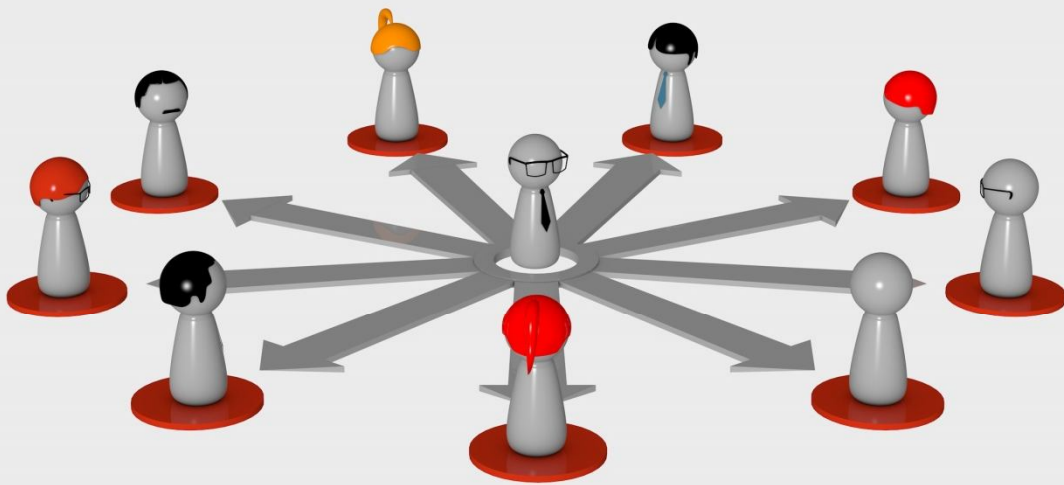


# Het nut van netwerkorganisaties

*Een kwalitatief onderzoek naar de organisatorische en persoonlijke functies van een lidmaatschap bij een netwerkorganisatie.*



**Judith Damveld**

UNIVERSITEIT  
TWENTE.



# Het nut van netwerkorganisaties:

Een kwalitatief onderzoek naar de organisatorische en persoonlijke functies van een lidmaatschap bij een netwerkorganisatie



Afstudeerscriptie ter verkrijging van de titel Master of Science bij de Faculteit der Gedragswetenschappen van de Universiteit Twente te Enschede.

**Auteur:** Judith Damveld  
[Judithdamveld@hotmail.com](mailto:Judithdamveld@hotmail.com)  
06 45 071 440  
15-juni-2012

**Begeleiders:** Prof. Dr. M.D.T. de Jong (eerste begeleider)  
N. Baas, MSc (tweede begeleider)

**UNIVERSITEIT  
TWENTE.**

**Organisatie:** Nederlandse Raad van Winkelcentra (NRW)





# Samenvatting

Het begrip 'Netwerken' speelt een steeds grotere en belangrijkere rol in het succesvol functioneren van organisaties. Er bestaan tegenwoordig zelfs netwerkorganisaties waar bedrijven lid van kunnen worden. Hoewel we al enige kennis over netwerken hebben, is deze kennis veelal afkomstig uit kwantitatieve onderzoeken naar individuele of organisatorische functies van netwerken binnen opzichzelfstaande organisaties. In opdracht van de Nederlandse Raad van Winkelcentra, de NRW, is daarom een kwalitatief onderzoek uitgevoerd naar de individuele en organisatorische functies van een lidmaatschap bij een netwerkorganisatie.

Het onderzoek bestond uit dertig face-to-face interviews met individuen uit de verschillende disciplines, die binnen het netwerk vertegenwoordigd worden. Deze disciplines betroffen: beheerders en ontwikkelaars, retail en overheid. Onder de deelnemers waren 22 leden en acht niet-leden van de NRW. De niet-leden waren allen bekend met de netwerkorganisatie en hadden minstens één bijeenkomst hiervan bijgewoond.

De interviews zijn met behulp van de Critical Incident Technique afgenomen. Voor de Critical Incident Technique (CIT) is gekozen om de specifieke kennis en ervaringen van deelnemers te begrijpen. De Critical Incident Technique bestond uit het benoemen van gebeurtenissen waarbij persoonlijke of organisatorische voor- en of nadelen vanuit het lidmaatschap bij de netwerkorganisatie zijn ervaren. Naast de Critical Incident Technique zijn een aantal algemene vragen over de netwerkorganisatie gevraagd.

Uit de resultaten kwam naar voren dat er, naast de individuele functies en de organisatorische functies, ook een derde categorie is: een combinatie van de individuele en organisatorische functies. De functies van de verschillende categorieën zijn nauw verwant, maar er zijn verschillen in op te merken. De functies worden hieronder toegelicht.

De *organisatorische functies* betreffen de kennisfunctie, de netwerkfunctie en de positioneringsfunctie. De kennisfunctie heeft voor organisaties betrekking op de kennis die organisaties binnen de netwerkorganisatie vergaren. Organisaties gebruiken deze kennis als basis voor organisatorische innovatie. De netwerkfunctie voor organisaties heeft betrekking op de toegang en uitbreiding van hun netwerk. Organisaties gebruiken relaties voor het behalen van zakelijke doeleinden. De positioneringsfunctie heeft betrekking op de mogelijkheden die organisaties door de netwerkorganisatie worden geboden om zich binnen het netwerk te positioneren.

De *individuele functies* betreffen de kennisfunctie en de netwerkfunctie. De kennisfunctie voor individuen heeft betrekking op de persoonlijke ontwikkeling die individuen binnen het netwerk doormaken. Leden doen nieuwe inzichten en vaardigheden (voorbeeld: presenteren en discussiëren) binnen het netwerk op. De netwerkorganisatie stimuleert in het bijzonder ontwikkeling van starters (jonger dan 35 jaar) binnen het netwerk. Voor hen worden extra bijeenkomsten georganiseerd. Het verschil tussen de organisatorische netwerkfunctie en de individuele netwerkfunctie betreft het gebruik van het netwerk. Individuen gebruiken relaties voor het vinden van een baan en voor informatie- en kennisuitwisseling.

De *zowel individuele als organisatorische functies* betreffen de kennisfunctie en de netwerkfunctie. De kennisfunctie betreft de kennis die leden binnen het netwerk opdoen en die zij in hun functie uitvoering kunnen toepassen. De netwerkfunctie heeft betrekking op het gebruiken van relaties voor het behalen van functiegerelateerde doeleinden. Door het netwerk zijn de lijntjes korter en kan een individu sneller schakelen. Beide functies zorgen dat een individu zijn functie beter uit kan voeren, waardoor de organisatie beter functioneert.

De functieverdeling naar disciplines (overheid, retail en beheerders en ontwikkelaars) verschilt voornamelijk voor retailers. Retailers scoren lager op de organisatorische kennisfunctie, op de individuele kennisfunctie en op de kennisfunctie van de combinatiecategorie. Dit komt doordat zij de vraagstukken binnen de NRW onvoldoende relevant vinden en doordat zij zich binnen het netwerk onbegrepen voelen. Hierdoor heerst er een gebrek aan vertrouwen onder retailers. Door een gebrek aan vertrouwen en door een gebrek aan relevante vraagstukken voor retailers zijn zij minder bereid om kennis- en informatie met relaties binnen het netwerk te delen. Hierdoor realiseren zij minder nieuwe inzichten en is de kennisfunctie op ieder niveau minder doeltreffend.

De netwerkorganisatie voorziet in een coördinerende en faciliterende rol voor leden. Zij organiseren bijeenkomsten waarbij zij leden in een netwerk samenbrengen en waarbij zij kennisontwikkeling stimuleren. De informele setting van deze bijeenkomsten wordt door deelnemers als positief ervaren. Dit bevordert de kennisdeling tussen deelnemers en draagt bij aan de vertrouwensband waaraan leden binnen het netwerk bouwen. Ook het face-to-face contact en de fysieke interactie zijn van invloed op de vertrouwensband van relaties.

Netwerkorganisaties worden geadviseerd om vraagstukken te behandelen die voor als disciplines van belang zijn. Is dit niet haalbaar, dan is het beter om naast algemene bijeenkomsten ook doelgroepgerichte bijeenkomsten te organiseren. Ook is een gelijkwaardige informatie- en kennisinbreng van belang. Raadzaam hierbij is om de vertegenwoordiging van de verschillende disciplines tijdens bijeenkomsten te beperken, om scheefgroei in kennisontwikkeling te voorkomen. Ten slotte is het kennisniveau voor netwerkorganisaties van belang. Leden hebben behoefte aan voldoende diepgang van informatiezending en kennisuitwisseling. Het is de taak van de netwerkorganisatie om leden deze diepgang te bieden.

## Summary

The concept of networking plays an increasingly important role in the successful functioning of organizations. Nowadays there are even network organizations that companies can join via a membership. Although we already have some knowledge about networking, this knowledge is often derived from quantitative studies about individual or organizational functions of networking in separate organizations. The Dutch Council of Shopping Centers (the NRW) therefore commissioned a qualitative study of the individual and organizational functions of a membership of their network organization.

The study consisted of thirty face-to-face interviews with individuals from the different disciplines that are represented within the network. These disciplines were: project developers, retail, and government. Among the participants were 22 members and eight non-members of the NRW. The non-members were all familiar with the network and attended at least one meeting.

The interviews were based on the Critical Incident Technique (CIT). The Critical Incident Technique was chosen to understand the specific knowledge and experiences of participants. The Critical Incident Technique focused on events in which personal or organizational advantages and/or disadvantages of the membership of the network organization were experienced. Apart from the critical incidents, a number of general questions about the network organization were asked.

The results showed that, apart from individual and organizational functions, there is also a third category: a combination of individual and organizational functions. These functions are beneficial for individuals and organizations. The functions of the various categories are closely related, but there are also differences to note. The functions are explained below.

The *organizational functions* are knowledge functions, network functions and positioning functions. The knowledge function for organizations consists of knowledge that organizations gather within the network. Organizations use this knowledge as a basis for organizational innovation. The network function for organizations consists of the entry to relations and the expansion of their network. Organizations use relations to achieve business objectives. The positioning function consists of the possibilities for organizations, offered by the network organization, to be visible within the network.

The *individual functions* consist of knowledge and network functions. The knowledge function of individuals consists of the personal development individuals gather by participating within the network. Members develop new insights and skills (example: presenting, discussing) within the network. The network encourages the development of incubators (under 35) particularly within the network. The network organization organizes additional meetings for them. The difference between the organizational network function and the individual network function is the use of the network. Individuals use relations to find a job and for information and knowledge gathering.

The *individual and organizational functions* consist of knowledge and network functions. The knowledge function consists of the knowledge that members gather within the network and that they can apply in their job performance. The network function relates to the use of relationships to achieve job-related purposes. Through the network the lines to relations are shorter and a staff member can switch faster. Both features ensure that an individual can perform his duties better. When an individual performs better, the organization also performs better.

The distribution of the function to the disciplines differs mainly for retailers. Retailers score lower on the organizational knowledge function, on the individual knowledge function and on the knowledge function of the combination category. Retailers give hereby announces that the discussed subjects within the NRW are of little relevance to them. They feel misunderstood by the other disciplines within the network. As a result of this there is a lack of confidens among retailers and they are less willing to share knowledge and information within the network. Because they have less information and knowledge exchange they realize fewer new insights. Therefore the knowledge function is less effective for them. All disciplines said that there is an imbalance in information and knowledge input within the network through the disciplines. They also appointed that the knowledge is sometimes insufficient profound.

The network provides a coordinating and facilitating role for members. They organize meetings in which they bring members together in a network. During these meetings they stimulate knowledge development. Therefore an active participation of the members is relevant. Participants experience the informal setting of these meetings as positive. This promotes the sharing of knowledge between participants and contributes to the trust that members experience within the network. Also face-to-face contact and the physical interactions during meetings have positive affect on experiencing trust in relationships.

Network organizations are advised to examine issues that are important for all participating disciplines within the network. If this is not feasible, then it is better to organize general meetings and targeted meetings. Also an equivalent information and knowledge input of the disciplines is important. Therefore it is recommended to limit participation of members of the various disciplines during meetings. Finally, the knowledge depth is important for members of network organizations. Members need sufficient depth of information transmission and knowledge sharing. The task of the network is to offer members this information depth.



# Voorwoord

Voor u ligt het rapport: “Het nut van netwerkorganisaties: Een kwalitatief onderzoek naar individuele en organisatorische functies van een lidmaatschap bij een netwerkorganisatie”. Het rapport is het product van mijn afstudeeronderzoek bij de master Communication Studies aan de Universiteit Twente.

Voor mij was het een logische keuze om voor de Nederlandse Raad van Winkelcentra (NRW) af te studeren. Voor de afronding van mijn HBO-studie heb ik namelijk een strategisch marketingplan voor winkelcentrum De Klanderij heb geschreven en nu werk ik als promotie en communicatiemanager van winkelcentra. Ik wilde mij graag verder specialiseren binnen de winkelcentrabranche. Toen mijn afstudeerperiode inzicht kwam heb ik de NRW benaderd voor het verwezenlijken van een afstudeeronderzoek voor hen. Samen hebben wij gekeken naar een passende opdracht, zowel voor de NRW als voor de afronding van de studie Communicatiewetenschap aan de Universiteit Twente. Deze hebben wij gelukkig gevonden.

Achteraf ben ik blij dat ik, naast alle kwantitatieve onderzoeken die ik in het verleden heb uitgevoerd, voor mijn afstudeerscriptie een kwalitatieve onderzoeksmethode heb uitgekozen. De diepgang die deze methode mij heeft geboden en de nieuwe informatie en kennis die ik op heb gedaan maakten dit onderzoek tot eentje die goed bij mij past.

Het onderzoek was niet tot een goed einde gekomen, zonder de hulp van een aantal personen en organisaties. Graag wil ik dan ook van de gelegenheid gebruikmaken hen te bedanken. Allereerst dank ik Menno de Jong en Niels Baas, mijn twee wetenschappelijke begeleiders van de Universiteit Twente, voor het delen van hun kennis, het coachen van mij als persoon in dit afstudeerproces en de tijd die zij hierin geïnvesteerd hebben. Daarnaast wil ik de Nederlandse Raad van Winkelcentra (NRW) bedanken en in het bijzonder mijn begeleiders Tessa Vosjan en Dorothea Bierling. Zonder hun begeleiding en de mogelijkheden die de NRW mij heeft geboden, had ik deze afstudeeropdracht niet kunnen verwezenlijken. Ook wil ik een aantal van mijn vriendinnen bedanken voor de ondersteuning die zij mij geboden hebben bij het uittypen van de interviews. Daarom spreek ik hierbij dank uit aan: Marga Ligtenberg, Stefanie Maarse, Renee Bakker en Noor Scheffer. In het bijzonder wil ik Noor Scheffer bedanken omdat zij bijzonder veel hulp aan mij heeft geboden door het uittypen van interviews. Ook gaat veel dank uit naar mijn vriend Frank, zonder zijn steun en toeverlaat had ik hoogstwaarschijnlijk meer stress ervaren. Natuurlijk bedank ik mijn familie en vrienden voor al hun enthousiasme over en interesse in mijn onderzoek. Ten slotte bedank ik alle organisaties voor het meewerken aan mijn onderzoek en bedank ik in het bijzonder de werknemers van deze organisaties bij wie ik één interview af heb mogen nemen. Ik heb dit met veel enthousiasme mogen doen en heb veel nieuwe inzichten en contacten opgedaan.

Enschede, juni 2012  
Judith Damveld



# Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b>	<b>13</b>
1.1 Aanleiding	13
1.2 Casus: Nederlandse Raad van Winkelcentra	14
1.3 Onderzoeksvraag en doelstelling	14
1.4 Opzet van de scriptie	15
<b>2. Theorie</b>	<b>17</b>
2.1 Netwerken in netwerkorganisaties	17
2.2 Netwerkfuncties op organisatorisch niveau	17
2.2.1 Kennisfunctie van netwerken voor organisaties	17
2.2.2 Transactiefunctie van netwerken voor organisaties	21
2.3 Netwerkfuncties op individueel niveau	21
2.3.1 Kennisfunctie van netwerken voor individuen	21
2.3.2 Transactiefunctie van netwerken voor individuen	21
2.4 Samenvattend	23
<b>3. Methode</b>	<b>25</b>
3.1 Instrument	25
3.2 Deelnemers	28
3.2.1 Werving deelnemers	28
3.2.2 Gegevens deelnemers	29
3.3 Dataverwerking	29
<b>4. Resultaten</b>	<b>31</b>
4.1 Samenvattend: Functies en definities	31
4.1.1 Organisatorische functies en definities van netwerkorganisaties	31
4.1.2 Individuele functies en definities van netwerkorganisaties	34
4.1.3 Organisatorische en individuele functies van netwerkorganisaties	36
4.2 Organisatorische functies	37
4.2.1 Kennisfunctie	37
4.2.2 Netwerkfunctie	37
4.2.3 Positioneringsfunctie	42
4.3 Individuele functies	43
4.3.1 Kennisfunctie	43
4.3.2 Netwerkfunctie	44
4.4 Organisatorische en individuele functies	45
4.4.1 Kennisfunctie	45
4.4.2 Netwerkfunctie	45
4.5 Functieverdeling naar discipline	47
<b>5. Conclusie en discussie</b>	<b>53</b>
5.1 Conclusie	53
5.1.1 Organisatorische functies en definities	53
5.1.2 Individuele functies en definities	54

5.1.3 Organisatorische en individuele functies en definities	54
5.1.4 Functieverschillen tussen disciplines	55
5.2 Beperkingen van het onderzoek	56
5.3 Vervolgonderzoek	57
5.4 Praktische aanbevelingen	57
<b>Literatuur</b>	<b>59</b>

# 1. Inleiding

In deze inleiding wordt allereerst de aanleiding van het onderzoek weergegeven. Daarna wordt de casus van de Nederlandse Raad van Winkelcentra (NRW) omschreven, welke bestaat uit een beschrijving van de NRW en de probleemstelling van de NRW. Vervolgens wordt de onderzoeksvraag en het doel van dit onderzoek weergegeven. En tot slot wordt de opbouw van de scriptie behandeld.

## 1.1 Aanleiding

Het belang van netwerken voor organisaties is de laatste jaren toegenomen. Redenen hiervan zijn de toenemende concurrentie en complexe vraagstukken vanuit de markt. De toenemende concurrentie wordt onder andere door de internationale handel en de versnelde technologische ontwikkelingen veroorzaakt. Ook worden consumenten onvoorspelbaarder, mondiger en veeleisender. Behalve aan de productkwaliteit stelt de klant hogere eisen aan de dienstverlening en complementaire goederen rondom het originele product (Berendsen, 2004). Organisaties kunnen de grote uitdagingen van vragen in en van deze tijd niet alleen oplossen (Kaats & Opheij, 2008). Zij hebben hiervoor samenwerkingsverbanden nodig om met partners inzichten en oplossingen te genereren. Op deze manier kunnen zij aan de vraag in de markt blijven voldoen en de concurrentie voorblijven.

Door deze behoefteontwikkeling van organisaties zijn de laatste jaren in toenemende mate netwerkorganisaties opgericht. Binnen netwerkorganisaties kunnen leden specifieke sterkten, competenties en kennis bundelen om gezamenlijke inzichten en oplossingen te realiseren (De Man, 2004). Door een lidmaatschap van een netwerkorganisatie aan te gaan krijgen organisaties toegang tot het netwerk. Netwerkorganisaties zijn de facilitator van het netwerk. Zij organiseren met behulp van de betaalde lidmaatschapskosten van hun leden activiteiten voor leden van het netwerk. Door op deze bijeenkomsten samen te komen kunnen leden aan sterke vertrouwensrelaties opbouwen. Vertrouwen is een belangrijk vereiste en een stimulerende factor in het bereiken van gezamenlijke doelen; een gebrek aan vertrouwen beïnvloed het proces negatief (Katz & Green, 2009). Goede relaties kunnen aan de realisatie van individuele en organisatorische doeleinden bijdragen. De netwerkorganisatie vervult een essentiële rol bij het tot stand brengen van resultaten, maar is niet voor het concrete resultaat verantwoordelijk.

Huidig onderzoek richt zich vooral op (functies van) netwerken op sociaal of organisatorisch niveau. Hierin ontbreekt de rol van een derde partij als een netwerkorganisatie. Ook wordt binnen deze onderzoeken geen onderscheid gemaakt in individuele en organisatorische functies van netwerken en ligt de nadruk vooral op kwantitatief onderzoek. Hierdoor ontbreekt veelal diepgaande informatie over de resultaten van deze onderzoeken. In dit onderzoek wordt daarom op individueel en organisatorisch niveau onderzocht welke functies een lidmaatschap van netwerkorganisaties heeft. Om deze vraag zo goed mogelijk te kunnen beantwoorden, zal gebruik gemaakt worden van een kwalitatieve onderzoeksmethode. De methode die hierop het beste van toepassing is, is de Critical Incident Technique. Deze methode achterhaalt gebeurtenissen van deelnemers waardoor het beter mogelijk blijkt grip te krijgen op de impliciet aanwezige kennis en ervaringen van deelnemer.

## 1.2 Casus: Nederlandse Raad van Winkelcentra

Dit onderzoek wordt uitgevoerd voor de Nederlandse Raad van Winkelcentra (NRW). Het bureau speelt een belangrijke rol in de dagelijkse dienstverlening en service naar zijn leden en de winkelvastgoedsector.

De NRW is een kennisnetwerk met als enige organisatie leden uit alle disciplines uit de winkelvastgoedsector: overheid, retailers, beleggers en ontwikkelaars of retail vastgoed en ruimtelijke ordening. Het belangrijkste doel van de organisatie is kenniszending, kennisdeling en kenniscreatie op het gebied van winkelcentra. Tevens vinden zij het belangrijk dat de verschillende aangesloten sectoren (overheid, retailers, beleggers en ontwikkelaars), meer inzicht krijgen in elkaars denkbeelden. Hierdoor ontstaat namelijk meer onderling begrip en wordt het bundelen van kracht vergemakkelijkt.

De NRW organiseert jaarlijks vele bijeenkomsten om samenwerking binnen de winkelcentrabranche te stimuleren, waaronder: lunch- en kennisbijeenkomsten, studiereizen en jaarvergaderingen. Hierin staan netwerken, educatie, kennis, onderzoek, informatieverschaffing en krachtenbundeling centraal. Het onderwerp waarop de focus ligt verschilt per bijeenkomst. De ene bijeenkomst is meer kennisgericht en een andere is bijvoorbeeld meer netwerkgericht. Leden kunnen elkaar tijdens deze bijeenkomsten ontmoeten, informatie uitwisselen, discussiëren en kennis nemen van zowel nationale als internationale ontwikkelingen. Ook wordt leden af en toe de mogelijkheid geboden om een presentatie te geven voor de andere leden binnen het netwerk. Een dergelijke presentatie heeft dan bijvoorbeeld betrekking op het onderwerp van die bijeenkomst of op een bepaald project waarbij een lid betrokken is.

Naast de organisatie van de verschillende bijeenkomsten, reikt de NRW jaarlijks een marketingprijs uit om de meest effectieve en innovatieve marketing- en communicatiecampagnes van winkelcentra te belonen. Ook wordt jaarlijks de NRW Jaarprijs uitgereikt aan een recent (her-) ontwikkeld winkelcentrum. Hierbij wordt rekening gehouden met de doelmatigheid, duurzaamheid, bouwstijl en nog veel meer belangrijke elementen binnen de ontwikkeling van winkelcentra. Dit zijn belangrijke en toonaangevende prijzen voor leden van de NRW.

Sinds de oprichting in 1986 richt NRW zich hoofdzakelijk op het planmatige winkelcentrum. De laatste jaren is ook het stedelijk gebied met al haar voorzieningen een meer concreet aandachtsveld geworden. Om de platformfunctie optimaal te kunnen invullen en ook erkenning als dé natuurlijke autoriteit op het gebied van de winkelstructuur te krijgen, wil de NRW zich meer en meer proactief naar buiten toe profileren: als vereniging met expertise op de voor de sector belangrijke thema's. Alvorens zij zich als zodanig naar buiten toe kunnen treden, willen zij beter inzichtelijk krijgen in welke functies zij hun leden kunnen voorzien. Op basis van de functies die uit dit onderzoek naar voren komen, kan de NRW bepalen of hun profilering juist is of dat zij hun profilering of strategie moeten wijzigen.

## 1.3 Onderzoeksvraag en doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om inzichtelijk te maken welke functies een lidmaatschap bij een netwerkorganisatie op organisatorisch en individueel niveau heeft. Dit kan de meerwaarde van een lidmaatschap bij netwerkorganisaties inzichtelijk maken. De volgende onderzoeksvraag is voor dit onderzoek opgesteld:

*Welke individuele en organisatorische functies heeft een lidmaatschap bij een netwerkorganisatie?*

Om meer inzicht te krijgen in de kennis en ervaringen van deelnemers met betrekking tot netwerken binnen netwerkorganisaties, is de Critical Incident Technique als interviewmethode gekozen. Door het analyseren van gebeurtenissen blijkt het beter mogelijk grip te krijgen op de impliciet aanwezige kennis en ervaring. Op deze manier kan zeer specifiek achterhaald worden wat een lidmaatschap van een netwerkorganisatie leden aan individuele en organisatorische functies biedt.

## **1.4 Opzet van de scriptie**

In dit eerste hoofdstuk van de scriptie is een inleiding op het onderzoek gegeven, en in het tweede hoofdstuk wordt het theoretisch kader besproken. Hoofdstuk drie bestaat uit een beschrijving van de methode van het onderzoek, waar ingegaan wordt op het instrument, de deelnemers, de procedure en de statistische analyse. In hoofdstuk vier worden de resultaten van het onderzoek beschreven en worden alle resultaten toegelicht. Tot slot worden in hoofdstuk vijf de belangrijkste conclusies uit het onderzoek beschreven. Tevens omvat dit hoofdstuk een discussie gedeelte waarin verbanden worden gelegd met voorgaand onderzoek en waarin aanbevelingen worden gedaan voor toekomstig onderzoek. Ook worden de beperkingen van het onderzoek in dit hoofdstuk bediscussieerd.





## 2. Theorie

De laatste jaren is de hoeveelheid onderzoek op het gebied van netwerken sterk toegenomen. Maar er is nog geen onderzoek gedaan naar de individuele en organisatorische functies van een lidmaatschap bij netwerkorganisaties. In dit hoofdstuk wordt daarom eerst toegelicht wat netwerken is en wat netwerkorganisatie zijn. Vervolgens wordt weergegeven welke kennis bekend is over de functies van netwerken. Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen individuele en organisatorische functies. De reden hiervoor is dat individuen niet los van een organisatie kunnen worden gezien, omdat individuen de organisatie zijn. Ook zijn het individuen die uiteindelijk beslissen of een organisatie een lidmaatschap aangaat. Verwacht wordt dat bij een dergelijke beslissing individuele belangen meespelen.

In paragraaf 2.1 wordt netwerken in netwerkorganisatie toegelicht. In paragraaf 2.2. worden de organisatorische functies toegelicht en in paragraaf 2.3 worden de individuele functies weergegeven. Deze individuele functies hebben vooral betrekking op het arbeidsgebied van organisatieleden, omdat dit het best aansluit op het onderzoeksgebied. En in paragraaf 2.4 wordt het belang van de onderzoeksthema's beschreven.

### 2.1 Netwerken in netwerkorganisaties

Al in de jaren dertig werd het belang van netwerken voor organisaties benadrukt (Nohria & Eccles, 1992). Sindsdien blijft het belang van netwerken voor organisaties alleen maar toenemen (Seufert, von Krogh & Bach, 1999). Er bestaan tegenwoordig zelfs speciale netwerkorganisaties waar organisaties lid van kunnen worden.

Een netwerkorganisatie is een netwerk van organisaties waarbinnen het draait om krachtenbundeling van deze organisaties. De verschillende organisaties bundelen specifieke sterkten, competenties en kennis tot gezamenlijke inzichten en oplossingen (De Man, 2004). Het is de taak van een dergelijke organisatie om een dusdanige structuur op te zetten zodat verschillende doelen in een gezamenlijk doel omgezet kunnen worden (Dumay, 2009).

Netwerkorganisaties bieden organisaties, door een lidmaatschap, de mogelijkheid om tot een netwerk toe te treden. Binnen dit netwerk hebben leden de mogelijkheid om met elkaar te netwerken. Netwerken betreft binnen dit onderzoek het bouwen, onderhouden en het gebruiken van informele relaties die als voordeel hebben dat deze de werkgerelateerde activiteiten van individuen vergemakkelijken door middel van het vrijwillig verlenen van toegang tot middelen en het maximaliseren van gemeenschappelijke voordelen (Wolff & Moser, 2006; Forret & Dougherty, 2004).

### 2.2 Netwerkfuncties op organisatorisch niveau

Netwerken op organisatorisch niveau kan zowel betrekking hebben op netwerken tussen verschillende afdelingen van organisaties (inter-units) en netwerken tussen verschillende organisaties (inter-organisaties). Deze paragraaf gaat in op functies die bekend zijn met betrekking tot inter-organisatorische netwerken. De reden hiervoor is dat dit onderzoek gericht is op het achterhalen van organisatorische functies van netwerken en niet op functies van netwerken op inter-unit niveau. De functies van netwerken op inter-organisatorisch niveau betreffen de kennisfunctie en de transactiefunctie.

#### 2.2.1 Kennisfunctie van netwerken voor organisaties

Netwerken hebben een kennisfunctie voor organisaties, omdat zij informatie- en kennis uitwisselen met als doel nieuwe inzichten op te doen. Op deze wijze geldt netwerken als vereiste voor het realiseren van innovaties van organisaties (Elg & Johansson, 1997; Streb, 2003). Ook wordt innovatiesucces van organisaties direct gerelateerd aan het netwerk van

een organisatie (Gemünden, Heydebreck & Herden, 1996). Netwerkgedrag is namelijk stimulerend voor de innovatie uitkomsten en het concurrentievermogen (Powell, Koput & Smith-Doerr, 1996; Ahuja, 2000).

Deze paragraaf gaat verder in op de relatie tussen netwerken en innovaties. Reden hiervoor is dat kenniscreatie als basis geldt voor innovatie van organisaties. Allereerst wordt de functie van netwerken met betrekking tot innovaties uitgelegd. Vervolgens worden de functies van de verschillende (sterke en zwakke) relaties toegelicht, omdat zowel sterke als zwakke relaties binnen de netwerkorganisatie, waarbinnen dit onderzoek is afgenomen, actief zijn. En ten slotte wordt het belang van vertrouwensrelaties voor kennisontwikkeling beschreven.

### **Functies van netwerken voor innovatie**

Welke functies hebben netwerken voor innovaties? Netwerken vervullen drie functies, namelijk de ontwikkeling van hulpbronnen, de coördinatie van hulpbronnen en de mobilisatie van hulpbronnen (Håkansson, 1987; Pyka, 2002). Hieronder wordt allereerst benoemd wat onder hulpbronnen wordt verstaan, waarna de drie functies van netwerken voor innovatie toegelicht worden.

Voor innovatie betreffen hulpbronnen informatie en kennis. Ter verduidelijking wordt hier het verschil tussen deze twee hulpbronnen weergegeven: Kennis omvat opgebouwde expertise en vaardigheden binnen een bepaald gebied of een bepaalde activiteit. Informatie verwijst primair naar feiten, discrete informatie die relatief compleet, zonder verlies van integriteit, door simpele communicatie overgedragen kan worden (Kogut & Zander, 1992; Szulanski, 1996).

**Ontwikkeling van hulpbronnen** bestaat uit de kennis en informatie die nodig is voor de ontwikkeling van nieuwe of verbeterde producten en processen. Hierbij kan binnen de winkelcentrabranche gedacht worden aan de ontwikkeling van beleidsplannen van overheden of ontwikkelingsplannen van ontwikkelaars. Deze nieuwe of verbeterde producten ontstaan vaak op een kruispunt van verschillende kennisgebieden. Via uitwisseling binnen netwerken kunnen verschillende kennisgebieden met elkaar worden geconfronteerd. Op deze wijze kunnen nieuwe inzichten ontstaan die als basis voor verbeterde producten van organisaties kunnen gelden.

**Coördinatie van hulpbronnen:** Inter-organisatorische relaties en netwerken zijn volgens Pyka (2002) een coördinatiemechanisme dat informatie- en kennisoverdracht tussen organisaties mogelijk maakt. Meerdere onderzoekers benadrukken hierbij dat netwerken hierin een faciliterende rol vervullen. Dit houdt in dat netwerken diverse schakels samenbrengen waardoor informatie- en kennisoverdracht gestimuleerd wordt. Daarnaast brengen zij rijkere en meer complexere informatie dan de markt (Dore, 1983; Powell, 1990; Uzzi, 1997; Hamel, 1991). Zij vormen namelijk een platform waarop het mogelijk is verschillende competenties te combineren (Powell & Brantley, 1992). Netwerkorganisaties bevorderen zo de snelle overdracht van opzichzelfstaande stukjes informatie. In deze visie worden netwerkverbindingen leidingen of kanalen voor informatieoverdracht (Kogut, 1988; Hamel, 1991).

**Mobiliseren van hulpbronnen:** Door gebruik te maken van een netwerk krijgen organisaties toegang tot hulpbronnen die nodig zijn om succesvol te innoveren, terwijl netwerken ook mogelijkheden bieden om complementaire hulpbronnen te benutten. Kennis en informatie die nodig zijn voor de ontwikkeling van nieuwe of verbeterde producten en processen, ontstaan vaak op het kruispunt van verschillende kennisgebieden. Via uitwisseling in netwerken kunnen verschillende kennisgebieden met elkaar worden geconfronteerd. Door deze confrontatie kunnen relaties verschillende inzichten benutten en hieruit kennis creëren.

## **De rol van zwakke versus sterke relaties voor innovaties**

Uit de literatuur blijkt dat zowel sterke als zwakke relaties van invloed zijn op de innovatie uitkomsten van organisaties (Beckman, Haunschild & Phillips, 2004). Deze paragraaf gaat in op de literatuur over het verband tussen innovatie-uitkomsten en het soort relatie.

Een organisatie kan sterke en zwakke relaties hebben (Granovetter, 1973). Sterke relaties zijn intense relaties. Intense relaties worden gekarakteriseerd door een disproportionele "consumptie" van tijd en energie ten opzichte van andere relaties. Dit wil zeggen dat in sterke relaties meer tijd en energie geïnvesteerd wordt dan in zwakke relaties. Hierdoor kan een vertrouwensband tussen relaties ontstaan.

Sterke relaties geven informatie met veel diepgang, maar weinig diversiteit. In sterke relaties staat vertrouwen centraal waardoor meer openheid tussen deze relaties bestaat. Hierdoor delen sterke relaties meer diepgaande informatie met elkaar. Door deze interactieve kennisdeling tussen relaties die elkaar vertrouwen kan nieuwe kennis gecreëerd worden (Berg, Duncan & Friedman, 1982). Ook kan complementariteit tussen sterke relaties benut worden (Arora & Gambardella, 1990; Hagedoorn & Schakenraad, 1994). Arora en Gambardella (1990) geven in hun onderzoek weer dat als twee strategieën complementair zijn ze dan positief met elkaar correleren. Verschillende partijen beschikken in de regel namelijk over verschillende kennis die in een samenwerking synergetische effecten (de middelen versterken elkaars werking) oplevert. Dit houdt in dat het effect van een samenwerking groter is dan elk van de samenwerkende partijen afzonderlijk zou kunnen bereiken. Deze kennisdeling kan leiden tot het sneller groeien van de organisatie, omdat men over meer inzichten en mogelijkheden beschikt (Lechner & Dowling, 2003).

Powell, Koput en Smith-Doerr (1996) bevestigen bovenstaande. Zij stellen dat als kennis binnen een sector complex en uitgebreid is en deskundige bronnen op grote schaal verspreid worden, organisaties sneller innovaties realiseren vanuit kennisnetwerken, dan vanuit het eigen bedrijf. De reden hiervoor is dat netwerken directe kanalen zijn voor het versturen van informatie en kennis. Powell et al. (1996) ontwikkelden een netwerkbenadering van organisatorisch leren en leidde hier een aantal gerelateerde hypothesen af die zij vervolgens toetste binnen 225 bedrijven binnen de biotechnologie. Hieruit kwam naar voren dat organisaties sterker groeiden als zij beschikken over een groter aantal sterke innovatieve relaties.

Zwakke relaties geven de innoverende organisaties de mogelijkheid het netwerk te benutten als een instrument voor informatieverzameling (Freeman, 1991). Zwakke relaties betreffen minder intensieve relaties dan sterke relaties. Als zwakke relaties elkaar spreken delen zij vaak nieuwe informatie met elkaar (Granovetter, 1973), omdat zij elkaar nog niet eerder hebben gesproken of elkaar zelden spreken. Ook bestaat minder vertrouwen tussen zwakke relaties dan tussen sterke relaties. Hierdoor delen deze relaties geen informatie waarvoor vertrouwen van groot belang is. Ook dienen zwakke relaties als een instrument voor de verwerking van informatie (Leonard-Barton, 1984). Het gebruiken van deze diversiteit aan informatie binnen een netwerk kan zorgen voor het sneller toenemen van kennis, wat weer kan leiden tot bijvoorbeeld productiviteitsvoordelen (Dyer & Nobeoka, 2000). Derde partijen in het netwerk verzamelen en beoordelen informatie en geven aan wat de relevantie is van bijvoorbeeld nieuwe bevindingen.

Ahuja (2000) toont aan dat zowel het aantal sterke relaties van invloed kan zijn op de innovatie, evenals de combinatie van sterke en zwakke relaties. Ahuja (2000) deed langdurig onderzoek gedaan naar de invloed van sterke en zwakke relaties tussen internationale organisaties op innovatie-uitkomsten van deze organisaties. In dit onderzoek wordt vastgesteld dat het aantal sterke relaties van een innoverende organisatie positief bijdraagt aan de innovatieve prestatie van de organisatie. Tevens toont Ahuja (2000) de positieve effecten van sterke en zwakke relaties aan: een groter aantal sterke en zwakke relaties gaan samen met een hogere innovatieve output. Daarnaast onderzocht Ahuja (2000) het verband van structurele gaten (disconnecties tussen een organisatie zijn partners) op innovatie-uitkomsten. Hieruit kwam naar voren dat structurele gaten een negatieve invloed op innovatie-uitkomsten hebben. Dit komt doordat de centraliteit van het netwerk vermindert en juist centraliteit bevordert de efficiëntie van de kennisverwerving (Soh, 2003) en geeft snel

toegang tot kennis- en informatiebronnen (Tsai, 2001; Salman & Saives, 2005). Vermindering van deze processen vermindert direct de innovatie-uitkomsten.

Ten slotte Lechner en Dowling (2003) hebben empirisch bewezen dat een hoger niveau van netwerkactiviteiten gerelateerd is aan hogere netwerkprestaties. Lechner en Dowling (2003) onderzochten het verband tussen de groei van bedrijven en het benutten van inter-organisatorische netwerken. Hieruit kwam naar voren dat het type relatie (diepte en diversiteit van informatieoverdracht) van invloed is op de groei van organisaties. Relaties kunnen namelijk verschillende functies vervullen.

Lechner en Dowling (2003) stellen dat succesvolle (groeierende) organisaties, eerst sterke relaties creëren om hier optimaal van te profiteren en vervolgens zwakke relaties aangaan om diversiteit aan hun netwerk toe te voegen. Zij stellen ook dat de structuur van sterke en zwakke relaties van bedrijven voortdurend aan veranderingen onderhevig is. Sterke relaties worden gebouwd, zwakke relaties worden aangegaan, sterke relaties worden verbroken en zwakke relaties worden sterke relaties enzovoort.

Geconcludeerd kan worden dat het ontplooiën van netwerkactiviteiten positief van invloed is op de groei van organisaties. Zowel zwakke als sterke relaties, evenals het netwerkniveau zijn van invloed op de innovatie en groei van een organisatie. Sterke relaties tussen organisaties realiseren groei doordat men over meer inzichten en mogelijkheden beschikt en zwakke relaties dragen bij aan groei doordat zij de organisatie in unieke informatie voorzien. Daarnaast geldt dat hoe hoger het netwerkniveau, hoe hoger de netwerkprestaties. Ten slotte kan uit bovenstaande literatuur opgemaakt worden dat dichte netwerken zeer voordelig zijn, maar dat te dichte netwerken ook negatieve effecten met zich meer kunnen brengen.

### **Belang vertrouwen tussen relaties voor informatie- en kennisuitwisseling**

Informatie- en kennisuitwisseling ligt aan de basis voor het creëren van kennis. Op basis van deze kennis kunnen organisaties innovaties realiseren. In de vorige paragraaf is over de rol van zwakke versus sterke relaties bij innovaties besproken, waarbij ook kort het belang van vertrouwen benoemd is. In deze paragraaf zal dit belang verder uitgelicht worden en wordt toegelicht hoe vertrouwen gegenereerd kan worden.

Het bouwen van een sterk netwerk en het delen van informatie en kennis is van belang voor kennisontwikkeling. Brass, Galaskiewicz en Tsai (2004) stellen dat het bouwen van een sterk netwerk en het delen van informatie wordt bemoeilijkt door de problematiek van concurrentie, informatiecontrole en vertrouwen van relaties. Het is waarschijnlijk dat dit voort komt uit het risico dat concurrentie informatie imiteert. In de literatuur wordt namelijk beschreven dat informatieoverdracht tot imitatie leidt (Levitt & March, 1988).

Het vertrouwensprobleem kan opgelost worden door deel te nemen aan netwerken die vertrouwen genereren. Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld centrale organisaties die toegewijd zijn aan het delen van kennis (Owen-Smith & Powell, 2004). Vanuit de literatuur wordt namelijk gesteld dat sterke relaties binnen een samenhangend netwerk vertrouwen genereren (Coleman, 1988) en netwerken met zwakke relaties (kennissen) geven toegang tot unieke kennis en informatie (Burt, 2001). Door zwakke verbindingen in een betrouwbaar netwerk op te nemen, wordt toch een diversiteit aan informatie verworven. Hierbij wordt de waarde van het netwerk op de individuele leden overgenomen.

Ook andere studies (Kogut, 1988; Gulati & Gargiulo, 1999) tonen aan dat inter-organisatorische netwerken beschouwd kunnen worden als een verzamelbron van informatie. Deze informatie is verschillend van aard. Zo hebben organisaties in de eerste plaats informatie over partners met wie ze nu of in het verleden relaties hebben onderhouden ("herhaalde" of "repeated ties"). Deze geven informatie over de competenties en vaardigheden, de betrouwbaarheid en de interesses van potentiële partners op basis waarvan een inschatting gemaakt kan worden over het mogelijke toekomstige partnergedrag (Uzzi, 1997). Langs deze weg weten organisaties zoekkosten te verlagen en risico's te verminderen. Kortom, bestaande netwerken sporen organisaties aan om innovatieve relaties te starten (Ahuja, 2000a).

Uit bovenstaande kan geconcludeerd worden dat informatie- en kennisuitwisseling door de problematiek van concurrentie, informatiecontrole en vertrouwen van relaties bemoeilijkt worden. Door deel te nemen aan netwerken die vertrouwen genereren kan deze problematiek opgelost worden.

### **2.2.2 Transactiefunctie van netwerken voor organisaties**

Netwerken hebben een transactiefunctie, omdat zij transacties tussen relaties mogelijk maken. Binnen netwerken worden bijvoorbeeld zakelijke overeenkomsten gesloten (Sonnenberg, 1990). Immers, relaties kunnen verschillende belangen hebben en verschillende werkzaamheden uitvoeren waarbij ze elkaar aan nieuwe opdrachten kunnen helpen. Sonnenberg (1990) stelt hierbij dat relaties uitkijken naar eventuele opdrachten en je hierover alarmeren (mits relevant voor een bepaalde persoon/organisatie). Ook kan het zijn dat een bepaalde relatie een andere relatie inzet om een opdracht uit te voeren waar hij of zij geen tijd voor heeft. Op deze manier dragen netwerken bij aan het succesvol zaken doen van organisaties (Yeung, 2006).

## **2.3 Netwerkfuncties op individueel niveau**

Deze paragraaf gaat dieper in op de functie van netwerken op individueel niveau. Deze functies betreffen, net als de organisatorische functies van netwerken, de kennisfunctie en de transactiefunctie.

De individuele functies binnen dit theoretisch kader zijn op het werk van individuen toegespitst. Deze functies zijn namelijk het meest waarschijnlijk van toepassing op netwerken van individuen binnen een netwerkorganisatie. Deelnemers aan dit onderzoek zijn vanuit hun organisatie lid van de netwerkorganisatie waarbinnen dit onderzoek is afgenomen. Ook is de netwerkorganisatie branchegerelateerd en zijn alle activiteiten gericht op het professionaliseren van de netwerkorganisatie.

### **2.3.1 Kennisfunctie van netwerken voor individuen**

De kennisfunctie heeft voor individuen betrekking op hun baantevredenheid. Door netwerkrelaties kunnen zij zich sneller ontwikkelen, omdat zij ondersteuning bieden door de uitwisseling van kennis en informatie, waardoor zij nieuwe inzichten opdoen. Tevens geven relaties individuen een goed gevoel, doordat zij binnen netwerken hun ideeën kunnen toetsen. Dit draagt positief bij aan de functie-uitvoering van individuen, hierdoor stijgt de baantevredenheid (Igwebuiké, 1998). Roberts en O'Reilly (1977) bevestigen dat netwerkrelaties bijdragen aan de baantevredenheid van individuen. Zij ontdekten in 1977 al dat werknemers met geen enkele of slechts één relatie binnen hun organisatie netwerk, minder tevreden waren over hun baan dan werknemers met meer dan één relatie binnen een dergelijk netwerk.

Interessant is om te achterhalen of leden van een netwerkorganisatie van mening zijn dat zij door middel van dit lidmaatschap en het deelnemen aan bijeenkomsten, ook meer tevreden zijn over hun baan. Anders dan als zij hier niet bij aangesloten zouden zijn en niet aan dergelijke bijeenkomsten zouden deelnemen. Dit kan namelijk de individuele meerwaarde van een dergelijk lidmaatschap weergegeven.

### **2.3.2 Transactiefunctie van netwerken voor individuen**

De transactiefunctie van netwerken heeft betrekking op het investeren van individuen in netwerken en het resultaat dat hiermee behaald wordt. Hierin kan onderscheid gemaakt worden tussen de rol van netwerken in het carrière succes van individuen en de rol van netwerken van individuen bij het vinden van een baan. Hierin is onderscheid gemaakt, omdat de huidige kennis met betrekking tot carrièresucces gerelateerd is aan de organisatie waarvoor het individu werkt. Deze heeft betrekking op zakelijke netwerken. De kennis met betrekking tot het belang van netwerken voor het vinden van een baan is afkomstig uit sociale netwerken (zowel fysieke netwerken als online netwerken). Deze kennis heeft dus

geen betrekking op netwerken in organisaties. Tevens hoeft een nieuwe baan niet direct als carrière succes ervaren te worden. Het vinden van een nieuwe baan is soms noodzakelijk.

### **De rol van netwerken in het carrièresucces van individuen**

Verscheidene onderzoekers hebben geconstateerd dat netwerken en carrièresucces met elkaar verbonden zijn (Langford, 2000; Forret & Dougherty, 2004). Friedman en Krackhardt (1997) constateerden bijvoorbeeld dat netwerken binnen een organisatie kan leiden tot het sneller realiseren van carrière ontwikkelingen. De auteurs stellen hierbij dat menselijk kapitaal (persoonsgebonden kennis, vaardigheden, ervaring en attitude) zich vertaalt in verbeterde carrière-uitkomsten doordat dit zorgt voor groter sociaal kapitaal. Sociaal Kapitaal is volgens de auteurs het aanzien dat een individu binnen een organisatie heeft en het gelijktijdige vermogen om via dit aanzien de acties van anderen in de organisatie te beïnvloeden (Friedman & Krackhardt, 1997, p.319). Friedman en Krackhardt (1997) voerden onder verschillende Aziatische organisaties kwantitatief onderzoek uit. De deelnemers dienden, door het invullen van een vragenlijst, inzichtelijk te maken met wie van hun collega's zij verbonden voelden. Friedman en Krackhardt voerden over deze vragenlijsten een netwerkanalyse uit.

Ook Langford (2000) constateerde dat netwerken bijdraagt aan het carrière succes van individuen. Langford (2000) voerde een kwantitatief onderzoek uit onder 273 Australische managers vanuit zeven organisaties. Hierin werd gemeten in hoeverre netwerkgedrag bijdraagt aan het carrière succes van managers. Hieruit kwam naar voren dat netwerkgedrag direct van invloed is op het objectieve carrièresucces (salaris) en indirect op het subjectieve carrièresucces (baantevredenheid) welke gefaciliteerd wordt door de kwaliteit van relaties en de sociale aanmoediging. Deze uitkomsten worden ondersteund door Wolff en Moser (2009). De drie jaar durende studie van Wolff en Moser (2009) heeft betrekking op de effecten van netwerken op carrière succes. Netwerken is hierin gemeten via zes subschalen die betrekking hadden op: intern versus extern netwerken, bouwen aan, voort laten duren en benutten van contacten. Multi-level analyses gaven weer dat netwerken gerelateerd is aan het "huidige" salarisniveau en de salarisgroei gedurende de tijd. Uit onderzoek van Gould en Penley (1984) kwam ook naar voren dat netwerken positief gerelateerd is aan de groei van het salaris van managers. Verscheidene onderzoekers voegden hieraan toe dat netwerken binnen of buiten een individu zijn/haar organisatie tot hogere promoties kan leiden (Michael & Yukl, 1993). Forret en Dougherty (2004) stelden hierbij een beperking. Uit hun langdurige onderzoek naar carrière-uitkomsten van netwerken kwam naar voren dat de carrière-uitkomsten van vrouwen door netwerken beperkter zijn dan die van mannen.

Bovenstaande onderzoeken hebben betrekking op netwerken binnen op zichzelf staande organisaties. Maar tot op heden is geen bewijs geleverd dat deze uitkomst ook voor netwerken binnen netwerkorganisaties geldt. Deze onderzoeken zijn benoemd, omdat verwacht wordt dat carrièresucces ook als individuele uitkomst van netwerken binnen netwerkorganisaties naar voren komt. Er wordt namelijk verwacht dat relaties elkaar informeren over beschikbare functies (binnen hun eigen organisatie). Ook wordt verwacht deze beschikbare functies vaak hogere of beter betaalde functies zijn. Daarnaast is het aannemelijk dat relaties binnen organisaties bij kunnen dragen aan het succesvoller uitvoeren van werkzaamheden. Hoe succesvoller werkzaamheden uitgevoerd worden, hoe groter de kans wordt geacht dat een individu hiervoor beloond wordt door middel van salarisverhoging. Ook kunnen hierdoor hogere promoties gerealiseerd worden. Dit onderzoek zal moeten uitwijzen of carrièresucces daadwerkelijk aan netwerken binnen netwerkorganisaties gerelateerd is.

### **De rol van netwerken bij het vinden van een baan**

Uit onderzoek van Granovetter (1973) kwam naar voren dat sociale netwerken bijdragen aan het (sneller) vinden van een baan. Granovetter (1973) onderzocht de invloed van zwakke knopen (niet sterke relaties binnen een netwerk) bij het vinden van een baan op sociaal niveau. Uit zijn onderzoek bleek dat zwakke verbindingen bij kunnen dragen aan het sneller

vinden van een baan. Voor zijn empirische onderbouwing nam hij vragenlijsten (kwantitatief onderzoek) af bij werkzoekenden. In deze vragenlijst vroeg hij de deelnemers wie een baan had gevonden via zijn of haar contacten (sociaal netwerk) en hoe vaak hij of zij deze contacten zag. Hieruit bleek dat de meerderheid van de deelnemers, die een baan via een van zijn of haar contacten had gevonden, dit contact af en toe zag. Met andere woorden, mensen vinden niet zozeer werk via sterke verbindingen (goede vrienden), maar vooral via kennissen die zij slechts zelden zien. Granovetter (1973) stelt dat dit komt doordat vrienden in dezelfde wereld functioneren. Vrienden opereren veelal in zelfde omgevingen. Daarentegen kunnen verre kennissen elkaar in nieuwe werelden introduceren. Hij noemt dit “de kracht van zwakke banden”.

Verschillende onderzoekers (Lin, Ensel & Vaughn, 1981; De Graaf & Flaf, 1988) hebben de stelling van Granovetter (1973) bijgesteld. Zij stelden dat zwakke relaties vooral bijdragen aan het vinden van een baan als de werkzoekenden gekoppeld worden aan individuen met een hogere beroepsstatus. Mouw (2003) zijn onderzoek wijst echter anders uit. Hij vindt in zijn onderzoek bewijs dat sociaal kapitaal (bindingen in een netwerk en waar deze bindingen toe leiden) inderdaad van voordeel is bij het verkrijgen van een baan, maar hij vindt geen bewijs dat dit te wijten is aan de status van de contactpersonen die hiervoor gebruikt zijn.

Naast de fysieke sociale netwerken spelen online sociale netwerken ook een steeds grotere rol bij het zoeken (en vinden) van een baan. Maar liefst zestig procent van de Nederlandse werknemers zegt een profiel te hebben. Ruimt een kwart (25 procent) gebruikt deze Social media profielen ook om zichzelf als werknemer te profileren (Randstad, 2011). En mannen gebruiken de Social media vaker (29 procent) om zich als werknemer te profileren dan vrouwen (vijftien procent). Uit Amerikaans onderzoek bleek ook dat maar liefst één op de zes werkzoekenden hun huidige baan via Social media sites hebben gevonden (Jobvite, 2010). Uit de literatuur wordt niet duidelijk hoe het proces van het vinden en zoeken van een baan via Social media verloopt.

Ook organisaties en recruiters gebruiken de Social media van sollicitanten als check om te achterhalen om de kandidaat geschikt lijkt voor vacante functies. Maar liefst 70,3 procent van zeshonderd deelnemers aan een Social Recruiting Survey (2010) gaven aan Social media hiervoor geregeld of altijd in te zetten.

Ook blijkt uit de literatuur dat hoogopgeleiden Social media meer gebruiken dan lager opgeleiden. Dit geldt zowel voor het profileren van zichzelf als werknemers, als voor het verifiëren van relaties. Daarnaast bestaat hierin ook een verschil in jongere (18 – 30 jaar) hoogopgeleiden en oudere (30 jaar en ouder) hoogopgeleiden. Jongere hoogopgeleiden maken meer gebruik van Social media voor bovengenoemde zaken, dan oudere hoogopgeleiden (Randstad, 2011).

Bovenstaande onderzoeken hebben allen betrekking op sociale netwerken. Geen bewijs is geleverd voor het vinden van een baan als individuele uitkomst van een lidmaatschap van netwerkorganisaties. De rol van netwerken bij het vinden van een baan is wel benoemd, omdat verwacht wordt dat dit ook aannemelijk is als individuele functie van netwerkorganisaties. Het is namelijk goed mogelijk dat relaties elkaar informeren over een beschikbare functie (binnen hun eigen organisatie). Ook is het aannemelijk dat de scheiding tussen een sociaal netwerk en een zakelijk netwerk nihil is. Hiermee wordt verondersteld dat relaties (zwakke in het bijzonder) vanuit een sociaal netwerk, eventueel ook verweven zijn in een zakelijk netwerk. Of vanuit een zakelijk netwerk het sociale netwerk betreden en dat individuen deze contacten hierdoor tot hun sociale netwerk berekenen. Dit onderzoek zal hierover meer uitsluitsel moeten geven.

## **2.4 Samenvattend**

Samenvattend kan gesteld worden dat een en ander bekend is over functies van netwerken in de literatuur. Zo komen de kennis- en de transactiefunctie als organisatorische functies en

als individuele functies van netwerken uit de literatuur naar voren. Maar deze functies zijn afkomstig uit verschillende onderzoeken waarbij geen derde partij als een netwerkorganisatie betrokken was. Juist de netwerkorganisatie lijkt van grote waarde, want zonder deze organisatie is er geen netwerk en hebben organisaties ook geen toegang tot een netwerk.

Daarnaast heeft huidig onderzoek betrekking op organisatorische functies of op individuele functies van netwerken. Tot op heden is geen onderzoek gedaan naar zowel de individuele functies en de organisatorische functies van netwerken. Dit terwijl een individu direct aan een organisatie verbonden is en de kans dus groot is dat ook individuele belangen een rol spelen bij het aangaan van een lidmaatschap van een netwerkorganisatie. Uiteindelijk besluiten individuen namelijk voor de organisatie om een lidmaatschap aan te gaan.

Ook is veel data afkomstig van sociale netwerken (Granovetter, 1973; Mouw, 2003) of op zichzelf staande organisaties (Langford, 2000; Forret & Dougherty, 2004). De data heeft geen betrekking op onderzoek naar netwerkorganisaties waarbinnen bedrijven uit alle disciplines van een bepaalde branche opereren. En waarin een evenredig aantal deelnemers uit iedere discipline aan het onderzoek heeft deelgenomen. Dit kan van invloed zijn op de onderzoeksresultaten.

Ten slotte is het opvallend dat in de wetenschap tot nu toe erg weinig bekend is over de functies van netwerken waarbij de impliciet aanwezige ervaringen van deelnemers achterhaald zijn. De meeste onderzoeken zijn uitgevoerd met behulp van enquêtes welke deelnemers enkel de mogelijkheid biedt hun persoonlijke ervaringen op een onpersoonlijke manier aan te vinken. Respondenten hebben niet de mogelijkheid hun antwoorden toe te lichten en hun motieven uit te leggen. Daardoor kan de informatie oppervlakkig zijn.

In dit onderzoek wordt op kwalitatieve wijze achterhaald in welke individuele en organisatorische functies een lidmaatschap bij netwerkorganisaties voorziet.



## 3. Methode

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de onderzoeksmethode die is gebruikt om de onderzoeksvragen te beantwoorden. Allereerst zal het instrument en de procedure besproken worden en ook uitkomsten van de pretest zullen worden gegeven. Vervolgens worden in paragraaf 3.2 de deelnemers voor het hoofdonderzoek toegelicht, waarbij duidelijk zal worden hoe de deelnemers geselecteerd zijn. Ten slotte wordt in paragraaf 3.3 weergegeven hoe de gegevens geanalyseerd zijn.

### 3.1 Instrument

Voor dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatieve aanpak. Het onderzoek bestond uit face-to-face interviews die met behulp van de Critical Incident Technique zijn afgenomen. Voor de Critical Incident Technique (CIT) is gekozen, om inzicht te krijgen in de kennis en ervaringen van deelnemers met betrekking tot het onderzoeksgebied. Door het analyseren van gebeurtenissen blijkt het beter mogelijk grip te krijgen op de impliciet aanwezige kennis en ervaring (Dirkse-Hulscher & van Noort, 1998). Daarnaast is CIT het enige audit instrument, waarbij individuen reflecteren over de (subjectieve) betekenis die ze aan specifieke gebeurtenissen geven. Hierdoor verschaft deze methode gedetailleerde informatie over specifieke incidenten (Zwijze-Koning & De Jong, 2006). Tevens is deze methode gebaseerd op het beeld dat interne gevoelens van tevredenheid en ontevredenheid met een persoon, beroep of organisatie het resultaat is van ervaringen (Hargie & Tourish, 2000). Indien functies van lidmaatschappen bij netwerkorganisaties ook voortkomen uit ervaringen, kan door het toepassen van deze methode hierin meer inzicht verkregen worden. Meerdere onderzoeken hebben uitgewezen dat deze methode valide en betrouwbare resultaten oplevert, wanneer goed uitgevoerd (Flanagan, 1954; Bitner, Booms & Mohr, 1990; Roos, 2002).

Kanttekening die bij deze methode gemaakt dient te worden is de volgende: de CIT is voornamelijk gebaseerd op emotionele gevoelens en minder op werkzaamheden. Het komt daardoor regelmatig voor dat mensen geneigd zijn positieve incidenten toe te schrijven aan hun eigen acties. Tegelijkertijd schuiven mensen negatieve incidenten van zich af en geven bijvoorbeeld het management de schuld (Koning & de Jong, 2004). Hiermee is in de interviewopzet en het interview zelf rekening gehouden. Tijdens de beschrijving van de gebeurtenis is namelijk gewaarborgd dat de respondent vertelt over de betrokkenen, de consequenties en de precieze omschrijving van de gebeurtenis. Voorbeelden van vragen die zijn gesteld zijn: "Wie waren er betrokken bij deze gebeurtenis?" of "Hoe kwam deze gebeurtenis tot stand?".

#### Interviewschema en procedure

Hieronder wordt het interviewschema en de procedure toegelicht. Het interviewschema is terug te vinden in bijlage A. Bij het formuleren van de vragen en het opstellen van het interview zijn de onderzoeksvragen gebruikt als leidraad voor de interviews. Deze betroffen de individuele en organisatorische functies van netwerkorganisaties.

Alle potentiële deelnemers (24 leden en twaalf niet-leden) zijn telefonisch of per e-mail benaderd voor een interviewafspraken. Als de deelnemers aangaven mee te willen werken aan het onderzoek, werd er direct een afspraak gepland om het interview met de respondent te kunnen afnemen. Alle interviews zijn afgenomen bij de organisatie van de deelnemers, waarvoor een rustige plek werd uitgezocht. De lengte van de interviews varieerde van één half uur tot respectievelijk één uur en een kwartier.

Hieronder wordt stapsgewijs de inhoud van het interviewschema besproken. Het interviewschema bestond uit onderdeel A tot en met D. De interviewschema's voor leden en niet-leden verschilden minimaal van elkaar. De niet-leden werd niet naar de duur van hun lidmaatschap gevraagd, omdat zij niet lid waren van de netwerkorganisatie waarop dit onderzoek betrekking heeft.

**Onderdeel A** bestond uit een introductie van het onderzoek en de procedure van het interview. Hierbij werd deelnemers verteld wat het doel was van dit onderzoek en tevens werd verteld waarvoor de interviewdata gebruikt zou worden. Ook werd hierbij toestemming gevraagd voor het opnemen van het interview, waarbij werd benadrukt dat de geluidsfragmenten alleen voor eigen analyse gebruikt werden en niet aan derden werden verstrekt. Vervolgens werd de (bij goedkeuring) opname gestart. Om het interview luchtig te beginnen werden allereerst een aantal algemene vragen aan de respondenten gesteld, waaronder; "Hoe oud bent u?" en "Welke functie voert u uit binnen uw bedrijf?".

**Onderdeel B** bestond uit de Critical Incident Technique. Deze methode werd allereerst toegepast om de deelnemers zo ongekleurd mogelijk spontaan ervaringen op te laten noemen. Vragen die hierbij gesteld werden zijn: "Kunt u voor uw organisatie of voor u een belangrijke gebeurtenis benoemen, waarbij uw organisatie voordeel heeft behaald vanuit het NRW netwerk?" en "Kunt u voor uw organisatie of voor u een belangrijke gebeurtenis benoemen waarbij het handelen, of juist niet handelen van de NRW is tegengevallen of waarin ze meer hadden kunnen betekenen?". Deze vragen werden zowel op het organisatorisch als persoonlijk niveau herhaald, totdat de respondent alle spontane antwoorden had gegeven. Om tijdens de beschrijving van de gebeurtenis zoveel mogelijk informatie te achterhalen, werden doorvragen gesteld. Enkele voorbeelden van vragen die in deze gesteld werden, zijn: "Wie waren er betrokken bij deze gebeurtenis?" of "Hoe kwam deze gebeurtenis tot stand?". Na afname van de CIT-methode werden enkele vragen gesteld die betrekking hadden op functies van netwerken die vanuit de literatuur naar voren kwamen, om te voorkomen dat de onderzoeksvragen onvoldoende beantwoord zouden worden. De mogelijkheid was namelijk aanwezig dat deelnemers niet voldoende spontane gebeurtenissen op zouden noemen. Voorbeelden van deze vragen zijn: "Heeft u door uw lidmaatschap van de NRW ooit zakelijke overeenkomsten gesloten?", "Draagt uw lidmaatschap van de NRW bij aan uw werktevredenheid?" en "Draagt uw lidmaatschap van de NRW bij aan uw voldoening die u uit uw werk haalt?".

Nadat de CIT-methode en de hierbij behorende interviewvragen behandeld waren, werden in **onderdeel C** nog een aantal overige interviewvragen gesteld. Deze vragen waren niet relevant voor dit onderzoek, maar alleen voor de NRW als netwerkorganisatie zelf. Deze vragen hadden betrekking op de inrichting van de netwerkorganisatie. Voorbeelden hiervan zijn: "De NRW profileert zich als kennisplatform, ziet u de NRW ook als zodanig? Kunt u dit toelichten?" en "Hoe ervaart u de communicatie tussen de NRW en haar leden? Kunt u dit toelichten?".

**Onderdeel D** bestond uit de samenvatting en afronding van het interview. Tijdens afname van dit onderdeel werd getoetst of alle benodigde data door het interview achterhaald waren. Ook werd de respondent gevraagd of de interpretatie van de data juist was en als dit niet het geval was, werd hier verder op ingegaan. Hiermee is getracht een zo compleet mogelijk beeld van het onderzoeksgebied te realiseren en een zo hoog mogelijke betrouwbaarheid te genereren. Na afloop werden deelnemers bedankt voor hun deelname.

Het definitieve interviewschema van het hoofdonderzoek is te vinden in bijlage A. Hieronder is een vereenvoudigde opzet te vinden.

## Pretest

Onderdeel	Onderwerp
Opening en inleiding	
A	Algemene vragen. Deze betroffen duur lidmaatschap, leeftijd en functie van respondent.
B	Critical Incident Technique: Benoemen van gebeurtenissen waarbij persoonlijke of organisatorische voor- en of nadelen vanuit het lidmaatschap bij de netwerkorganisatie zijn ervaren.  Interviewvragen waarbij naar niet spontaan genoemde individuele en organisatorische functies van netwerken werd gevraagd. Deze zijn op basis van literatuur opgesteld.
C	Interviewvragen met betrekking tot inrichting van het netwerk (deze zijn niet relevant voor dit onderzoek).
D	Samenvatting en sluiting. Tijdens dit onderdeel was ruimte voor op- en of aanmerkingen van deelnemers met betrekking tot de interviewafname.

Voorafgaand aan het hoofdonderzoek is een pretest uitgevoerd. Deze pretest bestond uit twee face-to-face interviews, welke zijn afgenomen om het interviewschema voor het hoofdonderzoek te analyseren. Voor afname van de pretest zijn twee deelnemers binnen het kennisnetwerk van de NRW gezocht, zij behoorden tot de onderzoekspopulatie. De twee pretest-interviews duurden gemiddeld één uur. Bijlage B geeft de transcripten van deze pretest interviews weer. Tijdens de interviews zijn aantekeningen gemaakt bij opvallende uitspraken en situaties, waarbij de onderzoekster mogelijk veranderingen wilde aanbrengen of die bij het uitwerken nog eens bekeken moesten worden. Op deze manier zijn na het eerste interview kleine aanpassingen gedaan en na het tweede en laatste pretest interview zijn definitieve veranderingen en aanpassingen doorgevoerd. Deze worden hieronder beschreven.

- In het onderzoek was het de bedoeling om onderscheid te maken tussen persoonlijke en organisatorische functies van netwerken. Al tijdens het eerste pretest interview bleek dat deelnemers het moeilijk vonden om dit onderscheid te maken. Op basis van deze uitkomst zijn de vragen voor persoonlijke en organisatorische functies samengevoegd. Het onderscheid wordt tijdens de analyse door de onderzoekers zelf aangebracht.
- Ook werd bij de Critical Incident Technique een negatieve vraagstelling gehanteerd. Dit betrof de volgende vraag: "Kunt u een persoonlijk belangrijke gebeurtenis benoemen waarbij het handelen, of juist niet handelen van de NRW u is tegengevallen?". In de pretest hadden deelnemers moeite om deze vraag te beantwoorden. Zij wilden het liever positief draaien als een tip voor de netwerkorganisatie. Op basis van deze constatering is aan bovengenoemde vraagstelling de volgende vraag toegevoegd: "of waarin de NRW meer had kunnen betekenen?".
- Verder vielen drie vragen op, doordat de deelnemers deze niet duidelijk vonden. Zij vonden deze vragen moeilijk interpreteerbaar, wat te maken met de vaktermen die deze vragen bevatte. De vragen waren: "Hebt u door uw lidmaatschap bij de NRW ooit een toename in business leads gegenereerd?", "Draagt uw lidmaatschap van de

NRW bij aan uw succesgevoel?” en “Draagt uw lidmaatschap bij de NRW bij aan uw baantevredenheid?”. Deze zijn aangepast voor het hoofdonderzoek door ze meer te specificeren: “Heeft u door uw lidmaatschap bij de NRW ooit zakelijke overeenkomsten gesloten?”, “Draagt uw lidmaatschap bij de NRW bij aan uw werktevredenheid?” en “Draagt uw lidmaatschap bij de NRW bij aan uw voldoening die u uit uw werk haalt?”.

- Ten slotte is het vraagstellingsproces ook gewijzigd. In het pretest interview werden pas bij het laatste onderdeel (D) functies van netwerken aangedragen vanuit de literatuur. Hierbij werd teruggekoppeld naar de functies die al bij onderdeel B waren behandeld. Dit bleek niet handig te zijn, omdat het voor de deelnemers moeilijk bleek hiernaar terug te moeten schakelen. Onderdeel D is daarom met onderdeel B samengevoegd.

Het interviewschema is dus minimaal gewijzigd met betrekking tot de vraagstelling. Ook het interviewproces minimaal, maar noodzakelijkerwijs aangepast. Het resultaat van pretest is ook het definitieve interviewschema voor het hoofdonderzoek (Bijlage A).

## **3.2 Deelnemers**

Deze paragraaf omvat informatie over deelnemers die zijn benaderd voor dit onderzoek of deel hebben genomen aan dit onderzoek. In paragraaf 3.2.1 wordt de werving van de deelnemers weergegeven en in paragraaf 3.2.2 worden gegevens van de deelnemers weergegeven.

### **3.2.1 Werving deelnemers**

Voor het verzamelen van gegevens is contact gezocht met 24 leden van de NRW. Voor het verzamelen van gegevens van niet-leden is contact gezocht met twaalf niet-leden uit het NRW-bestand. De niet-leden waren allen bekend met de NRW en hadden minimaal eenmaal een bijeenkomst van de NRW bijgewoond. Het onderscheid tussen leden en niet-leden heeft geen meerwaarde voor dit onderzoek, maar wel voor de netwerkorganisatie. De netwerkorganisatie wilde achterhalen waarom bepaalde oud-leden niet meer lid zijn en waarom bepaalde potentiële leden niet lid worden.

Voor het werven van deelnemers voor dit onderzoek zijn leden uit de diverse disciplines binnen de winkelvegoedsector benaderd voor interviewafname, waaronder de overheid, retailers, beleggers en ontwikkelaars of retail vastgoed en ruimtelijke ordening betreffen. Hiervoor is gekozen om een zo breed mogelijke beantwoording van de onderzoeksvraag te realiseren en ter voorkoming van een eenzijdig beeld uit de verkregen informatie. Doel was om uit iedere disciplines (overheid, retail en ontwikkelaar & beheerders) die de NRW vertegenwoordigt zowel leden als niet-leden te interviewen. De discipline ontwikkelaars en beheerders betrof geen niet-leden. Deze zijn daarom buiten beschouwing gelaten.

De benaderde potentiële deelnemers werkten binnen non-profit en profit organisaties omdat dit onderzoek is niet gericht was op een bepaalde soort organisatie, waardoor zowel commerciële als niet-commerciële organisaties hiervoor zijn benaderd. Bij een commerciële organisatie is het eerste doel het maken van winst, voorbeelden hiervan zijn organisaties uit de disciplines beheerders en ontwikkelaars. Bij niet commerciële organisaties gaat het vooral om een nut voor de bevolking. Hiertoe behoren deelnemers uit de discipline overheid.

Bij de steekproef is geselecteerd op leeftijd. In totaal zijn twaalf potentiële deelnemers jonger dan 35 jaar benaderd en 24 potentiële deelnemers ouder dan 35 jaar. Onder de twaalf potentiële deelnemers jonger dan 35 jaar bevonden zich negen leden en drie niet-leden. Onder de 24 potentiële deelnemers ouder dan 35 jaar bevonden zich vijftien leden en negen niet-leden. Deze verdeling is representatief voor het netwerk, omdat een grote minderheid van hun leden jonger dan 35 jaar is. Deze verdeling in leeftijdscategorie was wenselijk om scheefgroei in informatievergaring te voorkomen.

Alle potentiële deelnemers werden per e-mail benaderd. Zij ontvingen per e-mail een brief (bijlage C) waarin de directeur van de NRW het onderzoek introduceerde. Hiermee werd

getracht een “goodwill” voor dit onderzoek te creëren. Vervolgens werd in de een brief een uitgebreide beschrijving van het onderzoek en haar proces weergegeven. De leden werd medegedeeld dat telefonisch of per e-mail contact met hen opgenomen zou worden voor het inplannen van een afspraak. Indien het lid akkoord ging met interviewafname werd een afspraak ingepland. In totaal zijn twaalf afspraken per e-mail gerealiseerd en achttien afspraken telefonisch. Van de niet-leden bleken drie personen niet meer actief binnen de betreffende organisatie en één persoon dacht niet de over de juiste informatie te beschikken voor deelname aan dit onderzoek. Van de leden was één persoon met zwangerschapsverlof waardoor zij niet deel kon nemen aan dit interview en een ander had op korte termijn geen ruimte in zijn agenda.

Uiteindelijk hebben dertig deelnemers uit verschillende organisaties deel genomen aan dit onderzoek. In verband met bescherming van de privacy van de deelnemende leden worden hun namen niet genoemd. In totaal zijn dertig interviews afgenomen variërend van één half uur tot respectievelijk één uur en één kwartier.

### 3.2.2 Gegevens deelnemers

De deelnemers die aan het onderzoek hebben meegedaan, waren in de leeftijd van 26 tot en met 62 jaar. Binnen het onderzoek is geprobeerd om zowel met betrekking tot het geslacht als de leeftijd van de deelnemers een redelijke spreiding binnen de groep te realiseren. Ook werd geprobeerd om een evenwichtige scheiding in deelnemers uit de verschillende disciplines te realiseren.

In totaal hebben twintig mannen en tien vrouwen aan dit onderzoek deelgenomen. Hiervan waren tien deelnemers jonger dan 35 jaar (zogenoemde New Generation) en twintig deelnemers ouder dan 35 jaar. Van de tien deelnemers jonger dan 35 jaar waren vijf personen van mannelijke aard en vijf personen van vrouwelijke aard. Van de doelgroep ouder dan 35 waren vijftien personen van het mannelijke geslacht en vijf personen van het vrouwelijk geslacht. Tabel 1 heeft betrekking op de verdeling van de deelnemers naar geslacht en leeftijd.

**Tabel 1**

*Deelnemers naar leeftijd en geslacht*

<b>Leeftijdscategorieën</b>	<b>20-35 jaar</b>	<b>35-65 jaar</b>
Geslacht man	5	10
Geslacht vrouw	5	10
Totaal	10	20

Tien deelnemers waren uit de discipline overheid (non-profit organisaties) afkomstig, elf deelnemers uit de discipline retail (profit organisaties) en negen deelnemers uit de discipline ontwikkelaars en beheerders (profit organisaties). Tabel 2 geeft deze verdeling van deelnemers naar discipline weer.

**Tabel 2**

*Deelnemers naar discipline*

<b>Discipline</b>	<b>Aantal deelnemers</b>
Overheid	10
retail	11
Ontwikkelaars en beheerders	9
Totaal	30

### 3.3 Dataverwerking

Voor de analyse van de kwalitatieve gegevens zijn methodes gebruikt zoals beschreven door Miles & Huberman (1994). Alle dertig interviews zijn opgenomen met een geluidsrecorder, waarvoor aan de deelnemers eerst toestemming gevraagd is. De geluidsfragmenten werden alleen voor eigen analyse gebruikt en niet aan derden verstrekt. Vervolgens is van ieder van deze fragmenten een volledig transcript gemaakt (bijlage D), waarna de transcripten werden ingeladen in het kwalitatieve data analyse programma Atlas.ti. Op basis van de transcripten is een coderingsschema (Bijlage E) opgesteld. Hierin werden antwoorden met dezelfde strekking bij elkaar gevoegd en vervolgens tot een cluster gemaakt. Wanneer een bepaald antwoord vaker terugkwam werd het cluster groter, maar unieke antwoorden werden niet tot een cluster gerekend. Deze methode is gehanteerd voor alle vragen. Het coderen en het interviewen is gedaan door één en dezelfde persoon, wel zijn assistenten (vier personen) betrokken geweest bij het uittypen van de transcripten. Zij kregen duidelijke instructies over hoe dit verwezenlijkt diende te worden. Ook is een tweede codeur ingeschakeld om het codeboek te toetsen, welke over ongeveer tien procent van de data werd uitgevoerd. Na de controle werd het codeboek bediscussieerd en aangepast (bijlage F), waarna wederom een controle door een tweede codeur werd uitgevoerd. Hiervoor is de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid voor de verschillende codes apart berekend. In tabel drie zijn de waarden van Cohen's kappa (1960) voor de hoofdcodes weergegeven.

**Tabel 3**  
*Cohen's kappa*

Hoofdcode	Waarden Cohen's kappa
Kennisfunctie	0.68
Transactiefunctie	0.69
Netwerkfunctie	0.78
Positioneringsfunctie	1.00

Alle hoofdcodes hadden een Cohen's kappa (Cohen, 1960) hoger dan 0.68. Dit pleit voor een goede interne homogeniteit van de opgestelde codes binnen dit onderzoek. Na berekening van de Cohen's kappa waardes is de volledige codering uitgevoerd. Met behulp van de gecodeerde teksten is vervolgens een rapportage gemaakt. In de uiteindelijke rapportage, conclusie en discussie zijn de resultaten eveneens vergeleken met bestaande literatuur.

De uitwerkingen van Cohen's kappa per hoofdcode zijn in bijlage G terug te vinden.

#### **Data-analyse van functieverdeling naar disciplines**

Voor de data analyse van de functieverdeling naar disciplines en naar deelnemers zijn de hoofdcodes van het codeboek gebruikt. Deze zijn uitgezet onder de dertig deelnemers van dit onderzoek. In totaal waren tien deelnemers afkomstig uit de discipline overheid, elf deelnemers afkomstig uit de discipline retail en negen deelnemers uit de discipline beheerders en ontwikkelaars. Voor verschillen tussen disciplines zijn de scores (percentages van aantal deelnemers dat een bepaalde functie in het interview benoemde) per discipline berekend. Voor verschillen tussen disciplines in functie gemiddeldes, zijn gemiddelde functie aantallen berekend. Hierbij is het aantal functies van de individuen uit een bepaalde discipline bij elkaar opgeteld, waarna gedeeld door het aantal individuen.

## 4. Resultaten

Dit hoofdstuk behandelt de analyse van de data. In de inleiding is al uiteengezet welke onderzoeksvragen zijn geformuleerd. De volgende stap is om op basis van de verzamelde gegevens de geformuleerde onderzoeksvragen te toetsen. In eerste instantie is rekening gehouden met organisatorische functies en individuele functies van een lidmaatschap bij netwerkorganisatie. Maar uit de data is ook een derde categorie met functies naar voren gekomen, welke de organisatorische en individuele functies betreft.

Binnen dit hoofdstuk wordt gestreefd naar een overzicht waarin deze functies voor de verschillende categorieën weergegeven worden. Paragraaf 4.1 betreft een samenvattende weergave van de functies die uit de data naar voren komen. Hierin worden de individuele functies, de organisatorische functies en de zowel individuele als organisatorische functies weergegeven. Ook worden de functies in deze paragraaf gedefinieerd. In paragraaf 4.2 worden de organisatorische functies toegelicht en in paragraaf 4.3 worden de individuele functies weergegeven. Paragraaf 4.4 beschrijft de functies die zowel organisatie als individueel gerelateerd zijn, want deze functies kunnen niet los van elkaar gezien worden. Tot slot wordt in paragraaf 4.5 een overzicht weergegeven waarin de verschillende disciplines tegen elkaar uiteengezet zijn.

### 4.1 Samenvattend: functies en definities

Paragraaf 4.1 betreft een samenvattende paragraaf van de functies. Hierin wordt een totaaloverzicht van de organisatorische functies, de individuele functies en de organisatorische en individuele functies weergegeven. Ook worden hierin verbanden gelegd met de literatuur zoals deze is besproken in hoofdstuk 2.

#### 4.1.1 Organisatorische functies en definities van netwerkorganisaties

In tabel 4 worden de organisatorische uitkomsten van een lidmaatschap bij netwerkorganisaties weergegeven. Deze functies betreffen de kennisfunctie, de positioneringsfunctie en de netwerkfunctie. De kennisfunctie betreft de functie van de netwerkorganisatie om informatie- en kennisuitwisseling te stimuleren die als basis gelden voor kennisontwikkeling. De netwerkfunctie houdt in dat de NRW leden een netwerk aan contacten biedt. En de positioneringsfunctie gaat over de mogelijkheden die organisaties vanuit de netwerkorganisatie worden geboden om zich binnen het netwerk te positioneren.

**Tabel 4***Organisatorische functies en definities van netwerkorganisaties*

<b>Functie</b>	<b>Definities</b>
<b>Kennisfunctie</b>	De kennisfunctie bestaat voor organisaties uit het opdoen van nieuwe kennis binnen de netwerkorganisatie die voor organisatorische innovatie kan gelden. De netwerkorganisatie stimuleert kennis- en informatie-uitwisseling met kennisontwikkeling als doel. Door het organiseren van kennisbijeenkomsten, workshops, expertpresentaties et cetera streven zij naar een actieve deelname van leden tijdens bijeenkomsten. Een actieve deelname draagt positief bij aan de informatie- en kennisuitwisseling.
Innovatie	De kennis die binnen de netwerkorganisatie is opgedaan kan als basis voor innovatie gelden. Organisaties kunnen deze kennis intern integreren, bijvoorbeeld in hun beleid of in plannen die zij schrijven en adviezen die zij geven. Ook kan de kennis als basis voor interne discussies gelden.
<b>Netwerkfunctie</b>	De netwerkfunctie voor organisatie bestaat uit de toegang tot en het uitbreiden van hun netwerk, waarbinnen zakelijk mogelijkheden ontstaan. De NRW biedt leden een netwerk aan contacten aan. Zij organiseren bijeenkomsten waar leden zich voor aan kunnen melden. Door deel te nemen aan deze bijeenkomsten, kunnen leden het netwerk betreden en zijn de lijntjes tussen organisaties korter en de drempel om contact te leggen lager.
Toegang tot relaties	Organisaties hebben tijdens bijeenkomsten de toegang tot een groot netwerk. De leden binnen dit netwerk kunnen van betekenis zijn voor het behalen van zakelijke doeleinden.
Onderhouden van relaties	Tijdens netwerkbijeenkomsten kunnen leden relaties op informele wijze ontmoeten. Door het regelmatig zien en spreken van relaties hebben zij de mogelijkheid om aan een vertrouwensband te werken, welke van belang is voor het benutten van deze relaties.
Benutten van relaties	Organisaties kunnen relaties gebruiken voor het behalen van zakelijk doeleinden. Zij kunnen binnen het NRW netwerk samen aan kenniscreatie werken, maar ook samenwerkingsverbanden aangaan of zakelijke opdrachten binnen het netwerk verstrekken. Tevens kan het netwerk als referentiekader worden benut door het vinden van betrouwbare partners en werknemers.
<b>Positioneringsfunctie</b>	Tijdens bijeenkomsten kunnen organisaties presentaties geven en deelnemen aan discussies, waarin zij hun standpunten kunnen vertegenwoordigen. Tevens hebben zij de mogelijkheid om zich aan te melden voor prestigieuze prijzen die de NRW aan het netwerk uitreikt. Ook hebben organisaties de mogelijkheid om bijeenkomsten te sponsoren, waardoor de zichtbaarheid van de organisatie binnen het netwerk vergroot wordt.



### **Kennisfunctie**

De netwerkorganisatie stimuleert kennis- en informatie-uitwisseling met kennisontwikkeling als doel. Op deze wijze voorzien zij in een kennisfunctie voor organisaties. Dit is in overeenstemming met de literatuur. Hierin wordt gesteld dat netwerken in een kennisfunctie voorzien doordat binnen netwerken kennis en informatie uitgewisseld wordt (Elg & Johansson, 1997; Streb, 2003). De netwerkorganisatie heeft in deze kennisontwikkeling een faciliterende rol. Zij organiseren en faciliteren namelijk bijeenkomsten waarbij de kennis- en informatie-uitwisseling onder leden wordt gestimuleerd. Bijvoorbeeld door het aansturen van discussies, het organiseren van bijeenkomsten met expert presentaties, het organiseren en aansturen van workshops, het belichten van onderwerpen vanuit verschillende invalshoeken, het organiseren van netwerkborrels et cetera. Hierbij worden deelnemers door de netwerkorganisatie gestimuleerd om actief deel te nemen. Het doel van deze stimulans is het versoepelen van kennisontwikkeling en het professionaliseren van de sector.

Doordat organisaties gebruik maken van een netwerk krijgen organisaties toegang tot kennis en informatie die nodig zijn om succesvol te innoveren. Organisaties ervaren de vertegenwoordiging van alle disciplines uit de branche als voordelig. De kennis- en informatie-inbreng van deze verschillende disciplines draagt namelijk bij aan de nieuwe inzichten die organisaties binnen het netwerk opdoen. Deze nieuwe inzichten kunnen als basis voor organisatorische innovatie gelden. Dit komt ook uit de huidige literatuur naar voren. Kennis en informatie die nodig zijn voor de ontwikkeling van nieuwe of verbeterde producten en processen, ontstaan namelijk vaak op het kruispunt van verschillende kennisgebieden (Pyka, 2002). Deze kennis kan bijvoorbeeld in het organisatorisch beleid doorgevoerd worden, namelijk bij het schrijven van plannen en bij het geven van adviezen. Ook kan deze kennis gelden als basis voor interne discussie.

### **Netwerkfunctie**

De netwerkorganisatie realiseert de netwerkvorming. Dit biedt organisaties toegang tot relaties, de mogelijkheid om relaties te onderhouden en de mogelijkheid om relaties voor zakelijke doeleinden te benutten. Door de toegang tot relaties kunnen organisaties hun netwerk uitbreiden. Het onderhouden van relaties biedt organisaties de mogelijkheid om goede relaties op te bouwen. Aan de basis van het benutten van relaties liggen de toegang tot relaties en het onderhouden van het netwerk. Immers zonder toegang tot relaties kan geen netwerk opgebouwd worden en zonder een netwerk te onderhouden, ontbreken goede relaties die essentieel zijn bij het benutten van deze relaties. Het benutten van relaties kan bijvoorbeeld het aangaan van samenwerkingsverbanden en zakelijke overeenkomsten mogelijk maken. Hierbij worden opdrachten verstrekt of worden opdrachten verkregen. Dit komt overeen met de literatuur over netwerken. Relaties kunnen namelijk verschillende belangen hebben en verschillende werkzaamheden uitvoeren waarbij ze elkaar aan nieuwe opdrachten kunnen helpen (Sonnenberg, 1990). Ook benutten organisaties het netwerk als referentiekader. Als zij op zoek zijn naar betrouwbare samenwerkingspartners, verifiëren zij dit bij relaties. Dit heeft verband met de literatuur over het gebruik van sociale netwerken. Hieruit kwam naar voren dat maar liefst maar liefst 70,3 procent van de werkgevers of recruiters Social media inzetten als verificatiemiddel voor het checken van sollicitanten (Social Recruiting Survey, 2010).

## Positioneringsfunctie

Het organisatienetwerk biedt organisaties de mogelijkheid om zich binnen het netwerk te positioneren. Organisaties krijgen de mogelijkheid om in presentaties hun standpunten voor leden te uiten. Daarnaast kunnen zij projectbezoeken organiseren, mogen zij tijdens bijeenkomsten debat voeren en wordt hen gevraagd actief mee te denken in de beleidsvoering van de netwerkorganisatie. Daarnaast hebben zij de mogelijkheid om kennisontwikkelingsprojecten van de netwerkorganisatie te sponsoren en kunnen zij zich inschrijven voor de NRW marketingprijs en de NRW jaarprijs. Al deze mogelijkheden kunnen bijdragen aan de positionering van organisaties binnen het netwerk. In de huidige literatuur over netwerken is niet eerder de positioneringsfunctie beschreven.

### 4.1.2 Individuele functies en definities van netwerkorganisaties

In tabel 5 worden de individuele functies van netwerkorganisaties weergegeven. Deze functies betreffen de kennisfunctie en de netwerkfunctie. De kennisfunctie bestaat voor individuen uit het opdoen van nieuwe inzichten en vaardigheden binnen het netwerk, welke bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling van het individu. De netwerkfunctie bestaat voor individuen uit de toegang tot het netwerk en het uitbreiden van het netwerk. Het individu kan de relaties binnen het netwerk gebruiken voor het behalen van persoonlijke doeleinden.

**Tabel 5**

*Individuele functies en definities van netwerkorganisaties*

<b>Functie</b>	<b>Definities</b>
<b>Kennisfunctie</b>	De kennisfunctie bestaat voor individuen uit de mogelijkheid om zich persoonlijk binnen het netwerk te ontwikkelen. De manier waarop de netwerkorganisatie deze persoonlijke ontwikkeling stimuleert is in overeenstemming met de manier waarop de rol van de netwerkorganisatie bij de organisatorische kennisfunctie is beschreven. Echter dient hierbij benoemd te worden dat de netwerkorganisatie de ontwikkeling van individuen jonger dan 35 jaar in het bijzonder stimuleert. Voor deze doelgroep worden extra bijeenkomsten aangeboden en hebben zij extra mogelijkheden om vaardigheden binnen het netwerk te ontwikkelen.
Persoonlijke ontwikkeling	Door de informatie- en kennisuitwisseling tussen leden kunnen individuen zich persoonlijk ontwikkelen. Door aan bijeenkomsten deel te nemen en door kennis en informatie binnen het netwerk uit te wisselen, hebben leden de mogelijkheid om nieuwe inzichten vanuit het netwerk op te doen. Ook hebben zij allerlei mogelijkheden om nieuwe vaardigheden binnen het netwerk te ontwikkelen, bijvoorbeeld presenteren, schrijven en discussiëren.
<b>Netwerkfunctie</b>	Het verschil tussen de individuele organisatorische netwerkfunctie komt naar voren in het gebruiken van relaties. Het individu kan het netwerk namelijk ook voor het behalen van individuele doeleinden gebruiken.
Benutten van relaties	Leden kunnen relaties voor het behalen van individuele doeleinden benutten. Zij kunnen informatie en kennis uitwisselen waardoor zij nieuwe inzichten opdoen. Ook kunnen individuen binnen het netwerk naar een baan zoeken of zichzelf binnen het netwerk presenteren door een actieve deelname aan bijeenkomsten.

### **Kennisfunctie**

Door de informatie- en kennisuitwisseling van individuen binnen het netwerk, komen individuen tot nieuwe inzichten. Deze nieuwe inzichten dragen bij aan de persoonlijke ontwikkeling van het individu. De manier waarop deze kenniscreatie binnen de netwerkorganisatie plaatsvindt, is in overeenstemming met de beschrijving hiervan bij de organisatorische kennisfunctie.

Ook kunnen individuen nieuwe vaardigheden binnen het netwerk ontwikkelen. Zij kunnen bijvoorbeeld plaatsnemen in commissies, presentaties geven, hun visie op vraagstukken geven en discussies voeren. Hierdoor kan een individu zich persoonlijk ontwikkelen.

De netwerkorganisatie stimuleert in het bijzonder de kennis- en informatieoverdracht en hiermee de kennisontwikkeling onder starters (jonger dan 35 jaar) binnen het netwerk. Voor hen worden extra bijeenkomsten georganiseerd en hebben zij de mogelijkheid om zich versneld binnen het netwerk te ontwikkelen. Ook biedt het netwerk relaties met jarenlange ervaring binnen de branche, waar zij ook veel van kunnen leren.

Niet eerder is uit onderzoek gebleken dat deelname aan netwerkorganisaties bijdraagt aan de persoonlijke ontwikkeling van individuen.

### **Netwerkfunctie**

De NRW biedt leden een netwerk aan contacten. Hierdoor heeft een individu toegang tot relaties en de mogelijkheid om zijn of haar netwerk uit te breiden. Dit is ook bij de organisatorische functies benoemd. Het verschil tussen de organisatorische netwerkfunctie en de individuele netwerkfunctie komt pas naar voren als een individu het netwerk voor individuele doeleinden benut en niet voor organisatorische doeleinden. Individuen gebruiken relaties in het netwerk voor het vinden van een baan. Uit onderzoek van Granovetter bleek in 1973 al dat netwerken bij kan dragen aan het sneller vinden van een baan. Ook komt uit de literatuur naar Social media naar voren dat werkzoekende Sociale netwerken steeds meer inzetten om zich hierop als werknemer te profileren (Randstad, 2010). Ook gebruiken individuen het netwerk voor het uitwisselen van kennis en informatie. Naast het Dit draagt bij aan de persoonlijke ontwikkeling van individuen. De kennis en informatieoverdracht die netwerken mogelijk maken is eerder in de literatuur beschreven (Hakansson, 1987; Pyka, 2002), maar de bijdrage die dit levert aan de persoonlijke ontwikkeling van individuen niet.

### 4.1.3 Organisatorische en individuele functies van netwerkorganisaties

Zoals in de inleiding besproken zijn er ook organisatorische en individuele functies van een lidmaatschap bij netwerkorganisaties, namelijk de kennisfunctie en de netwerkfunctie. In tabel 6 worden deze functies weergegeven.

**Tabel 6**

*Organisatorische en individuele functies en definities van netwerkorganisaties*

<b>Functie</b>	<b>Definities</b>
<b>Kennisfunctie</b>	De kennisfunctie bestaat uit de werkgerelateerde kennis die individuen binnen het netwerk opdoen, waardoor zij hun functie beter uit kunnen voeren. Dit is positief van invloed op het organisatorisch functioneren. De manier waarop de netwerkorganisatie hierin een rol speelt, is in overeenstemming met de beschrijving hiervan bij de organisatorische kennisfunctie en de individuele kennisfunctie.
Branchegerelateerde ontwikkeling van een individu	Binnen netwerkorganisaties nemen individuen vanuit hun functie deel aan bijeenkomsten. Tijdens deze bijeenkomsten wordt informatie en kennis uitgewisseld met kennisontwikkeling als doel. De vraagstukken die tijdens bijeenkomsten centraal gesteld worden zijn branchegerelateerd. De nieuwe inzichten die individuen tijdens de bijeenkomsten opdoen kunnen voordelen bieden in de functie ontwikkeling van het individu.
Organisatorisch functioneren	Hoe beter een individu zijn of haar functie uit kan voeren, hoe te beter een organisatie functioneert.
<b>Netwerkfunctie</b>	Bij deze categorie is de netwerkfunctie van toepassing op de uitvoering van de functie van individuen. Ook bij deze categorie komt het verschil, ten opzichte van de twee andere categorieën, in het gebruik van relaties naar voren. Door het netwerk zijn de lijntjes naar relaties korter en verloopt het schakelen sneller. Hierdoor kunnen individuen hun functie beter uitvoeren en functioneert de organisatie beter.
Benutten van relaties	Individen kunnen relaties gebruiken voor het behalen van functiegerelateerde doeleinden. Bijvoorbeeld voor het toetsen van ideeën, het uitwisselen van kennis- en informatie en voor het achterhalen van geschikte (samenwerking-)partners. Door de korte lijntjes en het snelle schakelen, kan een individu zijn functie beter uitvoeren, waardoor functioneert de organisatie ook beter.

#### **Kennisfunctie**

De kennisfunctie betreft de kennis die leden binnen het netwerk opdoen en die zij in hun functie uitvoering toe kunnen passen. Hierdoor kunnen zij zich sneller in hun functie ontwikkelen en beter hun functie uitvoeren. Het beter uitvoeren van de functie is direct voordelig voor de organisatie, omdat dit bijdraagt aan het functioneren van de organisatie. De manier waarop dit verwezenlijkt wordt is in overeenstemming met de organisatorische kennisfunctie en de individuele kennisfunctie. Toelichting hierbij is dat tijdens bijeenkomsten over het algemeen branchegerelateerde vraagstukken centraal staan. Individen kunnen op deze manier inzichten opdoen die zij in hun functie uitvoering kunnen toepassen.

In de literatuur wordt netwerkgedrag gerelateerd aan carrière succes. Echter wordt hierbij voor-namelijk gekeken naar baantevredenheid en naar salarisniveau (Langford, 2000; Wolff & Moser, 2009). Uit de huidige literatuur komt niet naar voren dat netwerken in netwerkorganisaties bijdraagt aan versoepeling van de functie uitvoering van individuen.

## **Netwerkfunctie**

Ook bij deze categorie komt het verschil in de netwerkfunctie (ten opzichte van de andere twee categorieën) bij het gebruikmaken van de netwerkfunctie naar voren. Binnen deze categorie heeft het gebruikmaken van relaties betrekking op de functie uitvoering. Individuen gebruiken het netwerk voor het toetsen van werkgerelateerde ideeën en voor het delen van werkervaringen. Zij zoeken min of meer bevestiging bij relaties in het netwerk en vergaren zij informatie uit het netwerk die bij kan dragen aan werkgerelateerde keuzes. Daarnaast gebruiken zij het netwerk voor het behalen van functiegerelateerde doeleinden, bijvoorbeeld voor samenwerkingen en overeenkomsten. Door het netwerk kan een individu eenvoudiger geschikte partners achterhalen en deze soepeler bereiken. Hierdoor kan de werknemer sneller schakelen, waardoor hij of zij zijn functie beter kan uitvoeren. Dit is direct voordelig voor de organisatie, want hoe beter een werknemer functioneert, hoe beter de organisatie functioneert.

In de literatuur is tot op heden niet specifiek beschreven waarvoor netwerkliden het netwerk gebruiken.

In de volgende paragrafen worden de beschreven functies verder toegelicht.

## **4.2 Organisatorische functies**

Vanuit de dertig interviews zijn organisatorische en persoonlijke functies van hun lidmaatschap bij netwerkorganisaties naar voren gekomen. Hieronder worden de organisatorische functies benoemd en toegelicht. In paragraaf 4.2.1 wordt de kennisfunctie toegelicht, in paragraaf 4.2.2 wordt de netwerkfunctie toegelicht en in paragraaf 4.2.3 wordt de positioneringsfunctie toegelicht.

### **4.2.1 Kennisfunctie**

De netwerkorganisatie heeft een kennisfunctie voor organisaties. Dit kwam in totaal in 24 interviews naar voren. De netwerkorganisatie stimuleert namelijk de informatie- en kennisuitwisseling onder leden met kennisontwikkeling als doel. Leden halen informatie over de markt uit het netwerk en streven naar het realiseren van nieuwe kennis die als basis voor organisatorische innovatie kan gelden.

### **Informatie-uitwisseling over de markt**

Leden gebruiken het netwerk ook voor informatie-uitwisseling over de markt. Dit kwam in 21 van de dertig interviews naar voren. Deze informatie over de markt kan zowel betrekking hebben op concurrenten of op specifieke projecten. Leden gaven aan bijvoorbeeld informatie over verhuurmogelijkheden op te doen en over de ontwikkeling van bepaalde projecten. Hierbij zijn bijvoorbeeld het verzorgingsgebied, (verwachte) bezoekersaantallen, informatie over de ontwikkeling van het project, informatie over de betrokken partijen et cetera van belang. Ook toetsen leden hoe concurrenten binnen de markt functioneren en hoe hun eigen positie binnen de markt is. Op deze wijze kunnen zij tijdig zakelijke mogelijkheden binnen de markt constateren, maar ook bedreiging tijdig opmerken. Op basis hiervan ondernemen organisaties actie. Volgende citaten hebben hierop betrekking:

“Contacten. Publiek, privaat of verhuurmogelijkheden commercieel, een soort peer review, dus kijken hoe ver je als eigen organisatie staat ten opzichte van je collega's of concurrenten. En dat zowel als het gaat om een soort hoor en wederhoor in bepaalde ontwikkelingen.

“Daar leer je marktgerelateerde onderzoeksdata hè? Als iemand van bedrijf X daar komt spreken, dan leer ik daar heel veel van. Die informatie heeft namelijk betrekking op hoe de markt functioneert”.

## **Kennisontwikkeling**

De netwerkorganisatie stimuleert kennisontwikkeling binnen het netwerk. Het doel van deze kennisontwikkeling is het professionaliseren van de sector. Deze kennisontwikkeling wordt door het organiseren van bijeenkomsten door de netwerkorganisatie gestimuleerd, bijvoorbeeld door: bijeenkomsten betreffen bijvoorbeeld: workshops, lunchbijeenkomsten, netwerkborrels, jaarcongressen, ontbijtsessies, studiereizen, taskforces, opleidingen en cetera. Tijdens deze bijeenkomsten stimuleren zij de informatie- en kennisuitwisseling onder leden die tot nieuwe inzichten kan leiden. Zij laten bijvoorbeeld experts aan het woord, organiseren workshops waaraan leden actief deel (moeten) nemen, sturen discussies aan en stellen vraagstukken centraal. Ook benaderen zij leden om een extra functie te vervullen bij bepaalde projecten. Dit versnelt de kennisontwikkeling door de hoge mate van betrokkenheid. De volgende citaten geven bovenstaande weer:

“Het Scenarioplanningsproces van vorig jaar was heel goed voor ons bedrijf. De betrokkenheid van meerdere mensen uit ons bedrijf in zowel werkgroep als commissie, heeft in ieder geval ook het onderwerp en de kennis van de huidige marktomstandigheden en hoe je daarop kan en moet reageren als organisatie, verbeterd. Dat mensen daadwerkelijk zelf moesten leveren, dus zelf hebben moeten produceren, zelf informatie en kennis in moesten brengen, heeft daar extra toe bijgedragen. Dus niet passief iets bijwonen, maar actief iets mogelijk maken. Dat is de meest concrete vorm van betrokkenheid en dit is van toegevoegde waarde voor die mensen die hierin geparticipeerd hebben. Dan leren ze twee keer zo snel. Maar daarnaast is het ook van toegevoegde waarde voor X als organisatie. Die mensen komen namelijk naar hun werkplek terug en denken vervolgens van; hé, de wereld kan weleens minder vanzelfsprekend zijn, dan we weleens aannemen en zeker binnen deze branche”.

“Soms, bijvoorbeeld met de masterclass van de New Generation, kom je met elkaar tot nieuwe inzichten. Maar wat je vaak merkt is dat als je een expert voor het netwerk laat presenteren en dat die persoon kennis overdraagt en vragen stelt, dat je dan kennis opdoet die je anders niet zo snel zou krijgen”.

Deelnemers ervaren de faciliterende rol van de netwerkorganisatie in de kennisontwikkeling als waardevol, omdat binnen de netwerkorganisaties alle disciplines uit de branche worden vertegenwoordigd. Zij hebben allen verschillende belangen. Door de kennis- en informatie-uitwisseling tussen deze partijen te stimuleren ontstaat begrip voor elkaar. Dit versoepelt de informatie- en kennisuitwisseling en hierdoor ook de kennisontwikkeling.

Verschillende partijen zijn hierdoor bereid om meer samen te werken, in plaats van elkaar tegen te werken. Het idee dat hierbij geldt is, “samen staan we sterk”. Volgende citaten geven hierin meer inzicht:

“De NRW wist een sterke voorstander en een sterke tegenstander, een soort van mediator tussen partijen uit te nodigen. Dat heeft uiteindelijk geleid tot een zeer interessante discussie. Hierdoor creëer je begrip bij een groep mensen terwijl je van te voren dat begrip niet aanwezig achtte. Informatieoverdracht is dus ook heel belangrijk voor hoe de opvatting van mensen is over bepaalde onderwerpen”.

“Dat je ook beter begrijpt hoe andere marktpartijen, waar je dan zakelijk ook mee van doen hebt, tot bepaalde beslissingen komen. Over het algemeen is het handig om te begrijpen hoe een ander redeneert, in het bijzonder voor onderhandelingsprocedures. Hierdoor kun je beter of hun wensen en behoeften inspelen. Dit zorgt voor een beter en sneller resultaat”.

De kennisontwikkeling kan als basis voor organisatorische innovatie gelden. Dit wordt hieronder verder toegelicht.

### **Innovatie**

In zeventien interviews is over kennisinnovatie gesproken. Hierbij kwam naar voren dat verkregen kennis en informatie door organisaties intern toegepast wordt. Deelnemers gaven namelijk aan dat de verkregen kennis en informatie een goede basis is om door te vertalen in de bedrijfsvoering van de organisatie. Voorbeelden waarvoor de opgedane kennis wordt toegepast zijn: in het schrijven van plannen toe, in hun beleid, in adviezen die zij aan partners geven, maar ook wordt het als basis voor een interne discussie toegepast. Hierbij gaven zij aan dat de kennis en informatie veelal niet één op één over te nemen, maar is het wel toepasbaar. Onderstaande citaten geven dit weer:

“Waar wij voordeel aan hebben gehad is het denkwerk van de NRW op het gebied van scenarioplanning. Voor ons is dat bijvoorbeeld input voor onze strategievorming”.

“Wat verder denk ik wel belangrijk is geweest, is één van de eerste New Generation sessies. Die ging over een bepaald onderwerp waarover wij intern geen eenduidig standpunt hadden. Deze bijeenkomst heeft intern een belangrijke conceptionele discussie over onderwerp op gang geholpen”.

De netwerkorganisatie organiseert doelgericht kennisontwikkelingsbijeenkomsten. Meerdere deelnemers gaven aan dit als waardevol te ervaren. Wederom werd hier de faciliterende rol van de NRW als essentieel ervaren. Meerdere malen werd hierbij het scenarioplanning traject door deelnemers benoemd. Dit traject is vorig jaar door de netwerkorganisatie georganiseerd, welke bestond uit drie bijeenkomsten waarbij stapsgewijs, in workshops, naar scenario's voor het toekomstig winkellandschap werd toegewerkt. Leden werden in groepen opgedeeld en in het hele proces begeleid voor experts. Wederom werd hierin een actieve houding van leden gevraagd. Na afloop van de projecten werden de scenario's tijdens een eindbijeenkomst gepresenteerd en zijn deze scenario's in een naslagwerk verschenen die alle leden hebben ontvangen. Deze was van meerwaarde omdat deelnemers een naslagwerk hadden bij het schrijven van plannen of het uitspreken van adviezen.

Deelnemers gaven ook het belang van innovaties aan. Zij stelden dat innovaties noodzakelijk zijn om organisaties toekomstbestendig te maken. Door innovatie realiseren zij concurrentievoordelen en kunnen zij eventueel zelfs groei binnen een niet groeiende markt behalen.

Ten slotte gaven deelnemers aan dat zij van mening zijn dat de netwerkorganisatie meer naar buiten mag treden als 'de' kennisorganisatie op het gebied van winkelcentra en winkelgebieden. Maar vinden zij ook dat de netwerkorganisatie deze naam dan wel moet vertegenwoordigen. Hiervoor moet de hoeveelheid innovatieve kenniscreatie binnen het netwerk omhoog. De huidige kenniscreatie biedt volgens hen onvoldoende mogelijkheden tot organisatorische innovatie.

### **4.2.2 Netwerkfunctie**

Vanuit het onderzoek bleek dat de netwerkfunctie ook als een belangrijke functie voor organisaties wordt ervaren. In totaal werd het belang van de netwerkfunctie in 23 interviews benoemd. Hiermee bedoelen deelnemers de voordelen die het netwerk aan contacten voor de organisatie biedt. Binnen het netwerk ontstaan namelijk zakelijke mogelijkheden voor organisaties. De netwerkfunctie bestaat uit de toegang tot relaties voor organisaties, de mogelijkheid om relaties te onderhouden en de mogelijkheid om relaties voor zakelijke doeleinden te benutten. Dit wordt hieronder toegelicht.

### **Toegang tot relaties**

Door de toegang tot relaties kunnen organisaties hun netwerk uitbreiden. Dit kwam in zeventien interviews naar voren. Organisaties hebben namelijk de toegang tot andere (medewerkers van andere) organisaties. Tevens opereren binnen dit netwerk organisaties uit alle disciplines van de winkelcentrabranche. Dit blijkt bijvoorbeeld uit volgende citaat:

“wij kunnen via de NRW natuurlijk contact hebben met andere overheden”.

“Nou ja, in deze branche hebben mensen aanspreekpunten nodig. En weet je, in het winkellandschap denk ik dat er niet zo heel veel organisaties zijn die echt een vertegenwoordigende functie hebben waarbij vele disciplines verenigd zijn. Bij NRW is dat wel zo”.

### **Onderhouden van relaties**

Het onderhouden van relaties biedt organisaties de mogelijkheid om goede relaties op te bouwen. Dit komt in tien interviews naar voren. Als relaties vertrouwen in organisaties hebben, zorgt dit wellicht voor goede mond tot mond reclame, maar ook voor zakelijke kansen. Werknemers zijn hierbij de vertegenwoordigers van de organisatie. Oprechte interesse van hun werknemers in relaties is hierbij van essentieel belang. Door oprechte interesse te tonen en bij relaties betrokken te zijn, kan een goede relatie ontstaan. De informele setting van de netwerkbijeenkomsten draagt hier positief aan bij, want deze versoepelt namelijk de gespreksvoering tussen relaties. Een wederkerige gunfactor mag in dit gehele verhaal niet ontbreken. Deze is namelijk essentieel voor een goede lange termijn relatie. In de gun factor kan tijdens het onderhouden van het netwerk geïnvesteerd worden. Als relaties medewerkers van organisaties aardig vinden en vertrouwen in hen hebben, wordt een organisatie sneller een opdracht gegund. Ook wordt hierdoor makkelijker informatie- en kennis tussen relaties gedeeld. Onderstaande citaten geven dit weer:

“Nou het is in de X-markt altijd een kwestie van gunnen, met die mensen werk ik prettig samen, dan vind ik het ook leuk om met hen samen iets op te pakken. Op het moment dat jij goed in je netwerk zit, je contacten gewoon goed hebt liggen, dan komt het vanzelf ook een keer naar jou toe. Terwijl ze ook net zo goed voor een ander persoon of voor een andere partij kunnen kiezen. Maar om de persoon die jij bent bellen ze jou op. Zo van: Joh, ik heb iets dat voor jullie weleens interessant zou kunnen zijn. Ja, daar moet je het van hebben en dat hangt dan soms meer van de persoon af, dan van de organisatie waarvoor die persoon werkt”.

“Netwerkborrels zijn wel belangrijk om op informele wijze met elkaar te praten en zo'n band te creëren dat men je de locatie gunt. NRW faciliteert dan tussen verschillende partijen”.

“Vertrouwensrelatie tussen mensen natuurlijk, dat je de mensen beter leert kennen. Niet alleen maar als je inhoudelijk over een project met ze om tafel zit, maar dat je ze ook op een informele manier tegenkomt met een borrel en. Dan praat je ook over andere dingen en leer je de mensen ook persoonlijk kennen. Dat heeft uiteindelijk meerwaarde in je projecten, want dan ontstaat er vertrouwen. Je hebt heel vaak dan zit je af te tasten, wat heb ik nou voor vlees in de kuip, is dat betrouwbaar? Dat is het grote voordeel van je netwerk, dat je in een andere omgeving mensen leert kennen. Daardoor lopen projecten efficiënter, bel je elkaar makkelijker op en deel je kennis en informatie veel sneller”.

### **Benutten van relaties**

Aan de basis van het benutten van relaties ligt de toegang tot relaties en het onderhouden van het netwerk. Immers zonder toegang tot relaties kan geen netwerk opgebouwd worden



en zonder een netwerk te onderhouden, ontbreken goede relaties die essentieel zijn bij het benutten van relaties. Tevens zijn de lijntjes naar zakelijke partners korter en is het makkelijker om zakelijke doelen na te streven.

In acht interview werd benoemd dat organisaties relaties vanuit het netwerk benutten voor het behalen van zakelijke doelen. Dit gebeurt op verschillende manieren. Een voorbeeld is het aangaan van samenwerkingsverbanden waarbij aan een gezamenlijk doel gewerkt wordt. Hierbij wordt de expertise van de partners gewaardeerd en worden de krachten van de verschillende partijen gebundeld. Bijvoorbeeld voor het realiseren van een toolkit over een bepaald onderwerp. Onderstaand citaat geeft dit goed weer:

“Nou, niet zozeer opdrachten, maar wel waardevolle partners. Bijvoorbeeld projectmanagers, adviesbureaus et cetera. Wij moeten namelijk soms andere partijen adviseren en daarin is een samenwerking van groot belang. De een heeft op een bepaald gebied meer kennis dan de ander, en andersom. De bijeenkomsten hebben wel enigszins ervoor gezorgd dat deze samenwerking met deze partners tot stand is gekomen”.

Deelnemers gaven aan dat samenwerking van essentieel belang zijn in de huidige markt. De wensen en behoeften van klanten zijn namelijk groot, de markt is krimpende en de concurrentiedruk is hoog. Dit vraagt om samenwerking om toekomstbestendig te blijven.

Ook kunnen relaties benut worden om zakelijke overeenkomsten te sluiten. Hierbij worden opdrachten verstrekt of opdrachten verkregen. Deelnemers gaven aan het netwerk hierbij als referentiekader te gebruiken.

Zij verifiëren wie betrouwbare en goede partners zijn, door dit achterhalen via contacten uit het netwerk. Volgend citaat geeft dit weer:

“Nou, architect X is hier regelmatig ingehuurd. En dat zijn toch wel dingen die in een NRW netwerk tot stand komen. Van joh wie moet je nou hebben, en wat zijn nou goede. Op aanraden van iemand anders binnen de NRW, van: Joh die moet je hebben. Die architect hebben we vervolgens tijdens een NRW bijeenkomst ontmoet. We hebben intussen twee of drie dingen met dat architectenbureau gedaan”.

Tevens gaven deelnemers aan dat zij geregeld opdrachten aangeboden krijgen kort nadat zij een bijeenkomst hebben bijgewoond waar zij de desbetreffende opdrachtgevers gesproken hebben. Tijdens de bijeenkomsten oriënteren partners zich met betrekking tot een vraagstuk, verifiëren wat zij voor elkaar kunnen betekenen en nemen dit mee terug in de organisatie. Door de bijeenkomst hebben relaties elkaar weer op hun netvlies, hebben zij wellicht een goed gevoel over het gevoerde gesprek en maken zij de keuze om een zakelijke overeenkomst aan te gaan. In feite verplaatsen zij het ‘zaken doen’ gedeeltelijk naar de bijeenkomsten van de netwerkorganisatie. Het onderhouden van een netwerk kan op deze manier op korte termijn effect hebben voor de organisatie. Onderstaand citaat is hier een goed voorbeeld van:

“Je komt allemaal mensen tegen van bedrijf A, B, C, maar ook van D en E. Het is handjes schudden, je kent elkaar goed, je drinkt even een kop koffie. En vervolgens komen zij al heel snel met, weet je dat wij dit project hebben. Of wij komen met op- en aanmerkingen over bepaalde winkelcentra, daar zit het niet goed of daar zouden we graag naar toe willen, wat voor mogelijkheden zijn er? Wat dat betreft is dat platform zo waardevol voor ons en voor andere clubs”.

“Als je bij de NRW bent, dan vooral bij de jaarvergadering zeg maar dan is het bijna altijd zo dat de hele vastgoedwereld aanwezig is. En het feit dat de hele

vastgoedwereld aanwezig is betekent dat je op heel korte termijn in staat bent om heel veel mensen even te ontmoeten. Hun aanwezigheid is namelijk bijna voorspelbaar is bij dit soort aangelegenheden. Feitelijk verplaats je dus een klein stukje van het zakendoen in een 1 op 1 gesprek en het maken van een afspraak naar een dergelijk evenement”.

Deelnemers waren van mening dat de netwerkorganisatie bijdraagt aan de verwezenlijking van het sluiten van zakelijke overeenkomsten tussen leden uit het netwerk. Zij hebben hierin een faciliterende rol door tijdens bijeenkomsten leden de mogelijkheid te bieden zowel zakelijk als persoonlijke gesprekken te voeren in een informele setting. Hierdoor kunnen partners elkaar beter leren kennen en achterhalen of zij iets voor elkaar kunnen betekenen.

#### **4.2.3 Positioneringsfunctie**

Het organisatienetwerk biedt organisaties de mogelijkheid om zich binnen het netwerk te positioneren. In totaal is binnen veertien interviews over deze positionering gesproken. De netwerkorganisatie geeft organisaties bijvoorbeeld de mogelijkheid om organisatorische standpunten in presentaties voor leden te vertegenwoordigen. Leden maken graag gebruik van deze optie. Zij merken namelijk dat geregeld een bepaald beeld van de organisatie of discipline bestaat, dat niet altijd terecht is. Op deze wijze kunnen zij hun standpunten vertegenwoordigen en vooroordelen bijsturen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit onderstaande citaat:

“Het ging over project X. Ik heb daar zelf een presentatie over gehouden en dan ja, dan heb je toch de kans om te vertellen hoe bedrijf X tegen de ontwikkeling van onderwerp X aankijkt. Je merkt dat bij veel partijen een bepaald beeld van bedrijf X hangt, terecht of onterecht. En dit soort momenten zijn wel momenten om die aan te pakken van hé, je kunt ff neerzetten hoe je tegen de markt aankijkt.”

Ook biedt de NRW organisaties de mogelijkheid om projectbezoeken te organiseren. Op deze wijze kunnen organisaties laten zien wat zij ontwikkeld hebben en kunnen zij het verhaal achter de ontwikkeling toelichten. Ook mogen zij tijdens deze projectbezoeken een vraagstuk ter discussie stellen. Op deze wijze kunnen zij hun visie geven, maar ook de visie van andere partijen aanhoren. Onderstaand citaat geeft dit weer:

“Nou ja, over een maand zijn wij groot sponsor voor een lunchbijeenkomst bij NRW met ons winkelcentrum X. Het netwerk NRW maakt het dus mogelijk dat wij ons winkelcentrum, ons vernieuwde winkelcentrum, onder de aandacht kunnen brengen. Het netwerk NRW faciliteert ons ook bij onze eigen exposure. En niet alleen exposure in de zin van promotie, maar ook met een verhaal daarbij en een discussie et cetera”.

Organisaties mogen ook actief meedenken in de beleidsbepaling van de netwerkorganisatie. Zij mogen deelnemen in het bestuur, vergaderingen bijwonen, hebben de mogelijkheid om enquêtes hierover in te vullen et cetera. Op deze wijze kunnen organisaties zich hardmaken voor hun visie en belangen en wordt hieraan ook gehoor gegeven. Daarnaast hebben zij nog de mogelijkheid om kennisontwikkelingsprojecten van de netwerkorganisatie te sponsoren en kunnen zij zich voor NRW marketingprijs of de NRW jaarprijs inschrijven. De prijzen worden als waardevol ervaren door deelnemers. Zij geven aan dat nominaties voor deze prijzen en het winnen van een dergelijke prijs, veel aanzien binnen het netwerk genereert. Het volgende citaat geeft dit weer:

“We hebben de NRW jaarprijs gekregen. Ik kan je gewoon vertellen dat als een dergelijk onafhankelijke jury jouw winkelcentrum of wat jij gedaan hebt naar voren brengt van hé, dat is een goede, een slimme zet geweest, ja dan heb je natuurlijk promotionele voordelen”.

De netwerkorganisatie biedt bedrijven op deze manieren de mogelijkheid om zich binnen het netwerk te positioneren. Leden kennen de organisatie, weten wat de organisatie kan en waar de organisatie voor staat. Als dit hen aanspreekt, kan dit zakelijke kansen bieden, waaronder samenwerkingen of opdrachten.

### **4.3 Individuele functies**

Hieronder worden de individuele functies van netwerkorganisaties benoemd en toegelicht. In paragraaf 4.3.1 wordt de kennisfunctie toegelicht en in paragraaf 4.3.2 de netwerkfunctie.

#### **4.3.1 Kennisfunctie**

Leden gebruiken het netwerk voor kennisontwikkeling. Zij gaven aan dat zij kennis en informatie met leden van het netwerk uitwisselen om nieuwe inzichten te bewerkstelligen. Ook ontwikkelen zij vaardigheden binnen het netwerk door deel te nemen aan bijeenkomsten en de activiteiten die zij tijdens deze bijeenkomsten uitvoeren. Dit draagt bij aan de persoonlijke ontwikkeling van individuen. In totaal werd hierover binnen Vijftien interviews gesproken.

Tijdens deze contactmomenten wisselen relaties kennis- en informatie met elkaar uit. Op basis van de gesprekken die zij tijdens deze contactmomenten voeren, streven ze naar het creëren van nieuwe inzichten. Deze nieuwe inzichten dragen bij aan hun persoonlijke ontwikkeling. Zowel op carrière gebied als op persoonlijk vlak. De manieren waarop kennis- en informatie-uitwisseling plaatsvindt, verschilt. Enerzijds nemen deelnemers zelf het initiatief om contact met relaties te leggen, anderzijds spreken zij relaties tijdens bijeenkomsten georganiseerd door de netwerkorganisatie. Onderstaand citaat geeft dit weer:

“Daarnaast is het overleggen cq. praten met de mensen uit je netwerk over projecten erg waardevol. Ook heb je de mogelijkheid om in werkgroepen plaats te nemen. Bijvoorbeeld de werkgroepen over de scenario-ontwikkeling. De NRW geeft mensen genoeg mogelijkheden geeft om zichzelf te ontwikkelen. De meerwaarde zit hem in het breder gezichtsveld en de nieuwe mensen die je ontmoet. Soms is het ook erg fijn om discussies te hebben met mensen uit je netwerk. Hierdoor komen nieuwe inzichten naar voren, zoals in de werkgroepjes het geval was. Deze discussies kunnen namelijk ervoor zorgen dat er nieuwe kennis ontstaat, nieuwe inzichten ontstaan en iemand zich op deze wijze kan ontwikkelen”.

“Op het moment dat je zelf dingen moet doen, op het moment dat je zelf aan de slag moet met iets leer je twee keer zo veel en is het ook twee of drie keer zo nuttig voor de eigen ontwikkeling”.

Naast de participatie van individuen in netwerkbijeenkomsten, hebben zij ook de mogelijkheid om presentaties aan leden binnen het netwerk te geven en om hun visie op een bepaald onderwerp te geven. Dit kan verwezenlijkt worden door een tekst voor de nieuwsbrief van de NRW te schrijven, door mee te denken in vraagstukken en projecten en door met andere leden in debat te gaan. Ook hebben individuen de mogelijkheid om tripjes naar het buitenland te maken of om een cursus in het buitenland te volgen, waardoor zij internationale ervaring opdoen. Dit geeft individuen nieuwe inzichten en draagt bij aan de persoonlijke ontwikkeling van het individu. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het volgende citaat:

“Bij de NRW ontwikkel je, je persoonlijk. Tijdens bijeenkomsten moet je namelijk wel eens een presentatie geven, hierdoor leer je bijvoorbeeld presenteren. Ik noem maar een vaardigheid, maar je leert er natuurlijk nog veel meer.”

Ook dragen de activiteiten die individuen binnen het netwerk ontplooiën bij aan hun carrière ontwikkeling. Zij vergroten namelijk hun zichtbaarheid binnen het netwerk. De kans bestaat

dat ze voor potentiële werknemers opvallen en dat hen op basis hiervan kansen worden geboden voor hun carrière loopbaan. De volgende citaten hebben hierop betrekking:

De zichtbaarheid binnen de NRW helpt je in je carrière, zal ik maar zeggen. In je carrierontwikkeling.”

“Tijdens de laatste lunchbijeenkomst mocht ik toch zelf daar mijn verhaal houden, dus dan zet je, jezelf toch even in de schijnwerpers. Opzicht is dat een kans, een moment om jezelf als persoon te presenteren. Je persoonlijkheid is eigenlijk zo belangrijk, in mijn ogen wordt het ook steeds belangrijker, laat ik het zo zeggen”. Dus dat is een voordeel, dat je, jezelf daar mag laten zien”.

### **4.3.2 Netwerkfunctie**

In totaal werd het belang van de netwerkfunctie voor individuen in vijftien interviews benoemd. De netwerkfunctie voor individuen bestaat, net als voor organisatie, uit de toegang tot relaties binnen het netwerk, onderhouden van relaties en gebruikmaken van relaties. Het verschil tussen de netwerkfunctie voor organisaties en de netwerkfunctie voor individuen wordt pas zichtbaar als een individu het netwerk voor persoonlijke doeleinden benut en niet voor organisatorische doeleinden. Daarom zal alleen dit onderdeel van de netwerkfunctie toegelicht worden.

#### **Mogelijkheid tot gebruikmaken van relaties**

De meerwaarde van toegang tot relaties en het onderhouden van relaties betreft uiteindelijk het gebruiken van relaties. Relaties kunnen elkaar immers voordelen bieden. Individuen gebruiken relaties bijvoorbeeld voor het vinden van een baan en voor het uitwisselen van kennis en informatie, met kennisontwikkeling als doel. Dit draagt bij aan de persoonlijke ontwikkeling van het individu. Dit is al behandeld bij de kennisfunctie en wordt daarom niet verder toegelicht.

Bij het zoeken naar een nieuwe baan wordt het netwerk gebruikt. Veertien deelnemers gaven aan dat zij zich wel voor konden stellen dat zij het netwerk zouden gebruiken bij het zoeken naar een nieuwe baan. Ook gaven zij aan dat ze zich voor kunnen stellen dat leden binnen de netwerkorganisatie het netwerk hiervoor gebruiken. Helemaal in deze tijden van crisis. Volgende citaten geven dit weer:

“Nee, die ervaring heb ik zelf niet, maar ik kan me dat wel voorstellen. Op het moment dat ik namelijk opzoek zou gaan, dan denk ik wel dat ik binnen de NRW ook ga kijken. Welke partijen of welke mensen zitten op welke plekken waarvan ik denk daar moet ik zeker een telefoontje naar plegen”.

Deelnemers gaven aan dat zij bij het zoeken naar een baan het netwerk zouden gebruiken voor het zoeken van een geschikte werkgever. Zij zouden binnen het netwerk verifiëren of organisaties daadwerkelijk geschikt zijn om voor te werken. Ook zouden deelnemers proberen om via, via bij een organisatie binnen te komen. Zij zijn van mening dat het heel belangrijk is dat organisaties weten wie je bent en hoe je in elkaar steekt. Leden binnen het netwerk moeten je vertrouwen en positief over je zijn, dan kan dit voordelig uitwerken bij het zoeken naar een baan.

Twee deelnemers gaven aan dat zij zelf nog geen nieuwe baan via het netwerk hadden gevonden, maar dat zij wel bekend waren met personen die deze ervaring wel hebben. Hieronder twee citaten die op bovenstaande van toepassing zijn:

“Ik denk dat als je met mensen praat en je hoort van: Goh ik zit moeilijk of we hebben het moeilijk bij onze organisatie en ik zou iets voor iemand weten en ik vind het een goede vent of een goede mevrouw, zeg ik van: Joh je moet of je kunt daar eens

naartoe bellen weet je. Dus ik kan me dat absoluut voorstellen. En ik denk, ik denk dat, dat ook wel gebeurt.”

“Nee, die ervaring heb ik niet zelf, maar ik kan me dat wel voorstellen. Op het moment dat ik namelijk op zoek zou gaan, dan denk ik wel dat ik binnen de NRW ook ga kijken. Welke partijen of welke mensen zitten op welke plekken waarvan ik denk daar moet ik zeker een telefoontje naar plegen”.

Een deelnemer was van mening dat zijn lidmaatschap van de netwerkorganisatie bij heeft gedragen aan het verkrijgen van zijn huidige baan. Hierbij gaf hij aan dat zijn actieve participatie bij meerdere bijeenkomsten hem meer zichtbaarheid binnen het netwerk hebben geboden. Hierdoor kon hij zich profileren binnen het netwerk en presenteren aan het netwerk, waardoor leden van de NRW beter wisten wie hij was.

## **4.4 Organisatorische en individuele functies**

Uit de resultatenanalyse komt een derde functiecategorie naar voren, namelijk de organisatorische en individuele categorie. Deze categorie hangt nauw samen met de individuele en organisatorische categorieën, maar er zijn verschillen op te merken. Deze verschillen komen in de kennisfunctie en de netwerkfunctie naar voren. In paragraaf 4.4.1 wordt de kennisfunctie weergegeven en in paragraaf 4.4.2 de netwerkfunctie.

### **4.4.1 Kennisfunctie**

De individuele en organisatorische kennisfunctie betreft de branchegerelateerde ontwikkeling van het individu waardoor het individu, zijn of haar functie voor de organisatie beter kan uitvoeren. Dit draagt positief bij aan het organisatorisch functioneren. De organisatie behaalt namelijk betere resultaten als werknemers hun functie goed uitvoeren. Hier werd binnen vijftien achttien interviews over gesproken.

#### **Branchegerelateerde ontwikkeling van een individu**

Ook stimuleert de netwerkorganisatie de ontwikkeling van individuen. Speciaal voor leden jonger dan 35 jaar organiseren zij bijeenkomsten. Deze bijeenkomsten hebben als doel om de jonge generatie snelle ontwikkelingen door te laten maken. De netwerkorganisatie stuurt deze bijeenkomsten aan en stimuleert de kennisuitwisseling onder deze leden. Deelnemers ervaren dit als positief, omdat ze met gelijken onder elkaar zijn en dit versoepelt de actieve deelname aan bijeenkomsten. Zij kunnen door deelname aan deze bijeenkomsten snel veel ervaring in het vakgebied op doen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit onderstaande citaten:

“Ja, de New Generation groep wordt de mogelijkheid geboden om zich te ontwikkelen met leeftijdsgenoten tot 35 jaar. Er worden allerlei workshops voor deze leden georganiseerd en zij worden gestimuleerd om kennis in te brengen en uit te wisselen”.

#### **Organisatorisch functioneren**

Door de snelle ontwikkeling van werknemers kunnen zij hun functie beter uitvoeren. Immers contacten zijn voor handen, informatie en kennis is voor handen, lijntjes zijn korter en er kan snel geschakeld worden. Hierdoor behaalt een individu beter resultaten en dit draagt direct bij aan de resultaten van een organisatie.

### **4.4.2 Netwerkfunctie**

De organisatorische en individuele netwerkfunctie werd in twintig interviews benoemd. Deze netwerkfunctie bestaat uit de zakelijke mogelijkheden die het netwerk het individu biedt. Deze functie hangt nauw samen met de individuele en organisatorische netwerkfunctie, echter ligt de nadruk op het benutten van relaties voor individuele of organisatorische doeleinden. Deze functie heeft betrekking op de voordelen die de netwerkfunctie individuen

biedt bij het uitvoeren van hun functie. Als werknemers hun functie beter uitvoeren, functioneert hun organisatie ook beter. Wederom bestaat deze functie uit de toegang tot relaties, het onderhouden van relaties en het gebruiken van relaties.

### **Toegang tot relaties**

Door de toegang tot leden in het netwerk kunnen medewerkers van organisaties hun netwerk uitbreiden, waardoor de lijntjes naar zakelijke partners korter worden en zij makkelijker kunnen schakelen. Dit belang wordt in het bijzonder benoemd voor starters binnen de branche. Zij hebben nog geen aanspreekpunten en deze worden door een lidmaatschap bij een netwerkorganisatie bereikbaar. De toegang tot relaties met veel ervaring en kennis, geeft hen de mogelijkheid om snel een netwerk op te bouwen en om zich snel te ontwikkelen. Zonder de toegang tot relaties van de netwerkorganisatie, zou dit veel meer tijd kosten. Onderstaand citaat geeft dit belang voor starters weer:

“We hebben nu een hoop jonge medewerkers in dienst en ik kan ze gewoon ook naar bijeenkomsten toesturen waarbij ze zelf een netwerk kunnen opbouwen. En dat is echt van ongelooflijk groot belang. Vroeger moesten ze zelf langs allerlei beheerders, beleggers, eigenaren, ontwikkelaars en nu kunnen ze dat op een hele gemakkelijke, een hele natuurlijke manier doen”.

Deelnemers geven aan dat zowel de netwerkorganisatie bijdraagt aan het uitbreiden van het netwerk, als de relaties binnen het netwerk waarmee het individu al bekend is. Bekenden binnen het netwerk stellen hen namelijk aan nieuwe relaties voor. De netwerkorganisatie stimuleert leden om met elkaar in contact te komen door samenwerkingsverbanden tijdens bijeenkomsten te realiseren. Leden moeten bijvoorbeeld tijdens workshops samenwerken, waardoor zij veel nieuwe contacten opdoen. Op deze wijze ontwikkelen zij een netwerk met mensen die voor hen van betekenis kunnen zijn voor het verwezenlijken van zakelijke doelen.

### **Onderhouden van relaties**

Het onderhouden van relaties komt overeen met de beschrijving van de netwerkfunctie bij de organisatorische netwerkfunctie. Deze wordt daarom niet herhaald.

### **Gebruiken van relaties**

Deelnemers geven aan dat zij relaties binnen het netwerk gebruiken om hun ideeën te toetsen en om ervaringen te delen. Ook vergaren zij informatie het netwerk die kan bijdragen aan werkgerelateerde keuzes die zij maken. Dit blijkt bijvoorbeeld uit onderstaande citaten:

“Ik heb bijvoorbeeld mevrouw X bij de NRW ontmoet en wij bellen elkaar best vaak om eens te sparren over dingen. Ook vragen wij elkaar heel vaak van hoe draait jullie winkel ergens? En is het dan verstandig voor jezelf om daar heen te gaan? Dus daar kun je vaak best veel aan hebben”.

“Als je het hebt over de leegstand in Nederland, dan heb je het over strategische kennis. Hoe gaan we daarmee om? Hoe moeten we ons beleid vorm gaan geven op het hogere niveau? Tegelijkertijd heb je informatie nodig om aan die kennis handen en voeten te geven zeg maar, om het minder abstract te maken. Kennis is meer algemene kennis: wetenschap, grote getallen, onderzoek, adviesbureaus what ever. Informatie is meer voeding van de onderkant om te toetsen of die kennis klopt, om je die moet bijstellen of de kennis die je hebt gebruikt om je strategie op te bouwen en je beleid op te bouwen of de informatie die vervolgens via allerlei kanalen komt moet worden bijgesteld”.

Ook ontmoeten leden elkaar tijdens bijeenkomsten en gaan zij samenwerkingsverbanden of zakelijke overeenkomsten aan. Door het netwerk kan een individu makkelijker geschikte

partners achterhalen en deze beter bereiken. Hierdoor kan de werknemer sneller schakelen, waardoor hij of zij zijn functie beter kan uitvoeren. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het volgende citaat:

“Ja, het is gewoon heel makkelijk als je mensen met je en jij kunt aanspreken, als je weet van O ja, we hebben elkaar al een paar keer ontmoet, die ik zo even bellen en die heeft even tijd voor me, want ik ken hem vanuit het netwerk. Er zijn meerdere partijen die ik daarvan wel kan noemen, dus. Dit versoepelt mijn werkzaamheden”.

Ook biedt het netwerk individuen mogelijkheden om de diepgang in te gaan. Individuen opereren allen binnen dezelfde branche en zijn alle professionals, echter wel op hun eigen werkgebied. Doordat zij elkaar via het netwerk leren kennen, elkaar op informele wijze spreken en binnen het netwerk aan relaties kunnen bouwen, versoepelt dit de mogelijkheid om diepgaande gesprekken met elkaar te voeren. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het volgende citaat:

“Ja, je bouwt met professionals persoonlijk contact op en dan kan je wat makkelijker met elkaar wat dieper gaan”.

Door deze diepgaande gesprekken kunnen individuen nieuwe inzichten opdoen, die bijdragen aan de functie uitvoering van het individu. Het individu begrijpt namelijk beter hoe andere marktpartijen, waarmee zij zakelijk van doen hebben, tot bepaalde beslissingen komen. Dit is handig bij onderhandelingen, bij het bewerkstelligen van samenwerkingen en bij het schrijven van plannen. Hier kunnen zij beter op in spelen, wat zorgt voor een beter resultaat voor zowel het individu als de organisatie. Dit is bij de kennisfunctie verder besproken.

Starters hebben in het bijzonder voordeel van een groot netwerk met senior leden. Deze leden hebben namelijk veel kennis en informatie en hebben jarenlange ervaring binnen de branche. De jonge leden rollen op deze manier makkelijk dit netwerk binnen en kunnen makkelijk hun netwerk uit breiden. Ze hebben de mogelijkheid om makkelijker en effectiever hun functie uit te voeren en de juiste contacten te benaderen voor overleg of eventuele informatie/kennis. Ook op zakelijk gebied is het makkelijker om met de juiste personen in contact te komen”.

## 4.5 Functieverdeling naar discipline

In deze paragraaf wordt een verdeling van de organisatorische en individuele functies naar discipline weergegeven. Ook wordt een overzicht gegeven met daarin een functieverdeling naar deelnemers. De verschillende die aan dit onder hebben deelgenomen betroffen (1) overheid, (2) retail en (3) beheerders en ontwikkelaars. Tabel 7 is een weergave van de functieverdeling naar discipline. De (O) staat voor organisatorische functies, de (I) voor individuele functies en de (O/I) voor de combinatie categorie.

*Disciplines verdeeld naar functies*

<b>Functies</b>	<b>Overheid</b>	<b>Retail</b>	<b>Beheerders en ontwikkelaars</b>	<b>Gemiddelde</b>
kennisfunctie (O)	90	55	100	82
Netwerkfunctie (O)	60	82	89	77
Positioneringsfunctie (O)	60	9	78	49
Kennisfunctie (I)	50	36	67	51
Netwerkfunctie (I)	50	45	56	50
Kennisfunctie (O/I)	80	27	78	62
Netwerkfunctie (O/I)	60	73	67	67

Uit tabel 7 blijkt dat de organisatorische kennisfunctie, de organisatorische netwerkfunctie en de organisatorische en individuele kennis- en netwerkfunctie van grote betekenis zijn voor deelnemers uit alle disciplines. Maar uit dit onderzoek komen ook een aantal opvallende verschillen naar voren. Verschillen zijn zichtbaar bij de scores op de organisatorische kennisfunctie, de positioneringsfunctie en de organisatorische en individuele kennisfunctie. Deze verschillen worden hieronder verder toegelicht.

### **Organisatorische kennisfunctie**

Uit tabel 7 komt naar voren dat de organisatorische kennisfunctie voor overheden en beheerders en ontwikkelaars van groot belang is. Voor retailers is deze functie van minder grote betekenis.

Overheden gaven hierbij aan dat zij zich veelal niet fulltime op de retail richten. Zij ervaren de bijeenkomsten als zinvol omdat zij in een korte tijd veel kennis op kunnen doen die zij als basis laten gelden voor het schrijven van beleidsplannen. Op deze manier draagt deze kennis bij aan de innovatie van overheden. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het volgende citaat:

“Ons beleid moet ervoor zorgen dat je een goede stad hebt, goede voorzieningen, waarin ondernemers goed kunnen functioneren. Dus je vestigingsvoorwaarden moeten gewoon goed zijn en dat leg je vast in je beleid. Dus uiteindelijk profiteert de markt. Echter kun je dat beleid niet schrijven met oogkleppen op. Dus je moet met handen en voeten in de markt staan en daar is een dergelijk platform als NRW natuurlijk een goed middel voor. Hier krijg je kennis en informatie over de markt. Op basis hiervan kun je een goed beleidsplan schrijven”.

Voor beheerders en ontwikkelaars is de organisatorische kennisfunctie van groot belang omdat zij in een concurrerende markt opereren, waarbij innovatie als essentieel wordt ervaren. Bij het ontwikkelen van projecten is het belangrijk dat deze aan de wensen en behoeften van afnemers voldoen. Er is op dit moment namelijk veel leegstand, veel aanbod. Beheerders en ontwikkelaars verkeren in een krimpende markt waarin veel weerstand wordt ervaren. Zij moeten toekomstbestendig zijn om te voorkomen dat zij onderuit gaan. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het volgende citaat:

“De wereld kan weleens minder vanzelfsprekend zijn, dan we weleens aannemen. En zeker binnen het vastgoed. Dus wij moeten nadenken en niet alleen dat, we moeten ook voorsorteren op oplossingsrichtingen, op scenario's om onze eigen organisatie toekomstbestendig te maken”.

Voor retailers is de organisatorische kennisfunctie minder waardevol. De deelnemers uit de discipline retail betroffen voornamelijk individuen van vastgoedafdelingen. Zij hielden zich bezig met de aanhuur van panden waarvoor het netwerk van groot belang is. Innovatie is voor hen organisatiebreed moeilijk te bewerkstelligen. Zij houden zich namelijk niet bezig met het schrijven van beleidsplannen of het schrijven van formules. Dit blijkt onder andere uit het volgende citaat:

“Je hoort wel hele nuttige dingen en ik spreek ook wel met collega retailers als we bijvoorbeeld op bijeenkomsten zijn, dan bespreek je wel bepaalde manieren van werken. Sommigen liggen wat voor en in andere gevallen liggen wij bijvoorbeeld weer voor en daar kun je wel inspiratie op doen. Wij kunnen op de vastgoedafdeling wel aanpassingen doen naar aanleiding van die gesprekken, en soms doen we dat ook wel, maar organisatiebreed is het lastig om dat helemaal door te voeren”.

Ook gaven retailers aan dat zij eenvoudiger kennis en informatie met gelijken uitwisselen, dan met leden uit alle disciplines van de winkelcentrabranche. Dit werd in vier interviews



benoemd. Zij hebben het gevoel dat zij elkaar onderling beter begrijpen. Ook werd tijdens de interviews meerdere keren benoemd dat er subgroepjes binnen het netwerk gevormd worden. Binnen deze subplatformpjes wisselen leden de kennis en informatie uit, die normaliter gevoeliger ligt of die moeilijk over te brengen is aan buitenstaanders van de retail discipline. Samen werken deze subgroepjes aan belangenbehartiging.

### **Organisatorische positioneringsfunctie**

De positioneringsfunctie is voor overheden en voor beheerders en ontwikkelaars van belang. Het verschil hierin betreft het doel dat deze disciplines hebben met het creëren van zichtbaarheid. Overheden vinden hun zichtbaarheid belangrijk omdat zij vooroordelen bij leden met betrekking tot de overheid weg willen nemen. Dit kwam in drie interviews naar voren. Het volgende citaat is hier een voorbeeld van:

“Nou, dit was a was het in stad X. Ik heb daar zelf een presentatie gehouden en dan heb je toch de kans om te vertellen hoe wij als overheid tegen de ontwikkeling van de retail aankijken. Bij veel partijen merk je dat er een bepaald beeld leeft over met betrekking tot overheden, terecht of onterecht. En dit soort momenten zijn wel momenten om die aan te pakken. Je kunt je standpunt als overheid inzichtelijk maken.”

Beheerders en ontwikkelaars vinden hun zichtbaarheid belangrijk om aanzien te creëren, want de markt is krimpende en de concurrentie is groot. Ergens moeten zij zichzelf profileren om toonaangevend te zijn binnen de markt en om voldoende opdrachten binnen te halen. Dit blijkt uit volgende citaten:

“Het is gewoon een soort must om lid te zijn van de NRW. Of dat nou persoonlijk is of als bedrijf zijnde. Als je iets voorstelt in het winkelontwikkelingslandschap, dan is een lidmaatschap van de NRW is onontbeerlijk”.

“Een tijdje terug hebben we de NRW jaarprijs met een van onze projecten gewonnen. Wat je merkt is dat op het moment dat jij genomineerd wordt, en zeker als je de prijs weet te winnen, dan merk je gewoon dat er meer aandacht komt. Je staat weer volop in beeld. Er wordt duidelijk gecommuniceerd van, dit is een partij die een winkelcentrum weet te maken, een winkelcentrum dat functioneert, een winkelcentrum dat genomineerd kan worden voor het beste winkelcentrum van dat jaar”.

Retailers benoemen de positioneringsfunctie minder vaak.

### **Individuele netwerkfunctie**

Op de individuele netwerkfunctie scoort de discipline retail het laagst. De individuele netwerkfunctie is meer van toepassing op overheden, beheerders en ontwikkelaars. Individuen gebruiken het netwerk voor het vinden van een baan en het uitwisselen van informatie en kennis. Dit is voor beide disciplines hetzelfde. Deelnemers uit de discipline retail gaven aan het netwerk voornamelijk voor zakelijke doelen te gebruiken.

### **Organisatorische en individuele kennisfunctie**

Wederom is de kennisfunctie meer van toepassing op overheden en beheerders en ontwikkelaars, dan op retailers. Retailers geven hierbij aan dat thema's die binnen de NRW behandeld worden, veelal niet voldoende relevant zijn in hun functie uitvoering. Zij hebben meer behoefte aan doelgerichte bijeenkomsten die meer in gaan op de dagelijkse praktijk waarmee retailers te maken krijgen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit:

“Misschien wat meer en kleinere themabijeenkomsten. Die worden wel georganiseerd, hoor. Dat weet ik ook wel. Maar bijeenkomsten waar we het hebben

over vraagstukken die retailers aangaan. Dingen die bij ons spelen, die wij graag willen delen”.

“Bijeenkomsten gericht op de problemen die er op dit moment spelen. Zij zijn heel erg bezig met hoe gaat het met de retail, hoe moeten we ons aanpassen op de problemen die er spelen, de ontwikkelingen die er zijn, internet et cetera. Daar wordt heel veel aandacht aan besteed, maar daarnaast zijn er ook gewoon kleine dagelijkse problemen waar retailers mee te maken hebben en ik denk dat ik zelf daar meer behoefte aan zou hebben, om daar wat meer en wat dieper op in te gaan”.

“Retailers zijn onvoldoende zichtbaar tijdens bijeenkomsten van de NRW. Ook de wisselwerking tussen retail en eigenaar is onvoldoende effectief. NRW richt haar locatiebezoeken voornamelijk op (her)ontwikkelde projecten waarbij een positief plaatje door de betrokken partijen geschetst wordt. Retailers hebben meer behoefte aan de realiteit in winkelcentra en winkelgebieden. Als retailers binnen de NRW meer zichtbaar zouden zijn, dan zouden vraagstukken van retailers meer aan bod komen. Maar ook standpunten en achtergronden van retailers zouden beter belicht worden. Nu is het beeld dat geschetst wordt veelal vertekend doordat de meeste informatie door andere disciplines dan retailer ingebracht wordt”.

Retailers zijn van mening dat hun organisatie voldoende inzichtelijk heeft wat de wensen en behoeften van consumenten zijn. Zij zijn veelal de eerste binnen de winkelcentra die hierop inspelen. Retailers binnen het netwerk hebben meer behoefte aan andere vraagstukken gericht op de dagelijkse praktijk. Ook hebben zij meer behoefte aan een realistisch plaatje en niet zo zeer aan een plaatje waarin ‘mooi weer gespeeld wordt’. Retailers vinden het belangrijk om gehoord te worden. Voorbeelden om dit te bewerkstelligen betroffen volgens hen, kleinere bijeenkomsten organiseren waarbij alle disciplines aan het woord komen, andere retail-gerelateerde vraagstukken centraal stellen en meer retailers voor het netwerk werven. Het doel hiervan is om een meer gelijkwaardige inbreng van kennis en informatie te verwezenlijken en om scheefgroei te voorkomen.

De kennisfunctie is voor individuen die voor de overheid werken van grote betekenis in het uitvoeren van hun functie. Zij geven aan dat de informatie- en kennisuitwisseling binnen de NRW bijdraagt aan het op te stellen beleid. De nieuwe inzichten die zij binnen de NRW opdoen geeft hen sturing in schrijven van beleidsplannen en ondersteunt hen op deze manier in hun functie uitvoering. Zij krijgen inzichten in alle disciplines die binnen de winkelcentrabranche opereren, hierdoor kunnen zij betere plannen schrijven. Dit blijkt uit het volgend citaat:

“Ja hoor, die bijeenkomsten zijn heel belangrijk. Voornamelijk de kennis die we zelf misschien ook al wel een beetje hebben gezien, maar echt de verdieping daarop. En de verschillende invalshoeken vanuit, niet alleen je eigen blik maar ook die van andere spelers in het veld. Hiermee voorkomen dat je in een tunnelvisie komt waar je alleen je eigen weg bekijkt”.

Ook is de kennisfunctie voor beheerders en ontwikkelaars van belang in de uitvoering van hun werkzaamheden. Zij richten zich continu op de (her) ontwikkeling en het beheer van projecten. De inzichten die zij binnen de NRW opdoen, kunnen zij toepassen in hun functie uitvoering. Welke adviezen geven ze, welke projecten ontwikkelen ze en waarom? Als zij de kennis die zij opdoen, toepassen in hun functie uitvoering, versoepelt dit hun functie uitvoering. Hierdoor functioneert het individu en de organisatie beter. Het individu kan hierdoor meer tevreden zijn over zijn of haar baan en de organisatie behaalt beter resultaten en is meer toekomst bestendig. Zij hechten veel waarde aan inzichten in andere disciplines, omdat zij van mening zijn dat de winkelsector niet op zichzelf staat. Om hun functie goed uit te voeren, hebben zij kennis- en informatie over andere partijen binnen de markt nodig.

## Functieverdeling naar deelnemer

In tabel 8 wordt de functieverdeling per deelnemer inzichtelijk gemaakt. Op deze manier kan weergegeven worden voor welke discipline de netwerkorganisatie het meest van betekenis is.

**Tabel 8**

*Deelnemers verdeeld naar functie en discipline*

Deelnemer	KF (O)	NWF(O)	PF(O)	KF(I)	NWF(I)	KF(O/I)	NWF(O/I)	Functie totaal
1(O)	*	*	*		*	*	*	6
2(O)	*	*	*	*		*	*	6
3(O)	*				*			2
4(O)	*	*	*	*	*	*		6
5(O)	*			*		*		3
6(O)	*	*	*			*	*	5
7(O)	*		*	*		*	*	5
8(O)	*	*	*		*		*	5
9(O)				*		*		2
10(O)	*	*			*	*	*	5
11(R)	*			*	*		*	4
12(R)		*				*	*	3
13(R)		*					*	2
14(R)	*	*		*	*	*		5
15(R)		*			*		*	3
16(R)	*	*				*		3
17(R)	*			*			*	3
18(R)		*					*	2
19(R)	*	*			*		*	4
20(R)		*		*				2
21(R)	*	*	*		*		*	5
22(OB)	*	*	*	*		*	*	6
23(OB)	*	*	*		*	*		5
24(OB)	*	*		*	*	*	*	6
25(OB)	*	*	*	*		*		5
26(OB)	*	*	*				*	4
27(OB)	*	*	*	*	*	*	*	7
28(OB)	*	*	*	*	*			5
29(OB)	*	*	*		*	*	*	6
30(OB)	*			*		*	*	4
<b>Totaal</b>	<b>24</b>	<b>23</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>129</b>

Vanuit deze tabel zijn de gemiddelde functies per discipline berekend. De berekening bestond uit het optellen van de benoemde functies per discipline gedeeld door het aantal deelnemers uit de desbetreffende discipline. Het gemiddeld aantal functies voor de discipline overheid is 4.50 (45 / 10) functies. Het gemiddeld aantal functies voor retailers is 3,27 (36 / 11) en het gemiddeld aantal functies voor beheerders en ontwikkelaars is 5.33 (48 / 9). Dit houdt in dat een lidmaatschap van de NRW de meeste waarde voor beheerders en ontwikkelaars biedt.

## **5. Conclusie en discussie**

In dit hoofdstuk worden ten eerste in paragraaf 5.1 de conclusies van dit onderzoek getrokken. Hierna worden in paragraaf 5.2 beperkingen van het onderzoek besproken. Vervolgens worden in paragraaf 5.3 aanbevelingen voor toekomstig onderzoek beschreven. Ten slotte worden in hoofdstuk 5.4 praktische aanbevelingen voor netwerkorganisaties beschreven.

### **5.1 Conclusie**

Uit de resultaten kwam naar voren dat er naast de individuele functies en de organisatorische functies ook nog individuele en organisatorische functies (combinatiecategorie) zijn. Deze functies zijn zowel voor individuen als organisaties functioneel.

#### **5.1.1 Organisatorische functies en definities van netwerkorganisaties**

De organisatorische functies van netwerkorganisaties betreffen de kennisfunctie, de netwerkfunctie en de positioneringsfunctie. De kennisfunctie heeft voor organisaties betrekking op de kennis die organisaties binnen de netwerkorganisatie opdoen. Organisaties gebruiken deze kennis als basis voor organisatorische innovatie. De netwerkfunctie houdt in dat de NRW leden een netwerk aan contacten biedt. Hierdoor kunnen organisaties hun netwerk aan relaties uitbreiden. Dit kan voordelig zijn voor het behalen van zakelijke doeleinden. De positioneringsfunctie betreft de mogelijkheden die organisaties door de netwerkorganisatie worden geboden om zich binnen het netwerk te positioneren.

#### **Kennisfunctie**

Uit dit onderzoek blijkt dat een lidmaatschap van een netwerkorganisatie een kennisfunctie heeft. De manier waarop de netwerkorganisatie in deze kennisfunctie voorziet komt veelal overeen met de literatuur die hierover beschreven is. Uit de literatuur blijkt namelijk ook dat kennis bevorderd kan worden via brainstormsessies en door discussies over specifieke problemen. Gesprekken over problemen dwingen deelnemers namelijk om hun impliciete kennis, over hoe je met een bepaald probleem omgaat, te activeren (Awad & Ghaziri, 2004, p. 96). Faciliteiten die de interactie tussen deelnemers bevorderen, bijvoorbeeld fysieke ontmoetingsruimten waar individuen elkaar kunnen ontmoeten, hebben een positieve invloed op het vormen van een gemeenschap (Wenger, 1998, p.237) en het ervaren van vertrouwen (Fukuda-Parr & Hill, 2002, p.192). Relaties die elkaar vertrouwen zijn meer open naar elkaar, deze openheid versoepelt de creatie van nieuwe kennis binnen het netwerk (Berg, Duncan & Friedman, 1982).

De faciliterende rol van de netwerkorganisatie is voordelig voor de kenniscreatie binnen het netwerk. In de literatuur wordt het belang van een coördinator ook benoemd. Volgens Wenger, Dermott en Snyder (2002) is het namelijk belangrijk dat een kennisnetwerk een coördinator heeft, die belangrijke onderwerpen identificeert, in de gaten houdt in hoeverre de activiteiten van de gemeenschap bijdragen aan wat de leden en hun organisaties belangrijk vinden en die de interactie tussen leden van gemeenschappen aan kan moedigen en kan zorgen dat belangrijke inzichten en aanbevelingen worden vastgelegd en verspreid.

De informele setting van bijeenkomsten draagt ook bij aan de kenniscreatie. Dit is niet eerder benoemd in netwerkverbanden. Wel is door Willem en Buelens (2007, p.586) aangegeven dat een open atmosfeer, met weinig controle en veel gezelligheid, spontane kennisdeling bevordert. Dit wordt vooral van belang geacht als het gaat om het delen van impliciete kennis. Het delen van impliciete kennis vraagt namelijk om informele leerprocessen, zoals het vertellen van verhalen en met elkaar praten (Wenger et al, 2002, p.9).

## **Netwerkfunctie**

De netwerkfunctie wordt door leden als belangrijk ervaren. De mogelijkheid om relaties op een informele wijze binnen het netwerk te kunnen onderhouden zien leden als meerwaarde. Door de informele setting praten leden ook over persoonlijke zaken en niet alleen over werkgerelateerde onderwerpen. Dit draagt volgens individuen bij aan het vertrouwen die relaties in elkaar hebben en de band die tussen individuen bestaat wordt hierdoor versterkt. Leden hechten veel waarde aan sterke lange termijn relaties. De gedachte is dat als er goede relaties binnen het netwerk zijn, organisaties ook meer gegund wordt. Als netwerkorganisaties of netwerkende personen iets geven, komt er meestal wat voor terug. Het is alleen onbekend wanneer en in welke vorm je iets terugkrijgt. Dit wordt door Van Den Hoff (2011, pp. 137-138) 'Asynchrone wederkerigheid' genoemd.

## **Positioneringsfunctie**

Opvallend is dat de positioneringsfunctie niet eerder in de literatuur over fysieke netwerken is beschreven. Verklaring hiervoor kan zijn dat de huidige netwerkliteratuur geen betrekking heeft op netwerkorganisaties waarbinnen alle disciplines uit een bepaalde branche vertegenwoordigd zijn. Hierdoor is het belang van organisaties wellicht minder groot om zichzelf binnen het netwerk te positioneren. Binnen huidig netwerk opereren directe concurrenten met elkaar. Hierdoor kunnen organisaties een grotere behoefte hebben om zich binnen het netwerk op bepaalde wijze zichtbaar te maken en om binnen het netwerk gehoord te worden. Hiermee willen zij wellicht voorkomen dat de concurrentie als beter en bekender wordt ervaren binnen het netwerk. En dat zij hierdoor opdrachten mislopen.

### **5.1.2 Individuele functies en definities van netwerkorganisaties**

De individuele functies van een lidmaatschap bij een netwerkorganisatie betreffen de kennisfunctie en de netwerkfunctie. De kennisfunctie voor individuen heeft betrekking op de persoonlijke ontwikkeling die individuen binnen het netwerk doormaken. De netwerkfunctie bestaat uit de toegang die individuen door het lidmaatschap bij de netwerkorganisatie hebben. Het verschil tussen de organisatorische netwerkfunctie en de individuele netwerkfunctie komt pas naar voren als een individu het netwerk voor individuele doeleinden benut en niet voor organisatorische doeleinden.

De kennisfunctie voor individuen is een positieve meerwaarde voor het netwerk. In het bijzonder de ontwikkelingsmogelijkheden voor starters (jonger dan 35 jaar). Uit de literatuur blijkt dat de behoefte aan persoonlijke ontwikkeling onder starters (net afgestudeerden) groot is. Maar liefst 64 procent geeft aan dat hun grootste carrièreambitie persoonlijke ontwikkeling is (Nobiles Motivatie Monitor, 2010). Deze informatie heeft betrekking op hoogopgeleide starters.

De individuele functies komen, buiten het vinden van een baan om, uit de netwerkliteratuur niet naar voren. Dit is te verklaren doordat netwerkorganisaties over het algemeen gericht zijn op het verbinden van organisaties die specifieke sterkten, competenties en kennis bundelen tot gezamenlijke inzichten en oplossingen (De Man, 2004). Tot op heden hebben onderzoekers zich voornamelijk op de organisatorische voordelen van netwerkorganisaties gericht (Håkansson, 1987; Pyka, 2002) en niet op de individuele. Verwacht wordt dat hierdoor de focus op de persoonlijke ontwikkeling van individuen tot op heden niet uit onderzoeken naar voren is gekomen.

### **5.1.3 Organisatorische en individuele functies van netwerkorganisaties**

De zowel organisatorische als individuele functies betreffen de kennisfunctie en de netwerkfunctie. De kennisfunctie betreft de kennis die leden binnen het netwerk opdoen en die zij in hun functie uitvoering kunnen toepassen. Hierdoor functioneert een individu beter en de organisatie dus ook. De kennis die individuen binnen het netwerk opdoen wordt in de literatuur als de belangrijkste productiefactor van organisaties beschreven (Weggeman,

1997, p.28). Doordat individuele medewerkers van organisaties hun kennis inzetten, kunnen (kennisintensieve) organisaties hun concurrentievoordeel behouden (Weggeman, 1997, p.14). Hoewel non-profitorganisaties niet op zoek zijn naar concurrentievoordeel, hebben ze wel andere doelen waar de persoonlijke kennis van medewerkers voor kan worden ingezet.

De netwerkfunctie heeft betrekking op de toegang tot relaties binnen het netwerk die bij kunnen dragen aan het realiseren van functiegerelateerde doelstellingen. Hierdoor functioneert een medewerker beter en wederom de organisatie ook. In de literatuur wordt dit verband niet gelegd. De huidige onderzoeken tonen wel een verband aan tussen carrière succes en netwerkgedrag (Langford, 2000; Wolff & Moser, 2009), maar niet tussen netwerkgedrag en de effecten hiervan voor de functie uitvoering van werknemers. Maar wel weer voor de effecten van kennisdeling voor organisaties. In de literatuur wordt namelijk beschreven dat verschillende partijen in de regel over verschillende kennis beschikken. Als deze kennis gedeeld wordt, kan dit synergetische effecten (de middelen versterken elkaars werking) opleveren. Doordat men over meer inzichten en mogelijkheden beschikt, kan de organisatie sneller groeien (Lechner & Dowling, 2003). Groeimogelijkheden ontstaan als een organisatie goed functioneert.

#### **5.1.4 Functiever verschillen tussen disciplines**

Binnen dit onderzoek zijn functies voor de verschillende disciplines met elkaar vergeleken. Opmerkelijke resultaten worden hieronder toegelicht en bediscussieerd.

##### **Kennisfunctie**

Uit de resultaten blijkt dat retailers op de organisatorische kennisfunctie, de individuele kennisfunctie en op organisatorische en individuele kennisfunctie lager scoort dan overheden en beheerders en ontwikkelaars.

Voor retailers is deze functie minder van betekenis, omdat zij vinden dat de vraagstukken die binnen de netwerkorganisatie behandeld worden onvoldoende relevant zijn voor de organisatie. Zij hebben meer behoefte aan bijeenkomsten die ingaan op de dagelijkse praktijk waarmee retailers te maken krijgen. Succesvolle kennisuitwisseling is afhankelijk van de vraag en het aanbod van kennis en nog belangrijker de bereidheid om de kennis uit te wisselen. Wanneer de inhoudelijke verschillen tussen vraag en aanbod van kennis te groot zijn zal er geen kennisuitwisseling plaatsvinden. De ontvanger van de kennis kan dan de kennis niet toepassen. De afstand van de kennis is op dat moment te groot. Deze afstand wordt ook wel cognitieve afstand genoemd (Nootboom, 2000). Verschillende personen kunnen een grotere of kleinere cognitieve afstand tussen hen hebben. Een grote cognitieve afstand heeft het voordeel van nieuwheid maar het probleem van onbegrijpelijkheid. Belangrijk is dat de kenniskring leden binnen hetzelfde cognitieve niveau vallen zodat men elkaar voldoende begrijpt (Nootboom, 2000). Met de keuze van een gezamenlijk onderwerp wordt het ook duidelijker wat het doel van de gemeenschap is. Zo'n gezamenlijk doel kan, als het is gebaseerd op gedeelde waarden, de bereidheid van professionals om kennis met elkaar te delen vergroten (Weggeman, 1997, p.53).

Retailers ervaren ook onbegrip vanuit leden van de andere disciplines binnen het netwerk. Zij voelen zich niet gehoord, hierdoor missen zij vertrouwen in leden binnen het netwerk. Zij geven aan liever met gelijken (andere retailers) kennis en informatie uit te wisselen. Verschillende auteurs wijzen op het belang van vertrouwen voor het delen van kennis. Fukuda-Parr en Hill (2002, p.192) stellen bijvoorbeeld dat alle succesvolle netwerken voor kennisdeling met elkaar gemeen hebben dat er een hoge mate van vertrouwen tussen deelnemers bestaat. Ook komt uit de literatuur naar voren dat het delen van kennis en informatie moeilijker kan worden als leden afkomstig zijn uit verschillende disciplines. Zij hebben namelijk minder gedeelde voorkennis (Soekijad, 2005, p.219). Hierdoor spreken zij onvoldoende dezelfde taal. Juist het spreken van dezelfde taal, en het delen van normen, waarden en conventies is belangrijk voor kenniscreatie. Hierdoor vindt in de regel de

uitwisseling van kennis gemakkelijker plaats (Malmberg & Maskell, 2006, p.5). Kennisdeling kan het beste plaats vinden in gemeenschappen van mensen die kennis delen over een onderwerp dat voor hen allemaal van belang is (Wenger et al, 2002, p.27).

Bij gebrek aan vertrouwen vindt onvoldoende informatie- en kennisdeling plaats. Ook zijn de vraagstukken waarover gesproken wordt van invloed op de informatie- en kennisdeling. Als de vraagstukken niet voor alle leden binnen het netwerk als waardevol worden ervaren, wordt minder kennis en informatie gedeeld. Gezien retailers onbegrip binnen het netwerk ervaren en de vraagstukken niet voldoende relevant vinden, delen zijn minder kennis en informatie binnen het netwerk. Hierdoor doen zij minder nieuwe inzichten op en zullen zij op ieder vlak minder resultaten behalen. Op organisatorisch niveau zullen minder innovaties gerealiseerd worden, op individueel niveau vindt er minder persoonlijke ontwikkeling plaats en op organisatorisch en individueel niveau vindt er minder functiegerelateerde ontwikkeling plaats. Hieruit komt naar voren dat de organisatie en het individu niet los van elkaar gezien kunnen worden, alle niveaus zijn nauw met elkaar verbonden.

### **Organisatorische positioneringsfunctie**

De positioneringsfunctie is voor overheden en voor beheerders en ontwikkelaars van belang. Het verschil hierin betreft het doel dat deze disciplines hebben met het creëren van zichtbaarheid. Overheden vinden hun zichtbaarheid belangrijk omdat zij vooroordelen bij leden met betrekking tot de overheid weg willen nemen. Beheerders en ontwikkelaars vinden hun zichtbaarheid belangrijk om aanzien te creëren. Want de markt is krimpende en de concurrentie groot. Ergens moeten zij zichzelf profileren om toonaangevend te zijn binnen de markt en om voldoende opdrachten binnen te halen. Retailers hechten niet veel waarde aan de positioneringsfunctie binnen dit netwerk. Een verklaring hiervoor kan zijn dat retailers voornamelijk aan goede relaties binnen het netwerk willen bouwen om hiermee zakelijke doelen te behalen. Wellicht doen zij ook niet hun best om zichzelf te profileren, omdat zij er geen vertrouwen in hebben dat dit binnen huidig netwerk effecten heeft. Als zij niet binnen het netwerk gehoord voelen, bestaat de kans dat zij zich hierdoor ook afsluiten.

## **5.2 Beperkingen van het onderzoek**

Evenals in ieder ander wetenschappelijk onderzoek, waren ook in dit onderzoek enkele beperkingen aan te wijzen. Beperkingen die er mogelijk toe geleid kunnen hebben dat resultaten minder generaliseerbaar zijn voor bepaalde doeleinden. Zo zijn de deelnemers binnen dit onderzoek door de netwerkorganisatie geselecteerd. Dit kan voor een vertekend beeld zorgen, omdat niet alle leden binnen het netwerk benaderd zijn. Het is mogelijk dat de ondervraagde deelnemers bevooroordeeld zijn, meer betrokken zijn en een positievere houding hebben ten opzichte van de netwerkorganisatie. Door de vraagstelling van het interview is gestreefd naar een zo betrouwbaar mogelijke informatieweergave, maar vertekening kan niet uitgesloten worden.

Verder zijn de deelnemers binnen dit onderzoek allen uit de winkelcentrabranche afkomstig. Binnen Nederland bestaan vele verschillende branches en de kans bestaat dat een lidmaatschap bij een netwerkorganisatie van een andere branche in andere functies resulteert. Door de vertegenwoordiging van verschillende disciplines uit deze branche is getracht informatie te achterhalen die een brede vertegenwoordiging kent, maar er kan niet met zekerheid gesteld worden dat de resultaten van dit onderzoek voor alle netwerkorganisaties geldend is.

De netwerkorganisatie waarbinnen dit onderzoek is afgenomen betrof een netwerkorganisatie met de focus op kennis. Een netwerkorganisatie met een andere focus (bijvoorbeeld netwerken) kan andere functies voor leden hebben.

De kwalitatieve onderzoeksmethode, het interviewen, kent enkele nadelen, die al bij het afnemen van het interview aanwezig kunnen zijn. Hier heeft de interviewer mogelijk ongewild de geïnterviewde gestuurd in zijn of haar antwoorden. Dit is door het interviewschema en de voorbereidingen zoveel mogelijk voorkomen, maar toch is het

mogelijk dat er gestuurd is of dat de geïnterviewde –hierdoor– sociaal wenselijke antwoorden gegeven heeft. Daarnaast is in dit onderzoek het grootste deel van de dataverwerking en -analyse uitgevoerd door één persoon, namelijk de onderzoeker. Slechts tien procent van de data is door een tweede codeur gecodeerd. Ondanks de berekening van de intersubjectiviteit bestaat het risico dat de betrouwbaarheid van de data is afgenomen. De onderzoeker heeft namelijk met zijn kennis en ervaring de rest van de interviews geïnterpreteerd en gecodeerd.

### **5.3 Vervolgonderzoek**

Op basis van de resultaten uit dit onderzoek kunnen enkele aanbevelingen worden gedaan voor vervolgonderzoek. Zo zal het interessant zijn om te achterhalen of een netwerkorganisatie waarbinnen slechts een discipline vertegenwoordigd wordt, in andere functies relateert. Deelnemers binnen dit onderzoek gaven aan dat verschillende disciplines verschillende belangen binnen het netwerk nastreven. Dit kan van invloed zijn op de functies waarin een netwerk voorziet. Toekomstig onderzoek zal uit moeten wijzen of dit ook daadwerkelijk zo is.

Daarnaast is het interessant om in de toekomst onderzoek te doen naar netwerken waarin een gelijkmatig aantal leden van verschillende disciplines opereert. Hierbij is het interessant of de informatie- en kennisinbreng van de verschillende disciplines als gelijkmatig wordt ervaren en of dit van invloed op de beoordeling van de kennisfunctie van deelnemers uit de verschillende disciplines.

Ten slotte is het voor toekomstig onderzoek wenselijk om verschillen tussen netwerkorganisaties met de focus op netwerken en netwerkorganisaties met de focus op kennis te achterhalen. Hierbij is het interessant om te achterhalen of hiertussen essentiële verschillen worden ervaren. En welke verschillen dit dan betreffen. Hierbij dienen waarden voor de verschillende functies in dit onderzoek in kaart te worden gebracht. Door dit inzichtelijk te maken, kan achterhaald worden of het wenselijk is om doelgericht voor een bepaald soort netwerkorganisatie (kennis/netwerk) te kiezen.

Al met al is dit onderzoek een stap in de richting van meer kennis over de functies van een lidmaatschap bij netwerkorganisaties voor de verschillende categorieën. Er kan echter tot op de dag van vandaag nog erg veel onderzocht worden.

### **5.4 Praktische aanbevelingen**

In deze paragraaf zullen concrete aanbevelingen voor netwerkorganisaties gegeven worden ten aanzien van netwerken binnen netwerkorganisaties. Deze aanbevelingen zijn opgesteld naar aanleiding van de resultaten en conclusies.

Binnen netwerkorganisaties wordt de faciliterende rol als belangrijk ervaren. Belangrijk is om discussies, workshops, presentaties, bijeenkomsten et cetera goed te faciliteren. Voorkomen moet worden dat deze functie aan leden over wordt gelaten. Deze functie is namelijk voor leden een belangrijke factor voor een lidmaatschap bij een netwerkorganisatie.

Verder is het belangrijk bij het netwerken dat het niet alleen maar zakelijk blijft, juist het informele karakter geeft meerwaarde aan een lidmaatschap bij een netwerkorganisatie. Door zakelijke relaties in een informele setting te ontmoeten en met hen over zowel zakelijk als persoonlijk te leren kennen, kunnen goede relaties opgebouwd worden. Deze goede relaties kunnen tot profijtelijk uitkomsten leiden. Hierbij speelt vertrouwen en wederkerigheid een belangrijke rol.

Ook zijn de vraagstukken die binnen de netwerkorganisatie behandeld worden van belang. De verschillende disciplines binnen het netwerk hebben verschillende informatie- en kennisbehoeften. Geadviseerd wordt om deze verschillende informatiebehoeftes te achterhalen en op basis hiervan te besluiten of er doelgroep gerichte bijeenkomsten georganiseerd moeten worden.

Tevens is een gelijkwaardige informatie- en kennisinbreng van belang. Deelnemers ervaren een scheefgroei in informatie- en kennisinbreng. Optioneel is om een meer



gelijkwaardige verdeling in leden uit verschillende disciplines te realiseren. Ook is het optioneel om deelname van verschillende disciplines aan bijeenkomsten te beperken. Op de manier kan een meer gelijkwaardige balans in informatie- en kennisinbreng gerealiseerd worden op basis waarvan kennis gecreëerd kan worden.

Ten slotte is binnen een netwerkorganisatie met de focus op kennis, het kennisniveau ook van belang. Leden hebben behoefte aan voldoende diepgang van informatiezending en kennisuitwisseling. Het is de taak van de netwerkorganisatie om leden deze diepgang te bieden. Voorkomen moet worden dat leden ontevreden raken over het kennisniveau. Zij willen uitgedaagd worden, zij willen graag nieuwe kennis opdoen en tevens gezamenlijk nieuwe kennis creëren. De netwerkorganisatie dient dit in goede banen te leiden.

# Literatuur

- Ahuja, G. (2000b). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 425-455.
- Arora, A., & Gambardella, A. (1990). Complementarity and external linkages: The strategies of large firms in biotechnology. *Journal of Industrial Economics*, 38(4), 361-379.
- Awad, E. M., & Ghaziri, H. M. (2004). *Knowledge management*. New Jersey: Pearson.
- Beckman, C. M., Haunschild, P. R., & Phillips, D. J. (2004). Friends or strangers? Firm-specific uncertainty, market uncertainty, and network partner selection. *Organization Science*, 15(3), 259-275.
- Berendsen, H. J. A. (2004). *De vorming van het land*. Assen: Van Gorcum.
- Berg, S., Duncan, J., & Friedman, P. (1982). *Joint venture strategies and corporate innovation*. Cambridge, MA: Oelgeschlager, Gunn & Hain.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Mohr, L. A. (1994). Critical service encounters: The employee's viewpoint. *Journal of Marketing*, 58(4), 95-106.
- Brass, D. J., Kalaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47, 795-817.
- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Coleman, J. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- De Graaf, N. D., & Flap, H. D. (1988). With a little help from my friends. *Social Forces*, 67(2), 452-472.
- De Man, A. (2004). *The Networked Economy: Strategy, structure and management*. Cheltenham, UK: Edgar Elgar.
- Dirkse-Hulscher, S. M. J., & van Noort, R. A. M. (1998). *Critical Incidents Methode*. Utrecht: Kessels & Smit, The Learning Company.
- Dore, R. (1983). Goodwill and the spirit of market capitalism. *British Journal of Sociology*, 34, 459-82.
- Dumay, J. C. (2009). Intellectual capital measurement: A critical approach. *Journal of Intellectual Capital*, 10(2), 190-210.
- Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high performance knowledge-sharing network: The Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21(3), 345-368.
- Elg, U., & Johansson, U. (1997). Decision making in inter-firm networks as a political process. *Organization Studies*, 18, 361-384.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-358

- Forret, M. L., & Dougherty, T. W. (2004). Networking behaviors and career outcomes: Differences for men and women? *Journal of Organizational Behavior*, 25, 419-437.
- Freeman, L. C. (2004). *The development of social network analysis: A study in the sociology of science*. Vancouver: Empirical Press.
- Friedman, R., & Krackhardt, D. (1997). Social capital and career mobility: A structural theory of lower returns to education for Asian employees. *Journal of Applied Behavioral Sciences*, 33, 316-334.
- Fukuda-Parr, S., & Hill, R. (2002). The network age: Creating new models of technical cooperation. In Fukuda-Parr, S., Lopes, C., & Malik, K. (Eds.), *Capacity for Development: New solutions to old problems* (pp. 185-202). London: Earthscan.
- Gemünden, H., Heydebreck, P., & Herden, R. (1992). Technological interweavement: A means of achieving innovation success. *R&D Management*, 22, 359-376.
- Gould, S., & Penley, L. E. (1984). Career strategies and salary profession: A study of their relationships in a municipal bureaucracy. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 244-265.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *The American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.
- Gulati, R., & Gargiulo, M. (1999). Where do interorganizational networks come from?. *American Journal of Sociology*, 104, 1439-1493.
- Hakansson, H. (1987). *Industrial technological development: A network approach*. London: Croom Helm.
- Hagedoorn, J., & Schakenraad, J. (1994). The effect of strategic technology partnering on company performance. *Strategic Management Journal*, 15(4), 291-309.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence in inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12, 83-103.
- Hargie, O., & Tourish, D. (2000). *Handbook of communication audits for organisations*. London: Routledge.
- Igwebuiké, J. G. (1998). *Networking strategies and degree of job satisfaction of greater Columbus, Ohio managers. Proquest dissertations and theses*. Columbus, OH: The Ohio State University.
- Katz, J. A., & Green, R. P. (2009). *Entrepreneurial Small Business*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Kaats, E., & Opheij, W. (2008). *Bestuurders zijn van betekenis: Allianties en netwerken vanuit bestuurlijk perspectief*. Reed Business: Maarssen.
- King, Z. (2003). New or traditional careers? A study of UK graduates' preferences. *Human Resource Management Journal*, 13(1), 5-26.
- Kogut, B. (1988). Joint ventures - Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9(4), 319-332.

- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Langford, P. H. (2000). Importance of relationship management for the career success of Australian managers. *Australian Journal of Psychology*, 52, 163-168.
- Lanting, M. (2010). *Connect!: de impact van sociale netwerken op organisaties en leiderschap*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.
- Lechner, C., & Dowling, M. (2003). Firm networks: External relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 15, 1-26.
- Leonard-Barton, D. (1984). Interpersonal communication patterns among Swedish and Bostonarea entrepreneurs. *Research Policy*, 13(2), 101-14.
- Levitt, B., & March, J.G. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Lin, N., Ensel, W. M., & Vaughn, J. C. (1981). Social resources and strength of ties: Structural factors in occupational status attainment. *American Sociological Review* 46(4), 393-405.
- Malmberg, A., & Maskell, P. (2006). Localised Learning Revisited. *Growth and Change*, 37(1), 1-18.
- Michael, J., & Yukl, G. (1993). Managerial level and subunit function as determinants of networking behavior in organizations. *Group and Organization Management*, 18, 328-351.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Newbury Park, CA: Sage.
- Mouw, T. (2003) Social capital and finding a job: Do contacts matter? *American Sociological Review*, 68(6), 31.
- Nauta, A. Bruin, M. R. de, & Cremer, R. (2004). *De mythe doorbroken. Gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Nohria N., & Eccles R. G. (1992). *Networks and organizations: structure, form and action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Nooteboom, B. 2000. *Learning and innovation in organizations and economies*. Oxford: Oxford University Press.
- O'Reilly, C. & Roberts, K. (1977). Task group structure, communication and effectiveness in three organizations. *Journal of Applied Psychology*, 62, 674-681.
- Owen-Smith, J., & Powell, W. W. (2004). Careers and Contradictions: Knowledge Networks in the Boston Biotechnology Community. *Organization Science*, 15(1), 5-21.
- Powell, W. W., & Brantley, P. (1992). Competitive cooperation in biotechnology: Learning through networks? In Nohria, N., & Eccles, R. G. (Eds.), *Networks and organizations: Structure, form, and action* (pp. 365-394). Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41, 116-145.
- Pyka, A. (2002). Innovation networks in economics: From the incentive-based to the knowledge-based approaches. *European Journal of Innovation Management*, 5(3), 152-163.
- Randstad, 2011. *Werkmonitor*. Verkregen op 12 juni 2012, via: <http://www.randstad.nl/content/home/werknemers/intern/Randstad-WerkMonitor-Social-Mediawave-38.pdf>
- Roos, I. (2002). Methods of investigating critical incidents. *Journal of Service Research*. 4(3), 193-204.
- Salman, N., & Saives, A. L. (2005). Indirect networks: An intangible source for biotechnology innovation. *R&D Management*, 35(2), 203-215.
- Seufert, A., van Krogh, G., & Bach, A. (1999). Towards knowledge networking. *Journal of Knowledge Management*, 3, 180-190.
- Jobvite (2012). *Social Recruiting Survey Results*. Verkregen op 12 juni 2012, via: [http://web.jobvite.com/rs/jobvite/images/Jobvite%202010%20Social%20Recruiting%20Report\\_2.pdf](http://web.jobvite.com/rs/jobvite/images/Jobvite%202010%20Social%20Recruiting%20Report_2.pdf)
- Soekijad, M. (2005). *Dare to share. Knowledge sharing in co-opetitive networks*. Enschede: Maura Soekijad.
- Soh, P. H. (2003) The role of networking alliances in information acquisition and its implications for new product performance. *Journal of Business Venturing*, 18 (6), 727-744.
- Sonnenberg, F. K. (1990). The professional (and personal) profits of networking. *Training and Development Journal*, 44(9), 55-60.
- Streb, J. (2003). Shaping the national system of interindustry knowledge exchange: Vertical integration, licensing and repeated knowledge transfer in the German plastics industry. *Research Policy*, 32, 1125–1140.
- Szulanski, G. (1996). Exploring stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 27-43.
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intra-organizational networks. *Academy of Management Journal*, 44, 996-1004.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42, 35-67.
- Van den Hoff, R. (2011). *Society 3.0: A smart, simple, sustainable & sharing society*. Amersfoort: Lindonk & De Bres.
- Van der Heijden, B. I. J. M. (2002). Prerequisites to guarantee life long employability. *Personnel Review*, 31, 44-61.

- Weggeman, M. (1997). *Kennismanagement: Inrichting en bestuur van kennisintensieve organisaties*. Schiedam: Scriptum Management.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wenger, E., Dermott, R.Mc., & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating communities of practice*. Boston: Harvard Business School Press.
- Willem, A., & Buelens, M. (2007). Knowledge sharing in public sector organizations: The effect of organizational characteristics on interdepartmental knowledge sharing. *Journal of public administration research*, 17, 581-606.
- Wolff, H. G., & Moser, K. (2009). Effects of networking on career success: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 94, 196-206.
- Yeung, R. (2006). *The rules of networking*. London: Cyan Communications.
- Zwijze-Koning, K. H., & De Jong, M. D. T. (2006). *The critical incident technique as a communication audit tool: A study in to the quality of organizational communication* (Working paper). Manuscript submitted for publication, Twente University at the Netherlands.