

Het HR-ecosysteem bij het Ministerie van Defensie

Uitwisselen van personeel tussen organisaties

Masterscriptie

Tessa Koolen (514747)

Begeleiders

Erasmus Universiteit: Ferry Koster, Luc Benda

Ministerie van Defensie: Hanno Goos

30 juni 2019



Abstract

In deze studie wordt onderzoek gedaan naar de bereidheid van HR-managers om een samenwerkingsrelatie aan te gaan met elkaar. Het doel van deze samenwerking is het mogelijk maken personeel uit te wisselen. Onderscheid wordt gemaakt tussen bilaterale samenwerking en netwerksamenwerking. Aan de hand van theorie over sociale dilemma's zijn verwachtingen opgesteld over effecten van inbedding, sturing van de relatie en reputatie. De data zijn verzameld via een vignettenmethode. De resultaten laten zien dat een slechte ervaring uit eerdere samenwerking en sturing van de relatie van invloed zijn op de bereidheid tot samenwerking op bilateraal niveau. Verder laten de resultaten zien dat netwerkinbedding en reputatie effect hebben op de bereidheid voor netwerksamenwerking.

Trefwoorden

Inbedding, samenwerking, sociaal dilemma, sturing, uitwisseling personeel

Inhoud

Inleiding	3
Het Ministerie van Defensie	4
Theoretisch kader	5
<i>Prisoner's Dilemma</i>	5
<i>Temporele inbedding</i>	6
<i>Sturing</i>	7
<i>Meerdere personen dilemma's</i>	8
<i>Netwerkinbedding</i>	9
<i>Reputatie</i>	10
<i>Netwerksturing</i>	11
Data en methodologie	12
<i>Dataverzameling</i>	13
<i>Operationalisering</i>	14
<i>Achtergrond respondenten</i>	16
<i>Analysemethode</i>	18
Resultaten	19
<i>Resultaten bilaterale samenwerking</i>	19
<i>Resultaten netwerksamenwerking</i>	21
Conclusie en discussie	24
Literatuur	27
Appendix A: Checklist ethical and privacy aspects of research	31
Appendix B: Informed Consent Form	36

Inleiding

Door technologische, demografische, economische en innovatieve ontwikkelingen in de samenleving is de oude arbeidsrelatie tussen werknemers en werkgevers aan het veranderen (Watson, 2012). Deze verandering komt met nieuwe uitdagingen. Hoge werkzekerheid voor werknemers binnen een bedrijf neemt af. Ook vindt een verschuiving plaats naar meer eigen verantwoordelijkheid voor het verkrijgen van kennis en capaciteiten (Gardner, 2005). Uit onderzoek onder werkgevers in Nederland blijkt dat zij de volgende knelpunten ervaren: er wordt onvoldoende personeel aangetrokken, zij beschikken over onvoldoende personeel met de juiste kwalificaties en onvoldoende inzetbaar personeel (Koster, Korte & van de Goorbergh, 2017). In relatie tot deze knelpunten op personeelsgebied kunnen organisaties aan de ene kant interne instrumenten als oplossing inzetten, zoals het bieden van training en omscholing. Aan de andere kant hebben organisaties de mogelijkheid werknemers (tijdelijk) in te huren van de externe arbeidsmarkt. Bovendien kunnen organisaties samenwerkingsverbanden aangaan met andere organisaties (Gardner, 2005; Koster, Korte, Van de Goorbergh & Bloem, 2017). Over de laatste mogelijkheid is echter minder bekend dan de eerste opties omdat er minder onderzoek naar is gedaan.

Er zijn verschillende voordelen te halen voor werkgevers die samenwerken met andere organisaties. Zo kunnen zij bijvoorbeeld werknemers delen. Tevens kunnen complexere doelen worden nagestreefd door de mogelijkheid meerdere hulpbronnen te kunnen combineren (Das & Teng, 2000; Davis, 2016; Gardner, 2005; Koster & Koppejan, 2019). Echter zijn er ook risico's wanneer een samenwerking wordt aangegaan. Deze risico's volgen uit het samenwerkingsprobleem binnen sociale dilemma's (Gulati, Wohlgezogen & Zhelyazkov, 2012; Kollock, 1998; Koster & Koppejan, 2019), dat wil zeggen dat actoren zich bijvoorbeeld opportunistisch kunnen opstellen en grote verliezen kunnen creëren voor de andere partij.

Hoewel er al veel onderzoek bestaat naar mechanismen die samenwerking kunnen verklaren (Kollock, 1998; Parkhe, 1993; Nowak, 2006), en er al het nodige bekend is over samenwerking tussen organisaties op het gebied van productinnovatie (Davis, 2016; Koster & Bloem, 2018) is er tot dusver weinig onderzoek gedaan naar samenwerking op personeelsgebied. Deze studie tracht een bijdrage te leveren en kennis te vergroten op het gebied van personeel delen tussen organisaties op basis van het klassieke coöperatieprobleem binnen sociale

dilemma's. Naast onderzoek naar de bereidheid om een bilaterale samenwerking aan te gaan, zal ook de bereidheid om een samenwerking aan te gaan binnen netwerkverband besproken worden. Omdat er in een netwerk meerdere actoren een rol spelen, is dit een complexere vorm van samenwerking. Daarom is er onderscheid gemaakt tussen mechanismen die invloed hebben op de bereidheid samen te werken met een organisatie en tussen mechanismen die invloed hebben op de samenwerking tussen meerdere organisaties. De volgende onderzoeksvragen worden behandeld: *In hoeverre is het mogelijk voor twee organisaties om een samenwerkingsrelatie te creëren die het delen van personeel mogelijk maakt?* Vervolgens wordt er gekeken in hoeverre dit in een netwerk te realiseren is. Daarom luidt de vervolgvraag: *In hoeverre is het mogelijk om een netwerk te creëren waarin meerdere organisaties een samenwerkingsrelatie onderhouden die het delen van personeel mogelijk maakt?* Om deze vragen te kunnen beantwoorden, worden twee stromingen uit de literatuur besproken: inbeddingsbenaderingen en benaderingen gericht op sturing van de samenwerkingsrelatie. Dit zal gebeuren vanuit het perspectief van het Nederlandse Ministerie van Defensie welke streeft naar het opstellen van een samenwerkingsverband tussen private en publieke organisaties waarin personeel uitgewisseld wordt.

Het Ministerie van Defensie

Uit een brief van de toenmalige minister van Defensie blijkt hoe technologische, economische en demografische ontwikkelingen in de samenleving effect hebben op het personeelsbestand van Defensie (Hennis-Plasschaert, 2017b). Om te kunnen inspelen op deze veranderingen in de maatschappij wordt flexibiliteit op het gebied van menselijk kapitaal nodig geacht (Saat, 2017). De 'adaptieve krijgsmacht' wordt als overkoepelend middel geopperd om deze flexibiliteit te realiseren. Het uitgangspunt van deze adaptieve krijgsmacht is dat Defensie als organisatie niet altijd materieel en personeel hoeft te bezitten, maar dat de focus moet liggen dat zij hierover kan beschikken wanneer het nodig is (Dijkhoff, z.d.). Een onderdeel van de adaptieve krijgsmacht is de optie om samen te werken met verschillende actoren en organisaties om functies te kunnen vullen (Hennis-Plasschaert, 2017a; Saat, 2017). Het uitwisselen van personeel is hier een concreet voorbeeld van, zowel voor burgerpersoneel als militair personeel. De achterliggende gedachte van het initiatief is om, door middel van samenwerking met meerdere actoren uit de samenleving, de duurzame inzetbaarheid van de krijgsmacht vergroten en maatschappelijk draagvlak creëren (Dijkhoff, z.d.; Hennis-Plasschaert, 2017a).

Theoretisch kader

In de volgende paragraaf wordt het theoretisch kader uiteengezet. Eerst zal het klassieke samenwerkingsprobleem tussen twee actoren besproken worden, ook wel bekend als het Prisoner's Dilemma. Vervolgens wordt er ingegaan op de mechanismen temporele inbedding en sturing van een samenwerkingsrelatie. Na elke theoretische bespreking, zal een hypothese volgen. Hierna zal het samenwerkingsprobleem in een netwerkverband, ook wel bekend als het meerdere personen dilemma, besproken worden. Tenslotte wordt ingegaan op de mechanismen netwerkinbedding, reputatie en netwerksturing met de bijbehorende hypothesen.

Prisoner's Dilemma

Samenwerkingsverbanden hebben te maken met het probleem van sociale dilemma's; het klassieke probleem schetst een situatie waarin twee individuen ieder eenmalig een keuze moeten maken: samenwerken of niet samenwerken. De crux binnen sociale dilemma's is dat beide individuen afzonderlijk van elkaar altijd de hoogste winst behalen als zij niet samenwerken. Echter zijn beiden beter af wanneer zij wel kiezen voor samenwerking (Kollock, 1998).

Een voorbeeld van een samenwerkingsverband is een samenwerking tussen organisaties waarin personeel uitgewisseld kan worden (Gardner, 2005). Voordelen van samenwerking op personeelsgebied omvatten onder andere investering in menselijk kapitaal en het beter afstemmen van vraag en aanbod op het gebied van werknemers en werkzaamheden (Koster & Koppejan, 2019). Bovendien kan kennis die gedeeld wordt, variëren in *tacitness* ("ongrijpbaarheid"). Dit betekent dat deze kennis specifiek van een individu, groep of organisatie is, gebaseerd op ervaringen en kennis; om deze reden is ongrijpbare kennis moeilijk te delen (Jasimuddin, Klein & Connell, 2005; Koster & Bloem, 2018). Ongrijpbare kennis is daarentegen juist interessant voor organisaties omdat het gezien wordt als een belangrijke bron voor economische groei, duurzame voordelen en het algemeen presteren van de organisatie (Adler, 2001; Dyer & Singh, 1998; Koster & Bloem, 2018). Hoewel samenwerking op het gebied van ongrijpbare kennis dus erg voordelig kan zijn, liggen er tegelijkertijd risico's op de loer.

Risico's verbonden aan samenwerkingsverbanden omvatten onder andere dat organisaties minder blijken bij te dragen, meer winst willen claimen dan vooraf afgesproken, opportunistisch handelen of tegen hogere kosten aanlopen dan verwacht (Gulati, Wohlgezogen & Zhelyazkov,

2012). Ook kan het samenwerkingsproces tijdrovend zijn en kan waardevolle kennis zich verplaatsen van de ene naar de andere partij (Koster & Koppejan, 2019). Deze risico's zijn groter wanneer er sprake is van ongrijpbare kennis die gedeeld wordt. Actoren krijgen de mogelijkheid zich opportunistisch op te stellen vanwege gebrek aan de mogelijkheid van controle op ongrijpbare kennis (Koster & Koppejan, 2019).

Verschillende mechanismen zijn aangedragen in de literatuur die de motivatie voor samenwerking van beide partijen kunnen stimuleren. Allereerst worden temporele inbedding en de sturing van een samenwerkingsrelatie besproken.

Temporele inbedding

Temporele inbedding bestaat uit twee concepten. De eerste is dat sociale interacties uit het verleden een eigen structuur en geschiedenis vormen (Halinen & Törnroos, 1998). De tweede is dat acties in het heden zicht op interacties in de toekomst kunnen beïnvloeden, waarbij de verwachting op herhaalde interactie de huidige acties kan beïnvloeden (Parkhe, 1993) De mate van temporele inbedding kan risico's van het Prisoner's Dilemma inperken, zoals de kans op opportunisme en kan daarom een mechanisme zijn dat samenwerking stimuleert (Batenburg, Raub & Snijders, 2003). Buskens en Raub (2002) bespreken twee mechanismen van temporele inbedding die tussen twee partijen vertrouwen en daarmee samenwerking kunnen stimuleren. Het eerste mechanisme is 'leren' uit interacties uit het verleden, ofwel reductie van informatie asymmetrie. Actoren kunnen informatie verkrijgen over de motieven, overtuiging en andere karakteristieken van de andere partij via eerdere interacties met een soortgelijk samenwerkingsvraagstuk. Hoe betrouwbaarder een persoon in het verleden is geweest, hoe groter de kans dat iemand ervan overtuigd raakt dat die partij zich in de toekomst ook betrouwbaar opstelt (Gulati, 1998) en hoe groter de kans dat opnieuw een samenwerking zal worden aangegaan (Buskens & Raub, 2002). De eerste hypothese over temporele inbedding is als volgt:

Hypothese 1a: Een positieve ervaring uit eerdere samenwerking met een organisatie heeft een positief effect op de bereidheid van organisaties om een samenwerking aan te gaan waarin personeel uitgewisseld kan worden.

Het volgende mechanisme gaat over verwachting of men elkaar in de toekomst zal tegenkomen in een soortgelijk samenwerkingsvraagstuk (Buskens & Raub, 2002). De kern van het mechanisme is dat via herhaalde interacties tussen twee partijen de mogelijkheid tot directe wederkerigheid ontstaat (Nowak, 2006; Parkhe, 1993). De motivatie om samen te werken kan gestimuleerd worden omdat de beloningsstructuur wordt aangepast. Er zijn twee argumenten waarom samenwerking in deze situatie gestimuleerd wordt. Allereerst is er bij herhaalde interactie de mogelijkheid om te reageren wanneer een partij het gegeven vertrouwen schaadt. Zo kan men zich in de toekomst onthouden van samenwerking wanneer de andere partij samenwerking initieert. Met andere woorden: de organisatie die vertrouwen ontvangt, beseft dat misbruik van vertrouwen op korte termijn voordeel oplevert, maar grotere negatieve gevolgen kan hebben in de toekomst waardoor het minder aantrekkelijk wordt vertrouwen te misbruiken (Buskens & Raub, 2002). Ten tweede kan de winst die gehaald wordt door samenwerking een stimulans zijn voor samenwerking in de toekomst. 'Als ik nu kies voor samenwerking, dan kies jij waarschijnlijk de volgende keer ook voor samenwerking.' Om deze reden kan het voordeliger zijn om samen te werken. Deze directe wederkerigheid staat ook wel bekend als het herhaalde Prisoner's Dilemma (Nowak, 2006). De tweede hypothese over temporele inbedding luidt:

Hypothese 1b: De verwachting op toekomstige interacties met een organisatie, naast mogelijk personeel delen, heeft een positief effect op de bereidheid van organisaties om een samenwerking aan te gaan waarin personeel uitgewisseld kan worden.

Sturing

Adler (2001) beschrijft de factoren hiërarchie en markt als twee mechanismen die invloed kunnen hebben op relaties. Allereerst is er hiërarchie bestaande uit formeel vastgelegde afspraken. Hiërarchie stimuleert interne processen en routinematig werk en zorgt voor stabiliteit in de relatie. Formele afspraken bieden een vorm van controle omdat er sancties volgen wanneer de afspraken niet worden nagekomen. Daarnaast wordt hiërarchie ook ingezet door organisaties om kennis effectief te managen middels geavanceerde human resource technieken zodat de juiste competenties en vaardigheden beschikbaar zijn daar waar het nodig is (Adler, 2001).

Daarnaast bespreekt Adler (2001) de rol van het prijsmechanisme in de markt. Dit geeft organisaties de mogelijkheid te reageren op vraag en aanbod om zo veel mogelijk flexibiliteit te

garanderen. Bovendien kan het productie optimaliseren. Door enkel de onmisbare werkzaamheden intern te houden en deze daar waar nodig tijdelijk aan te vullen door middel van benodigde competenties van de markt of andere organisaties te halen, kunnen organisaties arbeidskosten verminderen en flexibiliteit vergroten in het bezitten van kennis en vaardigheden. Het idee is dat deze benodigde vaardigheden beschikbaar zijn op de markt/via andere organisaties en dat door competitie in vraag en aanbod de best mogelijke situatie bereikt wordt voor de eigen organisatie (Adler, 2001).

Toch is het ook mogelijk dat een sturingsvorm gebaseerd op slechts een van de twee bovenstaande mechanismen niet voldoende is om voortdurend nieuwe, innovatieve informatie te genereren, wat samenwerking zou kunnen tegenwerken (Adler, 2001). Aan de ene kant kunnen hiërarchische structuren het aanpassingsvermogen van organisaties verhinderen omdat er een gebrek is aan zowel kennis als opwaartse communicatiemogelijkheden die nodig zijn voor creatieve samenwerking. Aan de andere kant kan het prijsmechanisme de verspreiding van nieuwe informatie belemmeren omdat het als enige bezitten van informatie voordelig is voor de concurrentiepositie van de eigen organisatie (Adler, 2001). Omdat de sturingsmechanismen in theorie zowel een positief als negatief effect teweeg kunnen brengen, worden de bijbehorende hypothesen zonder richting opgesteld:

Hypothese 2: Hiërarchie als sturingsvorm van een samenwerkingsrelatie heeft effect op de bereidheid van organisaties om een samenwerking aan te gaan waarin personeel uitgewisseld kan worden

Hypothese 3: Markt als sturingsvorm van een samenwerkingsrelatie heeft effect op de bereidheid van organisaties om een samenwerking aan te gaan waarin personeel uitgewisseld kan worden

Meerdere personen dilemma's

Naast het Prisoner's Dilemma waarin twee actoren een rol spelen, bestaat het sociale dilemma met meer dan twee personen die invloed hebben op de uitkomst (Kollock, 1998). De kern van dit meerdere personen dilemma is dat ieder individu de neiging zou hebben kosten te vermijden, maar wanneer iedereen dit doet de uitkomst zal zijn dat het collectieve goed niet wordt gecreëerd of zal verdwijnen. Dit wordt door Kollock (1998) ook wel omschreven als een 'collectieve ramp'.

Een voorbeeld van een meerdere personen dilemma is het delen van personeel binnen een netwerk van organisaties (Koster & Koppejan, 2019). Aanvullend op de voordelen van het klassieke Prisoner's Dilemma, zijn voordelen bij meerdere personen dilemma's onder andere meer kans om een geschikte samenwerkingspartner te vinden (Gulati, 1998), een grotere risicospreiding (Garnder, 2005) en toegang tot meer en verschillende hulpbronnen om complexe doelen te kunnen bereiken (Davis, 2016; Provan & Kenis, 2008). Ook voor organisaties binnen een netwerk geldt dat ondanks de risico's van ongrijpbare kennis deze kennisvorm juist interessant is om te delen omdat hier extra economische en organisatorische voordelen gewonnen kunnen worden (Adler, 2001; Dyer & Singh, 1998; Koster & Bloem, 2018).

Echter, hier ook gelden risico's dat partijen zich opportunistisch kunnen opstellen (Gulati, Wohlgezogen & Zhelyazkov, 2012; Pouwels & Koster, 2017) terwijl zij wel kunnen meedelen in de opbrengsten (Kollock, 1998). Meningsverschillen en niet nagekomen verwachtingen kunnen leiden tot conflict en wantrouwen (Davis, 2016). Al deze risico's kunnen bijdragen aan het terugtrekken van samenwerking van meerdere individuen met mogelijk de 'collectieve ramp' (Kollock, 1998) als gevolg. Deze nadelen kunnen zwaarder wegen wanneer het weer gaat om het delen van ongrijpbare kennis (Koster & Koppejan, 2019). Daartegenover staat de grote waarde van ongrijpbare kennis wanneer de samenwerking wel slaagt (Adler, 2001).

In de volgende alinea's worden de theoretische mechanismen netwerkinbedding, reputatie en netwerksturing en de relatie tot netwerksamenwerking besproken, elk gevolgd door een hypothese.

Netwerkinbedding

Netwerkinbedding gaat ervan uit dat organisaties zijn ingebed in netwerken van persoonlijke relaties en grotere sociale structuren (Halinen & Törnroos, 1998). Het uitgangspunt is dat individuen een voorkeur hebben om samen te werken met actoren over wie zij informatie beschikken. Met andere woorden, het doel is zo min mogelijk informatie asymmetrie realiseren. Wanneer sociale relaties zijn ingebed in een netwerk, zijn er meer actoren via wie informatie beschikbaar is over een mogelijke samenwerkingspartner in het netwerk. Dit kan bijvoorbeeld gaan over informatie over de intenties, hulpbronnen en capaciteiten van andere organisaties waardoor onzekerheid over bijvoorbeeld mogelijk opportunistisch gedrag kan worden weggenomen. Door de voorkeur om transacties te verrichten met netwerkpartners kunnen

samenwerkingsverbanden tot stand worden gebracht die via de markt waarschijnlijk moeizaam zouden verlopen. De vervolgstap is dat nieuwe sociale relaties in het netwerk worden gecreëerd, vernieuwd en mogelijk worden uitgebreid met nogmaals nieuwe sociale relaties binnen het netwerk (Kilduff & Brass, 2010).

De verwachting is dat er meer kans is op samenwerking, wanneer uit informatie blijkt dat een organisatie zich in het verleden betrouwbaar heeft opgesteld. Hierdoor is er een overtuiging gecreëerd dat de organisatie zich in de toekomst opnieuw betrouwbaar zal opstellen. Een samenwerking in de toekomst is hierdoor waarschijnlijk en de sociale relaties zullen waarschijnlijk blijven voortbestaan (Buskens & Raub, 2002; Gulati, 1998). De verwachting is dan ook dat organisaties vaker een samenwerking zullen aangaan wanneer partijen een gemeenschappelijke relatie met een derde organisatie hebben vanwege de informatie die deze derde organisatie kan leveren (Buskens & Raub, 2002). De volgende hypothese wordt gesteld:

Hypothese 4: De inbedding van een sociale relatie tussen organisaties in een netwerk heeft een positief effect op de bereidheid van organisaties om deel te nemen aan een samenwerkingsnetwerk waarin personeel uitgewisseld kan worden.

Reputatie

Volgens Kuwabara (2015) kan iemands reputatie de motivatie voor samenwerking met meer actoren beïnvloeden. Het uitgangspunt is dat actoren zich in een positie bevinden waar directe wederkerigheid niet altijd mogelijk is; interacties zijn vaak asymmetrisch. In zo'n situatie kan indirecte wederkerigheid plaatsvinden (Nowak, 2006), bijvoorbeeld wanneer een organisatie de eerste stap zet om anderen te helpen en zich zo betrouwbaar opstelt. Informatie over deze actie kan zich verspreiden. (Nowak & Sigmund, 2005) zodat een goede reputatie kan worden opgebouwd uit betrouwbare acties in het verleden (Raub & Weesie, 1990; Yamagishi & Yamagishi 1994). Het hebben van een goede reputatie kan voor anderen vervolgens dienen als middel om een inschatting te maken over het waarschijnlijk toekomstig handelen van de betreffende organisatie. Ook hier is het doel weer om zo min mogelijk informatie asymmetrie te creëren. Het hebben van een goede reputatie kan weer beloond worden door anderen (Buskens & Raub, 2002; Nowak, 2006), wat voordelige uitkomsten oplevert voor beide partijen. De kern van het mechanisme is dat organisaties het besef hebben dat anderen over informatie van acties in het

verleden kunnen beschikken. Organisaties willen een goede reputatie houden zodat anderen bereid zijn in de toekomst samenwerkingsverbanden met hen aan te gaan en zo meer voordelen kunnen behalen. De hypothese over de invloed van reputatie luidt:

Hypothese 5: De positieve reputatie van een organisatie heeft een positief effect op de bereidheid van organisaties om deel te nemen aan een samenwerkingsnetwerk waarin personeel uitgewisseld kan worden.

Netwerksturing

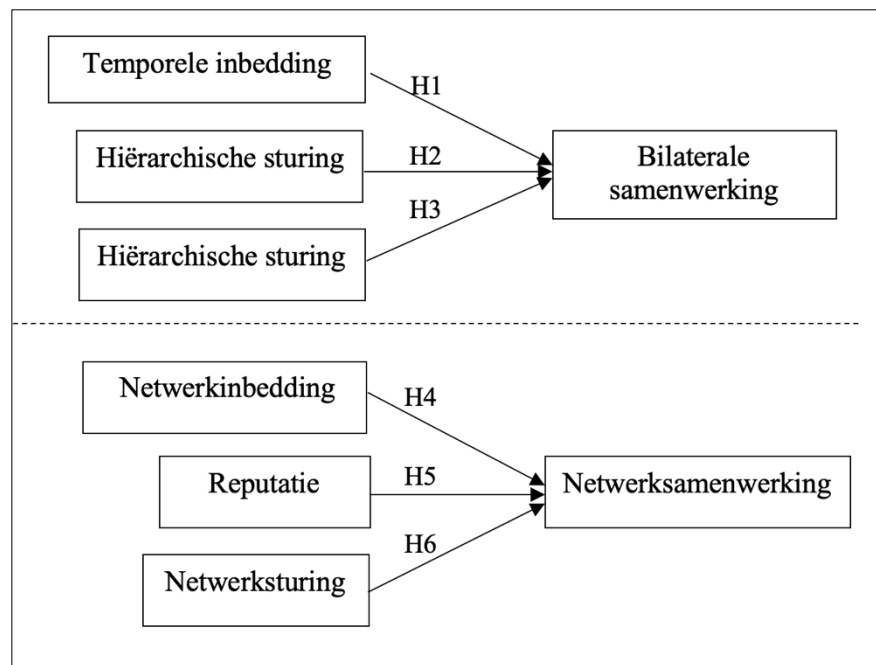
Een goede sturing binnen een samenwerkingsnetwerk kan problemen verhelpen die spelen bij een meerdere personen-dilemma. Een goede sturing kan bijvoorbeeld het maken van heldere afspraken beïnvloeden, het samenwerkingsproces efficiënter maken of iedereen betrokken laten raken bij het proces (Ansell & Gash, 2008; Provan & Kenis, 2008). Samenwerking binnen een netwerk kan zowel decentraal als centraal succesvol aangestuurd worden (Provan & Kenis, 2008). Sturing op een decentraal niveau kan gunstig zijn wanneer er weinig deelnemers zijn en een grote overeenkomst is in het uiteindelijke doel. In deze situatie is betrokkenheid van elke deelnemer van belang en is iedereen verantwoordelijk voor het onderhouden van relaties en uitvoeren van opdrachten. Sturing op centraal niveau kan gunstiger zijn wanneer het aantal deelnemers in het netwerk toeneemt en de onderlinge afhankelijkheid groeit. Centrale sturing kan het daarnaast mogelijk maken dat een organisatie de juiste vaardigheden verder kan ontwikkelen met betrekking tot het aansturen van netwerksamenwerking (Provan & Kenis, 2008).

Aan de ene kant kan bij een samenwerkingsverband waar het delen van personeel tussen organisaties centraal staat, gesteld worden dat organisaties afhankelijk van elkaar zijn op het gebied van het afstemmen van de vraag en aanbod in arbeid. Daarnaast neemt het aantal organisaties dat geïnteresseerd is in deelname aan een samenwerkingsnetwerk – waarin bijvoorbeeld personeel uitgewisseld wordt – toe (Gardner, 2005; Ministerie van Defensie, 2019)¹, waardoor het waarschijnlijk efficiënter is een meer centrale sturing in te stellen. Door een meer centrale sturing kunnen risico's van het sociale dilemma worden ingeperkt omdat het samenwerkingsproces minder tijdrovend hoeft te zijn. Daarnaast kan de centrale partij overleg bevorderen en de zoektocht naar gezamenlijke winst stimuleren (Ansell & Gash, 2008). Aan de

¹ Bron afkomstig van het intranet (niet publiekelijk toegankelijk) van het Ministerie van Defensie

andere kant kan een meer centrale sturing worden beschouwd als minder inclusief en meer bureaucratisch, wat het gezamenlijk bereiken van gezamenlijke doelen in de weg zou kunnen zitten (Provan & Kenis, 2008). De volgende hypothese over sturing in een netwerksamenwerking wordt geformuleerd:

Hypothese 6: Centrale sturing binnen een samenwerkingsnetwerk heeft een effect op de bereidheid van organisaties om deel te nemen aan een samenwerkingsnetwerk waarin personeel uitgewisseld kan worden.



Figuur 1. Conceptueel model

Data en methodologie

In deze paragraaf wordt uiteengezet hoe de data verzameld zijn. Eerst wordt de vignettenmethode besproken. Vervolgens wordt uitgelegd hoe deze methode is ingezet en welke selecties zijn gemaakt om de beoogde data te verzamelen. Daarna wordt kort een overzicht gegeven van de operationalisering. Daarop volgt een beschrijving van de respondenten. Tenslotte wordt de analysemethode besproken.

Dataverzameling

De data worden verzameld via een vignettetestudie. In deze methode worden hypothetische situaties omschreven met daarin de variërende theoretische mechanismen (Alexander & Becker, 1978). Respondenten krijgen eerst een algemene situatieschets te zien waarin zij zich moeten inleven. Vervolgens wordt via het computerprogramma Qualtrics willekeurig gevarieerd in de waarden van de verschillende theoretische condities. Hierna wordt respondenten gevraagd aan te geven in hoeverre zij bereid zijn samen te werken met de betreffende organisatie of deel te nemen aan het netwerk om personeel uit te wisselen op een schaal van 0 (helemaal niet bereid) tot en met 10 (heel erg bereid). Door de data te verzamelen aan de hand van een hypothetische situatie wordt er een sociale afstand gecreëerd tussen de geschetste situatie en de werkelijkheid; dit verkleint het risico op sociaal wenselijke antwoorden. Er is sprake van een verhoogde interne validiteit en causaliteit kan worden aangetoond omdat willekeurig echte condities gevormd kunnen worden waarop gereageerd wordt. Daarnaast bevordert de vignettemethode externe validiteit. Door de vele data die in korte tijd verzameld kunnen worden, wordt de generaliseerbaarheid vergroot (Bryman, 2012; Ganong & Coleman, 2006). Wegens het willekeurig variëren in de theoretische condities voor elke respondent wordt een model gecreëerd met ongeveer niet-vastgelegde effecten en afwezigheid van correlatie tussen variabelen en is het mogelijk te analyseren in welke mate de verschillende mechanismen effect hebben op het handelen van de respondenten. Omdat elke respondent een unieke set aan vignetten te zien krijgt, zal een zo groot mogelijk deel van alle mogelijke vignetten behandeld worden (Atzmüller & Steiner, 2010).

Voorafgaand aan het benaderen van respondenten, is er stilgestaan bij een ethische controle over de aard van het onderzoek en mogelijke consequenties van het uitvoeren van het onderzoek. In het kader van vrijwillige en geïnformeerde deelname is voorafgaand aan de vragenlijst een uitleg toegevoegd over de werkwijze van het onderzoek, het doel van het onderzoek en dat deelname op elk moment gestopt kan worden. Deze kan gevonden worden in Appendix A. Respondenten konden enkel de vragenlijst invullen. De respondenten zijn via twee methoden benaderd. Eerst zijn ongeveer 75 HR-managers benaderd, zowel binnen het Ministerie van Defensie als via het netwerk van het Ministerie van Defensie. Gezien er via deze methode nog niet voldoende respondenten waren bereikt om een analyse uit te kunnen voeren, is vervolgens via een gemakssteekproef via het eigen netwerk en via een sneeuwbal methode de

vragenlijst verder verspreid bij individuen met HR-functies en/of HR-ervaring. Er zijn individuen met ten minste HR-ervaring benaderd vanwege de veronderstelling dat zij relevante kennis en ervaring hebben met het managen van personeel. Zij zullen zich beter kunnen inleven in de situatie en daarom zullen de resultaten relevanter zijn in relatie tot de onderzoeksvragen. Deze keuze draagt bij aan de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek. Ook speelt de verwachting mee dat HR-managers een relevante opvatting van de organisatie waarin zij werken, zullen vertegenwoordigen in relatie tot de keuze om te participeren in een samenwerkingsnetwerk. Ongeveer de helft van de HR-managers werkt voor een organisatie die al interesse heeft getoond deel te nemen aan een samenwerkingsnetwerk dat als doel heeft het winnen aan kennis, ervaring en personeelsadaptiviteit. Door de gemaakte keuzes is de dataset enigszins selectief. De selecties die gemaakt zijn, zijn gemaakt om een relevant antwoord te kunnen geven op de twee onderzoeksvragen. In de discussie zullen beperkingen van deze selecties besproken worden.

Operationalisering

De vignetten zijn opgebouwd volgens de volgende stappen. Eerst is er in overleg met een medewerker op HR-afdeling bij het Ministerie van Defensie de algemene situatieschets gevormd. Deze is weergegeven in figuur 2.

Stelt u zich de volgende situatie voor:

U bent HR-manager bij een organisatie die een personeelstekort heeft. Een mogelijkheid om hierop te reageren is een samenwerkingsrelatie aangaan met één of meer private en overheidsorganisaties om personeel uit te wisselen. De organisatie waarvoor u werkt toont interesse in een deelname aan een dergelijk platform. In de praktijk betekent dit dat u samen met de andere deelnemende organisatie vraag en aanbod in tijdelijke arbeid probeert te matchen. Werkgevers kunnen actief elke vorm van arbeid (als functies, taken, projecten en stages) uitvragen en uitleveren aan elkaar via dit samenwerkingsverband. Kortom de organisaties helpen elkaar bij het vinden van tijdelijke schaarse capaciteit.

Figuur 2. Voorbeeld algemene situatieschets.

Vervolgens zijn een aantal vignettencondities gevormd die zo nauw mogelijk aansluiten bij bestaand onderzoek. De condities die zijn geoperationaliseerd komen voor zover mogelijk in

overeen met eerder vignettenonderzoek naar temporele inbedding en netwerkinbedding (Buskens & Weesie, 2000; Koster & Koppejan, 2019; Rooks, Raub, Selten & Tazelaar, 2000), reputatie (Hoelz & Bataglia, 2015), sturing (Koster & Bloem, 2018) en (de)centrale sturing binnen een samenwerkingsnetwerk (Provan & Kenis, 2008). De condities zijn verhalend opgeschreven. De vragenlijst is aan vier individuen voorgelegd en aan de hand van hun input is de vragenlijst daar waar nodig aangepast. De vignettencondities zijn te vinden in tabel 1. Een voorbeeldvignet is weergegeven in figuur 3.

Tabel 1. Overzicht van de vignettecondities

Variabele	Conditie	Omschrijving
Verleden	0 = nooit	U heeft in het verleden nog nooit eerder samengewerkt met de betreffende organisatie
	1 = slecht	U heeft in het verleden een onbetrouwbare samenwerking gehad met de betreffende organisatie
	2 = goed	U heeft in het verleden een betrouwbare samenwerking gehad met de betreffende organisatie
Toekomst	0 = niet	U verwacht in de toekomst niet vaker samen te werken op andere domeinen dan personeeldelen
	1 = wel	U verwacht in de toekomst vaker samen te werken op andere domeinen dan personeeldelen
Hiërarchie	0 = laag	Geen afspraken over het uitwisselen van personeel zullen formeel vastgelegd worden
	1 = hoog	Alle afspraken over het uitwisselen van personeel zullen formeel vastgelegd worden
Markt	0 = laag	Er is weinig competitie in de vraag en aanbod van benodigd personeel
	1 = hoog	Er is veel competitie in de vraag en aanbod van benodigd personeel
Netwerkinbedding	0 = laag	De organisaties in het netwerk beschikken nog niet over een samenwerkingsrelatie met een van uw partnerorganisaties

	1 = hoog	De organisaties in het netwerk beschikken al over een samenwerkingsrelatie met een van uw partnerorganisaties
Reputatie	0 = laag	Via een partnerorganisatie blijkt dat andere organisaties in het netwerk in het verleden onbetrouwbaar zijn geweest.
	1 = hoog	Via een partnerorganisatie blijkt dat andere organisaties in het netwerk in het verleden betrouwbaar zijn geweest.
Netwerksturing	0 =	De verantwoordelijkheid van de sturing van het decentraal samenwerkingsproces voor elke organisatie evenveel zijn en heeft iedereen evenveel inbreng
	1 =	De verantwoordelijkheid van de sturing van het centraal samenwerkingsproces bij de organisatie met de meest geschikte vaardigheden liggen

Hieronder volgt een beschrijving van een organisatie. Kunt u vervolgens aangeven in hoeverre u bereid bent samen te werken met deze organisatie om personeel uit te wisselen?

U heeft in het verleden een betrouwbare samenwerking gehad met de betreffende organisatie. U verwacht in de toekomst niet vaker samen te werken op andere domeinen dan personeeldelen. Geen afspraken over het uitwisselen zullen formeel vastgelegd worden. Tenslotte is er veel competitie in de vraag en aanbod van benodigd personeel.

In hoeverre bent u bereid een samenwerking aan te gaan met deze organisatie om personeel uit te wisselen?

Helemaal niet bereid		Heel erg bereid
0	1 2 3 4 5 6 7 8	9 10

Figuur 3. Voorbeeldvignet.

Achtergrond respondenten

In de oorspronkelijke dataset zaten 57 respondenten. Na het filteren van respondenten die op ten minste een van de voorgelegde vignetten antwoord hebben gegeven, was het uiteindelijke aantal respondenten voor de analyse voor bereidheid op bilaterale samenwerking 40. Voor de analyse voor bereidheid tot netwerksamenwerking ligt dit aantal op 36. Voor de achtergrond van de respondenten is gevraagd naar geslacht (1= man), de leeftijd (in jaren), het domein waarin de organisatie werkzaam is (1=publiek) en naar een schatting van de eigen organisatiegrootte.

Tenslotte is de mate van inlevingsvermogen bevraagd door de stelling ‘Ik kon mij goed inleven in de geschetste situaties’. Hierop konden respondenten reageren op een schaal van 1 (Helemaal niet mee eens) tot en met 4 (Heel erg mee eens).

Een beschrijvend overzicht van de respondenten is te vinden in tabel 2. Voor de analyse op bilateraal niveau is 65% van de 40 respondenten man en 17,5% vrouw². De gemiddelde leeftijd is over alle respondenten 50.03. De meeste respondenten zijn werkzaam bij een private organisatie (55%), 27,5% van de respondenten werkt bij een publieke organisatie. Respondenten zijn werkzaam bij organisaties van verschillende grootten variërend tussen de 5 en 1 200 000 werknemers, de mediaan ligt op 2000. De respondenten konden zich relatief goed inleven in de geschetste situatie: het merendeel gaf een zich ‘een beetje’ (67,5%) in te kunnen leven, gevolgd door ‘heel erg’ (10%) en tenslotte ‘niet’ (5%). De optie ‘helemaal niet’ werd nooit genoemd. Voor de analyse op netwerkniveau is van de 36 respondenten 45.6% man en 12.3% vrouw. De gemiddelde leeftijd ligt ook hier op 50.03 jaar. 38.6% van de respondenten werkt voor een private organisatie, 19.3% is werkzaam voor een publieke organisatie. De grootte van de organisaties variëren ook hier weer tussen 5 en 1 200 000, eveneens ligt de mediaan op 2000 werknemers. Respondenten konden zich over het algemeen een beetje inleven in de condities op netwerkniveau: 47.4% gaf aan zich ‘een beetje’ te kunnen inleven, gevolgd door 7% die zich ‘heel erg kon inleven’, tenslotte gaf 3.5% aan zich ‘niet’ in te kunnen leven in de situaties.

Tabel 2. Beschrijvende statistieken

	N	N%	Min/max	M	Sd
<i>Bilaterale samenwerking</i>					
Vignettencondities (N = 160)					
Bereidheid samenwerken	160		0/10	5.563	3.034
Verleden					
Nooit (Ref.)	64	40,0	0/1		
Slecht	46	28,8	0/1		
Goed	50	31,3	0/1		

² De percentages komen samen niet op 100% uit. Dit komt omdat niet alle respondenten alle vragen beantwoord hebben

Toekomst					
Niet (Ref.)	82	51,3	0/1		
Wel	78	48,8	0/1		
Hiërarchie					
Laag (Ref.)	79	49,4	0/1		
Hoog	81	50,6	0/1		
Markt					
Laag (Ref.)	81	50,6	0/1		
Hoog	79	49,5	0/1		
<i>Netwerksamenwerking</i>					
Vignettencondities (N = 139)					
Bereidheid	139		0/10	5.345	2.623
samenwerken					
Netwerkinbedding					
Laag (Ref.)	70	50.4	0/1		
Hoog	69	49.6	0/1		
Reputatie					
Laag (Ref.)	70	50.4	0/1		
Hoog	69	49.6	0/1		
Netwerksturing					
Decentraal (Ref.)	70	50.4	0/1		
Centraal	69	49.6	0/1		

Analysemethode

Er is een multilevel analyse uitgevoerd om de data te analyseren omdat respondenten antwoord geven op acht vignetten. Hierdoor wordt er een hiërarchische structuur gecreëerd binnen de data. Een lineaire regressie voldoet niet in deze situatie omdat niet aan de assumptie van onafhankelijke metingen kan worden voldaan (Field, 2018). De data bevinden zich namelijk op twee niveaus. De multilevel analyse kan het vignettenniveau en het individueel niveau van elkaar onderscheiden (Hox, Moerbeek & Van de Schoot, 2017). Toch wordt in de analyse van dit onderzoek slechts een niveau toegevoegd. Het tweede niveau – die het verschil tussen

respondenten zou kunnen meten – wordt dus niet meegenomen in de analyse. De reden voor deze keuze is dat de studie enkel onderzoek doet naar het effect van de theoretische mechanismen die behandeld zijn in de vignetten. Omdat deze op willekeurige wijze zijn toegewezen aan respondenten, kan de analyse worden gezien als een experimenteel design en hoeft er niet gecontroleerd te worden op niveau 2. De resultaten van bereidheid tot bilaterale samenwerking worden weergegeven in tabel 3. De resultaten van de bereidheid tot samenwerking in een netwerk zijn te vinden in tabel 4.

De twee analyses zijn in drie stappen uitgevoerd. Als eerste is er een basismodel geschat met enkel het intercept van de afhankelijke variabele van de bereidheid om een bilaterale samenwerking of netwerksamenwerking aan te gaan (Model 1). Vervolgens zijn in Model 2 de onafhankelijke variabelen op het vignetten level (level 1) toegevoegd. De Modellen zijn met elkaar vergeleken door middel van de veranderende scores van de $-2 \cdot \log$ likelihood en *Akaike's Information Criterion* (AIC) met elkaar te vergelijken.

Resultaten

Resultaten bilaterale samenwerking

De gemiddelde score van de bereidheid voor bilaterale samenwerking is 5.584. De *Intra class correlation* (ICC) = .204³. Dit geeft aan dat er een multilevel structuur is: 2.4% van de variantie wordt verklaard door level 2: de persoonlijke voorkeur van respondenten om wel of niet samen te werken. De resterende 97.6% van de variantie wordt verklaard door de variabelen in de vignetten. De resultaten van de multilevel analyse voor de bereidheid voor bilaterale samenwerking worden weergegeven in tabel 3.

³ ICC = variantie op individueel niveau / (variantie op vignettenniveau + variantie op individueel niveau)

Tabel 3. Multilevel lineaire regressie bilaterale samenwerking

	Model 1	Model 2
	<i>b (SE)</i>	<i>b (SE)</i>
Intercept	5.584***	4.786***
Vignettencondities		
Verleden (Ref. nooit)		
Slecht		-3.034 (.463)***
Goed		.835 (.456)
Toekomst (Ref. niet)		
Wel		.707 (.385)
Hiërarchie (Ref. laag)		
Hoog		1.392 (.391)***
Markt (Ref. laag)		
Hoog		.725 (.363)*
Variantie vignetten niveau	7.281	4.728***
Variantie individueel niveau	1.865	1.374*
-2log likelihood	800.084	728.608***
AIC	806.084	732.608
N = 40, 160 vignetten		

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

In Model 2 zijn de fixed effecten op level 1 onderzocht. Vergeleken met het basismodel Model 1 biedt het toevoegen van de onafhankelijke variabelen een verbetering op de fit van het model; de afname van 71.476 in de -2log likelihood is statistisch significant. Ook de waarde van *Akaike's Information Criterion* (AIC) neemt af met 73.476, wat een verbetering van de fit van het model betekent. De totale verklaarde variantie in Model 2 is .333⁴.

In tabel 3 is te zien dat een aantal onafhankelijke variabelen een significant effect hebben op de bereidheid een bilaterale samenwerking aan te gaan. Aan de ene kant is een negatief effect gevonden van een eerdere onbetrouwbare samenwerking in het verleden, ten opzichte van de afwezigheid van eerdere samenwerking, op de bereidheid om samen te werken ($b = -3.035$,

⁴ $R^2 = (\text{totale variantie Model 1} - \text{totale variantie Model 2}) / \text{totale variantie Model 1}$

$p < .000$). Aan de andere kant is er geen resultaat gevonden voor een betrouwbare samenwerking in het verleden, ten opzichte van de afwezigheid van eerdere samenwerking, op de bereidheid tot samenwerking ($b = .835$, $p = .069$). Samengenomen is er dus slechts gedeeltelijk ondersteuning gevonden voor Hypothese 1a.

Voor Hypothese 1b is geen ondersteuning gevonden. De analyse laat geen effect zien van de verwachting vaker samen te werken op andere domeinen dan personeel op de bereidheid een samenwerking aan te gaan ($b = .707$, $p = .069$).

Het formeel vastleggen van alle afspraken heeft een positief effect op het aangaan van een samenwerking ten opzichte van geen afspraken formeel vastleggen ($b = 1.392$, $p < .000$). Dit resultaat biedt ondersteuning voor Hypothese 2.

Vervolgens is ondersteuning gevonden voor Hypothese 3: er is een positief effect te zien van de aanwezigheid in de competitie in de vraag en aanbod van benodigd personeel op de bereidheid van samenwerking ($b = .725$, $p = .048$).

Wat de resultaten verder laten zien, is dat in de meest gunstige situatie – waar alle afspraken formeel worden vastgelegd en waar veel competitie is in de vraag en aanbod van benodigd personeel – de bereidheid om een bilaterale samenwerking aan te gaan om personeel uit te wisselen een score heeft van 6.903 op een schaal van 0 t/m 10. Hiertegenover staat dat in het minst gunstige geval – waarin eerdere onbetrouwbare samenwerking is geweest, waar geen afspraken formeel worden vastgelegd en waar weinig competitie is in de vraag en aanbod van benodigd personeel – de score voor bereidheid tot bilaterale samenwerking 1.752.

Resultaten netwerksamenwerking

De resultaten van de multilevel analyse voor samenwerking in een netwerk worden weergegeven in tabel 4. De gemiddelde score van de bereidheid voor deelname aan netwerksamenwerking is 5.349. De ICC = .077, welke aangeeft dat er een multilevel structuur is: 7.7% van de variantie verklaard wordt door level 2: de persoonlijke voorkeur van respondenten om wel of niet samen te werken.

Tabel 4. Multilevel lineaire regressie netwerksamenwerking

	Model 1	Model 2
	<i>b (SE)</i>	<i>b (SE)</i>
Intercept	5.349***	3.271 (.317)***
Vignettencondities		
Netwerkinbedding (Ref. laag)		
Hoog		1.152 (.292)***
Reputatie (Ref. niet)		
Hoog		3.548 (.279)***
Netwerksturing (Ref. decentraal)		
Centraal		-.485 (.270)
Variantie vignetten niveau	6.300	2.231***
Variantie individueel niveau	.528	1.119*
-2log likelihood	660.378	544.077***
AIC	666.378	548.077
N = 36, 139 vignetten		

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

In Model 2 zijn de fixed effecten op level 1 onderzocht. Vergeleken met het basismodel Model 1 biedt het toevoegen van de onafhankelijke variabelen een verbetering op de fit van het model; de afname van 116.301 in de -2log likelihood is statistisch significant. Ook de waarde van AIC neemt af met 118.301. De totale verklaarde variantie in Model 2 is .509.

In tabel 4 zijn de effecten te zien van de onafhankelijke variabelen op de bereidheid om deel te nemen aan een netwerk waarin wordt samengewerkt op het gebied van uitwisseling van personeel. Ten eerste is er een effect te zien van een al bestaande samenwerkingsrelatie tussen een organisatie uit een netwerk en de eigen partnerorganisatie ($b = 1.152$, $p < .000$). Dit resultaat biedt ondersteuning voor Hypothese 4.

Vervolgens is er ook ondersteuning gevonden voor Hypothese 5: er is een positief effect op de bereidheid tot samenwerking wanneer via informatie van een derde partij blijkt dat een organisatie uit een netwerk in het verleden zich betrouwbaar heeft opgesteld ($b = 3.548$, $p < .000$).

Tenslotte is er geen effect gevonden van centrale sturing ten opzichte van decentrale sturing op de bereidheid deel te nemen aan een netwerk om personeel te delen ($b = -.485$, $p = .075$). Hypothese 6 wordt niet met de gevonden resultaten ondersteund.

Verder is er een maximale score op basis van de meest gunstige situatie te berekenen volgens de resultaten. Dit is in een situatie waarin al samenwerkingsrelaties bestaan tussen organisaties uit een netwerk en eigen partnerorganisaties en waarin via via blijkt dat organisaties uit een netwerk zich betrouwbaar hebben opgesteld. De bijbehorende score van de bereidheid deel te nemen aan de netwerksamenwerking om personeel te delen is 7.971 op een schaal van 0 t/m 10. Daar staat tegenover dat in het minst gunstige geval – waarin geen samenwerkingsrelaties bestaan tussen organisaties uit een netwerk en eigen partnerorganisaties en waarin via via blijkt dat organisaties uit een netwerk zich onbetrouwbaar hebben opgesteld – de bereidheid om deel te nemen aan het netwerk op een score komt van 3.271.

Een overzicht van de resultaten in relatie tot de hypothesen is te vinden in Tabel 5.

Tabel 5. Overzicht resultaten

H1a	<i>Een positieve ervaring uit eerdere samenwerking met een organisatie heeft een positief effect op de bereidheid van organisaties om een samenwerking aan te gaan waarin personeel uitgewisseld kan worden</i>	Gedeeltelijk ondersteund
H1b	<i>De verwachting op toekomstige interacties met een organisatie, naast mogelijk personeel delen, heeft een positief effect op de bereidheid van organisaties om een samenwerking aan te gaan waarin personeel uitgewisseld kan worden.</i>	Ondersteund
H2	<i>Hiërarchie als sturingsvorm van een samenwerkingsrelatie heeft effect op de bereidheid van organisaties om een samenwerking aan te gaan waarin personeel uitgewisseld kan worden</i>	Ondersteund
H3	<i>Markt als sturingsvorm van een samenwerkingsrelatie heeft effect op de bereidheid van organisaties om een samenwerking aan te gaan waarin personeel uitgewisseld kan worden</i>	Ondersteund
H4	<i>De inbedding van een sociale relatie tussen organisaties in een netwerk heeft een positief effect de bereidheid van organisaties om een</i>	Ondersteund

samenwerkingen aan te gaan waarin personeel uitgewisseld kan worden.

H5	<i>De positieve reputatie van een organisatie heeft een positief effect op de bereidheid van organisaties om een netwerk te creëren waarin personeel uitgewisseld kan worden</i>	Ondersteund
H6	<i>Centrale sturing binnen een samenwerkingsnetwerk heeft een effect op de bereidheid van organisaties om een netwerk te creëren waarin personeel uitgewisseld kan worden</i>	Niet ondersteund

Conclusie en discussie

Dit onderzoek heeft het onderwerp behandeld in hoeverre het mogelijk is dat organisaties met elkaar samenwerken met als doel hun personeel te kunnen uitwisselen. Door technologische, demografische, economische en innovatieve ontwikkelingen in de samenleving is de oude arbeidsrelatie aan het veranderen (Watson, 2012) waardoor werkgevers verschillende knelpunten ervaren die tot in de kern zijn samen te vatten als personeelstekort (Koster, Korte & van de Goorbergh, 2017). Om deze knelpunten te verminderen, bestaat er de mogelijkheid een samenwerkingsrelatie aan te gaan met een of meer organisaties. Het huidige onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het Nederlandse Ministerie van Defensie. Zij bevindt zich in de geschetste situatie: ze ervaart uitdagingen in haar personeelsbestand en wijkt uit naar samenwerkingsrelaties met organisaties met als doel personele uitwisseling als een mogelijke oplossing. Er is het nodige bekend over de voordelen van samenwerking (Das & Teng, 2000; Davis, 2016; Gardner, 2005; Koster & Koppejan, 2019), over mechanismen die samenwerking kunnen verklaren en kunnen stimuleren (Kollock, 1998; Parkhe, 1993; Nowak, 2006) als ook over de nadelen en risico's van samenwerking (Gulati, Wohlgezogen & Zhelyazkov, 2012; Kollock, 1998; Koster & Koppejan, 2019). Dit onderzoek levert een bijdrage aan de bestaande kennis en literatuur over samenwerking op het gebied van personeel.

De studie heeft zich op twee onderzoeksvragen gericht. Allereerst is de vraag behandeld in hoeverre het mogelijk is voor twee organisaties om een samenwerkingsrelatie te creëren die het delen van personeel mogelijk maakt. Aan de hand van literatuur over sociale dilemma's en

het klassieke Prisoner's Dilemma zijn de temporele inbeddingsbenadering en sturingsbenaderingen uiteengezet en bijbehorende verwachting opgesteld.

Allereerst is gedeeltelijk ondersteuning gevonden voor Hypothese 1a die veronderstelt dat er een positieve relatie is tussen een positieve eerdere samenwerking met een organisatie en de bereidheid van organisaties een samenwerking aan te gaan waarin personeel uitgewisseld kan worden. Uit de resultaten blijkt dat enkel een negatieve ervaring uit een eerdere interactie de bereidheid om samen te werken vermindert. Dit is in lijn met bevindingen van Buskens en Raub (2002) die stellen dat actoren informatie kunnen halen over mogelijke intenties van de andere partij uit interacties uit het verleden. Wanneer een organisatie zich ooit niet betrouwbaar heeft opgesteld, kan worden verwacht dat deze dat in een volgende interactie opnieuw zou kunnen doen. Er is echter geen ondersteuning gevonden voor het leren van een positieve eerdere ervaring met een andere partij en de verwachte verhoogde bereidheid om samen te werken. Het zou kunnen zijn dat slechts één eerdere positieve ervaring niet voldoende is om ervan overtuigd te raken dat een partij zich in de toekomst ook betrouwbaar opstelt.

Vervolgens ondersteunen de resultaten Hypothese 1b. Het blijkt dat de verwachting op toekomstige samenwerking, anders dan mogelijk personeeldelen, een positief effect heeft op de bereidheid om een samenwerking aan te gaan. Dit is in lijn met het argument van directe wederkerigheid (Nowak, 2006; Parkhe, 1993) waarbij twee partijen elkaar voor hun gedrag kunnen belonen op basis van betrouwbaar gedrag.

Hypothese 2 veronderstelde een effect van hiërarchie als sturingsmechanisme van een relatie en de bereidheid tot samenwerking. Deze verwachting wordt door de resultaten met een positief effect ondersteund. Het perspectief van Adler (2001), die aan de ene kant stelt dat het formeel vastleggen van afspraken kan zorgen voor een zekere mate van stabiliteit in een relatie, komt overeen met de resultaten van deze studie. Een ander inzicht van Adler (2001), namelijk dat hiërarchische structuren creatieve samenwerking zou kunnen verhinderen door gebrek aan opwaartse communicatiemogelijkheden, wordt in deze studie niet ondersteund.

Vervolgens worden in deze studie geen effecten gevonden over de inzichten van Adler (2001) over de werking van het prijsmechanisme en dus kan er geen uitspraak worden gedaan over Hypothese 3 waar een effect van het prijsmechanisme in de sturing van een relatie werd verondersteld.

Vervolgens is de tweede onderzoeksvraag behandeld in hoeverre het mogelijk is om een netwerk te creëren waarin meerdere organisaties een samenwerkingsrelatie onderhouden die het delen van personeel mogelijk maakt. Aan de hand van literatuur over het meerdere personen dilemma zijn netwerkinbedding, reputatie en netwerksturing besproken en bijbehorende verwachting opgesteld.

Ten eerste wordt Hypothese 4 ondersteund, die stelt dat de inbedding van relaties in een netwerkstructuur een positief effect heeft op de bereidheid deel te nemen aan samenwerkingsnetwerk voor het uitwisselen van personeel. Dit is in lijn met het uitgangspunt van de literatuur, namelijk dat actoren een voorkeur hebben voor samenwerking met bekenden omdat dit zo min mogelijk informatie asymmetrie zou opleveren (Kilduff & Brass, 2010).

Hypothese 5, die een positief effect van een goede reputatie op de bereidheid tot netwerksamenwerking veronderstelt, wordt ook ondersteund door de resultaten. Dit is in lijn met het argument van indirecte wederkerigheid (Nowak, 2006). Dit betekent dat derden gedrag kunnen belonen aan de hand van de iemands opgebouwde reputatie, wat opgesteld wordt door middel van een verzameling van betrouwbare, dan wel onbetrouwbare acties in het verleden (Raub & Weesie, 1990; Yamagishi & Yamagishi 1994). Uit de resultaten blijkt dat men meer bereid is deel te nemen aan een samenwerkingsnetwerk wanneer andere organisaties met een goede reputatie bij zijn betrokken.

Tenslotte is voor Hypothese 6 geen ondersteuning gevonden, waardoor er voor deze studie niet gesteld kan worden of een centrale of decentrale sturing binnen een samenwerkingsnetwerk effect heeft op de bereidheid van organisaties om deel te nemen aan een netwerk waarin personeel uitgewisseld kan worden. Dit zou te maken kunnen hebben met een beperking van het onderzoek, die in de volgende alinea wordt besproken. Dit is niet in lijn met de verwachting op basis van gevonden literatuur dat een juiste sturing het maken van afspraken kan beïnvloeden, het samenwerkingsproces efficiënter kan maken of iedereen betrokken laten raken bij het proces en daarmee bereidheid tot samenwerking zou kunnen vergroten (Ansell & Gash, 2008; Provan & Kenis, 2008).

Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het Nederlandse Ministerie van Defensie. Om deze reden volgen een aantal limitaties van het onderzoek. De eerste betreft de populatie. Omdat voornamelijk het netwerk van het Ministerie van Defensie gebruikt is om respondenten te benaderen, gelden de volgende punten. Er kan mogelijk een bias zijn in de resultaten omdat een

deel van de respondenten vooraf al interesse heeft getoond in een mogelijke samenwerking met Defensie. Daarom zouden gewenste antwoorden gegeven kunnen worden. Tevens kunnen HR-managers die toch geen interesse hebben minder nut inzien om deel te nemen aan het onderzoek.

Daarnaast heeft een relatief laag aantal respondenten deelgenomen aan het onderzoek. Dit kan zijn veroorzaakt door de relatief kleine populatie. Een aantal beperkingen hiervan volgen. Ten eerste is er met minder respondenten minder kans significante resultaten te vinden. Ten tweede is er meer kans een Type 2 fout te maken, wat inhoudt dat een nulhypothese – die geen relatie veronderstelt – foutief niet verworpen wordt (Bryman, 2012). In tegenstelling tot deze beperkingen, is de vignettenmethode extra relevant in de studie omdat in relatief korte tijd en met relatief weinig respondenten toch veel data gewonnen kan worden (Bryman, 2012; Ganong & Coleman, 2006)

Hoewel sterke punten van de vignettenmethode zijn dat er een sociale afstand gecreëerd wordt waardoor er minder kans is op sociaal wenselijke antwoorden (Bryman, 2012; Ganong & Coleman, 2006), kan er als laatste gesteld worden dat de gebruikte vignettenmethode ook beperkingen met zich meebrengt. De geschetste situaties blijven namelijk slechts hypothetisch. Er kan niet met zekerheid gesteld worden of respondenten in de realiteit daadwerkelijk zo zullen en kunnen handelen. Naast dat er meer factoren dan meegenomen in deze studie de keuze tot samenwerking kunnen beïnvloeden, is het ook belangrijk te erkennen dat de HR-managers lang niet altijd de bevoegdheid hebben om zulke keuzes te maken.

Deze studie heeft de mogelijkheid van uitwisselen van personeel vanuit het perspectief van organisaties onderzocht. Vervolgonderzoek zou het perspectief van de werknemers kunnen behandelen. De veranderende arbeidsrelatie heeft immers invloed op werkgevers, maar ook werknemers (Gardner, 2005). Het is van belang dat er rekening wordt gehouden met de wensen en eisen van werknemers die gebruik zouden kunnen maken van een samenwerking tussen organisaties om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van de context, om vervolgens een zo goed mogelijke situatie te kunnen creëren voor werkgevers en werknemers.

Literatuur

Adler, P. S. (2001). Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism. *Organization science*, 12(2), 215-234.

- Alexander, C. S., & Becker, H. J. (1978). The use of vignettes in survey research. *Public opinion quarterly*, 42(1), 93-104.
- Atzmüller, C., & Steiner, P. M. (2010). Experimental vignette studies in survey research. *Methodology*.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571.
- Batenburg, R. S., Raub, W., & Snijders, C. (2003). Contacts and contracts: dyadic embeddedness and the contractual behavior of firms. In *The Governance of Relations in Markets and Organizations* (pp. 135-188). Emerald Group Publishing Limited.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Buskens, V. (1998). The social structure of trust. *Social networks*, 20(3), 265-289.
- Buskens, V., & Weesie, J. (2000). An experiment on the effects of embeddedness in trust situations: buying a used car. *Rationality and Society*, 12(2), 227-253.
- Buskens, V., & Raub, W. (2002). Embedded trust: Control and learning. In *Advances in group processes* (pp. 167-202). Emerald Group Publishing Limited.
- Davis, J. P. (2016). The group dynamics of interorganizational relationships: Collaborating with multiple partners in innovation ecosystems. *Administrative Science Quarterly*, 61(4), 621-661.
- Dijkhoff, K.H.D.M., (z.d.). Rapportage adaptieve krijgsmacht (Kamerbrief). Geraadpleegd via: www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/kamerstukken/2017/10/26/kamerbrief-met-voortgangsrapportage-over-invoering-adaptieve-krijgsmacht/kamerbrief-met-voortgangsrapportage-over-invoering-adaptieve-krijgsmacht.pdf&usg=AOvVaw3cZ6oIY7rewgwRN6vobTGh
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.
- Field, A.P. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (5th edition). London: Sage.
- Ganong, L. H., & Coleman, M. (2006). Multiple segment factorial vignette designs. *Journal of Marriage and Family*, 68(2), 455-468.

- Gardner, T. M. (2005). Human resource alliances: defining the construct and exploring the antecedents. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 1049-1066.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 91(3), 481-510.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic management journal*, 19(4), 293-317.
- Gulati, R., Wohlgezogen, F., & Zhelyazkov, P. (2012). The two facets of collaboration: Cooperation and coordination in strategic alliances. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 531-583.
- Halinen, A., & Törnroos, J. Å. (1998). The role of embeddedness in the evolution of business networks. *Scandinavian journal of management*, 14(3), 187-205. ISO 690
- Hennis-Plasschaert, J.A. (13 januari, 2017a). Kamerbrief over het Plan van aanpak uitvoering Total Force concept. Geraadpleegd via:
- Hennis-Plasschaert, J.A. (20 september, 2017b). Kamerbrief over het Plan van werving en behouddefensiepersoneel. Geraadpleegd via:
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2017/09/20/kamerbrief-over-het-plan-van-werving-en-behoud-defensiepersoneel>
- Hoelz, J. C., & Bataglia, W. (2015). TRUST AND REPUTATION: A STUDY ABOUT HOW REPUTATION IS PERCEIVED IN TRUST INTERORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS.
- Hox, J. J., Moerbeek, M., & Van de Schoot, R. (2017). *Multilevel analysis: Techniques and applications*. Routledge.
- Jasimuddin, S. M., Klein, J. H., & Connell, C. (2005). The paradox of using tacit and explicit knowledge: strategies to face dilemmas. *Management decision*, 43(1), 102-112.
- Kilduff, M., & Brass, D. J. (2010). Organizational social network research: Core ideas and key debates. *The academy of management annals*, 4(1), 317-357.
- Koster, F., & Bloem, D. (2018). "Have a little faith" A vignette study of inter-organizational cooperation and innovation performance. *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, 13(1).
- Koster, F & Koppejan, H. (2019). Sharing older workers among organizations. A vignette study investigating organizational, relational and task characteristics.

- Koster, Ferry & Korte, Marthe & van de Goorbergh, Petra & Bloem, Daan. (2017).
 Vragenlijst “Innovatief Personeelsbeleid”. Beschrijvende resultaten..
 10.13140/RG.2.2.20963.04642.
- Kuwabara, K. (2015). Do reputation systems undermine trust? Divergent effects of enforcement type on generalized trust and trustworthiness. *American Journal of Sociology*, 120(5), 1390-1428.
- Ministerie van Defensie. (2019, 7 maart). HR-ecosysteem groeit. Geraadpleegd via:
http://intranet.mindef.nl/portaal/actueel/nieuws/nieuwsberichten/2019/03maart/20190307_hr_ecosysteem_groeit.aspx
- Nowak, M.A. (2006). Five rules for the evolution of cooperation. *Science*, December 8; 314(5805). 1560-1563.
- Nowak, M. A., & Sigmund, K. (2005). Evolution of indirect reciprocity. *Nature*, 437(7063), 1291.
- Parkhe, A. (1993). Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of management journal*, 36(4), 794-829.
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, 18(2), 229-252.
- Rooks, G., Raub, W., Selten, R., & Tazelaar, F. (2000). How inter-firm co-operation depends on social embeddedness: A vignette study. *Acta Sociologica*, 43(2), 123-137.
- Saat, J., (2017). Congresverslag ‘van defensief naar adaptief’. Geraadpleegd via:
www.defensie.nl/binaries/defensie/documenten/brochures/2017/06/15/adaptieekrijgsmacht/2017Adaptieve%2520Krijgsmacht.pdf&usg=AOvVaw1HcsIRThzo2NWgaEe9mIbT
- Watson, T. J., (2012). *Sociology, work and organization*. (6 th ed.). London. Routledge.
- Yamagishi T, Yamagishi M. 1994. Trust and commitment in the United States and Japan. *Motivation Emotion* 18(2):129–66

Appendix A: Checklist ethical and privacy aspects of research



INSTRUCTION

This checklist should be completed for every research study that is conducted at the Department of Public Administration and Sociology (DPAS). This checklist should be completed *before* commencing with data collection or approaching participants. Students can complete this checklist with help of their supervisor.

This checklist is a mandatory part of the empirical master's thesis and has to be uploaded along with the research proposal.

The guideline for ethical aspects of research of the Dutch Sociological Association (NSV) can be found on their website (http://www.nsv-sociologie.nl/?page_id=17). If you have doubts about ethical or privacy aspects of your research study, discuss and resolve the matter with your EUR supervisor. If needed and if advised to do so by your supervisor, you can also consult Dr. Jennifer A. Holland, coordinator of the Sociology Master's Thesis program.

PART I: GENERAL INFORMATION

Project title: HR-Ecosysteem bij het Ministerie van Defensie

Name, email of student: Tessa Koolen, koolen.tessa@gmail.com

Name, email of supervisor: Ferry Koster, koster@essb.eur.nl; Luc Benda, benda@essb.eur.nl

Start date and duration: 4 februari t/m30 juni

Is the research study conducted within DPAS **YES-- NO**

If 'NO': at or for what institute or organization will the study be conducted?
(e.g. internship organization)

Stage bij het Ministerie van Defensie

PART II: TYPE OF RESEARCH STUDY

Please indicate the type of research study by circling the appropriate answer:

1. Research involving human participants. **YES ~~NO~~**

If 'YES': does the study involve medical or physical research? **~~YES~~ - NO**

Research that falls under the Medical Research Involving Human Subjects Act ([WMO](#)) must first be submitted to [an accredited medical research ethics committee](#) or the Central Committee on Research Involving Human Subjects ([CCMO](#)).

2. Field observations without manipulations that will not involve identification of participants. **~~YES~~ - NO**

3. Research involving completely anonymous data files (secondary data that has been anonymized by someone else). **YES - NO**

PART III: PARTICIPANTS

(Complete this section only if your study involves human participants)

Where will you collect your data?

Via contacten die het Ministerie van Defensie heeft met andere organisaties die interesse tonen in een deelname aan het HR-Ecosysteem. Een vragenlijst in de vorm van een vignettestudie is gemaild naar alle managers van de betreffende organisaties die te maken hebben met het 'beheer'/managen van personeel. Omdat via deze manier niet het aantal respondenten nog niet voldoende was voor een analyse, is de vragenlijst ook via het eigen netwerk bij mensen op een HR-functie of HR-ervaring verspreidt.

Note: indicate for separate data sources.

What is the (anticipated) size of your sample?

Ongeveer 50. Dit zijn er 40 geworden

Note: indicate for separate data sources.

What is the size of the population from which you will sample?

Ongeveer 75.

Note: indicate for separate data sources.

1. Will information about the nature of the study and about what participants can expect during the study be withheld from them? ~~YES~~ - **NO**

 2. Will any of the participants not be asked for verbal or written 'informed consent,' whereby they agree to participate in the study? ~~YES~~ - **NO**

 3. Will information about the possibility to discontinue the participation at any time be withheld from participants? ~~YES~~ - **NO**

 4. Will the study involve actively deceiving the participants? ~~YES~~ - **NO**
Note: almost all research studies involve some kind of deception of participants. Try to think about what types of deception are ethical or non-ethical (e.g. purpose of the study is not told, coercion is exerted on participants, giving participants the feeling that they harm other people by making certain decisions, etc.).
- Does the study involve the risk of causing psychological stress or negative emotions beyond those normally encountered by participants? ~~YES~~ - **NO**

 - Will information be collected about special categories of data, as defined by the GDPR (e.g. racial or ethnic origin, political opinions, religious or philosophical beliefs, trade union membership, genetic data, biometric data for the purpose of uniquely identifying a person, data concerning mental or physical health, data concerning a person's sex life or sexual orientation) ~~YES~~ - **NO**

 - Will the study involve the participation of minors (<18 years old) or other groups that cannot give consent? ~~YES~~ - **NO**

 - Is the health and/or safety of participants at risk during the study? ~~YES~~ - **NO**

In case of collecting personal data how will you anonymize the data?

x

Note: It is advisable to keep directly identifying personal details separated from the rest of the data. Personal details are then replaced by a key/ code. Only the code is part of the database with data and the list of respondents/research subjects is kept separate.

PART VI: SIGNATURE

Please note that it is your responsibility to follow the ethical guidelines in the conduct of your study. This includes providing information to participants about the study and ensuring confidentiality in storage and use of personal data. Treat participants respectfully, be on time at appointments, call participants when they have signed up for your study and fulfil promises made to participants.

Furthermore, it is your responsibility that data are authentic, of high quality and properly stored. The principle is always that the supervisor (or strictly speaking the Erasmus University Rotterdam) remains owner of the data, and that the student should therefore hand over all data to the supervisor.

Hereby I declare that the study will be conducted in accordance with the ethical guidelines of the Department of Public Administration and Sociology at Erasmus University Rotterdam. I have answered the questions truthfully.

Name student: Tessa Koolen

Name (EUR) supervisor: Ferry Koster



Date: 16 maart 2019

Date: 16 maart 2019

Appendix B: Informed Consent Form

Bij de vragenlijst via Qualtrics is onderstaande tekst als eerste te lezen op de beginpagina, voorafgaand aan de vragenlijst. De vragenlijst startte enkel wanneer respondenten de twee onderstaande opties aanvinkten.

Welkom bij de vragenlijst omtrent het uitwisselen van personeel.

Namens het Ministerie van Defensie is de Erasmus Universiteit Rotterdam ingeschakeld voor onderzoek naar de maakbaarheid van het HR-ecosysteem.

Allereerst wil ik u bedanken voor uw interesse in deelname aan dit onderzoek. Voor het afstuderen van mijn masteropleiding van Sociologie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam doe ik onderzoek naar de mogelijkheid naar het uitwisselen van personeel tussen organisaties voor een bepaalde tijd. Het doel van het onderzoek is in kaart brengen wat de keuze voor samenwerking beïnvloedt.

De structuur van de vragenlijst is als volgt: in het volgende scherm wordt een korte situatieschets voorgelegd. Vervolgens krijgt u 8 situatiebeschrijvingen met condities te zien waarna u op een schaal kunt aangeven in hoeverre u bereid bent een samenwerking aan te gaan. De vragenlijst zal ongeveer 10 minuten duren.

U kunt op elk moment uw deelname aan het onderzoek stopzetten zonder een reden op te geven. Uw antwoorden worden anoniem en vertrouwelijk verwerkt.

Bij vragen of opmerkingen over het onderzoek ben ik bereikbaar via koolen.tessa@gmail.com.

- Hierbij verklaar ik dat ik bovenstaande tekst gelezen en begrepen heb
- Hierbij verklaar ik dat ik vrijwillig deelneem aan het onderzoek