

TNO-rapport

Meerwaarde van een Lerend Netwerk, Casus Nationaal Inzetbaarheidsplan.

Polarisavenue 151
2132 JJ Hoofddorp
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

www.tno.nl

T +31 88 866 61 00
F +31 88 866 87 95
infodesk@tno.nl

Datum 30 januari 2014

Auteur(s) E. (Evelien) van Meerveld
Drs. F.S.M. (France) Vos
Dr. Eur. Erg. E.H. (Ellen) Bos
Dr. Y.J.F.M. (Yvonne) Jansen

Exemplaarnummer
Oplage
Aantal pagina's 19
Aantal bijlagen 1
Opdrachtgever
Projectnaam
Projectnummer

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, foto-kopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belang-hebbenden is toegestaan.

© 2014 TNO

Inhoudsopgave

1	Kennis en mensen centraal	3
2	Casus: Nationaal Inzetbaarheidsplan	4
3	Methode	5
4	Kennis delen	6
4.1	Vaardigheden	6
4.2	Concurrentie	6
4.3	Vertrouwen	7
4.4	Kennisdelen binnen het Nationaal inzetbaarheidsplan	7
5	Belangenbalans binnen het nationaal inzetbaarheidsplan	9
6	Ontwikkeling van een Lerend Netwerk.....	11
6.1	Ontwikkelingsfasen.....	11
6.2	Onderlinge connecties.....	12
6.3	Ontwikkeling van het Nationaal inzetbaarheidsplan	12
7	Conclusie.....	14
8	Literatuur	15
9	Bijlage A: Interviewprotocol	17

1 Kennis en mensen centraal

Kennis staat centraal binnen de hedendaagse economie. Door middel van kennis wordt er namelijk waarde toegevoegd aan producten en diensten. Om als organisatie te verbeteren en innoveren moet je snel kunnen leren en gebruik maken van relevante kennis uit vele bronnen (Kessels, 2004). Veel bedrijven denken daarom actief na over kennismanagement en implementeren beleid dat aanstuurt op continue verzameling, (her)gebruik, en creatie van kennis. Kennis kan echter niet los gezien worden van de mensen die het creëren, gebruiken en veranderen. Technologische ondersteuning is daarom voornamelijk waardevol bij kennisdelen rondom routinematig werk, en werk dat logische variaties bevat. Als de complexiteit van een probleem toeneemt of als er aan nieuwe, innovatieve oplossingen wordt gewerkt neemt de bruikbaarheid van technologische ondersteuning af (Allee, 2000). Mensen hebben het dan nodig om met elkaar in gesprek te gaan, te experimenteren, en hun ervaringen te delen.

Een lerend netwerk voorziet in deze behoefte door een platform te bieden aan mensen die gezamenlijke interesses of problemen hebben, en van elkaar willen leren doormiddel van voortdurende interactie (Andriessen, 2006). Waar een projectteam zich meestal focust op een door het management aangewezen taak, focust een lerend netwerk zich op een bepaald onderwerp. Als mensen zich met het onderwerp identificeren kiezen ze ervoor om aan te sluiten wat resulteert in een organische structuur. Een lerend netwerk onderscheidt zich van een gewoon netwerk door een gevoel van missie, er is iets wat ze samen willen bereiken of ondernemen vanuit hun gedeelde interesse. Ze hebben een focus op de praktijk wat zich vaak uit in de ontwikkeling van instrumenten, documenten, en routines (Wenger, 1998).

De samenwerking van stakeholders in een lerend netwerk omtrent een complex probleem lijkt veelbelovend. Maar wat zijn de eigenschappen van een succesvol lerend netwerk? Om deze vraag te beantwoorden is er een overzicht gemaakt van de literatuur omtrent lerende netwerken. De theorie is gelinkt aan de praktijk met een casus, het nationaal inzetbaarheidsplan (NIPlan). Na een beschrijving van het NIPlan en de onderzoeksmethodes zullen we onderzoeken wat de kenmerken van een succesvol lerend netwerk zijn. De belangrijkste factoren zullen worden geïdentificeerd om ze daarna aan de hand van de literatuur en casus verder te bespreken.

2 Casus: Nationaal Inzetbaarheidsplan

Het nationaal inzetbaarheidsplan (NIPlan) is een lerend netwerk rondom het thema duurzame inzetbaarheid. Het heeft als doel de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen. Inzetbaarheid is het vermogen om de huidige baan te behouden of een nieuwe te verkrijgen (Pruijt & Dérogée, 2010). Deze vaardigheid wordt steeds belangrijker in de hedendaagse arbeidsmarkt die zich kenmerkt door flexibiliteit (Smith, 2010). *Duurzame* inzetbaarheid benadrukt ook de toekomst en een levensloop perspectief. Naast participatie staat ook gezondheid centraal. Werk mag de toekomstige gezondheid namelijk niet schaden (Vos et al., 2011). Het is aantrekkelijk voor bedrijven om de inzetbaarheid van medewerkers te verhogen want hiermee gaat de productiviteit en daarmee de winst omhoog (Arocena et al., 2007). Vanuit het oogpunt van de overheid is inzetbaarheid interessant omdat het werklozen sneller aan een baan helpt (McArdle, Waters, Briscoe, & Hall, 2007).

De duurzame inzetbaarheid van werknemers vergroten is een complex en actueel probleem, wat zich goed leent voor een lerend netwerk. Het NIPlan is dan ook een geschikte plek om te onderzoeken welke factoren bijdragen aan een succesvol netwerk. Om een beeld te krijgen van het netwerk zullen we eerst een aantal kenmerken ervan bespreken. We zullen dit doen aan de hand van de drie basis dimensies van lerende netwerken, institutionalisering, connectiviteit en virtualiteit (Andriessen, 2006).

Institutionalisering bestaat uit de mate waarin het netwerk geformaliseerd is. Als het netwerk groter is neemt de formalisatie meestal ook toe (Andriessen, 2006). Het NIPlan heeft een lage formalisatie qua bestuur; een aantal mensen in de organisatie en rond de 30-40 leden. Ze treffen elkaar vier keer per jaar op formele bijeenkomsten met een aangewezen coördinator. De inhoud van de bijeenkomsten wordt voor een groot gedeelte door de leden zelf ingevuld. Als op te leveren resultaat wil het NIPlan inzicht geven in effectieve methoden en technieken om duurzame inzetbaarheid te verbeteren (Vos et al., 2011).

Connectiviteit bestaat uit de mate van interactie en gevoelens van samenhorigheid. De interactie wordt binnen het NIPlan als goed ervaren tijdens bijeenkomsten. Het aantal bijeenkomsten is echter beperkt waardoor gevoelens van samenhorigheid meestal nog afwezig zijn. De leden bestaan uit een mix van experts en nieuwkomers uit verschillende organisaties. Toegang tot het netwerk is open voor stakeholders van duurzame inzetbaarheid.

Virtualiteit refereert naar de wijze waarop leden met elkaar interacteren. Dit kan in persoon gebeuren of met behulp van technologie. Naarmate de afstand tussen leden groter wordt zal er meer gebruik worden gemaakt van technische hulpmiddelen. Binnen het NIPlan interacteren leden voornamelijk in persoon met elkaar. Daarnaast houden ze elkaar op de hoogte per telefoon of email. De website wordt gebruikt om het netwerk te profileren.

Het is belangrijk om een beeld van het netwerk te hebben om de latere bevindingen in perspectief te kunnen plaatsen. Andere typen netwerken, die bijvoorbeeld meer formeel of virtueel zijn, kunnen namelijk andere uitdagingen en succesfactoren tegenkomen.

3 Methode

De meerwaarde van een lerend netwerk is onderzocht door een overzicht te maken van de informatie uit wetenschappelijke artikelen en interviews met betrokkenen bij het NIPlan. Er is gezocht via de wetenschappelijke zoekmachines: Google Scholar, Scirus, en OAlster op de termen: information, knowledge, learning, sharing, employability, network, community, en community of practice.

Aan de hand van de artikelen die bij deze zoekopdracht gevonden zijn is er een interviewprotocol opgesteld dat daarna is voorgelegd aan een selectie van de NIPlan leden (zie bijlage A voor het interviewprotocol). Er is geprobeerd een representatieve vertegenwoordiging van het NIPlan te selecteren met behulp van een NIPlan coördinator.

Er zijn in totaal 19 mensen benaderd voor een interview. Vijf van de benaderden gaven aan niet mee te willen werken, redenen waren geen tijd of een lage betrokkenheid bij het netwerk. De lage betrokkenheid is te verklaren doordat twee voormalig leden van het netwerk benaderd zijn, en twee anderen die zich niet hadden verbonden na een oriëntatie op het netwerk. Vier benaderden waren lastig te bereiken en na enkele contactpogingen (2x email, 2x telefonisch met voicemail boodschap) zijn zij niet verder benaderd. Dit resulteerde in tien interviews totaal met een verdeling van vier adviseurs, vier bedrijven en twee kennisexperts. Adviseurs zijn als partner betrokken bij het NIPlan en bieden diensten met betrekking tot duurzame inzetbaarheid aan. Aangesloten bedrijven nemen diensten bij een of meerdere adviseurs binnen het NIPlan af. Kennisexperts hebben een grote bijdrage geleverd aan de inhoud van het NIPlan.

Twee van de geïnterviewde leden gaven aan een zekere terughoudendheid te hebben met betrekking tot interviews, zij waren zich bewust van de mogelijke gevolgen voor het imago van hun bedrijf. Het is waarschijnlijk dat meerdere leden hun informatie hierop hebben afgestemd. Over het algemeen is er echter de indruk gewekt dat de informatie van goede kwaliteit is. De interviews zijn uitgewerkt en de informatie is rondom belangrijke thema's uit de literatuur gegroepeerd waar dit mogelijk was. De thema's; kennisdelen, belangen balanceren en ontwikkeling zullen we nu bespreken.

4 Kennis delen

De basis van een lerend netwerk is kennisdeling. Door het delen van kennis neemt de waarde er namelijk van toe. Als iemand kennis deelt met andere personen krijgen niet alleen die personen nieuwe informatie (lineaire groei). Zij delen het met anderen waardoor er feedback, vragen, versterkingen en aanpassingen op de informatie ontstaan die extra waarde toevoegen voor de originele deler (exponentiele groei.) (Quinn et al., 1996, aangehaald in Cabrera, 2002).



“Door openlijk kennis met elkaar te delen kunnen de onderlinge verbindingen gemaakt worden die nodig zijn voor innovatie.” (TNO-er)

4.1 Vaardigheden

Er zijn verschillende factoren die het delen van kennis positief beïnvloeden. Bijvoorbeeld; als iemand weet dat bepaalde kennis die hij bezit bruikbaar is voor anderen, en als hij de onderlinge relatie kan verbeteren door deze te delen, dan zullen zijn intenties voor het delen van deze kennis en ook het daadwerkelijke delen verhogen (Bock & Kim, 2002, aangehaald in Wang, 2010). Ook individuen die zelfverzekerd zijn in hun vaardigheden om kennis te delen zijn meer geneigd om dit te doen (Cabrera, Collins, & Salgado, 2006). Feedback heeft over het algemeen een positief effect op kennisdelen (Cabrera & Cabrera, 2002), maar de angst voor een negatieve beoordeling kan mensen er ook van weerhouden om kennis te delen (Bordia, Irmer, & Abusah, 2006). Het is dus van belang om te weten welke kennis voor anderen bruikbaar is, de vaardigheden te hebben om te delen en constructieve feedback te geven. Al deze factoren brengen echter nog geen kennisdelen tot stand als er geen onderling vertrouwen is. Het grootste gevaar voor vertrouwen binnen een netwerk met meerdere bedrijven is eventuele concurrentie.

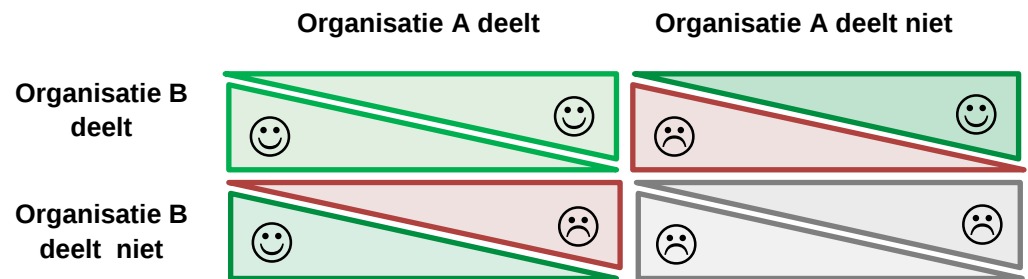
4.2 Concurrentie

Concurrentie kan leiden tot een focus op het eigenbelang ten koste van anderen, iets wat het lerende netwerk niet ten goede komt. Om een voordeel te behalen kunnen organisaties geneigd zijn om meer kennis uit het netwerk te halen dan te brengen (Larsson, Bengtsson, Henriksson, & Sparks, 1998). Maar als elke organisatie vanuit deze gedachte opereert zal er niets te halen zijn in het netwerk, en het netwerk ophouden te bestaan. De meeste winst wordt behaald als alle partners iets bijdragen, zie ook linksboven in figuur 2, pagina 8. Als sommige organisaties wel bijdragen en anderen niet zal er een disbalans ontstaan wat het bestaan van het netwerk op den duur in gevaar zal brengen, zie ook rechtsboven en linksonder in figuur 2. Als geen van de organisaties iets bijdragen zal er niets te halen zijn in het netwerk en het ophouden te bestaan.



“We hebben binnen het NIPlan een halen en brengen principe, dat is heel belangrijk.” (NIPlan organisatie)

Figuur 2: Het belang van kennisdelen voor een succesvol netwerk.



Er zijn bepaalde factoren die bijdragen aan het succes van een lerend netwerk met leden die elkaar kunnen beconcurreren. Volgens Soekijad & Andriessen (2003) is het binnen deze netwerken van belang om een diversiteit aan vaardigheden en expertise te hebben, doordat leden zich kunnen richten op hun deelexpertise ga je directe concurrentie uit de weg en kan je elkaar aanvullen in je dienstverlening. Daarnaast is het belangrijk om een actieve interactie te hebben, leren door te doen. Als laatste draagt de groepscohesie en interpersoonlijk vertrouwen ook bij aan succes binnen een lerend netwerk met mogelijkheden tot concurrentie.

4.3 Vertrouwen

Onderling vertrouwen is van belang voor het delen van kennis omdat je dit vaak doet met de verwachting er later iets voor terug te krijgen (Wang, 2010). Er zijn drie verschillende vormen van vertrouwen die zich over tijd ontwikkelen binnen een netwerk (Panteli & Sockalingam, 2005). De eerste vertrouwensvorm is gebaseerd op rationele overwegingen. Er wordt nagedacht over wat de opbrengsten zijn van de relatie en wat mogelijke gevolgen zijn van een vertrouwensschending. Na voldoende interactie kan er worden overgegaan op vertrouwen wat gebaseerd is op ervaring. Men weet nu meer over de andere partij en kan aan de hand van deze informatie een voorspelling maken over de betrouwbaarheid van de ander.



“Je bouwt vertrouwen op als je ziet dat mensen iets inbrengen, als ze iets toevoegen aan het netwerk.” (NIPlan adviseur)

Als er een gedeelde identiteit ontwikkeld kan worden is het vertrouwen optimaal. Partners delen dan hun behoeften, voorkeuren, gedachten en gedragspatronen wat de ontwikkeling van sterke relaties mogelijk maakt. Ze kunnen samenwerken in een complexe harmonie, het beste halen uit elkaars vaardigheden en elkaars zwakheden aanvullen zodat er een collectief ontstaat dat beter is dan de som van de individuele delen. Als netwerk is het dan ook belangrijk om aandacht te besteden aan een gedeelde identiteit, dit vergroot het onderlinge vertrouwen wat het kennisdelen weer ten goede komt.

4.4 Kennisdelen binnen het Nationaal inzetbaarheidsplan

4.4.1 Bereidheid tot kennisdelen

Een deel (3x) van de geïnterviewde NIPlan leden is overtuigd van de voordelen van kennis delen. Zij geven aan dat dit voor hen goed werkt en hebben ervaren dat als ze ergens iets bijdragen dat er ook altijd weer iets terug komt, al is het niet

onmiddellijk of op de manier die je verwacht. Een aantal (3x) leden voelt zich aangetrokken tot de mogelijke voordelen van kennisdelen, maar geven aan een zekere 'koudwatervrees' te hebben. Zij hebben nog geen of weinig ervaring met echt open delen en weten niet altijd hoe of waar te beginnen. Door als lerend netwerk deze leden hierin te ondersteunen of aan te moedigen zou er veel waarde aan het netwerk kunnen worden toegevoegd.

4.4.2 Concurrentie

Sommige adviseurs gaven aan geen kennis te delen om de eigen concurrentie positie in de markt te waarborgen (2x). Als de kennis die je bezit over inzetbaarheid een product is dat je op markt brengt, zoals bij adviseurs, is het dilemma qua delen het grootst. Meer halen dan brengen zou je eigen concurrentiepositie namelijk ten goede kunnen komen. De openheid rondom klanten wordt dan ook als lastig ervaren (2x).



'Als ik teveel deel verlies ik mijn onderscheidend vermogen. Ik ben er niet op uit om anderen te laten groeien, ik wil zelf groeien.' (NIPlan adviseur)

Leden die een kenmerkende profilering in de markt hebben waarvan zij dachten dat zij die beter konden uitvoeren dan de andere partners uit het netwerk gaven aan zich geen zorgen te maken over onderlinge concurrentie (3x). Door je te richten op je eigen specialiteit ga je directe concurrentie uit de weg en open je de weg voor samenwerking. Leden (4x) geven aan het fijn te vinden in kleinere groepen op een interactieve manier kennis te delen of te ontwikkelen.

4.4.3 Onderling vertrouwen

Een van de zaken die bijdragen aan het ontwikkelen van onderling vertrouwen is het werken aan een gedeelde visie (Abrams, Cross, Lesser, & Levin, 2003). Door te werken aan een gedeelde visie creëer je de voorwaarden voor een vertrouwensband die gebaseerd is op identiteit. Het NIPlan heeft hier de afgelopen periode in geïnvesteerd, de precieze effecten hiervan op het onderlinge vertrouwen zijn echter lastig in te schatten.

Veel leden (5x) geven namelijk aan elkaar nog niet goed te kennen. De meeste leden ontmoeten elkaar weinig en dit verhindert de ontwikkeling van een vertrouwensband wat ook het kennisdelen en samenwerken lastiger maakt. Gezien de grote hoeveelheid leden en de geringe vaste ontmoetingsmomenten kan je je afvragen of het wel realistisch is binnen het NIPlan om een sterke vertrouwensband op te bouwen met elk ander lid. Een lerend netwerk met meerdere geneste netwerken die onderling sterkere vertrouwensbanden hebben past waarschijnlijk beter bij de structuur.

Wat niet goed voor het onderlinge vertrouwen is dat veel van de geïnterviewde leden een disbalans in het delen van kennis ervoeren. Dit uitte zich doordat sommige leden minder actief zijn en vooral luisteren tijdens bijeenkomsten zonder zelf actief iets bij te dragen. Nu hoeft dit niet per se een probleem te zijn omdat het delen van kennis een van meerdere belangen is die leden binnen het NIPlan hebben. Mogelijk balanceren ze het brengen van hun ervaringen met het halen van iets anders. Voor een succesvol lerend netwerk is het belangrijk dat de verschillende belangen van leden elkaar uitbalanceren.

5 Belangenbalans binnen het nationaal inzetbaarheidsplan

Interessant is dat er binnen een netwerk meer mogelijkheden zijn om iets van waarde aan een ander te geven. Leden verwachten namelijk geen directe wisselwerking met een andere partij voor hun bijdragen maar verwachten een wisselwerking met het netwerk (McLure, Wasko & Faraj, 2000). Om te zorgen dat er een uitwisseling van bijdragen kan plaatsvinden die voor iedereen voordelig is zullen de belangen op elkaar aan moeten sluiten. Niet iedereen zal dezelfde belangen hebben en een succesvol netwerk zal onderlinge belangen zo moeten balanceren dat er voor iedereen wat te halen en brengen is.



“Weten wat elkaars belangen zijn is heel belangrijk.” (TNO-er)

Het NIPlan is opgezet om kennis te delen omtrent duurzame inzetbaarheid. Als leden gevraagd wordt wat hun belangen zijn binnen het netwerk zijn er overeenkomsten en verschillen te vinden in de antwoorden. De meeste verschillen zijn te vinden tussen de verschillende groepen van gebruikers: kenniscentra, adviseurs, en bedrijven. We zullen hun belangen binnen het NIPlan verder toelichten.

De kenniscentra willen onderzoek met de praktijk verbinden. Door samen te werken met de markt, denken ze de juiste kennis te kunnen ontwikkelen en gezamenlijk te kunnen zorgen voor implementatie en verandering binnen het vakgebied van duurzame inzetbaarheid. Samenwerking creëert meer draagvlak maar helpt ook tot nieuwe oplossingen te komen.



‘We willen duurzame inzetbaarheid voor iedereen een toegankelijk onderwerp maken. Door de kennis met elkaar te delen verhoog je de kwaliteit ervan.’ (NIPlan organisatie)

Adviseurs zijn veelal gefocust op hun dienstverlening en hoe zij deze kunnen verbeteren. Kennis, ervaringen, en instrumenten die hun daarbij kunnen helpen zijn belangrijke redenen om zich bij het nationaal inzetbaarheidsplan aan te sluiten. Daarnaast zijn zij ook op zoek naar inspiratie en verbinding met gelijkgestemden om hun dienstverlening aan te vullen. Zelfstandige adviseurs hebben soms de behoefte aan een sparringpartner, adviesbureaus lijken meer onderling te sparren. De verbinding met een kennisinstituut geeft aan hun advies een kwaliteitsstempel.

Bedrijven zijn op zoek naar een praktische vertaling rondom hun visie op duurzame inzetbaarheid. Hiervoor wisselen zij graag van gedachten met anderen. Instrumenten, dienstverlening en ervaringen rondom duurzame inzetbaarheidstrajecten zijn redenen om zich aan het NIPlan te verbinden. Alles wat duurzame inzetbaarheid toepasbaar maakt. Ze lijken aanvankelijk terughoudender om zich aan te sluiten omdat het een product is wat ze afnemen in plaats van een dienst welke ze kunnen aanbieden zoals adviseurs. Maar hierdoor lijken zij ook vrijer in het delen van hun opgedane ervaringen en kennis.

Het is lastig om de inhoudelijke belangen objectief met elkaar te vergelijken en na te gaan of er een balans is. Het overzicht in tabel 1 probeert dit eenvoudiger te maken. Brengen geeft aan dat leden hier iets te bieden hebben voor anderen en halen geeft aan dat zij hier iets bij anderen kunnen halen. Het is een overzicht van de factoren die tijdens de interviews naar voren kwamen. Ze zijn gegroepeerd in drie clusters van belangen: cognitieve, instrumentele en sociale belangen.

Tabel 1: Belangenoverzicht nationaal inzetbaarheidsplan.

	Kenniscentra	Adviesbureau	Zelfstandig adviseur	Bedrijf
Cognitief				
- Kennis	Brengen	Halen	Halen	Halen
- Ervaringen	Halen	Brengen	Brengen en halen	Brengen en halen
- Inspiratie	Brengen en halen	Brengen en halen	Brengen en halen	Brengen en halen
Instrumenteel				
- Instrumenten	Brengen	Halen	Halen	Halen
- Monitoring van kwaliteit	Brengen	Halen	Halen	Halen
- Acquisitie	Halen	Brengen	Brengen	Brengen
Sociaal				
- Sparringpartner	Brengen	n.v.t.	Halen	Halen
- Aanvullende dienstverlening	Brengen	Brengen en halen	Brengen en halen	Halen
- Netwerken	Brengen en halen	Brengen en halen	Brengen en halen	Brengen en halen

De meest directe uitwisseling vindt plaats wanneer alle leden iets kunnen brengen en halen. Dit is het geval voor inspiratie en netwerken. Meer ingewikkeld wordt het wanneer niet iedereen direct iets kan halen en brengen zoals in het geval van aanvullende dienstverlening en tijdens het delen van praktijkervaringen. Hier is het belangrijk om de belangen te balanceren. Op het gebied van kennisuitwisseling en dienstverlening zijn de grootste verschillen te vinden. Er wordt echter altijd een balans binnen het netwerk gevonden waardoor er geen problemen ontstaan. De verschillende belangen van de aangesloten groepen vullen elkaar aan, een van de eigenschappen van een succesvol lerend netwerk.



“De potentie van een lerend netwerk is dat je verschillende groepen mensen bij elkaar kan brengen en dat daar een ‘business force’ in zit..” (NIPlan adviseur)

Naast het delen van kennis en het balanceren van belangen zal een succesvol lerend netwerk zich moeten ontwikkelen.

6 Ontwikkeling van een Lerend Netwerk

Succesvolle lerende netwerken ontwikkelen zich over tijd. Het is belangrijk om te weten in welke ontwikkelingsfase een netwerk zich bevindt omdat je daardoor kan inspelen op de uitdagingen van die specifieke fase. Daarnaast zijn ook de onderlinge connecties tussen leden van essentieel belang voor een goed functionerend netwerk. Nadat we deze onderwerpen besproken hebben zullen we ze voor het NIPlan toelichten.

6.1 Ontwikkelingsfasen

De ontwikkeling van werkgroepen wordt vaak aangeduid met vijf verschillende fases: forming, storming, norming, performing, adjourning (Tuckman, 1965, aangehaald in Alee, 2000). Met enkele aanpassingen is dit model van Tuckman ook toepasbaar op de ontwikkeling van een lerend netwerk (Allee, 2000). De fasen zijn dan: potentieel, verenigend, groeiend, actief en ontbindend.

1) *Potentieel*: Er is een los netwerk van mensen met dezelfde problemen en behoeften. In deze fase is het belangrijk om mensen te helpen bij het vinden van de gemeenschappelijke factor. Dit kan bijvoorbeeld gedaan worden met interviews of een groepsdialoog. Mensen moeten zich bewust worden van het probleem en de bijdrage die een lerend netwerk hieraan kan leveren. Het is goed om na te denken welke kennis het netwerk nodig heeft en onderling kan delen.



“Als mensen elkaar gevonden hebben rond een bepaalde thematiek of actualiteit en als ze zien dat ze elkaar verder kunnen helpen, dan heb je basis ingrediënten voor een lerend netwerk.” (TNO-er)

2) *Verenigend*: Mensen komen samen en er wordt een lerend netwerk gevormd. De grootste uitdaging in deze fase is om een gedeelde identiteit te ontwikkelen. Dit gebeurt meestal door een interne dialoog te voeren. Daarnaast zal er een ondersteunende structuur voor het netwerk gevormd moeten worden. Een aantal mensen die zich richten op de organisatie en documentatie van de bijeenkomsten.

3) *Groeiend*: Het netwerk groeit en definieert een leeragenda. In deze fase is het belangrijk dat er samenwerking plaats vindt, onderlinge relaties en commitment naar het netwerk groeien hierdoor. Netwerken delen vaak hun kennis op conferenties of organiseren hun eigen conferentie.

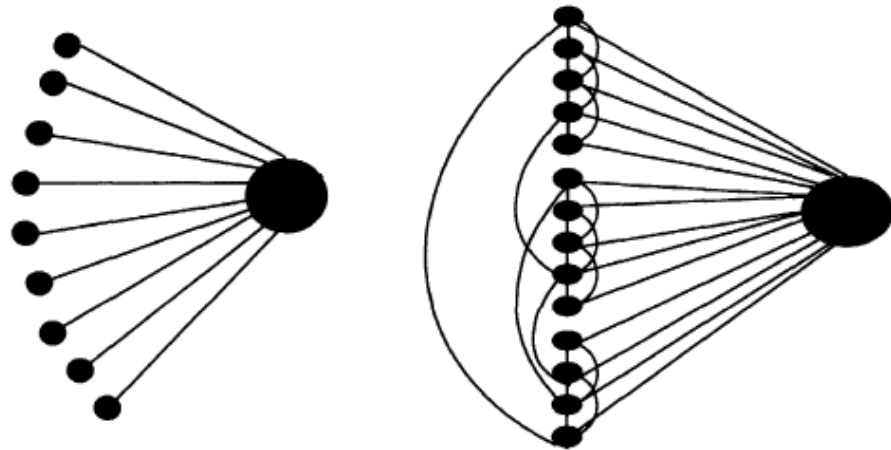
4) *Actief*: In de actieve fase is het netwerk gevestigd en heeft het terugkerende activiteiten. Het is in deze fase belangrijk om nieuwe leden bij te brengen, de interesse van bestaande leden vast te houden, en de invloed van het netwerk te vergroten. De interesse kan vastgehouden worden door regelmatig vernieuwende kennis en activiteiten aan het netwerk toe te voegen. Het vergroten van de invloed kan plaatsvinden door externe communicatie en het maken van relevante connecties met overheden, organisaties en andere lerende netwerken.

5) *Ontbindend*: Als het netwerk niet langer relevant is zullen mensen verder gaan zonder. De nalatenschap wordt gedefinieerd en gedocumenteerd. Eventuele reünies kunnen helpen bij het behouden van waardevolle contacten.

6.2 Onderlinge connecties

Nu we weten welke ontwikkeling belangrijk is tijdens verschillende fasen zullen we ons richten op de ontwikkeling van de onderlinge verbindingen, iets wat in elke fase van belang is. In figuur 2 zijn twee netwerken afgebeeld, de zwarte stippen zijn representaties van personen. In het linker netwerk zijn de leden alleen verbonden met een centrale partij wat als gevolg heeft dat de communicatie inefficiënt is. Een veel betere netwerkstructuur is te zien in het rechter gedeelte van de afbeelding. Hier hebben de personen naast hun connectie met de centrale partij ook onderlinge, geneste verbindingen. Een netwerk gaat per definitie om verbinding en als de hoeveelheid en sterkte van de verbindingen toenemen neemt ook de sterkte van het netwerk toe, zie ook figuur 2 (Dyer & Nobeoka, 2002). De verbindingen tussen individuen in een netwerk faciliteren kennisoverdracht en vergroten hierdoor de kwaliteit van de ontvangen informatie (Cross & Cummings, 2004).

Figuur 2: Onderlinge connecties (Dyer & Nobeoka, 2002).



6.3 Ontwikkeling van het Nationaal inzetbaarheidsplan

We vroegen leden tijdens de interviews naar de ontwikkeling van het NIPlan. Ze plaatste het netwerk in het einde van de verenigende fase en aan het begin van de groeiende fase. Leden zijn aangetrokken en er is in samenwerking tot een visie gekomen. De volgende stap is om binnen het netwerk te blijven leren, samen te werken en te groeien.



“Op de eerste bijeenkomsten is alles nieuw en spannend en dat zie je terug in een hoge opkomst. Maar als je er na een tijdje onvoldoende organisatiekracht tegen aan gooit dan bloed het dood.” (NIPlan adviseur over lerende netwerken in het algemeen).

Drie adviseurs hadden de impressie dat het NIPlan zich op een kritisch moment in zijn ontwikkeling bevindt. Er moet nu een bepalende keuze worden gemaakt, het netwerk in deze vorm behouden of het netwerk professionaliseren. Als het netwerk in deze vorm behouden blijft, bestaat de kans dat het dood bloedt. Leden kunnen op den duur minder halen dan waar ze voor gekomen zijn en zullen hun interesse verliezen. De professionalisering van het netwerk is echter ook niet zonder risico's. Door leden te laten betalen voor hun lidmaatschap brengen ze meer, en daarvoor

moeten ze ook het idee hebben dat ze iets kunnen halen. Bij sommige zal deze balans negatief uitvallen waardoor je mogelijk leden verliest



“We willen nu een slag maken in de professionalisering van het netwerk en werken aan de invulling daarvan.” (NIPlan initiator).

Je hebt op dit moment echter al een netwerk met leden die betrokken zijn bij duurzame inzetbaarheid, en aangezien duurzame inzetbaarheid een groeiende markt is lijkt investeren zinvol. De aantrekkingskracht van het NIPlan kan echter nog groter worden, en het instrumentarium kan nog breder worden ingezet. Daar zal de komende tijd dan ook aan gewerkt worden.

Onder adviseurs leeft de vraag hoe je duurzame inzetbaarheid op een laagdrempelige manier voor een breder publiek kan aanbieden. Het wordt als lastig ervaren om duurzame inzetbaarheid te verkopen en dat remt de groei van het netwerk omdat de groei waarschijnlijk gaat komen vanuit klanten en de beschrijving van hun cases. Bedrijven belichtten hiervan de andere kant en gaven aan het een lastig vraagstuk te vinden hoe je duurzame inzetbaarheid zo levend mogelijk kan krijgen binnen je organisatie zonder hoge kosten te maken, want geld is vaak niet of weinig beschikbaar. Over het algemeen hebben leden vraag naar business cases van vergelijkbare bedrijven wat hun visie op duurzame inzetbaarheid ondersteund en aan kan tonen wat het effect ervan is.

Met betrekking tot de onderlinge relaties was het opvallend dat iedereen goed in contact leek te staan met een centraal persoon en in mindere mate met andere personen. Deze gaf zelf ook aan iedereen met elkaar te willen verbinden en daar veel tijd aan te besteden. De huidige constructie is echter kwetsbaar. Op het moment dat de verbinder in het netwerk om welke reden dan ook uitvalt heeft dit een grote impact. Het is dan ook aan te raden de onderlinge relaties verder te ontwikkelen.



“Waar je naar op zoekt bent is een dreamteam, je kan en moet groeien in het komende jaar naar een hechter NIPlan team waar mensen een rol hebben die bij hun past.” (NIPlan adviseur).

7 Conclusie

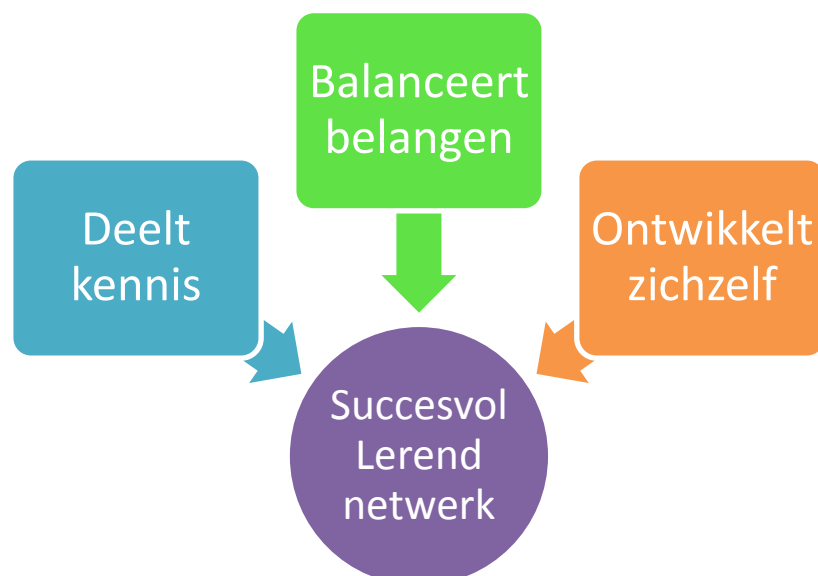
In de wetenschappelijke artikelen en de interviews met NIPlan leden kwamen drie eigenschappen naar boven die de basis voor een succesvol netwerk zijn; ze delen kennis, balanceren onderlinge belangen, en ontwikkelen zichzelf.

Het delen van kennis is van belang omdat de waarde van kennis hierdoor toeneemt. Voor het delen van kennis is vertrouwen tussen de leden noodzakelijk. Bij een gedeelde identiteit is het onderlinge vertrouwen maximaal. Daarnaast is het van belang om te weten welke kennis voor anderen bruikbaar is, de vaardigheden te hebben om kennis te delen en feedback te ontvangen.

Het balanceren van belangen draagt bij aan een stabiel netwerk. Binnen het NIPlan sluiten de cognitieve, instrumentele en sociale belangen van leden op elkaar aan. Cognitieve belangen van leden zijn het delen van kennis, ervaringen en inspiratie. Instrumentele belangen richten zich op de uitwisseling van instrumenten, kwaliteitsbewaking en acquisitie. Sociale belangen van leden zijn te vinden in het contact met een sparringpartner, een netwerk en het kunnen aanbieden van aanvullende dienstverlening.

De ontwikkeling van een lerend netwerk draagt bij aan duurzaam succes. Er zijn verschillende fasen te onderscheiden: potentieel, verenigend, groeiend, actief en ontbindend, elk met zijn eigen uitdagingen. Daarnaast is de ontwikkeling van onderlinge connecties belangrijk omdat ze het lerend netwerk sterker en effectiever maken.

Figuur 1: Eigenschappen van een succesvol lerend netwerk.



8 Literatuur

- Abrams, L. C., Cross, R., Lesser, E., & Levin, D. Z. (2003). Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks. *The Academy of Management Executive*, 17(4), 64-77.
- Allee, V. (2000). Knowledge networks and communities of practice. *OD practitioner*, 32(4), 4-13.
- Andriessen, J. E. (2006). Knowledge Communities in fives. Delft Innovation System Papers.
- Arocena, P., Núñez, I., & Villanueva, M. (2007). The effect of enhancing workers' employability on small and medium enterprises: Evidence from Spain. *Small Business Economics*, 29(1-2), 191- 201.
- Bordia, P., Irmer, B. E., & Abusah, D. (2006). Differences in sharing knowledge interpersonally and via databases: The role of evaluation apprehension and perceived benefits. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(3), 262-280.
- Cabrera, A., & Cabrera, E. F. (2002). Knowledge-sharing dilemmas. *Organization studies*, 23(5), 687-710.
- Cabrera, A., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 245-264.
- Cross, R., & Cummings, J. N. (2004). Tie and network correlates of individual performance in knowledge-intensive work. *Academy of Management Journal*, 47(6), 928-937.
- Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21(3), 345-367.
- Kessels, J. W. M. (2004). De kenniseconomie: uitdagingen voor HRD. *Develop. Kwartaaltijdschrift over Human Resources Development*, 1(1), 6-17.
- Larsson, R., Bengtsson, L., Henriksson, K., & Sparks, J. (1998). The interorganizational learning dilemma: collective knowledge development in strategic alliances. *Organization science*, 9(3), 285-305.
- McArdle, S., Waters, L., Briscoe, J. P., & Hall, D. T. T. (2007). Employability during unemployment: Adaptability, career identity and human and social capital. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 247-264.
- McLure Wasko, M. and Faraj, S. (2000) "It is what one does": why people participate and help others in electronic communities of practice. *Journal of Strategic Information Systems* 9, 155-173.

- NIPlan (2013) Nationaal inzetbaarheidsplan. www.nationaalinzetbaarheidsplan.nl
- Panteli, N., & Sockalingam, S. (2005). Trust and conflict within virtual inter-organizational alliances: a framework for facilitating knowledge sharing. *Decision Support Systems*, 39(4), 599-617.
- 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*, 116-145.
- Pruijt, H., & Dérogée, P. (2010). Employability and job security, friends or foes? The paradoxical reception of employability in the Netherlands. *Socio-Economic Review*, 8(3), 437-460.
- Smith, V. (2010). Review article: Enhancing employability: Human, cultural, and social capital in an era of turbulent unpredictability. *Human Relations*, 63(2), 279-300.
- Soekijad, M., & Andriessen, E. (2003). Conditions for knowledge sharing in competitive alliances. *European Management Journal*, 21(5), 578-587.
- Vos, F.S.M., Wevers, C.W.J., Lindeboom, D., Geuskens, G., Koppes, L., Luijters, K., van Emmerik, M., Ybema, J.F., Lindeboom-Wijns, S. (2011). Nationaal inzetbaarheidsplan, instrumenten en verantwoording. *Interne TNO rapportage*.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge university press.

9 Bijlage A: Interviewprotocol

Introductie en instructies

Algemene informatie

TNO onderzoekt de meerwaarde van lerende netwerken. Als casus zal het nationaal inzetbaarheidsplan onderzocht worden, een lerend netwerk rondom het thema duurzame inzetbaarheid. Door uw ervaringen met het NIPlan in kaart te brengen kan tot een beter inzicht gekomen worden over wat een lerend netwerk is, hoe het werkt, en waar de meerwaarde zit. Deze kennis zal gebruikt worden om het NIPlan beter te begrijpen en verbeteren.

Het interview duurt ongeveer een uur. Op de dag van het interview zal de interviewer bij u langs komen of u opbellen waarna de vragen besproken worden. Het gaat om uw ervaringen en mening: er zijn geen goede of foute antwoorden. De onderzoeker zal het gesprek (audio) opnemen en verwerken in een verslag. Indien gewenst worden uw antwoorden anoniem verwerkt; dat wil zeggen dat de gegevens van individuele bedrijven niet naar buiten worden gebracht of gerapporteerd. De eindrapportage zal naar de deelnemers worden verstuurd.

Wilt u meer informatie over het onderzoek? Of heeft u nog vragen over het onderzoek of over deze vragenlijst? Neem dan contact op met Evelien van Meerveld (T. +316 42526452, evelien.vanmeerveld@tno.nl).

Achtergrond

1. *Voor welk bedrijf bent u werkzaam?*
2. *Wat is uw functie?*
3. *Sinds wanneer bent u lid van het NIPlan?*
4. *Wat is de reden van uw organisatie en uzelf om deel te nemen aan het NIPlan?*
5. *Van welke andere lerende netwerken bent u lid (geweest)?*

Lerend Netwerk Niveau

Bij de volgende vragen gaat het in eerste instantie om uw ervaringen met het NIPlan, als u echter relevante ervaringen uit andere lerende netwerken kan toepassen op de vragen ben ik daar ook nieuwsgierig naar.

6. *Wat is in uw ogen een lerend netwerk? (definitie)*
7. *Welk doel hoopt u te bereiken binnen het NIPlan?*
8. *Wat is de meerwaarde van een lerend netwerk ten opzichte van gewoon leren of een gewoon netwerk?*

Organisatorisch

9. *Wat vindt u belangrijk aan de organisatorische opzet van een lerend netwerk?*
10. *Welke voorwaarden moeten er aan deelnemende organisaties gesteld worden?*
11. *Voldoen de leden van het NIPlan hieraan?*

Cultuur

12. *Is er binnen het NIPlan sprake van een gezamenlijke cultuur?
(Indien ja:) Kunt u de cultuur beschrijven? Wat heeft hieraan bijgedragen?
(Indien nee:) Waar ligt dit volgens u aan?*

Ontwikkeling

De ontwikkeling van een netwerk kan met verschillende fases beschreven worden. Het begint met de potentie voor een netwerk, waarna het netwerk zich zal gaan ontwikkelen. Na enige tijd is het volgroeid en na een tijd houdt het soms weer op te bestaan.

13. *In welke ontwikkelingsfase bevindt het NIPlan zich volgens u?*
14. *Welke ontwikkelingen zijn belangrijk voor het NIPlan om nu te maken?*

Organisatie Niveau

De volgende vragen zullen gaan over de processen die tussen bedrijven in het netwerk kunnen ontstaan of processen die binnen het eigen bedrijf kunnen ontstaan.

Samenwerken

15. *Hoe word kennis en ervaring tussen bedrijven gedeeld in het NIPlan?*
16. *Hoe vaak werkt u samen met anderen uit het NIPlan?
(Indien ja:) Aan wat voor soort activiteiten werk u dan?
(Indien nee:) Waar ligt dit aan?*
17. *Hoe kan dit worden verbeterd?*
18. *Is er tijdens het project wel eens miscommunicatie geweest?
(Indien ja:) Hoe kwam dit tot stand?*

Balans

19. *Hebben de bedrijven die deelnemen aan het NIPlan een vergelijkbaar kennisniveau?*
20. *Hoe belangrijk vindt u het dat bedrijven een vergelijkbaar kennisniveau hebben?*
21. *Hoe zit het met de halen en brengen balans tussen bedrijven volgens jou?*
22. *Wat is de invloed van onderlinge concurrentie tussen bedrijven op het NIPlan?*
23. *Hoe kunnen eventuele negatieve gevolgen hiervan worden tegengegaan?*

Binnen uw eigen organisatie

24. *In hoeverre voelt u zich ondersteunt door uw organisatie om deel te nemen aan het NIPlan?*
25. *Op welke manier uit uw bedrijf deze ondersteuning?*
26. *Word de opgedane kennis overgedragen naar de organisatie?
(Indien ja:) Hoe word dit gedaan?
(Indien nee:) Waarom gebeurt dit niet?*
27. *Wat is de meerwaarde van het NIPlan voor uw organisatie?*

Individu

Dan zullen we nu verder gaan met vragen op het persoonlijke niveau. We zullen beginnen op het groepsniveau en daarna doorgaan op het individu.

Interpersoonlijk

- 28. *Hoe is de onderlinge band tussen individuen in het NIPlan?*
- 29. *Hoe is het vertrouwen in andere leden van het NIPlan?*

Individueel

- 30. *In hoeverre deelt u over het algemeen kennis met anderen, wat ligt hier aan ten grondslag?*
- 31. *Welke prioriteit geeft u de deelname aan het lerende netwerk t.o.v. van andere werkzaamheden?*
- 32. *Wat is de meerwaarde van het NIPlan voor uzelf?*

Inhoudelijk

De volgende vragen zullen gaan over het inhoudelijke aspect van het lerende netwerk.

Onderwerp

- 33. *Heeft u nieuwe inzichten opgedaan over het thema dankzij deelname aan het netwerk?*
- 34. *Kunt u een voorbeeld geven?*
- 35. *Past u de kennis uit het NIPlan in de praktijk toe?*
(Indien ja:) Waar pas u dit toe?
(Indien nee:) Waar ligt dit aan?
- 36. *Welke kennisvragen zou u graag beantwoord zien in het NIPlan?*

Afsluiting

Aanvulling

- 37. *Zijn er nog zaken die we niet besproken hebben maar die in uw ogen wel belangrijk zijn voor een lerend netwerk?*
- 38. *Heeft u nog vragen naar aanleiding van dit interview?*

Dan wil ik u hartelijk bedanken voor uw deelname!