “committee of the American Society for Training and Development” (ASTD), heeft onderzocht wat de impact is van trainingen op freelancers en heeft ook algemeen gekeken naar het begrip Human Resource Development (HRD). In de context van dit onderzoek zijn drie artikelen gepubliceerd in *Training and Development*, namelijk Martineau en Cartwright (2000), Packer (2000) en Short en Opengart (2000). De bedoeling van het onderzoek was om te bepalen wat training voor freelancers teweeg brengt en hoeveel impact het heeft op hun professionaliteit. Als de artikelen in hun beweringen correct zijn, dan zullen organisaties in het algemeen het leren als middel moeten gebruiken om freelancer aan te trekken en te behouden. *Voor freelancers, werkend in een netwerkorganisaties, zijn de kenmerken, behoeften en drijfveren waarschijnlijk anders dan voor gewone werknemers.*

Een belangrijke vraag is op welke wijze en in welke mate een freelancer zich wil identificeren met een organisatie. Een freelancer heeft aan de ene kant behoefte aan stabiliteit, controle over de taakuitvoering en zelfstandigheid (zie o.a. Tamboer, 2000, Mintzberg 1979, Tijmensens 2001, Weggeman 1997). Maar ook behoefte aan bewegingsvrijheid met betrekking tot het uitvoeren van opdrachten, vrijheid om hun eigen tijd te plannen (flexibilisering) en het creëren van sociale netwerken. Volgens Short en Opengart (2000) uit dat laatste zich in een concrete leerbehoefte. Zij stellen dat organisaties middelen moeten gebruiken, zoals leren en ontwikkelen, om freelancers aan te trekken en vast te houden. Een voorbeeld van wat freelancers dan willen leren en wat organisaties kunnen gebruiken om ze te boeien en te binden, zijn carrièrestuuringsvaardigheden zoals het vragen van feedback en het voorbereiden

op een baanverandering (Hoff, 2000 p 15; zie ook; Demarr, Fisher, Kosseck & Roberts 1998 en Short & Opengart, 2000). Uit het, op interviews gebaseerde, onderzoek van Short et al (2000, pp. 7) blijkt dat: “*certain employees are focused on using learning and development as a means of maintaining employability, with accounts of why employees left organizations proving a useful source*” Voor freelancers is het dus erg belangrijk om inzetbaar te blijven doormiddel van cursussen en andere vormen van educatie. Maar ook door het opdoen van ervaring doormiddel van specifieke projecten. Short et al. (2000) beschrijven een voorbeeld van enkele jaren geleden, waar honderd werknemers uit een organisatie zijn gestapt omdat ze vonden dat de organisatie tekort schoot in de ontwikkeling van hun werknemers. Het is belangrijk om werknemers te laten ontwikkelen, door bijvoorbeeld hen te laten participeren in belangrijke projecten, mogelijkheden om hen continue te laten leren, nieuwe uitdagingen in het werk creëren en hun kennis te laten toepassen in de organisatie (Kosseck et al. 1998).

Leren lijkt voornamelijk bij voorkeur collectief plaats te vinden. Walton (1999) heeft onderzoek gedaan naar competenties van freelancers (netwerkers) waaruit bleek dat een voorkeur uitging naar leren waarbij nieuwe kennis wordt gecreëerd op basis van *samenwerkend leren* tussen deze mensen. Competente netwerkers dragen bijvoorbeeld bij aan probleem oplossen in teams door (a) synergie te creëren, (b) betrokkenheid op een gemeenschappelijk doel te realiseren, (c) teamleden te betrekken, (d) constructieve debatten te voeren en (e) wederzijds respect centraal te stellen (Walton, 1999). Ook zijn zij vaak goed in het voeren van dialogen, het communiceren buiten officiële vergaderingen om, het gebruik maken van toevallige ontmoetingen en het opzetten van brede netwerken. Short et al. (2000), zeggen dat de behoefte aan vrijheid, flexibilisering en individualisering is bij sommige freelancers soms belangrijker dan een vast of goed salaris. Het indelen van je eigen tijd en planning is voor degene belangrijker dan wat ze verdienen. Natuurlijk moet er wel brood op de plank komen maar dat weegt niet op ten opzichte van het salaris. Meestal zijn freelancers (netwerkers) toch de mensen die een partner hebben die als buffer op kan treden of ze hebben zelf een buffer opgebouwd in de voorgaande jaren.

### 3.2 *Samenvatting*

De belangrijkste behoefte van freelancers lijkt persoonlijke ontwikkeling te zijn, in de vorm van leren, doormiddel van cursussen of trainingen leren in de praktijk en binnen hun netwerken. Dit doen freelancers om goed te (blijven) functioneren in een (netwerk)organisatie, hun positie in de arbeidsmarkt op peil te houden en te groeien in hun carrière. Van de andere kant blijken juist netwerkorganisaties uitstekende gelegenheid te

bieden om formeel en informeel leren te faciliteren. Netwerkorganisaties dienen daarom goed in te spelen op deze persoonlijke behoeften van freelancers.

#### **4. Synthese: op welke wijze kunnen freelancers in netwerkorganisaties gebonden en geboeid worden?**

Na onderzoek over de verschillende kenmerken, behoeften en drijfveren van freelancers binnen een (netwerk)organisatie, kan een aantal maatregelen geformuleerd worden om boeien en binden te bevorderen. Uit hoofdstuk 3 blijkt dat dit met name maatregelen zullen zijn die binnen een netwerkorganisatie toegepast kunnen worden, gerelateerd aan ontwikkelen en leren. Op basis van onderzoek van Gould & Levin (1998), Kossek (1998), Leonardt (2000), Martineau & Cartwright (2000), Packer (2000) en Short & Opengart (2000), komen de volgende HRD maatregelen naar voren om te beschrijven hoe organisaties kunnen inspelen op de freelancers behoefte aan ontwikkeling, leren en samenwerking:

- Door er als organisatie voor te zorgen dat de vaardigheden binnen een carrière verder ontwikkelend kan worden, doormiddel van het verstrekken van opleidingen in bijvoorbeeld e-businessvaardigheden om werknemers/freelancers toe te staan met anderen te concurreren en mensen employable te maken;
- Door ontwikkeling buiten het werk, zoals toegang krijgen tot externe trainingsprogramma's, vergoeding van cursussen of trainingen die zijn gevolgd, kansen voor buitenlandse conferenties en speciale programma's die gevolgd kunnen worden;
- Door gebruik te maken van de specifieke eigenschappen van mensen in bepaalde posities ("*sexy positions*") die voor hen aangenaam zijn en het een uitdaging is om in te werken waar zij aan "pittige" projecten kunnen werken en dat mensen met meer ervaring gemakkelijker toegankelijk zullen zijn voor eventuele vragen om zo meer (in)zicht te kunnen krijgen over de werkzaamheden;
- Door werknemers/freelancers een grotere controle over hun eigen leren en voor een deel toe te staan om hun eigen leren in overleg met de manager op te stellen. Tevens het voorzien van brede mogelijkheden/kansen om als werknemer/freelancer zich te ontwikkelen buiten het werk om;
- Door gebruik te maken van alle media die voor handen is binnen de organisatie om werknemers te adviseren of in te lichten over beschikbare leer- en ontwikkelkansen, om zo mensen te begeleiden in het netwerken, als een bron van ontwikkeling en meer gebruik maken van de technologie als een middel om informatie te verspreiden.;
- Door het verlenen van brede toegang tot deskundigheid. De werknemers/freelancers kunnen behoeften hebben om snel toegang te krijgen tot anderen die over een bepaalde deskundigheid beschikken. Zowel intern als extern bij een organisatie, zolang degene maar geloofwaardig is in de ogen van de werknemer/freelancer.



- Door het toestaan van werknemers/freelancers om een bepaalde periode zich te ontwikkelen in een andere, niet competitieve organisatie
- Door het ontwikkelen en uitvoeren van projecten te linken aan prestatie- en beloningssystemen.
- Door het introduceren van coaches voor werknemers/freelancers en/of mentoren.
- Door grotere nadruk te leggen bij de ontwikkeling van werknemers/freelancers die helpt om een intern netwerk op te bouwen en hun volgende stap in hun carrière te plannen.
- Door trainingen en andere vormen van onderwijs (deels) te vergoeden.

Op basis van de eerder beschreven definities van freelancers, netwerkorganisaties en de relaties daartussen, wordt in dit hoofdstuk beschreven hoe freelancers gestimuleerd kunnen worden om in netwerkorganisaties te (blijven) werken. Ofwel, hoe zijn ze te binden en te boeien om geïnteresseerd te worden en te blijven in de typische freelance opdrachten die een netwerkorganisatie te bieden heeft?

De werkzaamheden aan projecten van freelancers zijn van tijdelijke aard, maar vaak wel van een hoog, kennisintensief niveau. Zoals in Hoofdstuk 2 beschreven, wil een freelancer onafhankelijk zijn van een organisatie, maar is wel betrokken bij de projecten van de organisatie waar de freelancer voor werkt. Ook is een freelancer een flexwerker, die een bepaalde commitment heeft met de projecten en tijdens het project met de organisatie.

Binnen netwerkorganisaties kunnen mensen autonoom werken, maar ook in teamverband volgens Short & Opengart (2000). De mensen werken in een dynamische omgeving, met vaak zelfsturende teams en er is veel gericht op snelle adaptie aan veranderingen. De moderne relaties zijn tegenwoordig gebaseerd op het creëren van betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie (Schoemaker, 2004). Werken wordt meer en meer gecombineerd met zorg en vrije tijd. Dit kunnen redenen zijn voor mensen om te kiezen voor een beroep als freelancer. Je bent je eigen bedrijf en kunt je eigen tijd indelen. De freelancers kunnen binnen een netwerkorganisatie prima functioneren als wordt gekeken naar de overeenkomsten tussen de studie naar netwerkorganisaties en freelancers. Flexibel werken, kennis verspreiden/opdoen, talenten ontwikkelen, passies en waarden realiseren zijn belangrijke overeenkomsten binnen deze twee punten.

De rol van freelancers is simpel gezegd tijdelijk een in te huren bron van kennis en ervaring en met kwaliteit een product afleveren. De freelancers zullen kunnen werken binnen netwerkorganisaties zoals The Human Network als iemand die zijn kennis niet alleen gebruikt

binnen de netwerkorganisatie maar ook zijn kennis overdraagt naar anderen (zie: Theunissen, Friele & Keijsers 2003).

Freelancers ontwikkelen ook eigen netwerken. Hall (1996) zegt dat deze netwerken freelancers helpen om hun carrière te ontwikkelen en om continu met behulp van herhaaldelijke veranderingen in hun werk hun kennis uit te breiden en te verdiepen in hun expertise. Schoemaker (2004, pp. 4-5) stelt de vraag centraal hoe een individu zich met een organisatie verbindt en identificeert. De uitgangspunten bij deze visie op identiteit zijn: *“individuen hebben de behoefte aan stabiliteit in betekenisgeving en de organisatie-identiteit is een noodzakelijk ankerpunt voor individuen, ook (en juist) in flexibele organisaties in de informatiesamenleving”*, vervolgens, *“identiteit is een sociaal geconstrueerd fenomeen: het is niet maakbaar als rationeel construct, maar ontstaan in een interactieproces tussen mensen. De organisatie-identiteit is een resultante van dit proces”*. Hoewel Schoemaker het heeft over individuen in organisaties in het algemeen, lijken deze uitspraken met name te slaan op freelancers. Freelancers zien zichzelf als een onderneming (Hall 1996; Pink 1997). Ze begeven zich als een merk op de arbeidsmarkt. Onafhankelijkheid is voor freelancers een kernwaarde. Daarom is er eigenlijk maar een oplossing voor organisaties die freelancers in huis willen nemen, namelijk hen aan het bedrijf proberen *te binden en te boeien* (Hall 1996; Leonardt 2000; Pink 1997). *Ofwel, schep een innovatieve en creatieve organisatie waarin zij over alle mogelijkheden beschikken om interessante projecten naar eigen keuze op te zetten en uit te voeren, en daarmee te groeien in arbeidsmarktwaarde.*

#### 4.1 Samenvatting

Een netwerkorganisatie, zoals The Human Network, is een netwerk van bedrijven en personen waarin deze zich gedragen op basis van gemeenschappelijke normen, waarden en gedragscodes. Hierdoor vormen deze individuen zich een groep, waarin talenten van individuen tot ontwikkeling kunnen komen en een organisatie-identiteit ontstaat. Het is ook een organisatievorm waarbinnen mensen, teams of afdelingen een eigen patroon volgen van (tijdelijke) relaties met elkaar onderhouden. Omdat de freelancer een eigen ondernemer is, kan men zelf het werk indelen. Een freelancer zorgt ervoor dat hij employable is en zorgt voor zijn eigen ontwikkeling, zodat hij of zijn kan groeien in de huidige of toekomstige opdrachten, dan wel aantrekkelijk blijft voor de arbeidsmarkt.

Een netwerkorganisatie wordt in Hoofdstuk 3 gedefinieerd als een organisatie waar bedrijven en individuen zoals freelancers samenhangen, dat wil zeggen, goed kunnen aanpassen (adaptie) en in tijdelijk verband (flexibel) kunnen samenwerken zijn belangrijke punten wat onder netwerkorganisaties horen volgens Short en Opengart (2000), Hall (1996) en Schoemaker (2004).

Kenmerken en behoeften van freelancers in een netwerkorganisatie zijn o.a. dat de freelancers hun eigen carrière kunnen ontwikkelen door tijdelijke opdrachten voor bedrijven te doen. Kennis uitbreiden en verdiepen in hun expertise zijn ook kenmerken van freelancers, maar zeker ook een behoefte aan eigen ontwikkeling. Daarom wil een freelancer onafhankelijk zijn, om zijn of haar eigen weg te vinden en dat de mogelijkheid er is om zelf interessante opdrachten aan te pakken. Om te groeien in de markt heeft een freelancer de behoefte zichzelf ontwikkelen.

Uitgezonderd enkele typisch 'harde' HRD maatregelen zoals media verschaffen, mensen op de goede plek zetten, commitment creëren en netwerken, blijkt dat de meeste maatregelen afgeleid zijn van de leerfunctie, zoals in Hoofdstuk 3 beschreven. Enkele belangrijke voorbeelden hierin zijn bijvoorbeeld; kennis uitbreiden/verdiepen doormiddel van cursussen of trainingen, verdiepen in bepaalde expertises en als de vraag er naar is, het koppelen aan een coach/mentor.

## 5. Conclusie en aanbevelingen

Om in een huidige dynamische en complexe zakelijk klimaat te overleven moet een organisatie flexibel zijn en continue innoveren, wat een kennisintensieve bezigheid is. Daarvoor moet men met goed opgeleide, flexibele kenniswerkers werken. De flexibele kenniswerkers zijn in de context van deze studie zijn dan ook vaak freelancers, omdat die nieuwe kennis inbrengen, opgedaan in hun eigen netwerk en ervaringen bij vorige bedrijven waar ze werkzaam zijn geweest. Het blijkt dat netwerkorganisaties met name door middel van een combinatie van diverse HRD-maatregelen die *toegang tot leren en ontwikkeling* centraal stellen freelancers kunnen boeien en binden. Freelancers blijken graag voor netwerkorganisaties te werken en juist netwerkorganisaties zijn goed in staat de leer- en ontwikkelmaatregelen te treffen.

Er zijn twee soorten HRD maatregelen te treffen. Ten eerste, informeel leren. Vanuit de praktijk kunnen coaches aangesteld worden als vraagbaak of hulp ‘on the job’. Doordat netwerkorganisaties een breed en divers scala van bedrijven en mensen in het netwerk heeft, kunnen verschillende coaches, naar gelang de ontwikkeling en leervraag van de freelancer, op flexibele wijze ingezet worden. Een netwerkorganisatie kan ervoor zorgen dat leren overal en altijd tot de mogelijkheden kan behoren zodat het aantrekkelijk blijft voor de freelancers om zich te (blijven) ontwikkelen. Dit geeft de freelancer de indruk dat men de netwerkorganisatie vernieuwend wil werken en innovatie hoog in het vaandel heeft staan.

Ten tweede formeel leren. Als netwerkorganisatie kan men verschillende cursussen en trainingen aanbieden, tegen een (gedeeltelijke) vergoeding. Het andere deel zal de freelancers zelf moeten betalen. Een concrete maatregel is samenwerking met hogere onderwijsinstellingen, om tegen een bepaalde vergoeding, ‘master classes’ te ontwikkelen / aan te bieden. Het aanbieden van cursussen en trainingen kan er voor zorgen dat er een goede verstandhouding en een zekere (financiële) binding tussen netwerkorganisatie en freelancers ontstaat.

Als eindconclusie kan men stellen dat maatregelen gericht op leren en ontwikkelen kunnen bijdragen dat het voor een freelancer boeiend blijft om voor een bepaalde netwerkorganisatie te (blijven) werken, zodat ondanks het relatief vrijblijvende karakter van het freelance bestaan, deze freelancers toch gebonden worden en blijven aan deze netwerkorganisatie.

Het is ook erg belangrijk voor freelancers dat de opdrachten die ze uitvoeren interessant voor de freelancers zijn. Daarom is het belangrijk om te zorgen dat freelancers opdrachten krijgen via THN die voor hen interessant en vooral uitdagend zijn.

## Referentielijst

- Beernink, H.A. (2007). *Professionalisering van een beroepsvereniging*. Enschede: Universiteit Twente.
- Borgatti, S.P., & Foster C.P., (2003). “*The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology*”. JOURNAL OF MANAGEMENT 29(6)
- Conlin, M. “And Now, the Just-in-Time Employee.” BUSINESS WEEK, August 28, 2000, pp. 169-170
- Delden, P. van (1992). *Professionals, kwaliteit van het beroep*. Amsterdam: Uitgeverij Contact.
- Diebels, M., (1999). *Flexwerken en sociale verzekeringen*, Deventer: Kluwer
- Drucker, P.F. (1999). Managing oneself. *Harvard Business Review*, March-April, 65-74
- Gaspersz, J. & Ott, M. (1996). *Management van employability: Nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum/Stichting Management Studies (SMS)
- Gould, S. B. and Levin, B. R. (1998) Building a free agent community. *Compensation and Benefits Management*, 14, 24–30.
- Grip, A. de Loo, J. van & Sanders, J. (1998). *Employability in bedrijf: Naar een Employability Index voor Bedrijfssectoren: Themarapport Wergelegenheid en scholing 1008*. ROA-R-1998/10. Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt.
- Hall, D.T. (1996). “Long Live the Career: A Relational Approach.” *In the career is dead—long live the career: a relational approach to careers*, by D. T. Hall and Associates. San Francisco: Jossey-Bass.

- Hoff, K. S. (2000) Emerging career development needs as reported by adult students at four Ohio institutions of higher education: a qualitative study. In K. P. Kuchinke (ed.), *Proceedings of the Academy of Human Resource Development* (Baton Rouge, LA: AHRD), pp. 865–872.
- Kanter, R.M. (1995) Nice work if you can get it: The software industry as a model for tomorrow's jobs. *The American Prospect*, 23, 52-65.
- Kossek, E. E., Roberts, K., Fisher, S. and Demarr, B. (1998). Career self-management: A quasiexperimental assessment of the effects of a training intervention. *Personnel Psychology*, 26, 935–962.
- Kwakman, K. (2001). *Leren van professionals tijdens de beroepsbeoefening*. In Kessels, J.W.M. & R.F. Poell (eds.). *Organiseren van het leren* (p. 229-242). Groningen: Samson
- Leonhardt, D. “Age of Free Agent Economy Turning Out to Be a Myth for Many Workers.” *pittsburg post-gazette*, December 3, 2000.
- Martineau, J. and Cartwright, T. (2000) Free Agents Learners: The Implications for Training Suppliers. *Training and Development*, 54, 54-60.
- Meijer, P.C.A. (2000), *De ZZP'er: de ondernemer van de toekomst?* RZO-rapport.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations. A synthesis of the research*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Packer, A. “Getting to Know the Employee of the Future.” *training and development* 54, no. 8 (August 2000): 39-43
- Pink, D.H. “Free Agent Nation” FAST COMPANY 12, December 1997.  
[www.fastcompany.com/online/12/freeagent.html](http://www.fastcompany.com/online/12/freeagent.html)
- RZO, Economisch Bureau ING en EIM (1999), *ZZP'er: Ondernemer of Werknemer; Discussienota over het Ondernemerschap* (p. 17).

- Schoemaker, M. (2004) Issue paper: *HRM in de praktijk*, no. 37 (Juli 2004), 3-5
- Short, D.C. and Opengart, R. (2000) It's a free agent world. *Training and Development*, 54, 60-66.
- Smith, A.K.; Perry, J.; Dillon, S.; and Smart, T. "Charting Your Own Course: The New Workplace Is Risky, Rugged, and Rewarding. And Guess What? You're in Charge!" *u.s. news & world report* 129, no 18 (November 6, 2000): 56-65
- Stroh, L. K., and Reilly, A.H. "Rekindling Organizational Loyalty: The Role of Career Mobility". *Journal of career development* 24, no. 1 (FALL 1997): 39-54
- Tamboer, T. (2000). *Professionalisering van vrije beroepen*. In *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie* (nr. 12, p.536-541).
- Theunissen, N. C. M., Friele, R. F., & Keijsers, J. F. E. M. (2003). Implementeren door Kennismanagement: theorie en praktijk. In J. Ravensbergen & R. D. Friele & J. F. E. M. Keijsers & M. Wensing & N. Klazinga (Eds.), *In zicht. Nieuwe wegen voor implementatie*. Assen: van Gorcum.
- Tijmensen, L. (2001). *De invloed van de professie op de ontwikkeling van professionals*. In Kessels, J.W.M. & R.F. Poell (eds.). *Organiseren van het leren* (p. 243-254). Groningen: Samson.
- Tjepkema, S. (1992), *Profiel van de lerende organisatie en haar opleidingsfunctie*, Universiteit Twente, Enschede .
- Verhoeff, A.A. & Gaspersz, J.B.R. (2001). *Nieuwe keuzes in werken*, Deventer: Kluwer.
- Vries, R.O. & van den Berg (2001). Performance Management in Netwerkorganisaties. *Het onderzoeksverslag van de Performance Management-audit bij de netwerkorganisatie Penta Scope*. HayGroup
- Vroomhof, P.J.M. & Overweeg, M.J. & de Muijnck, J.A., (2001), *Zelfstandig zonder personeel: waarheden en mythes*, Zoetermeer.

Vroomhof, P.J.M. & Hessels S.J.A., (2003), *Zelden zo populair: het zzp-schap*, Zoetermeer.

Walton, J. (1999). *Strategic Human resource Development*. Pearson education: Harlow.

Weggeman, M.C.D.P. (1997). *Leidinggeven aan professionals*. Alphen aan den Rijn: Samson  
H.D. Tjeenk Willink bv.

Wooldridge, A. (2000) Come back, company man! *New York Times*, 5 Mei.