Nederlandse samenvatting

**Introductie**

Werknemers worden steeds vaker via tijdelijke contracten aangesteld bij organisaties met het doel fluctuaties in het personeelsbestand op te vangen. Er bestaan veel verschillende vormen van tijdelijke contracten en daardoor is de groep tijdelijke medewerkers erg divers. Dit proefschrift richt zich specifiek op één van de subgroepen tijdelijke medewerkers, namelijk *uitzendkrachten*. Ten opzichte van andere vormen van tijdelijk werk, is het aantal uitzendkrachten de afgelopen jaren het meest gegroeid. Uitzendkrachten zijn officieel in dienst bij een uitzendorganisatie, maar worden tijdelijk te werk gesteld bij een klantorganisatie. Zij zijn dus te werk gesteld via een *triangulaire* arbeidsconstructie en hebben te maken met twee werkgevers. Dit maakt de arbeidsconstructie uniek ten opzichte van andere arbeidsconstructies en om deze reden wordt in de wetenschappelijke literatuur steeds meer aandacht besteed aan het wel en wee van uitzendkrachten.

In de literatuur werden uitzendconstructies aanvankelijk beschreven als een ideale contractvorm voor alle betrokken partijen. Het geeft *klantorganisaties* de flexibiliteit om een medewerker enkel in dienst te nemen voor de periode dat zijn of haar specifieke expertise nodig is. *Uitzendkrachten* zelf kunnen via deze arbeidsconstructie bij verschillende organisaties ervaring opdoen in verschillende rollen of functies, waardoor hun duurzame inzetbaarheid vergroot. En *uitzendorganisaties* specialiseren zich in het maken van een goede match tussen medewerkers en klantorganisaties. Steeds vaker blijkt echter dat dit ideaalbeeld in de praktijk niet klopt en ook in de wetenschappelijke literatuur is het bekritiseerd. Het grootste punt van kritiek is dat uitzendkrachten geen meerwaarde ervaren van deze constructie. Ondanks het feit dat zij tegenwoordig vaak langer binnen één klantorganisatie werken dan in het verleden het geval was, ervaren uitzendkrachten nog steeds werkonzekerheid. Bovendien wordt gesteld dat zij zich vaak anders behandeld voelen dan andere ‘typen’ medewerkers (zoals vaste medewerkers, of tijdelijke medewerkers die direct in dienst zijn bij een organisatie). Een belangrijk gevolg van deze ervaringen is dat zij zich minder betrokken voelen bij zowel de klantorganisatie als de uitzendorganisatie. Dit is zorgwekkend omdat organisatiebetrokkenheid een cruciale factor is voor het creëren van een gezonde triangulaire arbeidsrelatie.

Deze situatie heeft mij geïnspireerd om op dit onderwerp te promoveren. Graag wilde ik meer weten over de onderliggende redenen van de discrepantie tussen het ideaalbeeld van een uitzendconstructie en de realiteit, en graag wilde ik op zoek gaan naar manieren om deze discrepantie te verkleinen. Recente publicaties over dit onderwerp richten zich met name op de problemen die ontstaan in en door uitzendconstructies, maar de redenen *waarom* deze problemen ontstaan, zijn tot dusver weinig onderzocht. In dit proefschrift heb ik deze problemen ontrafeld en heb ik op exploratieve wijze onderzocht welke aspecten bijdragen aan een gezonde en vruchtbare uitzendconstructie. ‘Vruchtbaar’ betekent in dit verband een situatie die voor alle betrokken partijen – dus inclusief de uitzendkrachten zelf – voordelig is. Daarnaast refereert ‘vruchtbaar’ naar een situatie waarin lange termijndoelen worden nagestreefd in plaats van korte termijndoelen, zoals nu vaak het geval is.

Om dit te onderzoeken heb ik vanuit onderwijskundig perspectief naar uitzendconstructies gekeken, in plaats van bijvoorbeeld een psychologisch of (strategisch) HRM perspectief zoals eerder veel gedaan is. Specifiek heb ik mij gericht op de *mogelijkheden voor competentieontwikkeling* van uitzendkrachten. Onder competentieontwikkeling versta ik het proces van het opdoen van nieuwe kennis, vaardigheden en attitudes die betekenis krijgen door de context waarin ze worden ontwikkeld, en die nodig zijn om succesvol te kunnen presteren (Mulder, 2006). Hierbij veronderstel ik dat deze nieuwe kennis, vaardigheden en attitudes worden opgedaan door middel van formele en informele leeractiviteiten (cf. Tynjälä, 2008). Het is aannemelijk dat competentieontwikkeling (CO) de voordelen biedt waarnaar we op zoek zijn en het kan op deze manier op de lange termijn bijdragen aan het ideaalbeeld van deze arbeidsconstructie. Zodoende luidt de onderzoeksvraag van dit proefschrift:

*Wat leren we over de uitzendconstructies en mogelijke verbeteringen daarvan*

*als we specifiek kijken naar competentieontwikkeling van uitzendkrachten?*

In dit proefschrift zijn *verschillende* aspecten van CO onderzocht. In hoofdstuk 2 stonden *verwachtingen* van uitzendkrachten ten aanzien van CO centraal, evenals de *vervulde verwachtingen*. Hoofdstuk 3 focuste zich op de *condities* voor CO, en in hoofdstuk 4 stonden de *daadwerkelijke informele leeractiviteiten* van uitzendkrachten centraal. In de volgende paragraaf wordt verder ingegaan op elk hoofdstuk. Daarna volgen de belangrijkste conclusies en de inzichten die dit proefschrift hebben opgeleverd.

**Belangrijkste bevindingen per hoofdstuk**

Gebaseerd op de Psychologische Contract (PC) theorie en de ‘Social Exchange’ (SE) theorie, rapporteren we in **hoofdstuk 2** over *de mate waarin affectieve organisatiebetrokkenheid (AB) van uitzendkrachten bij de klantorganisatie en de uitzendorganisatie samenhangen met de mogelijkheden die zij krijgen voor CO*. Door middel van vragenlijstdata over 449 uitzendkrachten die werkzaam waren bij dezelfde uitzendorganisatie, zijn multipele regressieanalyses uitgevoerd om de relatie tussen AB en mogelijkheden voor CO te onderzoeken. Bovendien zijn open-antwoorddata op kwalitatieve wijze onderzocht door deze bottom-up te categoriseren. Aan de hand van deze kwalitatieve data konden we de percepties van uitzendkrachten ten aanzien van hun eigen verantwoordelijkheid én de die van hun beide werkgevers (d.w.z. de uitzendorganisatie en de klantorganisatie) met betrekking tot het opzoeken en aanbieden van mogelijkheden voor CO, beter begrijpen.

In **hoofdstuk 2** wordt duidelijk dat de verwachtingen van uitzendkrachten omtrent het krijgen van mogelijkheden voor CO van hunklantorganisatie *positief* samenhangen met hun affectieve betrokkenheid naar deze organisatie. We vonden vergelijkbare resultaten voor de uitzendorganisatie, maar de positieve samenhang tussen deze aspecten was kleiner. Daarnaast hebben we kleine maar positieve verbanden gevonden tussen de verwachtingen van uitzendkrachten ten aanzien van mogelijkheden voor CO *bij de klantorganisatie* en de AB *naar de uitzendorganisatie*, en vice versa (kruiseffecten). Bovendien vonden we een zgn. ‘verrassingseffect’: als uitzendkrachten *meer* mogelijkheden voor CO kregen bij de uitzendorganisatie dan zij verwachtten, dan leidde dit tot meer AB naar beide werkgevers. Deze resultaten laten zien dat uitzendkrachten zich vooral lijken te focussen op de klantorganisatie: dit is de organisatie waar zij de meeste verwachtingen van hebben ten aanzien van CO en waar de effecten van (vervulde) verwachtingen met betrekking tot CO op AB het grootst zijn.

Verder laten de resultaten zien dat uitzendkrachten zich terughoudend opstellen naar de uitzendorganisatie als het gaat om CO. Maar de positieve *kruiseffecten* tonen aan dat wanneer een uitzendkracht het gevoel heeft dat één van beide werkgevers goed voor hem/haar zorgt, dit zich ook terugbetaalt aan de andere werkgever. Hieruit is op te maken dat het potentieel van een triangulaire arbeidsconstructie niet onderschat moet worden. Tezamen laten de resultaten van hoofdstuk 2 vooral zien dat uitzendconstructies, volgens uitzendkrachten, momenteel nog niet werken als een *triangulaire* arbeidsconstructie. Zij ervaren met name een arbeidsrelatie met hun klantorganisatie en lijken de uitzendorganisatie eerder als ‘stoorzender’ op deze relatie te zien, dan dat zij de uitzendorganisatie zien als een werkgever met wie zij hun CO kunnen bespreken.

In **hoofdstuk 3** is onderzocht *waarom uitzendconstructies niet werken als een daadwerkelijke triangulaire arbeidsconstructie, en ook wat nodig is om deze arbeidsconstructie beter te benutten*. Deze vraag is onderzocht aan de hand van PC theorie en de Sociale Dilemma (SD) theorie, en richtte zich specifiek op mogelijkheden voor CO. Het doel was om bij verschillende betrokkenen (d.w.z. uitzendkrachten, leidinggevenden bij klantorganisaties, en HRM-adviseurs bij de uitzendorganisatie) te achterhalen wat de condities zijn om uitzendkrachten te laten deelnemen in CO-activiteiten. Zodoende is een multiple case studie uitgevoerd (n= 7 cases), waarin door middel van groepsinterviews, voor elke case de drie betrokken partijen zijn gevraagd naar de ervaringen en ideeën ten aanzien van CO.

Deze studie leverde drie belemmerende en vier bevorderende factoren op ten aanzien van CO van uitzendkrachten. Op basis van deze gevonden factoren wordt duidelijk dat het voor CO van uitzendkrachten cruciaal is om de communicatie tussen de twee werkgevers te verbeteren. Bovendien is een goede communicatie tussen de uitzendorganisatie en de klantorganisatie cruciaal voor het creëren van een vruchtbare triangulaire arbeidsconstructie waarin *tezamen* wordt gestreefd naar het *maximale* resultaat voor alle betrokkenen. Hoofdstuk 3 laat ook zien dat er ruimte is voor verbetering als het gaat om het aanbieden en creëren van *informele* leermogelijkheden voor uitzendkrachten. Het viel op dat CO vaak wordt besproken in termen van training of zelfs opleidingen, oftewel *formele* leeractiviteiten. Dit is een belangrijk onderdeel van CO voor veel medewerkers, maar het maakt uitzendkrachten vaak ook extra afhankelijk van de bereidheid en (financiële) mogelijkheden van de werkgevers.

In **hoofdstuk** **4** zijn we verder ingegaan op deze *informele* leeractiviteiten. We hebben onderzocht *welke verschillende profielen van uitzendkrachten er konden worden onderscheiden met betrekking tot de informele leeractiviteiten en persoonsgebonden factoren die relateren aan dit informele leergedrag*. Eerder onderzoek laat zien dat deelname aan informele leeractiviteiten (deels) een gebrek aan formele leeractiviteiten kunnen compenseren omdat het individuen zelf de controle geeft over het leerproces. Deze resultaten hebben we in hoofdstuk 3 ook specifiek voor uitzendkrachten teruggezien. Informeel leren verschilt van persoon tot persoon. Het is afhankelijk van persoonlijke kenmerken en voorkeuren. Om dit persoonlijke karakter in acht te nemen en de heterogeniteit onder uitzendkrachten nader te bestuderen, hebben we geanalyseerd welke *profielen* uitzendkrachten er konden worden gedestilleerd uit de vragenlijstdata. Specifiek hebben we in deze studie gekeken naar drie cruciale *weloverwogen* informele leeractiviteiten, te weten *reflectie* (als zijnde ‘individuele’ leeractiviteit), *vragen naar feedback*, en *kennisdeling* (als zijnde ‘sociale’ leeractiviteiten). Persoonlijke factoren die erom bekend staan het informele leergedrag van individuen te beïnvloeden en die daarom nu in de context van uitzendkrachten zijn meegenomen, betroffen: *self-efficacy*, *leerdoeloriëntatie*, *affectieve betrokkenheid*, en *carrière perspectief*.

Latente Klassen Analyse (n=449) liet vijf verschillende profielen zien, en deze hebben we als volgt genoemd: (1) de *permanente* uitzendkracht, (2) de *duurzaam inzetbare* uitzendkracht, (3) de *meegaande* uitzendkracht, (4) de *zelfverzekerde* uitzendkracht, en (5) de *weerstand-biedende* uitzendkracht. Hoofdstuk 4 leert ons twee belangrijke lessen. De eerste les is dat deze vijf profielen samen de heterogeniteit onder uitzendkrachten bevestigen, als het gaat om het weloverwogen informele leergedrag en de persoonlijke factoren die daaraan te relateren zijn. Op basis van deze heterogeniteit is het klantorganisaties te adviseren om in beleid ten aanzien van CO ruimte te bieden voor de persoonlijke voorkeuren van informeel leren. Daarnaast is het van belang expliciet aandacht te besteden aan deze persoonlijke voorkeuren in de werkovereenkomst met een uitzendkracht, en ook in het businesscontract met de uitzendorganisatie. Dit betekent dat in beleid en in de overeenkomsten tussen de partijen voldoende ruimte moet zijn voor uitzendkrachten om *op hun eigen manier* op zoek te gaan naar leermogelijkheden en dat zij, op individueel niveau gefaciliteerd en begeleid moeten worden in het informele leren. De tweede les is dat de profielen verschillen ten aanzien van ‘vragen naar feedback’ en ‘kennisdeling’. Dit is een interessant gegeven, omdat beide aspecten te kenmerken zijn als *sociale* informele leeractiviteiten waarvoor een zekere mate van interpersoonlijk vertrouwen en samenwerking is vereist (Ipe, 2003; Levin & Cross, 2004). Bovendien is kennisdeling afhankelijk van de mate waarin individuen een gezamenlijke taal spreken en dezelfde visie hebben (Levin & Cross, 2004; Mooradian, Renzl, & Matzler, 2006). Maar juist deze punten vormen een uitdaging voor uitzendkrachten omdat zij op tijdelijke basis bij een klantorganisatie, binnen een specifiek team, werken.

De profielen verschilden het meest ten aanzien van leerdoeloriëntatie, wat betekent dat uitzendkrachten verschillen in de mate waarin zij ‘leren’ als primair doel zien binnen hun werk. Dit laat zien dat er nog winst te behalen is voor uitzendkrachten als het gaat om het continu agenderen van persoonlijke groei en duurzame inzetbaarheid.

**Conclusies**

De bevindingen van hoofdstukken 2, 3 en 4 leidden samen tot drie overkoepelende conclusies. Elke conclusie legt een specifiek aspect bloot van de *complexiteit* van de uitzendconstructie met betrekking tot CO. Tegelijkertijd laat elke conclusie ook een aspect van potentie zien om een uitzendconstructie daadwerkelijk als een *triangulaire* arbeidsrelatiete laten functioneren.

*Ten eerste* laat dit proefschrift zien dat de percepties van uitzendkrachten over (hun betrokkenheid in) uitzendconstructies nog vrij traditioneel zijn. Dit weerhoudt hen ervan om expliciet aandacht te besteden aan CO. Daarnaast bevestigen we het potentieel van CO voor uitzendconstructies. Het aanbieden van mogelijkheden van CO aan uitzendkrachten draagt bij aan de AB naar beide werkgevers. Dus, volgens uitzendkrachten zelf, is CO een instrument dat voordelen biedt omdat het hen helpt meer betrokken te zijn bij de klantorganisatie, en in mindere mate ook bij de uitzendorganisatie. Zodoende draagt CO bij aan een meer hedendaagse benadering van uitzendconstructies.

*Ten tweede* blijkt uit dit proefschrift dat de diversiteit onder uitzendkrachten groot is, en dat dit een van de redenen is dat het huidige beleid omtrent CO tekort schiet. Het stimuleert uitzendkrachten om deel te nemen aan CO-activiteiten en te werken aan hun ambities, als zij deze mogelijkheden precies kunnen afstemmen op hun individuele wensen. Bovendien is het personaliseren van CO-mogelijkheden nodig om tegemoet te komen aan de diversiteit onder uitzendkrachten. Dit proefschrift laat daarnaast zien dat het personaliseren van specifiek *sociale* informele leeractiviteiten een extra sleutel tot succes kan zijn.

*Ten derde* is op basis van dit proefschrift te stellen dat CO vaak niet wordt gezien als een onderwerp dat moet worden besproken met de drie partijen samen, terwijl door alle partijen de meerwaarde hiervan wordt erkend. Om CO voor uitzendkrachten beter te faciliteren, is het cruciaal om de communicatie tussen de drie partijen – de uitzendkracht, de klantorganisatie en de uitzendorganisatie – te intensiveren.

**Nieuwe inzichten**

Drie inzichten kwamen voort uit de bovengenoemde complexiteiten en deze laten zien hoe de een potentieel voordelige situatie voor de klantorganisatie, de uitzendorganisatie en voor uitzendkrachten zelf, theoretisch kan worden gegrond.

Om de positieve effecten van CO op de AB van uitzendkrachten te bekrachtigen en uitzendkrachten te laten floreren in het werk dat zij doen, is het *ten eerste* van belang dat *de verwachtingen die zij hebben ten aanzien van CO* en *het imago van uitzendconstructies in het algemeen*, serieus worden genomen. Dit geldt voor het bedrijfsleven, maar ook voor het onderzoek naar deze doelgroep. Vervolgstudies zouden kunnen voortborduren op het onderzoek in dit proefschrift door zich nog meer te focussen op de *redenen* van uitzendkrachten om te leren, en op de *interpretaties* van uitzendkrachten ten aanzien van de CO-mogelijkheden binnen de context van hun uitzendconstructie. De *Zelfdeterminatietheorie* zou voor deze focus een passend theoretisch raamwerk kunnen bieden. Deze theorie beschrijft drie psychologische basisbehoeften die essentieel zijn om optimaal te kunnen functioneren: autonomie, competentie en verbondenheid (Ryan & Deci, 2000). Als we deze drie basisbehoeften als startpunt nemen om de verwachtingen van uitzendkrachten ten aanzien van CO-mogelijkheden en hun AB naar beide werkgevers te onderzoeken, dan impliceert dit dat de werkplekken van uitzendkrachten deze basisbehoeften moeten faciliteren. Dit draagt bij aan een vruchtbare leeromgeving, het helpt uitzendkrachten continu hun competenties te ontwikkelen en zodoende te floreren in het werk dat zij doen.

Het idee om te bouwen op de drie psychologische basisbehoeften van een uitzendkracht betekent *niet* dat alle verantwoordelijkheid omtrent CO bij deze uitzendkracht moet liggen. Gegeven de triangulaire arbeidsconstructie kan een uitzendkracht gemakkelijk ‘tussen wal en schip’ raken als het gaat om het CO-beleid van beide organisaties. Een *tweede inzicht* is zodoende dat het personaliseren van CO-mogelijkheden een specifieke competentie*management* benadering vraagt van zowel de klantorganisatie als de uitzendorganisatie. In deze benadering zou de werkcontext waarin de uitzendkracht zijn/haar competenties ontwikkelt centraal moeten staan. Deze benadering komt overeen met een *situationele* kijk op competentie management (cf. Capaldo, Iandoli, & Zollo, 2006) en is gebaseerd op de overtuiging dat competenties worden beïnvloed door aspecten van de situatie waarin deze competenties in praktijk worden gebracht. Te denken valt aan aspecten als organisatiecultuur, sociale interactie, of de unieke manier waarop individuen betekenis geven aan hun rol in een organisatie (e.g. Capaldo et al., 2006; Sandberg, 2000;). Paradoxaal genoeg faciliteert een situationele competentiemanagement benadering ook een meer algemene filosofie ten aanzien van ‘*uitzend-werkplekleren*’ (cf. Billett, 2002) welke zich focust op de CO van uitzendkrachten *over de langere termijn* en zodoende *verder* kijkt dan één tijdelijke opdracht. Deze filosofie plaatst leren en ontwikkelen in perspectief van de gehele carrière van een uitzendkracht, en kijkt binnen elke tijdelijke opdracht naar de mogelijkheden en kansen om te ontwikkelen.

We gaan nog een stap verder door te stellen dat *ten derde* een fundamentele verandering van het HRD-systeem voor uitzendkrachten is vereist om CO van uitzendkrachten te faciliteren en te stimuleren, en zodoende de communicatie tussen de drie partijen te verbeteren. In plaats van uitzendkrachten te laten meedraaien in de bestaande HRD-systemen binnen klantorganisaties waarbij de uitzendorganisatie vaak nauwelijks wordt betrokken, is een HRD-systeem vereist dat juist de input van beide organisaties en haar interne stakeholders omarmt. Hiermee wordt een HRD-systeem bedoeld waarin het delen en combineren van visies en wensen van beide werkgevers *en* van de uitzendkracht met betrekking tot CO als uitgangspunt wordt genomen en wordt gezien als onderdeel van de strategie van het inhuren van uitzendkrachten, in plaats van dat dit te zien als een last. Een theorie die dit idee grondt is de *leernetwerktheorie* (van der Krogt, 1998; Poell, Chivers, van der Krogt, & Wildemeersch, 2000). Deze theorie stelt dat alle stakeholders die betrokken zijn bij CO van uitzendkrachten deel uitmaken van een en hetzelfde leernetwerk. Om dit netwerk te kunnen laten functioneren is het vereist dat alle partijen voortdurend contact met elkaar hebben en afstemming bereiken ten aanzien van CO. Deze theorie laat dus zien dat een triangulaire arbeidsconstructie *één gezamenlijk HRD-systeem* vereist waarin de mogelijkheden voor CO binnen de klantorganisatie en de uitzendorganisatie continu moeten worden afgestemd met de wensen van een *individuele* uitzendkracht.

Samen laten deze theoretische inzichten zien dat een cultuuromslag nodig is met betrekking tot het creëren en faciliteren van mogelijkheden voor CO voor uitzendkrachten zodat zij kunnen bouwen aan hun korte- en lange-termijn carrière, en om tegelijkertijd te bouwen aan een vruchtbare triangulaire arbeidsconstructie. Deze cultuuromslag vraagt aanpassing op verschillende aspecten zoals beschreven in de drie theoretische inzichten. Deze inzichten kennen een zekere gelaagdheid: het vraagt een andere kijk op het faciliteren van CO voor uitzendkrachten, een andere kijk op hoe competentiemanagement ingericht kan worden en een andere kijk op het HRD-systeem dat leren moet faciliteren en stroomlijnen. Deze drie inzichten zijn weergegeven in Figuur 5.1.

Het is belangrijk te benadrukken dat de bevindingen van dit proefschrift gedaan zijn in één specifieke context, namelijk die van één en dezelfde uitzendorganisatie. Deze organisatie werkt daarnaast samen met specifiek *non-profit* klantorganisaties. Ondanks het feit dat twee van de drie studies gebaseerd zijn op een grote steekproef van 449 deelnemers, mogen deze resultaten daarom niet gegeneraliseerd worden naar uitzendkrachten die werkzaam zijn binnen andere uitzendorganisaties en/of die werken in profit-georiënteerde klantorganisaties.

**Tot slot**

Uitzendkrachten hebben in Nederland een sterke positie in vergelijking met uitzendkrachten in een aantal andere Westerse economieën, omdat de unieke arbeidsconstructie waarin zij werken hier formeel erkend wordt. Bovendien wordt in Nederland erkend dat zij zich continu professioneel moeten kunnen ontwikkelen. Toch blijkt in praktijk dat uitzendkrachten nog niet altijd de mogelijkheid voor CO krijgen, zien, of maximaal kunnen benutten. Het creëren van een *lange termijn focus* voor *uitzendkrachten* door middel van het faciliteren en organiseren van mogelijkheden voor CO, klinkt als een paradox: *CO* van *uitzendkrachten* worden vaak gezien als twee aspecten die moeilijk met elkaar verenigbaar zijn. Desondanks geloof ik, gebaseerd op de bevindingen van dit proefschrift, dat CO van meerwaarde is voor alle partijen die betrokken zijn bij een uitzendconstructie. Een triangulaire arbeidsconstructie vereist investering van alle drie de partijen om daadwerkelijk te kunnen functioneren als een ‘driehoek’. Ieder moet inspanningen leveren om dit mogelijk te maken. CO is zowel een *middel* om continu met elkaar in gesprek te blijven en gezamenlijk te blijven opereren, en een *doel* op zich, om een situatie te creëren die voor alle partijen voordelig is. Alleen dan kan een uitzendconstructie haar ideaalbeeld benaderen.



Mocht u meer informatie willen over mijn proefschrift, dan hoor ik dat graag via: [nienke.woldman@wur.nl](mailto:nienke.woldman@wur.nl)