

Ik netwerk, dus ik ben

Een explorerend onderzoek naar netwerkmanagement



Universiteit Twente
Master Communication Studies
Mark van Berkum (0188794)

Afstudeercommissie: S.A. de Vries
H. Leemkuil

MANAGEMENT SAMENVATTING

Het is de constatering van BuzzyChain dat het netwerkpotentieel van organisaties in de praktijk vaak (te) weinig gebruikt wordt. Om het netwerkpotentieel volledig, of in ieder geval meer te gebruiken, is goed netwerkmanagement nodig. Het ontbreekt echter aan netwerkmanagement onderzoek dat zich specifiek richt op de aspecten die van invloed zijn op het gebruik van het netwerk door een kenniswerker. In dit rapport wordt getracht antwoord te geven op de vraag welke factoren van invloed zijn op het netwerkgebruik van medewerkers bij kennisgestuurde organisaties.

Gezien het explorerende karakter van het onderzoek is het nodig om voor enkele termen een definitie te ontwikkelen. De volgende termen zijn binnen dit onderzoek gedefinieerd: netwerk, netwerken, sociaal kapitaal en netwerkmanagement. Na het definiëren van deze termen is het mogelijk om factoren te identificeren die van invloed zijn op het netwerken en daarmee het netwerkgebruik van kenniswerkers. Deze factoren zijn geïntegreerd in een conceptueel netwerkmanagement model.

Om het conceptuele netwerkmanagement model te testen is eerst een vooronderzoek gehouden middels vier interviews met managers. Aan de hand van het vooronderzoek is het hoofdonderzoek uitgevoerd. Het hoofdonderzoek is uitgevoerd middels een online vragenlijst (120 respondenten) en interviews (19) met kenniswerkers van verschillende organisaties, te weten: Cinop, KvK te Amsterdam, PKM, Siemens, Hogeschool Utrecht en Berenschot.

Het conceptuele netwerkmanagement model bleek grotendeels te kloppen. Het netwerkmanagement model beschrijft de relatie tussen drie aspecten, te weten: organisatie-, netwerk- en medewerkeraspecten die een effect hebben op het netwerkgebruik. De organisatieaspecten (netwerk leidinggeven, organisatiecultuur, netwerk HRM beleid, interne netwerkbereidheid en netwerk informatiemiddelen) hebben een effect op zowel het gebruik van het netwerk van de organisatie- als op de medewerkeraspecten (netwerkmotivatie en netwerkcapaciteit). De medewerker- en netwerkaspecten (tijd, aantal relaties en communicatiemiddelen) hebben vervolgens een effect op het gebruiken van het netwerk door de kenniswerker. Het gebruik van het netwerk door de kenniswerker en organisatie zorgt voor organisatieontwikkeling (Wu & Tsai, 2005; Chell & Baines, 2000; Dyer & Nobeoka, 2000; Gemünden et al., 1996).

MANAGEMENT SUMMARY

It is the finding of BuzzyChain that the network potency of organizations is often not used to its full capacity. To use the network potency to its full capacity, or at least more than it is used now, there is the necessity of good network management. There is however no network management research that focuses on the aspects which have an impact on the use of the network by an employee. This report therefore tries to reply to the question as to what factors affect the network use of staff in knowledge-driven organizations.

Because of the exploring nature of this study it was necessary to define some important terms for this research. The following terms are defined within this research: network, networking, social capital and network management. After defining these terms it was possible to identify factors that have an impact on the network usage of employees. These factors were integrated in a conceptual network management model.

To test the network management model first there was held a preliminary research by means of four interviews with managers. The main study was carried out through an online questionnaire (120 respondents) and interviews (19) with several employees from different organizations, namely: Cinop, KvK of Amsterdam, PKM, Siemens, University of Utrecht, and Berenschot.

The conceptual network management model was found to be mostly correct. The network management model describes the relationship between three aspects, namely organization, network, and employee aspects that have an effect on network usage. The organizational aspects (network leadership, organizational culture, network human resources policy, internal network readiness and network information resources) have an impact on both the use of the network of the organization and on the employee aspects (network motivation and network capacity). The employee and the network aspects (time, number of network contacts and communication methods) have an effect on the use of the network by the knowledge worker. Use of the network by the knowledge worker and the organization provides for organizational development (Wu & Tsai, 2005; Chell & Baines, 2000; Dyer & Nobeoka, 2000; Gemünden et al., 1996).

VOORWOORD

Eindelijk is het dan zo ver; mijn laatste opdracht is klaar. Voor u ligt het resultaat van wat wellicht is begonnen toen ik mijn MAVO diploma in ontvangst mocht nemen. Inmiddels zeven jaar later en een MBO en HBO diploma rijker, presenteer ik u met trots mijn afstudeerscriptie ter afronding van de Master Communication Studies aan de Universiteit Twente.

Voor mijn afstudeerscriptie wil ik een aantal mensen bedanken. Allereerst Jacques Giesbertz die de opdracht heeft bedacht en mij tijdens het gehele proces heeft geholpen en begeleid. Daarnaast wil ik de mensen bedanken die een vragenlijst hebben ingevuld of die ik heb mogen interviewen. Ook wil ik de organisaties waar ik mijn onderzoek mocht uitvoeren bedanken voor hun medewerking. Misschien wel net zo belangrijk voor het proces waren mijn afstudeerbegeleiders vanuit de universiteit. Ik wil Sjoerd en Henny dan ook bedanken voor hun commentaar en opbouwende feedback.

Het was een lange en soms erg hobbelige weg, maar ik kijk terug op een periode waarin ik erg veel geleerd en genoten heb; studeren verrijkt je leven. Graag wil ik iedereen bedanken die mij tijdens mijn studiejaren geholpen heeft. Ik wil Nicole en mijn ouders bedanken voor hun adviezen en steun door de jaren heen.

Ten slotte wil ik Winkje bedanken. Ik weet zeker dat ze trots was geweest.

Met vriendelijke groet,

Mark van Berkum

INOUDSOPGAVE

AANLEIDING EN ACHTERGROND	8
1.1 ACHTERGROND EN AANLEIDING ONDERZOEK	8
1.2 BUZZYCHAIN.....	9
1.3 PROBLEEMSTELLING EN ONDERZOEKSVRAGEN.....	9
1.4 OPBOUW VAN DE SCRIPTIE.....	10
2 SOCIAAL KAPITAAL EN NETWERK(EN)MANAGEMENT	11
2.1 NETWERKMANAGEMENT	11
2.1.1 <i>Netwerk</i>	12
2.1.2 <i>Sociaal kapitaal</i>	14
2.1.3 <i>Netwerken</i>	16
2.1.4 <i>Conclusie</i>	16
2.2 CAPACITEIT, MOTIVATIE & GELEGENHEID	17
2.2.1 <i>Raamwerk sociaal kapitaal</i>	17
2.2.2 <i>Motivatie</i>	18
2.2.3 <i>Capaciteit</i>	19
2.2.4 <i>Persoonlijke netwerkstijl</i>	20
2.2.5 <i>Aantal relaties</i>	22
2.2.6 <i>Gelegenheid</i>	23
2.2.7 <i>HRM beleid</i>	24
2.2.8 <i>Informatiemiddelen</i>	25
2.2.9 <i>Organisatiecultuur</i>	26
2.2.10 <i>Leiderschapsstijl</i>	28
2.2.11 <i>Netwerkgebruik</i>	29
2.2.12 <i>Omgevingsfactoren</i>	30
2.3 CONCEPTUEEL NETWERKMANAGEMENT MODEL	30
3 ONDERZOEKSOPZET	32
3.1 VOORONDERZOEK.....	32
3.2 HOOFDONDERZOEK.....	33
3.2.1 <i>Mixed design</i>	34
3.3 MEETMETHODES CONSTRUCTEN	35
3.3.1 <i>Netwerkkapaciteit</i>	35
3.3.2 <i>Netwerkmotivatie</i>	36
3.3.3 <i>Netwerk HRM beleid</i>	37
3.3.4 <i>Netwerk informatiemiddelen</i>	37
3.3.5 <i>Interne netwerkbereidheid</i>	37
3.3.6 <i>Netwerk leidinggeven</i>	38
3.3.7 <i>Organisatiecultuur</i>	38
3.3.8 <i>Persoonlijke netwerkstijl</i>	39
3.3.9 <i>Aantal relaties</i>	39
3.3.10 <i>Netwerkgebruik kenniswerker</i>	39
3.3.11 <i>Netwerkgebruik organisatie</i>	40
3.3.12 <i>Omgevingsfactoren</i>	40
3.4 DATAVERZAMELING.....	40
3.5 ANALYSEMETHODEN.....	41
3.5.1 <i>Factoranalyse</i>	41

3.5.2	<i>Betrouwbaarheid</i>	42
3.5.3	<i>Regressie analyse</i>	42
3.5.4	<i>T-toets</i>	43
3.5.5	<i>Kwalitatieve gegevens (interviews)</i>	43
4	RESULTATEN	45
4.1	FACTORANALYSE.....	45
4.2	GEGEVENS CONSTRUCTEN.....	46
4.3	VERBANDEN TUSSEN DE CONSTRUCTEN	48
4.3.1	<i>Netwerkmotivatie & netwerkcapaciteit</i>	48
4.3.2	<i>Persoonlijke netwerkstijl</i>	51
4.3.3	<i>Aantal relaties</i>	52
4.3.4	<i>Middelen</i>	53
4.3.5	<i>Netwerk HRM beleid</i>	57
4.3.6	<i>Netwerk informatiemiddelen</i>	58
4.3.7	<i>Interne netwerkbereidheid</i>	59
4.3.8	<i>Organisatiecultuur</i>	60
4.3.9	<i>Netwerk leidinggeven</i>	61
4.3.10	<i>Netwerkgebruik kenniswerker</i>	63
4.3.11	<i>Netwerkgebruik organisatie</i>	64
4.3.12	<i>Omgevingsfactoren</i>	66
5	CONCLUSIE	68
5.1	ORGANISATIEASPECTEN.....	68
5.2	MEDEWERKERASPECTEN	69
5.3	NETWERKASPECTEN	70
5.4	AANBEVELING.	71
6	DISCUSSIE	74
6.1	VERZAMELDE GEGEVENS.....	74
6.2	ONDERZOEKSMETHODE.....	75
6.3	NETWERKMANAGEMENT MODEL.....	76
6.4	TOEKOMSTIG ONDERZOEK	77
	REFERENTIES	79
	BIJLAGE 1: INTERVIEW VOORONDERZOEK	83
	BIJLAGE 2: INTRODUCTIEBRIEF ONLINE VRAGENLIJST	86
	BIJLAGE 3: ONLINE VRAGENLIJST	87
	BIJLAGE 4: INTERVIEW HOOFDONDERZOEK	95
	BIJLAGE 5: TABELLEN GEBRUIKT VOOR METEN OMGEVINGSFACTOREN	98
	BIJLAGE 6: GEMIDDELDE SCORES PER ITEM ONLINE VRAGENLIJST	102

TABELLEN & FIGUREN

TABEL 1: STEEKPROEFVERDELING	41
TABEL 2: GEGEVENS CONSTRUCTEN	47
TABEL 3: BEREIDHEID TOT HET VERBETEREN NETWERKKWALITEITEN	49
TABEL 4: MULTIPLE REGRESSIE VAN TIJD EN NETWERKMOTIVATIE OP NETWERKGEBRUIK	52
TABEL 5: MULTIPLE REGRESSIE VAN TIJD EN AANTAL RELATIES OP NETWERKGEBRUIK	53
TABEL 6: MULTIPLE REGRESSIE VAN BIJHOUDEN VAN EEN BLOG EN AANTAL RELATIES OP NETWERKGEBRUIK	54
TABEL 7: MULTIPLE REGRESSIE VAN PERSOONLIJKE AFSPRAKEN EN AANTAL RELATIES OP NETWERKGEBRUIK	55
TABEL 8: MULTIPLE REGRESSIE VAN NETWERK LEIDINGGEVEN EN NETWERKGEBRUIK ORGANISATIE OP NETWERKMOTIVATIE	62
TABEL 9: VERSCHILLEN IN HET NETWERKGEDRAG TUSSEN DE LEIDINGGEVENDE EN NIET LEIDINGGEVENDE	98
TABEL 10: VERSCHILLEN IN HET NETWERKGEBRUIK TUSSEN DE LEIDINGGEVENDE EN NIET LEIDINGGEVENDE	98
TABEL 11: VERSCHILLEN IN HET NETWERKGEDRAG TUSSEN COMMERCIELE, UITVOERENDE EN MANAGEMENT FUNCTIES	99
TABEL 12: VERSCHILLEN IN HET NETWERKGEBRUIK TUSSEN COMMERCIELE, UITVOERENDE EN MANAGEMENT FUNCTIES	99
TABEL 13: VERSCHILLEN TIJD BESTEED AAN NETWERKEN TUSSEN DE VERSCHILLENDE LEEFTIJDEN	100
TABEL 14: VERSCHILLEN IN DE ORGANISATIE FACTOREN TUSSEN PROFIT EN NON-PROFITORGANISATIE	100
TABEL 15: VERSCHILLEN IN HET NETWERKGEBRUIK TUSSEN PROFIT EN NON-PROFITORGANISATIE	100
TABEL 16: VERSCHILLEN IN HET NETWERKGEBRUIK TUSSEN PROFIT EN NON-PROFITORGANISATIE	101
TABEL 17: MIDDELEN	102
TABEL 18: NETWERKCAPACITEIT	102
TABEL 19: NETWERK HRM BELEID	102
TABEL 20: NETWERK INFORMATIEMIDDELEN	103
TABEL 21: INTERNE NETWERKBEREIDHEID	104
TABEL 22: NETWERK LEIDINGGEVEN	104
TABEL 23: NETWERKMOTIVATIE	105
TABEL 24: NETWERKGEBRUIK KENNISWERKERS	105
TABEL 25: NETWERKGEBRUIK ORGANISATIES	106
FIGUUR 1: RELATIES VAN EEN NETWERK EN HUN WAARDE (RITTER & GEMÜNDEN 2003)	13
FIGUUR 2: RAAMWERK VERSCHILLENDE ORGANISATIECULTUREN (QUIN & CAMERON, 1983)	27
FIGUUR 3: CONCEPTUEEL NETWERKMANAGEMENT MODEL	31
FIGUUR 4: GEMIDDELDE SCORES VAN DE ORGANISATIECULTUREN	47
FIGUUR 5: NETWERKMANAGEMENT MODEL	71

1 AANLEIDING EN ACHTERGROND

1.1 Achtergrond en aanleiding onderzoek

De titel *‘Ik netwerk, dus ik ben’* is geïnspireerd door de uitspraak *‘ik denk, dus ik ben’*, uitgesproken door de Franse filosoof Renatus Cartesius in de 17^e eeuw. Kort samengevat slaat deze uitspraak op de gedachte dat men denkt en dat dit een bevestiging is van het bestaan. De titel *‘ik netwerk, dus ik ben’* is afgeleidt van het feit dat netwerken (net als denken) iets is wat men altijd doet en dan tevens een bevestiging kan zijn voor het bestaan, *‘netwerken’* is dan een effect van simpelweg *‘zijn’*.

Een netwerk is iets wat ieder mens heeft. Wanneer een mens geboren wordt heeft hij onmiddellijk een netwerk bestaande uit zijn ouders, familie, vrienden van zijn ouders etc. *“Netwerken doen we allemaal, ook degenen die het woord nog nooit gebruikt hebben, of zelfs niet weten wat het betekent.”*(Van Dijk, 2001). Ieder mens heeft in zekere mate dus altijd een netwerk om zich heen. Netwerken is dan ook een natuurlijke drang en iets wat bewust en onbewust wordt gedaan. Het hebben van relaties ongeacht waar ze uit bestaan wordt gezien als iets heel normaal *“Netwerken is een doodnormale menselijke bezigheid; zonder netwerken kunnen we niet leven”* (Eeden, 2008). Om een brug te slaan naar dit onderzoek is het een illusie om te denken dat we meer en meer in een netwerkeconomie leven; deze was namelijk altijd al aanwezig. Echter wordt de waarde van netwerken hedendaags meer erkent, ofwel (zoals van Dijk, 2001) het beschrijft) allerlei netwerken treden meer naar de voorgrond. Wanneer we er vanuit gaan dat we altijd al in een netwerkeconomie leefden moeten we wel erkennen dat deze netwerkeconomie aan verandering onderhevig is. Enkele veranderingen zijn:

- Er komen grotere, meer complexe, samenwerkingsverbanden en allianties (globalisering) die minder stabiel zijn dan vroeger.
- Grenzen vervagen, waardoor organisaties meer en meer in elkaar verweven raken. Dit zorgt ervoor dat organisaties meer afhankelijk van elkaar zijn geworden.
- Techniek maakt het mogelijk om snel en makkelijk contact te onderhouden met andere “kenniswerkers” buiten de eigen groep.
- De opkomst van nieuwe ICT applicaties (van Dijk, 2001). Het samenvloeien van de netwerken van telefoon, computer en audiovisuele media zorgt voor een krachtige infrastructuur.

Organisaties begeven zich binnen een netwerkeconomie. Wanneer een organisatie goed wil functioneren binnen de netwerkeconomie moet zij goed gebruik kunnen maken van het netwerkpotentieel. Naar onze mening maakt een organisatie optimaal gebruik van het netwerkpotentieel wanneer zij haar visie, missie, strategie, doelen en de uitvoering ontwikkelt, verspreidt en of uitvoert via haar netwerk. Om het netwerkpotentieel volledig of in ieder geval meer te gebruiken is goed netwerkmanagement nodig. Hedendaags onderzoek naar netwerkmanagement richt zich voornamelijk op sociaal kapitaal binnen netwerkorganisaties en organisatie netwerken (zie bijvoorbeeld: Borgatti & Foster, 2003). Het ontbreekt aan netwerkmanagement onderzoek dat zich specifiek richt op de aspecten die van invloed zijn op het gebruiken van het netwerk door een medewerker. Omdat er weinig tot geen onderzoek gedaan is naar dit onderwerp, is hier sprake van een explorerend onderzoek.

1.2 BuzzyChain

Het is de constatering van BuzzyChain dat het netwerkpotentieel van organisaties in de praktijk (te) weinig gebruikt wordt. BuzzyChain is een eenmansgestuurde adviesbureau dat zich met name richt op het adviseren over het effectiever gebruiken van het netwerk binnen organisaties. Hierbij benadert BuzzyChain de organisatie met een andere benadering dan het traditionele, waarbij het netwerk wordt centraal gezet. De belangrijkste doelgroep van BuzzyChain zijn de managers en professionals die werken bij middelgrote organisaties, zowel in de profit- als in de non-profitsector. Daarnaast is BuzzyChain ook actief in grote projecten, waar het verbinden tussen maatschappelijke sectoren centraal staat. Het werkveld van BuzzyChain biedt verschillende diensten en producten waarmee het netwerk geoptimaliseerd kan worden. Het is ook het initiatief van BuzzyChain om een onderzoek te starten naar de factoren die ervoor zorgen dat het netwerkpotentieel meer gebruikt kan worden door organisaties.

1.3 Probleemstelling en onderzoeksvragen

Het doel van het onderzoek is om factoren te identificeren die een invloed hebben op het netwerkgebruik van medewerkers in kennisgestuurde organisaties. Wanneer we deze factoren geïdentificeerd hebben kunnen we deze factoren samenvoegen onder de term netwerkmanagement. Middels netwerkmanagement kan het netwerk optimaler ingezet worden. Zoals genoemd wordt naar onze mening het netwerk optimaal gebruikt wanneer de visie, missie, strategie, plannen, doelen en de uitvoering ontwikkelt, verspreidt en/of uitgevoerd worden met behulp van het netwerk. Voor dit onderzoek richten we ons dan ook

op deze zaken. We onderscheiden twee niveaus, te weten organisatie- en kenniswerkerniveau. Kenniswerk kan geïdentificeerd worden doordat er een nadruk ligt op het verwerken van informatie, oplossen van problemen en de productie van kennis (Benson & Brown, 2007). We zullen op het niveau van de kenniswerker onderzoeken welke factoren ervoor zorgen dat het netwerk meer ingezet wordt voor het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden. Op organisatieniveau zullen we ons op de overige aspecten (visie, missie, strategie, plannen en doelen) richten.

De onderzoeksvraag kan dan als volgt worden geformuleerd:

Welke factoren zijn van invloed op het netwerkgebruik van medewerkers in kennisgestuurde organisaties?

Deelvragen:

- Welke aspecten zijn belangrijk bij het gebruiken van het netwerk?
- Welke (beïnvloedbare) factoren bevorderen het gebruik van het netwerk?
- Wat is de visie van kenniswerkers zelf op de factoren die van invloed zijn op het netwerkgebruik?

1.4 Opbouw van de scriptie

De opbouw van de scriptie is als volgt. In het tweede hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van de theorieën en bevindingen op het gebied van netwerken en netwerkmanagement.

Tevens zullen in dit hoofdstuk de hypothesen beschreven worden over de samenhang tussen de verschillende factoren die een eventuele rol spelen in het onderzoeksmodel. In hoofdstuk drie wordt de onderzoeksopzet beschreven. In hoofdstuk vier zijn de resultaten weergegeven van de verschillende onderzoeksmethoden. In hoofdstuk vijf worden de belangrijkste onderzoeksresultaten samengevat en de hoofdvraag beantwoord. Als laatste worden in hoofdstuk zes de onderzoeksbependingen en suggesties voor verder onderzoek gegeven.

2 Sociaal kapitaal en netwerk(en)management

We zullen in dit hoofdstuk ingaan op de volgende vragen: wat is netwerke en welke factoren bevorderen het netwerkgebruik? Om de eerste vraag te beantwoorden zullen we achtereenvolgens de begrippen netwerkmanagement, netwerk, sociaal kapitaal en als laatste netwerken toelichten. Vervolgens zullen we kijken welke factoren er voor zorgen dat het netwerk meer gebruikt wordt en dus ingaan op de tweede vraag. Dit hoofdstuk eindigt met het beschrijven van een model van de beschreven factoren.

2.1 Netwerkmanagement

Netwerken ís en wordt steeds belangrijker. Dit komt vooral door het steeds meer toenemen van kennis als productiefactor, ofwel kenniswerk. Kenniscreatie is op zijn best wanneer iemand reageert op andermans gedachten, oftewel netwerken en de daarbij behorende activiteiten zijn een deel van het hedendaagse kenniswerk (Agranoff & McGuire, 2001). Een toename in het kenniswerk betekent dus direct een toename van het belang van netwerken. Het volledig of meer gebruiken van het netwerk gaat niet vanzelf; hiervoor is (goed) netwerkmanagement nodig. Onder netwerkmanagement verstaan wij:

Het vanuit de organisatie doelgericht bijdragen aan de kwaliteit van netwerken voor het behalen van organisatiedoeleinden.

Een citaat wat hier goed op aansluit en het belang van het managen van netwerken, ofwel netwerkmanagement goed weergeeft is dat van Ritter et al. (2002, p. 119)

“Firms are not able to decide whether to have relationships or not or whether to care about them; the only choice is whether to cope effectively and efficiently or not”.

Er is hierbij een aantal redenen te noemen waarom het belangrijk is om netwerkmanagement bewust en planmatig aan te pakken:

- Professionals (kenniswerkers) netwerken continu (bewust en onbewust). Het is een onderdeel van hun werk. Er wordt tijd en geld aan besteed.
- Netwerken is essentieel voor goed werken.
- Netwerkmanagement gebeurt betrekkelijk weinig. En de ervaring van BuzzyChain is dat anderen (experts) aanspreekbaar zijn op hun expertise.

Netwerkmanagement draait vaak om “*Being manageable*” (Wilkinson & Young, 1994, p.76). Hierbij is het belangrijk dat een organisatie in staat is om te reageren op kansen die

gepresenteerd en ontwikkeld worden door het netwerk (Ritter & Gemünden, 2003). Om dit te kunnen doen is het belangrijk dat een organisatie zijn netwerk gebruikt. Wanneer we schrijven over gebruik maken van het netwerk bedoelen we eigenlijk het activeren van het sociaal kapitaal. Het activeren van het sociaal kapitaal maakt het namelijk mogelijk dat kenniswerkers toegang krijgen tot de middelen in hun netwerk. Op zijn beurt wordt sociaal kapitaal mogelijk gemaakt door netwerken. Netwerk, sociaal kapitaal en netwerken zijn belangrijke begrippen die beschreven moeten worden voordat we over kunnen gaan tot netwerkmanagement. We zullen deze drie begrippen op volgorde van ontstaan beschrijven alvorens we beschrijven welke factoren hier van invloed op. Door het beschrijven van deze drie begrippen kunnen we antwoord geven op de vraag welke factoren van invloed zijn op het bevorderen van het netwerkgebruik.

2.1.1 Netwerk

Het begrip netwerk is wellicht na sociaal kapitaal het belangrijkste begrip binnen dit onderzoek. Een netwerk is de basis voor sociaal kapitaal en wordt gecreëerd met netwerken. Er zijn in de hedendaagse taal vele betekenissen te vinden voor het begrip netwerk. Wij duiden met het begrip netwerk op de verschillende relaties die mensen hebben met andere mensen, ook wel aangeduid met ‘sociaal’ netwerk. Net zoals er in de hedendaagse taal veel betekenissen te vinden zijn voor het begrip netwerk zijn er waarschijnlijk evenveel verschillende definities gegeven voor het begrip ‘sociaal’ netwerk. De meeste verschillen in deze definities zijn puur semantisch (Borgatti & Foster 2003). Wellicht de meest brede definitie voor het begrip netwerk, is die van Brass et al.(2004, p. 795). Zij definiëren een netwerk als volgt:

“We define a network as a set of nodes and the set of ties representing some relationship, or lack of relationship, between the nodes.... The particular content of the relationships represented by the ties is limited only by a researcher’s imagination”

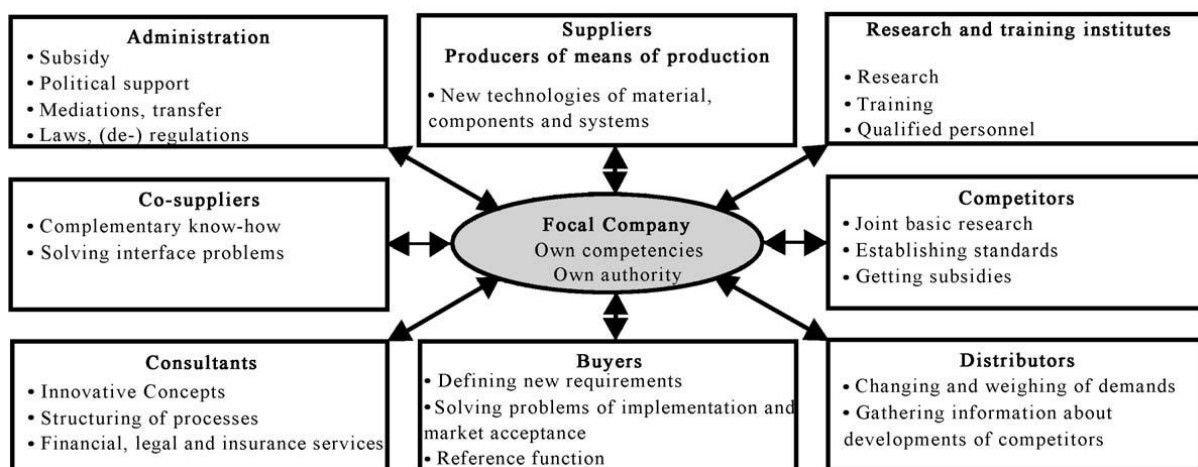
Een belangrijke term binnen de genoemde definitie is ‘nodes.’ Met ‘nodes’ (knooppunten) refereren de auteurs aan actoren zoals individuen, werkeenheden of organisaties. Borgatti & Foster (2003) beschrijven enkele belangrijke eigenschappen van actoren en ties (relaties) in een netwerk. Actoren en relaties kunnen worden aangestuurd en kunnen dichotomisch zijn (als in afwezig of aanwezig, zoals twee personen wel of geen vrienden kunnen zijn) en er kan een waarde aan actoren worden gegeven (bijvoorbeeld in mate van vriendschap). Deze eigenschappen maken het dat een netwerk niet altijd een gegeven is. Het is mogelijk om

nieuwe actoren toe te voegen en zo een netwerk uit te breiden en te behouden. Vanuit het perspectief van de kenniswerker betekent dit dat zijn netwerk altijd kan veranderen en hij dit kan beïnvloeden door de actoren binnen of buiten zijn bestaande netwerk aan te sturen.

Als we kijken naar het tweede aspect kan een relatie een bepaalde waarde weergeven. Zoals de definitie aangeeft zijn er verschillende typen ‘*set of nodes*’ met ieder zijn eigen relatie en is de inhoud of waarde van deze relatie alleen beperkt door de fantasie van de onderzoeker. We zullen de termen actor/node laten vervallen en alleen de term relatie(s) gebruiken. We doen dit om verwarring te voorkomen en omdat dit meer gangbaar is in de hedendaagse taal. Met de term relatie refereren we niet alleen naar een actor/node, maar ook direct aan het feit dat er een waarde is in de band tussen deze node/actor en de kenniswerker. We komen dan tot de volgende definitie van het begrip netwerk voor dit onderzoek:

Een netwerk is het totaal aan relaties dat een persoon heeft met andere personen.

Elke relatie definieert naar onze mening een ander netwerk, ofwel je kunt deelnemen binnen verschillende netwerken. Vanuit het perspectief van de kenniswerker kunnen we grofweg twee verschillende netwerken onderscheiden. De kenniswerker bevindt zich in een organisatie en daarom kunnen we spreken van interne en externe netwerken. Interne netwerken kunnen gezien worden als de netwerken die binnen een organisatie aanwezig zijn, bijvoorbeeld netwerken tussen collega’s en of afdelingen. Een extern netwerk heeft een kenniswerker met alle relaties die zich buiten de organisatie bevinden. Een voorbeeld van een extern netwerk waar een kenniswerker uit kan putten is te zien in figuur 1.



Figuur 1: Relaties van een netwerk en hun waarde (Ritter & Gemünden 2003)

Wij richten ons op de waarde van het netwerk en op de factoren die het gebruik hiervan stimuleren. De waarde van een netwerk wordt in de wetenschap aangeduid met sociaal

kapitaal (zie bijvoorbeeld, Adler & Kwon, 2009 en Nahapiet & Goshal, 1999). In figuur 1¹ is goed te zien welke waarde een relatie kan toevoegen. Een kenniswerker kan het sociaal kapitaal activeren vanuit alle relaties die hij eventueel zou kunnen gebruiken voor zijn werk. De waarde die een netwerk representeert kan worden gebruikt wanneer een kenniswerker het sociaal kapitaal activeert. We zullen daarom nu het begrip sociaal kapitaal verder toelichten.

2.1.2 Sociaal kapitaal

Onderzoekers gebruiken sociaal kapitaal binnen uiteenlopende wetenschappelijke disciplines. Sociaal kapitaal wordt gebruikt in onderzoeken naar families en gedragsproblemen bij jeugd, scholing en educatie, democratie en overheid en economische ontwikkeling (Adler & Kwon, 2009). Wij gebruiken het voor dit onderzoek in geen van de bovengenoemde contexten, maar gebruiken het in de context van organisaties. Sociaal kapitaal geeft in organisaties een verklaring voor onderwerpen zoals bijvoorbeeld: macht (Brass, 1984), leiderschap (Brass & Krackhardt, 1999), mobiliteit (Boxman, Graaf & Flap, 1991), doorstroming van personeel (Krackhardt & Porter, 1986), individuele prestaties (Baldwin, Bedell & Johnson, 1997) en individuele creativiteit (Perry-Smith & Shalley, 2003). Tevens is het zo dat sociaal kapitaal bevorderend kan zijn in het delen van kennis (Wasko & Faraj, 2005) ofwel het zorgt ervoor dat het intellectueel kapitaal² toeneemt. Maar de belangrijkste reden (tevens de reden waarom wij de term sociaal kapitaal voor dit onderzoek geadopteerd hebben) is dat het activeren van sociaal kapitaal direct en indirect zorgt voor organisatieontwikkeling, zoals beschreven in de volgende voorbeelden:

- Netwerken in kleinere ondernemingen zorgt voor meer succes (Chell & Baines, 2000).
- Door het gebruiken van de diversiteit aan kennis binnen het netwerk zal kennis sneller toenemen, wat weer kan leiden tot bijvoorbeeld productiviteitsvoordelen (Dyer & Nobeoka, 2000).
- Innovatie succes kan direct gerelateerd worden aan het netwerk van een organisatie (Gemünden et al., 1996).

Om een aansluiting te maken tussen de mogelijkheden van sociaal kapitaal en een definitie hiervan zullen we eerst de eigenschappen van sociaal kapitaal beschrijven.

¹ let wel, het gaat hier om een voorbeeld. In de werkelijkheid zullen deze contacten door elkaar lopen en zijn meer actoren mogelijk dan hier weergegeven, zoals maatschappelijke instituten etc.

² Intellectueel kapitaal refereert aan de kennis en kenniscapaciteit van een sociaal collectief (bijv. een organisatie of een werkeenheid).

Eigenschappen sociaal kapitaal

Aangezien een netwerk de basis is voor sociaal kapitaal, kan sociaal kapitaal net als een netwerk verschillende vormen aannemen. Enkele aspecten die daarentegen altijd gelijk blijven zijn de volgende: sociaal kapitaal wordt altijd gedeeld door verschillende partijen in een relatie en geen van deze partijen heeft exclusieve rechten hierop (Nahapiet & Goshal, 1998). Sociaal kapitaal kan niet makkelijk verhandeld worden, aangezien sociaal kapitaal vaak ontstaat uit vriendschappen en verplichtingen en deze zijn niet makkelijk te verplaatsen van de ene persoon naar de andere persoon (Nahapiet & Goshal, 1998). Adler & Kwon (2002) hebben nog zes³ andere eigenschappen geïdentificeerd die sociaal kapitaal kunnen hebben, in vergelijking met andere vormen van kapitaal:

1. Sociaal kapitaal is (net als andere vormen van kapitaal) een duurzame bezitting (asset) waarin andere middelen geïnvesteerd kunnen worden met de verwachting dat het in de toekomst iets oplevert.
2. Sociaal kapitaal is (net als andere vormen van kapitaal) aanwendbaar en convertibel. Met andere woorden: een netwerk kan aangewend worden voor het inwinnen van bijvoorbeeld informatie en sociaal kapitaal kan omgevormd worden naar andere vormen van kapitaal door bijvoorbeeld een netwerk te gebruiken voor economisch gewin.
3. Sociaal kapitaal kan (net als andere vormen van kapitaal) gebruikt worden of als vervanging of als aanvulling op andere middelen.
4. Sociaal kapitaal moet net zoals menselijk- en fysiek kapitaal, maar niet zoals financieel kapitaal, onderhouden worden.
5. Sociaal kapitaal bevindt zich anders dan in alle andere vormen van kapitaal niet in de actoren, maar in de relaties met andere actoren.
6. Anders dan economische vormen van kapitaal zijn de investeringen om sociaal kapitaal op te bouwen, niet vatbaar voor gekwantificeerde meetmethoden.

Na het noemen van de eigenschappen van sociaal kapitaal kunnen we sociaal kapitaal als volgt definiëren:

De totale capaciteit aan middelen die geactiveerd kan worden via het netwerk.

³ In hun artikel noemen Adler & Kwon (2002) zeven eigenschappen, één daarvan kwam overeen met die van Nahapiet & Goshal (1998) en is daarom buiten beschouwing gelaten.

Voorbeelden van welke middelen geactiveerd kunnen worden zijn weergegeven in figuur 1. We zullen de relatie tussen sociaal kapitaal en netwerken beschrijven door in te gaan op het begrip netwerken.

2.1.3 Netwerken

Het hebben van sociaal kapitaal kent enkele voorwaarden. Allereerst is er een netwerk nodig, waarbinnen zich dan het sociaal kapitaal bevindt. Om sociaal kapitaal te creëren moeten er middelen in het netwerk geïnvesteerd worden en is het nodig om, wanneer er eenmaal sociaal kapitaal aanwezig is, dit te onderhouden. Sociaal kapitaal vraagt dus om minimaal twee handelingen: het creëren van een netwerk (indien dit nog niet aanwezig is) en het onderhouden ervan (om het sociaal kapitaal op te bouwen en/of te behouden). Een derde handeling is het vergroten van het netwerk om zo nieuw sociaal kapitaal te kunnen activeren. Vanuit de context van dit onderzoek hebben deze handelingen het doel om sociaal kapitaal te gebruiken. Deze handelingen zijn samen te vatten in het werkwoord *'netwerken'*. We kunnen nu de definitie van netwerken geven.

'netwerken is het creëren, onderhouden, vergroten en activeren van sociaal kapitaal voor organisatiedoelstellingen'.

Deze definitie is toepasbaar op elke organisatie en heeft voor elke organisatie een andere betekenis, aangezien elke organisatie in principe andere doelstellingen nastreeft. Enkele voorbeelden van deze doelen kunnen zijn: het gebruiken van het netwerk om geld te verdienen, expertise te ontwikkelen en/of bekendheid te verwerven.

2.1.4 Conclusie

Als antwoord op de vraag: wat is netwerken? kunnen we zeggen dat netwerken uit twee belangrijke begrippen bestaat, namelijk netwerk en sociaal kapitaal. Wanneer we deze twee begrippen samenvoegen in een werkwoord ontstaat netwerken. We kunnen concluderen dat *'goed'* netwerken leidt tot het opbouwen en het gebruiken van het netwerk. Uit de definitie is af te lezen dat netwerken ook netwerkgebruik beslaat (lees: activeren sociaal kapitaal). Beide termen zullen in het hierna beschreven gedeelte gebruikt worden. We zullen daarom in het volgende gedeelte verder ingaan op de factoren die ervoor zorgen dat kenniswerkers meer gaan netwerken, ofwel hun netwerk meer gaan gebruiken.

2.2 Capaciteit, motivatie & gelegenheid

Wanneer over netwerkmanagement gesproken wordt zijn er twee dingen belangrijk: ‘*netwerk*’ en ‘*management*’. Het eerste begrip netwerk(en) is al uitgebreid behandeld. We richten ons daarom op het tweede gedeelte ‘*management*’ en gaan in op de vraag, welke (beïnvloedbare) factoren het netwerkgebruik bevorderen? Het identificeren en beschrijven van deze factoren zal het netwerken van kenniswerkers meer ‘*managementbaar*’ maken. We zullen eerst kijken naar de factoren die belangrijk zijn voor de kenniswerker, te weten: motivatie, capaciteit, netwerkstijl, aantal relaties en gelegenheid. Daarna zullen we ingaan op de aspecten die belangrijk zijn binnen een organisatie, te weten: organisatiecultuur, HRM beleid, leidinggeven en informatiemiddelen. De laatste aspecten die we beschrijven zijn het netwerkgebruik van de kenniswerker en de organisatie gevolgd door de omgevingsfactoren. We eindigen met een schematische weergave van de beschreven aspecten en de onderlinge relatie in het conceptuele netwerkmanagement model.

2.2.1 Raamwerk sociaal kapitaal

Wanneer men het netwerk wil gebruiken moet men het sociaal kapitaal activeren. Om factoren te beschrijven die van invloed zijn op het netwerkgebruik, maken we dan ook gebruik van een raamwerk dat zich richt op de factoren die van invloed op het activeren van sociaal kapitaal. Dit raamwerk is beschreven door Nahapiet en Goshal (1988) en richt zich voornamelijk op kennisdeling via het activeren van sociaal kapitaal. Hoewel wij ons niet alleen richten op het netwerkgebruik voor kennisdeling zijn er belangrijke redenen om dit model wel te gebruiken. Bolino et al. (2002) geven hier vier redenen voor:

1. Het raamwerk integreert veel facetten die besproken zijn in voorgaand werk.
2. Het raamwerk is goed bruikbaar voor het onderzoeken van sociaal kapitaal op organisatieniveau.
3. Het raamwerk integreert een cognitieve dimensie.
4. Het raamwerk legt een relatie tussen sociaal kapitaal en intellectueel kapitaal.

Nahapiet & Goshal (1988) beschrijven vier condities die nodig zijn om het sociaal kapitaal te activeren voor het uitwisselen van kennis. Deze condities zijn: gelegenheid, anticipatie van waarde, motivatie en capaciteit. Gelegenheid wordt bepaald door de mate van toegankelijkheid tot het netwerk. Anticipatie van waarde houdt in dat beide partijen zich bewust moeten zijn van de waarde die gecreëerd kan worden door het activeren van sociaal kapitaal. De verschillende partijen moeten het gevoel hebben dat het de moeite waard is,

ofwel gemotiveerd zijn om sociaal kapitaal te activeren. Als laatste is het belangrijk dat de capaciteit aanwezig is om informatie te kunnen combineren en te gebruiken. Adler & Kwon (2002) beschrijven dezelfde termen om sociaal kapitaal te activeren. Echter beschrijven zij anticipatie van waarde niet als conditie. Wij sluiten ons hier bij aan omdat de anticipatie van waarde zeer nauw verbonden is met motivatie. Het gevoel dat het de moeite waard is om sociaal kapitaal uit te wisselen (motivatie) heeft naar onze mening een sterke invloed op de anticipatie van de waarde van de uitwisseling. We zullen de overgebleven begrippen capaciteit, motivatie en gelegenheid verder toelichten. Tevens zullen we ingaan op de persoonlijke netwerkstijl en het aantal relaties. De persoonlijke netwerkstijl speelt een belangrijke rol binnen de relationele en cognitieve dimensie van het raamwerk van Nahapiet en Goshal (1988). Het aantal relaties speelt een belangrijke rol in de structurele dimensie binnen het raamwerk Nahapiet en Goshal (1988).

2.2.2 Motivatie

Om motivatie goed te kunnen beschrijven gebruiken we een definitie afkomstig uit onderzoek naar organisatie motivatie. In deze onderzoeken wordt ook wel de term werkmotivatie gebruikt. Pinder, in Orpen (1997) geeft de volgende definitie van werkmotivatie.

“Work motivation is a set of energetic forces that originates both within as well as beyond an individual’s being, to initiate work-related behavior, and to determine its form, direction, intensity, and duration. ” (p. 11)

Uit de definitie van motivatie zijn twee aspecten te halen. Als eerste wordt motivatie geïdentificeerd als een kracht die energie geeft en er voor zorgt dat een werknemer overgaat tot actie. De tweede is dat deze kracht invloed heeft op de manier, richting, intensiteit en duur van gedrag. Ofwel het verklaard waar medewerkers toe gemotiveerd zijn om iets te bereiken, hoe ze het gaan bereiken, hoe hard ze het zullen proberen om het te bereiken en wanneer ze zullen stoppen (Orpen, 1997). Motivatie kan verschillende vormen aannemen. Volgens de self-determination theory van Ryan & Deci (2000) weerspiegelt motivatie een bepaalde vorm van intentie om een handeling te verrichten (voor de kenniswerker is dit de handeling om te netwerken). Deze handeling kan zelf geïnitieerd (intrinsiek) of het resultaat zijn van een externe aanmoediging (extrinsiek). Volgens de self-determination theory zal een kenniswerker intrinsiek gemotiveerd zijn wanneer hij netwerkt voor zijn eigen gewin (bijvoorbeeld omdat hij de handeling netwerken leuk vindt). Een kenniswerker zal extrinsiek gemotiveerd zijn wanneer hij niet netwerkt omdat hij de handeling zo leuk vindt, maar omdat

hij beloont wordt omdat hij netwerkt. We gaan er vanuit dat de motivatie om te netwerken voornamelijk voortkomt uit intrinsieke motivatie, aangezien we ons hele leven al netwerken en voor het uitvoeren van de handeling netwerken niet beloont worden.

Aangezien motivatie een bepalende factor is in hoe een bepaalde handeling verricht wordt, gaan we er vanuit dat wanneer een kenniswerker gemotiveerd is om te netwerken hij ook vaker gebruik zal maken van zijn netwerk. Motivatie om te netwerken noemen we dan netwerkmotivatie. Voor netwerkmotivatie hebben we de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 1a: Netwerkmotivatie heeft een positief effect op het netwerkgebruik van de kenniswerker.

2.2.3 Capaciteit

Een kenniswerker die ‘voldoende’ capaciteit heeft om te netwerken zal op een juiste manier gebruik maken van de aspecten die door Nahapiet & Goshal (1988) zijn beschreven in de relationele en cognitieve dimensie. De cognitieve dimensie vertegenwoordigt de middelen die ervoor zorgen dat er een gedeelde betekenis en gedeeld begrip tussen de verschillende deelnemers van het netwerk is. De verschillende facetten die hierbij een rol spelen zijn de gedeelde doelen en gedeelde cultuur tussen de relaties van een netwerk. Belangrijke factoren bij de relationele dimensie zijn: vertrouwen, normen, verplichtingen en verwachtingen en identificatie (Nahapiet & Goshal, 1988). Vertrouwen is wellicht de belangrijkste relationele factor voor het netwerkgebruik. In relaties waar veel vertrouwen is zijn mensen eerder geneigd om in te gaan op sociale uitwisseling in het algemeen (Nahapiet & Goshal, 1988). Nahapiet & Goshal (1988) zien een norm als een consensus in het sociale systeem. Hierbij nemen ze aan dat normen een bepaalde vorm van sociaal kapitaal kunnen weergeven. Normen kunnen een goede basis bieden voor samenwerking en het gebruiken van het netwerk. Verplichtingen representeren volgens Nahapiet & Goshal (1988) een commitment of plicht om een actie in de toekomst uit te voeren. Nahapiet & Goshal (1988) suggereren dat verplichtingen en verwachtingen invloed hebben op de motivatie om kennis te delen of toegang te geven tot kennis. Om dit te benadrukken gebruiken ze de opmerking “*There is no such thing as a free lunch*”(p255). Identificatie is het proces waarbij individuen zich vereenzelvigen met een ander persoon of groep (Nahapiet & Goshal, 1988). Identificatie met een groep zorgt ervoor dat er een bezorgdheid ontstaat voor de collectieve voortgang (Nahapiet & Goshal, 1988). Samengevat houdt het bovengenoemde in dat wanneer een kenniswerker gebruik wil maken van zijn netwerk, hij zoveel mogelijk rekening moet houden

met de aspecten afkomstig uit de relationele en cognitieve dimensie. We zullen verder ingaan op deze aspecten bij de beschreven netwerkstijlen.

De capaciteit om te netwerken wordt naar onze mening voor een deel ook door persoonlijke eigenschappen zoals zelfbewustzijn (Brass et al., 2004) en andere omgevingsfactoren beïnvloed. We zullen deze hieronder toelichten.

Gelijkheid in actoren: Mensen die dezelfde eigenschappen hebben zijn eerder geneigd om interactie met elkaar te zoeken dan mensen die niet hetzelfde zijn (Davis, 1966). Gelijkheid maakt communicatie makkelijker, vergroot de voorspelbaarheid van het gedrag en straalt vertrouwen en wederkerigheid uit (Brass et al., 2004). Gelijkheid kan zich uiten in leeftijd, sekse, opleiding, prestige, sociale klasse, lengte van dienstverband en functie (Carley, 1991).

Persoonlijkheid: Onderzoek wijst uit dat persoonlijkheid effect kan hebben op de manier van netwerken (Mehra, Kilduff & Brass, 2001). Hieruit blijkt dat mensen die in het midden van een netwerk staan een hoge score hebben op zelfbewustzijn.

Omgevingsfactoren: Een fusie of een acquisitie of andere ingrijpende organisatie veranderingen hebben een duidelijke impact op de netwerkpatronen, hoewel deze vaak tijdelijk zijn. Een andere omgevingsfactor is de nationale cultuur. Uit onderzoek is gebleken dat Franse werknemers een voorkeur hebben voor zwakke relaties op het werk en Japanse werknemers juist meerdere sterke banden prefereren (Monge & Eisenberg, 1987).

Samenvattend kunnen we zeggen dat wanneer een kenniswerker voldoende capaciteit heeft om te netwerken, hij ook meer zal netwerken en dus zijn netwerk zal gebruiken. Capaciteit om te netwerken noemen we netwerkcapaciteit en komen dan tot de volgende hypothese:

Hypothese 1b: Netwerkcapaciteit heeft een positief effect op het netwerkgebruik van de kenniswerker.

2.2.4 Persoonlijke netwerkstijl

Nahapiet & Goshal (1998) identificeren (zoals eerder al beschreven) factoren vanuit de cognitieve en relationele dimensie waaraan voldaan moet worden om het sociaal kapitaal te activeren. Voor de relationele dimensie gaan wij er vanuit dat wanneer een kenniswerker met zijn relaties vertrouwen en identificatie deelt, het makkelijker is om deze relaties te gebruiken. De normen, verwachtingen en verplichtingen zien wij als één en noemen dit de norm van wederkerigheid. Wanneer een kenniswerker zich houdt aan de normen die gelden binnen zijn

netwerk zal het gebruiken hiervan makkelijker worden. Kenniswerkers zullen eerder geneigd zijn om banden aan te gaan met mensen die gelijk zijn aan henzelf. Een goede netwerker is zich hier van bewust en zal hier rekening mee proberen te houden.

Het is belangrijk dat een kenniswerker rekening houdt met de bovengenoemde aspecten. Het blijkt echter dat deze aspecten voor een grote mate afhankelijk zijn van de perceptie van kenniswerkers over netwerken. Hierbij zijn niet alleen de aspecten van belang die voortkomen uit het raamwerk van Nahapiet en Goshal (1998). Dit blijkt uit een meetinstrument genaamd De Netwerkscan die ontwikkeld is door BuzzyChain en onderzocht is onder kenniswerkers (n=250). Dit instrument geeft een indicatie van de persoonlijke netwerkstijl. Hoewel niet direct genoemd, komt een aantal van de factoren uit de netwerkscan overeen met de condities van de cognitieve en relationele dimensie. De bestaande netwerkscan kent vier kwadranten: Samenwerken, Creatief, Structuur en Bewust. Elk kwadrant staat voor een eigen netwerkstijl. We hebben de verschillende stijlen hieronder beschreven.

Samenwerken: In deze netwerkstijl ligt de nadruk op ‘warmte’. Er worden goede menselijke relaties gecreëerd. Er wordt vertrouwen geschept en er is een hoge mate van identificatie. Er wordt een win/win situatie gecreëerd waarbij rekening gehouden wordt met de norm van wederkerigheid.

Structuur: Hier wordt de nadruk gelegd op het aanleggen van documentatie en structuur. Relaties worden goed bijgehouden en het netwerken zelf wordt systematisch en doordacht uitgevoerd.

Creatief: Bij deze netwerkstijl draait het vooral om expansie en innovatie. Nieuwe relaties zijn belangrijker dan bestaande, er is veel initiatief in netwerken, er is een groot bewustzijn en de nieuwste technieken worden hierbij gehanteerd.

Bewust: Het draait hier om het behalen van persoonlijke netwerkdoelen en er wordt dus bewust een netwerk opgebouwd. Er wordt gekeken naar wat een netwerk op kan brengen, er wordt meer aandacht besteed aan waardevolle relaties, waarbij waarde wordt gehecht aan het hebben van verschillende relaties over verschillende sectoren.

Uit de verschillende stijlen valt duidelijk op te maken dat er verschillende manieren zijn om te netwerken. Een kenniswerker die meerdere stijlen beheerst zal waarschijnlijk ook zijn

netwerk beter kunnen benutten. Dit zal bijdragen aan zowel de netwerkmotivatatie als de netwerkcapaciteit van de kenniswerker. We komen dan tot de volgende hypothese:

Hypothese 2: De netwerkstijlen Creatief, Structuur, Samenwerken en Bewust hebben een positief effect op de (a) netwerkcapaciteit en (b) de netwerkmotivatatie van de kenniswerker.

2.2.5 Aantal relaties

Het aantal relaties is afkomstig uit de nog niet eerder beschreven structurele dimensie van het raamwerk van Nahapiet & Goshal (1998).

Zoals eerder is aangegeven is een netwerk nodig om sociaal kapitaal te hebben. Het is daarom essentieel dat een kenniswerker relaties heeft, ofwel een netwerk. Wanneer in het uiterste geval een kenniswerker geen netwerk heeft, is er ook geen sociaal kapitaal aanwezig.

Wanneer een groot netwerk aanwezig is, zal daarentegen meer sociaal kapitaal aanwezig zijn. We gaan er vanuit dat hoe groter het netwerk hoe meer sociaal kapitaal er aanwezig is en hoe meer hier gebruik van gemaakt zal worden.

Bij een netwerk is het niet alleen belangrijk uit hoeveel relaties deze bestaat, maar ook hoe deze bereikt worden. Gaat dit via e-mail, social communities of andere middelen? We gaan er namelijk vanuit dat door het gebruik van deze middelen het aantal relaties zal toenemen en daarbij het gebruik van het netwerk. Aangezien het opbouwen en onderhouden van een netwerk tijd kost zal dit ook een bepalende factor zijn in de grootte van het netwerk van een kenniswerker. Netwerkmotivatatie zal hier een bepalende factor in spelen. Netwerkmotivatatie bepaalt namelijk (zoals eerder beschreven) hoe lang een bepaalde handeling verricht wordt. We komen dan tot de volgende hypothesen.

Hypothese 3: De relatie tussen netwerkmotivatatie en netwerkgebruik kenniswerker wordt gemedieert door tijd.

Hypothese 4: De relatie tussen tijd besteed aan netwerken en het netwerkgebruik van kenniswerkers wordt gemedieert door het aantal relaties dat een kenniswerker gebruikt voor zijn werk.

Hypothese 5: Het gebruik van (a) sociale netwerksites (SNS), (b) de telefoon, (c) e-mail, (d) persoonlijke afspraken, (e) een blog om het netwerk te onderhouden, heeft een positief effect op het netwerkgebruik.

Hypothese 6: Het gebruik van (a) SNS, (b) de telefoon, (c) e-mail, (d) persoonlijke afspraken, (e) een blog om het netwerk te onderhouden, heeft een positief effect op het aantal relaties van de kenniswerker.

2.2.6 Gelegenheid

We zullen gelegenheid niet meten als variabele. Gelegenheid moet naar onze mening namelijk gecreëerd worden vanuit de organisatie en bestaat uit verschillende losstaande variabelen. Gelegenheid heeft verschillende effecten op de netwerkmotivatie en netwerkcapaciteit van de kenniswerker. Gelegenheid zal de mogelijkheid bieden voor een kenniswerker om zijn volledige netwerkcapaciteiten te benutten om te netwerken. Wanneer er gelegenheid zal zijn voor een kenniswerker om zijn netwerkcapaciteit verder te ontwikkelen zal dit er tevens toe leiden dat de netwerkcapaciteit zal toenemen.

Om te beschrijven welk effect gelegenheid op motivatie heeft zullen we kort ingaan op de interactiebenadering. Volgens deze benadering komt netwerkmotivatie tot stand door een wisselwerking van interne en externe krachten (Wijsman, 2000). Interne krachten bevinden zich in de persoon zoals de persoonlijke kenmerken, waarden en attitudes. Externe krachten bevinden zich in een bepaalde situatie en bestaan uit stimuli en mogelijkheden. Gelegenheid kan gezien worden als een externe kracht en is bepalend voor de situatie waarin een kenniswerker kan netwerken. Een organisatie kan een kenniswerker motiveren door middel van het creëren van stimuli ofwel het creëren van gelegenheid. Om de relatie te leggen naar netwerkmanagement zouden we kunnen zeggen dat de ‘*handeling*’ netwerkmanagement bestaat uit het creëren van gelegenheid om te netwerken (door het stimuleren van de netwerkmotivatie en de netwerkcapaciteit).

Een onderzoek dat ingaat op de factoren die van invloed zijn op netwerken is die van Ritter (1999). De context van het onderzoek is echter anders dan van dit onderzoek. Ritter (1999) richt zich in zijn onderzoek vooral op bestaande en (zakelijke) formeel vast gelegde relaties in de technische sector. Wij richten ons op alle relaties, ongeacht welke sector en deze hoeven niet formeel vastgelegd te zijn. In zijn onderzoek heeft hij een schaal ontwikkeld waarmee (zoals hij het zelf benoemd) de netwerkcompetentie van een organisatie kan worden gemeten. Later heeft hij deze schaal verder ontwikkeld (Ritter et al., 2002). Ritter (1999) definieert netwerkcompetentie als volgt: “*a company’s degree of network competence is defined as the degree of network management task execution and the degree of network management qualification possessed by the people handling a company’s relationships*” (p 471).

Op basis van deze definitie heeft Ritter (1999) vier organisatiefactoren geïdentificeerd die ervoor zorgen dat een organisatie zich meer op netwerken richt. Hoewel (zoals genoemd) de context van het onderzoek anders is, is het wel mogelijk om deze factoren voor dit onderzoek te adopteren. We kunnen dit doen omdat deze factoren een effect hebben op het voor dit onderzoek belangrijke aspect gelegenheid. De vier organisatiefactoren zijn de volgende:

1. de aanwezigheid van interne middelen;
2. de netwerk oriëntatie van het human resource management (HRM) beleid;
3. de integratie van communicatiestructuur;
4. de openheid van de organisatiecultuur.

De integratie van communicatiestructuur zorgt er volgens Ritter (1999) voor dat informatie beschikbaar is voor degenen die verantwoordelijk zijn voor relaties. De aanwezigheid van interne middelen staat voor de interne managementmiddelen die nodig zijn voor het onderhouden van klantrelaties. Het gaat hier voornamelijk om informatiemiddelen en middelen die het mogelijk maken om informatie te verkrijgen. Met netwerk oriëntatie van het HRM beleid wordt de mate, waarin nieuwe kenniswerkers geselecteerd en beloont worden op hun netwerkqualiteiten, bedoeld. Een open organisatiecultuur zorgt er volgens Ritter (1999) voor dat medewerkers meer ondernemend zijn en dat de organisatie meer extern gericht is. In een later onderzoek beschrijven Ritter & Gemünden (2003) en Ritter et al.(2002) dat het management ook een belangrijke factor is bij de netwerkgerichtheid van de organisatie.

De integratie van de interne communicatie, de beschikbare (informatie)middelen, de afstemming van het HR beleid op netwerken en het management zijn niet direct over te nemen van Ritter (1999) omdat zoals eerder genoemd de context van zijn onderzoek anders is. We zullen daarom alleen de aspecten als zodanig overnemen en interpreteren in de context van dit onderzoek. We zullen nu de verschillende factoren per variabele beschrijven en aangeven welke relatie deze hebben met de netwerkmotivatie en/of de netwerkcapaciteit van de kenniswerker.

2.2.7 HRM beleid

Een organisatie kan gelegenheid creëren door zijn HRM beleid af te stemmen op netwerken. Ritter (1999) beschrijft hiervoor twee aspecten. Het eerste aspect is het aanname beleid, het tweede aspect is het afstemmen van de beoordeling op basis van succes met relaties. Het eerste aspect is goed te gebruiken voor dit onderzoek. Het is goed mogelijk nieuwe kenniswerkers te selecteren op hun netwerkqualiteiten. Door dit te doen kan een organisatie

van te voren duidelijk maken dat netwerken van de kenniswerker verwacht wordt. Wanneer een organisatie hier op let weet zij ook precies welke netwerkkwaliteiten ze in huis halen bij het aannemen van een nieuwe kenniswerker. Op deze manier zal de netwerkcapaciteit van de kenniswerker toenemen. Het tweede aspect is discutabel. Volgens de goalsetting- theorie van Locke & Latham in Kluytmans (2000) is een waarderingssysteem van invloed op het motivatieproces. Een waarderingssysteem kan zorgen voor tevredenheid en dit zal invloed hebben op het resultaat van de kenniswerker. Het zou dus zo kunnen zijn dat een waarderingssysteem, dat zich richt op het gebruiken van het netwerk, er voor zorgt dat een kenniswerker gemotiveerd raakt om zijn netwerk te gebruiken. Echter, de eigenschappen van sociaal kapitaal hebben ons geleerd dat de investeringen om sociaal kapitaal op te bouwen niet vatbaar zijn voor gekwantificeerde meetmethoden. Het zou dus heel moeilijk, dan wel onmogelijk zijn om als organisatie een meetmethode te baseren op het gebruiken van het netwerk. Om deze reden zullen we het tweede aspect van Ritter (1999) niet overnemen. Wat we als extra mee nemen (omdat het naar onze mening de gelegenheid om te netwerken zal vergroten) is het stimuleren van flexibel werken en het stimuleren van het aangaan van nieuwe relaties. We gaan er vanuit dat afstemming van het HRM beleid op netwerken voor de kenniswerker zal zorgen voor meer netwerkmotivatie en netwerkcapaciteit. We noemen afstemming van het HRM beleid op netwerken dan netwerk HRM beleid en komen tot de volgende hypothese.

Hypothese 7: Netwerk HRM beleid heeft een positief effect op (a) de netwerkmotivatie en (b) de netwerkcapaciteit van de kenniswerker.

2.2.8 Informatiemiddelen

Gelegenheid wordt ook gecreëerd wanneer een organisatie zijn organisatiemiddelen afstemt op netwerken. Zoals we al eerder hebben beschreven is het moeilijk om sociaal kapitaal te delen. We gaan er ook niet vanuit dat een kenniswerker zomaar het sociaal kapitaal van een collega kan gebruiken. We gaan er vanuit dat de relaties die collega's hebben publiekelijk gemaakt kunnen worden. Met andere woorden, kenniswerkers kunnen kenbaar maken welke relaties ze hebben en dus welk sociaal kapitaal ze eventueel kunnen activeren. Op deze manier wordt hun sociaal kapitaal publiek bekend en kunnen collega's daar eventueel gebruik van maken door zich bij een bepaalde relatie te laten introduceren. Dit kan voornamelijk bereikt worden met het gebruik van een goed customer relations management (CRM) systeem. Wanneer de informatiemiddelen dit ondersteunen zal dit de gelegenheid tot het gebruik van het netwerk doen toenemen, aangezien er ook toegang is tot het sociaal kapitaal van collega's.

In zekere mate zorgt dit ook voor integratie van de communicatie. We zullen de integratie van de communicatie dan ook niet apart beschrijven.

We gaan er net zoals Ritter (1999) vanuit dat wanneer kenniswerkers bepaalde middelen mogen en kunnen gebruiken, dit een positief effect zal hebben op hun netwerkcapaciteit. Echter zullen deze middelen anders dan bij Ritter (1999) afgestemd worden op hedendaags gebruikte middelen zoals bijvoorbeeld sociale netwerksites.

Wanneer kenniswerkers onderling meer over netwerken praten en op de hoogte worden gehouden van nieuwe ontwikkelingen op het gebied van netwerkmiddelen, zal dit motiverend werken op de kenniswerker. Omdat de middelen voornamelijk bestaan uit informatiemiddelen die zich richten op netwerken, zullen we deze variabele netwerk informatiemiddelen noemen. We komen dan tot de volgende hypothese:

Hypothese 8: Netwerk informatiemiddelen hebben een positief effect op (a) de netwerkmotivatie en (b) de netwerkcapaciteit van de kenniswerker.

2.2.9 Organisatiecultuur

Een belangrijke bron voor gelegenheid om te netwerken bevindt zich in de organisatiecultuur. Het begrip organisatiecultuur wordt vaak gebruikt om een omschrijving te geven van het eigensoortige karakter van een organisatie. Het karakter van een organisatie kan verklarend zijn voor de manier van doen van de werknemers van een organisatie. Deal en Kennedy in Alblas & Wijsman (2001) beschrijven de organisatiecultuur ook wel als ‘*de manier waarop we hier de dingen gewend zijn te doen*’(p. 352). Een karakter van een organisatie is te herkennen aan een patroon van gedragingen (Alblas & Wijsman, 2001). Het patroon is het ‘*zichtbare*’ gedeelte van de organisatiecultuur. Voor het beschrijven van deze patronen maken we gebruik van het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) welke is ontwikkeld door Quin et.al. (2003). Het OCAI model onderscheidt verschillende culturen die verdeeld zijn over vier assen, zoals te zien is in figuur 2. Hier zijn vier culturen te onderscheiden, die verschillen tussen interne en externe gerichtheid en van gestructureerd naar ongestructureerd lopen. De verschillende culturen zijn onder figuur twee verder toegelicht.



Figuur 2: Raamwerk verschillende organisatieculturen (Quin & Cameron, 1983)

De **hiërarchiecultuur** wordt gekenmerkt door een geformaliseerde en gestructureerde werkplek. Procedures bepalen wat de mensen doen. De lange-termijn zorgen van de organisatie zijn stabiliteit, voorspelbaarheid en efficiëntie. Regels en procedures houden de organisatie bijeen. Succes wordt gedefinieerd in het kader van betrouwbare leveringen, soepele planning en lage kosten. Het personeelsmanagement moet zorgen voor zekerheid over de baan en voorspelbaarheid.

De **marktcultuur** wordt gekenmerkt door een resultaatgerichte werkomgeving. De leiders zijn onverbiddelijk, hard en veeleisend. Het bindmiddel dat de organisatie bijeen houdt is de nadruk op winnen. De lange-termijn zorgen betreffen concurrerend optreden en het behalen van ambitieuze doelstellingen. Succes wordt gedefinieerd in termen van marktaandeel en de concurrentie achter je laten. De organisatiestijl is er een van niets ontziende competitie.

De **familiecultuur** wordt gekenmerkt door een mensvriendelijke plek om te werken, waar de medewerkers veel met elkaar gemeen hebben. Leiders worden beschouwd als mentoren en soms zelfs als vaderfiguren. De organisatie wordt bijeengehouden door loyaliteit en traditie, de betrokkenheid is groot. De nadruk ligt op de lange termijn voordelen van persoonlijke ontwikkeling en de organisatie hecht veel belang aan teamwerk, participatie en consensus. Succes wordt gedefinieerd binnen het kader van ontvankelijkheid voor behoeften van de klant en zorg voor de mensen.

De **adhocratiecultuur** wordt gekenmerkt door een dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving. De mensen steken hun nek uit en durven risico's te nemen. De leiders zijn vernieuwend en risicogericht. Het bindmiddel van de organisatie is de wil tot vernieuwing en het streven voorop te lopen waar het gaat om nieuwe kennis, producten en/of diensten. Voor de lange termijn ligt de nadruk op groei en het aanboren van nieuwe bronnen. De organisatie bevordert individueel initiatief.

Het is door Ritter, (1999) en Deshpandé et al., (1993) aangetoond dat het beter is om een adhocratiecultuur te hebben dan een hiërarchiecultuur als een organisatie zich meer wil richten op het netwerk. We gaan er vanuit dat wanneer een organisatiecultuur extern gericht is dit terug te zien is in de netwerkmotivatie en netwerkcapaciteit van de kenniswerkers. We nemen aan dat de organisatiecultuur extern gericht is wanneer de adhocratie- en/of de marktcultuur meer aanwezig zijn binnen een organisatie dan de familie- en hiërarchiecultuur. We komen dan uit op de volgende hypothese.

Hypothese 9: Een extern gerichte organisatiecultuur heeft een positief effect op (a) de netwerkmotivatie en (b) de netwerkcapaciteit van de kenniswerker.

2.2.10 Leiderschapsstijl

In hun onderzoek beschrijven Ritter & Gemünden (2003) en Ritter et al.(2002) vier algemeen geaccepteerde managementtaken die belangrijk zijn. Dit zijn plannen, organiseren, controleren en personeelsbeleid. Echter is het niet mogelijk om de schalen, gebruikt in deze onderzoeken, over te nemen, aangezien de schalen te veel verwijderd zijn van dit onderzoek. Een manager kan voor zijn kenniswerkers niet plannen en/of organiseren wanneer hij wel of geen contact maakt met zijn relaties. Controleren is wellicht wel een mogelijkheid door regelmatig met zijn kenniswerkers te bespreken in hoeverre zij netwerkactiviteiten ontplooiën. We gaan er vanuit dat leiderschap een belangrijke rol zal spelen binnen de netwerkmotivatie en de netwerkcapaciteit van de kenniswerker. De manager zal voornamelijk de rol van externe stimuli innemen zoals beschreven in de interactiebenadering. De netwerkcapaciteit zal vergroot worden wanneer een leidinggevende kenniswerkers de gelegenheid geeft om te netwerken en kenniswerkers hun netwerkcapaciteit dus beter in kunnen zetten. We noemen dit dan netwerk leidinggeven en komen tot de volgende hypothese.

Hypothese 10: Netwerk leidinggeven heeft een positief effect op (a) de netwerkmotivatie van en (b) de netwerkcapaciteit van de kenniswerker.

2.2.11 Netwerkgebruik

Bij het gebruiken van het netwerk hebben we in de inleiding drie handelingen genoemd. Het verspreiden, ontwikkelen en uitvoeren van de visie, missie, strategie, doelstelling en uitvoering (VMSDU). Deze handelingen zullen we als basis gebruiken om te meten hoe vaak een organisatie en kenniswerker zijn netwerk gebruikt. We zullen eerst een beschrijving geven van de genoemde begrippen.

Voor de visie hanteren we de volgende definitie:

‘Vision is a mental perception of the kind of environment an individual, or an organization, aspires to create within a broad time horizon and the underlying conditions for the actualization of this perception. It is a ‘description of something (an organization, a corporate culture, a business, a technology, an activity) in the future’. ‘It could also be a ‘concept for a new and desirable future reality that can be communicated throughout the organization’ (El-Namaki, 1992).

Een visie is dus een consistente blik op de toekomst en geeft de gewenste situatie aan. Het is als het ware een foto van de situatie die de organisatie nastreeft. Bij het realiseren van de visie is het van belang inzicht te hebben in de partijen die van invloed zijn op de gewenste verandering. Wie werken mee en wie werken tegen bij het veranderen? En waarom? Het is dan ook van belang dat het netwerk wordt betrokken bij het ontwikkelen hiervan.

Voor de missie gebruiken we de volgende definitie:

‘De missie is een ruim gedefinieerde, duurzame beschrijving van de ondernemingsdoelstellingen en van de punten waarop het bedrijf zich onderscheidt van andere, soortgelijke bedrijven’ (Huizingh, 2003, p.137).

Een missie laat zich ook wel vertalen als mission statement. Een missie is het verlengde van de visie van een organisatie. De strategie is een uitspraak omtrent de doelstellingen die een organisatie moet nastreven en beslaat de wegen waarlangs, of de wijze waarop dit zal geschieden en de middelen die daarvoor nodig zijn (Keunig & Lange, 2004). Strategie is gebaseerd op hetgeen wat beschreven is in de missie en de visie. De laatste brug tussen het strategisch denken en het praktisch doen is die naar de doelstellingen en de plannen van de organisatie. Een plan kan omschreven worden als een beschrijving van de te bereiken doelstellingen, waarbij een doel kan worden omschreven als een beoogde gewenste situatie

(Keunig & Lange, 2004). De uitvoering is dan het effectueren van de beschreven plannen en doelen.

We meten twee aspecten. We zullen op organisatieniveau meten in hoeverre de organisatie als geheel het netwerk gebruikt om de VSMDU tot stand te laten komen en/of te verspreiden. Als tweede meten we in hoeverre de individuele kenniswerker gebruik maakt van zijn netwerk bij het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden. We nemen aan dat wanneer een organisatie zijn netwerk vaker gebruikt voor het tot stand laten komen van de VSMDU, dit een motiverend effect heeft op het netwerkgebruik door de kenniswerker. We zien dit als een externe stimuli op de motivatie.

Het gebruik van het netwerk om de VSMDU tot stand te laten komen wordt waarschijnlijk voor een grote mate bepaald door de afstemming van de eerder genoemde organisatiefactoren. Een organisatie die deze aspecten afstemt op netwerken zal in zijn geheel ook meer het netwerk gebruiken. We komen dan tot de volgende hypothesen.

Hypothese 11: Netwerkgebruik van een organisatie heeft een positief effect op de netwerkmotivatie van de kenniswerker.

Hypothese 12 : (a) Netwerk leidinggeven, (b) netwerk HRM beleid, (c) netwerk informatiemiddelen en (d) de externe organisatieculturen hebben een positief effect op het netwerkgebruik van de organisatie.

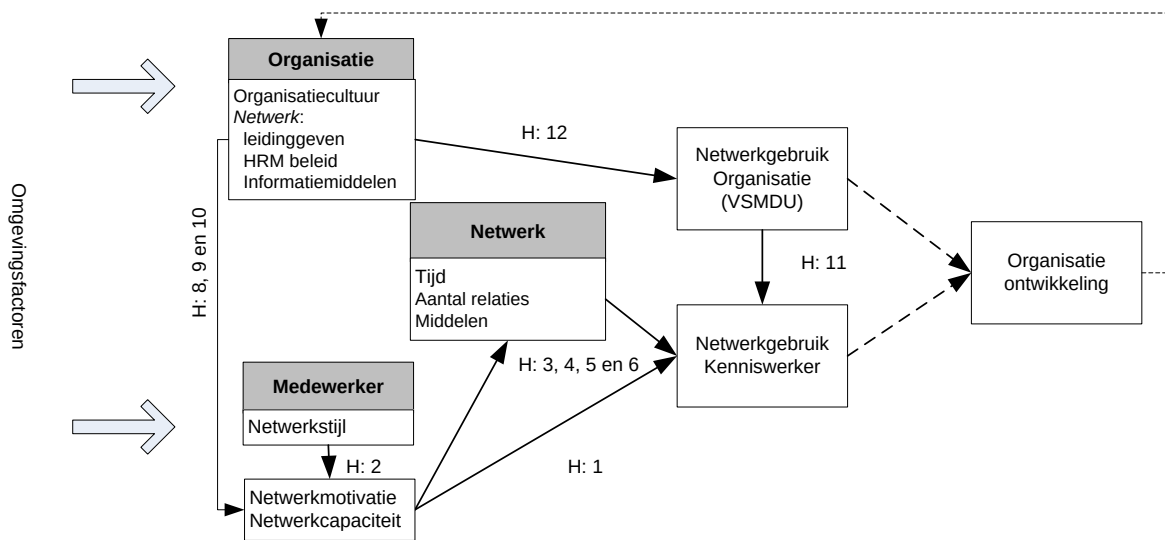
2.2.12 Omgevingsfactoren

Hoewel er geen bestaande literatuur is die ons aanleiding geeft om te verwachten dat er omgevingsfactoren zijn die van invloed zijn op het netwerkgebruik van zowel de organisatie als de kenniswerker, is het niet verstandig om dit uit te sluiten. We verwachten daarom dat er wellicht een verschil is tussen verschillende organisaties (profit en non-profit), functies (leidinggevende en niet leidinggevende), leeftijden en het aantal dienstjaren.

2.3 Conceptueel netwerkmanagement model

We kunnen nu antwoord geven op de vraag, welke (beïnvloedbare) factoren bevorderen het netwerkgebruik. De organisatieaspecten (netwerk leidinggeven, organisatiecultuur, Netwerk HRM beleid en netwerk informatiemiddelen) hebben een effect op zowel het gebruik van het netwerk van de organisatie als op de medewerkeraspecten netwerkmotivatie en netwerkcapaciteit. De netwerkstijl heeft binnen de medewerkeraspecten een effect op de

netwerkmotivatie en netwerkcapaciteit van de kenniswerker. De medewerker- en netwerkaspecten hebben vervolgens een effect op het gebruiken van het netwerk door de kenniswerker. Het gebruik van het netwerk door de kenniswerker en organisatie zorgt voor organisatieontwikkeling (Wu & Tsai, 2005; Chell & Baines, 2000; Dyer & Nobeoka, 2000; Gemünden et al., 1996). Tevens gaan we er vanuit dat wanneer een organisatie voor zijn ontwikkeling zich meer gaat richten op het netwerk dit weer een effect heeft op de organisatieaspecten. Als laatste gaan we er vanuit dat er omgevingfactoren van invloed zijn op de organisatie-, netwerk- en medewerkeraspecten. Hetgeen wat hierboven is beschreven is afgebeeld in figuur 3.



Figuur 3: Conceptueel netwerkmanagement model

In het volgende hoofdstuk zullen we beschrijven op welke wijze we de veronderstelde verbanden gaan testen.

3 ONDERZOEKSOPZET

In dit hoofdstuk is beschreven op welke wijze de gegevens ten behoeve van dit onderzoek verzameld zijn. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van een voor- en een hoofdonderzoek. Van beide onderzoeken is een zo uitgebreid mogelijke omschrijving geven van de methodes die gebruikt zijn. We zullen beginnen met het beschrijven van het vooronderzoek gevolgd door een beschrijving van het hoofdonderzoek. We besteden ook enige aandacht aan de voor- en nadelen van de verschillende methodes in het gedeelte mixed design. Daarna beschrijven we van alle constructen de gebruikte meetmethodes. Als laatste beschrijven we de analyse methodes.

3.1 Vooronderzoek

Het doel van het vooronderzoek was het pre-testen van het onderzoeksmodel zoals beschreven in hoofdstuk twee. Het pre-testen van het model is gedaan middels interviews. Er is gekozen voor het houden van interviews omdat deze de mogelijkheid bieden om dieper op verschillende onderwerpen in te gaan wanneer dat nodig is. Hierdoor bestaat tevens de kans dat er nieuwe onverwachte informatie gevonden wordt.

Voor de interviews zijn vragen opgesteld die verdeeld konden worden over de verschillende variabelen. Er zijn voornamelijk vragen gesteld waarbij de geïnterviewden aan moesten geven hoe belangrijk zij een variabele vonden met betrekking tot netwerken en hoe zij deze variabele zouden beschrijven (zie voor het volledige interview bijlage 1).

Uiteindelijk zijn er vier interviews gehouden van ongeveer een uur. Deze zijn gehouden bij vier managers van de volgende organisaties: IBM, Microsoft, Beeckestijn Business School en De IJsselhallen (te Zwolle). Één interview is telefonisch afgenomen. De overige interviews zijn gehouden bij de organisaties zelf waarbij een (vergader) ruimte beschikbaar werd gesteld. De geïnterviewde was op de hoogte van het onderwerp van het interview, maar was van te voren niet op de hoogte van de vragen. Voordat het interview begon werden eerst de volgende punten besproken:

- Het onderwerp van het interview werd nogmaals uitgelegd.
- Er werd uitgelegd dat het een semigestructureerd interview was.
- Wat er met de resultaten werd gedaan.
- Er werd gevraagd of er bezwaren waren tegen het opnemen van het interview.

- De garantie werd gegeven dat de gegevens volledig anoniem verwerkt zouden worden.

Voor de verwerking van de interviews geldt dat deze zijn opgenomen en vervolgens per vraag zijn uitgetypt. Aangezien er maar vier interviews gehouden zijn was de data vrij overzichtelijk. De antwoorden van de vragen waren goed met elkaar te vergelijken. De analyse is gedaan door van elke vraag de hoofdlijnen uit de antwoorden te halen en deze tussen de vier geïnterviewden te vergelijken. Er bleek bij de vier interviews een goede samenhang tussen de antwoorden te vinden. Het bleek tevens mogelijk om enkele antwoorden te gebruiken voor het creëren van items voor het hoofdonderzoek. De interviews hebben er ook toe geleid dat een extra variabele is toegevoegd, te weten interne netwerkbereidheid.

3.2 Hoofdonderzoek

Het hoofdonderzoek had als doel om het theoretisch model, welke is beschreven in hoofdstuk twee, verder te onderzoeken middels het aantonen van verbanden. Er is voor gekozen om de onderlinge verbanden zowel kwalitatief als kwantitatief te testen. Om het onderzoeksmodel kwantitatief te testen is gekozen voor een vragenlijst om zo een grote groep respondenten te bereiken. Voor het kwalitatieve gedeelte is gekozen voor gestructureerde interviews. Er is gekozen voor interviews omdat uit het vooronderzoek is gebleken dat deze methode goed werkt bij dit onderwerp. Tevens bieden deze interviews de mogelijkheid om antwoord te geven op de derde deelvraag, namelijk: Wat is de visie van de kenniswerkers zelf op de factoren die van invloed zijn op het netwerkgebruik? De beschreven variabelen uit het onderzoeksmodel zijn in beide methoden aan de orde gekomen. Tevens is er voor gekozen om voor de organisatie- en medewerkeraspecten enkele algemene vragen te stellen. Hetzelfde geldt voor het netwerkgebruik van de organisatie en de kenniswerker.

Voor de interviews geldt dat dezelfde procedure is gevolgd als bij het vooronderzoek. Voor de online vragenlijst hebben twee mensen na het opstellen de vragenlijst grondig doorgenomen op begrijpbaarheid. Na het verwerken van het commentaar, is de vragenlijst als wijze van pre-test verspreid onder 10 mensen met de vragen of ze de vragenlijst begrepen en/of nog opmerkingen hadden. Hier bleek behalve een spellingsfout, geen commentaar te zijn op de vragenlijst.

3.2.1 Mixed design

Omdat er gebruik wordt gemaakt van twee verschillende onderzoeksmethodieken kunnen we spreken van een ‘*mixed design*’. Het hanteren van een mixed design zorgt voor enkele voordelen. Greene et al. (1989) hebben vijf voordelen geïdentificeerd.

1. **Triangulation:** Het is mogelijk om de consistentie van de bevindingen, gedaan met de verschillende methoden, te testen.
2. **Complementariteit.** De ene methode verklaard of illustreert de resultaten van de andere methode.
3. **Ontwikkeling:** Resultaten van de ene methode hebben invloed op de methode of stappen die genomen worden in het onderzoeksproces.
4. **Initiation:** Het stimuleert nieuwe onderzoeksvragen of zorgt ervoor dat resultaten van een bepaalde methode nader bekeken moeten worden.
5. **Expansion:** Het verrijkt en zorgt voor detail in de studie doordat er meerdere mogelijkheden van de verschillende methoden onderzocht kunnen worden..

Samengevat zorgt het gebruiken van verschillende onderzoeksmethoden ervoor dat er betere resultaten geproduceerd worden op het gebied van kwaliteit en scope Greene et al. (1989).

Doordat er twee methoden gebruikt worden brengen deze ook afzonderlijke voor en nadelen met zich mee. We zullen kort de voor- en nadelen beschrijven, zoals deze geïdentificeerd zijn door Downs & Adrian (2004).

Voordelen van de interviews

1. **Familiariteit:** Het is mogelijk om beter kennis te maken met een onderwerp. Dit is veel minder mogelijk bij een geschreven vragenlijst.
2. **Vollere discussie:** Mensen zeggen meer dan ze zullen schrijven. Het is tevens mogelijk om door te vragen tot het juiste antwoord is verkregen.
3. **Serendipiteit:** Er kunnen antwoorden op vragen gegeven worden die van te voren niet verwacht werden en toch belangrijke informatie bevatten.
4. **Interviewer beloning:** Mensen praten graag over hun baan, maar krijgen daarvoor niet vaak de gelegenheid binnen een organisatie. Een interview wordt daarom vaak beter gewaardeerd dan een geschreven onderzoek.
5. **Organisch:** Het interview is flexibel en kan als het ware groeien, verbeterd en aangepast worden aan nieuwe informatie.

Nadelen van de interviews

1. **Tijd:** Het afnemen van interviews vergt veel tijd.
2. **Analyse:** Informatie is moeilijker te coderen, analyseren en te interpreteren. Het wordt niet altijd onderbouwd door cijfers, maar kan toch erg belangrijk zijn.
3. **Perceptiegevoelige data:** Informatie komt vanuit het oogpunt van de geïnterviewde en moet dus geverifieerd worden. Als er twee mensen bij betrokken zijn, kunnen beiden er heel anders over denken.

Voordelen van de vragenlijst zijn: het is efficiënt, grote response, goedkoop, verzekerde vertrouwelijkheid, het is snel en kan allemaal op hetzelfde moment afgenomen worden.

Een belangrijk nadeel is dat het onduidelijk is wat respondenten doen tijdens het invullen van de vragenlijst. De kans is aanwezig dat respondenten zich bezighouden met andere dingen en zich niet volledig concentreren op het onderzoek. Er is dus geen experimentele controle bij vragenlijsten.

3.3 Meetmethodes constructen

Om duidelijk weer te geven wat we met welke onderzoeksmethode hebben gemeten is dit per construct beschreven. De volledige vragenlijst is te vinden in bijlage 3 en het volledige interview is te vinden in bijlage 4.

3.3.1 Netwerkcapaciteit

We hebben netwerkcapaciteit gemeten middels de vragenlijst en de interviews. We hebben binnen deze methodes niet alle beschreven aspecten van netwerkcapaciteit gemeten, hiervoor is te weinig ruimte. Een zelfbewustheidvragenlijst bevat achttien vragen. Wanneer we deze zouden gebruiken zou het meten van andere aspecten te veel onder druk komen te staan. Echter is het wel zo dat medewerkers die meer zelfbewust zijn, centraler staan in hun netwerk (Mehra, Kilduff & Brass, 2001). We zullen daarom vragen of de kenniswerkers een belangrijke rol spelen binnen het interne netwerk..

De overige aspecten zoals nationale cultuur en ingrijpende veranderingen in de organisatie hebben we ook buiten beschouwing gelaten. We laten de nationale cultuur buiten beschouwing omdat we alleen in Nederland onderzoek doen en de nationale cultuur dus in de gehele steekproef hetzelfde zal zijn. Eventuele ingrijpende veranderingen in de organisatie zullen we ook niet meenemen omdat we in de steekproef meerdere organisaties betrekken en het te veel ruimte zal kosten om deze te kwantificeren.

Bij netwerkcapaciteit is het ook belangrijk dat een kenniswerker deze volledig kan benutten. We hebben daarom gevraagd of de kenniswerkers ervaren of ze voldoende mogelijkheden hebben om te kunnen netwerken.

Voor de vragenlijst is een schaal ontwikkeld van 5 items. De items zijn voor het grootste deel afkomstig van wat hierboven beschreven is en aangevuld met de resultaten van het vooronderzoek. Het construct netwerkcapaciteit is gemeten aan de hand van een vijf punts likert schaal die loopt van helemaal mee eens tot helemaal mee oneens. In de interviews zijn voornamelijk vragen gesteld die ingaan op de vaardigheden die men nodig acht bij netwerken.

3.3.2 Netwerkmotivatie

We hebben netwerkmotivatie gemeten middels de vragenlijst en de interviews. We gaan er vanuit dat netwerken vooral voortkomt uit een intrinsieke motivatie. Om dit te controleren is een lijst opgesteld waarbij de kenniswerkers tijdens de interviews aan moesten geven waardoor ze gemotiveerd worden. De vijf items waren als volgt:

1. mijzelf
2. het netwerk
3. de organisatie
4. de leidinggevende
5. mijn functie
6. anders

Het item mijzelf staat uiteraard voor de intrinsieke motivatie. De items organisatie en leidinggevende zijn al beschreven als belangrijke aspecten die eventueel van invloed kunnen zijn op de motivatie. De items het netwerk en mijn functie zijn afkomstig uit het vooronderzoek. Hieruit bleek dat de functie soms vraagt om te netwerken, bijvoorbeeld wanneer men acquisitie moet plegen. Tevens werd aangegeven dat het netwerk ook een motiverende factor kan zijn. Er werd dan aangegeven dat men gemotiveerd werd om te netwerken wanneer ze zelf ook benaderd werden door mensen uit hun netwerk.

Voor de vragenlijst is een schaal ontwikkeld met vijf items afkomstig uit de interviews en de beschrijving van de intrinsieke motivatie volgens Ryan & Deci (2000). Hierbij is voornamelijk gevraagd in hoeverre men het leuk vindt om te netwerken.

3.3.3 Netwerk HRM beleid

We hebben netwerk HRM beleid gemeten middels de vragenlijst en de interviews. In hoofdstuk twee zijn de twee hoofdpunten van netwerk HRM beleid beschreven die belangrijk zijn bij netwerken. Beide beschreven aspecten zijn gemeten in de vragenlijst, te weten het aanname beleid en de flexibele werkhouding. De schaal van netwerk HRM beleid bestond uit vier items die afgeleid zijn van deze punten. Het construct netwerk HRM beleid is gemeten aan de hand van een vijf punts likert schaal die loopt van helemaal mee eens tot helemaal mee oneens.

In de interviews is de vraag aan de orde gekomen in hoeverre een kenniswerker het belangrijk vindt dat nieuwe kenniswerkers geselecteerd worden op netwerk kwaliteiten. De flexibele werkhouding is niet aan de orde gekomen in de interviews omdat we bij verschillende organisatie interviews hebben gehouden. De kans was dan erg groot dat er zeer uiteenlopende antwoorden gegeven worden aangezien per organisatie en functie flexibel werken anders ingevuld kan worden.

3.3.4 Netwerk informatiemiddelen

We hebben netwerk informatiemiddelen gemeten middels de vragenlijst en de interviews. Binnen de variabele netwerk informatiemiddelen zijn twee belangrijke aspecten beschreven. Het delen van de netwerken en de mogelijkheid om bepaalde middelen te gebruiken. De items beslaan ook vragen over het huidige CRM systeem, het wel of niet mogen gebruiken van externe systemen en het door de organisatie op de hoogte houden van de ontwikkeling op het gebied van nieuwe externe informatiemiddelen. Voor de vragenlijst is een schaal van 7 items ontwikkeld. De items zijn voornamelijk afkomstig uit het onderzoek van Ritter (1999) en ‘gemoderniseerd’ met behulp van de resultaten van het vooronderzoek. Het construct netwerk informatiemiddelen is gemeten aan de hand van een vijf punts likert schaal die loopt van helemaal mee eens tot helemaal mee oneens. Voor de interviews zijn vijf vragen aan de orde gekomen over de middelen die gebruikt werden, het delen van netwerken en op welke wijze technische middelen kunnen bijdragen aan het gebruiken van het netwerk .

3.3.5 Interne netwerkbereidheid

Naar aanleiding van het vooronderzoek is de interne netwerkbereidheid toegevoegd als variabele. Het bleek dat de aspecten uit dit construct als belangrijk werden beschouwd bij het stimuleren van netwerken door kenniswerkers. De interne netwerkbereidheid is een verzameling van aspecten die belangrijk is wanneer een organisatie een rol wil spelen binnen

de netwerkketen. Belangrijke aspecten zijn veranderingsbereidheid, op de hoogte zijn van de huidige ontwikkelingen, voeren van een overzichtelijke hoeveelheid producten en het bijhouden van kennis en vaardigheden. Het construct interne netwerkbereidheid van de organisatie is samengesteld in samenwerking met BuzzyChain. De items zijn geïnspireerd uit Syntens (n.d.). We hebben dit alleen gemeten in de vragenlijst. We hebben dit gedaan omdat het een zeer breed construct is en dit andere vragen, die belangrijker werden geacht in het onderzoek, onder druk zou zetten. De schaal binnen de vragenlijst bestaat uit acht items met aspecten die slaan op de eerder genoemde onderwerpen. Het construct interne netwerkbereidheid is gemeten aan de hand van een vijf punts likert schaal die loopt van helemaal mee eens tot helemaal mee oneens.

3.3.6 Netwerk leidinggeven

We hebben netwerk leidinggeven gemeten middels de vragenlijst en de interviews. In de interviews hebben we gevraagd of de manier van leidinggeven kan bijdragen aan het wel of niet inzetten van het netwerk en waarom dit zo is. Het construct netwerk leidinggeven binnen de vragenlijst bestaat uit zeven items. De items beslaan het stimuleren, faciliteren van netwerken en het bespreken van netwerkmogelijkheden. De items zijn afkomstig van meerdere bronnen; enkele items zijn afgeleid van de items uit het onderzoek van Ritter et al.(2003) andere zijn afkomstig uit het vooronderzoek. Het construct netwerk leidinggeven is gemeten aan de hand van een vijf punts likert schaal die loopt van helemaal mee eens tot helemaal mee oneens.

3.3.7 Organisatiecultuur

We hebben de organisatiecultuur gemeten middels de vragenlijst en de interviews. Voor het meten van de organisatiecultuur in de vragenlijst hebben we gebruik gemaakt van de OCAI model vragenlijst. De OCAI vragenlijst is een relatief eenvoudige methode voor het meten van de organisatiecultuur. Deze eenvoud biedt tevens reden tot discussie. Critici beweren dat het meten van een organisatiecultuur niet kan volstaan met een vragenlijst en dat uitgebreid onderzoek nodig is om tot een juiste organisatiecultuur meting te komen. Echter zijn er ook enkele voordelen; de vragenlijst is goed bruikbaar gebleken bij de diagnose van de belangrijkste aspecten van de onderliggende cultuur. Tevens biedt het de mogelijkheid om een organisatiecultuur onderzoek uit te voeren dat relatief weinig tijd kost en daarom goed in de rest van de vragenlijst is te betrekken. Om deze redenen zullen we de OCAI vragenlijst gebruiken om de organisatiecultuur te meten.

In de interviews hebben we gevraagd of de organisatiecultuur bijdraagt aan het wel of niet inzetten van het netwerk.

3.3.8 Persoonlijke netwerkstijl

We hebben de netwerkstijlen alleen gemeten middels de vragenlijst. De persoonlijke netwerkstijl is niet meegenomen in de interviews omdat dit teveel tijd in beslag zou nemen en het naar onze mening voldoende was om dit alleen te meten in de online vragenlijst. Wel hebben we de verschillende netwerkstijlen voorgelegd tijdens het vooronderzoek. Alle vier de geïnterviewden vonden de indeling juist en konden zich hierin in meer of mindere mate herkennen. De vragen over de persoonlijke netwerkstijlen zijn samengesteld met aspecten afkomstig uit een netwerkvoorkeuren test van BuzzyChain en met aspecten genoemd door Nahapiet & Goshal (1998). Er zijn vier verschillende voorkeuren gecreëerd zoals te lezen is in hoofdstuk twee. De respondenten moesten twee keer over vier stellingen 100 punten verdelen waarbij de meeste punten gingen naar de stelling die hen het meeste aansprak. Per netwerkstijl waren er twee stellingen, ofwel per netwerkstijl waren er twee items.

3.3.9 Aantal relaties

We hebben voor het meten van het aantal relaties en de aspecten die daar bij horen de vragenlijst en de interviews gebruikt. We hebben in de vragenlijst twee vragen gesteld. De eerste vraag had betrekking op hoeveel tijd kenniswerkers besteden aan netwerken. De tweede vraag ging over het aantal relaties dat een kenniswerker gebruikt voor zijn netwerk. Het gedeelte wat in beide methoden aan de orde is gekomen zijn de middelen. We hebben in zowel de vragenlijst als de interviews verschillende middelen genoemd. In de interviews is aan de orde gekomen hoe vaak men een middel gebruikt zoals bijvoorbeeld persoonlijke afspraken, sociale netwerksites etc. Tijdens de interviews is vooral gevraagd waarom men een bepaald middel gebruikt.

3.3.10 Netwerkgebruik kenniswerker

Netwerkgebruik kenniswerker is gemeten middels de vragenlijst en de interviews. Het construct in de vragenlijst bestaat uit acht items en is samengesteld met items die slaan op handelingen waar het netwerk voor gebruikt kan worden zoals bijvoorbeeld, innovatie, business genereren, opinies beïnvloeden etc. Deze handelingen zijn geïdentificeerd uit het vooronderzoek. Het construct netwerkgebruik kenniswerker is gemeten aan de hand van een vijf punts likert schaal die loopt van heel vaak tot helemaal nooit. In de interviews zijn

algemene vragen gesteld over wat men denkt bij het woord netwerken en op welke manier men het netwerk gebruikt.

3.3.11 Netwerkgebruik organisatie

Netwerkgebruik organisatie is gemeten middels de vragenlijst en de interviews. Het netwerkgebruik van de organisatie is in de vragenlijst gemeten aan de hand van zes handelingen. Deze zijn het verspreiden en/of ontwikkelen van bijvoorbeeld de visie, missie en strategie van de organisatie. Het construct netwerkgebruik organisatie is gemeten aan de hand van een vijf punts likert schaal die loopt van heel vaak tot helemaal nooit. In de interviews is gevraagd op welke wijze de organisatie gebruik maakt van haar netwerk en of dit optimaal is.

3.3.12 Omgevingsfactoren

De omgevingsfactoren zijn gemeten middels de vragenlijst. De omgevingsfactoren die aan de orde zijn gekomen zijn: leeftijd, werkzame jaren, functie, en soort organisatie (profit- en non-profit organisatie).

3.4 Dataverzameling

Voor het verzamelen van de gegevens is contact gezocht met zes organisaties. Deze organisaties hebben zowel deelgenomen aan de interviews als aan de vragenlijst.

De organisaties stelden allen een afdeling beschikbaar waar de vragenlijst uitgezet kon worden. Het verspreiden van de vragenlijst ging via een contactpersoon binnen een organisatie. Deze contactpersoon droeg de zorg voor de distributie van de vragenlijsten en zorgde ervoor dat medewerkers geïnterviewd konden worden. De vragenlijst is digitaal verspreid. Medewerkers kregen een e-mail met een uitnodiging om naar de vragenlijst te gaan en deze in te vullen. Om de response te verhogen is de internetlink van de vragenlijst ook geplaatst op verschillende relevante internetfora. Uiteindelijk hebben 120 respondenten de online vragenlijst ingevuld (zie tabel 1).

Er zijn in totaal 19 interviews afgenomen van ongeveer 40 minuten. Hiervan zijn tien afgenomen bij profit organisaties en negen bij non-profit organisaties, zoals te zien is in tabel 1.

Tabel 1: Steekproefverdeling

Soort organisatie	Aantal interviews	Organisatie naam	Aantal respondenten vragenlijst	Organisatie naam
Profit organisaties	10	Berenschot	75	Berenschot
		PKM		PKM
		Cinop		Cinop
		Siemens		Siemens
				Overig
Non-profit organisaties	9	Hogeschool Utrecht	45	Hogeschool Utrecht
		Kamer van Koophandel te Amsterdam.		Kamer van Koophandel te Amsterdam.
				Overig

De organisaties hebben zelf medewerkers aangewezen voor de interviews. Er is geen controle geweest of de medewerkers die geïnterviewd zijn ook een enquête ingevuld hebben. Er zijn voor de interviews drie functiecategorieën te onderscheiden (1) commercieel, (2) management en (3) uitvoerend. Hieronder zijn enkele voorbeelden van deze functies weergegeven en het aantal. Alle functies vervulde in zekere mate kenniswerk.

1. Commerciële functies zoals: Accountmanager op het gebied van technische systemen, en advies praktijken (4 interviews).
2. Management functies zoals projectleider, directeur, en managers van verschillende vakgebieden (4 interviews)
3. Uitvoerende functies zoals docent en adviseur op verschillende vakgebieden (11 interviews)

3.5 Analysemethoden

Hieronder zijn de verschillende methodes beschreven die gebruikt zijn bij de analyse van de kwantitatieve en kwalitatieve gegevens.

3.5.1 Factoranalyse

Om te controleren of de items in dit onderzoek multidimensionaal zijn is gebruik gemaakt van exploratieve factoranalyse, volgens de methode van principale assen met Varimax-rotatie in SPSS. Wanneer een item multidimensionaal is betekent dit dat een item op meerdere constructen kan laden. Door het controleren of een item multidimensionaal is kan

gecontroleerd worden of de verschillende items ook daadwerkelijk horen (laden) bij het construct waar ze voor bedoelt zijn.

Er zijn twee testen die uitgevoerd kunnen worden om te controleren of de factoranalyse een geschikte methode is: de KMO-test en de Bartlett's test of sphericity. De KMO-test vergelijkt de correlaties uit de correlatiematrix met de partiële correlaties, bij een waarde hoger dan .50, is factoranalyse een geschikte methode. Bartlett's test of sphericity gaat uit van de nulhypothese dat alle correlaties nul zijn. Indien de nulhypothese verworpen kan worden en er dus een significante waarde voor χ^2 is, is de factoranalyse een geschikte methode.

3.5.2 Betrouwbaarheid

Om te controleren of de items van de verschillende variabelen ook daadwerkelijk allemaal passen binnen deze variabele is de betrouwbaarheid van de verschillende variabelen getest. Om de betrouwbaarheid te meten is gebruik gemaakt van Cronbach's Alpha. De waarde van de Cronbach Alpha is een indicatie van de mate waarin twee of meer items in een test hetzelfde concept meten. Wanneer de Cronbach's Alpha een waarde meet van 0.6 of hoger dan mag deze als betrouwbaar beschouwt worden en passen de verschillende items binnen dezelfde schaal.

3.5.3 Regressie analyse

Om de hypothesen te toetsen, is gebruik gemaakt van enkelvoudige en multiple regressieanalyse. Regressieanalyse is een techniek voor het analyseren van gegevens waarin mogelijk sprake is van een samenhang, aangeduid als regressie. We kunnen dus meten met de regressieanalyse of de ene variabele (bijvoorbeeld leiderschap) een effect heeft op de andere variabele (bijvoorbeeld motivatie). We meten dit met een bepaald significantie niveau.

Wanneer iets significant is houdt dit in, dat de kans zeer klein is dat wat gemeten wordt uit toeval bestaat. We noemen dit niveau de Alpha (α) en zetten deze op .05, wat inhoudt dat er een kans van kleiner dan 0.05 procent mag zijn dat wat we meten toch uit toeval bestaat. Een α van 0.05 is algemeen geaccepteerd in de sociale wetenschappen. De kans wordt aangeduid met P. Wanneer iets niet significant is, is de P groter dan 0.05 ($p > 0.05$) en wanneer deze wel significant is zal deze kleiner zijn dan 0.05 ($p < 0.05$). Samengevat nemen we dus een hypothese pas aan wanneer $p < 0.05$.

Om de hypothese te toetsen die aangeven dat er sprake is van mediatie moeten er enkele andere stappen genomen worden. Om te kunnen spreken van mediatie moet er volgens Baron

en Kenny (1986) worden voldaan aan drie algemene condities. Ten eerste moet de voorspeller gerelateerd zijn aan de mediërende variabele, ten tweede moet de mediator gerelateerd zijn aan de afhankelijke variabele en ten slotte moet na het invoegen van de mediator de relatie tussen de voorspeller en de afhankelijke variabele die eerst significant was, nu niet significant meer zijn. In dit geval is er sprake van volledige mediatie. Wanneer deze relatie echter nog steeds significant is, maar aanzienlijk zwakker, is er sprake van gedeeltelijke mediatie (Baron & Kenny, 1986). Er is bijvoorbeeld sprake van mediatie, wanneer de tijd die besteedt wordt aan netwerken een effect op het netwerkgebruik heeft en wanneer dit effect komt te vervallen als netwerkmotivatie in de regressie analyse wordt geplaatst. Netwerkmotivatie is dan de mediator. Middels een Sobel test kan worden vastgesteld of een mediërend effect significant is of niet (Baron & Kenny, 1986).

3.5.4 T-toets

De dubbele sample t-toets maakt het mogelijk om het verschil tussen twee gemiddelden in dezelfde groep te toetsen (Moore & McCabe, 2006). We kunnen hiermee meten of er een verschil is tussen bijvoorbeeld een profit en non-profit organisatie bij het netwerkgebruik. Met de t-toets zal worden getest of de waargenomen verschillen significant zijn of niet. We testen dit op een niveau van $\alpha=0.05$. Wanneer een verschil significant is, is de kans zeer klein dat het verschil op toeval berust. Wanneer een verschil niet significant is berust het verschil hoogstwaarschijnlijk op toeval en kan niet geconcludeerd worden dat er ook daadwerkelijk een verschil is. Wanneer nodig zullen we gebruik maken van de Bonferroni methode (Moore & Maccabe, 2006). Het idee van de Bonferroni methode is dat er meer dan één hypothese tegelijk getest kan worden. We zullen bij het testen van de verschillen tussen de gemiddelden uitgaan van een redelijk verschil. Er is een redelijk verschil tussen gemiddelden wanneer er tussen twee gemiddelde een verschil zit groter dan 0.05. We doen dit om te voorkomen dat er te grote conclusies op te kleine verschillen worden genomen.

3.5.5 Kwalitatieve gegevens (interviews)

Voor de analyse van de kwalitatieve gegevens zijn methodes gebruikt zoals beschreven door Miles & Huberman (1994). Alle 19 interviews zijn opgenomen met een opname apparaat waarna ze uitgetypt zijn per vraag. Hierna werden de antwoorden met dezelfde strekking bij elkaar gevoegd en vervolgens tot een cluster gemaakt. Wanneer een bepaald antwoord vaker terugkwam werd het cluster groter. Unieke antwoorden werden niet tot een cluster gerekend. Aan het eind van de analyse is het aantal antwoorden binnen een cluster geteld. Op deze

manier werd het duidelijk hoeveel mensen antwoorden hebben gegeven met dezelfde strekking. Bij de resultaten is daarom bij elke bevinding aangegeven hoeveel geïnterviewden iets gezegd hebben. Deze methode is gehanteerd voor alle vragen. Het coderen en het interviewen is gedaan door één en dezelfde persoon.

4 RESULTATEN

In dit hoofdstuk zijn de onderlinge relaties tussen de variabelen verder uitgewerkt. Eerst zullen we de factoranalyse van de verschillende constructen laten zien gevolgd door de gegevens van de constructen. Vervolgens zullen we de statistische verbanden van de variabele beschrijven en, wanneer van toepassing, de argumentatie vanuit de interviews. We zullen eerst kijken naar de factoren die belangrijk zijn voor de kenniswerker, te weten: netwerkmotivatie, netwerkcapaciteit, netwerkstijl en aantal relaties. Daarna zullen we ingaan op de aspecten die belangrijk zijn binnen een organisatie, te weten: organisatiecultuur, netwerk HRM beleid, netwerk leidinggeven, netwerk informatiemiddelen en de later ingevoegde interne netwerkbereidheid. De laatste aspecten die we beschrijven zijn het netwerkgebruik van de kenniswerker en de organisatie. Er zijn ook omgevingsfactoren gemeten die aan het eind van dit hoofdstuk behandeld zullen worden.

4.1 Factoranalyse

Allereerst is een factoranalyse gedaan voor de items die netwerkmotivatie en netwerkcapaciteit meten. Zowel uit de KMO-test als uit Bartlett's test of sphericity blijkt dat factoranalyse een geschikte techniek is. De KMO-test is .75 en dus hoger dan .50. Bartlett's test of sphericity geeft aan dat er een significante waarde (.000) voor χ^2 is. Uit de factoranalyse komt naar voren dat er drie factoren zijn met een eigenwaarde hoger dan 1. Verder blijkt dat alle items een communaliteit hoger dan .20 hebben en dus in de analyse mee kunnen worden genomen. Uit de patroonmatrix blijkt dat de items 1, 3 en 4 een relatief hoge factorlading hebben op de eerste dimensie. Dit betekent dat deze items geconstrueerd kunnen worden tot een construct, te weten netwerkmotivatie. Verder laat de patroonmatrix zien dat de overige items (behalve twee items) een relatief hoge factorlading hebben op de 1e dimensie, wat betekent dat deze items (op twee na) geconstrueerd kunnen worden tot het construct netwerkcapaciteit. De twee items die overblijven worden niet tot een nieuwe schaal gemaakt.

Een volgende factoranalyse is uitgevoerd voor de items die betrokken zijn bij het netwerk HRM beleid, het netwerk leidinggeven, de netwerk informatiemiddelen en de interne netwerkbereidheid. Zowel uit de KMO-test als uit Bartlett's test of sphericity blijkt dat factoranalyse een geschikte techniek is. De KMO-test is .73 en dus hoger dan .50. Bartlett's test of sphericity geeft aan dat er een significante waarde (.000) voor χ^2 is. Uit de factoranalyse komt naar voren dat er vier factoren zijn met een eigenwaarde hoger dan 1. We kunnen de items allemaal schalen onder de juiste begrippen.

De volgende factoranalyse is gedaan voor de persoonlijke netwerkvoorkeur. Zowel uit de KMO-test als uit Bartlett's test of sphericity blijkt dat factoranalyse een geschikte techniek is. De KMO-test is .60 en dus hoger dan .50. Bartlett's test of sphericity geeft aan dat er een significante waarde (.000) voor χ^2 is. Uit de factoranalyse komt naar voren dat er maar twee factoren met een eigenwaarde hoger dan 1 zijn. Verder blijkt dat alle items een communaliteit hoger dan .20 hebben en dus in de analyse mee kunnen worden genomen. Uit de patroonmatrix blijkt dat de items die horen bij de netwerkstijlen Samenwerken en Structuur, laden op aparte factoren. De items van de netwerkstijlen Creatief en Bewust laden vrij laag zijn en verdeeld over meerdere factoren. Dit betekent dat we alleen de eerste twee netwerkstijlen kunnen gebruiken.

Als laatste is de factoranalyse uitgevoerd voor de items betrokken bij het netwerkgebruik op zowel de organisatie als de kenniswerker. Zowel uit de KMO-test als uit Bartlett's test of sphericity blijkt dat factoranalyse een geschikte techniek is. De KMO-test is .73 en dus hoger dan .50. Bartlett's test of sphericity geeft aan dat er een significante waarde (.000) voor χ^2 is. Uit de factoranalyse komt naar voren dat er twee factoren zijn met een eigenwaarde hoger dan 1. Uit de patroonmatrix blijkt dat de items 1 t/m7 een relatief hoge factorlading hebben op de 1e dimensie. Dit betekent dat deze items geconstrueerd kunnen worden tot een construct, te weten netwerkgebruik kenniswerker. Verder laat de patroonmatrix zien dat de overige items een relatief hoge factorlading hebben op de 2e dimensie, wat betekent dat deze items geconstrueerd kunnen worden tot het construct netwerkgebruik organisatie.

Het OCAI model is niet onderworpen aan een factoranalyse, aangezien het uit eerdere onderzoeken is gebleken dat het een betrouwbaar meetinstrument is.

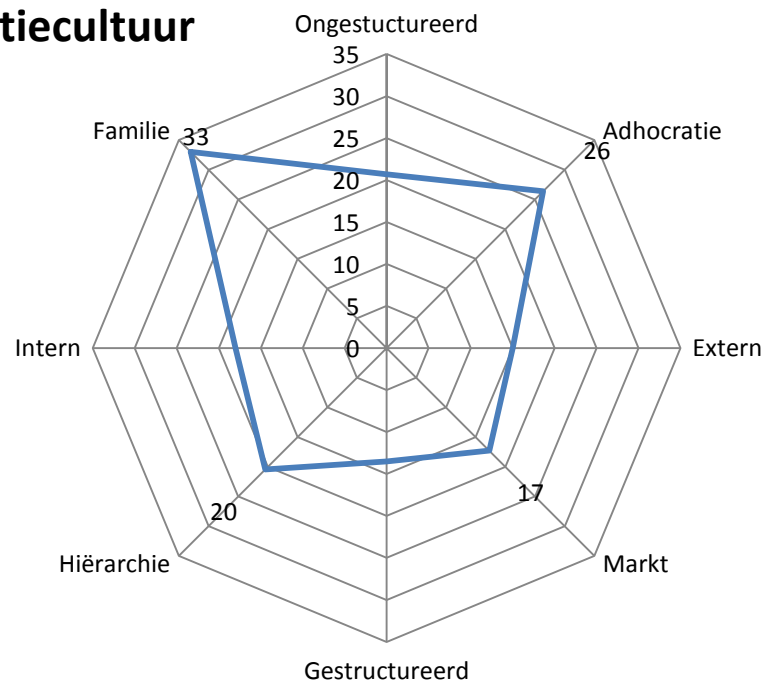
4.2 Gegevens construeren

In tabel 2 zijn de gemiddelden weergegeven. Wanneer de tabel gelezen wordt is het belangrijk om rekening te houden met de verdeling van de gemiddelde scores. De likert schalen liepen van 1 (helemaal mee eens/ heel vaak) tot en met 5 (helemaal mee oneens/ helemaal nooit). Voor het aantal relaties en de tijd besteed aan netwerken gelden andere schalen, welke te vinden zijn in bijlage 3. Voor de organisatiecultuur en de persoonlijke netwerkstijlen geldt dat de hoogste score 100 kan zijn. De organisatiecultuur is nogmaals in figuur 4 weergegeven.

Tabel 2: Gegevens constructen

<i>Construct</i>	<i>Standaard deviatie</i>	<i>Gemiddelde</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Aantal Items</i>
Netwerk informatiemiddelen	0,80	3,45	.76	7
Netwerkcapaciteit	0,62	2,24	.73	4
Netwerkmotivatie	0,73	1,91	.67	4
Netwerk HRM beleid	0,75	2,47	.71	4
Netwerk leidinggeven	0,94	2,91	.88	7
Interne netwerkbereidheid	0,76	2,54	.73	8
Netwerkgebruik organisatie	0,76	2,59	.82	6
Netwerkgebruik kenniswerker	0,67	2,32	.81	8
Marktcultuur	13.19	17.18	.91	4
Hiërarchiecultuur	11.77	20.52	.81	4
Adhocratiecultuur	12.82	26.30	.82	4
Familiecultuur	33.13	13.81	.81	4
Bewust netwerkstijl	10.2	23.46	.22	2
Creatief netwerkstijl	10.38	19.06	.33	2
Samenwerken netwerkstijl	10.9	18.94	.65	2
Structuur netwerkstijl	16.63	35.96	.67	2
Aantal relaties	1,27	2,92	N.v.t.	1
Tijd besteed aan netwerken per week	1,27	2,76	N.v.t.	1

Organisatiecultuur



Figuur 4: Gemiddelde scores van de organisatieculturen

4.3 Verbanden tussen de constructen

We zullen nu ingaan op de verschillende verbanden tussen de constructen zoals beschreven in hoofdstuk twee. We zullen dit doen middels het weergeven van de regressie analyses en het beschrijven van de interviews.

4.3.1 Netwerkmotivatie & netwerkcapaciteit

Als eerste beschrijven we de regressieanalyse van de constructen netwerkmotivatie en netwerkcapaciteit op het netwerkgebruik van de kenniswerker. We beginnen met het tonen van de hypothese:

Hypothese 1: (a) Netwerkmotivatie en (b) netwerkcapaciteit hebben een positief effect op het netwerkgebruik van de kenniswerker.

Uit de regressie analyse blijkt dat netwerkcapaciteit ($B = .56$; $SE = .09$; $\beta = .52$; $R^2 = .27$; $p < .001$) een significant effect heeft op het netwerkgebruik van de kenniswerkers. De variantie die verklaard wordt door netwerkcapaciteit bij de variabele netwerkgebruik kenniswerkers, is 27 procent.

Als we kijken naar het effect van netwerkmotivatie ($B = .51$; $SE = .07$; $\beta = .54$; $R^2 = .30$; $p < .01$) op het netwerkgebruik van kenniswerkers zien we in de regressie analyse een significante bijdrage. De variabele netwerkmotivatie verklaard 30% van de variantie bij netwerkgebruik kenniswerkers.

We kunnen hypothese 1a en b aannemen en concluderen dat netwerkmotivatie en netwerkcapaciteit een belangrijke rol spelen bij het netwerkgebruik van de kenniswerkers. We zullen nu kijken wat de visie is van de kenniswerkers op deze twee begrippen. We beginnen met netwerkcapaciteit.

Uit de vragenlijst blijkt dat netwerkcapaciteit een belangrijke rol speelt in het netwerkgebruik van kenniswerkers. Om te onderzoeken of meer aspecten een eventuele belangrijke rol kunnen spelen binnen de netwerkcapaciteit zijn de volgende vragen gesteld:

- Welke vaardigheden zijn belangrijk bij netwerken?
- Is goed netwerken aan te leren?
- Kan de organisatie bijdragen aan het beter leren netwerken?

Kenniswerkers geven aan dat ze de volgende vaardigheden belangrijk vinden bij netwerken:

- Luisteren, contacten kunnen/durven leggen (zeven kenniswerkers gaven dit aan);
- een bepaalde vorm van openheid uitstralen (aangegeven door vier kenniswerkers);
- geïnteresseerd zijn in andere personen (aangegeven door vijf kenniswerkers);
- vier kenniswerkers geven aan dat het handig is als je bepaalde tactieken kent om gesprekken te voeren, bijvoorbeeld hoe je netjes een gesprek kunt beëindigen (*'De vaardigheid dat je niet blijft plakken, voel je niet bezwaard om tegen iemand te zeggen ik zie daar nog iemand die wil ik nog even spreken in de beperkte tijd die beschikbaar is; hartstikke leuk om je even gesproken te hebben ik loop nu even daarheen.'*);
- Interesse in andere mensen hebben (aangegeven door vier kenniswerkers);

Andere vaardigheden die genoemd werden zijn:

- Luisteren (2 kenniswerkers)
- Communicatief sterk zijn (3 kenniswerkers)
- Durven te geven (2 kenniswerkers)

Kenniswerkers vinden dat *'goed netwerken'* wel aan te leren is. Zes kenniswerkers geven echter aan dat er wel enige aanleg of basis moet zijn van sociale vaardigheden. Om dit te leren vinden ze dat de organisatie hier best een rol in kan spelen. Dit zou dan kunnen door het geven van een cursus of op een andere manier faciliteren van het aanleren van netwerken. Kenniswerkers (4) geven ook aan dat ze het goed zouden vinden als minder bekwame netwerkers of nieuwe kenniswerkers door bekwame netwerkers gecoacht zouden worden.

Samengevat kunnen we zeggen dat kenniswerkers van mening zijn dat goed netwerken tot een zekere mate is aan te leren. Uit de factoranalyse bleek dat er één item buiten het construct netwerkcapaciteit viel. Dit item kan ook gelezen worden als de behoefte of bereidheid tot het verbeteren van de netwerkkwaliteiten. Hieruit blijkt dat meer dan 63 procent (zie tabel 3) van de respondenten aangeeft deze te willen verbeteren.

Tabel 3: Bereidheid tot het verbeteren netwerkkwaliteiten

	Helemaal mee eens	Mee eens	Niet mee eens/oneens	Mee oneens	Helemaal mee oneens
Ik zou graag mijn netwerkkwaliteiten willen verbeteren	20.2%	43%	21.9%	11.4%	3.5%

Hier ligt duidelijk nog een onderbelicht gebied in het onderzoek. Waarschijnlijk hechten kenniswerkers waarde aan het trainen van de genoemde vaardigheden om zo de netwerkkwaliteiten te verbeteren.

We zullen nu kijken naar de visie van kenniswerkers over de netwerkmotivatie.

We zijn er vanuit gegaan dat netwerken vooral voortkomt uit een intrinsieke motivatie. Om te onderzoeken wat de visie van de kenniswerkers hierover is hebben we de onderstaande lijst gebruikt.

1. mijzelf
2. het netwerk
3. de organisatie
4. de leidinggevende
5. mijn functie
6. anders

We zullen de bovenstaande items hieronder behandelen.

18 kenniswerkers gaven aan vanuit henzelf gemotiveerd te worden. Ze netwerken omdat ze het leuk vinden of hun leven verrijkt en omdat ze het gewoon handig vinden om op de hoogte te blijven. De ene kenniswerker die aangeeft netwerken niet leuk te vinden geeft aan dat het niet in zijn aard ligt.

Alle kenniswerkers worden door hun netwerk gemotiveerd om te netwerken. Wanneer kenniswerkers zelf ook actief benaderd worden geeft hen dit het gevoel dat ze goed bezig zijn (*‘het is wel een bevestiging van je eigen netwerk dat het schijnbaar toch wel goed is.’*).

12 kenniswerkers geven aan dat ze niet vanuit de organisatie gemotiveerd worden. Ze geven aan dat het gewoon vanuit henzelf komt en/of omdat het vanuit hun functie moet. Wanneer kenniswerkers wel gemotiveerd worden door hun organisatie geven ze aan dat ze voor hun organisatie staan en dat ze het wel zouden begrijpen als de organisatie aan zou geven dat er meer genetwerkt moet worden.

Een leidinggevende motiveert voornamelijk door te faciliteren (vijf kenniswerkers geven dit specifiek aan) of te stimuleren (zes kenniswerkers geven dit specifiek aan) (*‘Soms zegt hij wel probeer deze informatie maar te krijgen en hoe je het doet moet je zelf maar weten’*). We hebben voor de variabele netwerk leidinggeven ook apart vragen gesteld en zullen daarom de

betekenis van deze twee begrippen later uitleggen bij de beschrijving van het construct netwerk leidinggeven. Wanneer kenniswerkers aangeven dat ze niet door hun leidinggevende gemotiveerd worden geeft men aan dat het een persoonlijke drijfveer moet zijn (*‘Als mijn leidinggevende mij moet gaan vertellen dat ik moet gaan netwerken denk ik dat er met mij iets aan de hand is.’*).

Op één na geven kenniswerkers aan dat ze door hun functie gemotiveerd worden. De ene kenniswerker die aangeeft dat zijn functie niet motiveert geeft aan dat netwerken wel handig is voor zijn functie. Het is wel zo dat sommige kenniswerkers contractueel acquisitie moeten plegen en daarom aangeven wel te moeten netwerken.

Bij het item *‘anders’* geven zes kenniswerkers die hier een antwoord hadden, allemaal aan dat het gewoon leuk is om te netwerken (*‘Ik vind het sowieso leuk om met een diversiteit aan mensen om te gaan omdat dat verfrissend is.’*).

De resultaten van de interviews komen overeen met de verwachting dat motivatie om te netwerken vooral een intrinsieke motivatie is. We kunnen er daarom met zekerheid vanuit gaan dat we voor de online vragenlijst de juiste items gebruikt hebben voor het construct motivatie. Andere motiverende aspecten bleken het netwerk zelf, de leidinggevende en de functie te zijn.

We zullen nu kijken naar de variabelen die een belangrijke rol spelen bij de constructen netwerkmotivatie en netwerkcapaciteit.

4.3.2 Persoonlijke netwerkstijl

Uit de factoranalyse bleek dat er maar twee netwerkstijlen te onderscheiden zijn, Samenwerken en Creatief. Om deze reden moeten we het gehouden bij twee netwerkstijlen.

Hypothese 2: De netwerkstijlen Creatief, Structuur, Samenwerken en Bewust hebben een positief effect op (a) de netwerkcapaciteit en (b) de netwerkmotivatie van de kenniswerker.

Als we de overgebleven twee netwerkstijlen Samenwerken ($P > 0,05$) en Structuur ($P > 0,05$) in een multiple regressieanalyse zetten, zien we dat beide netwerkstijlen geen significante invloed hebben op de netwerkcapaciteit van de kenniswerker en daarom moeten we hypothese 2a verwerpen. Als we wederom de overgebleven twee netwerkstijlen Samen ($P > 0,05$) en Structuur ($P > 0,05$) in een multiple regressieanalyse zetten, zien we dat beide netwerkstijlen

geen significante invloed hebben op de netwerkmotivatie van de kenniswerker en daarom moeten we ook hypothese 2b verwerpen.

4.3.3 Aantal relaties

We hebben over het aantal relaties twee vragen gesteld. De eerste vraag had betrekking op hoeveel tijd kenniswerkers besteden aan het netwerken. De tweede vraag ging over het aantal relaties dat een kenniswerker gebruikt voor zijn netwerk. We hebben voor de variabele tijd de volgende hypothese opgesteld.

Hypothese 3: De relatie tussen netwerkmotivatie en netwerkgebruik kenniswerker wordt gemedieert door tijd.

Tabel 4: Multiple regressie van tijd en netwerkmotivatie op netwerkgebruik

Variabel	B	SEB	β
Stap1			
Tijd	.26	.05	.49**
Stap2			
Tijd	.17	.05	.32**
Netwerkmotivatie	.37	.08	.40**

Voor stap 1 R² is .24 voor stap2 R² is .37

* $p < .05$ ** $p < .001$

Met behulp van de Sobel test is gekeken of tijd de samenhang tussen netwerkmotivatie en netwerkgebruik van de kenniswerker medieert, wat inderdaad wordt bevestigd (z-waarde 2.51/ $p < .001$). De verklaarde variantie door netwerkmotivatie bedraagt 37 procent op de variabele netwerkgebruik kenniswerker. De netwerkmotivatie van een kenniswerker heeft een positieve uitwerking op de tijd die een kenniswerker besteed aan netwerken wat er vervolgens voor zorgt dat kenniswerkers hun netwerk meer gebruiken.

We hebben voor het aantal relaties de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 4: De relatie tussen tijd besteed aan netwerken en het netwerkgebruik van kenniswerkers wordt gemedieert door het aantal relaties dat een kenniswerker gebruikt voor zijn werk.

Tabel 5: Multiple regressie van tijd en aantal relaties op netwerkgebruik

Variabel	B	SEB	β
Stap1			
Aantal relaties	.21	.05	.39**
Stap2			
Aantal relaties	.11	.05	.20*
tijd	.22	.05	.41**

Voor stap 1 R² is .15 voor stap2 R² is .28

* $p < .05$ ** $p < .01$.

We zullen wederom met de Sobel test kijken of het aantal relaties de samenhang tussen tijd besteed aan netwerken en het netwerkgebruik van de kenniswerker medieert, wat inderdaad wordt bevestigd (z-waarde 3.90/ $p < .001$). De verklaarde variantie door het aantal relaties bedraagt 28 procent op de variabele netwerkgebruik kenniswerker. Het effect wat de bestede tijd heeft op het netwerkgebruik wordt groter wanneer een kenniswerker meer relaties heeft.

4.3.4 Middelen

Er zijn in zowel de interviews als in de online vragenlijst vragen gesteld over de middelen die kenniswerkers gebruiken voor het onderhouden van hun netwerk. In de online vragenlijst was het doel om te achterhalen hoe vaak kenniswerkers verschillende middelen gebruiken. In de interviews is getracht te achterhalen waarom kenniswerkers verschillende middelen gebruiken. We zullen eerst kijken naar de resultaten uit de online vragenlijst, daarna zijn de resultaten van de interviews beschreven.

Hypothese 5: Het gebruik van (a) sociale netwerksites (SNS), (b) de telefoon, (c) e-mail, (d) persoonlijke afspraken, (e) een blog om het netwerk te onderhouden, heeft een positief effect op het netwerkgebruik.

Uit de regressie analyses blijkt dat het gebruik van SNS ($p > 0.05$) en e-mail ($p > 0.05$) geen invloed heeft op het gebruiken van het netwerk. Het gebruik van de telefoon ($B = .20$; $SE = .07$; $\beta = .26$; $R^2 = .07$; $p < .05$), persoonlijke afspraken ($B = .28$; $SE = .07$; $\beta = .34$; $R^2 = .12$; $p < .001$) en het bijhouden van een blog ($B = .14$; $SE = .05$; $\beta = .25$; $R^2 = .06$; $p < .05$) hebben hier wel effect op. We kunnen daarom alleen hypothese 5 b, d en e aannemen. We zullen nu kijken naar het effect op het aantal relaties. We hebben daarvoor de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 6: Het gebruik van (a) SNS, (b) de telefoon, (c) e-mail, (d) persoonlijke afspraken, (e) een blog om het netwerk te onderhouden, heeft een positief effect op het aantal relaties van de kenniswerker.

Voor SNS ($B = .35$; $SE = .09$; $\beta = .36$; $R^2 = .13$; $p < .001$), persoonlijke afspraken ($B = .47$; $SE = .14$; $\beta = .31$; $R^2 = .10$; $p < .001$) en het bijhouden van een blog ($B = .26$; $SE = .11$; $\beta = .21$; $R^2 = .04$; $p < .05$) geldt dat zij een significant effect hebben op het aantal relaties. Het gebruik van de telefoon ($p > 0.05$) en e-mail ($p > 0.05$) heeft geen significant effect op het aantal relaties. We kunnen dus alleen hypothese 6 a, d en e aannemen.

Uit beide hypothesen valt op te maken dat het bijhouden van een blog en persoonlijke afspraken significant bijdragen aan het aantal relaties en het netwerkgebruik kenniswerker. We zullen daarom kijken of het aantal relaties ook een mediërend effect heeft op de relatie tussen het gebruik van de twee middelen en het netwerkgebruik kenniswerker.

We zullen eerst kijken naar het bijhouden van een blog.

Tabel 6: Multiple regressie van bijhouden van een blog en aantal relaties op netwerkgebruik

Variabele	B	SEB	β
Stap1			
Bijhouden van een blog	.14	.05	.25**
Stap2			
Aantal relaties	.16	.05	.31*
Bijhouden van een blog	.12	.06	.19*

* $p < .05$ ** $p < .01$.Voor stap 1 R^2 is .4 voor stap 2 R^2 is .16

We zullen met de Sobel test kijken of het mediërend effect significant is, wat inderdaad wordt bevestigd (z-waarde 2.670/ $p < .001$). De verklaarde variantie van het aantal relaties bedraagt 16 procent op de variabele netwerkgebruik kenniswerker. We zien dus dat er een mediërend effect is door het middel blog.

We zullen nu kijken naar de persoonlijke afspraken.

Tabel 7: Multiple regressie van persoonlijke afspraken en aantal relaties op netwerkgebruik

Variabele	B	SEB	β
Stap1			
Persoonlijke afspraak	.28	.07	.34**
Stap2			
Aantal relaties	.16	.05	.20**
Persoonlijke afspraak	.16	.08	.19*

* $p < .05$ ** $p < .01$.

We zullen met de Sobel test of kijken het mediërend effect significant is, waarbij we zien dat het effect niet significant is (z-waarde 1.307 $p > .05$). Er is dus geen mediërend effect voor het middel persoonlijke afspraken.

We zullen nu kijken naar de resultaten van de interviews.

Voor de interviews is de volgende lijst met middelen gebruikt:

- sociale netwerksites
- bezoeken beurzen of dergelijke
- persoonlijke afspraken
- blogs, telefoon
- e-mail
- anders

We zullen de middelen één voor één toelichten.

Sociale netwerksites

18 van de geïnterviewde kenniswerkers maken gebruik van sociale netwerksites.

Kenniswerkers gebruiken hiervoor voornamelijk LinkedIn. Ze geven aan dat ze het een handig middel vinden en gebruiken het om te kijken wat hun relaties kunnen en wie ze kennen. Vier kenniswerkers geven ook aan dat ze het wel gebruiken, maar nog niet precies weten wat ze er mee kunnen en of ze het echt wel heel nuttig vinden. Uit de regressie analyse blijkt dan ook dat het gebruiken niet direct leidt tot meer gebruik van het netwerk.

Samengevat kan gesteld worden dat kenniswerkers LinkedIn als een extern CRM systeem gebruiken.

Persoonlijke afspraken

Persoonlijke afspraken worden door alle kenniswerkers gebruikt. Wel geven kenniswerkers aan dat dit heel veel tijd kost en dat ze selectief met wie ze dit doen. Persoonlijke afspraken

worden gebruikt voor eerste formele relaties, om dieper op onderwerpen in te gaan en voor het onderhouden van relaties. We zien in de statistische gegevens aansluitende bevindingen. Persoonlijke afspraken zorgen voor nieuwe relaties aangezien ze eerst voor formele relaties worden gebruikt welke waarschijnlijk later informele relaties worden. Tevens biedt een persoonlijke afspraak de mogelijkheid om dieper op een onderwerp in te gaan en zal op dat moment het netwerk gebruikt worden.

Blogs

Blogs worden over het algemeen niet gebruikt (16 kenniswerkers gebruiken ze niet) wel gelezen, (5 kenniswerkers) maar het zelf schrijven vinden ze teveel tijd kosten.

Kenniswerkers geven aan (4 kenniswerkers) dat ze wel eens reageren naar aanleiding van een blog of iets wat daar op lijkt (online nieuwsbrief of artikel). We zien in de statistische analyse dat wanneer kenniswerkers wel een blog gebruiken, dit er toe leidt dat hun netwerk groter wordt en tevens het netwerkgebruik toeneemt. Waarschijnlijk komt dit doordat het schrijven van een blog ervoor zorgt dat mensen gaan reageren en hierdoor het netwerk van de schrijver groter wordt.

Telefoon & e-mail

Telefoon en e-mail worden door alle kenniswerkers gebruikt. E-mail wordt vaak gebruikt om nog even een bevestiging te geven van gemaakte afspraken (5 kenniswerkers). Meer dan de helft ervaart de telefoon als attenter dan e-mail. We zien dan ook in de statistische analyse dat e-mail niet bijdraagt aan het aantal relaties en netwerkgebruik en terwijl de telefoon wel bijdraagt aan het aantal relaties.

Bezoeken beurzen of andere bijeenkomsten

Alle kenniswerkers gebruiken beurzen om te netwerken. De kenniswerkers kijken vaak wel selectief of het onderwerp hen aanspreekt, maar geven aan (5 kenniswerkers) dat de inhoud over het algemeen ondergeschikt is aan het netwerken. Ze zien beurzen als een mogelijkheid om op één dag meerdere mensen te spreken en op deze manier meerdere nieuwe relaties op te doen. Bij de online vragenlijst ontbrak dit middel.

Anders

Andere mogelijkheden die genoemd worden zijn social events (vijf kenniswerkers gaven dit als antwoord) die vanuit de organisatie georganiseerd worden, zoals een tennistoernooi.

Tevens geeft men aan dat activiteiten in de privé sfeer ook een interessante gelegenheid is om

te netwerken. Kenniswerkers vinden het prettig om ook eens mensen te ontmoeten buiten de werksfeer om.

4.3.5 Netwerk HRM beleid

We gaan er vanuit dat het netwerk HRM beleid een belangrijke rol speelt bij de netwerkcapaciteit en netwerkmotivatie van de kenniswerkers en testen daarom de volgende hypothese:

Hypothese 7: Netwerk HRM beleid heeft een positief effect op (a) de netwerkmotivatie en (b) de netwerkcapaciteit van de kenniswerker.

We zien in de regressie analyse dat het netwerk HRM beleid ($B = .27$; $SE = .09$; $\beta = .28$; $R^2 = .08$; $p < .01$) een effect heeft op de netwerkcapaciteit van de kenniswerkers. 8 procent van de variabele netwerkcapaciteit wordt verklaard door het netwerk HRM beleid. Uit de regressie analyse blijkt ook dat netwerk HRM beleid geen significant effect heeft op de netwerkmotivatie ($p > .05$). We zullen nu kijken of dezelfde bevindingen gedaan zijn tijdens de interviews.

Er zijn twee aspecten belangrijk bij netwerk HRM beleid: het aanname beleid en de flexibele werkhouding. We hebben in de online vragenlijst beide beschreven aspecten terug laten komen. In de interviews hebben we alleen gevraagd in hoeverre een kenniswerker het belangrijk vindt dat nieuwe kenniswerkers geselecteerd worden op netwerkkwaliteiten. Uit de interviews bleek dat 16 kenniswerkers het belangrijk vinden dat hier op gelet werd. De overige 3 vinden dit minder van belang en gaven aan dat de vakinhoudelijke kennis belangrijker. 10 van de 16 kenniswerkers vind dat netwerkkwaliteiten geen doorslaggevende factor moet zijn bij het wel of niet aannemen van een kenniswerker. We kunnen dus op basis van beide methoden hypothese 3a aannemen. Wanneer nieuwe kenniswerkers geselecteerd worden op hun netwerkkwaliteiten zorgt dit eigenlijk direct voor een stijging van de gemiddelde netwerkcapaciteit van alle kenniswerkers. De reden dat netwerk HRM beleid geen invloed heeft op de netwerkmotivatie ligt waarschijnlijk aan het feit dat het netwerk HRM beleid zich meer richt op het mogelijk maken van netwerken dan op het stimuleren ervan.

4.3.6 Netwerk informatiemiddelen

We gaan er vanuit dat netwerk informatiemiddelen een belangrijke rol speelt bij de netwerkcapaciteit en netwerkmotivatatie van de kenniswerkers en testen daarom de volgende hypothese:

Hypothese 8: Netwerk informatiemiddelen hebben een positief effect op (a) de netwerkmotivatatie en (b) de netwerkcapaciteit van de kenniswerker.

We zien in de regressie analyse dat de netwerk informatiemiddelen ($B = .36$; $SE = .08$; $\beta = .41$; $R^2 = .17$; $p < .001$) een duidelijk significant effect hebben op de netwerkcapaciteit van de kenniswerker. De variabele netwerk informatiemiddelen verklaard 17 procent van de variantie bij de variabele netwerkcapaciteit. Als we kijken naar de netwerkmotivatatie ($B = .25$; $SE = .09$; $\beta = .27$; $R^2 = .07$; $p < .01$) zien we een verklaarde variantie van 7 procent. We kunnen aannemen dat volgens de statistische analyse hypothesen 8 a en b waar zijn.

We zullen nu kijken of deze hypothesen ook waar blijken te zijn met de analyse van de interviews. We hebben de volgende vragen gesteld tijdens de interviews die we hier voor kunnen gebruiken:

1. Denkt u dat de beschikbare organisatiemiddelen, zoals technische middelen bijdragen aan het wel of niet inzetten van het netwerk?
2. Welke middelen gebruikt u voor het bijhouden van uw netwerkgegevens?
3. Denkt u dat het waardevol is om regelmatig met uw collega's over het gebruiken van het netwerk te spreken?
4. Wanneer zou dit dan gedaan moeten worden volgens u?
5. Bent u op de hoogte van het netwerk van uw collega's?

Op de eerste vraag spreekt tweederde van de geïnterviewden over een CRM systeem dat wel of niet aanwezig is. Waar het wel aanwezig is geeft men aan dat het systeem niet erg fijn werkt en dat ze het graag vervangen zien worden. Kenniswerkers geven aan dat ze graag een systeem willen waarin ze kunnen zoeken op kennisgebieden: *‘Een soort systeem waarbij je in elkaars netwerken kan duiken, een netwerkbank’*. Kenniswerkers vinden het dus belangrijk dat netwerken van hun collega's toegankelijk zijn. Een goed systeem maakt het volgens de kenniswerkers makkelijker om te netwerken en geeft hen toegang tot een breder netwerk.

Op de vraag, welke systemen kenniswerkers gebruiken voor het bijhouden van hun netwerkgegevens geven vier kenniswerkers aan dat ze het CRM systeem gebruiken. Alle

andere kenniswerkers gebruiken voornamelijk een eigen (CRM) systeem, zoals LinkedIn, visitekaartjes, outlook, mobiele telefoon en hun eigen geheugen. Opmerkelijk is dat men vaak meerdere systemen gebruikt. De visitekaartjes gebruikt men nog omdat ze er nog graag even doorheen bladeren (*‘visitekaartjes georganiseerd op onderwerp, maar echte netwerkgegevens heb ik niet.’*). Het is dus maar de vraag of bij de invoering van een nieuw CRM systeem, dit ook echt gebruikt gaat worden zoals deze kenniswerker aangeeft: *‘Al jaren lang vindt iedereen het ontbreken van een CRM systeem erg vervelende, maar de vraag is of men een dergelijk systeem daadwerkelijk gaat gebruiken wanneer het er wel zou zijn.’*

Alle kenniswerkers geven aan dat het bijdraagt om over elkaars netwerk te spreken. Voornamelijk geven kenniswerkers aan dat dit belangrijk is om zo op de hoogte te blijven van elkaars (netwerk)activiteiten. Wanneer we vragen wanneer dit dan moet gebeuren, is men sterk verdeeld. De ene helft vindt dat dit formeel georganiseerd zou moeten worden en de andere helft vindt dat dit informeel zou moeten blijven (*‘Informeel; je loopt bij elkaar binnen.’*). Op de vraag of kenniswerkers op de hoogte zijn van het netwerk van hun collega’s geven 13 kenniswerkers aan dat ze dit niet specifiek zijn, maar wel in grote lijnen. Hiermee wordt bedoeld dat kenniswerkers het netwerkgebied van hun collega’s wel kennen, maar niet in detail weten welke relaties hun collega precies heeft. Kenniswerkers weten dat vaak alleen van hun naaste collega’s of collega’s waar ze veel mee samenwerken. Wat opvalt is dat dit voornamelijk informeel gebeurt (*‘Op één of andere manier weet je dat altijd wel’*). Er is geen enkele kenniswerker die aangeeft dat die dit weet middels een formeel overleg.

Samengevat kunnen we concluderen dat de statistische gegevens aansluiten bij de bevindingen van de interviews. Kenniswerkers geven aan dat ze het belangrijk vinden dat er een systeem waarbij je onderling relaties kun raadplegen, zodat men relaties kan delen. Ze vinden het ook belangrijk om onderling relaties te delen. Als laatste maken de kenniswerkers graag gebruik van hun eigen middelen zoals bijvoorbeeld sociale netwerksites om hun eigen netwerkgegevens op te slaan. We kunnen voor beide onderzoeksmethoden dus de hypothesen aannemen.

4.3.7 Interne netwerkbereidheid

De interne netwerkbereidheid is een verzameling van aspecten die belangrijk zijn wanneer een organisatie een rol wil spelen binnen de netwerkketen. We gaan er vanuit dat dit een positief effect heeft op de netwerkmotivatie en de netwerkkapaciteit. We hebben voor interne netwerkbereidheid de volgende hypothese opgesteld.

Hypothese 13: De interne netwerkbereidheid heeft een positief effect op (a) de netwerkmotivatie en (b) de netwerkcapaciteit van de kenniswerker.

We zien in de regressie analyse dat de interne netwerkbereidheid ($B = .33$; $SE = .10$; $\beta = .29$; $R^2 = .09$; $p < .01$) een effect heeft op de netwerkcapaciteit van de kenniswerker. De variabele interne netwerkbereidheid verklaard bij de variabele netwerkcapaciteit 9 procent. Uit de regressie analyse blijkt dat de interne netwerkbereidheid ($p > 0.05$) geen bijdrage levert aan de netwerkmotivatie van de kenniswerker. We kunnen daarom alleen hypothese 13b aannemen.

We hebben geen specifieke vragen gesteld tijdens de interviews met betrekking tot de interne netwerkbereidheid. Indirect zien we wel dat bij de lijst met items, beschreven bij het construct netwerkmotivatie, men niet gemotiveerd wordt door de organisatie in het algemeen, maar eerder vanuit henzelf of hun functie. Dit kan een verklaring zijn waarom de interne netwerkbereidheid van de organisatie niet bijdraagt aan de netwerkmotivatie van de kenniswerker.

4.3.8 Organisatiecultuur

Voor het meten van de organisatiecultuur binnen de online vragenlijst is gebruik gemaakt van het OCAI-model. We onderscheiden twee interne (familie- en hiërarchiecultuur) en twee externe (adhocratie- en marktcultuur) organisatieculturen. We hebben voor de organisatiecultuur de volgende hypothese opgesteld.

Hypothese 9: Een extern gerichte organisatiecultuur heeft een positief effect op (a) de netwerkmotivatie en (b) de netwerkcapaciteit van de kenniswerker.

Als we de externe organisatieculturen (adhocratie- en marktcultuur) in een regressieanalyse zetten zien we dat beide culturen niet significant bijdragen aan de netwerkmotivatie ($p > 0,05$) en netwerkcapaciteit ($p > 0,05$) van de kenniswerker. We kunnen hypothese 9 a en b daarom niet aannemen. Als we hetzelfde doen voor de intern gerichte organisatieculturen (familie- en hiërarchiecultuur) zien we dat deze ook niet significant bijdragen aan de netwerkmotivatie ($p > 0,05$) en netwerkcapaciteit ($p > 0,05$) van een kenniswerker.

Het begrip organisatiecultuur is opgenomen in de interviews en in de online vragenlijst. In de interviews hebben we gevraagd of de organisatiecultuur bijdraagt aan het wel of niet inzetten van het netwerk. We zullen nu de gegevens van de vragenlijst vergelijken met die van de interviews.

Van de geïnterviewde kenniswerkers geven er elf aan dat de organisatiecultuur een invloed heeft op het inzetten van het netwerk. Een kleine groep kenniswerkers die geeft aan dat netwerken meer met persoonlijkheid te maken heeft (*‘Netwerken heeft te maken met persoonlijkheid en niet met de cultuur’*). De kenniswerkers die aangeven dat de organisatiecultuur van invloed kan zijn, geven als reden dat een open organisatiecultuur zorgt voor het delen van het netwerk tussen collega's onderling: *‘de huidige organisatiecultuur gaat steeds meer open en dat voegt wel toe, iedereen is veel toegankelijker en bereidt om elkaars relaties door te geven’*. Wat opvalt is dat vier kenniswerkers aangeven dat een bonus- of prestatiecultuur netwerken negatief beïnvloedt. Doordat kenniswerkers wellicht bang zijn om niet aan hun targets te komen geven ze aan dat sommige collega's minder bereidt zijn om hun netwerk te delen. Dit ervaren de kenniswerkers als een negatieve ontwikkeling voor het netwerken.

Het valt op dat in de interviews wel aangegeven wordt dat de organisatiecultuur van invloed is op het inzetten van het netwerk door de kenniswerker en dat dit niet blijkt uit de online vragenlijst. Het is echter goed mogelijk dat de kenniswerkers niet spreken over organisatiecultuur, maar over communicatieklimaat. Onder communicatieklimaat wordt verstaan de percepties van werknemers over de kwaliteit van de onderlinge relaties en de communicatie in hun organisatie (Goldhaber, 1993). Waarschijnlijk is het dan zo dat een open communicatieklimaat er voor zorgt dat kenniswerkers onderling makkelijker hun relaties delen.

4.3.9 Netwerk leidinggeven

Bij netwerk leidinggeven zijn we er vanuit gegaan dat wanneer een leidinggevende netwerken stimuleert en faciliteert kenniswerkers meer gemotiveerd raken om te netwerken. Door faciliteren krijgen de kenniswerkers meer netwerkcapaciteit. Daarom hebben we de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 10: Netwerk leidinggeven heeft een positief effect op (a) de netwerkmotivatie van en (b) de netwerkcapaciteit de kenniswerker.

Als we kijken naar het construct netwerk leidinggeven zien we dat dit een significant effect heeft op de ($B = .19$; $SE = .07$; $\beta = .56$; $R^2 = .07$; $p < .01$) netwerkmotivatie en de ($B = .16$; $SE = .06$; $\beta = .25$; $R^2 = .06$; $p < .01$) netwerkcapaciteit.

We kunnen daarom hypothese 10 a en b aannemen op basis van de gegevens van de vragenlijst. We zullen ook kijken of het netwerkgebruik van de organisatie een mediërend effect heeft tussen de relatie van netwerkmotivatie en netwerk leidinggeven.

Tabel 8: Multiple regressie van netwerk leidinggeven en netwerkgebruik organisatie op netwerkmotivatie

Variabel	B	SEB	β
Stap1			
Netwerkgebruik organisatie	.25	.09	.28**
Stap2			
Netwerk leidinggeven	.12	.08	.16
Netwerkgebruik organisatie	.20	.09	.22**

Voor stap 1 R² is .08 voor stap2 R² is .10

* $p < .05$ ** $p < .01$

Na de toevoeging van het netwerkgebruik van de organisatie zien we dat netwerk leidinggeven niet meer significant is. We zullen met de Sobel test controleren of netwerkgebruik de relatie tussen netwerk leidinggeven en netwerkmotivatie volledig medieert. De Sobel test blijkt niet significant te zijn (Z-waarde 1.88, $P > 0.05$). Hiermee kunnen we concluderen dat netwerk leidinggeven niet door de het netwerkgebruik van de organisatie gemedieert wordt. We zullen nu de gegevens van de vragenlijst vergelijken met die van de interviews.

Uit de interviews blijkt dat 18 van de 19 geïnterviewde kenniswerkers aangeven dat een leidinggevende invloed heeft op het inzetten van het netwerk. Kenniswerkers geven drie mogelijkheden aan hoe een leidinggevende er voor kan zorgen dat meer gebruik wordt gemaakt van het netwerk, deze zijn: stimuleren, faciliteren en het vervullen van een voorbeeldfunctie. Stimuleren kan door kenniswerkers te betrekken in een netwerk of aan te geven dat ze moeten gaan deelnemen in een netwerk. (*'Een leidinggevende moet je af en toe ergens droppen van goh er is binnenkort een beurs ga daar eens heen of ga eens met mij mee'*). Faciliteren kan een leidinggevende door het financieel vergoeden van het bezoeken van beurzen of het openstellen van zijn eigen netwerk. De voorbeeldfunctie kan hij vervullen door te laten zien dat hij ook actief aan het netwerken is en hier positief tegenover staat. De laatste manier is niet naar voren gekomen binnen de vragenlijst, maar alleen in de interviews. We kunnen concluderen dat uit beide methodes dezelfde resultaten komen en dat de

leidinggevende een duidelijke effect kan hebben op de netwerkmotivatie en de netwerkcapaciteit. We kunnen dus op basis van zowel de interviews als de vragenlijst hypothese 5 aannemen.

4.3.10 Netwerkgebruik kenniswerker

We hebben het netwerkgebruik van de kenniswerker als afhankelijke variabele laten terugkomen in de vragenlijst. In de interviews hebben we hier ruim aandacht aan besteed middels het stellen van wat ‘algemene’ vragen rondom het netwerkgebruik. De volgende vragen zijn gesteld om informatie te krijgen over de visie van de kenniswerker over netwerkgebruik.

- Wat denkt u bij het woord netwerken?
- Als u denkt aan netwerken als handeling, waar denkt u dan aan?
- Op welke manieren gebruikt u op dit moment uw netwerk ?
- Denkt u dat u momenteel uw netwerk voldoende benut?
- Denkt u dat uw afdeling voldoende het netwerk benut ?
- Wat zou er verbeterd kunnen worden om ervoor zorgen dat uw afdeling het netwerk nog beter kan benutten?
- In hoeverre denkt u dat uw netwerk heeft bijgedragen aan de door u behaalde resultaten?
- Vindt u het belangrijk om uw netwerk in te zetten voor uw werk?

Op de eerste vraag gaf men vooral antwoorden met de strekking: opbouwen, gebruiken en het hebben van relaties. Bij de vraag wat men dacht bij netwerken als handeling komt duidelijk naar voren dat men het meest spreekt over het actief benaderen van mensen om zo het netwerk te vergroten (7 kenniswerkers).

Op de vraag hoe kenniswerkers het netwerk gebruiken gaven zes kenniswerkers het inwinnen van informatie als antwoord. Alle andere antwoorden (o.a.: inspiratie opdoen, kennisdeling, meningen beïnvloeden, vinden van gastdocenten en acquisitie) hadden ook betrekking op het uitvoeren van de werkzaamheden ofwel indirect het nastreven van de organisatiedoelstellingen. Het blijkt dat de gehanteerde definitie van netwerken goed aansluit op de praktijk, aangezien de antwoorden van de kenniswerkers hier zeer nauw op aansluiten.

Over het netwerkgebruik van hun afdeling zijn kenniswerkers niet ontevreden. Ongeveer tweederde van de geïnterviewde kenniswerkers geeft aan dat ze vinden dat hun afdeling voldoende het netwerk benut. Kenniswerkers geven om verschillende redenen aan waarom

het niet voldoende is. Eén daarvan is dat ze vinden dat de houding van hun collega's teveel naar binnen is gericht. Een tweede reden is dat kenniswerkers vinden dat de afdeling niet altijd bewust is van de voordelen van netwerken en het daarom niet doen. De reden die er het meest uit springt (zeven kenniswerkers geven dit aan) is dat kenniswerkers vinden dat het netwerk onderling gedeeld moet worden. Het tegenovergestelde geldt voor kenniswerkers die vinden dat hun afdeling voldoende het netwerk benut. We zien hier duidelijk een overeenkomst met de beschrijving van de informatiemiddelen. Blijkbaar wordt het bespreken en delen van netwerken door kenniswerkers zeer gewaardeerd. Toch zijn de meningen erg verdeeld wanneer de vraag gesteld wordt, wat er verbeterd kan worden. Uit de antwoorden is geen eenduidige conclusie te trekken. Enkele oplossingen laten zich als volgt samenvatten:

- Ervaren kenniswerkers laten coachen op het gebied van netwerken (3 kenniswerkers).
- Bespreekbaar maken van netwerken (2 kenniswerkers)
- Kenniswerkers bewust maken van de voordelen van netwerken (3 kenniswerkers)
- Elkaars netwerk inzichtelijk maken en het meer delen van relaties 2 kenniswerkers)

Uit de antwoorden blijkt dat kenniswerkers netwerken enorm belangrijk vinden. Alle kenniswerkers geven aan dat ze veel van hun resultaten bereikt hebben door te netwerken, ongeacht voor welke organisatie ze werken en/of welke functie ze vervullen.

Uit het bovenstaande valt op te maken dat kenniswerkers vinden dat netwerken van belang is voor hun werkzaamheden. Voor een leidinggevende betekent dit dat het niet zozeer belangrijk is dat kenniswerkers overtuigt moeten worden bij het netwerken, maar wel begeleidt moeten worden. We zien dit ook terug in de functies die een leidinggevende kan vervullen op het gebied van netwerken (voorbeeldfunctie, faciliteren, stimuleren).

Het blijkt dat het delen en spreken over netwerken als belangrijk wordt aangeduid. We zien hiermee niet alleen een link met de beschreven netwerk informatiemiddelen, maar ook met het netwerk leidinggeven. De reden dat men waarde hecht aan een voorbeeldfunctie van de leidinggevende kan mede veroorzaakt worden doordat kenniswerkers het netwerken op deze manier bespreekbaar willen maken.

4.3.11 Netwerkgebruik organisatie

We hebben meerdere hypothesen opgesteld voor het construct netwerkgebruik van de organisatie. Hypothese 11 heeft alleen betrekking op de netwerkmotivatie en hypothese (12)

beslaat alle organisatiefactoren die betrekkingen hebben op het netwerkgebruik van de organisatie.

Hypothese 11: Netwerkgebruik organisatie heeft een positief effect op de netwerkmotivatie van de kenniswerker.

Uit de regressie analyse blijkt dat het netwerkgebruik van de organisatie ($B = .25$; $SE = .09$; $\beta = .28$; $R^2 = .08$; $p < .01$) een positief effect heeft op de netwerkmotivatie van de kenniswerker. We kunnen dus hypothese 11 aannemen. De verklaarde variantie bedraagt 8 procent, dit houdt in dat 8 procent van de variabele netwerkgebruik verklaard wordt door de variabele netwerkgebruik organisatie. Het blijkt dus, als een organisatie zelf het netwerk gebruikt, dit een positief effect heeft op de motivatie om meer het netwerk te gebruiken.

Hypothese 12 : (a) Netwerk leidinggeven, (b) interne netwerkbereidheid, (c) netwerk HRM beleid, (d) netwerk informatiemiddelen en (e) de externe organisatieculturen hebben een positief effect op het netwerkgebruik organisatie.

Uit de regressie analyse blijkt dat netwerk leidinggeven ($B = .29$; $SE = .08$; $\beta = .34$; $R^2 = .12$; $p < .01$), interne netwerkgerichtheid ($B = .51$; $SE = .11$; $\beta = .42$; $R^2 = .18$; $p < .01$), netwerk HRM beleid ($B = .35$; $SE = .01$; $\beta = .35$; $R^2 = .13$; $p < .01$) en de netwerk informatiemiddelen ($B = .38$; $SE = .11$; $\beta = .09$; $R^2 = .14$; $p < .01$) een significant effect hebben op het netwerkgebruik van de organisatie. We mogen daarom hypothese 12a, b, en c aannemen.

Als we de externe organisatieculturen (adhocratie- en marktcultuur) in een multiple regressie analyse zetten zien we dat de marktcultuur ($B = -.017$; $SE = .006$; $\beta = -.213$; $R^2 = .16$; $p < .001$) een significante bijdrage levert aan het netwerkgebruik van de organisatie. Deze bijdrage is echter negatief. Als we kijken naar de adhocratiecultuur ($B = .02$; $SE = 0.006$; $\beta = .28$; $R^2 = .16$; $p < .001$) zien we wel een positieve bijdrage. Daarom zetten we de adhocratiecultuur apart in een regressieanalyse en zien ($B = .02$; $SE = 0.006$; $\beta = .36$; $R^2 = .13$; $p < .001$) dat de adhocratiecultuur alleen 13 procent van de variabele netwerkgebruik organisatie verklaard.

Wanneer we de intern gerichte organisatieculturen (familie- en hiërarchiecultuur) in een multiple regressie analyse zetten zien we dat de familiecultuur niet significant bijdraagt ($p > 0,05$). De hiërarchiecultuur ($B = -.016$; $SE = .007$; $\beta = .25$; $R^2 = .07$; $p < .05$) levert

achter net als de marktcultuur, een negatieve bijdrage aan het netwerkgebruik van de organisatie. We kunnen Hypothese 12e wel aannemen, dit geldt echter alleen voor de adhocratiecultuur.

Uit de vragenlijst blijkt dus, als de organisatie aspecten afgestemd worden op netwerken, dit een direct effect heeft op het netwerkgebruik van de organisatie als geheel.

We hebben het netwerkgebruik van de organisatie ook laten terugkomen in de interviews. Om de visie van kenniswerkers op organisaties en netwerken duidelijk te krijgen zijn tijdens de interviews de volgende vragen gesteld:

- Op welke wijze maakt uw organisatie op dit moment gebruik van het netwerk?
- Denkt u dat uw organisatie daarmee optimaal gebruik maakt van haar netwerk?

Vijf kenniswerkers vinden dat het netwerk van de organisatie voornamelijk bestaat uit de persoonlijke netwerken: er is geen organisatienetwerk, maar alleen de netwerken van de kenniswerkers. Wanneer er over netwerken op organisatieniveau wordt gesproken refereert men (vijf kenniswerkers geven dit aan) vaak aan de leidinggevenden of de topmanagers die voor de belangen van de organisatie netwerken.

Kenniswerkers vinden wel dat het netwerken wat gestructureerder kan worden vormgegeven door beleid of een algemene visie (7 kenniswerkers geven dit aan). Een mooi voorbeeld hiervan is het volgende *'Je zou misschien ook je persoonlijke belangen kunnen combineren met die van de organisatie. Dus denk eens na waar je over 5 jaar wilt werken (en dat hoeft helemaal niet bij ons te zijn) en we zullen afspraken maken hoe je jouw netwerk uitbouwt zodat zowel de organisatie er wat aan heeft, als jouw professionele carrière'*.

4.3.12 Omgevingsfactoren

In de vragenlijst zijn ook de volgende omgevingsfactoren gemeten: leeftijd, werkzame jaren, functie en soort organisatie (profit- en non-profit organisatie).

We hebben bij de variabele netwerkmotivatie en netwerkcapaciteit gekeken of er een verschil zit tussen de leeftijden, werkzame jaren en de verschillende functiegroepen die onderscheiden konden worden (leidinggevende, niet-leidinggevende, commerciële, management en uitvoerde functies). Uit de analyse bleek dat er geen verschillen zijn. Voor alle genoemde factoren geldt dat deze geen invloed hebben op de netwerkcapaciteit of de netwerkmotivatie van de kenniswerker.

We hebben bij de verschillende functietypen ook gekeken of deze een invloed hebben op de manier waarop het netwerk gebruikt wordt. Hiervoor hebben we gekeken naar de verschillende items van de variabele netwerkgebruik kenniswerker. Wanneer we de leidinggevendenden afzetten tegen de niet-leidinggevendenden zien we middels de t-toets dat leidinggevendenden hun netwerk meer inzetten om beleidsdoelen te realiseren.

Wanneer we de functietypen in drieën delen (commerciële, management en uitvoerende functies) bleek middels de Bonferroni methode dat managers ten opzichte van uitvoerende functies het netwerk meer gebruiken voor het genereren van business, het beïnvloeden van issues en opinies en voor het realiseren van beleidsdoelen.

We hebben ook gekeken naar de verschillen tussen profit- en non-profitorganisaties. We hebben hierbij gekeken naar de verschillen tussen de variabelen: netwerk HRM beleid, netwerk leidinggeven, netwerk informatiemiddelen en interne netwerkbereidheid. Het bleek dat deze variabelen niet verschillen bij de twee soorten organisaties.

Als laatste hebben we ook gekeken of er verschil is tussen de variabele netwerkgebruik organisatie en kenniswerker. Voor beide geldt dat we gekeken hebben naar de verschillende items van de variabele. Hieruit bleek dat kenniswerkers van profitorganisaties het netwerk meer gebruiken voor het genereren van business dan non-profit organisaties.

De tabellen die gebruikt zijn voor de omgevingsfactoren zijn te vinden in bijlage 5. Essentieel bij het lezen van bijlage 5 is: hoe hoger het gemiddelde hoe minder men het er mee eens is. Er is namelijk gebruik gemaakt van een vijf punts likert schaal waar 1 staat voor helemaal mee eens en 5 voor helemaal mee oneens. Voor netwerkgebruik geldt hoe hoger het gemiddelde hoe minder vaak het gebruikt wordt (1 staat dan voor vaak en nooit voor 5).

5 CONCLUSIE

In dit hoofdstuk zal een samenvatting gegeven worden van de belangrijkste onderzoeksresultaten. Hiermee zal tevens de centrale hoofdvraag worden beantwoord. Het hoofdstuk zal worden afgesloten met een aanbeveling. De centrale hoofdvraag luidde als volgt.

Welke factoren zijn van invloed op het netwerkgebruik van kenniswerkers in kennisgestuurde organisaties?

5.1 Organisatieaspecten

De organisatieaspecten (netwerk leidinggeven, organisatiecultuur, netwerk HRM beleid, interne netwerkbereidheid en netwerk informatiemiddelen) hebben allemaal een significant effect op het netwerkgebruik van de organisatie. Wanneer de aspecten leiderschap, HRM beleid, interne netwerkbereidheid en de informatiemiddelen op netwerken worden afgestemd zal dit er logischerwijs ook voor zorgen dat de organisatie als geheel het netwerk gaat gebruiken. Bij de organisatiecultuur ligt dat iets anders. Van de beschreven organisatieculturen heeft alleen de adhocratiecultuur een positief effect op het netwerkgebruik van de organisatie. De marktcultuur bleek een negatief effect te hebben. Voor de interne organisatieculturen geldt dat alleen de hiërarchiecultuur een significant (negatief) effect heeft. De adhocratiecultuur laat zich beschrijven als een organisatiecultuur die ondernemerschap, creativiteit en individueel initiatief stimuleert. Dit zijn belangrijke voorwaarden voor het creëren van een netwerkgerichte organisatie (Ritter 1999). De marktcultuur heeft (hoewel het tegenovergestelde werd verwacht) een negatief effect op het netwerkgebruik van de organisatie. De reden dat de marktcultuur geen positief effect heeft op het netwerkgebruik is waarschijnlijk tweeledig. (1) Het wordt hoogstwaarschijnlijk veroorzaakt (zoals kenniswerkers zelf aangeven) doordat de marktcultuur een competitieve sfeer veroorzaakt. Deze competitieve sfeer draagt negatief bij aan het netwerkgebruik van de organisatie. (2) De hiërarchiecultuur bleek ook een negatief effect te hebben op het netwerkgebruik van de organisatie. Als we kijken naar de hiërarchie- en marktcultuur ontbreekt het in beide organisatieculturen aan het streven naar creativiteit en vernieuwing. Hoogstwaarschijnlijk zal het ontbreken van deze aspecten een verklarende factor zijn voor het negatieve effect dat deze organisatieculturen hebben op het netwerkgebruik van de organisatie.

5.2 Medewerkeraspecten

De organisatieaspecten hebben verschillende effecten op de medewerkeraspecten (netwerkmotivatie en netwerkcapaciteit). Netwerk leidinggeven heeft een significant effect op de netwerkmotivatie van kenniswerkers om het netwerk te gebruiken. Een leidinggevende kan de netwerkmotivatie en de netwerkcapaciteit op drie manieren bevorderen, namelijk door (1) te stimuleren, (2) te faciliteren en (3) het vervullen van een voorbeeldfunctie.

Netwerk HRM beleid heeft een effect op de netwerkcapaciteit van de kenniswerkers. Het letten op de netwerkcapaciteiten bij nieuwe kenniswerkers kan er voor zorgen dat de gemiddelde netwerkcapaciteiten van de kenniswerkers omhoog gaan. Tevens is het bij nieuwe kenniswerkers direct duidelijk dat netwerken onderdeel van de functie is. Echter moeten de netwerkkwaliteiten niet de belangrijkste factor zijn bij het aanname beleid. Als laatste is het belangrijk dat kenniswerkers flexibel kunnen zijn in de invulling van hun werkzaamheden zal dit er voor zorgen dat kenniswerkers vrijer zijn in het aangaan van nieuwe relaties.

Netwerk informatiemiddelen hebben een effect op zowel de netwerkmotivatie als de netwerkcapaciteit. Kenniswerkers geven aan dat ze het delen van netwerken (wat met netwerk informatiemiddelen mogelijk gemaakt kan worden) erg belangrijk vinden. Dit zorgt er voor dat kenniswerkers de relaties van elkaar gaan gebruiken en de netwerkmotivatie en netwerkcapaciteit zal toenemen.

De interne netwerkbereidheid heeft een effect op de netwerkcapaciteit van de kenniswerkers om te netwerken. Dit komt waarschijnlijk omdat dit construct een beschrijving geeft over het intern 'klaar' zijn voor netwerken. Wanneer dit het geval is zullen kenniswerkers het ook daadwerkelijk makkelijker vinden om te netwerken. Kenniswerkers hebben namelijk meer inzicht in de behoeften van het netwerk.

De medewerkeraspecten werden niet beïnvloed door de beschreven netwerkstijlen. De netwerkstijlen Creatief en Bewust bleken niet betrouwbaar te zijn. De overgebleven netwerkstijlen Samenwerken en Structuur bleken beide geen significant effect te hebben op de medewerkeraspecten.

Als laatste bleek het netwerkgebruik van de organisatie een positief effect te hebben op de motivatie. Kenniswerkers worden dus positief beïnvloedt door het netwerkgebruik van de organisatie.

Netwerkc capaciteit en netwerkmotivatie hebben een effect heeft op het netwerkgebruik van de kenniswerker. Tijdens de interviews bleek dat (hoewel kenniswerkers wel aangaven door de leidinggevende gemotiveerd te worden) netwerkmotivatie voornamelijk voortkomt uit een intrinsieke behoefte om contact te leggen. Wanneer een kenniswerker weinig of geen gebruik maakt van het netwerk komt dit vooral omdat ze niet bewust zijn van de voordelen en/of het in mindere mate aanwezig zijn van de intrinsieke behoefte om contact te leggen.

5.3 Netwerkaspecten

Tijd besteed aan netwerken is een mediërende factor tussen netwerkmotivatie en netwerkgebruik. Tevens is het zo dat het effect dat de bestede tijd heeft op het netwerkgebruik groter wordt wanneer een kenniswerker meer relaties heeft. Dit komt waarschijnlijk doordat een kenniswerker met meer relaties minder tijd kwijt is met het opbouwen van zijn netwerk en dus meer tijd kan besteden aan het gebruiken hiervan. Tevens zal een kenniswerker met meer relaties meer mogelijkheden hebben om zijn relaties te gebruiken aangezien er meer relaties in zijn netwerk aanwezig zijn.

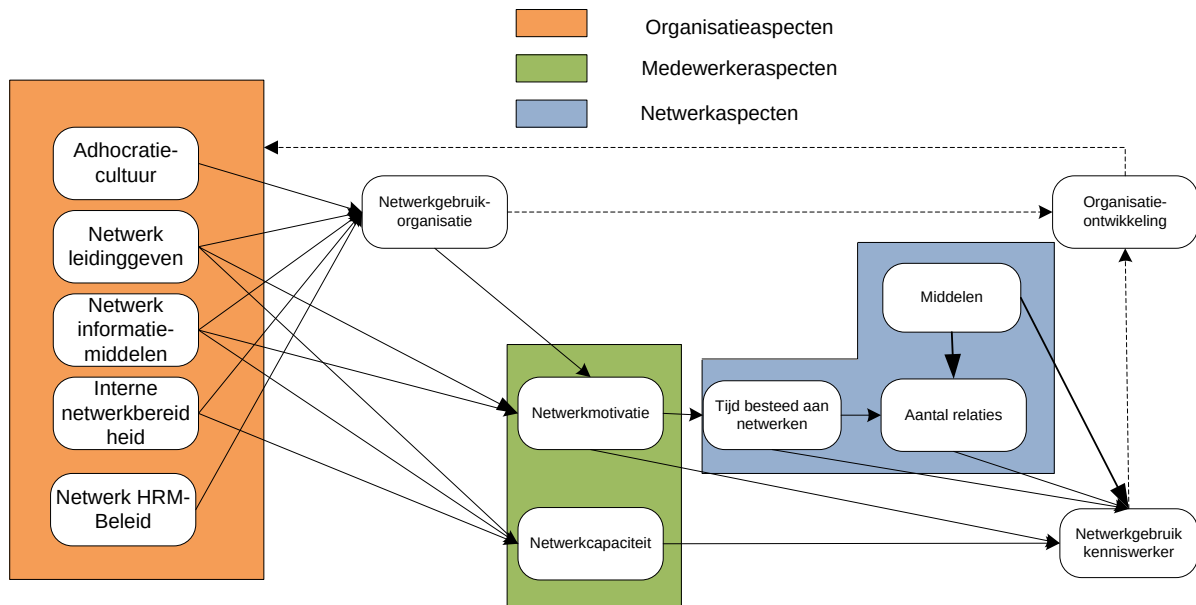
De middelen persoonlijke afspraken en sociale netwerksites hebben een significant effect op het aantal relaties. Het middel blog bleek een significant effect op zowel het netwerkgebruik als het aantal relaties te hebben. De middelen persoonlijke afspraken en de telefoon bleken een significant effect te hebben op het netwerkgebruik van de kenniswerker.

We zullen de middelen en hun effecten kort toelichten. Kenniswerkers gebruiken sociale netwerksites niet direct om hun relaties te gebruiken, maar meer om deze bij te houden en op de hoogte te blijven van de activiteiten van hun relaties. Kenniswerkers gebruiken een site als LinkedIn als een extern CRM systeem. Concreet houdt dit in dat wanneer een kenniswerker een relatie toevoegt dit niet direct leidt tot het gebruiken van deze relatie, maar wel direct leidt tot een groei van zijn netwerk. Voor persoonlijke afspraken is dit een net iets andere situatie. Tijdens een persoonlijke afspraak wordt eigenlijk direct sociaal kapitaal opgebouwd en geactiveerd; hiermee is het effect van een persoonlijke afspraak in principe dubbel. De verklaring van het effect van blogs ligt iets minder voor de hand, waarschijnlijk is dit een combinatie van redenen. Het bijhouden van een blog kost meer tijd Kenniswerkers die veel tijd steken in netwerken zijn vaak gemotiveerder; dit is waarschijnlijk de eerste verklaring. Een andere verklaring is dat kenniswerkers aangeven dat ze het lezen van een blog vaak als

aanleiding gebruiken om contact op te nemen met iemand. Een blog zal er waarschijnlijk voor zorgen dat een kenniswerker reacties krijgt en hierdoor vaker gebruik maakt van zijn netwerk.

De Omgevingsfactoren bleken geen significante invloed te hebben op de verschillende constructen, behalve dan op losse items.

Op basis van alle resultaten is het netwerkmanagement model herzien en weergegeven in figuur 5.



Figuur 5: Netwerkmanagement model

Aan de hand van het netwerkmanagement model is in het volgende gedeelte een aanbeveling geschreven.

5.4 Aanbeveling.

In dit gedeelte zullen we de aanbeveling geven naar aanleiding van het netwerkmanagement model. De belangrijkste aandachtspunten zullen hier worden gegeven vanuit het perspectief van een organisatie.

Wanneer een organisatie zoveel mogelijk gebruik wil maken van haar netwerk, moet ze ervoor zorgen dat een bepaalde mate van adhocratiecultuur aanwezig is. De marktcultuur en hiërarchiecultuur moeten zoveel mogelijk beperkt worden. Concreet moet een organisatie een te competitieve organisatiecultuur en een organisatiecultuur waar ondernemerschap en creativiteit niet gestimuleerd worden, vermijden.

Uit de resultaten blijkt dat op het gebied van netwerkgebruik de leidinggevende een belangrijke rol speelt. Een organisatie doet er dus goed aan om zijn leidinggevendenden niet alleen te selecteren op hun managementkwaliteiten, maar ook op hun netwerkkwaliteiten.

Het afstemmen van de informatiemiddelen op netwerken begint met het goed bijhouden van relaties in de bestaande (CRM) informatiesystemen. Kenniswerkers geven aan dat ze veel waarde hechten aan het kunnen zien welke relaties hun collega's hebben of in welke gebieden ze die hebben. Het is belangrijk om hierbij in acht te nemen dat het kenniswerkers niet verboden wordt om hun eigen systemen te gebruiken. Het zal waarschijnlijk nog lang duren voordat kenniswerkers geen gebruik meer zullen maken van visitekaartjes om hun netwerk bij te houden. Hoewel huidige technologische systemen behoorlijk veel kunnen, hebben zij nog steeds niet alle mogelijkheden van papier vervangen (Bondarenko & Janssen, 2005). Digitale tools ondersteunen volgens Bondarenko & Janssen (2005) twee gebruikersbehoeften niet, te weten: documenten moeten ingebed zijn in een betekenisvolle (taakgerelateerde) context en documenten moeten gemakkelijk toegankelijk zijn voor hergroepering. Als voorbeeld hebben papieren visitekaartjes dit gemak wel; je kunt ze makkelijk indelen op ieder gewenste manier, zoals koud en warm netwerk. Er kan daarom binnen een organisatie gezocht worden naar een geschikte balans tussen het centrale systeem en het systeem dat kenniswerkers zelf hanteren. Vervolgens is het verstandig om kenniswerkers beschikking te geven over de juiste middelen, zoals LinkedIn en blogs etc.

Een andere manier om de netwerk informatiemiddelen te verbeteren is het op de hoogte houden van ontwikkeling op het gebied van externe middelen zoals LinkedIn en richtlijnen op te stellen voor externe communicatie. Kenniswerkers geven aan dat ze niet altijd weten wat de mogelijkheden zijn van externe applicaties. Om ervoor te zorgen dat kenniswerkers meer hun weg weten te vinden in externe applicaties doet een organisatie er goed aan om haar beleid hieromtrent duidelijk te maken en hulp en/of informatie te bieden bij het gebruik hiervan. Uit de interviews bleek dat kenniswerkers nog zoekende waren naar de functionaliteit van LinkedIn. Als organisatie kan hier goed op ingespeeld worden door kenniswerkers dit te leren. Hierbij kan direct gezorgd worden dat kenniswerkers het gebruik van bepaalde middelen niet overschatten. E-mail voegt niet veel toe aan netwerken, het is belangrijk dat kenniswerkers dit weten en e-mail niet als netwerkmiddel gebruiken. Daarentegen kunnen persoonlijke afspraken, de telefoon, sociale netwerksites en blogs juist wel effectieve middelen zijn.

Om kenniswerkers te motiveren is het belangrijk dat een organisatie aangeeft wat de voordelen kunnen zijn van netwerken. Dit kunnen zowel persoonlijke als organisatievoordelen zijn. Het is hierbij goed mogelijk om deze twee aan elkaar te koppelen.

Wanneer kenniswerkers eenmaal ervaren hoe leuk en nuttig netwerken kan zijn, zullen ze dit in de toekomst sneller gaan doen, ongeacht de functie die ze vervullen. Niet alleen commerciële functies zijn gebaad bij netwerken. Het potentieel wat een netwerk biedt is in principe oneindig.

Het is belangrijk dat kenniswerkers die dat nodig hebben, op de juiste manier worden begeleid bij het ontwikkelen van hun netwerkcapaciteiten. De meeste relaties ontstaan via persoonlijke ontmoetingen. Een organisatie doet er goed aan om hun kenniswerkers het juiste gereedschap mee te geven om deze ontmoetingen tot een succes te leiden.

De organisatie kan de netwerkcapaciteit (die volgens de kenniswerkers voornamelijk bestaan uit sociale vaardigheden) verhogen door het trainen van deze vaardigheden. Deze kunnen getraind worden door het geven van cursussen, maar het is ook mogelijk om (zoals kenniswerkers zelf aangeven) dit te doen door ‘goede’ netwerkers minder goede netwerkers te laten coachen.

De laatste aanbeveling gaat over het netwerkmanagement model. Het beschreven model kan het beste tot zijn recht komen wanneer deze wordt gegoten in een managementmethode. Hoewel de conclusie en aanbeveling bol staan van de aandachtspunten die geïmplementeerd kunnen worden zal het beste effect gecreëerd worden wanneer een organisatie deze aandachtspunten systematisch aanpakt. Te denken valt aan de al om bekende PDCA cirkel, waarbij het onderzochte model als input wordt gebruikt.

6 Discussie

In dit laatste hoofdstuk zal kritisch gekeken worden naar het uitgevoerde onderzoek. We zullen aandacht besteden aan de verzamelde gegevens, de onderzoeksmethode en vervolgens aan het netwerkmanagement model. Afsluitend worden er suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

6.1 Verzamelde gegevens

De vragenlijst en het interview uit het hoofdonderzoek zijn tegelijkertijd gehouden. Er is voor gekozen om beide methoden tegelijk te houden gezien het tijdsbestek en de naderende vakantieperiode. Het ideaalbeeld was geweest als eerst de online vragenlijst was gehouden en daarna de interviews. Wanneer dit was gedaan betekende dit echter dat de interviews midden in de vakantieperiode zouden vallen. Het uitstellen van de interviews tot na deze vakantie was niet mogelijk aangezien het tijdsbestek van het onderzoek dan te lang zou worden. Hierdoor is het niet mogelijk geweest om de resultaten van de online vragenlijst te gebruiken als input voor de interviews. De vragen in de interviews hadden wellicht krachtiger en treffender kunnen zijn wanneer het ideaalbeeld aan de orde was geweest.

Een ander nadeel van de verzamelde gegevens was dat kenniswerkers die een uitnodiging kregen, niet een standaard opgestelde e-mail kregen met een uitnodiging om de vragenlijst in te vullen. Bij de meeste organisaties was het de leidinggevende die de e-mail met de uitnodiging verstuurde. Er is geen zicht geweest op de wijze waarop deze uitnodigingen binnen de organisatie verspreidt zijn.

Voor de interviews geldt dat de kenniswerkers niet vanuit het onderzoek willekeurig gekozen konden worden. Hierdoor is het niet mogelijk geweest om een willekeurige steekproef te nemen.

Een voordeel van de samenstelling van de steekproef is dat deze zeer heterogeen is, wat betekent dat er verschillende soorten functies en organisaties binnen de steekproef vielen. Er is gebleken dat er geen belangrijke verschillen waren tussen deze organisaties en de kenniswerkers. De beschreven conclusies zijn dan ook van toepassing op alle genoemde organisaties en functies.

6.2 Onderzoeksmethode

Bij kwantitatieve meetmethode is de belangrijkste vraag: meten we echt wel wat we vragen? Nu zijn er statistische analyses uitgevoerd om ervoor te zorgen dat deze vraag zoveel mogelijk met ja beantwoord kan worden, de geeft echter nooit honderd procent zekerheid.

Het is met een vragenlijst, en vooral met een online vragenlijst, moeilijk te controleren in welke omstandigheden de vragenlijst ingevuld wordt. Er worden enorm veel onderzoeken gehouden en de kans is groot dat mensen van te voren al weten hoe ze zo snel mogelijk door een vragenlijst moeten klikken. Het is daarom steeds moeilijker om te zeggen of een vragenlijst wel of niet betrouwbaar is. Statistiek kan namelijk niet meten of een vragenlijst serieus is ingevuld of niet en er bestaat altijd zoiets als toeval. Wellicht wordt alleen maar gemeten hoe goed de vragenlijst in elkaar gezet is. Het volstaat dan ook niet om alleen maar een vragenlijst uit te geven en maar te hopen dat deze goed ingevuld wordt en vervolgens binnen deze gegevens te meten of ze wel of niet betrouwbaar zijn. Om deze reden is gebruik gemaakt van een tweede meet methode.

De tweede methode is, zoals al eerder beschreven, de kwalitatieve methode (interviews). Echter zijn ook hier limitaties. Kwalitatieve gegevens zijn zeer gevoelig voor het nemen van ‘*valse*’ conclusies. De analyse is namelijk voor een bepaalde mate onderhevig aan subjectiviteit.

De kwaliteit van het interview is afhankelijk van zowel de interviewer als de geïnterviewde. De interviewer moet aan bepaalde kwaliteiten voldoen zoals objectiviteit en beschikken over bepaalde communicatieve vaardigheden. De geïnterviewde kan een bias veroorzaken door antwoorden te geven waarvan hij denkt dat de interviewer ze graag wil horen of door antwoorden te geven die niet de werkelijkheid weergeeft. Het kan namelijk zijn dat hij zich dit op het moment van het interview zich niet realiseert dat hij handelingen anders doet dan hij zegt.

Door het gebruik van verschillende onderzoeksmethoden zijn de bovengenoemde limitaties zoveel mogelijk beperkt. Er is een aantal voordelen genoemd in de onderzoeksopzet die we kort bespreken met betrekking tot de toepasbaarheid voor het onderzoek.

1. **Triangulation.** Er kan gekeken worden of de resultaten uit de vragenlijst overeenkomen met de resultaten van de interviews. Over het algemeen zijn dezelfde bevindingen in de online vragenlijst als bij de interviews gedaan.

2. **Complementariteit.** We hebben de resultaten van de interviews niet alleen voor triangulation gebruikt, maar ook om argumenten te geven waarom er een dergelijk statistisch verband is. We hebben dit vooral gedaan bij het beschrijven van de organisatiecultuur, netwerk leidinggeven, de verschillende middelen en de netwerk informatiemiddelen .
3. **Ontwikkeling.** We hebben de interviews die gehouden zijn om het onderzoeksmodel te testen, tevens gebruikt bij het invullen van de verschillende onderzoeksmethoden.
4. **Initiation.** Door het houden van de interviews is duidelijk geworden dat waarschijnlijk nog meer aspecten een rol spelen bij netwerken (zoals commitment en communicatieklimaat). Wanneer we alleen gebruik hadden gemaakt van de online vragenlijst hadden we deze bevinding nooit gedaan.
5. **Expansion.** Beide methoden hebben hun eigen details. Met de online vragenlijst hebben we details aan kunnen brengen in de vorm van regressie ofwel relaties. We hebben deze details goed aan kunnen vullen met de bevindingen van de interviews. Op deze manier zijn alle mogelijkheden voor het maken van onderzoeksconclusies benut.

Een andere implicatie is het voor het eerst gebruiken van de verschillende schalen. Alle constructen die zijn gebruikt (behalve die van de organisatiecultuur) zijn voor dit onderzoek ontwikkeld en dus voor het eerst gebruikt. Het is daarom belangrijk om deze schalen in de toekomst verder te ontwikkelen en te testen op betrouwbaarheid binnen andere steekproeven.

6.3 Netwerkmanagement model

De variantie die verklaard wordt door de verschillende aspecten (netwerk leidinggeven, netwerk HRM beleid, interne netwerkbereidheid en netwerk informatiemiddelen) op netwerkmotivatie en netwerkcapaciteit is niet als erg hoog te beschrijven. Dit kan twee verklaringen hebben. De eerste verklaring is dat de beschreven aspecten daadwerkelijk, afzonderlijk van elkaar maar een klein deel bij netwerkmotivatie en netwerkcapaciteit voorspellen. De tweede verklaring kan zijn dat de verschillende variabelen niet goed gemeten zijn. Hoewel we ons bewust zijn van dit risico, blijkt dit tweede niet uit de kwalitatieve resultaten.

6.4 Toekomstig onderzoek

Met dit explorerende onderzoek zijn enkele empirische fundamenteen gelegd voor verder onderzoek. Allereerst is er een gefundeerde definitie ontwikkeld voor ‘netwerken’, deze definitie luidt: *‘netwerken is het creëren, onderhouden, vergroten en activeren van sociaal kapitaal voor organisatiedoelstellingen’*. Onderzoeken die zich zullen richten op netwerken vanuit organisaties kunnen deze definitie als basis gebruiken.

Alle schalen die gebruikt zijn in dit onderzoek (behalve die van de organisatiecultuur zijn) speciaal voor dit onderzoek ontwikkeld. De schalen bleken allemaal voldoende betrouwbaar en bruikbaar te zijn. Hiermee is de basis gelegd voor verschillende schalen die gebruikt kunnen worden in verder onderzoek.

Hoewel een redelijk aantal aspecten geïdentificeerd is die van invloed zijn op netwerkgebruik, zijn deze aspecten zeker niet eindig. Uit de resultaten bleek dat het interne communicatieklimaat wellicht een belangrijke rol kan spelen bij het intern delen van het netwerk. Een ander aspect wat niet heel duidelijk naar voren komt in de resultaten, maar wel waargenomen is tijdens het houden van de interviews, is commitment. Tijdens de interviews werd bij de kenniswerkers die aangaven erg enthousiast te zijn over het gebruiken van hun netwerk voor hun functie, een bepaalde mate van commitment ervaren. We vermoeden daarom ook dat commitment een belangrijke factor kan zijn bij het netwerkgebruik van de kenniswerker. Verder onderzoek zou de bijdrage van commitment en het communicatieklimaat kunnen bevestigen.

Er is meerder malen opgemerkt dat netwerken voortkomt uit een intrinsieke motivatie en dat goed netwerken een bepaalde vorm van persoonlijkheid vergt. In dit onderzoek was geen ruimte om deze persoonlijke eigenschappen mee te nemen. Er zijn wel onderzoeken gedaan naar het effect van persoonlijke kenmerken en hoe centraal een persoon staat in een netwerk (zie Brass et al., 2004). Vervolgonderzoek kan bepaalde kenmerken wellicht relateren aan het netwerkgebruik van kenniswerkers.

In de interviews gaven kenniswerkers aan dat er cursussen worden gegeven met betrekking tot communicatie. Het geven van cursussen en/of trainingen op het gebied van communicatie of andere, aan netwerken gerelateerde onderwerpen, is niet in dit onderzoek aan de orde gekomen. Een interessant onderzoek zou kunnen zijn om te kijken in hoeverre deze cursussen

ook daadwerkelijk effect hebben op de mate waarin een kenniswerker zijn netwerk meer gaat gebruiken.

Een ander aspect wat verder onderzocht kan worden is de netwerkcapaciteit van de kenniswerker om te netwerken. In dit onderzoek zijn we er vanuit gegaan dat de verschillende netwerkstijlen een positieve invloed hadden op de netwerkcapaciteit van de kenniswerker. Doordat de netwerkstijlen niet allemaal betrouwbaar bleken hebben we dit niet goed kunnen onderzoeken. Wellicht valt de geringe betrouwbaarheid te wijten aan de meetmethode. We raden aan om in vervolgonderzoek de verschillende aspecten apart te meten in een likert schaal om zo wel tot een betrouwbare schaal te komen.

REFERENTIES

- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27 (1), 17–40.
- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2009). Social capital: the good, the bad, and the ugly. Verkregen op 05 april, 2009 via <http://www.ssrn.com>.
- Agranoff, R. & McGuire, M. (2001). Big questions in public network management research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(3), 295-396.
- Alblas & Wijsman (2001). *Gedrag in organisaties*. Wolters Noordhoff.
- Baldwin, T. T., Bedell, M. D., & Johnson, J. L. (1997). The social fabric of a team-based M.B.A. program: Network effects on student satisfaction and performance. *Academy of Management Journal*, 40(6), 1369–1397.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Benson, J., & Brown, M. (2007). Knowledge workers: What keeps them committed; What turns them away. *Work Employment Society*, 21, 121-141.
- Bolino, M., Turnley W. & Bloodgood J. (2002). Citizen behaviour and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review*, 27(4), 505–522.
- Bondarenko, O., & Janssen, R. (2005). Documents at hand: Learning from paper to improve digital technologies. *Document interaction*, 2 (7), 121-130.
- Borgatti, S. P., & Foster, P. C. (2003). The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of Management*, 29, 991-1013.
- Boxman, E. A. W., De Graaf, P. M., & Flap, H. D. (1991). The impact of social and human capital on the income attainment of Dutch managers. *Social Networks*, 13, 51–73.
- Brass, D. J. (1984). Being in the right place: A structural analysis of individual influence in an organization. *Administrative Science Quarterly*, 29, 518–539.

- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., Wenpin, T.(2004). Stock of networks and organizations a multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 4, 507-519.
- Brass, D. J., & Krackhardt, D. (1999). The social capital of 21st century leaders. In Hunt, J.G. and Phillips, R.L. (Eds), *Out-of-the-box Leadership* (pp.179-94). Stamford: JAI Press.
- Carley, K. (1991). A theory of group stability. *American Sociological Review*, 56, 331–354.
- Chell, E. and Baines, S. (2000) Networking, entrepreneurship and microbusiness behaviour, *Entrepreneurship & Regional Development*, 12, 195- 215.
- Davis, J. A. (1966). Structural balance, mechanical solidarity, and interpersonal relations. *The American Journal of Sociology*, 68, (4) 444-462.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms —a quadrad analyses. *Journal of Marketing*, 57 (1), 23–37.
- Dijk J. A. G. M. (2001) Netwerken, het zenuwstelsel van onze maatschappij. Verkregen op 10 augustus 2009, via http://www.gw.utwente.nl/vandijk/research/network_theory/network_theory_plaatje/b_ina_ugural_lecture_netwerken.doc/.
- Downs, C. W., & Adrian, A. D., (2004). *Assessing organizational communication: strategic communication audits*. The Guilford Press, New York and London.
- Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21(3), 345–367.
- Eeden, R. van. (2008). *Netwerken zo eenvoudig is het (niet)*. Houten: Spectrum.
- El-Namaki, M. S. S. (1992). Creating a Corporate Vision. *Long Range Planning*, 25, 25–29.
- Faraj, S., & Wasko, M. M. (2005) Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice, *MIS Quarterly*, 29 (1), 35-5.
- Gemünden, H. G., Ritter, T., & Heydebreck, P. (1996). Network configuration and innovation success: An empirical analysis in German high-tech industries. *International Journal of Research in Marketing*, 13, 449-462.

- Greene, J. C., Caracelli, V. J., & Graham, W. F. (1989). Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation design. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 11(3), 255-74.
- Goldhaber, G. M. (1993). *Organizational communication*. Dubuque: Brown en Benchmark.
- Huizingh, E. (2003). *Brugboek Marketing*. Schoonhoven: Academic Service.
- Keuning, D., & Lange, R. (2003). *Grondslagen van het management*. Groning/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Klytmans, F. (2000). *Leerboek personeelsmanagement*. Groningen: Wolters noordhoff.
- Mehra, A., Kilduff, M., & Brass, D. J. (2001). The social networks of high and low self-monitors: Implications for workplace performance. *Administrative Science Quarterly*, 46, 121–146.
- Miles M. B., & Huberman A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: an expanded sourcebook*. California: SAGE publications.
- Krackhardt, D., & Porter, L. W. (1986). The snowball effect: Turnover embedded in communication networks. *Applied Psychology*, 71, 50–55.
- Monge, P. R., & Eisenberg, E. M. (1987). Emergent communication networks. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, & L. W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*, 304–342. Newbury Park, CA:Sage.
- Moore D. S., & McCabe G. P. (2006). *Introduction to the practice of statistics*. New York: W.H. Freeman and Company.
- Nahapiet J.& Ghoshal J. S. (1998). Capital, and the organizational advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Orpen, C. (1997). The interactive effects of communication quality and job involvement on managerial job satisfaction and work motivation. *The journal of psychology*, 131(5), 519-522.
- Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E.(2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of Management Review*, 28(1), 89–107.

- Ritter, T. (1999). The networking company: Antecedents for coping with relationships and networks effectively. *Industrial Marketing Management*, 28(5), 467– 479.
- Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2003). Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents. *Journal of Business Research*, 56(9), 745– 755.
- Ritter, T., Wilkinson, I. F., & Johnston, W. J. (2002). Measuring network competence: Some international evidence. *Journal for Business and Industrial Marketing*, 17(2/3), 119– 138.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78.
- Syntens (n.d.). Op weg naar slimmer samenwerken een leidraad voor mkb-ondernemers. Gevonden april 8, 2009, via <http://www.cc.gatech.edu/gvu/usersurveys/>.
- Wijsman, E. (2000). *Psychologie en sociologie*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Wilkinson, I. F., & Young, L. C. (1994). Business dancing: The nature and role of inter firm relations in business strategy. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2(1), 67– 79.
- Wu, W. Y., & Tsai, H. J. (2005).Impact of social capital and business operation mode on intellectual capital and knowledge management. *Technology Management*, 30(1/2), 147-71.
- Quinn, R. E. & Cameron, K. S. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, 19, 33-51.
- Quinn, R. E., Faerman, R. E., Thompson, M.P. & McGrath, M.R. (2003). *Handboek Managementvaardigheden* Schoonhoven: Academic Service.

BIJLAGE 1: INTERVIEW VOORONDERZOEK

Vooraf

- Het interview zal gaan over netwerkmanagement.
- We willen aan de hand van dit interview te weten komen met welke aspecten een organisatie rekening moet houden wanneer deze beter gebruik wil maken van het netwerk.
- Het is een gestructureerd interview, wat inhoudt dat de vragen vooraf zijn opgesteld.
- Wanneer u hier geen bezwaar tegen heeft zal het interview worden opgenomen om het interview zo soepel mogelijk te laten verlopen. Uw anonimiteit zal zoveel mogelijk in acht worden genomen.

Over het interview

- Het is van belang dat u zoveel mogelijk uw eigen mening geeft.
- Er zal geen waarde oordeel worden gegeven over uw antwoorden (er is geen goed of fout antwoord).
- Heeft u nog vragen die u graag wilt stellen voordat we beginnen met opnemen?

Algemeen

1. Welke aspecten hebben vanuit de organisatie een invloed op het wel of niet netwerken van een medewerker?
2. Als medewerker wat denkt u dat belangrijk is bij netwerken?

Organisatieaspecten

Organisatiecultuur

3. In hoeverre denkt u dat organisatiecultuur een belangrijke rol speelt om medewerkers gebruik te laten maken van het netwerk?
4. Geef eens een omschrijving hoe zo'n organisatiecultuur er uit moet zien?

Netwerk leidinggeven

5. In hoeverre denkt u dat leiderschap een belangrijke rol speelt in een organisatie om medewerkers gebruik te laten maken van het netwerk?
6. Geef eens een omschrijving hoe zo'n leiderschapsstijl er uit moet zien?

Overig

7. Denkt u dat er nog andere aspecten van invloed zijn om medewerkers gebruik te laten maken van hun netwerk.

Medewerkeraspecten*Netwerkcapaciteit*

8. In hoeverre denkt dat netwerkcapaciteit een belangrijke factor is netwerken?
9. Wat verstaat onder netwerkcapaciteit?
10. Is goed netwerken aan te leren? Zo ja, op welke manier? Zo nee, waarom niet?

Netwerkmotivatie

11. Als u kijkt naar het gebruiken van het netwerk door medewerkers, in hoeverre denkt u dat netwerkmotivatie hierin in een belangrijke rol in speelt?
12. Wat zou u onder netwerkmotivatie verstaan?

Netwerkstijl

13. In hoeverre denkt u dat het belangrijk is om rekening te houden met verschillende netwerkstijlen?
14. Welke stijlen denkt u dat er zijn ?

Netwerkstructuur

15. Welke aspecten denkt u dat belangrijk zijn als we kijken hoe een netwerk eruit ziet ?
16. Als u kijkt naar persoonlijke netwerkbanden, denkt u dat er een onderscheid is tussen sterke en zwakke netwerkbanden?
17. Wanneer zou u een netwerkband als sterk of zwak beschouwen ?
18. Denkt u dat het belangrijk is om te kijken naar de diversiteit van een netwerk ?(Over hoeveel verschillende sectoren een netwerk verspreid is ?
19. Als we kijken naar aantallen in hoeverre denkt u dat deze belangrijk zijn in een netwerk ?
20. Voor het onderscheiden van verschillende netwerkstijlen gebruiken wij de volgende indeling (Hierbij word de beschrijving gegeven van de verschillende netwerkstijlen) wat vindt u van deze indeling ?

21. Zijn er volgens u nog aspecten van het netwerk die belangrijk zijn om te meten?

Gebruiken van het netwerk

22. Als u kijkt naar een netwerk, waar denkt u dat dit het best voor gebruikt kan worden?

23. Als u kijkt naar de missie, visie, strategie, doelstellingen en uitvoering van een organisatie op welke manier kunnen deze aspecten gebruikt worden bij het netwerk?

24. Op welke manier zou het bewust inzetten van netwerken in uw organisatie verbeterd kunnen worden?

25. Internet, nieuwe technieken, zoals mobiele telefonie, sociale media (Linkedin) groeien hard. Op welke manier maakt uw organisatie hiervan gebruik?

26. Welke kansen laten organisaties volgens u liggen op het gebied van netwerken?

27. Zijn uw huidige ICT systemen voldoende om uw netwerk informatie op te slaan en te gaan gebruiken. Of maakt u liever gebruik van externe systemen, zoals Linkedin?

28. Kunt u iets vertellen over de netwerkstijl in uw organisatie? Verschil tussen functies en leeftijden/ generaties?

Afsluiting

29. Zijn er dingen die nog belangrijk zijn en die nog niet besproken zijn ?

BIJLAGE 2: INTRODUCTIEBRIEF ONLINE VRAGENLIJST

Welkom bij de enquête over netwerkmanagement. Dit onderzoek is een initiatief van de UT Twente (afstudeeronderzoek) en BuzzyChain.

Om een goed beeld te krijgen van de aspecten die van invloed zijn op netwerkmanagement willen we graag uw mening weten. De onderstaande onderwerpen zullen in de enquête aan bod komen.

- Persoonlijke gegevens
- De organisatiecultuur
- Netwerkeconomie en uw organisatie
- Uw persoonlijke netwerk en netwerkstijl
- Hoe netwerken binnen uw afdeling werkt
- Netwerk en leiderschap
- Op welke manier uw organisatie het netwerk inzet

Het gaat bij het beantwoorden van de vragen om uw persoonlijke mening. Er is dus geen goed of fout antwoord (het beste is te antwoorden wat het eerst in u opkomt).

Het invullen van deze enquête zal **ongeveer** 15 minuten in beslag nemen.

Uw gegevens zullen uiteraard vertrouwelijk behandeld worden. Zeer bedankt alvast voor uw medewerking.

BIJLAGE 3: ONLINE VRAGENLIJST

Persoonlijke gegevens:

Organisatie

Aantal jaren in dienst

Functie

leeftijd

OCAI vragenlijst

Onderstaande vragen hebben betrekking op uw organisatiecultuur. Per onderwerp kunt u 100 punten verdelen, waarbij u de meeste punten geeft aan de stelling die het meest op uw organisatie van toepassing is.

Verdeel per onderwerp 100 punten

Dominante kenmerken

De leiding van de organisatie

De leiding van de organisatie gedraagt zich in het algemeen als mentor, faciliteert en stimuleert.

De leiding van de organisatie spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid.

De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid.

De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van coördinerend en organiserend gedrag en maakt de indruk van een soepel draaiende efficiënte machinerie.

Het bindmiddel van de organisatie

Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel geschreven.

Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven in de bedrijfstak voorop te lopen.

Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's.

Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit formele regels en beleidsstukken. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is belangrijk.

Strategische accenten

De organisatie legt de nadruk op menselijke ontwikkelingen. Een grote mate van vertrouwen, openheid en participatie zijn niet weg te denken.

De organisatie legt de nadruk op het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen. Uitproberen van nieuwe dingen en zoeken naar kansen wordt gewaardeerd.

De organisatie legt de nadruk op wedijverend gedrag en prestaties. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinningen in de markt spelen de hoofdrol.

De organisatie legt de nadruk op behoud van het bestaande en stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering spelen de hoofdrol.

Succescriteria

De organisatie definieert succes op grond van de ontwikkeling van human resources, teamwerk, de betrokkenheid van het personeel en zorg voor de mensen.

De organisatie definieert succes als het kunnen beschikken over zo uniek mogelijke of de nieuwste producten. Ze kan worden beschouwd als innovatief en als toonaangevend wat haar producten betreft.

De organisatie definieert succes als winnen in de markt en de concurrentie de loef afsteken. Concurrerend marktleiderschap staat centraal.

De organisatie definieert succes binnen het kader van de efficiëntie. Betrouwbare levering, soepel verlopende schema's en goedkope productie zijn van cruciaal belang.

Personeelsmanagement

De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door teamwerk, consensus en participatie.

De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit.

De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid.

De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door zekerheid omtrent de baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen.

Interne netwerkbereidheid (Likert schaal 1t/m5 helemaal mee eens/ helemaal mee oneens)

- Onze organisatie heeft een informele cultuur.
 - Onze organisatie is regelmatig bezig met het vernieuwen van de processen, producten of diensten.
 - Onze organisatie houdt regelmatig een marktonderzoek.
 - We werken onze vakkennis regelmatig bij.
 - onze organisatie past zich makkelijk aan bij veranderingen.
 - We hebben een overzichtelijke hoeveelheid producten en of diensten.
 - Onze organisatie werkt nauw samen met klanten en leveranciers.
 - We delen intern onze kennis en vaardigheden.
-

Netwerkstructuur

Tijd en aantal netwerk relaties

Hoeveel tijd besteedt u aan netwerken?

Geef een indicatie van aantal uren per week (schaal)

- Minder dan 2 uur
- 2 tot 4 uur
- 4 tot 8 uur
- 8 tot 16 uur
- Meer dan 16

Geef een indicatie van het totaal aantal relaties dat u momenteel voor uw werk gebruikt.

(aanvinken) 0-20 21-50 51-100 100-200, 200-400

Middelen

Geef aan hoe vaak u de onderstaande middelen gebruikt om uw contacten te onderhouden.

(likert schaal van 5 heel vaak tot nooit van)

- Sociale netwerk sites (Linkedin etc.)
 - Persoonlijke afspraken
 - Telefonisch
 - Bijhouden van een blog
 - E-mail
 - Anders, namelijk
-

Netwerkgebruik kenniswerkers

Als u kijkt naar de volgende handelingen, hoe vaak zet u uw netwerk hier dan voor in ?

(likert schaal van 5 heel vaak tot nooit van)

- Business te genereren.
 - Nieuwe ideeën opdoen.
 - Informatie in te winnen.
 - Kennis op te doen.
 - Issues en opinies te beïnvloeden.
 - Naamsbekendheid te vergroten.
 - Innovatie te stimuleren.
 - Beleidsdoelen te realiseren.
-

Netwerkmotivatie (likert schaal van 5 Helemaal eens – helemaal oneens)

- Bij complexere vraagstukken schakel ik graag de expertise van mijn netwerk in.
 - Ik zou graag een cursus willen volgen om beter om te leren gaan met mijn netwerk.⁴
 - Ik vind het zinvol om mijn netwerk in te zetten voor mijn werk.
 - Ik vind netwerken een leuke bezigheid.
-

Netwerkcapaciteit (likert schaal van 5 Helemaal eens – helemaal oneens)

- Ik heb op mijn werk voldoende mogelijkheden om mijn netwerk in te kunnen zetten.
 - Ik denk dat ik de juiste persoonlijke kenmerken bezit om te netwerken.
-

⁴ Dit item is verwijderd om de betrouwbaarheid van de schaal acceptabel te maken.

- Ik vind mijzelf een goede netwerker.
- Ik zou graag mijn netwerkkwaliteiten willen verbeteren.⁵
- Binnen mijn eigen organisatie speel ik een belangrijke rol binnen het eigen, interne netwerk.

Netwerk informatiemiddelen (likert schaal van 5 Helemaal eens – helemaal oneens)

- Onze informatiesystemen zijn geschikt om relatiegegevens bij te houden.
- Gegevens van relaties worden in de beschikbare informatiesystemen door onze medewerkers goed bijgehouden.
- Onze organisatie maakt gebruik van sociale media zoals Plaxo, LinkedIn etc.
- Er zijn richtlijnen aanwezig die beschrijven hoe omgegaan moet worden met externe communicatie (e-mailverkeer, blog posts etc.).
- Onze organisatie stimuleert het onderhouden van persoonlijke weblogs die gaan over het werk.
- Mijn afdeling wordt voldoende op de hoogte gehouden van nieuwe ontwikkelingen op het gebied van netwerken (bijv. Twitter, LinkedIn etc.).
- Medewerkers houden elkaar onderling op de hoogte van hun relaties.

Netwerk HRM beleid (likert schaal van 5 Helemaal eens – helemaal oneens)

- Bij het aannemen van nieuwe medewerkers worden kandidaten steeds meer beoordeeld op hun netwerkkwaliteiten.
- Nieuwe medewerkers worden mede geselecteerd op het hebben van interessante netwerken.
- Mijn organisatie stimuleert het aangaan van (nieuwe) externe relaties.
- Onze organisatie ondersteunt flexibel werken, met andere woorden geen 9 tot 5 mentaliteit en altijd op 1 locatie aanwezig zijn.

⁵ Dit item is verwijderd om de betrouwbaarheid van de schaal acceptabel te maken.

Netwerk leidinggeven (likert schaal van 5 Helemaal eens – helemaal oneens)*Vragen Medewerker*

- Mijn leidinggevende begeleidt mij bij het ontwikkelen van mijn netwerkvaardigheden (bijv. door het aanbieden van trainingen)
- Mijn leidinggevende stimuleert de uitwisseling van gegevens van de verschillende relaties die collega's hebben.
- Mijn leidinggevende stimuleert netwerken.
- Mijn leidinggevende zorgt voor de middelen die nodig zijn voor het onderhouden van mijn relaties.
- Mijn leidinggevende stimuleert mij om mijn contactgegevens bij te houden in de beschikbare informatiesystemen
- Mijn leidinggevende evalueert regelmatig met onze afdeling de ondernomen netwerkactiviteiten (alle activiteiten die betrekking hebben op het opbouwen en onderhouden van relaties)
- Ik bespreek regelmatig met mijn leidinggevende hoe ik mijn netwerk in kan zetten voor het uitvoeren van mijn werkzaamheden.

Vragen leidinggevende

- Ik begeleid mijn mensen bij het ontwikkelen van hun netwerkvaardigheden (bijv. door het aanbieden van trainingen)
- Ik stimuleer uitwisseling van gegevens over de verschillende relaties die mijn werknemers hebben.
- Ik stimuleer mijn werknemers om te netwerken.
- Ik zorg voor de middelen die nog zijn zodat mijn mensen hun relaties kunnen onderhouden
- Ik stimuleer mijn mensen om hun contactgegevens bij te houden in de beschikbare informatiesystemen
- Ik evalueer regelmatig met onze afdeling de ondernomen netwerkactiviteiten (alle activiteiten die betrekking hebben op het opbouwen en onderhouden van relaties)
- Ik bespreek regelmatig met mijn mensen hoe zij hun netwerk in kunnen zetten voor het uitvoeren van hun werkzaamheden.

Netwerkstijl

1. Verdeel de 100 punten over de volgende 4 stellingen

Bewust

- Ik netwerk vooral op sectoren die anders zijn dan de onze en eventuele verschillen leveren juist iets extra's op.
- Ik zie netwerken als een onderdeel van mijn werk en eigenlijk kun je op elk moment van de dag netwerken. Meestal neem ik ook als eerste contact met iemand op.

Structuur

- Ik sta bekend als iemand die structuur aanbrengt in netwerken. Ik netwerk systematisch. Mijn NAW gegevens zijn goed op orde.
- Netwerken vraagt enige voorbereiding en aan het begin van een gesprek weet ik vaak al wat ik van iemand wil.

Samenwerken

- Mijn professionele relaties zien mij als iemand die goed communiceert; goed luistert naar de vragen en behoeftes van de ander.
- Ik creëer een vertrouwensband met mijn relaties en vind netwerken dan ook een kwestie van geven en nemen. Afspraken met mijn relaties kom ik altijd na

Creatief

- Ik maak continu verbindingen tussen mensen en mogelijkheden. Nieuwe, verrassende combinaties spreken mij aan.
- Relaties kennen mij als een gedreven, enthousiaste netwerker.

.

Netwerkgebruik organisatie (likert schaal van 5 Helemaal eens – helemaal oneens)*Visie*

- In onze organisatie zetten we ons netwerk in om onze visie (onze kijk op de wereld) te ontwikkelen
- In onze organisatie zetten we ons netwerk in om onze visie (onze kijk op de wereld) te verspreiden.

Missie

- Bij het bepalen van de missie (wie wilt u zijn als organisatie) hebben we ons netwerk betrokken.

Strategie

- Als we onze strategie bepalen, betrekken we hierbij ons netwerk.

Plannen

- Wanneer we onze plannen of beleidsplannen formuleren maken we gebruik van de ideeën, expertise etc. van het netwerk.

Uitvoering/ Operatiën

- Bij het uitvoeren van het dagelijkse werk/ projecten, maken we gebruik van de ervaring en kennis van het netwerk.

.

BIJLAGE 4: INTERVIEW HOOFDONDERZOEK

Vooraf:

- Het interview zal gaan over netwerkmanagement binnen uw organisatie.
- Het is een gestructureerd interview, wat inhoudt dat de vragen vooraf opgesteld zijn.
- De resultaten van het interview worden vergeleken met die van de enquête en worden daarna verwerkt in een rapport.
- Wanneer u hier geen bezwaar tegen heeft zal het interview worden opgenomen om het interview zo soepel mogelijk te laten verlopen.
- Uw anonimiteit zal zoveel mogelijk in acht worden genomen.

Over het interview

- Het is van belang dat u zoveel mogelijk uw eigen mening geeft.
- Er zal geen waarde oordeel worden gegeven op uw antwoorden (er is geen goed of fout antwoord).
- Heeft u nog vragen die u graag wilt stellen voor dat we beginnen met opnemen?

Introductie

1. Kunt u een omschrijving geven van uw werkzaamheden ?
2. Wat denkt u bij het woord netwerken?
3. Als u denkt aan netwerken als handeling, waar denkt u dan aan ?
4. Hoe ziet uw netwerk eruit? (Leveranciers, collega's)
5. Vindt u het belangrijk om uw netwerk in te zetten voor uw werk?
6. Op welke manieren gebruikt u op dit moment het netwerk ?

Netwerkgebruik

7. Denkt u dat u momenteel uw netwerk voldoende benut?
Ja/nee, waarom?
8. Denkt u dat uw afdeling voldoende het netwerk benut ?
Ja/nee, waarom?
9. Wat zou er verbeterd kunnen worden om ervoor zorgen dat uw afdeling het netwerk nog beter kan benutten ?

10. Denkt u dat de organisatiecultuur bijdraagt aan het wel of niet inzetten van het netwerk?
Ja/nee, op welke manier?
11. Denkt u dat de beschikbare organisatiemiddelen, zoals technische middelen bijdragen aan het wel of niet inzetten van het netwerk?
Ja/nee, op welke manier?
12. Denkt u dat de manier van leidinggeven kan bijdragen aan het wel of niet inzetten van het netwerk?
Ja/nee, op welke manier?

Netwerkpraktijk

13. Welke middelen gebruikt u voor het bijhouden van uw netwerkgegevens?
Waarom gebruikt u deze middelen ?
14. Ik ga zo meteen een lijstje geven met een aantal middelen die mensen kunnen gebruiken om in contact te blijven met hun netwerk. Per middel wil ik u vragen waarom u dit wel of niet gebruikt.
- 1) Sociale netwerksites. Waarom wel of niet ?
 - 2) Bezoeken van beurzen of dergelijke. Waarom wel of niet ?
 - 3) Persoonlijke afspraken. Waarom wel of niet ?
 - 4) Schrijven van blogs voor het werk. Waarom wel of niet ?
 - 5) Telefoon. Waarom wel of niet ?
 - 6) E-mail. Waarom wel of niet ?
 - 7) Zijn er andere manieren waarop u contact houdt met uw netwerk? Waarom wel of niet ?
15. Denkt u dat het waardevol is om regelmatig met uw collega's over het inzetten van het netwerk te spreken? Waarom wel of niet?
16. Wanneer zou dit dan gedaan moeten worden, volgens u ?
- Tijdens overleggen
 - Met collega's
 - Of op een andere manier?
17. Bent u op de hoogte van het netwerk van uw collega?
- **Ja.** op welke manier blijft u op de hoogte?
 - **Nee.** Waarom niet?

Motivatie

18. Ik geef u zo meteen een lijstje met een aantal punten waardoor u gemotiveerd zou kunnen worden om uw netwerk in te zetten. Per punt wil ik u vragen om aan te geven of u hierdoor wel of niet gemotiveerd wordt.

1. Vanuit uzelf .Waarom wel of niet ?
2. Vanuit het netwerk. Waarom wel of niet ?
3. Vanuit de organisatie. Waarom wel of niet ?
4. Door de leidinggevende. Waarom wel of niet ?
5. Vanuit mijn functie. Waarom wel of niet ?
6. Anders.

Netwerkcapaciteit

19. Welke vaardigheden zijn belangrijk bij netwerken ? (onderhouden, inzetten, opbouwen)

Kunt u er een aantal noemen?

20. Is goed netwerken aan te leren?

Ja, op welke manier/ nee, waarom niet?

21. Kan de organisatie bijdragen aan het beter leren netwerken?

Ja, op welke manier/ nee, waarom niet?

Inzetten netwerk

22. Op welke manieren zou u in de toekomst uw netwerk willen gebruiken ?

Doet u dit nu ook al? Bij nee, waarom niet ?

23. Op welke wijze maakt uw organisatie op dit moment gebruik van het netwerk?

24. Denkt u dat uw organisatie daarmee optimaal gebruik maakt van haar netwerk?

Nee, wat zou er dan verbeterd kunnen worden?

25. In hoeverre denkt u dat uw netwerk heeft bijgedragen aan de door u behaalde resultaten?

Afsluiting

26. Wilt u nog iets kwijt wat nog niet besproken is?

BIJLAGE 5: TABELLEN GEBRUIKT VOOR METEN OMGEVINGSFACTOREN

Tabel 9: Verschillen in het netwerkgedrag tussen de leidinggevende en niet leidinggevende

	Gemiddelde	Standaard deviatie
netwerkgebruik		
Leidinggevende	2.15	.69
Niet leidinggevende	2.32	.59
Tijd besteed aan netwerken		
Leidinggevende	3.09	.69
Niet leidinggevende	2.58	.59
Netwerkmotivatie		
Leidinggevende	1.69	.54
Niet leidinggevende	1.96	.78
Netwerkcapaciteit		
Leidinggevende	1.90	.53
Niet leidinggevende	2.30	.50

Tabel 10: Verschillen in het netwerkgebruik tussen de leidinggevende en niet leidinggevende

	Gemiddelde	Standaard deviatie
business te genereren		
leidinggevende	2,56	1,34
niet leidinggevende	2,73	1,21
Nieuwe ideeën op te doen		
leidinggevende	1.75	1.34
niet leidinggevende	1.95	1.20
Informatie in te winnen		
leidinggevende	1,81	0,90
niet leidinggevende	1,69	0,68
Kennis op te doen		
leidinggevende	1,91	0,73
niet leidinggevende	1,76	0,82
Issues en opinies te beïnvloeden		
leidinggevende	2,38	1,04
niet leidinggevende	2,84	0,97
Naamsbekendheid te vergroten		
leidinggevende	2,25	1,27
niet leidinggevende	2,39	1,00
Om innovatie te stimuleren		
leidinggevende	2,50	1,14
niet leidinggevende	2,66	1,04
Beleidsdoelen te realiseren		
leidinggevende	2,06	1,08
niet leidinggevende	2,59	1,05

Tabel 11: Verschillen in het netwerkgedrag tussen commerciële, uitvoerende en management functies

	Gemiddelde	Standaard deviatie
netwerkgebruik		
commercieel	2,05	0,59
management	2,10	0,52
uitvoerend	2,47	0,71
Tijd besteed aan netwerken		
commercieel	3,38	0,74
management	3,39	1,38
uitvoerend	2,37	1,14
netwerkmotivatie		
commercieel	1,71	0,49
management	1,71	0,54
uitvoerend	2,02	0,80
Netwerkcapaciteit		
commercieel	2,23	0,35
management	1,97	0,51
uitvoerend	2,38	0,65

Tabel 12: Verschillen in het netwerkgebruik tussen commerciële, uitvoerende en management functies

	Gemiddelde	Standaard deviatie
business te genereren.		
commercieel	2,57	0,53
uitvoerend	2,95	1,35
management	2,27	1,14
Nieuwe ideeën op te doen		
commercieel	2,00	0,58
uitvoerend	2,01	0,90
management	1,70	0,60
Informatie in te winnen		
commercieel	1,86	0,69
uitvoerend	1,79	0,82
management	1,73	0,78
Kennis op te doen		
commercieel	1,71	0,76
uitvoerend	1,86	0,93
management	1,80	0,66
Issues en opinies te beïnvloeden		
commercieel	2,29	0,76
uitvoerend	3,05	1,06
management	2,17	0,79
Naamsbekendheid te vergroten		
commercieel	2,00	0,82
uitvoerend	2,51	1,09

management	2,30	1,24
Om innovatie te stimuleren		
commercieel	2,29	1,11
uitvoerend	2,83	1,09
management	2,43	1,07
Beleidsdoelen te realiseren		
commercieel	2,86	0,69
uitvoerend	2,68	1,16
management	2,03	1,00

Tabel 13: Verschillen tijd besteed aan netwerken tussen de verschillende leeftijden

	Gemiddelde	Standaard deviatie
Tijd besteed aan netwerken		
25 t/m 30	2,36	1,43
31 t/m 35	1,77	1,17
36 t/m 40	3,06	1,63
41 t/m 45	3,31	0,95
46 t/m 50	2,62	0,80
51 t/m 55	2,68	1,38
56 of ouder	3,30	1,06

Tabel 14: Verschillen in de organisatie factoren tussen profit en non-profitorganisatie

	Gemiddelde	Standaard deviatie
Netwerk HRM beleid		
Profit organisatie	2,34	,77
Non-profit organisatie	2,80	,60
Leidinggeven		
Profit organisatie	2,87	0,99
Non-profit organisatie	2,98	0,82
netwerk informatiemiddelen		
Profit organisatie	3,33	,84
Non-profit organisatie	3,71	,63
Interne organisatie		
Profit organisatie	2,49	,64
Non-profit organisatie	2,63	,64

Tabel 15: Verschillen in het netwerkgebruik tussen profit en non-profitorganisatie

	Gemiddelde	Standaard deviatie
business te genereren		
Profit organisatie	2,5	1,20
Non-profit organisatie	3,1	1,34
Nieuwe ideeën op te doen		
Profit organisatie	1,96	0,86

Non-profit organisatie	1,82	0,76
Informatie in te winnen		
Profit organisatie	1,88	0,86
Non-profit organisatie	1,59	0,61
Kennis op te doen		
Profit organisatie	1,91	0,91
Non-profit organisatie	1,71	0,72
Issues en opinies te beïnvloeden		
Profit organisatie	2,81	1,03
Non-profit organisatie	2,71	1,12
Naamsbekendheid te vergroten		
Profit organisatie	2,34	1,10
Non-profit organisatie	2,56	1,23
Om innovatie te stimuleren		
Profit organisatie	2,60	1,13
Non-profit organisatie	2,73	0,99
Beleidsdoelen te realiseren		
Profit organisatie	2,54	1,14
Non-profit organisatie	2,41	1,13

Tabel 16: Verschillen in het netwerkgebruik tussen profit en non-profitorganisatie

	Gemiddelde	Standaard deviatie
Onze organisatie zet het netwerk in voor het ontwikkelen van de visie		
Profit organisatie	2,53	1,17
Non-profit organisatie	2,39	1,02
Onze organisatie zet het netwerk in voor het verspreiden van de visie		
Profit organisatie	2,68	1,14
Non-profit organisatie	2,35	1,11
Onze organisatie zet het netwerk in bij het bepalen van de missie		
Profit organisatie	2,78	1,13
Non-profit organisatie	2,90	0,98
Onze organisatie zet het netwerk in bij het bepalen van de strategie		
Profit organisatie	2,84	1,10
Non-profit organisatie	2,68	0,91
Onze organisatie zet het netwerk in bij het opstellen van de beleidsplannen		
Profit organisatie	2,81	1,03
Non-profit organisatie	2,71	1,12
Onze organisatie zet het netwerk in bij het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden		
Profit organisatie	2,35	1,05
Non-profit organisatie	1,97	0,80

BIJLAGE 6: GEMIDDELDE SCORES PER ITEM ONLINE VRAGENLIJSTIle
weergegeven getallen in deze bijlage zijn percentages.

Tabel 17: Middelen

Medewerkers gebruiken de volgende middelen om hun netwerk te onderhouden:					
	heel vaak	vaak	niet vaak/ weinig	weinig	helemaal nooit
social network sites	22	30	18	21	10
persoonlijke afspraken	35	44	18	2	1
De telefoon	20	43	29	8	
Een blog	3	5	7	8	77
E-mail	55	32	10	3	

Tabel 18: Netwerkcapaciteit

De volgende items vallen onder netwerkcapaciteit:						
	Helemaal mee eens	Mee eens	Niet mee eens/ Niet mee oneens	Mee oneens	Helemaal mee oneens	
Er zijn voldoende mogelijkheden om het netwerk in te zetten.	34	40	15	8	3	
Medewerkers vinden dat ze de juiste persoonlijke kenmerken hebben om te netwerken.	23	46	24	5	1	
Medewerkers vinden zichzelf een goede netwerker.	15	36	37	9	3	
Medewerkers spelen een belangrijke rol binnen het netwerk van hun organisatie.	28	41	21	8	3	

Tabel 19: Netwerk HRM beleid

De volgende items vallen onder Netwerkgerichtheid HRM beleid:						
	Helemaal mee eens	Mee eens	Niet mee eens/ Niet mee oneens	Mee oneens	Helemaal mee oneens	
Medewerkers worden geselecteerd op hun netwerkkwaliteiten.	4	27	40	25	4	
medewerkers worden mede geselecteerd op het hebben	11	27	31	26	5	

van interessante netwerken.					
Medewerkers worden gestimuleerd met het aangaan van (nieuwe) externe relaties.	29	42	15	10	5
Onze organisatie ondersteunt flexibel werken.	46	34	11	7	2

Tabel 20: Netwerk informatiemiddelen

De volgende items vallen onder Netwerkgerichtheid van de informatiemiddelen:					
	Helemaal mee eens	Mee eens	Niet mee eens/ Niet mee oneens	Mee oneens	Helemaal mee oneens
De informatiesystemen zijn geschikt om relatiegegevens bij te houden.	14	23	21	24	17
Gegevens van relaties worden in de beschikbare informatiesystemen goed bijgehouden.	5	17	19	30	29
Onze organisatie maakt gebruik van sociale media zoals Plaxo, LinkedIn etc.	15	20	20	22	22
Er zijn richtlijnen aanwezig die beschrijven hoe omgegaan moet worden met externe communicatie.	9	22	21	24	23
Onze organisatie stimuleert het onderhouden van persoonlijke weblogs die gaan over het werk.	4	7	9	33	48
Medewerkers houden elkaar onderling op de hoogte van hun relaties.	6	25	27	30	12
Mijn afdeling wordt voldoende op de hoogte de hoogte gehouden van nieuwe ontwikkelingen op het gebied van netwerken.	8	12	17	31	32

Tabel 21: Interne netwerkbereidheid

De volgende items vallen onder de interne netwerkbereidheid:					
	Helemaal mee eens	Mee eens	Niet mee eens/ Niet mee oneens	Mee oneens	Helemaal mee oneens
Onze organisatie heeft een informele cultuur.	36	42	6	14	3
Onze organisatie is regelmatig bezig met het vernieuwen van de processen, producten of diensten.	21	45	15	17	2
Onze organisatie houdt regelmatig een marktonderzoek.	9	21	29	29	12
We werken onze vakkennis regelmatig bij.	23	42	20	14	2
Onze organisatie past zich makkelijk aan bij veranderingen.	11	33	36	17	3
We hebben een overzichtelijke hoeveelheid producten en of diensten.	14	30	24	22	11
Onze organisatie werkt nauw samen met klanten en leveranciers.	21	40	25	13	2
We delen intern onze kennis en vaardigheden.	16	36	24	16	8

Tabel 22: Netwerk leidinggeven

De volgende items vallen onder de netwerk leidinggeven :					
De leidinggevende:	Helemaal mee eens	Mee eens	Niet mee eens/ Niet mee oneens	Mee oneens	Helemaal mee oneens
Begeleidt bij het ontwikkelen van de netwerkvaardigheden (bijv. door het aanbieden van trainingen).	7	33	23	23	15
Stimuleert het uitwisseling van gegevens van de verschillende relaties die collega's hebben.	20	38	19	19	5
Stimuleert netwerken.	22	46	17	12	4
Zorgt voor de middelen die nodig zijn voor het onderhouden van de	10	33	29	18	11

relaties.					
Stimuleert het om contactgegevens bij te houden in de beschikbare informatiesystemen.	13	14	23	29	22
Evalueert regelmatig met de afdeling de ondernomen netwerkactiviteiten.	9	17	22	29	24
Bespreekt regelmatig medewerkers hun netwerk in kunnen zetten voor het uitvoeren van de werkzaamheden.	11	26	28	19	17

Tabel 23: Netwerkmotivatie

De volgende items vallen onder motivatie:					
	Helemaal mee eens	Mee eens	Niet mee eens/ Niet mee oneens	Mee oneens	Helemaal mee oneens
Bij complexere vraagstukken schakel ik graag de expertise van mijn netwerk in.	35	46	11	6	2
Medewerkers vinden het zinvol om hun netwerk in te zetten.	45	44	8	1	2
Medewerkers vinden netwerken een leuke bezigheid.	35	34	20	8	3

Tabel 24: Netwerkgebruik kenniswerkers

Medewerkers zetten hun netwerk in voor de volgende zaken:					
	Heel vaak	Vaak	Niet vaak/weinig	Weinig	Helemaal nooit
Business te genereren	17	36	20	14	13
Nieuwe ideeën op te doen	31	53	11	5	1
Informatie in te winnen	37	54	5	3	2
Kennis op te doen	37	48	11	3	2
Issues en opinies te beïnvloeden	11	32	32	19	5
Naamsbekendheid te verwerven	24	33	24	14	5
Innovatie stimuleren	16	29	31	21	4
(beleids)doelen te realiseren	22	31	29	14	5

Tabel 25: Netwerkgebruik organisaties

Organisaties zetten hun netwerk in voor de volgende zaken:					
	Helemaal mee eens	Mee eens	Niet mee eens/ Niet mee oneens	Mee oneens	Helemaal mee oneens
Het ontwikkelen van de visie	17	44	19	14	6
Om de visie te verspreiden	17	37	24	16	6
Bij het bepalen van de missie	9	35	27	23	6
Bij het bepalen van de strategie	9	34	30	22	5
Bij het maken van de beleidsplannen	10	41	31	14	4
Bij het uitvoeren van het	22	46	23	5	4