

## Masterthesis

Motieven voor  
kenniscreatie in de  
*network society*

Een onderzoek  
naar kenniscreatie  
met ZZP'ers bij  
The Human Network

**Naam: Anke Gondrie**

**Studentnummer: 3015637**

Utrecht, 29 augustus 2011

Opdrachtgever: TriamFloat

Eerste beoordelaar: Madeline Winnubst

Tweede beoordelaar: Eugène Loos

*Masterthesis*

*Communicatie, Beleid & Management*

*Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap*

*Universiteit Utrecht*

## Samenvatting

Deze masterthesis is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd bij The Human Network HR (THN HR). Het doel van dit onderzoek is het verwerven van inzicht in hoeverre de netwerkbenadering van THN HR het mogelijk maakt om ZZP'ers te motiveren om met THN HR kennis te creëren. De hoofdvraag luidt als volgt: *“In hoeverre stelt de netwerkbenadering van THN HR de organisatie in staat om ZZP'ers te motiveren tot gezamenlijke kenniscreatie?”*. Deze vraag is opgesplitst in vier deelvragen: (1) *“Wat is volgens de literatuur de visie van een netwerkorganisatie op kenniscreatie?”*; (2) *“Welke factoren hebben volgens de literatuur invloed op de motivatie van ZZP'ers om kennis te creëren met andere partijen?”*; (3) *“Hoe ziet de visie op kenniscreatie met ZZP'ers in de netwerkorganisatie THN HR eruit?”* en (4) *“Welke factoren hebben invloed op de motivatie van ZZP'ers om kennis te creëren met THN HR?”*.

Vanuit een interpretatieve onderzoeksopvatting is er een wetenschappelijk literatuuronderzoek gedaan voor het vormen van een analytisch kader. Vanuit dit kader zijn er vijftien interviews afgenomen met consultants en leidinggevenden van THN HR en met ZZP'ers.

Uit dit onderzoek blijkt dat THN HR een overwegend traditionele benadering hanteert, die enkele kenmerken van de netwerkbenadering vertoont: ze besteedt aandacht aan de uitbreiding van het netwerk rondom de organisatie, ze toont interesse en speelt in op actuele marktontwikkelingen en signaleert de urgentie om ZZP'ers bij haar organisatie te betrekken. Daarentegen hanteert THN HR een traditionele, hiërarchische organisatiestructuur die zowel intern in de organisatie als in het netwerk rondom de organisatie het functioneren van de betrokken professionals reguleert. THN HR voldoet aan een klein aantal factoren dat ZZP'ers motiveert tot kenniscreatie met THN HR: de organisatie legt een marktgerichte focus aan in het domein van kenniscreatie en ze brengt contractuele afspraken met ZZP'ers ter sprake in een later stadium van de samenwerking tot kenniscreatie. Daarentegen voldoet THN HR niet aan de overige factoren die ZZP'ers motiveren tot kenniscreatie: de ZZP'ers hebben onvoldoende inspraak in het bepalen van het domein van kenniscreatie, de deelname aan kenniscreatie is onvoldoende vrijblijvend, de organisatie besteedt weinig aandacht aan de diversiteit van de leden binnen het samenwerkingsverband, de organisatie hanteert een overwegend formele in plaats van informele relatie met ZZP'ers, ze investeert weinig in het contact met ZZP'ers en de organisatie neemt een overwegend sturende in plaats van een verbindende en faciliterende rol aan binnen de samenwerking tot kenniscreatie.

De overwegend traditionele benadering die THN HR hanteert belet de organisatie om zo optimaal mogelijk ZZP'ers te motiveren tot kenniscreatie met THN HR, omdat de motiverende factoren vragen om een minder controlerende benadering waarin zelfsturing en gelijkwaardigheid centraal staan.



## Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b>	<b>5</b>
1.1 Aanleiding	5
1.2 Organisatiebeschrijving The Human Network	9
1.3 Probleemstelling	12
1.4 Relevantie van dit onderzoek	12
1.5 Leeswijzer	13
<b>2. Methoden</b>	<b>15</b>
2.1 Verantwoording onderzoeksstrategie	15
2.2 Literatuuronderzoek	15
2.3 Interviews als methode voor dataverzameling	16
2.4 Analysemethoden	18
2.5 Validiteit en betrouwbaarheid	18
2.6 Beschrijving van de respondenten	19
2.7 Ethische verantwoording	20
<b>3. Theoretische duiding van kenniscreatie in de <i>network society</i></b>	<b>21</b>
3.1 Kennis bezien vanuit verschillende perspectieven	21
3.2 De netwerkbenadering	25
3.3 Verrijking uit de praktijk: twee voorbeelden	31
3.4 Terug naar de wetenschap: Communities of Practice	36
3.5 Factoren die van invloed zijn op de motivatie van ZZP'ers om kennis te creëren	37
3.6 Conclusie	42
<b>4. Resultaten</b>	<b>43</b>
4.1 Bevindingen aangaande de visie op de netwerkorganisatie THN HR	43
4.2 Bevindingen aangaande de motiverende factoren voor kenniscreatie	54
<b>5. Conclusie</b>	<b>68</b>
5.1 Bevindingen aangaande de visie op de netwerkorganisatie THN HR	68
<b>6. Discussie</b>	<b>71</b>
<b>7. Aanbevelingen</b>	<b>73</b>
Referenties	75
Bijlagen	78



## Voorwoord

Al ruim voordat deze thesis af is zet ik het voorwoord op papier. Waarom? Simpelweg omdat dat leuk is om te doen! Waarom heb ik voor dit onderwerp gekozen, wat is me het meest bijgebleven en wie hebben me bij het schrijven ervan geholpen? Het is een welkome afwisseling van de scriptiesleur en het voegt nog waarde toe ook.

Het is grappig om te bedenken dat op het moment dat ik met het onderwerp kenniscreatie in een netwerkorganisatie aan de slag ging, ik geen flauw benul had wat een netwerkorganisatie inhield en wat kenniscreatie betekende. Twee andere onderwerpen (generaties en interne kennisdeling) hadden reeds de revue gepasseerd, maar waren wetenschappelijk niet interessant of uitdagend genoeg. Kenniscreatie in een netwerkorganisatie was voor mij een onontgonnen en spannend gebied. Visuele weergaves, tientallen opzetten, verschillende gesprekken met behulpzame personen en stapels boeken verder kwam de opzet van dit onderzoek voorzichtig op papier.

Nu ik tegen het einde van dit proces loop, kan ik stellen dat ik het afgelopen half jaar bijzonder veel heb geleerd. Ik heb inzicht verworven in een nieuw organisatiekundig concept en ik kan het ontstaan hiervan verbinden aan verschillende trends die in de samenleving gaande zijn. Ik heb praktijkervaring opgedaan binnen een levendige organisatie, waarbinnen ik met bijzonder deskundige en enthousiaste mensen heb samengewerkt. En het meest belangrijke: ik droom over mijn toekomstige baan en onderneem hiertoe verschillende stappen om deze zo snel mogelijk te veroveren. Mijn master zal ik dan ook een jaartje verlengen met organisatiekundige en HR-vakken.

In dit leerproces heb ik veel hulp gehad van mijn scriptiebegeleidster Madeline Winnubst. Met scherpe vragen gaf zij mij ruimte om eigen keuzes te maken en tegelijkertijd niet te verdwalen in de wirwar van ideeën die telkens in mijn hoofd opdook. Ook ben ik mijn stagebegeleidster Brenda Zandsteeg erg dankbaar. Zij inspireerde mij telkens weer door tassen vol interessante boeken mee te nemen. Ze gaf me alle vertrouwen dat ik een mooi onderzoek zou neerzetten. Mijn medestagiaires Ellen Daamen en Nicole de Kuyper mogen hier niet ontbreken. Samen hebben we gespard, elkaar gesteund en veel lol gehad bij TriamFloat. Ik vertrouw erop dat ook zij binnenkort een mooie thesis klaar hebben! Ook wil ik mijn ouders erg bedanken voor hun steun tijdens mijn hele studieperiode. Al ruim vijf jaar hebben zij belangstelling getoond voor mijn interesses en achter al mijn studiekeuzes gestaan. En *last but not least* ben ik alle anderen die een bijdrage hebben geleverd aan mijn onderzoek dankbaar. Dank jullie wel allemaal!

Ik wens iedereen die deze thesis in handen krijgt veel plezier met lezen!



## 1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt ten eerste de aanleiding die aan dit onderzoek ten grondslag ligt beschreven om inzicht te geven in de context en de redenen voor de totstandkoming van dit onderzoek. Vervolgens wordt de netwerkorganisatie The Human Network geschetst als verkenning van de organisatie. Het markvenster HR & Leren en Ontwikkelen waar in dit onderzoek de focus op ligt wordt nader uiteen gezet. Vervolgens behandel ik in de probleemstelling, het doel van het onderzoek en de hoofd- en deelvragen die als leidraad voor dit onderzoek dienen. Ik licht de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie kort toe en sluit dit hoofdstuk af met een leeswijzer.

### 1.1 Aanleiding

De huidige tijd waarin we leven is een verwarrende periode. De gevarieerde namen die aan deze periode worden toegekend maken dit duidelijk: de risicosamenleving, *the age of unreason*, *the age of contracting*, de ongekende samenleving, *the audit society* en de symbolische samenleving (Noordegraaf, 2008, p. 49). Deze verscheidenheid aan namen zorgt voor meer verwarring in plaats van dat het deze periode inzichtelijk maakt. Er is een soort wervelstorm van ontwikkelingen gaande die op ons overkomen als een “blur” (Davis & Meyer, 1998, p. 54). Ondanks de complexiteit van deze ontwikkelingen kan een aantal ontwikkelingen onderscheiden worden dat de aanleiding vormt voor dit onderzoek: de globalisering, de kennisintensivering van organisaties, de professionalisering, het stijgende aantal ZZP'ers en de opkomst van samenwerkingsverbanden van ZZP'ers<sup>1</sup>. De ontwikkelingen zet ik hieronder kort uiteen om een beeld te scheppen van de context waarin mijn onderzoeksvraag tot stand is gekomen.

#### Globalisering

De globalisering is een van de ontwikkelingen die aanleiding geeft tot dit onderzoek. Globalisering wil zeggen dat personen en organisaties in de wereld steeds meer met elkaar in verbinding komen te staan en dus minder van elkaar afgebakend zijn aan de hand van grenzen en andersoortige structuren. Waarin uit de globalisering zich? De globalisering manifesteert zich ten eerste in een toenemende fysieke mobiliteit (Buis, 2008). Dit houdt in dat producten en mensen zich fysiek gemakkelijk verplaatsen. Deze ontwikkeling staat sterk in contrast met de tijd van de verzuiling (vanaf de 19<sup>e</sup> eeuw), waarin de samenleving opgedeeld was in verschillende religieuze groepen. Het ‘leefpakket’ waarin onder andere bepaald werd naar welke school en supermarkt je ging, stond voor alle burgers vast. De secularisering, die in gang werd gezet rond 1950, maakte een einde aan deze strikte

---

1 Een aantal van de hier genoemde trends worden beïnvloed door technologisering. Om deze reden zal ik de technologisering niet als aparte trend behandelen, maar in verband met de betreffende trends.



categorisering. Bestaande structuren brokkelden af en de oude religieuze grenzen werden overschreden. De burger kwam hierdoor in contact met personen en organisaties die tot andere religieuze groepen behoorden. Naast de secularisering heeft het beleid van de overheid invloed uitgeoefend op de globalisering. Nieuw economisch beleid waarin privatisering, deregulatie en liberalisering van internationale handel een belangrijke rol gingen spelen, leidde tot nieuwe economische mogelijkheden op lokaal tot internationaal niveau en daarmee tot nieuwe verbindingen tussen gebieden (Castells, 2010, p. 137). Terwijl vroeger het merendeel van de producten en diensten lokaal gebonden was, stromen ze anno 2011 op mondiaal niveau.

Naast de toegenomen fysieke mobiliteit, uit de globalisering zich in de intensivering van communicatie op afstand. Nieuwe communicatievormen - voortgekomen uit de technologisering - zoals e-mail en *social media* vergemakkelijken het leggen en onderhouden van contact met opdrachtgevers op afstand (Castells, 2010, p. 148). Waar vroeger je gehele klantenkring zich binnen de regio bevond, zodat de organisatie voldoende service kon bieden, kun je tegenwoordig door middel van bijvoorbeeld videoconference op afstand vergaderen.

Kortom, de globalisering maakt het voor organisaties mogelijk om zich op potentiële opdrachtgevers overal ter wereld te richten<sup>2</sup> (Elfferich, 2007, p. 10). Dit zorgt ervoor dat meer organisaties zich op dezelfde potentiële klanten richten. De samenleving heeft zich anno 2011 tot een fijnmazige netwerk ontwikkeld (Buis, 2008, p. 3). Om binnen dit netwerk een product of dienst aan de man te brengen, moeten organisaties zich onderscheiden van talloze concurrenten. Dit is mogelijk door bijzondere meerwaarde aan de klanten te leveren.

### Kennisintensivering

De kennisintensivering is een andere ontwikkeling die aanleiding geeft tot dit onderzoek. Het genereren van nieuwe producten en diensten komt door de inzet van nieuwe technologie in een stroomversnelling. De veranderingen in deze zogenaamde vernieuwings-*flow* zijn mogelijk niet ingrijpender dan vroeger, maar ze volgen elkaar in veel sneller tempo op. Aan de basis van deze vernieuwings-*flow* ligt het ontwikkelen van kennis. Immers, zonder nieuwe kennis geen nieuwe ontwikkelingen. Kennis vormt de basis van de maatschappij waarin we leven (Drucker, 1993, p. 263). Nonaka en Takeuchi (1999) stellen het volgende “organisaties moeten niet zonder meer door middel van passieve aanpassing inspelen op een onzekere omgeving, maar dit juist doen door middel van actieve interactie”<sup>3</sup> (p. 66). Dit snelle tempo dwingt organisaties om continu alert te zijn op nieuwe ontwikkelingen om de vooruitgang bij te kunnen benen. Als organisaties reactief handelen lopen ze al een stap achter op hun

---

<sup>2</sup> Voorbeelden hiervan zijn dat er in vele Nederlandse huishoudens Japanse apparatuur gebruikt worden en dat Nederlandse *expats* een aantal jaar in Mexico verblijven om daar nieuwe vestigingen van multinationals op te zetten.

<sup>3</sup> Wat ‘actieve interactie’ precies inhoudt laten Nonaka en Takeuchi (1999) in het midden.



concurrent, die zijn product of dienst bij de volgende opdrachtgevers aanprijst. Tijd wordt dus een steeds belangrijkere factor voor organisaties<sup>4</sup>.

Naast de uitdaging om de snelle vernieuwings-*flow* bij te benen, worden organisaties geconfronteerd met twee andere kennisgerelateerde uitdagingen: de *information overload* en een *lack of meaning*. De *information overload* houdt in dat organisaties te maken hebben met een grote hoeveelheid informatie (Noordegraaf, 2008, p. 52). Ter illustratie: terwijl vroeger de elite alle kennis in handen had, spoort tegenwoordig iedereen met een internetverbinding in enkele seconden via Google elk weetje op. De uitdaging voor organisaties van deze *overload* aan informatie, is om relevante informatie van irrelevante informatie te onderscheiden. Daarnaast is er sprake van een *lack of meaning*. Dit wil zeggen dat de betekenis van informatie omstreden is (Noordegraaf, 2008, p. 52). Doordat informatie afkomstig is uit diverse bronnen, waarin uiteenlopende perspectieven gehanteerd worden, is de betekenis van informatie multi-interpretabel.

De kunst voor organisaties is dus niet langer simpelweg het benutten van kennis. De kunst voor organisaties is om in zo snel mogelijk tempo relevante kennis te selecteren en hier betekenis aan toe te kennen, zodat het ingezet kan worden voor de ontwikkeling van nieuwe producten of diensten. Hierdoor zijn processen omtrent kennis een steeds belangrijker aandachtsgebied ten behoeve van de continuïteit van organisaties.

### Professionalisering

De professionalisering is tevens een van de ontwikkelingen die aanleiding geeft tot dit onderzoek. De kennisintensivering - zoals geschetst in het bovenstaande - heeft een grote invloed op het soort arbeid dat organisaties behoeven. Dankzij technologische ontwikkelingen zijn standaard werkzaamheden grotendeels door machines vervangen. Deze vervanging zorgt voor de behoefte aan een ander type medewerker<sup>5</sup> (Wierdsma & Swieringa, 2007). Het vraagt om medewerkers die *out the box*<sup>6</sup> kunnen denken en bij kunnen dragen aan het innovatieve vermogen van organisaties. Het gaat om typisch kenniswerk (Drucker, 1993). De omslag van arbeidsintensief werk naar (kennisintensieve) dienstverlening is zichtbaar in een afname van het aantal arbeidsintensieve organisaties en een groeiend aantal dienstverlenende organisaties in de Nederlandse economie ([www.cbs.nl](http://www.cbs.nl), geraadpleegd op 7 augustus 2011; zie bijlage 1). Aangenomen wordt namelijk dat maar liefst vijftig procent van de dienstverleners kennisintensief werk verricht (Derix,

---

4 Sveiby durft in zijn boek 'Kennis als bedrijfskapitaal' (1998, p. 150) zelfs te beweren dat tijd in plaats van geld, het betaalmiddel is op geïnformatiseerde markten. Tijd is volgens hem schaarser dan geld.

5 De managementgoeroe Drucker (1993) spreekt over de val van de arbeider en roept de benaming 'kenniswerker' in het leven.

6 Onder *out of the box*-denken versta ik creatieve gedachten aangaande de processen of producten in organisaties, waarbij afgeweken wordt van de gebruikelijke perspectieven.



2000, p. 12). Dit houdt in dat er een professionaliseringslag gaande is. Dit type medewerker - in dit onderzoek de professional genoemd - vraagt om een andere managementvorm. Traditionele regels en structuren, gericht op standaardisatie en bureaucratie, leveren bij productiemedewerkers efficiënt productiewerk, maar belemmeren juist het functioneren van professionals. Professionals vragen om een omgeving die hun professionalisering stimuleert. Een van de omgevingen die professionalisering stimuleert is een organisatievorm, waarin openheid, vertrouwen en zelfverantwoordelijkheid centraal staan. Een voorbeeld hiervan is de netwerkorganisatie. Deze organisatievorm wordt in hoofdstuk 3 uiteen gezet.

### **Toename aantal Zelfstandigen Zonder Personeel**

Een andere aanleiding tot dit onderzoek betreft het aantal Zelfstandigen Zonder Personeel (ZZP'ers). Het afgelopen decennium is het aantal ZZP'ers fors gestegen. Inmiddels zijn er al meer dan 722.000 ZZP'ers werkzaam in Nederland ([www.csb.nl](http://www.csb.nl), geraadpleegd op 28 augustus 2011). Steeds meer medewerkers nemen ontslag om als zelfstandige ondernemer aan de slag te gaan<sup>7</sup>. Alhoewel ze in juridische optiek zelfstandig werken, werken ze in de praktijk juist veel samen met organisaties en andere ZZP'ers.

### **Opkomst van samenwerkingsverbanden tussen ZZP'ers**

De laatste aanleiding voor dit onderzoek is de opkomst van samenwerkingsverbanden tussen ZZP'ers. Specifiek voor The Human Network HR (THN HR)<sup>8</sup> geldt dat zij signaleert dat ZZP'ers zich steeds meer verenigen in samenwerkingsverbanden en in dergelijke verbanden werken in plaats van via (detacherings)organisaties, zoals THN HR. Gezien de detachering van ZZP'ers voor THN HR een zeer belangrijke component van de organisatie is, zal de dienstverlening van THN HR aanzienlijk krimpen indien de ZZP'ers waar zij mee samenwerkt ervoor kiezen om in dergelijke samenwerkingsverbanden te gaan werken. THN HR wil daarom meerwaarde creëren voor ZZP'ers om van THN HR een (meer) aantrekkelijke organisatie te maken voor ZZP'ers en hen daarmee aan THN HR te verbinden. Deze aantrekkelijke meerwaarde zoekt THN HR in het aanbieden van mogelijkheden tot gezamenlijke kenniscreatie. Kortom, de aanname van THN HR is dat gezamenlijk kenniscreatie meerwaarde aan ZZP'ers zal leveren, waardoor zij zich zullen verbinden aan THN HR en THN HR haar dienstverlening kan waarborgen.

---

<sup>7</sup> Steeds meer mensen besluiten als zelfstandige aan het werk te gaan om de reden dat de oude arbeidsovereenkomst hen niet meer de zekerheid biedt die ze wensen. Deze trend is in het hele Westen zichtbaar. Aangedreven door het streven naar vrijheid (Born, 2009, p. 18), onafhankelijkheid, het realiseren van een missie en het belijden van een passie, maken ze de stap naar deze vorm van ondernemerschap (Van den Hoff, 2010).

<sup>8</sup> Uitleg over de organisatie THN HR volgt in paragraaf 1.2.





## Samengevat

Bovengenoemde ontwikkelingen zetten organisaties aan het denken over nieuwe manieren om hun continuïteit in deze hedendaagse samenleving te kunnen waarborgen. Het bewustzijn dat organisaties zich bevinden in de globaliserende wereld, waarin de fysieke mobiliteit sterk is toegenomen en de communicatie intensiveert groeit. Daarbij ontwikkelen producten en diensten zich in een sneltreinvaart, waardoor organisaties een type professional nodig hebben dat geen standaard werk verricht, maar zich juist richt op innovatie. Met de toename van het aantal ZZP'ers - die zich tevens steeds meer verenigen in samenwerkingsverbanden - in het achterhoofd, oriënteren organisaties zich op nieuwe manieren om hun bestaansrecht te behouden. In dit onderzoek zal deze nieuwe manier geput worden uit het motiveren van ZZP'ers om deel uit te maken van een netwerk om de organisatie met een focus op kenniscreatie. De leidende aanname luidt als volgt: in samenwerking met ZZP'ers kan een constructief netwerk gevormd worden dat door middel van kenniscreatie meerwaarde levert en daarmee organisaties in staat stelt te overleven in de hedendaagse complexe samenleving.

## 1.2 Organisatiebeschrijving The Human Network

In deze paragraaf wordt een beeld geschetst van de organisatie waar het onderzoek uitgevoerd wordt: The Human Network (THN). Ten eerste wordt de dienstverlening van THN beschreven. Daarna zoom ik in op het onderdeel van THN waar het onderzoek uitgevoerd wordt: het marktvenster THN HR. Daarna komen de missie, de visie en de kernwaarden aan bod, gevolgd door een uitleg van de structuur. Vervolgens behandel ik de samenwerking van THN HR met ZZP'ers binnen het netwerk waarin THN zich bevindt. Hierbij besteed ik aandacht aan een kenmerk van netwerkorganisaties dat een scherpe afbakening van de organisatie met zijn context compliceert.

### Netwerkorganisatie The Human Network

THN is een profit-organisatie die gevestigd is in Utrecht. Ze is gespecialiseerd in het flexibel inzetten en contracteren van hoogopgeleide en ervaren professionals bij (middel)grote organisaties. THN is werkzaam op het gebied van Human Resource Management, opleidings- en onderwijskunde, ICT, test- en kwaliteitsmanagement, project- en procesmanagement, interim-management, financiën en techniek ([www.thehumannetwork.nl](http://www.thehumannetwork.nl), geraadpleegd op 22 maart 2011). THN is in 2002 door drie organisaties opgericht vanuit facilitaire overwegingen<sup>9</sup>. Anno 2011 zoekt de directie van THN naar mogelijkheden om de

---

<sup>9</sup> Door de drie organisaties samen in een pand te vestigen, konden de faciliteiten gedeeld worden.



samenwerking tussen de organisaties breder te trekken dan het delen van faciliteiten<sup>10</sup> (persoonlijke communicatie met M. Luttik, 23 maart 2011).

### Het marktvenster The Human Network HR & Leren en Ontwikkelen

In dit onderzoek leg ik de focus op het marktvenster HR & Leren en Ontwikkelen (THN HR). Dit doe ik om de reden dat de gezamenlijke omvang van de vijf marktvensters te groot is om te onderzoeken binnen de beschikbare tijd<sup>11</sup>. Bovendien bleek uit persoonlijke communicatie (met B. Zandsteeg, 20 mei 2011) dat elke organisatie samenwerkt met eigen ZZP'ers. Relevante informatie aangaande kenniscreatie met ZZP'ers en THN bevindt zich dus op het niveau van de aparte organisaties. Om deze reden is het interessanter om dieper in te zoomen op een select aantal organisaties in plaats van op het overkoepelende niveau van THN. Gezien de context van de netwerkorganisatie THN, zal ik in dit onderzoek het perspectief van de netwerkbenadering hanteren<sup>12</sup>. Mijn keuze voor THN HR komt voort uit het feit dat de onderzoeksvraag omtrent kenniscreatie met ZZP'ers afkomstig is uit dit marktvenster.

THN HR bestaat uit twee organisaties: TriamFloat en Giraffe HR. TriamFloat biedt opleidingskundige dienstverlening. Haar kernactiviteiten zijn opleidings- en organisatieadvies, beleid en onderzoek en ontwerp en ontwikkeling. TriamFloat heeft circa 40 vaste medewerkers in dienst en circa 200 ZZP'ers. Giraffe HR biedt advies en interim-management op het gebied van Human Resource Management. Ze is gespecialiseerd in personeelsverplaatsing, optimalisatie van HR-processen en talentmanagement. Giraffe HR heeft circa 20 vaste medewerkers in dienst en ze werkt samen met circa 100 ZZP'ers.

### De missie, de visie en de kernwaarden

De missie van THN is tweeledig. De slogan 'eenheid in verscheidenheid' geeft de combinatie van de eigen identiteit en de focus op de markt van de organisaties en hun gemeenschappelijke ambities binnen THN weer (persoonlijke communicatie met M. Luttik, 23 maart 2011). Enerzijds is de missie extern gericht met het doel om bij te dragen aan de continuïteit en performanceverbetering in alle bedrijfskritieke onderdelen in (middel)grote organisaties door het leveren van flexibel personeel. Aan de andere kant is de missie intern gericht op haar medewerkers. THN streeft ernaar een werkomgeving te creëren waarin mensen worden uitgedaagd te ondernemen, kennis met elkaar te delen en grote

---

<sup>10</sup> De wens om de samenwerking breder te trekken komt naar voren uit de missiebeschrijving (zie 1.2).

<sup>11</sup> Het is niet mogelijk om enkele sectoren *at random* te kiezen en deze als representatieve afspiegeling te nemen voor de gehele Human Network omdat de samenwerkingsverbanden met ZZP'ers per marktvenster erg verschillen (persoonlijke communicatie met Miranda Luttik, 23 maart 2011).

<sup>12</sup> Het perspectief van de netwerkbenadering wordt in hoofdstuk 3 uitgebreid uiteen gezet.



ontwikkelingsprongen te maken. De missie van THN HR luidt als volgt: wereldberoemd worden in Nederland (persoonlijke communicatie met H. van der Velden, 20 april 2011).

De visie van THN is gefocust op een krachtige, maar gecontroleerde groei van de organisatie. Deze groei poogt zij te realiseren door de twaalf autonome organisaties binnen het eigen marktgebied te ontwikkelen, nieuwe organisaties op in nichemarkten op te richten en acquisities aan te gaan met complementaire bedrijven.

Binnen THN staan zeven kernwaarden centraal: integriteit, authenticiteit, verantwoordelijkheid, resultaatgerichtheid, respect, samenwerking en lef (bedrijfsinformatie THN, z.j.).

### De organisatiestructuur

De organisatiestructuur van THN is opgebouwd uit verschillende lagen (zie bijlage 2): de organisaties, de marktvensters en THN. Aan de basis van THN liggen twaalf organisaties<sup>13</sup>. Deze organisaties zijn ingedeeld in vijf marktvensters<sup>14</sup>: ICT, HR & Leren en Ontwikkelen, Proces & Control, New Business en Staffing Management. Wat de bestuurlijke structuur van THN betreft, staan aan de top van THN de aandeelhouders. Een van de aandeelhouders is tevens algemeen directeur en directeur van een marktvenster. Daarnaast is er een financieel directeur en zijn er nog drie directeuren voor de overige marktvensters. De organisaties binnen de marktvensters worden gemanaged door een of meerdere Business Unit Managers. De Business Unit Managers geven leiding aan de consultants.

### ZZP'ers in het netwerk van The Human Network

Het netwerk rondom THN reikt verder dan de structuur, zoals in de bovenstaande alinea beschreven. Een netwerkorganisatie is een complex, diffuus systeem. Terwijl bij traditionele organisaties de organisatie *an sich* duidelijk te onderscheiden is van diens context, wordt in een netwerkorganisatie de veel aandacht besteed aan andere betrokken partijen in het netwerk. De context is daardoor minder duidelijk te onderscheiden van de kern van de organisatie. In dit onderzoek stel ik dat alle professionals die binnen het bestuurlijke organogram werkzaam zijn tot de vaste kern van de organisatie behoren.

Elke organisatie binnen THN HR werkt samen met ZZP'ers (zie bijlage 3). Het samenwerkingsverband met ZZP'ers kan verschillende vormen aannemen. ZZP'ers werken 95% van de tijd via THN voor een opdrachtgever (persoonlijke communicatie met B. Zandsteeg, 20 mei 2011). Daarnaast kunnen zij ingehuurd worden voor interne klussen om bijvoorbeeld kennis te ontwikkelen.

---

13 De twaalf organisaties die deel uitmaken van de vaste structuur van The Human Network zijn: Qoppo Test- en Kwaliteitsmanagement, Superconsult, XAPConsult, BIConsult, Giraffe IT, Giraffe HR, TriamFloat, PlusTalent Interim Management, PlusTalent Finance, Qoppo Project- en Procesmanagement, Yellotec en Flexstaffing.

14 Een marktvenster is een indeling van organisaties die werkzaam zijn op een zelfde soort dienstverlening.



### 1.3 Probleemstelling

In deze paragraaf worden de doelstelling en de daaruit voortkomende vraagstelling beschreven. De vraagstelling bestaat uit een onderzoeksvraag, die is uitgesplitst in een viertal deelvragen.

#### Doelstelling

Uit de aanleiding is naar voren gekomen dat de huidige dynamiek in de samenleving organisaties uitdaagt om samen te werken met ZZP'ers om gezamenlijk kennis te creëren. De doelstelling die hier uit voortkomt is inzicht te verwerven in hoeverre de netwerkbenadering van THN HR het mogelijk maakt om ZZP'ers te motiveren om met THN HR kennis te creëren.

#### Vraagstelling

Naar aanleiding van de doelstelling is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

*“In hoeverre stelt de netwerkbenadering van THN HR de organisatie in staat om ZZP'ers te motiveren tot gezamenlijke kenniscreatie?”*

De hoofdvraag is uitgesplitst in vier deelvragen:

1. *“Wat is volgens de literatuur de visie van een netwerkorganisatie op kenniscreatie?”*
2. *“Welke factoren hebben volgens de literatuur invloed op de motivatie van ZZP'ers om kennis te creëren met andere partijen?”*
3. *“Hoe ziet de visie op kenniscreatie met ZZP'ers in de netwerkorganisatie THN HR eruit?”*
4. *“Welke factoren hebben invloed op de motivatie van ZZP'ers om kennis te creëren met THN HR?”*

### 1.4 Relevantie van dit onderzoek

Hieronder wordt uiteengezet op welke wijze dit onderzoek een bijdrage beoogt te leveren aan de wetenschap en de maatschappij.

#### Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant omdat het beoogt inzicht te geven in wetenschappelijke kennis op het gebied van netwerkorganisaties en de relatie tussen kennis en samenwerkingsverbanden. Netwerkorganisaties en de relatie tussen kennis en samenwerkingsverbanden zijn beiden relatief nieuwe gebieden in de wetenschap. In netwerkorganisaties worden organisatieprocessen vanuit een andere visie benaderd dan



vanuit de traditionele organisaties, waar wel veel wetenschappelijk kennis over bestaat. Daarnaast is het in verband brengen van kennis met samenwerkingsrelaties in netwerkorganisaties een relatief nieuw onderwerp in de wetenschap.

### Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek is maatschappelijke relevant, omdat het beoogt een bijdrage te leveren aan de Nederlandse kenniseconomie. Meer zicht op het gebied van kenniscreatie en het bundelen van krachten in een netwerk, vergroot het vermogen van Nederlandse organisaties om te innoveren. Het innovatief vermogen draagt bij aan de continuïteit van de organisaties en daarmee aan de Nederlandse economie.

## 1.5 Leeswijzer

In de bovenstaande inleiding zijn de aanleidingen die aan dit onderzoek ten grondslag liggen, de organisatie THN en de probleemstelling geschetst en is de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie besproken.

In hoofdstuk 2 behandel ik de onderzoeksmethoden. Hierin verantwoord ik ten eerste de onderzoeksstrategie. Daarna volgt een beschrijving van de aanpak van de literatuurstudie (die in hoofdstuk 3 aan bod komt). Ik geef de interviewmethode als methode voor dataverzameling weer. Vervolgens beschrijf ik de twee groepen respondenten (consultants en leidinggevenden van THN HR en ZZP'ers) en behandel ik de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek. Ik sluit het hoofdstuk af met een verantwoording als het gaat om ethische principes.

Hoofdstuk 3 bevat een literatuurstudie op het gebied van kenniscreatie in de huidige samenleving. Hierin haal ik verschillende wetenschappelijke perspectieven op kennis aan en ga ik dieper in op de netwerkbenadering die centraal staat in dit onderzoek. Als aanvulling op deze wetenschappelijke perspectieven behandel ik twee publicaties uit de praktijk. Vervolgens bespreek ik een kenniscreërend samenwerkingsverband (*Community of Practice (CoP)*) en behandel ik de factoren die in dit samenwerkingsverband aanwezig horen te zijn om ZZP'ers te motiveren tot deelname eraan. Ik sluit dit hoofdstuk af met een conclusie die antwoord geeft op deelvraag 1 en 2.

De resultaten van het empirisch onderzoek worden in hoofdstuk 4 behandeld. In het eerste deel van het hoofdstuk ga ik in op de netwerkbenadering die THN HR hanteert aan de hand van de resultaten die voort zijn gekomen uit de interviews met consultants en leidinggevenden van THN HR. In het tweede deel van het hoofdstuk ga ik in op de factoren die ZZP'ers motiveren tot kenniscreatie met THN HR aan de hand van alle interviews. Ik sluit dit hoofdstuk af met een conclusie die antwoord geeft op deelvraag 3 en 4.



In hoofdstuk 5 geef ik de conclusie van dit onderzoek weer. Hierbij schenk ik bijzondere aandacht aan in hoeverre de organisatie een netwerkorganisatie is en aan in hoeverre de organisatie voldoet aan de voorwaarden van CoP's. Tot slot geef ik antwoord op de hoofdvraag van het onderzoek.

De discussiepunten van het onderzoek behandel ik in hoofdstuk 6. Ik bespreek in dit hoofdstuk of de belangrijkste verwachtingen wel of niet uitgekomen zijn, wat de sterke, minder sterke punten en kanttekeningen zijn en ik geef een suggestie voor vervolgonderzoek.

In hoofdstuk 7 geef ik enkele aanbevelingen voor THN HR om ZZP'ers te motiveren tot kenniscreatie met de organisatie.



## 2. Methoden

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de methoden en technieken van het onderzoek. Allereerst behandel ik de strategie die ik passend acht voor dit onderzoek. Hierop volgt een uitleg van de literatuurstudie en de begrippen die hieraan richting hebben gegeven: kennismanagement, kenniscreatie, netwerkorganisatie en motivatie. Op basis van het analytisch kader zijn de interviews opgesteld die hierna beschreven worden. Hierop volgt een beschrijving van de analysemethoden en behandel ik de validiteit en de betrouwbaarheid van het onderzoek. Daarna wordt de onderzoekspopulatie - bestaande uit consultants en leidinggevendenden van THN HR en ZZP'ers - beschreven. Het hoofdstuk sluit ik af met het behandelen van de ethische criteria die ik in dit onderzoek hanteer om respectvol met alle betrokkenen in dit onderzoek om te gaan.

### 2.1 Verantwoording onderzoeksstrategie

In dit onderzoek wordt een interpretatieve onderzoeksopvatting gehanteerd (Boeije, 2006), om de reden dat ik een alledaagse onderzoekssituatie in zijn contextualiteit wil doorgronden. Op kwalitatieve wijze - door middel van interviews - verzamel ik gegevens over de onderzoekspopulatie. Dit onderzoek is inductief en deductief van aard, gezien ik aan de hand van onderzoek in de empirie een theoretisch inzicht probeer te formuleren en vervolgens de bevindingen weer toets aan de theorie (Baarda, De Goede & Teunissen, 2009).

Alvorens te beginnen met dit onderzoek heb ik gesprekken gevoerd met informanten, die werkzaam zijn bij THN HR ter oriëntatie op de netwerkorganisatie THN HR. De context van de netwerkorganisatie wordt beschouwd als een conditie waarin de kenniscreatie plaatsvindt en speelt een belangrijke rol in het beantwoorden van de onderzoeksvraag. De netwerkbenadering die THN stelt te hanteren dient namelijk als perspectief op kenniscreatie binnen THN HR en vanuit deze benadering wordt al dan niet voldaan aan de factoren die ZZP'ers motiveren om kennis te creëren.

### 2.2 Literatuuronderzoek

Voorafgaand aan de dataverzameling is een analytisch kader gevormd door middel van een studie naar wetenschappelijke literatuur, bronnen uit de praktijk en velddocumenten van THN HR. Het analytisch kader scheidt een beeld van de theoretische begrippen en mijn aannames over de netwerkbenadering en de motivatie van ZZP'ers om met THN HR kennis te creëren.



Aan de hand van de literatuur is een antwoord geformuleerd op deelvraag 1 en 2. Daarnaast diende de literatuur als basis voor de ontwikkeling van een analytisch kader voor het toetsen van de data.

Gezien dit onderzoek exploratief van aard is, heb ik in de eerste fase begrippen gehanteerd die leidend zijn geweest om op zo efficiënt mogelijke wijze het analytisch kader neer te zetten.

De onderstaande begrippen waren leidend voor het analytisch kader:

*Kennismanagement*: de manier waarop kennisprocessen binnen een organisatie worden vormgegeven

*Kenniscreatie*: het proces en resultaat van het ontwikkelen en borgen van nieuwe kennis

*Netwerkorganisatie*: een organisatievorm waarin zelfsturing van medewerkers en samenwerking met externe partijen een grote rol spelen

*Motivatie*: de bereidheid tot handelen op basis van bepaalde motieven

Bovenstaande begrippen - zowel het Nederlandse begrip als de Engelse vertaling ervan - dienden als zoektermen voor de literatuurstudie. In verschillende catalogussen en zoekmachines<sup>15</sup> heb ik binnen de vakgebieden van bestuurs- en organisatiewetenschap en de sociale wetenschappen gezocht naar digitale en papieren publicaties en boeken. Daarnaast heb ik van mijn scriptie- en stagebegeleiders aanvullende bronnen ontvangen.

Ik heb voornamelijk gebruik gemaakt van wetenschappelijke bronnen. Daarnaast heb ik actuele niet-wetenschappelijke publicaties en velddocumenten van THN HR gebruikt als aanvulling op de wetenschappelijke bronnen<sup>16</sup>.

### 2.3 Interviews als methode voor dataverzameling

De dataverzameling vindt plaats door middel van interviews. Er worden twee type respondenten geïnterviewd: consultants en leidinggevenden van THN HR en ZZP'ers.

Als eerste worden de consultants en leidinggevenden van THN HR geïnterviewd. Deze interviews dienen om een beeld te krijgen van netwerkvisie die THN HR hanteert en een beeld van in welke mate THN HR voldoet aan de factoren die ZZP'ers motiveren tot

---

<sup>15</sup> Ik heb onder andere gebruik gemaakt van de volgende catalogussen en zoekmachines: catalogus Universiteitsbibliotheek Utrecht, Omega, catalogus Bibliotheek Utrecht en Google Scholar.

<sup>16</sup> In de literatuurstudie staat telkens vermeld van welk type bron gebruik is gemaakt.





kenniscreatie. Aan de hand van deze interviews worden deelvraag 3 en gedeeltelijk deelvraag 4 beantwoord. De bevindingen van de interviews met de consultants en de leidinggevenden van THN HR vormen samen met het analytisch kader de input voor de interviews met de ZZP'ers. Aan de hand van deze interviews wordt deelvraag 4 gedeeltelijk beantwoord.

In dit onderzoek gebruik ik semigestructureerde interviews. De te onderzoeken begrippen zijn hierin opgenomen als topics<sup>17</sup>. De topics zijn voortgekomen uit de literatuurstudie. Ze zijn in een 'psychologisch' logische volgorde geordend<sup>18</sup>. Voor elke topic zijn verschillende open vragen geformuleerd om suggestiviteit te voorkomen. Leidend voor het opstellen van de vragen was mijn uitgangspunt zo min mogelijk op bepaalde antwoorden aan te sturen, zodat respondenten zoveel mogelijk eigen onderwerpen in konden brengen (Hart, Boeije & Hox, 2006). Vooraf aan de dataverzameling is het interview besproken met informanten van THN HR<sup>19</sup>. Naar aanleiding van deze interviews heb ik besloten in dit onderzoek meer nadruk te leggen op de netwerkvisie van THN HR dan ik in eerste instantie voor ogen had, omdat deze visie - mede volgens de informanten - invloed uit zou oefenen op het motiveren van ZZP'ers voor kenniscreatie met THN HR.

De interviews worden *face-to-face* afgenomen omdat ik op deze manier kan doorvragen in het geval dat ik denk dat de respondent informatie achterhoudt en zodat ik kan reageren op de houding van de respondent. Dit betekent dat ik - door naar de houding van de respondent te kijken - kan bepalen of de respondent zich nog op zijn gemak voelt en ik bijvoorbeeld een pauze in moet lassen. Tijdens de interviews neem ik zelf een open houding aan om het vertrouwen van de respondent te winnen, zodat deze meer geneigd is om voluit te spreken (Hart et al., 2006).

Het interview start met een introductie vanuit de respondent en mijzelf als onderzoeker. Na deze introductie vertel ik dat het onderzoek anoniem is om de respondent zoveel mogelijk vertrouwelijk informatie te laten vertellen<sup>20</sup>. Vervolgens vraag ik om toestemming om het gesprek op te nemen<sup>21</sup>. Hierop volgt een korte uitleg over het onderwerp en de opbouw van het interview. Om de respondent te stimuleren om te vertellen over de topics, is de eerste vraag een brede openingsvraag, waar de respondent vlot over kan praten. Door middel van doorvragen win ik zoveel mogelijk informatie van de respondent in. Als hulpmiddel tijdens

---

<sup>17</sup> De topiclijsten zijn in bijlage 6 en 7 opgenomen.

<sup>18</sup> Van deze 'psychologisch' logische volgorde kan afgeweken worden, indien respondenten bepaalde topics al besproken hebben of tussen bepaalde topics een verband gelegd kan worden tijdens de interviews.

<sup>19</sup> De informanten betreffen mijn stagebegeleidster Brenda Zandsteeg en medestagiaires Ellen Daamen en Nicole de Kuyper.

<sup>20</sup> Alle informatie in dit onderzoek is geanonimiseerd en daardoor niet te herleiden naar personen.

<sup>21</sup> Alle respondenten gaven akkoord om het interview op te nemen.



de interviews hanteer ik een synoniemenlijst om het doorvragen te vergemakkelijken, doordat bij een andere formulering de vragen meer afwisselend lijken. Tevens probeer ik door middel van het herhalen van de tekst van de respondent, de respondent door te laten praten over bepaalde topics. In de afsluiting krijgt de respondent de mogelijkheid om vragen te stellen of opmerkingen te maken. Daarnaast dient de afsluiting als manier om het gesprek op prettige wijze te beëindigen (Hart et al., 2006).

## 2.4 Analysemethoden

De dataverzameling en data-analyse wisselen elkaar af en zijn dus als het ware geïntegreerd. De dataverzameling vindt plaats totdat er inhoudelijke verzadiging van de onderzoeksgegevens optreedt. De saturatie controleer ik door middel van constante vergelijking. Dit wil zeggen dat ik steeds na enkele interviews controleer of er nog nieuwe resultaten uit naar voren komen (Baarda et al., 2009). Alle interviews worden op onderstaande wijze geanalyseerd.

De analysemethoden van de gegevens bestaat uit open coderen, axiaal coderen en selectief coderen. De interviews worden uitgetypt en in tekstfragmenten verdeeld. Deze tekstfragmenten worden vervolgens open gecodeerd. Dit wil zeggen dat ik ze voorzie van een code die de lading zo goed mogelijk dekt. De interviews met de consultants en leidinggevenden van THN HR heb ik apart gecodeerd van de interviews met de ZZP'ers. Belangrijke codes voor de interviews met de consultants en leidinggevenden van THN HR waren: 'samenwerking', 'vertrouwen', 'verwachtingen', 'netwerk', 'op het netvlies houden', 'rol' en 'commercieel belang'. Belangrijke codes voor de interviews met de ZZP'ers waren: 'onafhankelijk', 'plezier', 'vertrouwen', 'klik', 'visie delen', 'afspraken', 'elkaar aanvullen' en 'behoefte'. Vervolgens heb ik de codes geanalyseerd en geordend om een structuur over alle interviews samen te ontdekken. Dit proces wordt axiaal coderen genoemd. Aan de hand van selectief coderen heb ik codes in een theoretisch model ondergebracht. In de resultaten worden de onderdelen van deze theorie behandeld. Aan de hand van empirische data - in de vorm van citaten - worden de resultaten geïllustreerd (Baarda et al., 2009).

## 2.5 Validiteit en betrouwbaarheid

Het is belangrijk dat de betrouwbaarheid zo groot mogelijk is. Dit betekent dat er zo min mogelijk toevallige fouten - als gevolg van bijvoorbeeld tikfouten of toevallige situationele omstandigheden bij de dataverzameling - gemaakt mogen worden (Hart et al., 2006). Om de betrouwbaarheid te vergroten heb ik de topics zo eenduidig mogelijk gedefinieerd om het meetinstrument zo nauwkeurig mogelijk maken. Tevens heb ik de data zo consequent mogelijk verzameld en geanalyseerd om de kans op toevallige fouten in de resultaten te beperken. Door middel van *peer-debriefing* is de verzameling en analyse van data door



collega's gecontroleerd<sup>22</sup>. Omdat verlate registratie van de data de betrouwbaarheid kan verstoren, zijn de interviews met een recorder opgenomen en zijn er tijdens de interviews direct aanvullende aantekeningen gemaakt. Ik heb de controleerbaarheid van de betrouwbaarheid zo groot mogelijk gemaakt door verantwoording af te leggen over de onderzoeksopzet en –strategie, door zo transparant mogelijk mijn bevindingen te rapporteren aan de hand van verwijzingen naar empirische data en door eigen aannames duidelijk te expliciteren (Baarda et al., 2009).

Het is tevens van belang dat de validiteit zo groot mogelijk is. De interne validiteit van een onderzoek is hoog als systematische fouten, die de causale interpretatie van het onderzoek kunnen beïnvloeden, beperkt zijn. Deze validiteit heb ik zo hoog mogelijk gemaakt door de onderzoeksopzet en –strategie uitgebreid en beargumenteerd uiteen te zetten. Dit zorgt tegelijkertijd voor controleerbaarheid van het onderzoek. Ik heb bijvoorbeeld gekozen voor interviews als onderzoeksinstrument, omdat deze goed aansluiten bij de explorerende en toetsende aard van de onderzoeksvraag. Respondenten krijgen in interviews namelijk veel ruimte om nieuwe onderwerpen ter sprake te brengen (Baarda et al., 2009). De externe validiteit is hoog als systematische fouten, die ervoor zorgen dat het onderzoek niet gegeneraliseerd kan worden naar andere contexten, beperkt zijn. De externe validiteit van dit onderzoek beperkt zich tot vergelijkbare casussen van netwerkorganisaties op HR en educatiegebied, omdat THN HR-specifieke kenmerken een belangrijke rol spelen in dit onderzoek.

## 2.6 Beschrijving van de respondenten

In dit onderzoek bestaan twee groepen respondenten: de consultants en de leidinggevenden van THN HR en de ZZP'ers<sup>23</sup>. Deze twee groepen worden in het onderstaande beschreven.

### Consultants en leidinggevenden van THN HR

Ten eerste neem ik interviews af met consultants en leidinggevenden van THN HR. De personen zijn geworven via een interne mailing en nemen op vrijwillige basis deel aan de interviews. Het betreffen de directeur van THN HR, twee leidinggevenden (Business Unit Managers) en een consultant. Allen zijn professionals die werkzaam zijn op het gebied van educatie of HR. Van beide organisaties (TriamFloat en Giraffe HR) zijn personen vertegenwoordigd, wat bijdraagt aan de validiteit. De directeur vertegenwoordigt beide

---

<sup>22</sup> De *peer-debriefing* heeft plaats gevonden door mijn stagebegeleidster Brenda Zandsteeg en medestagiaires Ellen Daamen en Nicole de Kuyper. Met deze collega's heb ik overlegd over verschillende onderwerpen – van analysemethoden tot taalgebruik – en zij hebben feedback gegeven op onderdelen van het onderzoek.

<sup>23</sup> Ik heb de respondenten een nummer toegewezen. In bijlage 5 is zichtbaar welke respondenten consultant of leidinggevende van THN HR zijn of ZZP'er.



organisaties. Een leidinggevende en consultant vertegenwoordigen TriamFloat. Een leidinggevende vertegenwoordigt Giraffe HR.

### ZZP'ers

Na de interviews met de consultants en de leidinggevenden van THN HR neem ik interviews af met ZZP'ers. De onderzoekspopulatie van ZZP'ers bestaat uit ZZP'ers die na 1 januari 2008 contact hebben gehad met THN HR<sup>24</sup>. Leidend voor het selecteren van ZZP'ers is mijn aanname dat ZZP'ers met meer contact met THN HR meer relevante informatie kunnen geven over hun motivatie om met THN HR samen te werken. Om deze reden heb ik ervoor gekozen ZZP'ers te betrekken die intensiever contact hebben met THN HR. Via een database met contactgegevens benader ik de ZZP'ers. Allen nemen op vrijwillige basis deel aan de interviews<sup>25</sup>. De ZZP'ers zijn net als de consultants en leidinggevenden van THN HR professionals op het gebied van HR of educatie. In tegenstelling tot de consultants en leidinggevenden van THN HR zijn ZZP'ers niet gebonden aan THN HR. ZZP'ers kunnen ook voor andere organisaties werken. In dit onderzoek zullen zowel ZZP'ers worden geïnterviewd die verbonden zijn aan TriamFloat als ZZP'ers die verbonden zijn aan Giraffe HR om beide organisaties te vertegenwoordigen, wat bijdraagt aan de validiteit. In totaal worden elf ZZP'ers geïnterviewd, waarvan zeven ZZP'ers verbonden zijn aan TriamFloat en vier ZZP'ers verbonden zijn aan Giraffe HR.

## 2.7 Ethische verantwoording

De uitvoering van dit onderzoek is ethisch verantwoord doordat ik me aan een viertal criteria houd: de respondenten nemen slechts op vrijwillige basis deel; de gegevens worden anoniem verwerkt; resultaten die nadelig kunnen uitvallen voor de respondenten worden niet vermeld en er wordt transparant en eerlijk gecommuniceerd over alle zaken omtrent dit onderzoek naar alle betrokkenen bij dit onderzoek. Bovendien worden er geen gegevens aan derden verstrekt zonder akkoord van de opdrachtgever THN HR (Baarda et al., 2009).

---

<sup>24</sup> ZZP'ers die langer dan drie jaar geleden voor het laatst contact hebben gehad met THN HR laat ik buiten beschouwing, omdat zij waarschijnlijk minder relevante informatie voor dit onderzoek kunnen verstrekken.

<sup>25</sup> Ik heb de bereidheid van de ZZP'ers om mee te werken aan het onderzoek te verhoogt door de interviews maximaal een uur te laten duren en door ze op een locatie en tijdstip naar wens van de ZZP'er te laten plaats vinden. Alle benaderde ZZP'ers waren bereid mee te werken aan het onderzoek.



### 3. Theoretische duiding van de motivatie voor kenniscreatie in de *network society*

In dit hoofdstuk worden de centrale begrippen van dit onderzoek beschreven. Deze begrippen worden vanuit verschillende theorieën geduid en vervolgens geprojecteerd op de organisatie THN HR. De begrippen dienen als oriëntatie op het onderzoeksonderwerp en vormen de basis van het onderzoeksinstrument en het kader voor de analyse van de onderzoeksresultaten. Ik geef in dit hoofdstuk antwoord op de eerste en de tweede deelvraag: “Wat is volgens de literatuur de visie van een netwerkorganisatie op kenniscreatie?” en “Welke factoren hebben volgens de literatuur invloed op de motivatie van ZZP’ers om kennis te creëren met andere partijen?”.

Het hoofdstuk is als volgt opgebouwd. Ten eerste geef ik een overzicht van de benaderingen en definities van kennis om de complexiteit van het begrip te duiden. Daarna zet ik de netwerkbenadering verder uiteen. Dit gedeelte is gebaseerd op wetenschappelijke bronnen, die empirisch onderbouwd zijn. Aan de hand van twee praktijkvoorbeelden verduidelijk ik de netwerkbenadering. Deze voorbeelden zijn gebaseerd op bronnen uit de alledaagse praktijk. Ze zijn bedoeld om een inspirerende visie op netwerkorganisaties en kenniscreatie te schetsen die aanzet tot nieuwe vormen van organiseren. Hierna presenteer ik een voorbeeld van kenniscreërende samenwerkingsverbanden - Communities of Practice - gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek. Deze samenwerkingsverbanden onderscheiden zich op een aantal essentiële elementen van andere samenwerkingsverbanden. Deze elementen gebruik ik om de factoren die ZZP’ers motiveren tot kenniscreatie te ordenen.

#### 3.1 Kennis bezien vanuit verschillende perspectieven

Kennis als een belangrijke bron voor voorsprong in ontwikkeling - ongeacht wat voor ontwikkeling - is geen nieuwe opvatting (Nonaka & Takeuchi, 1995). Een traditioneel voorbeeld van het managen van kennis zijn bibliotheken. Sinds de jaren '90 wint kennismanagement terrein binnen organisaties. Kennismanagement is een bepaald perspectief op kennis in organisaties en de acties die ondernomen worden om de kennis te beïnvloeden (Nonaka & Takeuchi, 1995). Kennis speelt een steeds belangrijker rol in organisaties. Organisaties gaan steeds bewuster en actiever aan de slag met kennis en passen daarbij verschillende benaderingen toe. Wat kennismanagement inhoudt varieert per benadering<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> De benaderingen zijn geen strikt van elkaar te onderscheiden perspectieven, maar het zijn denkrichtingen waarin bepaalde aspecten centraal staan. De benaderingen delen ook bepaalde aspecten met elkaar en zijn dus niet geheel tegengesteld aan elkaar.



In deze paragraaf behandel ik eerst het westerse en Japanse paradigma als het gaat om kennis. Daarna bespreek ik de volgende (meer recente) benaderingen: de technologische benadering, de lerende organisatie, de narratieve benadering en de chaosbenadering<sup>27</sup>. Ter afsluiting ga ik kort in op de netwerkbenadering, die in de volgende paragraaf uitgebreid aan bod komt.

### De wortels van de westerse en Japanse epistemologie

In de westerse geschiedenis van de filosofie wordt al sinds de Oude Grieken over epistemologie nagedacht. Er bestaan twee haaks op elkaar staande dominante stromingen als het gaat om het begrip kennis: het rationalisme en het empiricisme. Het rationalisme stelt dat kennis 'een gerechtvaardigde, juiste overtuiging' is. Volgens het empiricisme is kennis datgene dat via de zintuigen waargenomen kan worden. Beide stromingen zijn atomistisch van aard. Het atomisme beschouwt mensen als onafhankelijke individuen, waarmee kennis dus door een individu op objectieve wijze tot stand kan komen via de ratio, dan wel via de waarneming (Nonaka & Takeuchi, 1995). Nonaka en Takeuchi (1995) zetten deze westerse traditie af tegen de Japanse epistemologie die wordt gekarakteriseerd door eenheidsvorming. Het gaat om eenheid tussen lichaam en geest. De ratio kan niet los gezien worden van de geest en de mens zelf kan alleen begrepen worden in de context van zijn omgeving. De Japanse traditie is dus holistisch van aard: kennis is subjectief en afhankelijk van alles waar het mee in verband staat (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Opvallend aan de vergelijking van de westerse en de Japanse blik op kennis is mijns inziens dat in de Japanse traditie verbanden tussen elementen worden gezocht, waar de westerse traditie juist scheidslijnen trekt. Bovendien speelt de mens in de Japanse traditie een meer actieve rol met betrekking tot het creëren van kennis dan in de westerse traditie.

Lange tijd werd kennis in de westerse traditie voornamelijk opgevat als een objectief gegeven. Maar hier is de afgelopen decennia verandering in gekomen, zoals blijkt uit de volgende meer recente benaderingen op kennis en kennismanagement.

### Benaderingen vanaf de jaren '90

De eerste meer recente ontwikkeling van kennismanagement in organisaties manifesteerde zich in de informatietechnologie. Kennis staat in de technologische benadering niet ter discussie als begrip: het is expliciet en overdraagbaar en kan daarom het beste worden gestructureerd in informatiesystemen. Kennismanagement omvat het besturen en beheersen van kennisprocessen door het ontwikkelen, verspreiden en benutten van kennis

---

<sup>27</sup> De benaderingen zijn weergegeven in de volgorde dat ze domineerden in westerse organisaties. Het is echter niet zo dat in elke organisatie de laatst omschreven benadering dominant aanwezig is. Zo hanteert de ene organisatie al geruime tijd de technologische benadering, terwijl andere organisaties regelmatig van perspectief wisselen.



(Van Gurchom, 1999). Via efficiënte en effectieve kennisprocessen kan tijdig inzicht verkregen worden in aan welke kennis behoefte is.

De technologische gedachtegang maakte vrij snel plaats voor het concept van ‘de lerende organisatie’ (Senge, 1990). Kennis wordt niet langer als alleen expliciet beschouwd. Kennis manifesteert zich tevens in een impliciete, ontastbare vorm. Deze vorm van kennis is persoonsgebonden en bestaat uit de technische *knowhow* enerzijds en cognitieve overtuigingen en percepties anderzijds (Nonaka & Takeuchi, 1999, pp. 20-21). Weggeman (2007, p. 40) stelt dat kennis onmogelijk buiten een individu kan bestaan. Expliciete vormen - zoals tekst op een website - noemt hij informatie. Pas wanneer deze informatie samenkomt met iemands ervaring, vaardigheden en attitude spreekt hij over kennis. Het managen van kennis krijgt een extra functie toegewezen: het creëren van kennis<sup>28</sup>. Organisaties hebben behoefte aan kenniscreatie doordat het hen in staat stelt voortdurend hun producten, diensten en processen te vernieuwen. Daarnaast wordt individueel leren breder getrokken naar collectief leren in een organisatie (Wierdsma & Swieringa, 2007). Een organisatie is niet langer een informatieverwerkende machine, maar een levend organisme waarbinnen personen zelf of samen de kennis managen. Geleidelijk ontstaat ook steeds meer het besef dat de match van kennismanagement met de organisatiestrategie van belang is om kennis optimaal te kunnen benutten.

In het afgelopen decennium stond de sociaal constructivistische benadering van kennismanagement centraal. Onder de term *storytelling* wordt kennis in verhalende vorm verpakt om er betekenissen aan te verbinden. Betekenisgeving is nodig om de wereld te kennen en om handelen zin te geven<sup>29</sup>. Door ambiguïteit toe te laten wekken associaties, creativiteit en verbeelding op. Bovendien kan ambiguïteit weerstand wegnemen en draagvlak creëren<sup>30</sup>. De kracht van deze benadering ligt in de ambiguïteit van betekenis. Sociaal psycholoog Weick (geciteerd in Denning, 2001, p. niet vermeld) stelt dat mensen samen een beeld creëren van de werkelijkheid. Kennis bestaat niet buiten de mens. Mensen spreken in consensus af wat waarheid is.

Net als de narratieve benadering, maakt ook de chaosbenadering gebruik van ambiguïteit. Het uitgangspunt van deze benadering is dat structuren kansen op nieuwe inzichten

---

<sup>28</sup> Nonaka, Von Krogh en Voelpel (2006) definiëren het creëren van kennis als volgt: “*organizational knowledge creation is the process of making available and amplifying knowledge created by individuals as well as crystallizing and connecting it to an organization’s knowledge system*” (p. 1).

<sup>29</sup> Senge (geciteerd in Smit, 2001, p. 5) stelt dat betekenisgeving een mentaal model creëert. Dit model omschrijft hij als “*deeply ingrained assumptions, generalizations, or even pictures and images that influence how we understand the world and how we take action*”.

<sup>30</sup> Het toekennen van betekenis gebeurt vanuit de verteller en de ontvanger. Organisaties kunnen op twee manieren de narratieve benadering op kennis toepassen. Door middel van deconstructie kunnen verhalen geanalyseerd worden om kennis te achterhalen. Door middel van constructie kunnen narratieven ingezet worden als interventiemiddel om kenniscreatie op gang te brengen.



verhinderen. Door ambiguïteit toe te laten, kan door middel van de aanwezige variëteit in de organisatie buiten vaste denkpatronen gedacht worden. Dit stimuleert de creativiteit en innovatie. Kennismanagement wordt vormgegeven in het ondersteunen van zelforganisatie door individuen of groepen. Op eigen initiatief ontstaan emergente groepen, waarbinnen kennis gebundeld wordt en diensten en producten gecreëerd worden<sup>31</sup>. De chaos zorgt voor een adaptief, complex systeem waarin alle aanwezige kennis optimaal benut wordt (Van Buuren, 2006).

Een benadering die naar mijn mening veel raakvlakken heeft met de chaosbenadering is de netwerkbenadering. Binnen de netwerkbenadering staan net als in de chaosbenadering innovatie en kenniscreatie centraal. Een verschil met de chaosbenadering is dat het chaosdenken veelal uitgaat van het loslaten van controle in de hoop dat hier *fruitful co-evolution* vanuit ontstaat (Van Buuren, 2006), terwijl de netwerkbenadering in zekere zin controle blijft houden over de richting waar de organisatie opgaat door actief te participeren in netwerken (Castells, 2010).

### Samenvatting

Samengevat zijn er verschillende perspectieven op kennis mogelijk. Het oude westerse perspectief op kennis gaat uit van een expliciete informatie die simpel over te dragen is, terwijl de Japanse en de meer recente westerse benaderingen kennis met impliciete, persoonlijke componenten verbinden en deze ook verbinden aan de context, zoals de organisatie waarbinnen de kennis zich bevindt. De onduidelijkheid over wat kennis inhoudt, komt in het bijzonder naar voren in de ambiguïteit die in de meest recente benaderingen<sup>32</sup> centraal staat. De definitie van kennis die ik in dit onderzoek hanteer is als volgt: kennis bestaat uit expliciete, overdraagbare en impliciete, minder tastbare persoonlijke informatie (Nonaka & Takeuchi, 1999). Ik stel dat er sprake is van kenniscreatie als nieuwe kennis ontwikkeld of op inventieve wijze toegepast wordt<sup>3334</sup>. Aangezien in dit onderzoek de

---

<sup>31</sup> De wetenschapper Van Buuren (2006) stelt in zijn *co-evolution theory* dat volgens de chaosbenadering verschillende partijen verschillende denkkaders hebben die mogelijk met elkaar botsen. Botsingen brengen onzekerheid met zich mee en zorgen ervoor dat kennis wegsijpelt. Door middel van *bounded instability* oftewel een vorm van interactie tussen de stakeholders waarbij een balans gezocht wordt tussen behoud van de eigen identiteit en het aanpassen aan de ander, ontstaat een proces van co-evolutie. In dit proces wordt kennis continu gebruikt en opnieuw geïnterpreteerd door de stakeholders.

<sup>32</sup> Met de meest recente benaderingen bedoel ik de narratieve benadering, de chaostheorie en de netwerkbenadering.

<sup>33</sup> Kenniscreatie beslaat een proces en ook een resultaat. Alvorens de resultaten van kenniscreatie zichtbaar zijn, heeft er een leerproces plaatsgevonden. In dit onderzoek ga ik niet in op de leerprocessen die leiden tot kenniscreatie, gezien het in dit onderzoek gaat om de motivatie van ZZP'ers om te leren en niet om op welke manier ze leren.

In paragraaf 3.4 wordt de definitie van kennis operationeel gemaakt aan de hand van Wenger (2004).





netwerkbenadering centraal staat, zet ik in de volgende paragraaf de netwerkbenadering verder uiteen.

### 3.2 De netwerkbenadering

“Economies throughout the world have become globally interdependent, introducing a new form of relationship between economy, state, and society, in a system of variable geometry” (Castells, 2010, p. 1). Castells (2010) beschrijft een nieuwe sociale structuur die zich uit in verschillende vormen, afhankelijk van de diversiteit van culturen en instituties op de planeet: de *network society*. In deze maatschappij is een nieuwe benadering op organiseren vereist om te kunnen blijven concurreren: de netwerkbenadering.

In deze paragraaf wordt de netwerkbenadering aan de hand van Castells' *The Rise of the Network Society* (2010) uiteen gezet. Als eerste geef ik inzicht in de trends die zich voordoen in de hedendaagse samenleving (de *network society*). Vervolgens bekijk ik de rol van macht in de samenleving waarin we leven. Daarna behandel ik de organisatievorm die Castells (2010) geschikt acht in de *network society*. Ten slotte ga ik in op hoe de *network society* doorwerkt op organisatieniveau door het effect op de flexibilisering en individualisering van arbeid te behandelen. Als afsluiting geef ik een kritische reflectie en een samenvatting van de paragraaf.

#### **De *network society*: identificatie, bewegen in netwerken en kennis**

In een wereld van ongecontroleerde, verwarrende verandering - door Davis en Meyer (1998) “blur” genoemd (zie paragraaf 1.1) - grijpen mensen terug naar hun wortels, naar hun primaire identiteit: etnisch, religieus en territoriaal<sup>35</sup>. Mensen zoeken in de groepen waartoe ze behoren betekenis om hun identiteit eraan te verlenen. Deze drang naar identificatie is niet nieuw. Identificatie is de basis van betekenisgeving sinds het ontstaan van samenlevingen. Wat wel opvallend is anno 2011, is dat de drang naar identificatie veel sterker is. Dit komt doordat oude institutionele structuren in de samenleving, die voorheen leidend waren voor onze identificatie, opgeschud worden; we leven in een wereld van ongecontroleerde, verwarrende verandering. Vertrouwde, traditionele (organisatie)structuren maken plaats voor nieuwe structuren en verhoudingen tussen organisaties en personen<sup>36</sup>. Deze nieuwe ontwikkelingen maken het lastig om onszelf een bepaalde plaats toe te wijzen en ons daarmee een identiteit te geven. De betekenis van oude identiteiten - zoals ambtenaar, Brabander of hoogopgeleid – vervaagt. Dit zet ons aan om actief op zoek te gaan naar nieuwe identificatiemogelijkheden. Daarnaast heeft de

---

<sup>35</sup> Een territoriale identiteit omvat de identificatie op het nationale, regionale en een lokale niveau.

<sup>36</sup> In de publieke sector is bijvoorbeeld op grote schaal privatisering en deregulering van diverse instituten zichtbaar.



opkomst van de informatietechnologie een grote invloed op onze identificatie. Vandaag de dag integreert de informatietechnologie zich in een revolutionair snel tempo in de maatschappij.

Castells (2010) stelt dat de drang naar identificatie botst met de netwerken anno 2011. Hoe verklaart Castells (2010) dit? Hij stelt dat onze wereldvisie, vanuit welke wij ons identificeren, al sinds de oudheid berust op soevereiniteit en individuele zelfvoorziening. Deze wereldvisie is atomistisch van aard. Dit betekent dat individuen als onafhankelijk van elkaar beschouwd worden en zich als individu een identiteit toekennen (Fay, 1996)<sup>37</sup>. De technologische netwerken zijn daarentegen juist gefocust op verbindingen en holistisch van aard (Fay, 1996). Dit betekent dat in de *network society* personen zich identificeren aan de hand van de verbindingen die zij met anderen hebben<sup>38</sup>. De *network society* vraagt dus om een manier van identificatie, waaraan wij als westerse 'atomen' niet gewend zijn (Castells, 2010, p. 28).

Ik verwerp als onderzoeker de strikt atomistische visie op identificatie die Castells (2010) schetst. Mensen kunnen onmogelijk hun identiteit bepalen zonder zich te vergelijken met anderen. Mensen zijn in wezen groepsdieren die betekenisgeving juist uit verbindingen met anderen halen. Wel ben ik het eens met de bewering dat het verval van traditionele structuren in de samenleving en de technologisering zorgen voor verwarring over identiteit. Oude vertrouwde structuren vervallen en zorgen ervoor dat er openingen ontstaan voor de identificatie met andere actoren in de maatschappij, die bijvoorbeeld een andere religie hebben. Ter illustratie: een manier waarop we ons steeds meer identificeren is via virtuele *communities*. Binnen virtuele *communities* kunnen mensen met dezelfde interesse contact met elkaar onderhouden en zich aan de hand van die gedeelde interesse identificeren. Voorbeelden van virtuele *communities* zijn Twitter en Mindz. Kortom, de *network society* biedt de mogelijkheid om verbindingen te leggen met actoren die voorheen door traditionele structuren niet mogelijk waren.

Kennis staat volgens Castells (2010) al langere tijd centraal in de maatschappij, maar de snelheid waarmee nieuwe kennis wordt ontwikkeld is in de *network society* vele malen hoger. Voorheen werd kennis ingezet om nieuwe technologie te ontwikkelen, tegenwoordig wordt kennis ingezet om weer nieuwe kennis te ontwikkelen. Deze vooruitstrevende verandering noemt Castells (2010) een verschuiving van product- naar procesoriëntatie. Het is van groot belang dat de kennis zo actueel mogelijk is, omdat continu vooruit gekeken wordt naar de volgende stap in ontwikkeling. Nieuwe kennis en technologieën worden in razend tempo met elkaar geïntegreerd. Kortom, de nieuwe informatietechnologie is niet

---

<sup>37</sup> De atomistische insteek van de wereldvisie is overeenkomstig met de westerse traditie van het empiricisme en het rationalisme (zie 3.1).

<sup>38</sup> De holistische manier van identificatie in de *network society* zichtbaar in de Japanse traditie (zie 3.1).



simpelweg een instrument dat je kan toepassen, maar beslaat een proces op weg naar ontwikkeling van nieuwe kennis (Castells, 2010, p. 31).

De bovenstaande nieuwe sociale constructie van de samenleving heeft zijn weerslag op macht en machtsverhoudingen. Hier ga ik in het onderstaande op in.

### **Macht in de *network society***

In de huidige *network society* veranderen bestaande machtsrelaties door de netwerkconstructie. Volgens Castells (2010) is de logica van het netwerk machtiger dan de personen in het netwerk. Dit betekent dat de macht van de voormalige machthebbers - zoals de staat - niet langer gedetermineerd is, maar de macht in de connecties van het netwerk verschuift - zoals in de samenwerkingsverbanden met andere landen. Een subject (een persoon of organisatie) kan onmogelijk in zijn eentje overleven of langdurig het monopolie behouden. De aan- of afwezigheid van sociale interactie en de dynamiek van de netwerken ten opzichte van elkaar zijn de kritische factoren voor de ontwikkeling in het netwerk. Voor het eerst in de geschiedenis is de basiseenheid van de samenleving niet een subject, een individu of een collectief, maar een netwerk dat bestaat uit diverse personen en organisaties die zich continu aan elkaar en aan hun omgeving aanpassen. Castells (2010) verwoordt dit als volgt: *“The power of flows takes precedence over the flows of power”* (p. 500).

Naar mijn mening blijft Castells (2010) vaag over wat macht inhoudt. Om deze reden haal ik andere wetenschappers aan om het begrip te verduidelijken.

Macht is een lastig te duiden begrip, gezien het verschillende uitingsvormen kan hebben. Het is bepalend voor wie wat krijgt en wanneer (Morgan, 1992, pp. 154-156). Het is een politieke metafoor die een sociale orde schept. Morgan (1992) stelt dat macht gezien kan worden als een middel dat iemand kan bezitten, maar ook als een sociale relatie, waarin de ene partij overwicht heeft op de andere. Macht wordt zichtbaar in het bereiken van nagestreefde doelen, alhoewel het lastig blijft om te bepalen welke partij meer macht heeft gezien doelen niet simpelweg met elkaar te vergelijken zijn (Russell, 2004; Kanter, 2001). Daarnaast heeft macht een negatieve connotatie, want macht wordt vaak geassocieerd met een oneerlijke verdelingen tussen verschillende functies, bijvoorbeeld qua salariëring en inspraak (Kanter, 2001; Pfeffer, 1981). Om deze reden worden in organisaties vaak perspectieven gehanteerd die de nadruk leggen op breed gedragen ‘neutrale’ begrippen, zoals bijvoorbeeld het bedrijfskundige perspectief dat nadruk legt op rationaliteit en effectiviteit (Pfeffer, 1981, p. 304).

Net als Castells (2010) brengen ook de bovenstaande wetenschappers macht in verband met sociale ordening. Macht is niet statisch, maar afhankelijk van relaties. Indien er geen relatie tussen een subject bestaat met het netwerk, treedt er uitsluiting op. Het subject kan dan niet profiteren van datgene wat in het netwerk omgaat. Indien er wel een relatie bestaat tussen een subject en het netwerk, kan het subject wel profiteren van datgene wat in het netwerk omgaat. Dit is mogelijk doordat het subject in interactie kan gaan met



andere subjecten in het netwerk (Szmatka & Willer, 1995). De in- en uitsluiting van netwerken werken als machtsmechanismen die bepalend zijn voor wie wat krijgt en wanneer. Dit betekent dat een persoon die in het ene netwerk machtig is, in een ander netwerk totaal machteloos kan zijn.

Of er daadwerkelijk sprake is van een machtsverschuiving van subjecten naar verbindingen in de netwerksamenleving betwijfel ik. Mogelijk bestaan de twee soorten macht die Castells (2010) schetst naast elkaar. Dit betekent dat de macht zich zowel bevindt in subjecten, als in de logica van het netwerk. In dit onderzoek is het interessant om te onderzoeken in hoeverre THN HR als organisatie een machtspositie inneemt met betrekking tot de ZZP'ers.

### Organisatievormen in de *network society*

Tijdens de opkomst van de *network society* omstreeks 1970 werd het flexibel omgaan met de onzekerheid - die door de globale, dynamische competitie was ontstaan - het doel van veel organisaties. Op organisatieniveau ontstond een nieuwe organisatieloga, die gerelateerd is aan de globalisering van netwerken (Castells, 2010, p. 164). Er zijn diverse kenmerken te noemen van de nieuwe organisatieloga, maar ik kies ervoor er twee uit te lichten die relevant zijn voor dit onderzoek. Het gaat om de vervanging van een verticale hiërarchie door een horizontale structuur in organisaties en de uitbreiding van contacten met externe partijen, zoals leveranciers en klanten. Ten aanzien van het eerste kenmerk kan gesteld worden dat de 'verplattung' van organisaties zorgt voor meer directe verbindingen tussen de top en de werkvloer, waardoor de intensiteit van het interne netwerk toeneemt met als gevolg dat informatie en kennis beter door de organisatie stroomt<sup>39</sup>. Aangaande het tweede kenmerk is zichtbaar dat organisaties proberen te investeren in de relaties die zij hebben met stakeholders. Dit doen zij door connecties met uiteenlopende externe actoren te leggen. Het voordeel hiervan is dat de relaties hen toegang verschaffen tot actuele informatie over wat er in de branche speelt en mogelijk een opening bieden naar potentiële opdrachtgevers. Meer contacten en meer kennis zijn belangrijke factoren in de wereldwijde competitie van de *network society*.

Castells' (2010) definitie van een netwerkorganisatie is "*that specific form of enterprise whose system of means is constituted by the intersection of segments of autonomous systems of goals*" (p. 187). Hij definieert een netwerk als een set onderling verbonden knooppunten. Wat een knooppunt precies behelst is afhankelijk van het soort netwerk. Een knooppunt kan bijvoorbeeld de Europese Unie zijn, maar ook een aantal prominente leden van de maffia. De *flows* oftewel de verbindingen bepalen wie wel en niet tot het netwerk behoort. Een netwerk is een open structuur die zich zonder limiet kan uitbreiden. Deze structuur is in staat continu te innoveren zonder dat de balans van het systeem bedreigd wordt. De performance van een netwerk is volgens Castells (2010) afhankelijk van twee

<sup>39</sup> In de paragraaf 3.3 zal aan de hand van het begrip *structural holes* verder ingegaan worden op de stroom van informatie en kennis in organisaties.



zaken: de verbondenheid om structureel met andere actoren te kunnen communiceren en de reikwijdte van gedeelde interesses in de netwerkdoelen van de actoren.

Een netwerkorganisatie creëren is niet simpel. Het voordeel - dat een netwerkstructuur het mogelijk maakt snel op de dynamische markt in te spelen - brengt een nadeel met zich mee: controle en correctie is in een netwerkorganisatie lastig. Een netwerkorganisatie vraagt om natuurlijke herstructurering en zelforganisatie in plaats van controle en coördinatie van bovenaf (Castells, 2010, pp. 176-179). In traditionele organisaties staan coördinatie en controle juist vaak centraal. Voor alle lagen in traditionele organisaties is herstructurering en zelforganisatie een lastige zaak. Een netwerkorganisatie vraagt onder andere van managers om meer te delegeren en van medewerkers om eigen verantwoordelijkheid te nemen. Om dit mogelijk te maken in een traditioneel georiënteerde organisatie is binnen een nieuwe organisatieloga (de netwerkorganisatie) een nieuw arbeidsverband nodig.

### Flexibilisering en individualisering van arbeid

Terwijl kapitaalstromen al wel op de *network society* aansluiten door hun globale karakter, geldt dit (nog) niet voor arbeid. Arbeidspatronen worden nog in hoge mate gereguleerd door onder andere instituten, de heersende cultuur en grenzen<sup>40</sup> (Castells, 2010, p. 247). Maar Castells (2010) voorspelt dat de traditionele vorm van arbeid, gebaseerd op een fulltime werkweek, heldere beroepsconcessies en een loopbaan in de levenscyclus langzaam maar zeker zal verdwijnen (p. 290). Organisaties zullen een groter beroep doen op de (relatief) nieuwe mogelijkheden om hun strategie aangaande arbeid aan te passen. Organisaties kunnen bijvoorbeeld krimpen door slechts hun medewerkers voor hun *core-business* te behouden en ervoor te kiezen om interim aanvullende arbeid aan te wenden of door processen te automatiseren (Castells, 2010, pp. 251-255). Castells (2010) verwacht dat arbeid een transformatie zal doormaken zodat arbeid flexibel ingezet kan worden in de dynamische netwerken. Hiervoor moet arbeid toegespitst worden op individuen.

Vier elementen spelen een rol in de transformatie naar het individualiseren van arbeid (Castells, 2010, p. 282):

*Werktijden*: het traditionele patroon van 35-40 uur per week wordt meer flexibel;

*Baanzekerheid*: werk is voortaan taakgeoriënteerd (gericht op betrokkenheid bij de organisatie voor een korte periode) in plaats van gericht op langdurige betrokkenheid;

*Locatie*: werk hoeft niet per se meer in de organisatie zelf uitgevoerd te worden, maar kan bijvoorbeeld ook thuis of onderweg gedaan worden;

---

<sup>40</sup> Er is slechts enige versoepeling zichtbaar in bijvoorbeeld de werkgelegenheid van multinationals die grenzen overschrijdt (Castells, 2010).



*Contract*: het traditionele papieren contract maakt plaats voor een nieuwe, psychologische overeenkomst die berust op vertrouwen.

Een voorbeeld van arbeiders met een 'nieuw' dienstverband zijn de ZZP'ers die in dit onderzoek centraal staan. ZZP'ers kunnen (over het algemeen) zelf hun werktijden bepalen door bepaalde opdrachten te kiezen, hebben minder baanzekerheid op lange termijn door de beperkte duur van het contract, zijn vaak werkzaam op verschillende locaties en het psychologisch contract speelt een grote rol in de relatie met de opdrachtgever.

De bewering van Castells (2010) dat de traditionele vorm van arbeid volledig zal verdwijnen, is in mijn ogen niet realistisch, vooral als het gaat om specifieke sectoren: als je in het basis of middelbaar onderwijs werkt, kun je bijvoorbeeld niet 's nachts leerlingen onderwijzen; de ene mens heeft meer behoefte aan baanzekerheid en zal dus streven naar een vast contract; als je tomaten plukt in de tuinbouw, kun je niet vanuit huis werken. Ook is het arbeidsethos van sommige medewerkers laag, waardoor als ze werken op basis van een psychologisch contract, ze mogelijk niet goed functioneren en dus na verloop van tijd geen opdrachten meer binnen kunnen halen (omdat dit andere opdrachtgevers ten gehore komt). Desalniettemin ben ik van mening dat deze transformatie in arbeid in de toekomst voor meer beroepen mogelijk is dan we ons nu kunnen bedenken.

In dit onderzoek bekijk ik of THN HR reeds gebruik maakt van verschillende nieuwe vormen van dienstverband<sup>41</sup>. Mijns inziens leent de professionele dienstverlening die zij biedt, zich goed voor deze nieuwe vormen door onder andere het individualistische karakter van het werk en de korte duur van de opdrachten.

### Kritische reflectie

Verkoopt Castells (2010) slechts oude wijn in nieuwe zakken door aan de hand van nieuwe begrippen - zoals netwerken en flexibilisering - een nieuwe visie op een oud probleem te schetsen of biedt Castells pleidooi voor een nieuwe benadering daadwerkelijk een vernieuwend perspectief, een nieuwe samenlevingsvorm? Al geruime tijd vindt in de samenleving ketensamenwerking plaats, waarbij organisaties zich aan elkaar verbinden om samen te werken. Zijn netwerken een andere benaming voor hetzelfde fenomeen? Mijns inziens konden organisaties hun *performance* in de voorgaande (industriële) periode beter inschatten op basis van hun omzet. Tegenwoordig biedt deze omzet geen houvast meer op de lange termijn door de snelheid van ontwikkelingen - mede veroorzaakt wordt door de technologisering - die in snel tempo producten en diensten verbeteren. Netwerkorganisaties dienen continu alert te zijn op nieuwe ontwikkelingen en hier flexibel op in te spelen. Loopt een netwerkorganisatie die zodanig functioneert niet het gevaar te makkelijk met alle winden mee te waaien, focus te verliezen en daarmee haar kracht? Mijn mening is dat er meer risico schuilt in het nastreven van vaste routines, dan in continue flexibiliteit en

---

<sup>41</sup> De verschillende soorten van dienstverband worden in hoofdstuk 4 uitgebreid uiteen gezet.



verbetering. Organisaties die niet vernieuwen, worden ingehaald door andere organisaties. Ze graven hun eigen graf.

## Samenvatting

Anno 2011 bevinden we ons in de transformatie van een gestructureerde samenleving naar een *network society*. In deze verwarrende periode proberen we opnieuw onze identiteit te bepalen aan de hand van de verbindingen met andere actoren in netwerken. In de *network society* is kennis en toegang tot netwerken van belang om de snelle veranderingen die met de technologisering gepaard gaan bij te benen. Castells (2010) stelt dat machtsverhoudingen verschuiven in de *network society*. De logica van de netwerken is volgens hem machtiger dan de machthebbers in het netwerk. In deze logica zit een in- en uitsluitingsmechanisme verborgen. De subjecten die niet gerelateerd zijn tot het netwerk worden buitengesloten, waardoor ze onder andere geen toegang hebben tot de kennis die binnen het netwerk omgaat. THN HR hanteert naar eigen zeggen de netwerkbenadering. Dit is een relatief nieuw perspectief op de organisatielogica, waarbij het netwerk een bijzonder grote rol speelt. In dit perspectief biedt de netwerkorganisatie een vorm van organiseren die anticipeert op onvoorspelbare bewegingen in de maatschappij. Deze turbulentie vraagt tevens om de flexibilisering en individualisering van arbeid in de netwerkorganisatie. In dit onderzoek wordt getoetst in hoeverre THN HR daadwerkelijk een netwerkorganisatie is en een netwerkbenadering hanteert.

### 3.3 Verrijking uit de praktijk: twee voorbeelden

In deze paragraaf laat ik zien hoe de visie van Castells (2010) als het gaat om netwerkorganisaties en kenniscreatie in de praktijk vorm kan krijgen aan de hand van concepten uit de organisatiepraktijk. De onderstaande voorbeelden zijn gebaseerd op bronnen die voornamelijk dienen als uitleg over netwerkorganisaties en kenniscreatie vanuit de nieuwe visie en ter inspiratie. Eerst zal ik de bevindingen van Aslander en Witteveen (2010) over een nieuwe organisatievorm weergeven. Vervolgens zet ik de bevindingen van Van den Hoff (2011) uiteen.

#### De praktijk I: Van een defensieve traditie naar een easycratie

Aslander en Witteveen (2010) presenteren de 'easycratie'. Dit is een organisatie die in staat is voortdurend te innoveren en zich flexibel in de netwerksamenleving te bewegen. Centraal in een 'easycratie' staan de verschillende kennisprocessen zoals het vergaren, bundelen, verwerken en verspreiden van kennis.



### Het delen van kennis als machtige toegangsverschaffer

Volgens Aslander en Witteveen (2010) loont het delen van kennis. Het oude *statement* 'kennis is macht' geldt niet langer in de netwerkmaatschappij. 'Kennis delen is macht' is het nieuwe *statement*. Ten eerste ontvang je door het delen van kennis feedback die kan leiden tot het verrijken van nieuwe kenniscreatie (p. 33). Daarnaast kun je door kennis te delen in organisaties alle onbenutte kennis in organisaties aanwenden. Je kan zogenaamde *structural holes* overbruggen. Dit zijn een soort isolatielagen die groepen van elkaar afscheiden, bijvoorbeeld een kantoorwand die afdelingen scheidt of een hiërarchie die medewerkers scheidt. Bij problemen hoeft dan ook zelden een externe expert ingehuurd te worden want de juiste kennis is reeds in de organisatie aanwezig. Ten derde dient het delen van kennis als een middel om in te spelen op de welwillendheid (*goodwill*) van de ontvangers om aan de vragen van de gever tegemoet te komen. Door kennis te delen toon je namelijk *goodwill* om een ander te helpen, zonder daar direct iets voor terug te krijgen. Het tonen van *goodwill* zorgt ervoor dat je een bepaalde reputatie krijgt, waardoor anderen jou meer gunnen en jou bijvoorbeeld bij vragen willen helpen<sup>1</sup>. In andere woorden: kennis delen zorgt voor een bepaalde connectie met anderen, waarin anderen je toegang willen verschaffen tot bronnen. Reflecterend op Castells' betoog (2010) is het *statement* 'kennis delen is macht' een voorbeeld van een '*power of flow*'. Macht schuilt namelijk in een handeling (het delen van kennis) tussen actoren en niet in de actoren zelf.

Voor dit onderzoek is het interessant te weten te komen of als THN HR kennis deelt met ZZP'ers, ZZP'ers meer aangetrokken worden om zich in te spannen voor kenniscreatie.





### Verbindingen leggen door te verbinden, te mobiliseren en te enthousiasmeren

De auteurs (Aslander & Witteveen, 2010) stellen dat er twee dingen nodig zijn om dynamiek en concurrentiekracht van een 'easycratie' te realiseren. Ten eerste moeten de juiste mensen gevonden en met elkaar verbonden worden. Dit is mogelijk via actief netwerken. Ten tweede moeten zij vervolgens veel mensen mobiliseren tot de gewenste actie. Mensen mobiliseren kan je doen door ze enthousiast te maken voor datgene dat je wil bereiken, of het nu over het ontwikkelen van een bepaalde applicatie gaat of om het opschudden van de samenleving (p. 83).

Aslander en Witteveen (2010) stellen net als Castells (2010) dat actief verbindingen zoeken belangrijk is om (toegang tot) kennis te vergaren. Zij voegen hier het enthousiasmeren van mensen aan toe. Naar mijn mening vormen de individualisering en flexibilisering van arbeid - waar Castells (2010) voor pleit - de basisvoorwaarden om mensen te kunnen enthousiasmeren. Dankzij de individualisering en flexibilisering ontstaat voor medewerkers meer keuzevrijheid qua arbeidspatroon, waardoor medewerkers hun werk (tot op bepaalde hoogte) zo kunnen inrichten dat zij er enthousiast van kunnen worden.

Als het gaat om het verbinden, mobiliseren en enthousiasmeren van ZZP'ers is het interessant om te onderzoeken of THN HR zich hiervoor inspant met het oog op het motiveren van ZZP'ers tot kenniscreatie.



## De praktijk II: Waardecreatie op basis van vertrouwen

Van den Hoff (2011) zet een visie neer op het creëren van wederkerige waarde tussen ondernemerschap en de samenleving in innovatieve netwerken.

### Waardecreatie op basis van wederkerigheid en vertrouwen

Van den Hoff (2011) beschrijft een overgang in het economisch stelsel waar steeds meer op een vernieuwende wijze waarde wordt gecreëerd. Er wordt waarde gecreëerd zonder dat er financiële middelen aan te pas komen. In het 'oude' kapitalistische taalgebruik zou dit gratis heten. Waarde is meer en meer afhankelijk van een nieuwe vorm van collectiviteit en solidariteit. Verbondenheid, duurzaamheid en wederkerigheid spelen een belangrijke rol om waarde te creëren (Van den Hoff, 2011, pp. 169-176). Van den Hoff (2011) noemt samenwerking een vorm van wederzijds belonen en 'hoe rijker de samenwerking, hoe rijker de immateriële beloning' (Van den Hoff, 2011, p. 138). Als traditionele organisaties iets gratis geven is het daadwerkelijk weg. Als netwerkorganisaties of een netwerkende personen iets geven, komt er meestal wat voor terug. Het is alleen onbekend wanneer en in welke vorm je iets terugkrijgt. 'Asynchrone wederkerigheid' noemt Van den Hoff dit (2011, pp. 137-138). Volgens Van den Hoff (2011) speelt vertrouwen een bijzonder belangrijke rol (p. 151). Hij stelt – net als Aslander en Witteveen (2010) - dat wanneer actoren veel delen en geven in een netwerk, ze betrouwbaarder zijn dan actoren die er alleen maar gebruik van maken, dus 'nemen'. De bereidheid om te delen geeft de betrokkenheid, verantwoordelijkheid en autonomie weer van de actor.

In dit onderzoek beschouw ik wederkerigheid en vertrouwen als belangrijke aanvullende elementen op de hierboven geschetste *network society*. Gezien Van den Hoff (2011) geen duidelijk definitie van vertrouwen geeft, hanteer ik de definitie gegeven door Mayer (geciteerd door Lee, Gillespie, Mann & Wearing, 2010): *“the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party”* (p. 476).

In dit onderzoek is het interessant om te onderzoeken of volgens de ZZP'ers voldoende aandacht wordt besteed aan wederkerigheid en vertrouwen in de kenniscreatie met THN HR.



## De verschuiving van machtige organisaties naar onafhankelijke personen

Machtsverhoudingen zijn aan het verschuiven. Van den Hoff (2011) stelt dat de macht van organisaties steeds verder afneemt. Hij stelt dat mensen geen organisatie meer nodig hebben om inkomen te verwerven. Mensen worden zich er steeds meer bewust van dat ze als individu zelf kunnen kiezen binnen welke netwerken ze willen werken. Dit zorgt ervoor dat de macht van organisaties aan het verschuiven is. Mensen zijn steeds minder afhankelijk van traditionele organisatiestructuren. Een voorbeeld van mensen die zich hier al van bewust zijn zijn ZZP'ers. ZZP'ers zijn doorgaans goed in samenwerken. Ze erkennen de professionaliteit van andere ZZP'ers en zoeken elkaars aanvullende competenties op om gezamenlijk iets te ondernemen. Ze organiseren zichzelf buiten de traditionele formele structuren, via informele connecties waarbinnen ze hun eigen keuzes maken (Van den Hoff, 2011, pp. 213-221).

Interessant is dat Van den Hoff (2011) macht op een ander niveau aanschouwt dan Castells (2010). Beiden stellen dat er een machtsverschuiving gaande is. Waar Castells (2010) macht voornamelijk bekijkt op het niveau van de samenleving en de economie, zoomt Van den Hoff (2011) in op de gevolgen van deze verandering op organisatieniveau. Een groot verschil tussen beiden schuilt in het volgende punt: Van den Hoff (2011) beschouwt de medewerkers van vandaag de dag als onafhankelijker, waardoor zij zelf voor een ander arbeidspatroon (zoals het ZZP-schap) kiezen, terwijl Castells (2011) het arbeidspatroon van medewerkers als gevolg van organisationeel handelen en dus als meer afhankelijke factor beschouwt.

Zoals in de voorgaande paragraaf reeds gesteld is, is macht een interessant onderwerp voor dit onderzoek. De vraag is of ZZP'ers onafhankelijk zijn als gevolg van organisationeel handelen of vanuit vrije wil, is in dit onderzoek relevant. In kenniscreatie wordt een samenwerking aangegaan die de afhankelijkheid van ZZP'ers en THN HR kan beïnvloeden en daardoor invloed kan hebben op de motivatie van ZZP'ers om een kenniscreatie met THN HR aan te gaan.



## Samenvatting

Macht bevindt zich in de praktijk in de *flow* van kennis delen (Aslander & Witteveen, 2010). Kennis delen zorgt voor rijke feedback, het benutten van alle kennis in organisaties en het creëren van *goodwill* waardoor anderen jou meer gunnen. Daarnaast zorgt het opbouwen van een intensief netwerk met actieve actoren voor een organisatievorm met concurrentiekracht. Door in te spelen op de intrinsieke motivatie (te enthousiasmeren) kunnen de actoren gestimuleerd worden om actief te handelen binnen het netwerk (Aslander & Witteveen, 2010). In de huidige samenleving wordt steeds meer op vernieuwende wijze waarde gecreëerd door elkaar diensten te verlenen in plaats van door financiële middelen uit te wisselen. Binnen netwerken is wederkerigheid en vertrouwen cruciaal (Van den Hoff, 2011). Dankzij wederkerigheid en vertrouwen tussen actoren, zijn ze bereid elkaar meer te gunnen in de samenwerking. Het arbeidspatroon van ZZP'er is een gevolg van de behoefte naar onafhankelijkheid van medewerkers (Van den Hoff, 2011).

### 3.4 Terug naar de wetenschap: *Communities of Practice*

Na de behandeling van de *network society* van Castells (2010) en de uiteenzetting van twee praktijkcasussen, behandel ik in deze paragraaf een relatief nieuwe kenniscreërende organisatievorm die aansluit bij de netwerkbenadering: *Communities of Practice* (CoP's).

#### CoP's

CoP's zijn kenniscreërende verbanden die een sociale structuur bieden, waarbinnen leden vrijblijvend voor een bepaalde periode elkaar ontmoeten om kennis uit te wisselen en te creëren (Wenger, 2004; Serrat, 2008). CoP's definiëren zichzelf aan de hand van hun bezigheden, die gebaseerd zijn op de expertise of passie van de leden. Zolang er interesse is in het behoud van de CoP, blijft de CoP bestaan. CoP's kunnen twee soorten opbrengsten leveren: business resultaten en kennisresultaten. Business resultaten zijn producten of diensten die aan klanten of opdrachtgevers verkocht kunnen worden of toegepast worden in de dienstverlening<sup>42</sup>. Een kennisresultaat bestaat uit kennis die bijdraagt aan het beantwoorden van strategische vragen<sup>43</sup>. Binnen sommige CoP's vinden regelmatig ontmoetingen plaats, andere CoP's organiseren zich slechts in virtuele netwerken (Wenger, 2000, p. 139).

Veel organisaties zien af van het opzetten van CoP's omdat het lastig is om CoP's te bouwen, te ondersteunen en te integreren in de strategie (Wenger, 2000; 2001). De reden hiervoor

---

<sup>42</sup> Een voorbeeld van een businessresultaat is een nieuwe scantool om de medewerkertevredenheid in kaart te brengen. Een voorbeeld van een kennisresultaat is zicht op de toekomstige wensen van klanten.

<sup>43</sup> Kennis die bijdraagt aan beantwoording van een strategische vraag kan bijvoorbeeld gaan over een vraag uit markt of nieuwe ontwikkelingen op kennisgebied.



schuilt in het organische karakter van CoP's. CoP's ontstaan spontaan en op informele wijze, dus er is moeilijk grip op te krijgen. Het functioneren van CoP's is sterk afhankelijk van de manier waarop deze gemanaged worden. Wenger (2001) stelt dat het managen van kennis in CoP's de zaak is van de *practitioners* (uitvoerders) en niet van de managers. De managers kunnen CoP's voeden, net als een plant. Ze kunnen een omgeving creëren met genoeg zon, water en voedingsstoffen om de plant te helpen, maar de plant moet zelf groeien (Wenger, 2001, p. 41). Dit betekent dat processen in CoP's slecht tot op bepaalde hoogte te sturen zijn.

Aangaande de rol van de manager wil ik een kanttekening plaatsen. Mijns inziens is puur faciliterend leiderschap onvoldoende om CoP's goed te laten functioneren. In elke *community* is een leider nodig die aanzet geeft tot handelen door middel van een inspirerende visie. Zonder leider ontbreekt de focus in een *community*. De uitdaging voor de managers in CoP's zit in het vinden van een balans tussen het faciliteren en het leiden van CoP's. Indien managers CoP's gaan domineren beperken ze de openheid en de vrijblijvendheid van de CoP's.

Voor THN HR geldt dat er sprake is van een samenwerkingsverband ten behoeve van kenniscreatie indien THN HR samen met ZZP'ers activiteiten onderneemt gericht op het voortbrengen van business resultaten of kennisresultaten. Voor dit onderzoek is het interessant om te onderzoeken of er binnen THN HR sprake is van CoP's of soortgelijke kennisverbanden.

### Samenvatting

CoP's zijn sociale structuren waarbinnen een waardevolle kennisbijdrage gecreëerd kan worden voor organisaties. Deze bijdrage in kennis uit zich in business resultaten of in kennisresultaten. CoP's komen op vrijblijvende en organische wijze tot stand, doordat personen die een interesse delen besluiten zich te verenigen in deze vorm van samenwerking. Omdat CoP's op organische wijze tot stand komen, is het lastig om ze te bouwen, te ondersteunen en te integreren in organisaties.

## 3.5 Factoren die van invloed zijn op de motivatie van ZZP'ers om kennis te creëren

In deze paragraaf ga ik op zoek naar de motiverende factoren die van invloed zijn op de motivatie van ZZP'ers om kennis te creëren. Voorafgaand aan het behandelen van deze factoren definieer ik het begrip motivatie op basis van de theorie van Osterloh en Frey (2000) over intrinsieke en extrinsieke motivatie. Vervolgens breng ik de factoren, die van invloed zijn op de motivatie van ZZP'ers om kennis te creëren, in kaart aan de hand van de elementen van CoP's.



### Het begrip motivatie: intrinsiek en extrinsiek

Voor het overdragen van kennis is zowel intrinsieke motivatie als extrinsieke motivatie nodig (Osterloh & Frey, 2000). Mensen worden intrinsiek gemotiveerd als behoeften worden bevredigd die vanuit iemands eigen wil ontstaan. Er doet zich dan een actie voor die onmiddellijk deze drive bevredigt<sup>44</sup>. Om impliciete kennis over te dragen is vooral intrinsieke motivatie van belang. Mensen worden extrinsiek gemotiveerd als zij door externe stimulansen gemotiveerd worden, zoals beloning en sociale normen. De intrinsieke motivatie kan ten koste gaan van de extrinsieke motivatie, indien standaard extrinsieke motivatoren - zoals bonussen - in (te) hoge mate worden toegepast. Doordat er te veel nadruk gelegd wordt op de extrinsieke motivatoren, kunnen mensen gedemotiveerd raken intrinsieke motivatoren na te streven die langdurig bevrediging geven (Osterloh & Frey, 2000).

THN HR kan ZZP'ers motiveren tot kenniscreatie door in te spelen op de intrinsieke en de extrinsieke motivatie van ZZP'ers om kennis met THN HR te creëren. Het is interessant om te onderzoeken uit welk type motivatie de ZZP'ers de meeste voldoening halen, zodat THN HR ZZP'ers kan motiveren tot kenniscreatie.

### De elementen van een COP

Wenger (2004) stelt dat de omgeving waarin kennis gecreëerd wordt erg belangrijk is om CoP's optimaal te laten functioneren. Hij noemt drie elementen die in deze omgeving een belangrijke rol spelen: het domein, de gemeenschap en de praktijk. Om CoP's goed te laten functioneren, oftewel om kennis te creëren, is aandacht voor alle drie de elementen nodig (Serrat, 2008). Binnen deze elementen bevinden zich verschillende factoren waaraan de elementen moeten voldoen.

In het onderstaande geef ik per element een korte uitleg over wat het element inhoudt en ik behandel de bijbehorende factoren die aanwezig moeten zijn om goed te functioneren<sup>45</sup>. Teruggekoppeld naar dit onderzoek is het interessant om te onderzoeken of een ZZP'er bepaalde behoeften heeft ten aanzien van het onderwerp waarop de kenniscreatie zich focust, de personen tot wie de ZZP'er zich verhoudt en de relaties tussen deze personen en of de ZZP'er bepaalde behoeften heeft ten aanzien van de praktijken die binnen CoP's uitgevoerd en ontwikkeld worden.

### Het domein als onderwerp van kenniscreatie: focus

---

<sup>44</sup> De meest waardevolle bevrediging van iemands werk schuilt in de inhoudelijke bevrediging van het werk oftewel als iemand zijn werk positief beoordeeld.

<sup>45</sup> Gezien de praktijk in dit onderzoek niet te meten is in verband met het korte tijdsbestek, zullen de bijbehorende factoren niet behandeld worden.



Het domein betreft het kennisgebied dat centraal staat in CoP's. Het is het gebied dat ontdekt en ontwikkeld dient te worden (Wenger, 2004, p. 3). Het domein brengt de gemeenschap samen, geeft de gemeenschap een identiteit en het definieert de hoofdzaken waar de leden zich mee bezig horen te houden.

➤ Focus

Roels (2007, p. 36) stelt dat er alleen energie vrij komt om iets te creëren als er een focus is binnen CoP's. Volgens hem bestaat er een natuurwet dat alles wat aandacht en energie krijgt groeit. Dit betekent dat ook dat als iets geen aandacht krijgt, het gedoemd is te mislukken. Een organisatie moet daarom zijn strategie vertalen in een set kennisdomeinen en hier aandacht aan te schenken, zodat de leden van CoP's in de praktijk met het domein aan de slag kunnen gaan. Door verschillende domeinen te benoemen, worden de problemen en doelen in behandelbare brokken opgedeeld.

In het kader van dit onderzoek is de volgende vraag interessant: zijn ZZP'ers meer gemotiveerd om kennis te creëren met THN HR als het onderwerp van kenniscreatie gefocust is?

**De gemeenschap: diverse leden, type relatie, vertrouwen en contract, open communicatie**

De gemeenschap betreft de personen die in CoP's betrokken zijn en hun onderlinge relaties. De leden interacteren en ontwikkelen zich in een relatie die hen in staat stelt kennis te delen en te creëren (Wenger, 2004, p. 3).

➤ Diverse leden

Het is de taak van organisaties die aan CoP's verbonden zijn om personen met een variatie aan kennis en persoonskenmerken in CoP's aan te trekken, zodat rijke kennis kan ontstaan. Een divers scala aan personen met een verschillende achtergrond levert nieuwe inzichten op, wat de creatie van nieuwe kennis stimuleert (Wenger, 2000).

➤ Type relatie: formeel en informeel

Grofweg bestaan er twee typen relaties in het bedrijfsleven: de formele en de informele relatie (Gulati, 2007). De formele relatie betreft een relatie waarin het zakelijke belang voorop staat. Er bestaan twee varianten van een formele relatie. De eerste variant is de opdrachtgever- opdrachtnemer relatie. In deze variant wordt gedacht als in 'werken voor' de opdrachtgever. De tweede variant is een strategische relatie. Dit wil zeggen dat de relatie bijvoorbeeld gebaseerd is op de behoefte om de markt te verkennen, klanten te werven of om zich te specialiseren (EIM, 2007, p. 49; RWI, 2009, p. 27). De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) stelt dat als het gaat om formele relaties in de samenwerking een gevaar schuilt dat organisaties zichzelf een hiërarchisch hogere positie



toeschrijven (WRR, 2008) mogelijk doordat organisaties vanuit traditioneel perspectief machtiger zijn dan individuen<sup>46</sup>. Deze positionering zorgt voor (een schijnbare) zeggenschap over ZZP'ers in plaats van betrokkenheid tot ZZP'ers en druist daardoor in tegen de behoefte aan onafhankelijkheid van ZZP'ers<sup>47</sup>.

De informele relatie komt volgens het EIM (2007) het meest voor tussen ZZP'ers en het Midden en Klein Bedrijf (MKB). ZZP'ers maken intensief gebruik van informele 'platte' netwerken als zij samenwerken met andere ZZP'ers of organisaties. Onderling respect voor elkaars kwaliteiten en op voet van gelijkheid samenwerken vormen de basis in voor deze relatie tussen de ZZP'ers en het MKB (EIM, 2007, p. 30). Buis (2008, p. 16) beschrijft het belang van gelijkwaardig partnerschap om nieuwe leden in een kennisintensieve *community* te betrekken. Een organisatie die het initiatief neemt om CoP's met ZZP'ers te creëren dient de regie en het initiatief voor een groot deel in handen van de *community* laten. De organisatie moet optreden als *enabling* om samenwerkingspartners te bereiken. Bij een informele relatie schuilt gevaar in een overdreven persoonlijke betrokkenheid van de organisatie tot ZZP'ers (EIM, 2007, pp. 47-48). Dit kan ZZP'ers storen in hun werkzaamheden. Daarom is het van belang ervoor te waken dat de relatie niet ten koste gaat van de kwaliteit van de samenwerking.

➤ **Vertrouwen versus contract**

Onderstaande casus (EIM, 2007) geeft weer hoe belangrijk de vertrouwensbasis in een samenwerkingsrelatie<sup>48</sup> is en dat er weinig contractueel wordt vastgelegd:

"Als *personal coach* is zij met haar eenmansbedrijf [als ZZP'er] actief binnen een - wat zij noemt - virtuele netwerkorganisatie. Met vijf personen uit dit netwerk werkt zij op dit moment meer samen. Zij zegt dat ze elkaar het werk gunnen en elkaar niet zien als concurrenten. [...] Als er samen een project wordt uitgevoerd, wordt er alleen maar een contract voor de klant gemaakt. Zij ziet samenwerken als een zakelijke vriendschap en doet dit vooral op basis van intuïtie (p. 79)."

De bovenstaande ZZP'er spreekt over 'gunnen' en 'intuïtie'. Naar mijn mening kun je iemand alleen iets gunnen als je iemand vertrouwt en je intuïtie is gebaseerd op een gevoel van vertrouwen. Om het vertrouwen te onderhouden moet continu in de relatie geïnvesteerd worden. Investerings kunnen gedaan worden door regelmatig contactmomenten plaats te laten vinden, waardoor begrip en vertrouwen tot een duurzame relatie leiden (WRR, 2008,

<sup>46</sup> Alhoewel de WRR zich op de publieke sector richt, zijn de in de publicatie van het WRR (2008) genoemde factoren mijns inziens ook van toepassing op private organisaties zoals THN HR.

<sup>47</sup> De belangrijkste reden waarom ZZP'ers ervoor kiezen als ZZP'er te gaan ondernemen is immers behoefte aan flexibiliteit en vrijheid (Born, 2009, p. 18).

<sup>48</sup> Kanttekening: deze alinea heeft betrekking op samenwerking in het algemeen en niet specifiek op samenwerking met het oog op kenniscreatie.





p. 115). Mijns inziens is vertrouwen zeer belangrijk voor kenniscreatie in een samenwerking, omdat niet op voorhand te voorspellen is hoe de kenniscreatie eruit zal zien. Contractueel is het dus vrijwel onmogelijk om grip op kenniscreatie te hebben. Het is maar beperkt vast te leggen, waar te nemen en te evalueren. Bovendien kan het vergaand contractueel vastleggen in kenniscreatie een remmende werking hebben op de creativiteit en intrinsieke motivatie. Een risico van weinig contractueel vast leggen in een samenwerking is dat uiteenlopende verwachtingen onvoldoende geëxpliciteerd zijn en in een latere fase van de samenwerking voor problemen zorgen.

#### ➤ Open communicatie

Open communicatie is voor ZZP'ers een stimulans voor samenwerking. Gezien het MKB veelal open communiceert is zij daardoor een aantrekkelijk samenwerkingspartner (EIM, 2007, p. 30). Ook Van Buuren (2006) stelt dat in CoP's de leden vrij moeten zijn om alles te zeggen (p. 13). Leden moeten gestimuleerd worden om zo open mogelijk te spreken en mogen oude denkpatronen laten varen door middel van een *open mind* en het tonen van lef om kennis te creëren (Roels, 2007, p. 83).

Voor dit onderzoek is het interessant om te onderzoeken in hoeverre een diversiteit aan leden ZZP'ers motiveert tot kenniscreatie. Daarnaast is het interessant om te onderzoeken of THN HR in haar relatie met ZZP'ers een balans heeft tussen een formele en informele omgang, hoe het vertrouwen en het contractueel vastleggen van afspraken tussen THN HR en ZZP'ers eruit ziet en in hoeverre de ZZP'ers waarde hechten aan open communicatie.

#### **Aanvullende factor: positionering van CoP's**

In het onderstaande wordt een factor behandeld die niet onder de drie bovengenoemde elementen te plaatsen is.

#### ➤ Positionering van CoP's in organisaties

Een andere manier om de ontwikkeling van CoP's te stimuleren, is door de kenniscreatie aan de strategie van de organisatie te koppelen. De leden van CoP's zullen dan aangezet worden tot nadenken over hun waarde op de lange termijn die bijdraagt aan de strategie. Factoren in de organisatie, die de formatie van CoP's belemmeren, moeten aangepast worden om participatie in CoP's te stimuleren. Bij het vormen van CoP's zullen bijvoorbeeld de beloningssystemen aangepast moeten worden, omdat de uren die binnen CoP's ingezet worden anders niet declarabel zijn. CoP's zijn vaak grotendeels zelfvoorzienend in hun middelen, maar kunnen profiteren van bijvoorbeeld experts, ontmoetingsplaatsen, catering en ICT. De organisatie kan CoP's steunen door te voorzien in deze praktische faciliteiten (Wenger, 2000, pp. 144-145).

#### **Samenvatting**



Voor het overdragen van kennis is de intrinsieke en extrinsieke motivatie van leden in CoP's van belang (Osterloh & Freh, 2000). De CoP's waarbinnen kennis wordt overgedragen en gecreëerd zijn in te delen in drie hoofdelementen: het domein, de gemeenschap en de praktijk. Binnen deze elementen bevinden zich diverse factoren.

### 3.6 Conclusie

Het antwoord op deelvraag 1<sup>49</sup> luidt als volgt: de visie volgens de literatuur van een netwerkorganisatie – zoals THN HR – op kenniscreatie is te beschrijven als een relatief nieuw perspectief op de organisatieloga, waarbij het netwerk een bijzonder grote rol speelt. In dit perspectief biedt de netwerkorganisatie een vorm van organiseren die anticipeert op onvoorspelbare bewegingen in de maatschappij. Deze turbulentie vraagt tevens om de flexibilisering en individualisering van arbeid in de netwerkorganisatie. Naast netwerken speelt kennis een grote rol in deze visie, doordat de visie uitgaat van een kennisintensieve samenleving. Hierin wordt steeds meer op vernieuwende wijze waarde gecreëerd door elkaar diensten te verlenen in plaats van doordat organisaties en personen financiële middelen uitwisselen. Gezamenlijke kenniscreatie is een van deze vernieuwende manieren.

Het antwoord op deelvraag 2<sup>50</sup> luidt als volgt: de factoren die volgens de literatuur invloed hebben op de motivatie van ZZP'ers om kennis te creëren met andere partijen zijn: een focus op een specifiek kennisdomein, leden met diverse achtergronden, de mate waarin de ZZP'er onafhankelijk blijft, de mate waarin de relatie met andere partijen formeel, dan wel informeel is, het vertrouwen tussen ZZP'ers en andere partijen, het contractueel vastleggen van afspraken, de openheid in de communicatie en de positionering van CoP's in de organisatie van de andere partij.

---

<sup>49</sup> Deelvraag een luidt als volgt: "Wat is volgens de literatuur de visie van een netwerkorganisatie op kenniscreatie?"

<sup>50</sup> Deelvraag twee luidt als volgt: "Welke factoren hebben volgens de literatuur invloed op de motivatie van ZZP'ers om kennis te creëren met andere partijen?"



## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten die verkregen zijn naar aanleiding van de interviews gepresenteerd. Ik geef in dit hoofdstuk antwoord op de derde en vierde deelvraag: “Hoe ziet de visie op kenniscreatie met ZZP’ers in de netwerkorganisatie THN HR eruit?” en “Welke factoren hebben invloed op de motivatie van ZZP’ers om kennis te creëren met THN HR?”.

Dit hoofdstuk is als volgt opgebouwd. Ten eerste bespreek ik de visie van de consultants en leidinggevendenden op de netwerkorganisatie THN HR. Ten tweede behandel ik de factoren die ZZP’ers kunnen motiveren tot samenwerking.

### 4.1 Bevindingen aangaande de visie op de netwerkorganisatie THN HR

In deze paragraaf geef ik antwoord op deelvraag 3: “Hoe ziet de visie op kenniscreatie in de netwerkorganisatie THN HR eruit?”.

Ten eerste schets ik het beeld dat consultants en leidinggevendenden van THN HR hebben over wat THN als netwerkorganisatie inhoudt en welke visie THN HR hanteert. De resultaten worden weergegeven aan de hand van drie onderwerpen die in hoofdstuk 3 behandeld zijn. Dit zijn de respectievelijk: de definitie van de netwerkorganisatie THN HR, kenniscreatie binnen THN HR en relaties binnen THN HR. De resultaten worden afgezet tegen de literatuur die in hoofdstuk 3 behandeld is. Om de resultaten te illustreren zijn citaten toegevoegd.

#### De definitie van een netwerkorganisatie

In deze subparagraaf behandel ik de visie die de consultants en leidinggevendenden op THN HR als netwerkorganisatie hebben. Eerst bespreek ik het narratieve taalgebruik waarin de respondenten THN HR als netwerkorganisatie beschrijven. Hierna komen de volgende onderwerpen ter sprake: de contacten in netwerken, het zakelijke doel van netwerken, de basis van een gedeelde interesse in een netwerk en de fase waarin THN HR zich bevindt in de transformatie tot een netwerkorganisatie.

##### ➤ Narratief taalgebruik

Opvallend is dat de respondenten veel beeldend taalgebruik hanteren om uit te leggen wat een netwerkorganisatie inhoudt. De respondenten verpakken hun visie in verhalende vorm. Het is onduidelijk of ze zelf wel of geen heldere visie hebben op een netwerkorganisatie of met opzet ambiguïteit gebruiken om associaties op te roepen<sup>51</sup>.

---

<sup>51</sup> Het verpakken van kennis in verhalende vorm en het gebruik van ambiguïteit zijn elementen van de narratieve benadering (zie paragraaf 3.1).



### ➤ Netwerken

Alle respondenten associëren THN HR als netwerkorganisatie met het houden van veel contacten. De contacten rondom professionals<sup>52</sup> kunnen omschreven worden als verbindingen in een netwerk. De netwerken binnen THN HR zijn voornamelijk gecentreerd rondom de leidinggevenden binnen THN HR. De consequentie hiervan is dat de consultants niet direct in contact komen met de ZZP'ers. De leidinggevende vormt een knooppunt in het contact tussen de consultants en de ZZP'ers. Volgens een respondent is dit knooppunt van de leidinggevende een belemmering tot uitwisseling van kennis. Direct contact tussen de consultant en de ZZP'er leidt volgens de respondent tot meer uitwisseling van kennis<sup>53</sup>. Het volgende citaat illustreert netwerken die gecentreerd zijn rondom leidinggevenden:

*“Eigenlijk hoor ik via de BUM's [Business Unit Managers] van 'goh die freelancer bestaat [...] en [...] heeft ervaring met lectoren [...]. Dus ga daar [wil ik] contact [mee]. En wat er dan gebeurt, is dat mijn leidinggevende dan haar belt en een afspraak voor ons plant [...]. Dus nu loopt het [contact] voornamelijk via de business managers”* (respondent 15).

### ➤ De kernactiviteit van THN HR

De kernactiviteit van THN HR is een goede match maken tussen opdrachten en professionals met als doel meerwaarde te creëren voor de opdrachtgever. Dit betekent dat THN HR als netwerkorganisatie op de hoogte dient te zijn van wie welke expertise nodig of juist ter beschikking heeft en vervolgens verbindingen moet leggen tussen professionals en organisaties, zodat de benodigde expertise op de juiste plek ingezet kan worden. Netwerken van THN HR functioneren daarmee als zakelijke spil tussen verschillende actoren op het expertisegebied van THN HR. Het volgende citaat illustreert het belang van veel contacten en het leggen van verbindingen tussen professionals binnen THN HR als netwerkorganisatie:

*“Dat je al veel contacten hebt met freelancers [...]. Dat je die inzet voor opdrachten en dat je mensen weet te vinden. [...] [Zoals] de spil zijn [...] misschien wel. Er kan ook specifiek vanuit een klant een vraag komen die je direct door kan spelen naar andere personen [ZZP'ers]. Wij zijn een soort spin in het web naar diverse partners”* (respondent 13).

### ➤ De basis van een gedeelde interesse in een netwerk

Het verbinden van mensen vanuit zakelijk oogpunt kan binnen THN HR als netwerkorganisatie zijn oorsprong vinden in een gedeelde interesse tussen professionals en elkaar aanvullende kennis en competenties. Professionals met een gemeenschappelijke interesse worden gestimuleerd om samen iets te ondernemen. Het volgende citaat illustreert het belang van de gedeelde interesse in kenniscreatie:

---

<sup>52</sup> Onder professionals versta ik alle consultants, leidinggevenden en ZZP'ers die werken voor/verbonden zijn aan THN HR.

<sup>53</sup> Of dit tevens leidt tot kenniscreatie is onduidelijk.



*“En wat is een netwerkorganisatie? Dat is dat mensen aan elkaar geklikt zijn vanuit nature om dingen samen te doen. Om initiatieven te ontplooien, om kennis te delen, om klanten te bedienen etcetera. [...] Dat is het mooiste overigens hè. Dat je elkaars sterke punten ziet. Dat je ziet van jij bent hartstikke gestructureerd en ik ben hartstikke creatief. Nou, als je dat op elkaar plakt is het al heel mooi, want dan heb je al heel veel dingen afgedicht” (respondent 12).*

#### ➤ De fase van THN HR in de transformatie tot een netwerkorganisatie

Over of THN HR al een netwerkorganisatie is of niet verschillen de respondenten van mening. Terwijl de ene respondent stelt dat THN HR als netwerkorganisatie een toekomstvisie is, stelt een andere respondent dat THN HR reeds een netwerkorganisatie is. De volgende citaten illustreren deze tegenstelling in de visie op de fase waarin THN HR als netwerkorganisatie zich bevindt:

“Ja, ik weet niet of THN of eh, dat is een beetje toeval dat het zo heet denk ik hoor, overigens. Wat ik onder een netwerkorganisatie versta, dat is gelijk de droom voor over vijf jaar voor de HR-tak, is dat we echt een netwerkorganisatie zijn, dan is het handig dat we THN heten” (respondent 11).

“Ik denk voor een groot deel wat we al doen” (respondent 13).

#### Reflectie op de resultaten aangaande kenniscreatie vanuit de literatuur

Castells (2010) stelt net als de consultants en leidinggevendenden bij THN HR dat de verbonden knooppunten kenmerkend zijn voor een netwerkorganisatie. In de literatuur heb ik twee kenmerken van een netwerkorganisatie uitgelicht: de horizontale structuur en het externe netwerk. Gesteld kan worden dat THN HR een hiërarchie kent die in rondom leidinggevende gecentreerde netwerken naar voren komt. Gezien het feit dat consultants in hun functioneren mogelijk belemmerd worden door de hiërarchie (zie 4.1 subparagraaf netwerken) stel ik dat THN HR niet zo'n platte organisatiestructuur heeft als het type netwerkorganisatie dat Castells (2010) beschrijft. De verschillende netwerken die rondom BUM's zijn gecentreerd liggen niet in het verlengde van de netwerkbenadering met gelijkwaardige posities zoals beschreven in de literatuur. De consultants kunnen minder zelfstandig functioneren door de *structural hole* (zie 3.3) die de leidinggevendenden vormen. Op dit punt komt dan ook de uitdaging van een netwerkorganisatie tot uiting: de balans tussen zelforganisatie en controle. De leidinggevendenden functioneren als knooppunt van overzicht en controle in de organisatie. Aangaande het tweede kenmerk (het externe netwerk), stel ik dat THN HR daar aandacht aan besteedt door contact te leggen met onder andere onderwijsinstellingen en leveranciers van ondersteunende diensten. Kortom, wat betreft de rol van het externe netwerk is THN HR volgens Castells' definitie (2010) wel een netwerkorganisatie.



Daarnaast spreekt Castells (2010) over een schizofrene conditie in de *network society* tussen een focus op particuliere, betekenisvolle identiteiten en anderzijds op globale, strategische netwerken. Deze schizofrene conditie geldt ook voor de netwerk omgeving waarin THN HR zich bevindt en is als volgt zichtbaar: enerzijds focust THN HR zich op strategische samenwerkingsverbanden (onder andere met ZZP'ers) ten behoeve van financieel gewin, anderzijds stelt THN HR veel waarde te hechten aan de persoonlijke interesses van de professionals met het oog op betekenisgeving. De zakelijke netwerken voeren voor THN HR uiteindelijk de boventoon ten opzichte van de persoonlijke interesses van de consultants en leidinggevendenden. Dit betekent dat THN HR stelt haar professionals vrijheid te geven te handelen, maar dat de zakelijke (commerciële) focus toch doorslaggevend is voor het handelen van THN HR.

### **Kenniscreatie binnen THN HR**

In deze subparagraaf behandel ik de visie die de consultants en leidinggevendenden op de kenniscreatie binnen THN HR hebben. Eerst bespreek ik hun definitie van kenniscreatie en de verwevenheid van activiteiten omtrent kennis met andere bedrijfsprocessen. Vervolgens behandel ik de meerwaarde van kenniscreatie met ZZP'ers ten opzichte van consultants en leidinggevendenden van THN HR. Ik sluit af met het behandelen van de fase van ontwikkeling van kenniscreatie met ZZP'ers, waarin THN HR zich bevindt.

#### ➤ Definitie van kenniscreatie

Uit de interviews blijkt dat kenniscreatie als een belangrijk aandachtsgebied van THN HR beschouwd wordt, maar dat er geen eenduidige definitie van kenniscreatie binnen THN HR bestaat. De respondenten associëren kenniscreatie met het inhoudelijk ontwikkelen van producten of diensten. De respondenten kunnen niet helder beschrijven wat kenniscreatie inhoudt. Mogelijk komt dit door de experimentele fase aangaande samenwerking tot kenniscreatie waarin THN HR zich bevindt. Ter illustratie van het bovenstaande is het volgende citaat weergegeven:

*“Ja, dat [kenniscreatie] is een heel breed begrip natuurlijk. Je zou het kunnen vatten onder productontwikkeling. En samen creëren van kennis, ja ik denk toch een stukje productontwikkeling of een dienst ontwikkelen. Specifieke dienst op inhoud. Wat HR-gerelateerd of onderwijskundig is” (respondent 14).*

#### ➤ Activiteiten omtrent kennis en hun verwevenheid in de organisatie

De respondenten benoemen verschillende activiteiten omtrent kennis die zich binnen THN HR afspelen, zoals kennis delen en kenniscreatie. De activiteiten betreffen geen individuele activiteiten, maar gaan over kennis binnen groepen of de organisatie THN HR als geheel. Een respondent beschrijft kennisdelen in het verlengde van verbindingen tussen



mensen. De respondent verwacht namelijk dat hij/zij via het netwerk nieuwe kennis kan verwerven. Door middel van informele gesprekken met ZZP'ers verwerft de respondent kennis over de relaties in netwerken, vragen uit de markt en inhoudelijke kennis op het gebied van de expertise van de organisatie. Daarnaast worden de activiteiten omtrent kennis door de respondenten beschreven in hun context met andere bedrijfsprocessen. Kennis wordt dus gezien als verweven met andere processen en niet een op zichzelf staande activiteit.

➤ **Meerwaarde van kenniscreatie met ZZP'ers**

De respondenten zijn verdeeld over de meerwaarde die ZZP'ers leveren aan kenniscreatie in vergelijking met de consultants en leidinggevenden van THN HR. Een respondent (respondent 14) stelt dat ZZP'ers meer gespecialiseerd zijn ten opzichte van de consultants en leidinggevenden van THN HR die breed georiënteerd zijn. Door ZZP'ers te betrekken in de kenniscreatie op een specifiek gebied kunnen zij een waardevolle inhoudelijke input geven volgens de respondent. Bovendien zijn zij soms beter op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen in de markt. Een andere respondent (respondent 13) stelt dat ZZP'ers niet veel verschillen van consultants en leidinggevenden van THN HR. Hij/zij stelt dat de meerwaarde - die ZZP'ers bieden in de kenniscreatie - schuilt in het feit dat ZZP'ers een frisse blik op de kenniscreatie kunnen werpen<sup>54</sup>. Het volgende citaat illustreert de mening van een respondent die meerwaarde ziet in kenniscreatie met ZZP'ers:

*“[ZZP'ers] die ik soms ook vraag over ontwikkelingen, of dat ze iemand kennen, of dat ze weten of ergens wat speelt binnen een organisatie waar ze mij mee kunnen helpen, of andere kandidaten of een mogelijke nieuwe opdracht. Dat is iemand [ZZP'er] waar je [als leidinggevende] regelmatig contact mee hebt. En die ook zijn voelsprietten uit kan doen in de markt en bij klanten. Dus daar kan je informatie ophalen. Of dat nou over tarieven is of op inhoud of op relatienetwerk of mogelijke opdrachtgevers. Dat is eigenlijk heel breed” (respondent 14).*

➤ **Fase van THN HR in kenniscreatie met ZZP'ers**

Tot nu toe werkt THN HR vooral samen met ZZP'ers op basis van detachering oftewel door ZZP'ers in te huren voor opdrachten die THN HR werft. THN HR is op zoek naar een uitbreiding van samenwerking met ZZP'ers op het gebied van gezamenlijke kenniscreatie. De respondenten geven aan dat THN HR nog aan het exploreren is welke mogelijkheden er bestaan aangaande kenniscreatie met ZZP'ers. Het onderstaande citaat geeft weer hoe een respondent over de fase van kenniscreatie denkt:

*“Ja, daar zitten we een beetje in de experimentele fase zegmaar. Dus de samenwerking [die] ik net noemde, dat is al zo lang als ik weet. En met name [persoon X] is aan het verkennen*

<sup>54</sup> Deze frisse blik hebben nieuwe consultants overigens ook volgens de respondent.



*van zouden we niet met die club wat meer kunnen. En wat kunnen we met hen dan delen? En welke behoefte hebben zij? En welke behoefte hebben wij? Dus daar hebben wij als business managers wel al input voor gegeven, van nou dat zijn wel mensen waarmee ik vaak samen werk. En die vinden het ook prettig om kennis te delen en samen daarmee op te trekken, dus zij heeft daarmee wel een eerste verkenning gedaan” (respondent 13).*

### Reflectie op onderzoeksresultaten vanuit de literatuur

Zoals er in de literatuur (zie hoofdstuk 3) verschillende definities van kennis bestaan, hanteren ook de respondenten uiteenlopende definities van kennis. Ze spreken in narratieve termen, waardoor ze ruimte laten voor creativiteit en ambiguïteit. Op het moment van de dataverzameling lijkt volgens de respondenten de kenniscreatie met ZZP'ers zich nog in een vroege fase van ontwikkeling te bevinden en sprake te zijn van een soort chaos omtrent kenniscreatie (Van Buuren, 2006). De samenwerking tot kenniscreatie met ZZP'ers lijkt zich nog in verschillende richtingen te kunnen ontwikkelen. De twee meer specifieke kenmerken van kennis die door alle respondenten genoemd worden (collectiviteit en verwevenheid met bedrijfsprocessen) sluiten aan bij het concept van 'de lerende organisatie' (Senge, 1990).

### Relaties binnen THN HR

In deze subparagraaf behandel ik de visie die de consultants en leidinggevenden op relaties binnen THN HR hebben. In het onderstaande behandel ik drie onderwerpen aangaande relaties: de macht in de relatie, de verschillende arbeidscontracten die THN HR biedt en duurzame wederkerigheid.

#### ➤ Macht in de relaties binnen THN HR

Macht is een diffuus begrip zoals we in paragraaf 3.2 gezien hebben. In de analyse heb ik de definitie van Morgan (1992) gehanteerd: datgene wat bepalend is voor wie wat krijgt en wanneer (p. 154). Macht uit zich op diverse manieren en is verbonden met verschillende aspecten van een organisatie. Om deze reden zal ook in andere subparagrafen dan deze subparagraaf gerefereerd worden naar macht.

Wat de interne organisatie van THN HR betreft (de consultants en leidinggevenden) heb ik in de vorige paragraaf de rondom leidinggevenden gecentreerde netwerken uiteengezet. De leidinggevenden vormen een machtig knooppunt tussen consultants en ZZP'ers. De leidinggevende bepaalt of, en zo ja wie (welke consultants en ZZP'ers) en wanneer zij met elkaar in contact komen. De consultants en ZZP'ers zijn dus afhankelijk van de leidinggevenden<sup>55</sup>.

---

<sup>55</sup> De resultaten geven een doorsnede van de organisatie. Dit betekent dan ook niet dat elke leidinggevende een machtig knooppunt is tussen consultants en ZZP'ers. Het is mogelijk dat de ene leidinggevende meer invloed uitoefent op consultants, terwijl de ander consultants heel vrij laat in hun functioneren.





Wat het netwerk met ZZP'ers betreft, is er een dilemma zichtbaar. Aan de ene kant voelen de consultants en leidinggevenden van THN HR zich superieur ten opzichte van ZZP'ers. Op het moment dat zij een opdracht ter beschikking hebben voor een ZZP'er zijn ze geneigd zichzelf als 'machthebber' te beschouwen. Dat wil zeggen dat de consultants en leidinggevenden stellen te kunnen bepalen 'wie wat krijgt en wanneer'. Ze ervaren een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie (zie EIM, 2007, p. 49; RWI, 2009, p. 27) waarin zij de opdracht vaststellen en de ZZP'er deze volgens hun criteria uit voert. Aan de andere kant streven de consultants en leidinggevenden naar een gelijkwaardige relatie met ZZP'ers. Dit willen de respondenten om de reden dat ZZP'ers ook een belangrijke bijdrage aan THN HR kunnen leveren. ZZP'ers kunnen namelijk 'als ambassadeurs' opdrachten voor THN HR aandragen. De samenwerking tussen THN HR en ZZP'ers bevat dus op relatiegebied een tegenstelling. THN HR kan volgens de consultants en leidinggevenden opdrachten werven voor ZZP'ers, maar ZZP'ers kunnen ook als ambassadeurs functioneren oftewel opdrachten aan THN HR doorgeven. Uiteindelijk, zo stellen de consultants en leidinggevenden van THN HR, is een goede dienstverlening voor de klant leidend in hun relatie en vanuit dat oogpunt proberen zij hun relatie met ZZP'ers vorm te geven. Het volgende citaat illustreert het dilemma van een respondent in de opdrachtgever-opdrachtnemer relatie:

*"Jezelf er een beetje boven plaatsen. Nou ja, ik doe dat niet zo, maar dat zou je zo kunnen doen. Dat is wel een soort van machts-eh... Ja, hoe zeg je dat nou? Ja, het zou een neiging kunnen zijn denk ik. Van ja, ik heb de macht want ik heb de opdracht. En als het zich dan omkeert dan [als een ZZP'er een opdracht voor THN HR aandraagt].. Ja, daarom vind ik dat je dat niet moet doen. Kijk je moet wel zakelijk zijn. Maar niet zakelijker dan nodig [...]. En dat gaat wel op basis van gelijkwaardigheid. Je wil samen het beste voor die klant"* (respondent 13).

#### ➤ Verschillende arbeidscontracten

THN HR probeert de macht in de arbeidsrelatie tussen THN HR en haar professionals te beïnvloeden, gezien zij van haar professionals verlangt dat ze verantwoordelijkheid nemen en lef tonen. Maar professionals in het algemeen hebben volgens een respondent afkeer van verplichtingen. Deze afkeer van verplichtingen zorgt ervoor dat directieve leiding niet werkt. THN HR probeert om deze reden de professionals te beïnvloeden door hen verschillende arbeidscontracten aan te bieden. Het volgende citaat illustreert het verband tussen macht en contractvormen binnen THN HR:

*"Mensen van het niveau consultant die vinden het leuk om dingen te doen. Die hebben een goed stel hersens. Maar veel moeten natuurlijk wel die commerciële saus er overheen krijgen. Van 'levert het ook geld op?'. Dus daar zit de truc. Dat pak je bijvoorbeeld aan via contractvormen"* (respondent 12).



De contractvormen geven ZZP'ers een keuze in de mate van zelfstandigheid door de verschillende contractvormen. Alvorens dit uit te leggen zet ik eerst de contractvormen uiteen.

THN HR biedt drie soorten arbeidscontracten: als vaste medewerker, als *midlancer* en als ZZP'er. Vaste medewerkers zijn consultants of leidinggevenden die een vast salaris ontvangen en bepaalde secundaire voorwaarden. *Midlancers* zijn consultants die grotendeels beloond worden op basis van wat er voor hen gefactureerd wordt. Van dit bedrag krijgen ze een bepaald percentage. ZZP'ers zijn consultants die tijdelijk ingehuurd worden en een percentage ontvangen van wat er voor hen gefactureerd wordt dat hoger is dan dat van de *midlancers*, maar ZZP'ers hebben daarentegen geen zekere inkomensbasis.

Aan de hand van de gekozen contractvorm wordt de machtspositie bepaald. Vaste medewerkers kiezen er bewust voor om beoordeeld te worden op het eigen functioneren en afhankelijk van het oordeel van de leidinggevende al dan niet bij THN HR hun dienstverband voort te kunnen zetten. THN HR kan vaste medewerkers dus makkelijker beïnvloeden, doordat de vaste medewerkers van THN HR afhankelijk zijn. *Midlancers* kiezen ervoor om zelf meer verantwoordelijkheid te nemen voor hun inkomen. Indien zij zich niet pro-actief opstellen door bijvoorbeeld opdrachten binnen te halen, lopen zij het risico om minder inkomen te krijgen. Daarentegen, als zij wel veel opdrachten uitvoeren, verdienen zij meer dan de vaste medewerkers. ZZP'ers zijn geheel verantwoordelijk voor hun inkomsten en daardoor nog minder afhankelijk van THN HR dan de *midlancers*. ZZP'ers kunnen tevens door andere opdrachtgevers ingezet worden. THN HR kan weinig invloed op hen uitoefenen. THN HR kan ZZP'ers hoogstens in de toekomst niet meer inzetten voor opdrachten. Een 'vaste' consultant is dus makkelijker te beïnvloeden dan een ZZP'er, doordat zijn/haar beoordeling veel meer gevolgen heeft. In het meest extreme geval kunnen consultants op grond van een slechte beoordeling ontslagen worden, terwijl ZZP'ers hooguit geen opdrachten meer toegewezen krijgen door THN HR. Het volgende citaat geeft de invloed van THN HR op ZZP'ers weer:

*"Maargoed, je hebt natuurlijk wel een ander verband. Ik kan tegen – ja, even heel zwart-wit – maar iemand in vaste dienst, zou ik vanuit mijn rol als [...], als die slecht presteert bij een klant, kan ik die slecht beoordelen en in het ergste geval ontslaan. Die ZZP'er beoordeel ik niet en die kan ik ook niet ontslaan. Ja, die kan ik nooit meer inzetten"* (respondent 13).

In bovenstaande contractvormen schuilt een machtsverdeling tussen THN HR en de professionals. Maar de contracten zijn niet *"waterdicht"* (respondent 13), oftewel het is lastig om alle aspecten van de samenwerking tussen THN HR en de professional eenduidig formeel vast te leggen. Om deze reden speelt het psychologisch contract een rol binnen THN HR. Dit contract is een informele afspraak aangaande elkaars verwachtingen in de samenwerking tussen THN HR en ZZP'ers, die niet is vast gelegd op papier. Een respondent stelt dat voornamelijk met ZZP'ers het psychologische contract van belang is, omdat zij minder afhankelijk zijn van THN HR en daarom gemakkelijker af kunnen wijken van het



soort samenwerking waartoe besloten is. Het volgende citaat illustreert deze bewering:

*“Met een ZZP’er kan je minder stringente afspraken maken, omdat zij gewoon vrijer zijn. Dus dan moet je wel een soort van psychologisch contract met zo iemand afsluiten denk ik om te zeggen van joh, wil je gaan verbinden aan onze organisatie op dit gebied”* (respondent 14).

Officiële contracten bestaan om deze reden alleen om op terug te vallen indien het psychologische contract niet nageleefd wordt. Dit betekent dat alleen in het geval van slechte samenwerking het officiële contract erbij gehaald wordt: *“Contracten zijn ervoor als je ruzie hebt”* (respondent 12).

THN HR maakt onderscheid tussen verschillende ZZP’ers. De *associates* zijn ZZP’ers die meer verbonden zijn aan THN HR en voordelen genieten, vergeleken met andere ZZP’ers. De *associate* status geeft een hiërarchie in importantie van de verschillende ZZP’ers en druipt daarmee in tegen de principes van de “platte organisatie”, waar THN HR volgens een respondent naar streeft (respondent 12). Het onderstaande citaat geeft de bijzondere status van een *associate* weer:

*“Nou, dat zijn zelfstandigen. Echte ZZP ‘ers [...] die wel gelieerd zijn aan Giraffe HR [...]. Op het moment dat wij een opdracht hebben zullen wij het eerst aan hen denken zegmaar. Als er iets is wat passend is bij hen. En zij zullen ons ook leads toesturen zegmaar op het moment dat zij bij opdrachtgevers zijn en kansen voor ons zien. Dat komt door het soort samenwerking wat we met ze hebben. Het is eigenlijk meer informeel dan formeel”* (respondent 14).

De ZZP’ers waarmee THN HR na de *associates* het meest aan verbonden is, vormen de “*inner circle*” (respondent 13). Het totaal aan ZZP’ers dat verbonden is aan THN HR wordt door de respondenten de “*ZZP-schil*” genoemd (respondent 13 en 14). Er bestaan ook ZZP’ers waarmee THN HR behalve detachering op opdrachten, geen andere vormen van samenwerking ambieert. Het volgende citaat illustreert dit:

*“Kijk, de meesten dat zijn net kranten in de openhaard. Dus je gooit een krant in de openhaard, dan fikt ie even snel en daarna ploft ie in en gebeurt er niks meer. Dus: een ZZP’er wordt pas actief als hij geen opdracht meer heeft. [...] Nou dat zijn de slechtste [...] ZZP’ers. Er is ook een aantal goede. Die onderhouden hun eigen netwerk gewoon goed. Ze gunnen ons iets en wij gunnen hen iets”* (respondent 12).

#### ➤ Duurzame wederkerigheid

Het onderscheid in de verschillende ZZP’ers (zoals geschetst in het bovenstaande) is zichtbaar in de duurzame wederkerigheid van de relatie met de ZZP’ers die dichtbij THN HR



staan<sup>56</sup>. Duurzame wederkerigheid is van belang om vertrouwen tussen THN HR en ZZP'ers te creëren en hangt sterk samen met macht. De respondenten in het onderzoek verwoorden duurzame wederkerigheid als *mutual sustainability*. Een respondent legt duurzame wederkerigheid als volgt uit:

*“Nou wat willen we daarmee? Dat verschilt een beetje per doelgroep, van in de zin van hoe belangrijk vinden we die groep en hoeveel effort willen we erin steken. Maar in principe met alle partners willen we duurzame relaties opbouwen. Omdat we geloven dat dat past bij wat wij te bieden hebben. En omdat dat uiteindelijk, ja precies, zijn vruchten afwerpt. Onder aan de streep is dat wel business. Maar dan wel business vanuit die gedachte. [...] Die een soort van win-win creëren”* (respondent 13).

Voor het realiseren van duurzame wederkerigheid zijn investeringen in de relatie van beide partijen vereist. Een respondent (respondent 13) stelt dat hij/zij energie steekt in het onderhouden van contacten, ondanks dat de respondent er niet altijd zin in heeft. Dit doet de respondent vanuit de wens om de relatie te onderhouden. Het volgende citaat illustreert een respondent die investeert in de relatie, ondanks dat hij/zij er geen zin in heeft:

*“Ja, veel ZZP'ers bellen mij ook wel om de zoveel tijd of mailen me om de zoveel tijd, van ‘joh ik ben hier en hier mee bezig en ik kom dan weer beschikbaar’. [...] Ja, weetje, het helpt altijd als je mensen op je netvlies houdt. Want als je bij een klant zit kan je dan ook sneller schakelen, dus. Soms denk je dan ook wel van ja, ik heb geen werk! Soms bellen ze ook net op het juiste moment. [...] Dus ja, het zal wel slecht zijn om... [geen gesprek met deze ZZP'er te voeren]. Ik bedoel, dan zit ik aan de ene kant te zeggen, ik wil een duurzame relatie en als vervolgens [...] iemand mij belt heb ik er geen zin in. Dat kan natuurlijk ook niet. Ik probeer er wel altijd heel netjes mee om te gaan”* (respondent 13).

THN HR probeert volgens de respondenten bovendien duurzame wederkerigheid te creëren door meerwaarde te bieden naast het bieden van detacheringdiensten. Zoals reeds gesteld streeft THN HR ernaar een kennis- en expertisebolwerk te worden waar ZZP'ers (ook) hun voordeel mee kunnen doen. Een respondent stelt het volgende:

*“Je probeert meerwaarde te laten zien van: ja, wij zijn niet alleen het bureau dat opdrachten genereert voor jou, maar wij zijn ook een kennis- en expertisebolwerk. En we hebben ook prettige werkplekken”* (respondent 13).

### Reflectie op onderzoeksresultaten vanuit de literatuur

Castells (2010) stelt dat macht in een netwerksamenleving zich niet langer in personen maar in contacten verschuilt. Binnen THN HR heeft de 'ouderwetse' machthebber, de leidinggevende nog steeds een overheersende rol in het netwerk. In deze zin schuilt macht

---

<sup>56</sup> De ZZP'ers die dichtbij THN HR staan zijn de *associates* en de overige ZZP'ers uit de 'inner circle'.



binnen THN HR nog in personen. Daarnaast schuilt macht in relaties in het netwerk. Macht is niet statisch, maar dynamisch en afhankelijk van relaties. Om deze reden bestaan naast arbeidscontracten psychologische contracten, waarin de relatie ten opzichte van elkaar wordt afgesproken. Op deze manier komt THN HR tegemoet aan de vraag om flexibilisering en individualisering van arbeid waar ZZP'ers in de huidige *network society* behoefte aan hebben (Castells, 2010). THN HR acht het belangrijk om te blijven investeren in de relatie met ZZP'ers met het oog op duurzame wederkerigheid. Naast het feit dat er binnen THN HR een hiërarchie zichtbaar is tussen consultants en leidinggevenden, maakt THN HR ook een hiërarchisch onderscheid in de ZZP'ers waarmee zij samenwerkt. Dit is strijdig met de 'platte organisatie' waar THN HR naar streeft.

### Beantwoording deelvraag 3

In deze subparagraaf geef ik antwoord op deelvraag 3: *"Hoe ziet de visie op kenniscreatie met ZZP'ers in de netwerkorganisatie THN HR eruit?"* .

#### De visie van consultants en leidinggevenden van THN HR op kenniscreatie in een netwerkorganisatie

De visie van de consultants en leidinggevenden van THN HR op kenniscreatie in een netwerkorganisatie is gehuld in narratief taalgebruik, waardoor het lastig is een eenduidige visie te formuleren. De visie is te omschrijven als een wens over hoe de organisatie zich gaat ontwikkelen op organisatiekundig gebied, met als hoofdfocus het creëren van een groot netwerk rondom de organisatie. Dit netwerk moet bijdragen aan het realiseren van de missie 'Wereld beroemd worden in Nederland'. Kenniscreatie wordt als een belangrijk collectief onderdeel van de organisatie beschouwd, alhoewel niet duidelijk geëxpliciteerd is wat kenniscreatie inhoudt.

Opvallend is dat alhoewel de consultants en leidinggevenden stellen dat binnen dit netwerk eigen interesses en ondernemerschap centraal staan, de huidige organisatiestructuur het nastreven van beide belemmert. Consultants zijn door de hiërarchische structuur afhankelijk van hun leidinggevenden. Dit staat het ontplooiën van eigen interesses en ondernemerschap in de weg. Wanneer we naar de verbindingen in het netwerk van THN HR kijken die buiten de organisatie reiken, is zichtbaar dat THN HR belang hecht aan deze externe verbindingen. Maar ook in de externe verbindingen rondom THN HR is sprake van een hiërarchie. Deze hiërarchie zorgt voor een ongelijke behandeling van de ZZP'ers.

THN HR wil professionals een bepaalde vrijheid geven om hen te laten bepalen in hoeverre ze afhankelijk zijn van THN HR. Dit doet THN HR door verschillende arbeidscontracten aan te bieden. Maar THN HR wil ondertussen toch de macht over haar professionals houden door uitgebreid via informele weg afspraken te maken over zaken omtrent de werkzaamheden van de professional. Dit psychologisch contract doet mogelijk meer afbreuk aan de vrijheid van ZZP'ers dan een uitgebreid contract waarin voor elke professional verplichtingen zijn vastgelegd. THN HR houdt op deze wijze de traditionele opdrachtgever-



opdrachtnemer relatie met de professionals in stand. Alhoewel THN HR stelt belang aan duurzame wederkerigheid te hechten blijkt dat de consultants en leidinggevenden niet van nature investeren in de relatie met ZZP'ers. Dit wordt mogelijk veroorzaakt door de opdrachtgever-opdrachtnemer relatie waarin ZZP'ers een lagere positie bekleden en daarom mogelijk verwacht wordt dat zij meer investeren in de relatie.

De visie die de consultants en leidinggevenden van THN HR hanteren is een visie op de gewenste netwerkorganisatie, terwijl de traditionele kenmerken van THN HR het bereiken van deze visie onmogelijk maken. 'Willen' en 'doen' liggen dus ver uit elkaar. Om deze reden is de visie aangaande de netwerkorganisatie en kenniscreatie erg ambigue.

## 4.2 Bevindingen aangaande de motiverende factoren voor kenniscreatie

In deze paragraaf geef ik antwoord op deelvraag 4: "Welke factoren hebben invloed op de motivatie van ZZP'ers om kennis te creëren met THN HR?"

In hoofdstuk 3 zijn diverse factoren naar voren gekomen, die invloed hebben op de motivatie van ZZP'ers om samen met THN HR kennis te creëren: focus op het domein van kenniscreatie, een diversiteit aan leden binnen CoP's, het type relatie, het vertrouwen tussen beide partijen, het contract en de positionering van CoP's in de organisatie. Om te exploreren of THN HR als CoP zou kunnen functioneren toets ik of THN HR voldoet aan deze factoren. Deze factoren zijn geordend onder de volgende twee elementen: het domein en de gemeenschap<sup>57</sup> met uitzondering van de factor 'praktische faciliteiten'<sup>58</sup>. In de interviews zijn de volgende nieuwe factoren naar voren: inspraak over het kennisdomein, een gedeelde interesse, de rol van THN HR en de mate waarin ZZP'ers zich gebonden voelen in de kenniscreatie. Deze factoren zijn ondergebracht onder het element waar ze bij aansluiten.

Eerst geef ik de definitie van kenniscreatie van ZZP'ers weer. Daarna zal ik per element de resultaten bespreken die voortgekomen zijn uit de interviews met de ZZP'ers, de resultaten die voortgekomen zijn uit de interviews met de consultants en leidinggevenden van THN HR toets ik of THN HR voldoet aan de motiverende factoren. De resultaten worden getoetst aan de factoren die in hoofdstuk 3 behandeld zijn. Om de resultaten te illustreren zijn citaten toegevoegd.

### De definitie van kenniscreatie

Twee van de elf geïnterviewde ZZP'ers maken een onderscheid tussen kennis en praktijkervaring. Ze stellen dat kennis voor iedereen toegankelijke, expliciete informatie is

---

<sup>57</sup> Het element dat betrekking heeft op de praktijk is niet in de interviews ter sprake gebracht en zal ik hier dan ook niet behandelen.

<sup>58</sup> De factor 'praktische faciliteiten' is net als in hoofdstuk 3 opgenomen onder aanvullende factoren.



die minder waardevol is dan praktijkervaring. Praktijkervaring stelt ZZP'ers in staat goed te functioneren. In dit onderzoek beschouw ik deze praktijkervaring als impliciete kennis.

ZZP'ers onderscheiden twee vormen van kenniscreatie: (1) kenniscreatie als instrumentele factor: kennis die zich uit in een concreet product of een concrete dienst die direct te vermarkten is; en (2) kenniscreatie als verrijkende factor: kennis die zich uit in leerervaringen die het CV aantrekkelijker kunnen maken voor opdrachtgevers. In de interviews gaven de ZZP'ers diverse ideeën voor onderwerpen die hen zouden kunnen motiveren om deel te nemen aan de kenniscreatie en de activiteiten die zij interessant vinden<sup>59</sup>.

### Het domein: focus en inspraak

Het domein betreft het kennisgebied dat centraal staat in CoP's (zie 3.5). De vraag die voortkwam uit de literatuurstudie over het domein luidde als volgt: 'Wordt de motivatie van ZZP'ers om kennis te creëren met THN HR beïnvloed door een focus op?'. De motiverende factor die in deze paragraaf getoetst is, is de focus op het domein van kenniscreatie. Een nieuwe factor die uit de interviews naar voren is gekomen is de inspraak in het domein.

### De motiverende factoren van het domein vanuit ZZP'ers

Onderstaande resultaten hebben betrekking op de motivatie van de ZZP'ers.

#### ➤ Focus

Acht van de elf respondenten stellen dat ze niet graag investeren in kenniscreatie als er een focus ontbreekt. Dit komt doordat kenniscreatie zonder focus volgens deze respondenten vaak leidt tot kennis die niet genoeg te concretiseren is, waardoor deze kennis niet aan te tonen is en daardoor geen meerwaarde levert als de ZZP'er zichzelf wil 'verkopen' aan opdrachtgevers. Het is dus lastig om aan de kenniscreatie zonder focus geld te verdienen. Kenniscreatie met focus leidt daarentegen eerder tot aantoonbare meerwaarde. Bovendien zorgt een focus ervoor dat op efficiënte wijze naar een winstgevende opbrengst toegewerkt kan worden.

Zoals reeds gesteld kan kenniscreatie tot twee soorten winstgevende resultaten leiden. Ten eerste kan kenniscreatie een tastbaar product opleveren dat te vermarkten is. Ten tweede stelt kenniscreatie respondenten in staat hun CV te verrijken, waardoor zij zichzelf beter aan opdrachtgevers kunnen verkopen<sup>60</sup>. Het onderstaande citaat illustreert dat kenniscreatie met een concreet resultaat als voordeel heeft dat het de CV van de ZZP'er verrijkt:

---

<sup>59</sup> De activiteiten en onderwerpen zijn opgenomen in bijlage 4.

<sup>60</sup> Vijf van de elf respondenten geven aan het lastig te vinden om potentiële opdrachtgevers te benaderen en zichzelf of een product te verkopen. Kenniscreatie met focus zou respondenten dus kunnen helpen zichzelf of een product te vermarkten.



*“Waar ik mezelf ook bewust van ben, is dat je aantrekkelijk moet blijven voor de markt hè. Je moet straks als je 65 bent ook nog opdrachten binnen kunnen halen. Als je blijft staan op een bepaald punt en je spart alleen maar dan denk ik dat je op een gegeven moment niet meer aantrekkelijk bent voor opdrachtgevers. Je moet op een gegeven moment meer bagage krijgen” (respondent 1).*

Voor het bepalen van het kennisdomein is de vraag vanuit de markt een zeer belangrijke factor. Er moet volgens de respondenten een bepaalde mate van zekerheid zijn dat er organisaties zijn die interesse hebben in de kennis die gecreëerd gaat worden. Zonder vraag vanuit de markt is de kenniscreatie vrijwel waardeloos volgens de ZZP'ers. Het onderstaande citaat illustreert het belang van de marktvraag bij kenniscreatie:

*“Je moet het je een beetje voorstellen als jij bent een metselaar. En in jouw tuin ligt een stapel stenen, echt heel veel. En er komt iemand langs en die zegt, zullen we een muurtje bouwen [...]. Dan ga jij dat muurtje staan bouwen. Maar ja, en dan? Heb je een muurtje. Nou ja, het eerste muurtje vind je nog wel geinig. Dat zet je dan in je tuin. Komt er weer iemand langs, die zegt zullen we een huisje bouwen. Jij zegt ja, waarom? Op een gegeven moment ga je denken van wie zit er te wachten op dat huisje? Met andere woorden, is het al verkocht? Want ik heb hier zoveel stenen liggen, ik kan alles wel bouwen. Dus je kan wel eens dat soort dingen doen. Ik heb het ook heel vaak gedaan hoor. Maar heel vaak zit je dan hard te werken en dan niks” (respondent 4).*

#### ➤ **Inspraak**

Wat betreft de inspraak van ZZP'ers in het bepalen van het kennisdomein, geldt dat zeven van de elf ZZP'ers graag inspraak hebben, mits zij hiervoor persoonlijk benaderd worden. Indien zij persoonlijk benaderd worden voelen ze zich gevleid en willen ze graag nadenken over het domein. De onderstaande citaten geven weer dat ZZP'ers graag persoonlijk benaderd willen worden om mee het kennisdomein te bepalen:

*“Maar andersom, je zou ook freelancers kunnen vragen van goh, iemand die dat al leuk vindt, om eens een wat actievere rol te pakken binnen Triamfloat. Bijvoorbeeld dat diegene eens een workshop organiseert over een bepaald thema waar die goed in thuis is en dan op basis van een open inschrijving ofzo, van: ‘wie van de consultants vindt het leuk om daar aan mee te doen? Ik organiseer het dan en dan. Iedereen is welkom’. [...] Dus wie er zin in hebben kunnen er aan meedoen. Maar dan krijg je ook een soort van, je kunt laten zien wat je kunt. En je kan op een bepaald thema een contact aan gaan” (respondent 10).*





## De toetsing van de motiverende factoren van het domein vanuit consultants en leidinggevendenden van THN HR

In het onderstaande wordt aan de hand van de interviews met de consultants en leidinggevendenden van THN HR getoetst of THN HR voldoet aan de motiverende factoren die door de ZZP'ers genoemd worden.

### ➤ Focus en inspraak

Wat het kennisdomein betreft stellen de consultants en de leidinggevendenden dat er een focus gelegd moet worden vanuit vragen uit de markt. Alle vier de consultants en leidinggevendenden van THN HR denken bij kennisdomeinen aan de themateams binnen THN HR. De themateams zijn groepen waarin consultants en leidinggevendenden van THN HR zich focussen op een domein en kennis hierover creëren.

De ZZP'ers en de consultants en leidinggevendenden van THN HR stellen allen dat een focus op een kennisdomein ZZP'ers zou kunnen motiveren tot kenniscreatie met THN HR. Hierbij stellen beide respondentgroepen dat de markt vraag een belangrijke rol dient te spelen om het domein te bepalen. De respondentgroepen liggen hierbij op een lijn. Dit betekent dat THN HR aan de voorwaarde van CoP's voldoet op het punt van voldoende focus op een kennisdomein. Wat de inspraak voor het kennisdomein van ZZP'ers betreft, lijkt hier weinig aandacht aan geschonken te worden door THN HR. De domeinen van de themateams worden bepaald door het management van THN HR en hier kunnen ZZP'ers zich bij aansluiten. Wat de inspraak van de ZZP'ers om het domein te bepalen betreft is dus een discrepantie zichtbaar tussen de wens van de ZZP'ers om een actieve rol hierin aan te nemen en de mogelijkheid die THN HR aanbiedt om ZZP'ers aan te laten sluiten bij reeds bestaande domeinen. Volgens Wenger's theorie (2004) voldoet THN HR op dit punt niet aan de voorwaarde van een CoP. In een CoP dienen alle leden ruimte voor inspraak te krijgen.

### De gemeenschap: diverse leden, type relatie, contact, contract, rol van THN HR

De gemeenschap betreft de personen die in een CoP betrokken zijn en hun onderlinge relatie (zie 3.5). De vragen die voortkwamen uit de literatuurstudie over de gemeenschap luiden als volgt: 'Welke samenstelling aan leden motiveert ZZP'ers om kennis te creëren met THN HR?' en 'Welke relatie motiveert ZZP'ers tot kenniscreatie met THN HR?'. De motiverende factoren die in het onderstaande behandeld worden zijn: een diversiteit aan leden binnen CoP's, het type relatie, het contact tussen beide partijen, het contract en de rol van THN HR.

### De motiverende factoren van de gemeenschap vanuit ZZP'ers

Onderstaande resultaten hebben betrekking op de motivatie van de ZZP'ers.



➤ Een diversiteit aan leden binnen CoP's

Vier van de elf ZZP'ers stellen dat CoP's met een diversiteit aan leden hen motiveren om kennis te creëren met de CoP's. Indien de leden uiteenlopende kennis hebben, kunnen de leden elkaar inhoudelijk aanvullen en meer van elkaar leren dan wanneer de groep uit homogene leden bestaat. Het volgende citaat illustreert de diversiteit als motiverende factor:

*“[Dat] betekent dat ik dat [kennis creëren] alleen maar kan doen met mensen die ook eenzelfde soort passie hebben om nieuwe dingen te maken, en een andere expertise hebben dan ik. Dus er moet een diversiteit in die groep zitten waardoor ik heel veel van anderen kan leren en zij van mij”* (respondent 6).

➤ Het type relatie

De relatie tussen ZZP'ers en THN HR is volgens de ZZP'ers gecompliceerd (ongeacht het soort samenwerking). De ZZP'ers ervaren een spanning in de relatie met THN HR, omdat zij graag met THN HR samenwerken, maar daarentegen ook elkaars concurrent zijn. ZZP'ers voeren graag opdrachten via THN HR uit. In dit geval hebben THN HR en ZZP'ers elkaar nodig. Maar het liefst werven ZZP'ers zelf opdrachten. In dit geval concurreren ze met THN HR om opdrachten. Het gevolg van de concurrentie van ZZP'ers met THN HR is dat ZZP'ers zoeken naar een relatie waarin een balans bestaat tussen geven en nemen. Een respondent verwoordt deze concullega-relatie als volgt:

*“Ik denk dat er altijd wel een spanning zit tussen ZZP'ers en TF. En die spanning... Kijk, je wil het liefst zelf acquireren. Dus, het is eigenlijk een soort haat-liefde verhouding. En dat is een hele moeilijke formule. Want je hebt ze wel nodig. Eigenlijk als je het alleen kan doen, dan is dat heerlijk. Ja, dan doe je dat liever”* (respondent 7).

Tien van de elf ZZP'ers prefereren een gelijkwaardige, informele omgang tussen ZZP'ers en THN HR boven een hiërarchische, formele relatie. Zij achten veel waarde aan een persoonlijke klik en vertrouwen in de relatie. De klik en het vertrouwen zijn gevoelsmatige kwesties, op basis waarvan ZZP'ers besluiten wel of geen kennis met THN HR te creëren. Op hun gevoel schatten ze in of THN HR hen minstens zoveel kan bieden als zij THN HR, zodat niet van hen geprofiteerd zal worden en de kenniscreatie hen voldoende oplevert. Slechts een ZZP'er stelde dat het type relatie niet belangrijk is in de gezamenlijke kenniscreatie, maar heldere afspraken over de samenwerking wel. Het volgende citaat illustreert het belang van vertrouwen voor het betrekken van ZZP'ers in de kenniscreatie:

*“Dus ik merk dat ik echt op de lijn zit van klikken met mensen. Ik werk met mensen. Ik werk*



*niet met organisaties of ik werk niet met organisaties qua kennisinbreng. Nee het moet bij mij echt op de factor mens goed zitten. En zo niet, dan doe ik het ook niet” (respondent 3).*

➤ **Gedeelde interesse**

Net als het vertrouwen (zie bovenstaande) is een gedeelde interesse een motiverende factor om ZZP'ers te betrekken in kenniscreatie met THN HR. Gedeelde interesses bieden - na een vertrouwensband - een voorwaarde voor het deel nemen aan kenniscreatie. Als de ZZP'ers of THN HR niet volledig achter de kenniscreatie staan en daarmee onvoldoende intrinsiek gemotiveerd zijn tot de kenniscreatie, zal de kenniscreatie volgens vier respondenten van de elf respondenten geen meerwaarde leveren. Bovendien zullen ze minder plezier beleven aan de kenniscreatie. Het onderstaande citaat illustreert onder andere het belang van gedeelde interesse in de kenniscreatie:

*“En eigenlijk vlieg ik het iedere keer van dezelfde kant aan. [...] Van: ik ga van tevoren niks regelen. Dus ik wil graag met de mensen werken die er op dezelfde manier opzitten. Dat merk ik gewoon heel erg. Gewoon vanuit jezelf de passie, de inhoud en vertrouwen in elkaar” (respondent 8).*

➤ **Het contact tussen THN HR en ZZP'ers**

Indien voldaan is aan de voorwaarden van vertrouwen tussen THN HR en ZZP'ers en een gedeelde interesse, is volgens de ZZP'ers het contact van groot belang. ZZP'ers hechten waarde aan intensief persoonlijk contact. Hier moet volgens hen continu in geïnvesteerd worden om de relatie goed te houden<sup>61</sup>. Deelname aan kenniscreatie wordt door de ZZP'ers gezien als een manier om contact met THN HR te onderhouden. Ze zien in deze deelname een mogelijkheid om 'op het netvlies' van THN HR te blijven, zodat THN HR aan hen zal denken als er een ZZP'er wordt gezocht voor een nieuwe opdracht. Het onderstaande citaat illustreert het belang van intensief persoonlijk contact in de samenwerking tot kenniscreatie: *“Je moet iemand gewoon leuk vinden en goed vinden om mee samen te werken. Anders dan dat je zakelijk met iemand omgaat. Relatie staat bij mij nummer 1.[...] En daar heb je dus regelmatig contact voor nodig”<sup>62</sup> (respondent 6).*

➤ **Het contract**

Het is van belang om open te communiceren en verwachtingen uit te spreken en uitspraken toe te lichten. Dit is van belang om te kunnen evalueren of beide partijen de afgesproken

<sup>61</sup> Gezien intensief contact van belang is, redeneert een van de respondenten (respondent 8) dat er een limiet aan het aantal contacten in je netwerk zit. Je kan maar een beperkt aantal contacten intensief onderhouden.

<sup>62</sup> Dit citaat heeft betrekking op kenniscreatie met ZZP'ers onderling, maar is mijns inziens tevens op kenniscreatie met THN HR van toepassing.



input hebben geleverd. Het vastleggen van afspraken in contracten dient volgens een groep van vijf ZZP'ers pas in een laat stadium te gebeuren. Het contractueel vastleggen van afspraken in een vroeg stadium van samenwerking duidt volgens deze ZZP'ers namelijk op een gebrek aan vertrouwen in de samenwerking tot kenniscreatie. Aan de andere kant stelt een groep van drie ZZP'ers dat het juist het prettig is om afspraken aan het begin van de samenwerking contractueel vast te leggen om haar belangen veilig te stellen. Beide groepen ZZP'ers stellen dat de afspraken sowieso niet tot in detail vastgelegd hoeven te worden. Alleen de grote lijnen moeten op papier gezet worden. Het volgende citaat illustreert dat het contractueel vastleggen in een vroeg stadium een demotiverende invloed kan hebben in de samenwerking tot kenniscreatie:

*“Dus op het moment dat je zegt goh je bent met een paar mensen bezig rondom een thema om daar iets nieuws voor te ontwikkelen. Ja, moet ik dat doen met mensen [...] die ik vertrouw weetje. Dus als ik meteen al merk dat er eerst gepraat moet worden over allerlei financiële condities voordat wij met Giraffe samen gaan werken. Dan haak ik meteen af. Dan ben ik meteen klaar. Dan ga ik er ook geen energie in steken. Dat is dus niet mijn manier. Dat is dus ook een manier. Maar het is niet mijn manier om te werken” (respondent 8).*

#### ➤ De rol van THN HR

Wat de rol van THN HR betreft, stellen de ZZP'ers dat THN HR voornamelijk een verbindende en faciliterende rol aan zou moeten nemen in de kenniscreatie. De ZZP'ers zien de rol van THN HR “als een spin in het web” (respondent 9) of als een “netwerkknooppunt dingetje” (respondent 8) dat mensen benadert voor activiteiten op een bepaald gebied. Tevens verwachten twee respondenten inhoudelijke inbreng van THN HR. Dit is te beschrijven als de rol van expert. Het onderstaande citaat illustreert de verbindende en faciliterende rol die ZZP'ers aan THN HR toebedelen in de kenniscreatie:

*“Ik verwacht van Giraffe die rol van spin in het web. Die mensen bij elkaar kan brengen, die dus ook die ruimtes beschikbaar stelt. Die voor mensen dat creatieve proces kan faciliteren, zodat mensen kunnen leeglopen op allerlei dingen. En ook een stukje, de ZZP'ers kan helpen bij nadenken over content, werkvormen, dat soort zaken. Dat het er gewoon professioneel uitziet. En uiteindelijk, op het moment dat je een goed product hebt, dat je ervan overtuigd bent van dit iets gaat toevoegen in de markt, dat je het gaat vermarkten. Dat zie ik Giraffe doen. Dat moet je dus niet aan de ZZP'ers overlaten” (respondent 9).*

#### De toetsing van de motiverende factoren van de gemeenschap vanuit consultants en leidinggevendenden van THN HR

In het onderstaande wordt aan de hand van de interviews met de consultants en leidinggevendenden van THN HR getoetst of THN HR voldoet aan de motiverende factoren die door de ZZP'ers genoemd worden.



De consultants en leidinggevenden van THN HR beschouwen THN HR als een gemeenschap. Zij vormen de kern van de organisatie. Het sterkste hieraan verbonden zijn de *associates*. Daarna komen de ZZP'ers waar THN HR de beste relatie mee heeft. Deze groepen samen vormen de 'inner circle' van de gemeenschap. Buiten de gemeenschap bevinden zich de ZZP'ers waarmee THN HR geen relatie mee op wil bouwen. Dit betreffen ZZP'ers die THN HR slechts wil detacheren. Deze ring om de gemeenschap zou beschouwd kunnen worden als de 'outer circle'. Tussen de 'inner circle' en de 'outer circle' is sprake van een in- en uitsluitingsmechanisme. Dit mechanisme wordt vorm gegeven door de relatie die THN HR heeft met de ZZP'ers. Daarnaast is dit mechanisme afhankelijk van situationele factoren, zoals de conjunctuur van de markt<sup>63</sup>. Indien er veel opdrachten beschikbaar zijn en weinig ZZP'ers, zullen de ZZP'ers eerder door THN HR in de 'inner circle' betrokken worden om deze ZZP'ers aan zich te binden en vice versa. Op het moment dat THN HR de ZZP'ers nodig heeft komt er meer macht bij de ZZP'ers te liggen, doordat THN HR hun hulp behoeft. De machtsverhouding binnen THN HR is dus ongelijk, maar THN HR geeft professionals wel enige mogelijkheid om invloed uit te oefenen door middel van de verschillende arbeidscontracten.

De voorwaarde van een CoP is dat toetreding op vrijwillige basis gebeurt en niet door sturing. Op dit punt is dus een discrepantie zichtbaar tussen THN HR en CoP's.

Wat de kenniscreatie betreft kijken de consultants en leidinggevenden van THN HR met name eenzijdig naar wat voor leden zij nodig hebben als aanvulling op de kenniscreatie en minder naar welke behoefte ZZP'ers hebben met betrekking tot kenniscreatie. THN HR stelt dat gespecialiseerde kennis van ZZP'ers zinvol kan zijn voor de kenniscreatie, maar richt zich in mindere mate op wat zij voor de ZZP'ers kan betekenen.

#### ➤ Een diversiteit aan leden binnen CoP's

Voor het optimaal functioneren van CoP's is een diversiteit aan leden nodig, die van elkaar kunnen leren en elkaar kunnen verrijken. Of de CoP's van THN HR aan deze voorwaarde voldoen komt niet uit de interviews naar voren. Wel stellen de consultants en leidinggevenden dat de CoP's rijk zijn aan kennis en dat het daardoor sowieso leerzaam is voor de ZZP'ers om aan de CoP's deel te nemen.

---

<sup>63</sup> Het aantal opdrachten van opdrachtgevers is afhankelijk van de conjunctuur van de markt. Bij een opleving van de markt neemt het aantal opdrachten toe waardoor ZZP'ers meer keuze hebben uit opdrachten en THN HR meer behoefte heeft aan ZZP'ers. Dit wil zeggen dat bij opleving van de markt de machtspositie van ZZP'ers ten opzichte van THN HR op natuurlijke wijze sterker wordt dan bij recessie. Bij recessie neemt het aantal opdrachten juist af waardoor THN HR op natuurlijke wijze een machtigere positie ten opzichte van de ZZP'er krijgt. Dit onderzoek is afgenomen in een tijd van recessie waardoor THN HR op natuurlijke wijze een machtigere positie had.



➤ **Het type relatie**

Het type relatie dat THN HR met ZZP'ers nastreeft is sterk afhankelijk van het soort samenwerking dat zij met de ZZP'ers wil aangaan. Indien THN HR een ZZP'er alleen op opdrachten wil inzetten, hanteert zij veelal een hiërarchische opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. Deze relatie is vooral formeel van aard. Deze ZZP'ers beslaan het grootste deel van de ZZP'ers waarmee THN HR samenwerkt. Deze ZZP'ers zijn relatief makkelijk te vervangen door andere ZZP'ers, waardoor THN HR hen nauwelijks als concurrent beschouwt. THN HR beschouwt zich als 'machthebber' in de relatie met deze ZZP'ers. De ZZP'ers waar THN HR speciale meerwaarde in ziet - de ZZP'ers uit de 'inner circle', met name de *associates* - benadert THN HR vanuit een meer informele, horizontale relatie. De macht is tussen deze ZZP'ers en THN HR meer gelijk verdeeld, doordat deze ZZP'ers een bepaalde meerwaarde kunnen leveren aan THN HR, bijvoorbeeld in de vorm van een groot netwerk.

In de relatie met ZZP'ers die THN HR slechts beoogt te detacheren speelt een persoonlijke klik en vertrouwen een beduidend minder grote rol dan in de relatie met ZZP'ers waarmee zij tevens andere vormen van samenwerking nastreeft, zoals kenniscreatie. Het vertrouwen tussen laatstgenoemde ZZP'ers en THN HR is erg broos. Zodra een ZZP'er THN HR 'besodemiert' door bijvoorbeeld afspraken niet na te leven, verdwijnt het vertrouwen in de betreffende ZZP'er. Een respondent vergelijkt de relatie met ZZP'ers waar zij meerwaarde van inziet van de ZZP'er met een huwelijk:

*"Kijk als je, in een huwelijk moet je elkaar ook vertrouwen. Als je elkaar niet vertrouwt, ja dan kan je beter niet trouwen. Daar heb je een hoop ellende van. Dan moet je weer scheiden. [...] Als het gevoel niet goed is, als je denkt het is een verstandshuwelijk, doe het vooral niet"* (respondent 12).

Het onderscheid in relaties met ZZP'ers kan zorgen voor machtsverhoudingen binnen THN HR, die ook van invloed zijn op de CoP's. Gezien het feit dat aan sommige ZZP'ers een bepaald status (*associate*) wordt toegekend en aan anderen niet, ontstaan scheve verhoudingen die een negatief effect kunnen hebben op het vertrouwen dat ZZP'ers zonder deze status in THN HR hebben. Dit vertrouwen is juist cruciaal om beide partijen optimale input te laten leveren aan de CoP's. Bij een gebrek aan vertrouwen kunnen ZZP'ers geneigd zijn minder investeringen te doen in de CoP's.

➤ **Gedeelde interesse**

Het onderwerp van een gedeelde visie of interesse is in de interviews met de consultants en leidinggevenden van THN HR niet aan bod gekomen.



### ➤ Het contact tussen THN HR en ZZP'ers

Aangaande het contact tussen THN HR en ZZP'ers waardeert THN HR het als ZZP'ers met haar in contact proberen te blijven door bijvoorbeeld af en toe te bellen of langs te komen op kantoor. Open communicatie speelt eveneens een grote rol tussen THN HR en ZZP'ers volgens de consultants en leidinggevenden van THN HR. Zij willen transparantie over iemands werkervaring. Hiervoor worden tevens referenten gecheckt. Dit betekent dat het vertrouwen in sommige ZZP'ers vanuit THN HR (in die fase) onvoldoende is.

Hieruit blijkt opnieuw dat THN HR de relatie met ZZP'ers ervaart vanuit een machtspositie. THN HR stelt voorop dat ZZP'ers contact met THN HR opnemen en kan vervolgens besluiten of zij deze ZZP'ers nodig heeft. THN HR bevindt zich in een hiërarchisch hogere positie. Wat de voorwaarde van wederzijdse investeringen in het contact betreft voldoet THN HR niet aan de voorwaarden van een CoP. Wel stelt THN HR waarde te hechten aan open communicatie. Dit is een belangrijke voorwaarde van een CoP.

### ➤ Het contract

Voor een van de respondenten (respondent 12) van THN HR geldt dat het op papier vastleggen van afspraken aangaande kenniscreatie afbreuk kan doen aan het vertrouwen tussen THN HR en ZZP'ers. Indien het vertrouwen goed is, is er sprake van een psychologisch contract tussen beide partijen. De respondent ziet het contractueel vastleggen van afspraken als een middel om zich in te dekken tegen potentiële problemen die zich voor kunnen doen, indien hij geen vertrouwen heeft in de samenwerkingspartner.

Het vastleggen van afspraken dient in CoP's zoveel mogelijk beperkt te worden om de vrijblijvendheid van de CoP's te waarborgen. Hier is THN HR zich bewust van en dit vastleggen probeert THN HR dan ook zoveel mogelijk te beperken. Toch stelt zij verschillende richtlijnen en procedures op. Deze worden in het onderstaande behandeld.

### ➤ De rol van THN HR

De rol die THN HR aanneemt in de kenniscreatie is de rol van leider, controleur en procesbegeleider. THN HR bepaalt het domein van kenniscreatie, stelt richtlijnen en procedures op en houdt de ontwikkeling van de kenniscreatie in de gaten. Daarnaast faciliteert ze de CoP's door praktische middelen toe te reiken en de CoP's een belangrijke plaats in de bedrijfsvoering toe te wijzen. Ze trekt geld uit voor het functioneren van de CoP's en zorgt ervoor dat het bestaan van de CoP's zichtbaar wordt in THN HR.

THN HR neemt een andere rol aan dan de rollen die door Wenger (2004) voorgeschreven worden aan de leider van de CoP's. Het management van THN HR is de initiator van de CoP's, wat belangrijk is voor het opstarten van CoP's. Maar doordat het management van THN HR bepaalt op welk domein kennis gecreëerd gaat worden en richtlijnen en procedures hierover opstelt, beperkt zij de vrijheid en de creativiteit van de leden die



essentieel zijn voor kenniscreatie. Het management van THN HR treedt dominant op de voorgrond en heeft daarmee grote invloed op het functioneren van de CoP's. De faciliterende en procesbegeleidende rollen hebben daarentegen wel een positieve invloed op het functioneren van de CoP's.

### Overige factoren: positionering van CoP's in THN HR, gebondenheid

In deze subparagraaf geef ik de resultaten weer van de overige factoren van CoP's die van invloed kunnen zijn op de motivatie om kennis te creëren: de positionering van de CoP's in THN HR, de mate van gebondenheid en de bevrediging van de intrinsieke motivatie. Eerstgenoemde factor is voort gekomen uit de literatuurstudie. De overige twee factoren zijn door de ZZP'ers als nieuwe factoren ter sprake gebracht.

#### De motiverende overige factoren vanuit ZZP'ers

Onderstaande resultaten hebben betrekking op de motivatie van de ZZP'ers.

##### ➤ Positionering van CoP's in THN HR

Onder de positionering van CoP's versta ik het faciliteren van de kenniscreatie en het koppelen van de kenniscreatie aan de strategie van de organisatie (zie 3.4). In de interviews met de ZZP'ers is niet gevraagd naar de koppeling van kenniscreatie aan de strategie van THN HR (omdat zij daar naar verwachting geen zicht op zullen hebben).

Drie van de elf ZZP'ers brachten een beloning voor deelname aan kenniscreatie ter sprake. Alle ZZP'ers stellen dat kenniscreatie een dure investering is, omdat het tijd in beslag neemt. De tijd die in kenniscreatie gestoken wordt gaat ten koste van tijd voor opdrachten, waardoor ze inkomen verliezen. In het licht hiervan is het aannemelijk dat een financiële vergoeding een motiverende factor is. Toch geldt niet voor alle respondenten dat een financiële beloning hen aantrekt. Deze respondenten (respondent 6, 8 en 9) werken liever vanuit intrinsieke motivatie aan kenniscreatie dan dat ze deelnemen aan kenniscreatie die hen minder interesseert maar waar wel een financiële beloning tegenover staat. Dat het financiële aspect motiverend kan werken op de motivatie om kennis te creëren illustreert het volgende citaat:

*“Het levert te weinig op vergeleken met een opdracht. Je verdient er in eerst instantie niets mee. Het is een hele grote investering. [...] Maar voordat je daar wat geld uit kunt halen. Als zelfstandige moet je wel gewoon kunnen blijven rondkomen. En dan heb je maar een heel klein stukje reserve. Je kunt daar niet weken aan besteden, want je moet ook geld binnen brengen”* (respondent 1).

Volgens acht van de elf ZZP'ers kan THN HR door middel van een aantal praktische factoren ZZP'ers motiveren tot gezamenlijke kenniscreatie. Met name het ter beschikking stellen van ruimtes is een motiverende factor voor ZZP'ers, aangezien zij vaak niet over een





eigen kantoorruimte beschikken. Desalniettemin spelen de faciliteiten geen doorslaggevende rol in de motivatie om kennis te creëren. De faciliteiten worden veelal bestempeld als “handig” (respondent 10).

### ➤ Gebondenheid

De belangrijkste reden waarom ZZP'ers ervoor kiezen om ZZP'er te worden is de drang naar vrijheid om zelfstandig opdrachten en opdrachtgevers te kunnen aannemen en hierbij niet afhankelijk zijn van een organisatie<sup>64</sup>. Twee van de elf ZZP'ers geven aan dat ze bang zijn dat kenniscreatie met THN HR ten koste zou kunnen gaan van hun onafhankelijkheid als ZZP'er, omdat ze zich dan binden aan THN HR. Het volgende citaat geeft de vrees van een ZZP'er weer om gebonden te raken aan THN HR door met THN HR kennis te creëren:

*“Kijk wat zijn risico's? [...] Als ik naar mezelf kijk is dat ik het na twee jaar niet meer leuk vind en dat ik dan iets anders wil gaan doen en ik met een product zit wat bij een aantal klanten draait, bij wijze van spreken. Dan zou ik het weer van de hand willen doen. In die zin, je wordt dan een echt bedrijf die iets biedt, waar klanten graag continuïteit in zien. En dat is voor mij in die zin wel een nadeel. En dan kom ik ergens – en dat wil ik nu nog niet - in een spoor te zitten, waar ik niet zo makkelijk meer uit kan stappen” (respondent 2).*

### De toetsing van de overige motiverende factoren vanuit consultants en leidinggevenden van THN HR

In het onderstaande wordt aan de hand van de interviews met de consultants en leidinggevenden van THN HR getoetst of THN HR voldoet aan de motiverende factoren die door de ZZP'ers genoemd worden.

### ➤ Positionering van CoP's in THN HR

Binnen THN HR bestaan CoP's onder de noemer themateams. Themateams zijn groepen waarbinnen een specifiek onderwerp uitgediept wordt, zoals bijvoorbeeld generatiemanagement. Medewerkers kunnen op basis van eigen interesse zich bij een themateam aansluiten. Het doel van deze groepen is diensten en producten ontwikkelen die opdrachten genereren. Op het moment van de dataverzameling (mei 2011) zijn er pas enkele ZZP'ers bij de CoP's betrokken geweest. THN HR is aan het experimenteren met de bijdrage die ZZP'ers aan de CoP's kunnen leveren. Een respondent verwoordt het als volgt:

*“In de themagroepen stop je een aantal mensen bij elkaar dat daar ervaring mee heeft of wil gaan hebben. En daar zet je vervolgens een stagiaire op die dat intellectueel uitdiept. Die themagroepen moeten een stuk visie op dat onderwerp ontwikkelen. En die moeten dat ook*

<sup>64</sup> In de interviews met de ZZP'ers is ook de motivatie om ZZP'er te worden onderzocht. De vragen betreffende dit onderwerp zijn niet in dit onderzoek opgenomen, aangezien ze minder relevant zijn voor dit onderzoek.



*vertalen voor ons in diensten naar de markt. Dat is per definitie dat je kennis uitwisselt met elkaar” (respondent 12).*

De themateams maken een belangrijk onderdeel uit van THN HR. Consultants en leidinggevendenden hebben tijd om aan de themateams te besteden, met uitzondering van de *midlancers*. De *midlancers* krijgen tijd en daarmee geen declarabele uren om deel te nemen aan de themateams. ZZP'ers die deel willen nemen aan de themateams krijgen evenmin declarabele uren hiervoor. Via communicatiemiddelen zoals de nieuwsbrief wordt regelmatig aandacht besteed aan de themateams. Of de themateams goed aansluiten bij de organisatiestrategie komt niet uit dit onderzoek naar voren. Verder worden praktische faciliteiten beschikbaar gesteld, zo ook aan ZZP'ers. Indien een ZZP'er aan een themateam deelneemt kan deze gratis gebruik maken van een ruimte.

THN HR voldoet grotendeels aan de voorwaarde van het positioneren van de CoP's binnen de organisatie. Om de themateams optimaal te positioneren in de organisatie kan THN HR meer uren beschikbaar stellen aan *midlancers* en ZZP'ers.

#### ➤ Gebondenheid

Wat de mate van gebondenheid betreft, stelt THN HR eisen aan ZZP'ers in de kenniscreatie. Deze eisen zijn vaak niet contractueel vastgelegd, maar maken deel uit van het psychologisch contract. Dit psychologisch contract zorgt impliciet voor verbondenheid van beide partijen. Het gevoel van gebondenheid dat dit psychologisch contract met zich mee brengt heeft mogelijk een grotere impact op de afhankelijkheid van de ZZP'er dan een officieel contract. Dit psychologische contract blijkt onder andere uit de afspraken die *associates* maken met THN HR aangaande hun aanwezigheid op THN HR-dagen. Enerzijds kunnen *associates* profiteren van de voorzieningen van THN HR, anderzijds gaan zij een verplichting aan (die niet op papier staat). Dus terwijl THN HR stelt ZZP'ers vrij te laten, probeert THN HR invloed op hen uit te oefenen via het psychologisch contract.

Voor CoP's is het belangrijk dat de participatie vrijblijvend is. Indien leden niet op vrijwillige basis vanuit eigen interesse deel kunnen uitmaken van een CoP zullen zij gedemotiveerd worden om deel uit te maken van de CoP. De vrijblijvendheid binnen CoP's kent natuurlijk haar grenzen om niet het risico te lopen dat leden slechts eenmalig deelnemen. Voor THN HR is het een uitdaging om de vrijblijvendheid te behouden, zodat de CoP's toegankelijk worden voor ZZP'ers, terwijl ZZP'ers toch enige verbondenheid met de CoP's zullen voelen.

#### Beantwoording deelvraag 4

In deze subparagraaf sluit ik de paragraaf af door het antwoord te geven op deelvraag 4: *“Welke factoren hebben invloed op de motivatie van ZZP'ers om kennis te creëren met THN HR?”.*



### De motiverende factoren voor kenniscreatie bij THN HR

Uit dit onderzoek blijkt dat de focus en de inspraak op het kennisdomein van kenniscreatie factoren zijn om ZZP'ers tot kenniscreatie te motiveren. De focus is van belang om meerwaarde te ontwikkelen in de kenniscreatie. Als focus speelt de vraag vanuit de markt een grote rol. Aangaande de inspraak willen ZZP'ers persoonlijk benaderd worden om mee te denken over de kenniscreatie.

Als het gaat om de gemeenschap is er sprake van de volgende motiverende factoren: een diversiteit aan leden, een overwegend informele relatie, regelmatig contact, het delen van bepaalde interesses, een beknopt contract en THN HR in een verbindende, faciliterende en expert-rol. Een diversiteit aan leden zorgt ervoor dat de ZZP'ers van de andere leden van de CoP's kunnen leren. Wat de relatie betreft prefereren ZZP'ers een overwegend informele relatie waarin persoonlijk contract centraal staat. Een persoonlijke klik en vertrouwen zijn essentieel voor ZZP'ers om over te gaan tot kenniscreatie met THN HR. Om deze relatie te bevorderen is regelmatig contact volgens de ZZP'ers belangrijk. Een andere motiverende factor is het delen van bepaalde interesses. Een gedeelde interesse biedt volgens ZZP'ers vanuit beide kanten een intrinsieke motivatie om kennis te creëren. Daarnaast vinden ZZP'ers het belangrijk dat het contract niet in een te vroege fase van de kenniscreatie besproken wordt, alhoewel ze het wel erg belangrijk vinden dat vanuit beide kanten de verwachtingen worden uitgesproken. Het contract dient bovendien niet te uitgebreid te zijn, omdat dat afbreuk doet aan het vertrouwen in de relatie met THN HR. De rol die THN HR volgens de ZZP'ers aan zou moeten nemen is voornamelijk verbindend en faciliterend voor de CoP's. Ook zien de ZZP'ers graag dat THN HR kennis in de CoP's inbrengt.

Wat de overige factoren betreft spelen de positionering van CoP's in THN HR en de mate waarin de ZZP'er zich moet verbinden aan CoP's een rol als motiverende factoren. ZZP'ers hechten er waarde aan als THN HR de kenniscreatie ondersteunt door praktische faciliteiten te bieden. Sommige ZZP'ers zouden gemotiveerd worden door een financiële vergoeding vanuit THN HR. Aangaande de gebondenheid is het belangrijk dat het toetreden tot CoP's niet de vrijheid van ZZP'ers aantast.



## 5. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt de conclusie van dit onderzoek gepresenteerd. Ik geef in dit hoofdstuk antwoord op de hoofdvraag: “*In hoeverre stelt de netwerkbenadering van THN HR de organisatie in staat om ZZP’ers te motiveren tot gezamenlijke kenniscreatie?*”

Dit hoofdstuk is als volgt opgebouwd. Ten eerste bespreek ik in hoeverre THN HR een netwerkorganisatie is. Vervolgens bespreek ik in welke mate THN HR voldoet aan de factoren die kenniscreatie in CoP’s aantrekkelijk maken voor ZZP’ers. Daarna ga ik over tot beantwoording van de hoofdvraag.

### 5.1 “*In hoeverre stelt de netwerkbenadering van THN HR de organisatie in staat om ZZP’ers te motiveren tot gezamenlijke kenniscreatie?*”

THN HR is geen netwerkorganisatie (zoals beschreven door Castells (2010)), maar staat tussen een traditionele en een netwerkorganisatie in. Haar visie op de netwerkorganisatie is vrij narratief en daardoor ambigu. De visie binnen THN HR is dan ook niet sterk in de organisatie gegrond. De wens om in de nabije toekomst van THN HR een netwerkorganisatie te maken bestaat, maar de mogelijkheden om van THN HR daadwerkelijk een netwerkorganisatie te maken zijn (nog) niet gecreëerd. Er is dus sprake van een discrepantie tussen de strategische visie en de manier waarop de dagelijkse praktijk georganiseerd wordt. ‘Willen’ en ‘doen’ zijn (nog) niet in overeenstemming met elkaar.

THN HR heeft enkele kenmerken van een traditionele organisatie evenals van een netwerkorganisatie. THN HR blijft traditionele principes omarmen alhoewel ze uitdraagt dit niet te doen. De macht bevindt zich bij THN HR voornamelijk bij de leidinggevenden. Al het contact van consultants, *midlancers* en ZZP’ers verloopt via de leidinggevenden. Dit zorgt voor een ongelijkwaardige verhouding, terwijl een gelijkwaardige verhouding juist een belangrijk kenmerk is van een netwerkorganisatie. De leidinggevenden beheren als het ware het mechanisme van inclusiviteit en exclusiviteit dat bepalend is voor wie onderdeel uitmaakt van de gemeenschap THN HR. Daarnaast heeft zij als traditioneel kenmerk dat zij haar professionals probeert te sturen in plaats van hen eigen verantwoordelijkheid te laten nemen. De machtsverhouding is dus traditioneel *top-down*. Alhoewel THN HR in haar diverse contractvormen tegemoet komt aan de individuele wensen van haar professionals, zet zij het psychologisch contract als sturend middel in. Op deze manier probeert zij op andere wijze grip op het functioneren van de professionals te houden. Een kenmerk van THN HR dat aansluit bij netwerkorganisaties is dat zij aandacht besteedt aan de uitbreiding van haar netwerk. Haar netwerk reikt verder dan de professionals die zij inzet op opdrachten. THN HR investeert onder andere in contact met onderwijsinstututen en leveranciers. Daarnaast toont THN HR interesse in maatschappelijke trends en marktfragen en probeert hierop in te spelen. Dit onderzoek is daar een goed voorbeeld van. THN HR stelt dat leveren van



meerwaarde – in dit onderzoek kenniscreatie - aan ZZP'ers van groot belang kan zijn om hen te binden aan de organisatie, zodat THN HR in de toekomst ook op de beschikbaarheid van ZZP'ers kan rekenen. Daarnaast heeft THN HR ZZP'ers volgens eigen zeggen nodig om in te spelen op de markt. Ze signaleert de mogelijkheid om kennis van ZZP'ers te betrekken als aanvulling op de eigen kennis van THN HR om nieuwe kennis creëren. Maar ondanks dat THN HR aangeeft behoefte te hebben aan ZZP'ers, houdt zij toch haar hiërarchische verhouding in stand, waarin THN HR een machtspositie invult.

Wat de factoren voor kenniscreatie in CoP's betreft, voldoet THN HR niet aan alle factoren die volgens de literatuur en volgens de ZZP'ers aanwezig moeten zijn in CoP's om goed te functioneren. Er zijn verschillende discrepanties zichtbaar tussen de factoren van CoP's zoals besproken door de ZZP'ers en de CoP's binnen THN HR (themagroepen).

Een belangrijke voorwaarde van CoP's is vrijblijvend lidmaatschap. THN HR stuurt aan op de controle over toe- en uittreding van de leden in CoP's. Dit tast de vrijblijvendheid aan van de CoP's. Daarnaast geeft THN HR ZZP'ers nauwelijks inspraak in het bepalen van de kennisdomeinen van de CoP's, terwijl zij dit wel wensen. Ook besteedt zij weinig aandacht aan de diversiteit van de leden binnen CoP's. Dit is voor ZZP'ers wel een motiverende factor tot kenniscreatie. Als het gaat om het type relatie prefereren ZZP'ers een meer informele relatie, terwijl het merendeel van de relaties van THN HR met ZZP'ers overwegend formeel van aard is. Alleen de relatie met de ZZP'ers die zich in de 'inner circle' bevinden - en waar THN HR dus meer waarde aan hecht - is meer informeel van aard. Een andere discrepantie heeft betrekking op regelmatig contact. Uit dit onderzoek blijkt dat regelmatig contact ZZP'ers motiveert. Dit contact mag dan op regelmatig basis plaats vinden, maar komt vooral vanuit ZZP'ers. THN HR investeert minder in het onderhouden van het contact. De laatste discrepantie slaat op de rol van THN HR. THN HR neemt naast de verbindende en faciliterende rol - die ZZP'ers wensen - een sturende rol aan waardoor zij volgens ZZP'ers te veel controle uit oefent op de CoP's.

Tevens voldoet THN HR aan bepaalde factoren die de CoP's van THN HR voor ZZP'ers aantrekkelijker maken. Ten eerste legt THN HR een focus op het kennisdomein van de CoP's en let hierbij goed op de vraag vanuit de markt. Wat het officiële contract betreft zit THN HR ook op een lijn met de wensen van ZZP'ers, gezien dit niet in een te vroege fase ter sprake wordt gebracht en beknopt uiteengezet wordt.

Zoals reeds gesteld kan de netwerkbenadering THN HR in staat stellen ZZP'ers te motiveren tot gezamenlijke kenniscreatie. Gezien THN HR geen daadwerkelijke netwerkbenadering hanteert, schiet THN HR op een aantal punten tekort om ZZP'ers te motiveren tot kenniscreatie. De punten waarop THN HR tekort schiet worden veroorzaakt door de traditionele manier van organiseren. Waar THN HR traditionele kenmerken vertoont, maar wel kenmerken van de netwerkbenadering toepast, bevinden zich spanningsvelden. De belangrijkste spanningsvelden die uit dit onderzoek naar voren komen zijn de balans tussen zelfsturing en controle van ZZP'ers, de afstemming tussen een informele en een



formele relatie en het op een lijn brengen van de strategische visie en de operationele organisatie.

Als het gaat om de balans tussen zelfsturing en controle beperkt THN HR de motivatie van ZZP'ers door controlerend vanuit een hiërarchische machtspositie op te treden. De vrijheid van zelfsturing van ZZP'ers wordt hierdoor belemmerd. Wat de afstemming tussen een informele en een formele relatie betreft besteedt THN HR te weinig aandacht aan het informele aspect van de relatie. Dit is het geval terwijl vertrouwen en persoonlijk contact belangrijke motiverende factoren zijn voor ZZP'ers. Als het gaat om de strategische visie en de operationele organisatie liggen deze onvoldoende op een lijn om ZZP'ers te motiveren tot kenniscreatie. De strategische overwegende netwerkvisie en de traditionele manier van organiseren verhinderen het bestaan van bepaalde factoren die ZZP'ers motiveren tot kenniscreatie.



## 6. Discussie

In dit hoofdstuk bespreek ik of de belangrijkste verwachtingen in dit onderzoek uitgekomen zijn en wat de sterke en minder sterke punten van dit onderzoek zijn. Daarna geef ik nog een kanttekening en ten slotte stip ik interessante punten voor vervolgonderzoek aan.

Het belangrijkste discussiepunt van dit onderzoek heeft betrekking op de aanname dat gezamenlijke kenniscreatie met THN HR meerwaarde voor ZZP'ers creëert. Het creëren van kennis wordt door ZZP'ers als positief ervaren. Toch zijn niet alle ZZP'ers geneigd tot kenniscreatie. Dit houdt mogelijk verband met het gemak of de moeite waarmee ze betaalde opdrachten werven<sup>65</sup>. Kenniscreatie staat op de tweede plaats - na het uitvoeren van betaalde opdrachten - omdat inkomen verwerven prioriteit heeft en kenniscreatie niet direct inkomen oplevert. Over het algemeen zijn ZZP'ers bereid om werkgerelateerde activiteiten - zoals kenniscreatie met THN HR - buiten de kantooruren uit te voeren, maar de ZZP'ers geven aan dat het gezien hun drukke privéleven vrijwel onmogelijk is. Deelname aan kenniscreatie heeft dus een lage prioriteit voor ZZP'ers. Daarnaast wordt het deelnemen aan kenniscreatie beschouwd als iets dat meer ten gunste komt aan THN HR dan aan de ZZP'ers. ZZP'ers beschouwen het niet als een activiteit waar zij zelf direct profijt van hebben. Ze zien zichzelf niet als (mede)eigenaar van de uitkomst van kenniscreatie (terwijl dit in praktijk mogelijk is mits THN HR en de ZZP'ers het hierover eens zijn). Wat is voor ZZP'ers dan interessant aan het deelnemen aan kenniscreatie van THN HR? Het merendeel van de ZZP'ers ziet kenniscreatie als een middel om hun werkelijke doel – het verwerven van opdrachten - te verwezenlijken. Dit wil zeggen dat als ZZP'ers deelnemen aan kenniscreatie ze meer contact met THN HR hebben (dat ze 'op het netvlies van THN HR blijven') waardoor deze ZZP'ers eerder nieuwe opdrachten van THN HR toegewezen zullen krijgen. Kenniscreatie is dus geen doel *an sich*, maar is in hun ogen een investering in de relatie met THN HR die op de lange termijn opdrachten op kan leveren.

De eerste onderzoeksofzet van dit onderzoek richtte zich voornamelijk op de motiverende factoren van CoP's. Toen bleek dat deze onderzoeksofzet mij te weinig uitdaagde en ik al veel kennis had opgedaan over de netwerkbenadering, heb ik ervoor gekozen de motiverende factoren van CoP's af te zetten tegen de netwerkbenadering. Ik heb daarbij de aanname gehanteerd dat de netwerkbenadering, zoals beschreven in de literatuur, aansluit op kenniscreatie in CoP's. Uit het dit onderzoek is gebleken dat de kenmerken van de netwerkbenadering veel overeenkomsten vertoont met de kenmerken van CoP's. Het afzetten van de motiverende factoren van de CoP's tegen de netwerkbenadering is een

---

<sup>65</sup> Met name ZZP'ers die al ruime ervaring als ZZP'er hebben, hebben minder behoefte aan kenniscreatie. Minder ervaren ZZP'ers zien meer waarde in kenniscreatie. Ze stellen dat kenniscreatie producten en diensten op kan leveren die te vermarkten zijn en dat het de aantrekkelijkheid van de ZZP'er kan vergroten door aan te tonen ontwikkeling op professioneel gebied.



logische stap gebleken die het onderzoek naar een hoger wetenschappelijk niveau heeft gebracht.

Naast het hoger wetenschappelijk niveau dat ik in dit onderzoek bereikt heb, kent dit onderzoek een sterk punt met betrekking tot de abstractie van het onderzoeksonderwerp. Kenniscreatie en de netwerkbenadering zijn vrij abstracte begrippen en daardoor niet gemakkelijk te operationaliseren voor wetenschappelijk onderzoek. Ik verwachtte dat het mogelijk was om het onderzoeksonderwerp dusdanig te concretiseren dat ik het wetenschappelijk kon onderzoeken. Terugblikkend op het eindresultaat van het onderzoek is deze verwachting mijns inziens uitgekomen.

Een minder sterk punt is dat er weinig wetenschappelijke literatuur over de netwerkbenadering is gebruikt in dit onderzoek. De reden hiervoor is dat er weinig wetenschappelijke literatuur over de netwerkbenadering beschikbaar is, gezien het een relatief nieuwe benadering betreft. Een stevige wetenschappelijke basis is daarom nog niet gelegd. Het volgende minder sterke punt is de geringe onderzoekspopulatie. De geringe onderzoekspopulatie heeft onder andere tot gevolg dat de externe validiteit van dit onderzoek beperkt is. De resultaten zijn dus niet simpelweg op andere organisaties toe te passen. Het onderzoek levert daarentegen wel prikkelende inzichten op die kunnen inspireren en kunnen helpen bij het exploreren van het onderzoeksgebied voor vergelijkbare onderzoeken.

De laatste kanttekening die ik wil maken is dat de formele aard van de relatie tussen ZZP'ers en THN HR logischerwijs voort komt uit het feit dat zonder zakelijke dimensie een relatie niet zinvol is. Dit geldt voor beide partijen. THN HR gaat geen relatie aan met ZZP'ers als er geen zakelijk belang speelt. ZZP'ers gaan zonder zakelijk belang ook geen relatie aan met THN HR. Uit dit onderzoek is gebleken dat de informele dimensie een belangrijke rol speelt in de relatie tussen de partijen. Dit betekent niet dat de formele dimensie verwaarloosd kan worden.

De suggestie voor vervolgonderzoek komt voort uit de breedte van het onderzoeksonderwerp. Zoals reeds gesteld heeft het onderzoek een hoog exploratief en abstractie- gehalte. Het onderzoek is wetenschappelijk meetbaar gemaakt door een breed scala aan onderwerpen te concretiseren, gezien het onderzoeksonderwerp van veel factoren afhankelijk is. Hierdoor biedt dit onderzoek een brede basis voor vervolgonderzoek waarin meer de diepte ingegaan kan worden op de netwerkbenadering, het organisatiekundige model van de netwerkorganisatie of motiverende factoren voor ZZP'ers tot deelname aan kenniscreatie. Zelf ben ik erg benieuwd naar hoe het organisatiekundige model van de netwerkorganisatie zich in de praktijk manifesteert. Naar mijn mening ligt hier een interessant, relatief nieuw gebied voor de Organisetiwetenschap om nader te onderzoeken.





## 7. Aanbevelingen

De belangrijkste aanbeveling van dit onderzoek voor THN HR is om haar strategische visie en operationele organisatie op een lijn te brengen. Zolang deze hoofdcomponenten van THN niet bij elkaar aansluiten zullen er zich verschillende spanningsvelden in de organisatie voordoen. De spanningen hebben een minder positieve weerslag op alle professionals die betrokken zijn bij THN HR en het functioneren van de organisatie.

Indien THN HR een netwerkorganisatie wil worden zal zij traditionele kenmerken zoveel mogelijk moeten beperken. Om een netwerkorganisatie te creëren is het bijvoorbeeld belangrijk om hiërarchische verhoudingen te beperken. Dit geldt voor de verhouding tussen de consultants en de leidinggevendenden binnen THN HR en voor de verhouding van THN HR met ZZP'ers. Pas als de relaties in een netwerk gelijkwaardig zijn, kunnen de subjecten vrij handelen. De ongelijkwaardige machtsverhoudingen die zich in de huidige hiërarchische relatie voordoen, kunnen tot een platte netwerkorganisatie gevormd worden door de consultants en ZZP'ers meer ruimte voor zelfsturing te geven. Dit betekent dat de consultants en ZZP'ers meer eigen verantwoordelijkheid en inspraak krijgen in hun werk - onder andere in het ondernemen van nieuwe initiatieven en de uitvoering van opdrachten - en daardoor onafhankelijker kunnen functioneren. Dit is te bewerkstelligen door de leidinggevendenden een minder directieve en controlerende rol toe schrijven. Leidinggevendenden kunnen in plaats daarvan verbindend, faciliterend en als procesbegeleider optreden.

Een andere aanbeveling is om de relatie van THN HR met ZZP'ers nader te onderzoeken en te bepalen in welke mate THN HR een formele danwel informele relatie met ZZP'ers wil onderhouden. Een informele relatie met vertrouwen en persoonlijk contact aan de basis leidt tot een stap dichtbij ZZP'ers en daarmee een stap dichtbij het motiveren van ZZP'ers tot kenniscreatie. Dit betekent niet dat het psychologische contract uitgebreid dient te worden. Het psychologisch contract is met name gericht op formele aspecten en minder op de voorgenoemde informele aspecten waar de ZZP'er waarde aan hecht. Om een informele relatie te bewerkstelligen is het raadzaam dat THN HR meer investeert in het contact met ZZP'ers. Alleen bij wederzijdse investeringen kan het vertrouwen van ZZP'ers in THN HR vergroot worden.

Daarnaast zou THN HR beter kunnen uitdragen welke voordelen zij ZZP'ers kan bieden. Deze voordelen zijn voor de ZZP'ers niet goed zichtbaar. Denk hierbij aan het gebruik maken van ruimtes, van de expertise die THN HR in huis heeft en de mogelijkheid om gezamenlijk opdrachtgevers te benaderen. THN HR zou zich meer met haar sterke punten en datgene wat zij ZZP'ers aan wil bieden - als zij deelnemen aan kenniscreatie - kunnen profileren.

Ten slotte is het aan te bevelen om een diversiteit aan leden in CoP's te betrekken. ZZP'ers willen graag leren van leden met een andere expertise, die een aanvulling kan bieden op hun eigen expertise. Daarnaast kan THN HR de ZZP'ers stimuleren om zelf een initiërende rol aan te nemen of hen mee laten denken over de kennisdomeinen die interessant zijn



voor kenniscreatie. ZZP'ers willen graag een actieve rol nemen in kenniscreatie en voelen zich geïnvloed als zij hiervoor persoonlijk benaderd worden. Een volgend punt is de vrijblijvendheid van de CoP's. Wie tot de CoP's toe- en uittreedt en de ontwikkeling in CoP's wordt sterk bepaald door THN HR. Door meer openheid rondom de CoP's uit te dragen en geen verplichtingen aan de leden van de CoP's te stellen wordt het voor ZZP'ers aantrekkelijker deel van de CoP's uit te gaan maken. Als het gaat om de ontwikkeling van de kenniscreatie in CoP's zou THN HR minder vaste procedures - zoals deadlines - kunnen opleggen en de leden zelf meer beslissingsbevoegdheid kunnen geven<sup>66</sup>. Daarnaast zou THN HR kunnen overwegen een financiële vergoeding aan te bieden om basiskosten te vergoeden.

Tot slot wil ik terug gaan naar de basis van waaruit de vraag is ontstaan om meer inzicht te krijgen in de factoren die ZZP'ers motiveren tot kenniscreatie. Zoals in het begin van het onderzoek gesteld is, zoekt THN HR naar mogelijkheden om meerwaarde te creëren voor ZZP'ers om hen aan zich te binden. De aanname in dit onderzoek luidde dat deze meerwaarde te vinden is in kenniscreatie. Om de reden dat de behoefte aan deelname aan kenniscreatie niet groot is gebleken, rijst de vraag of meerwaarde voor ZZP'ers niet op een andere manier te creëren is, oftewel of er een aantrekkelijker alternatief bestaat dan kenniscreatie om ZZP'ers zich te laten verbinden aan THN HR. In de interviews heb ik aan de ZZP'ers gevraagd aan wat voor bijeenkomsten of middelen zij behoefte hebben. Verschillende ZZP'ers stelden behoefte te hebben aan intervisiesessies. Mogelijk zou THN HR ZZP'ers aan zich kunnen binden door intervisiesessies te faciliteren. Over op welke manier deze intervisiesessies kunnen leiden tot verbondenheid met THN HR of wat deze sessies THN HR nog meer op zouden kunnen leveren kan ik op basis van dit onderzoek geen uitspraken doen. Wel wil ik benadrukken dat indien THN HR ernaar streeft een netwerkorganisatie te worden, zij het principe van duurzame wederkerigheid dient te respecteren. Dit wil zeggen dat investeringen vanuit THN HR –bijvoorbeeld het faciliteren van sessies – pas op lange termijn en op een andere wijze leiden tot opbrengsten voor THN HR: 'asynchrone wederkerigheid' zoals Van den Hoff (2011) dit noemt.

---

<sup>66</sup> Deze aanbeveling ligt op een lijn met de aanbeveling om leidinggevenden een meer verbindende en faciliterende rol aan te laten nemen in THN HR.



## Referenties

Aslander, M. & Witteveen, E. (2010). *Easycratie: De toekomst van werken en organiseren*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.

Baarda, D.B., De Goede, M.P.M. & Teunissen, J. (2009). *Basisboek kwalitatief onderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers bv.

Boeije, H. (2006). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Den Haag: Boom Onderwijs.

Born, J.A. van den (2009). *The drivers of career success of the job-hopping professional in the new networked economy: The challenges of being an entrepreneur and an employee* (Dissertatie). Geraadpleegd via <http://www.bornto.nl/> (2011, 22 juni)

Buis, H. (2008). *Communication by NETwerk: netwerken als strategisch instrument voor beleid en onderneming*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.

Castells, M. (2010). *The rise of the network society*. West Sussex: Wiley-Blackwell.

David, S. & Meyer, C. (1998). Putting blur into focus. *Educom Review*, 33, 3, pp. 54-59.

Denning, S. (2001). *The Springboard. How Storytelling Ignites Action in Knowledge – Era Organizations*. Boston: Butterworth.

Derix, G. (2000). *The Vision Web. Op reis naar 's werelds spannendste ondernemingsvorm*. Schiedam: Scriptum.

Drucker, P.F. (1993). *Met het oog op de toekomst: economie, mensen op het werk, management en organisatie*. Scriptum: Schiedam.

EIM (2007). *Van onbemind tot onmisbaar: De economische betekenis van ZZP'ers nu en in de toekomst*. Zoetermeer: EIM.

Fay, B. (1996). *Contemporary Philosophy of Social Science*. Oxford: Blackwell Publishing.

Gulati, R. (2007). *Managing network resources. Alliances, affiliations and other relational assets*. Oxford University Press Inc.: New York.

Gurchom, M. van, Florijn, R. & Meulen, M. van der (1999). *Kennis leren managen*. Den Haag: Ten Hagen & Stam.

Hart, H. 't, Boeije, H. & Hox, J. (2006). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boomonderwijs.



Hoff, R. van den (2011). *Society 3.0*. Geraadpleegd via: <http://www.buysociety30.com/> (2011, 22 juni)

Lee, P., Gillespie, N., Mann, L. & Wearing, A. (2010). Leadership and trust: Their effect on knowledge sharing and team performance. *Management Learning*, 41, pp. 473-491.

Kanter, R. (2001). Power Failure in Management Circuits. In J.M. Shafritz & J.S. Ott (Eds), *Classics of Organization Theory*. Fort Worth: Harcourt College Publishers.

Morgan, G. (1992). *Images of organization*. Scriptum books: Schiedam.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1999). *De kenniscreërende onderneming. Hoe Japanse bedrijven innovatieprocessen in gang zetten*. Schiedam: Scriptum.

Noordegraaf, M. (2008). *Management in het publieke domein. Issues, instituties en instrumenten*. Bussum: Coutinho.

Osterloh, M. & Frey, S. (2000). Motivation, Knowledge Transfer and Organizational Forms. *Organization Science*, 11, 5, pp. 538-550.

Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Marshfield, Mass: Pitman Publishing.

Roels, H.R. (2007). *N.E.X.T. De onderneming van de toekomst*. Baarn: UMCO.

Raad voor Werk en Inkomen (RWI). (2009). *ZZP'ers en hun marktpositie: onderzoek naar de mate waarin ZZP'ers investeren in en ondersteuning (kunnen) krijgen bij het behouden en vergroten van hun marktpositie*. Den Haag: RWI.

Russell, B. (1993). *Power*. Routledge: New York.

Senge, P.M. (1990). *The Fifth discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Londen: Century Business.

Szmatka, J. & Willer, D. (1992). Exclusion, Inclusion, and Compound Connection in Exchange Networks. *Social Psychology Quarterly*, 58, 2, 123-10.

Sveiby, K. E. (1998). *Kennis als bedrijfskapitaal*. Amsterdam/Antwerpen: Contact.

Weggeman, M. (2000). *Kennismanagement: de praktijk*. Schiedam: Scriptum.

Wenger, E. C. & Snyder, W. M. (2000). Communities of Practice: The Organizational Frontier. *Harvard Business Review*, 1, pp. 139-145.

Wenger, E. (2001). Organically Grown. *TD*, 6, pp. 40-42.

Wenger, E. (2004). Knowledge management is a doughnut: shaping your knowledge strategy through communities of practice. *Yvey Business Journal*, 1, pp. 1-19.



Anke Gondrie

Serrat, O. (2008). Building Communities of Practice. *Knowledge Solutions*, 4, pp. 1-6.

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR), (2008). *Innovatie vernieuwd: Opening in viervoud*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Wierdsma, A.F.M. & Swieringa, J. (2007). *Lerend organiseren. Als meer van hetzelfde niet helpt*. Groningen: Stenfert Kroese.



## Bijlagen

Bijlage 1: Aantal bedrijven naar economische activiteit (www.cbs.nl, geraadpleegd op 7 augustus 2011)

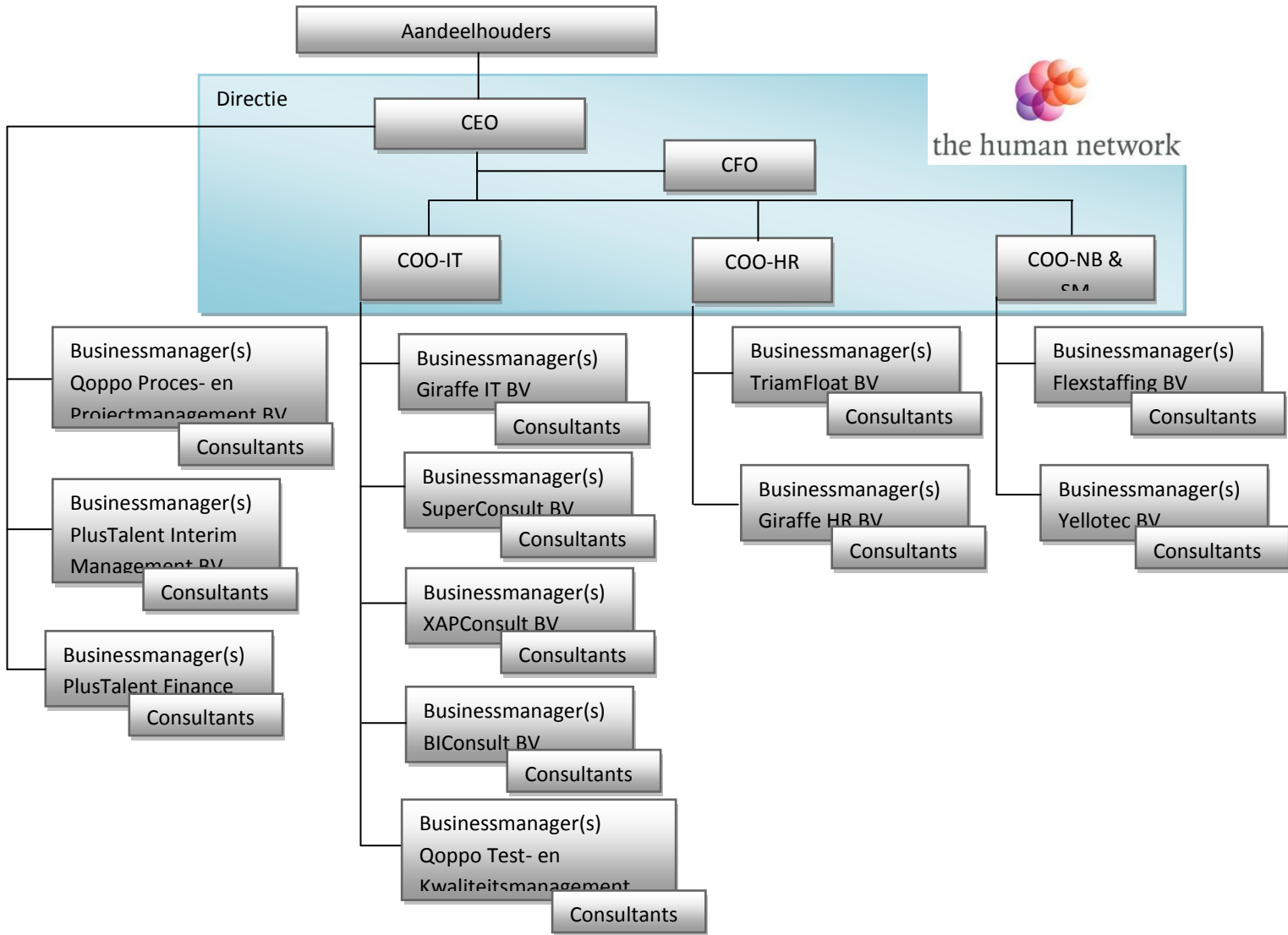
	Totaal aantal bedrijven	Totaal aantal bedrijven	Totaal aantal bedrijven	Totaal aantal bedrijven	Totaal aantal bedrijven
Bedrijfstakken/Perioden	2006	2007	2008	2009	2010
Landbouw, bosbouw en visserij	90820	88635	86670	86210	84520
Delfstoffenwinning	330	330	315	320	330
Industrie	41200	42365	43520	45670	45565
Energievoorziening	485	525	560	685	680
Waterbedrijven en afvalbeheer	1170	1210	1220	1270	1290
Bouwnijverheid	80685	88810	99935	112195	114460
Handel	151230	156610	159830	164180	163445
Vervoer en opslag	23680	24485	25300	26145	26300
Horeca	34850	35440	36090	38545	38515
Informatie en communicatie	23575	26205	28745	31760	33110
Financiële dienstverlening	15655	16705	17030	17865	17440
Verhuur en handel van onroerend goed	18110	19250	19215	19655	19885
Specialistische zakelijke diensten	108520	118535	129525	141010	150400
Verhuur en overige zakelijke diensten	29460	31520	33605	36470	37505
Openbaar bestuur en overheidsdiensten	780	805	765	775	785



Onderwijs	18005	18080	19205	20705	22435
Gezondheids- en welzijnszorg	40110	41945	43595	46605	51015
Cultuur, sport en recreatie	10835	11240	11725	11500	11455
Overige dienstverlening	36180	38630	40980	42890	44710



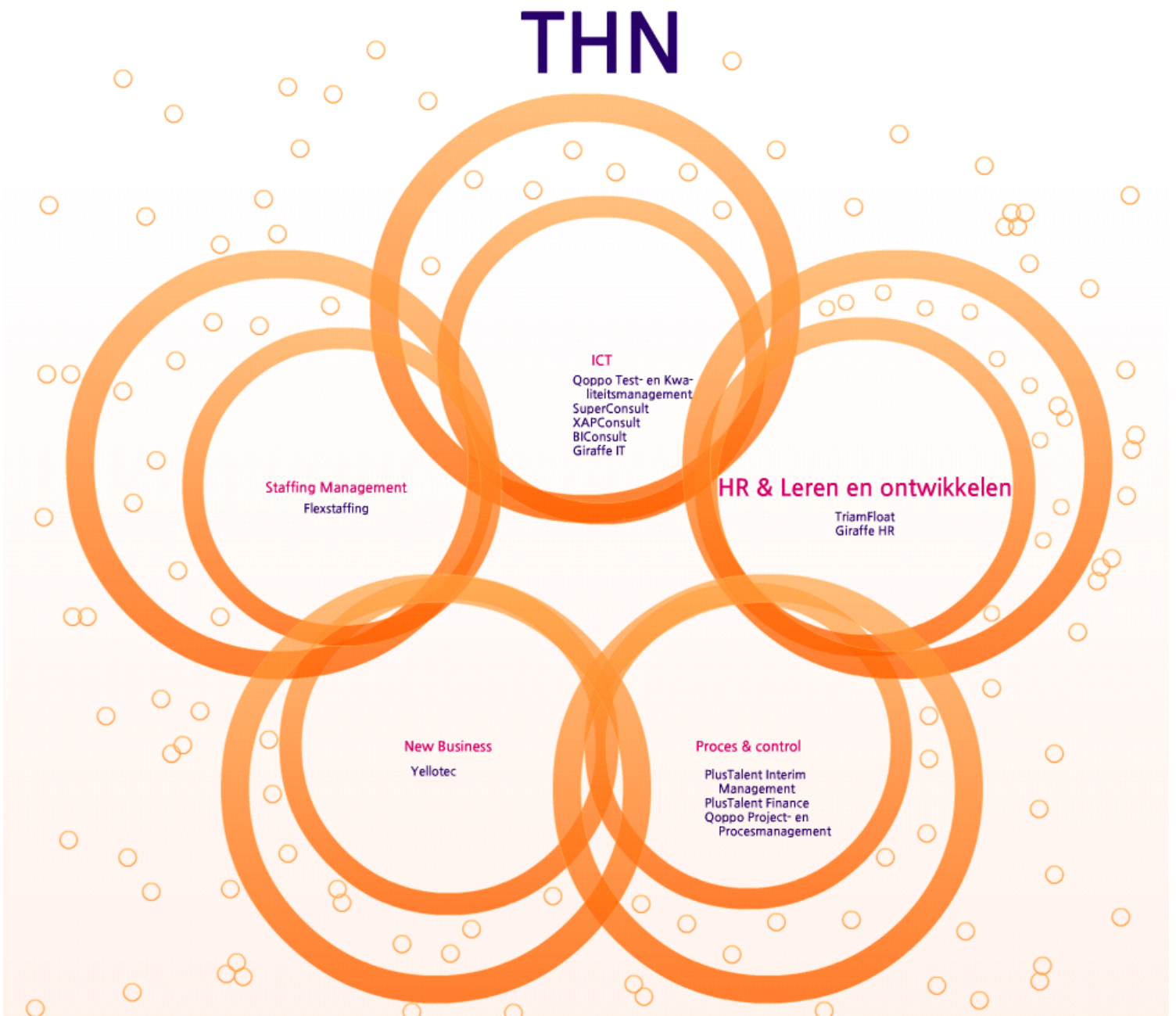
Bijlage 2: Figuur Bestuurlijk organogram The Human Network (intern document THN HR)





### Bijlage 3: Weergave organisatiestructuur The Human Network

Uitleg: de kleine ringetjes representeren de ZZP'ers. De ZZP'ers die zich binnen de grote ringen bevinden behoren tot de 'inner circle'. De kern van de 'inner circle' bestaat uit de organisaties die tot een bepaald marktvenster behoren.



Bijlage 4: Aantrekkelijke activiteiten en onderwerpen voor ZZP'ers

Onderwerpen	Respondent
Vernieuwingen onderwijs HAVO/VWO/GYM - Interdisciplinariteit - Competentiegericht	1
Rationeel Emotieve Therapie (RET)	2
Gericht interviewen	3
LinkedIn Cursus	5
Huidige arbeidsmarkt: generatie X en Y - Arbeidsmarktcommunicatie - Leeftijdsbewustpersoneelsbeleid	5
Beoordelingsystemen voor development	5
Creatief netwerken met <i>social media</i>	6

Activiteiten	Respondent
Intervisie	1, 3, 7, 9
Bijeenkomst met focus vanuit een specifieke vraag	3, 7
Mogelijkheid bieden <i>pilot</i> workshop voor opdrachtgevers THN HR	4
THN HR als trainingsbureau interne opleidingen verzorgen voor o.a. ZZP'ers	4
Workshop en een netwerkborrel (een middag/avond)	5
ZZP-café	10
Artikel schrijven	11
Gezamenlijke workshop geven	11
Mogelijkheid bieden <i>pilot</i> workshop en feedback van andere ZZP'ers	11



Bijlage 5: Respondentenlijst

**Respondentenlijst**

<i>Nummer respondent</i>	<i>Type respondent</i>
1	ZZP'er
2	ZZP'er
3	ZZP'er
4	ZZP'er
5	ZZP'er
6	ZZP'er
7	ZZP'er
8	ZZP'er
9	ZZP'er
10	ZZP'er
11	ZZP'er
12	Consultant of leidinggevende THN HR
13	Consultant of leidinggevende THN HR
14	Consultant of leidinggevende THN HR
15	Consultant of leidinggevende THN HR



## Bijlage 6: Topiclijst consultants en leidinggevendenden THN HR

### *Introductie*

#### Persoonlijke introductie

- Studie, organisatie

#### Introductie onderzoek

- Onderwerp en doel van het onderzoek
- Reden tot uitnodiging
- Informeren over resultaten
- Te bespreken topics
- Anonimiteit
- Verzoek voor toestemming om op te nemen

### *Topics*

#### Persoonlijke informatie

- Functie
- Lengte dienstverband

#### Netwerkorganisatie

- Omschrijving netwerkorganisatie
- Voordelen netwerkorganisatie
- Nadelen netwerkorganisatie

#### Samenwerking met ZZP'ers

- Ervaring
- Voordelen
- Nadelen
- Voorbeeld

#### Kenniscreatie

- Omschrijving
- Realisatie in THN HR

#### Kenniscreatie

- Ervaring
- Behoefte
- Voordelen kenniscreatie met ZZP'er



## Anke Gondrie

- Nadelen kenniscreatie met ZZP'er
- Vormen van samenwerking (opdracht, themagroep, lunchen&leren, congres)

## Motiverende factoren

- Domein
- Contact (manier van contactleggen, continuïteit, frequentie, afspraken)
- Relatie ((in)formeel, hiërarchie)
- Rollen ZZP'er en THN HR (ondersteunend, initiator, procesbegeleider)
- Grootte van de organisatie
- Praktische faciliteiten (ruimte, locatie, apparatuur)
- Aanvullende factoren

## Aanbeveling

- Benadrukken van belangrijke factoren om ZZP'ers te motiveren tot kenniscreatie

## *Afsluiting*

- Mogelijkheid om vragen te stellen
- Dankwoord



## Bijlage 7: Topiclijst ZZP'ers

### *Introductie*

#### Persoonlijke introductie

- Studie, organisatie

#### Introductie onderzoek

- Onderwerp en doel van het onderzoek
- Reden tot uitnodiging
- Informeren over resultaten
- Te bespreken topics
- Anonimiteit
- Verzoek voor toestemming om op te nemen

### *Topics*

#### Persoonlijke informatie

- Functie

#### Motivatie worden ZZP'er

- Duur werkzaam als ZZP'er
- Aanleiding
- Motieven (flexibiliteit, vrijheid, uitdaging)
- Nadelen ZZP'schap

#### Kenniscreatie

- Ervaring
- Behoeft
- Voordelen
- Nadelen
- Vormen van samenwerking (opdracht, themagroep, lunchen&leren, congres)

#### Motiverende factoren

- Domein
- Contact (manier van contactleggen, continuïteit, frequentie, afspraken)
- Relatie ((in)formeel, hiërarchie)
- Rollen ZZP'er en THN HR (ondersteunend, initiator, procesbegeleider)
- Grootte van de organisatie
  - Praktische faciliteiten (ruimte, locatie, apparatuur)



Anke Gondrie

- Aanvullende factoren

Aanbeveling

- Gouden tip om ZZP'ers te motiveren tot kenniscreatie

*Afsluiting*

- Mogelijkheid om vragen te stellen
- Dankwoord

