



## **Betekenisvorming, sleutel tot organisatieverandering**

**Social Impact Theory als onderzoeksmethode naar de binnenkant van organisatieverandering**

Onderzoeksrapport  
Open Universiteit Nederland  
Managementwetenschappen, Strategie en Organisatie  
Begeleider: Prof. dr. Thijs H. Homan

Datum  
17 september 2009

Auteur  
Mark Braam  
Studentnr. 837152507



## **Voorwoord**

Studeren aan de Open Universiteit doe je in je vrije tijd, tenminste in mijn geval is dat zo. Soms krijgt studeren op die manier een beetje te veel de overhand en is er voor andere dingen weinig vrije tijd meer over. Daar hebben jullie, Mariska, Jorn en Stan, het meest last van gehad. Dus jullie bedank ik als eerste voor het genoeg nemen met minder van mijn vrije tijd.

Afstuderen door het uitvoeren van een onderzoek en het rapporteren daarover is een lastige, tijdrovende maar leuke klus. Met dank aan Leo Dijkema en Victor Danse van Synthetron voor hun adviezen en ondersteuning tijdens de uitvoering van het onderzoek. Bert Diederik voor de fantastische hulp bij het verantwoord uitvoeren van de statistische analyses. Thijs Homan, groot inspirator en enthousiast begeleider, voor de positieve manier waarop je me door deze laatste fase van mijn studie hebt geloodst.

Tot slot bedank ik het Kadaster voor het sponsoren van mijn studie en speciaal mijn Kadaster collega's voor hun bijdrage aan dit onderzoek.

## **Samenvatting**

Veranderingen in organisaties vinden plaats als mensen in die organisaties veranderen. Homan noemt dit de "binnenkant" van organisatieverandering, daar waar de werkelijke verandering plaatsvindt. Mensen veranderen pas als zij andere betekenissen gaan toekennen aan de dingen die zij om zich heen zien gebeuren. Betekenisvorming is daarmee de sleutel tot daadwerkelijke verandering binnen organisaties. Betekenisvorming wordt gezien als een zelfsturend-, chaotisch-, onvoorspelbaar- en dynamisch proces. Er wordt vanuit verschillende invalshoeken onderzoek gedaan naar hoe betekenisvorming plaatsvindt. Een allesomvattend theoretisch model, voor deze moeilijk concreet te maken processen, is echter niet voorhanden. In het kader van dit onderzoek is gekeken of de "(Dynamic) Social Impact Theory" van Latané een zinvolle bijdrage kan leveren aan het verklaren van betekenisvormingsprocessen. Het model van Latané is daarbij onderzocht in een empirisch onderzoek binnen de afdeling KlantenServices van het Kadaster.

Op basis van het literatuuronderzoek wordt geconcludeerd dat de "(Dynamic) Social Impact Theory" veel interessante aanknopingspunten biedt voor nader onderzoek. De inzichten van Latané kunnen zeker bijdragen aan het verklaren van betekenisvormingsprocessen. Helaas wordt deze conclusie niet onderschreven door de resultaten uit het empirisch onderzoek bij het Kadaster.

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Probleem- en vraagstelling</b> .....	<b>2</b>
2.1	Plaatsing in de literatuur .....	2
2.1.1	Binnenkant van organisatieverandering .....	2
2.1.2	Social Impact Theory .....	2
2.1.3	Dynamic Social Impact Theory .....	2
2.2	Vraagstelling .....	2
2.3	Doelstelling en relevantie .....	3
2.3.1	Algemeen .....	3
2.3.2	Het Kadaster .....	3
2.4	Onderzoeksmodel.....	3
<b>3</b>	<b>Literatuuronderzoek</b> .....	<b>4</b>
3.1	Algemene trends in het denken over organisatieverandering .....	4
3.2	Organisatie dynamica .....	4
3.3	Betekenisvorming .....	6
3.3.1	Chaos en complexiteitstheorie .....	6
3.3.2	Sociaal constructionisme .....	7
3.3.3	Verandering van betekenisgeving en organisationeel leren .....	8
3.3.4	Sociale netwerktheorie .....	10
3.4	Social Impact Theory .....	11
3.5	Dynamic Social Impact Theory .....	12
3.6	Samenhang en conclusies .....	14
<b>4</b>	<b>Onderzoeksaanpak</b> .....	<b>16</b>
4.1	Theoretische achtergrond .....	16
4.2	De Change Mirror als onderzoeksinstrument.....	17
4.3	Onderzoeksaanpak en fasering .....	18
4.4	Onderzoeksinstrumenten .....	19
4.4.1	Synthetron .....	19
4.4.2	SIT .....	20
4.4.3	Basic Needs theorie van McClelland .....	20
4.4.4	Netwerkmeting .....	21
4.4.5	Toegepaste statistische analyses .....	22
	<i>Van vraag naar variabele</i> .....	22
	<i>Theoretische concepten vertalen in statistische concepten</i> .....	23
<b>5</b>	<b>Resultaten</b> .....	<b>24</b>
5.1	Synthetronsessie .....	24
5.2	Netwerkmeting .....	25
5.3	Analyse van Stellingen en Meninge n .....	27
5.4	Analyse van SIT attributen .....	32
5.5	Analyse van McClelland scores .....	34
5.6	Analyse van de betekenisvorming binnen het netwerk .....	37

<b>6</b>	<b>Conclusies</b> .....	<b>39</b>
6.1	Wat houdt de “binnenkant” van organisatieverandering in? .....	39
6.2	Wat houdt de (Dynamic) Social Impact Theory (SIT) in? .....	39
6.3	Bruikbaarheid van SIT- en Basic Needs factoren in combinatie met een netwerkmeting .....	40
6.4	Hoe kan er onderzoek gedaan worden naar de “binnenkant’ van organisatieverandering gebruikmakend van (D)SIT?.....	41
6.5	Conclusies ten aanzien van de gekozen aanpak en methode .....	41
<b>7</b>	<b>Discussie</b> .....	<b>42</b>
<b>8</b>	<b>Bijlagen</b> .....	<b>43</b>
	Bijlage: Literatuuroverzicht.....	43
	Bijlage: Draaiboek Synthetronsessie.....	45
	Bijlage: Netwerkinventarisatie.....	49
	Bijlage: Scoreberekening McClelland .....	55



## 1 Inleiding

Dit rapport doet verslag van een afstudeeronderzoek in het kader van de master opleiding "Strategy and Organization". Het onderzoek werd uitgevoerd binnen het onderzoekscentrum "Facilitating Change and Implementation Dynamics" van de Open Universiteit Nederland.

Organisatieveranderingen zijn aan de orde van de dag, in elke organisatie vinden continu veranderingen plaats. Het moet beter, sneller, goedkoper, mooier etc. Gedreven door externe en/of interne factoren besluiten managers dat het anders moet. Doelen worden gesteld, plannen gemaakt, experts ingehuurd en er worden diverse interventies losgelaten op de organisatie. Al deze activiteiten, door Homan aangeduid als de buitenkant van organisatieverandering (Homan, 2006), moeten leiden tot veranderingen in de organisatie. Maar verandert er ook echt wat? Bij dit afstudeeronderzoek ga ik ervan uit dat daadwerkelijke veranderingen plaats vinden in de hoofden van de mensen. Pas als zij anders gaan aankijken tegen wat er gebeurt in de organisatie zullen ze ook hun gedrag veranderen. Hoe dat werkt wordt door Homan beschreven als de "binnenkant" van organisatieverandering.

Door het onderzoekscentrum wordt onderzoek gedaan naar de dynamieken die zich afspelen aan de "binnenkant" van organisatieverandering. Daarbij is nog geen gebruik gemaakt van de Social Impact Theory van Latané. Deze theorie is in het kader van dit onderzoek toegepast op een organisatieverandering binnen het Kadaster. Daarbij is tevens gebruik gemaakt van componenten uit de Basic Needs theorie van Mc Clelland.

## **2 Probleem- en vraagstelling**

### **2.1 Plaatsing in de literatuur**

#### 2.1.1 Binnenkant van organisatieverandering

Homan (2005) beschrijft de binnenkant van organisatieverandering als “een in principe zelforganiserend proces, waarbij er uit een steeds verder toenemende variëteit in de betekenisgeving van lokale communities vernieuwingen ontstaan in de collectieve discourses.” Binnenkant van organisatieverandering heeft betrekking op wat er gebeurt bij de mensen in de (informele) organisatie en bestudeert in hoeverre daar de vanuit de formele organisatie ingezette verandering “landt” en welke dynamieken en mechanismen daarbij een rol spelen. Homan gaat onder andere uit van principes uit de chaos- en complexiteitstheorie en het sociaal constructionisme.

#### 2.1.2 Social Impact Theory

De Social Impact Theory (SIT) van Latané (1981) beschrijft het effect dat andere personen hebben op een individu. Sociale impact kan worden gezien als het resultaat van krachten die optreden in een sociaal krachtenveld of sociale structuur. De impact wordt bepaald door een functie van drie componenten:

1. sterkte, heeft betrekking op de intensiteit, kracht of belangrijkheid van de zender. De sterkte wordt bijvoorbeeld bepaald door status, leeftijd, inkomen, aanzien en directe persoonlijke invloed op een persoon.
2. directheid, betreft de fysieke afstand of vertraging in tijd. Directheid wordt verder bepaald door de aanwezigheid van versturende filters of barrières.
3. aantal, betreft het aantal personen met een overeenkomstige mening.

De SIT is uitgewerkt in een mathematisch model en in diverse experimenten en onderzoeken onderzocht De SIT is een statisch model, in die zin dat het de impact op een individu beschrijft maar geen rekening houdt met de impact die dat individu vervolgens weer op zijn/haar omgeving heeft. Dit dynamische aspect is door Latané toegevoegd in de Dynamic Social Impact Theory.

#### 2.1.3 Dynamic Social Impact Theory

De Dynamic Social Impact Theory (DSIT) van Latané (1996) is een theorie voor het ontstaan van culturen op basis van communicatie en interactie tussen mensen. In die zin borduurt DSIT voort op de basis ideeën achter SIT. DSIT gaat uit van de aanname dat:

1. individuen, variërend in sterkte en andere attributen, zijn verdeeld over een sociale structuur of sociaal krachtenveld.
2. Ieder individu wordt beïnvloed door zijn persoonlijke ervaringen en door anderen als een functie van sterkte, nabijheid en aantal (SIT).
3. Een individu zal pas van mening of overtuiging veranderen als de ervaren impact groot genoeg is.

DSIT kan gebruikt worden om het ontstaan en veranderen van culturen te verklaren. Cultuur wordt in dat geval bottom-up benaderd als een resultaat van een zelforganiserend proces.

### **2.2 Vraagstelling**

(Dynamic) SIT is als theoretisch model nog niet toegepast in het kader van onderzoek naar (de binnenkant van) organisatieverandering. Mogelijk kan SIT bijdragen aan dit inzicht door de specifieke aandacht voor communicatie tussen mensen en de invloed die ze daarmee op elkaar uitoefenen. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

## **Welke rol kan de (Dynamic) Social Impact Theory spelen bij het verder inzichtelijk maken van de dynamieken die zich afspelen “aan de binnenkant“ van organisatieveranderingsprocessen?**

Deelvragen:

- Wat houdt de “binnenkant” van organisatieverandering in?
- Wat houdt de (Dynamic) Social Impact Theory (SIT) in?
- Hoe kan er onderzoek gedaan worden naar de “binnenkant” van organisatieverandering gebruikmakend van (D)SIT?

### **2.3 Doelstelling en relevantie**

#### 2.3.1 Algemeen

In de theorie rond onderzoek naar de ‘binnenkant van organisatieverandering’ is behoorlijk veel onderzoek gedaan naar het in kaart brengen van hoe veranderingstrajecten “landen” bij mensen in organisaties, daarbij is echter nog geen gebruik gemaakt van de Social Impact Theory (SIT) van Latané. Deze theorie beschrijft hoe mensen elkaar beïnvloeden door te communiceren. De DSIT verklaart het ontstaan en veranderen van culturen uitgaande van de principes van de SIT.

De toepassingsgebieden van (D)SIT komen op het eerste gezicht sterk overeen met die van de begrippen uit de visie van Homan (betekenisgeving, social fabric, ..). Mogelijk kan (D)SIT bijdragen aan het vergroten van het inzicht van wat er gebeurt aan de binnenkant van organisatieverandering.

#### 2.3.2 Het Kadaster

Binnen het Kadaster wordt op dit moment een organisatieveranderingstraject doorgevoerd. Bij de afdeling Klantenservices (KS) is deze verandering vertaald naar een aanpak die is gericht op het centraliseren van de organisatie en het uniformeren van de werkprocessen. De afdeling KS bestaat uit ongeveer 200 personen (waarvan een groot aantal in deeltijd) die werkzaam zijn op 10 verschillende locaties in het land. KS vormt het frontoffice van het Kadaster (klantondersteuning, accountmanagement en marktanalyse). Dit onderzoek kan inzicht bieden in de manier waarop het verandertraject wordt ervaren door de medewerkers zodat daar gericht op kan worden ingespeeld. Het onderzoek op zichzelf wordt in die zin ook als een interventie gezien.

### **2.4 Onderzoeksmodel**

Het onderzoek is opgezet als een “Case study” waarbinnen wordt onderzocht in hoeverre SIT en DSIT een verklaring kunnen zijn voor de verschijnselen die worden gemeten. Als doelgroep is de afdeling Klantenservices van het Kadaster gekozen en is het daar lopende verandertraject nader onderzocht.

Voor het inventariseren van wat er leeft binnen de organisatie is gebruik gemaakt van de ChangeMirror. Dit instrument is ontwikkeld door het onderzoeksinstituut van de OU in samenwerking met Synthetron. De ChangeMirror brengt in kaart wat er leeft onder de mensen in het informele netwerk. Het maakt gebruik van software van Synthetron waarmee een grote groep tegelijkertijd met elkaar kan “chatten” over wat hen bezighoudt. De deelname is anoniem en levert een overzicht van de meest gedeelde meningen en stellingen.

Daarnaast wordt via een uitvraag het informele netwerk in kaart gebracht en wordt onderzocht of stellingen en meningen verschillen tussen de diverse subnetwerken. Als onderdeel van de netwerkinventarisatie kunnen verschillende attributen worden meegenomen voor nader onderzoek. In het kader van dit onderzoek zijn (onder andere) relevante aspecten uit de SIT meegenomen.

### 3 Literatuuronderzoek

Afstuderen binnen het onderzoekscentrum “Facilitating Change and Implementation Dynamics” heeft te maken met wat er zich afspeelt aan de binnenkant van organisatieverandering en de ideeën van Thijs Homan daarover. Dit hoofdstuk beschrijft enkele algemene trends in het denken over organisatieverandering en gaat vervolgens in op het begrip organisatiedynamica. In het denken over organisatiedynamica speelt het begrip betekenisvorming een belangrijke rol. Dus, wat speelt er zich af in de hoofden van mensen waardoor ze dingen anders gaan beleven, ervaren, bedenken, doen etc. Betekenisvorming kan vanuit verschillende gezichtspunten worden benaderd waarvan er in dit hoofdstuk enkele nader worden beschreven. Als mogelijke aanvulling op deze manieren van kijken wordt de (Dynamic) Social Impact Theory van Latané geïntroduceerd. Binnen het kader van dit onderzoek zal worden bekeken in hoeverre de theorie van Latané bruikbaar is als hulpmiddel bij het in kaart brengen van wat er zich afspeelt aan de binnenkant van organisatieverandering. Tot slot zijn enkele samenvattende conclusies geformuleerd op basis van het literatuuronderzoek.

#### 3.1 Algemene trends in het denken over organisatieverandering

Organisatieverandering is continu onderwerp van onderzoek en theorievorming. Wetenschappers zoeken naar verklaringen voor het lukken en mislukken van veranderingen in organisaties. Hierbij worden allerlei invalshoeken gekozen om deze complexe materie te beschouwen. Boonstra (2000) stelt dat 70% van de veranderinitiatieven mislukt omdat er te weinig aandacht is voor de dynamiek waarin veranderingen plaatsvinden. Boonstra ziet die dynamiek als een voortdurende bron voor vernieuwing. Organiseren, leren en vernieuwen zijn dynamische processen waarin mensen betekenis geven aan gebeurtenissen en samen nieuwe mogelijkheden creëren.

In een recent overzichtsartikel schetsen Marshak en Grant (2008) verschillende ontwikkelingen in het denken over organisatieontwikkeling. Zij zien een duidelijke invloed van de sociale wetenschappen die zich uit in ideeën over het bestaan van meerdere realiteiten en de daarmee samenhangende subjectieve ervaringen. In de ontwikkeling van nieuwe theorieën over organisatieontwikkeling schetsen zij de volgende overeenkomsten:

- Verandering als transformatie door verandering in bewustzijn.
- Aandacht voor macht en politiek als factoren in veranderprocessen.
- Focus op betekenisgeving, taal en discoursen als verandermedium. Hierbij zien zij een overlap met het begrip “organizational discourse”.

De principes van de organisatie dynamica passen binnen deze algemene ontwikkelingen.

#### 3.2 Organisatie dynamica

In de klassieke kijk op verandermanagement staat de inhoudelijke kwaliteit van de verandering zelf en de planning en beheersing van het uitroltraject centraal (Homan, 2006). De ontvangers van veranderingen worden bij de klassieke kijk op organisatieverandering beschouwd als relatief passieve entiteiten die vanuit zichzelf niet kunnen of willen veranderen. Homan ziet een tweedeling in het denken over organisatieverandering; enerzijds publicaties waarin vanuit manageriaal perspectief aanbevelingen worden gedaan voor het managen van veranderingen (meer het klassieke perspectief) en anderzijds publicaties die ingaan op dynamieken die verandertrajecten in organisaties oproepen (organisatiedynamica-perspectief). De laatste jaren zijn er diverse belangrijke publicaties verschenen, vanuit dit alternatieve perspectief op veranderen (organisatiedynamica).

Weick en Quinn (1999) maken bijvoorbeeld onderscheid tussen geplande verandering, als een schoksgewijs en beheersbaar proces, en continue verandering als een incrementeel proces

waarbij er sprake is van een voortdurende en zelforganiserende ontwikkeling. Belangrijke aspecten van continue verandering zijn; improvisatie (zelf sturende teams, continu aanpassen naar veranderende omstandigheden) en leren (gericht op kennis en kunde om te kunnen veranderen). Weick en Quinn signaleren een tendens naar continue verandering als tegenhanger voor de in hun ogen weinig effectieve aanpak van “geplande” verandering.

Van de Ven en Poole (1995) beschrijven vier basis theorieën voor verandering, met elk een eigen verander “motor” die de verandering “aanjaagt” en “bestuurt”. De beide auteurs concluderen dat in de praktijk organisatieveranderprocessen complex zijn en niet in één model of theorie zijn te vangen. De onvoorspelbare- en spontane ontwikkelingen van organisatieverandering, kunnen volgens van de Ven en Poole teruggevoerd worden naar een relatief eenvoudig systeem van niet-lineaire dynamische relaties tussen de eerder genoemde verandermotoren.

Termeer (2006) stelt het ‘continu veranderen’ centraal. Zij beschrijft continu veranderen als een “doorgaand proces van aanpassingen aan en experimenten met dagelijkse gebeurtenissen, uitzonderingen, kansen en onvoorziene ontwikkelingen”. Betekenisgeving is een sociaal proces dat resulteert in patronen die van invloed zijn op daaropvolgende processen. Deze patronen worden door Termeer “configuraties” genoemd. Configuraties bestaan uit sociale relaties van mensen die met elkaar bepalen wat de betekenis is van wat ze doen. Het is een verband tussen een sociale structuur (wie), overeengekomen gedragsregels (hoe) en een cognitieve structuur die bestaat uit gedeelde betekenissen (wat).

Marshak (1995) typeert deze nieuwe ‘organisatie-dynamische’ kijk op organisatie ontwikkeling aan de hand van de volgende uitspraken: de werkelijkheid wordt geconstrueerd in een sociaal proces, er bestaan meerdere “werkelijkheden”, de werkelijkheid ontstaat uit onderhandeling en kan politieke en machtsprocessen omvatten, verandering is inherent en zelforganiserend en daarnaast een continu- en/of cyclisch proces. Volgens Marshak ligt de nadruk in het nieuwe denken over organisatie ontwikkeling op het veranderen van wat- en hoe mensen denken, in plaats van op gedrag en wat mensen doen.

De hiervoor genoemde algemene trends in organisatie ontwikkeling zijn terug te vinden in het denken van Homan (2005, 2006) over de “binnenkant” van organisatieverandering. De binnenkant van organisatieverandering gaat over het ontstaan van collectieve “betekeniswolken”, collectieve beelden en gevoelens over het verandertraject in de organisatie. Mensen in organisaties worden continu blootgesteld aan allerlei invloeden, meningen, ideeën, veranderinterventies, nieuwe initiatieven etc. Mensen kennen betekenis toe aan al deze invloeden door te communiceren met anderen. Hierdoor ontstaan informele netwerkjes van gedeelde meningen. Door Homan aangeduid als “communities” of “petrischaaltjes”. Deze communities kennen een hoge mate van vertrouwelijkheid. Hier wordt gezegd wat men echt vindt. Binnen communities en uit de interacties van communities met elkaar, ontstaan de eerder genoemde betekeniswolken. Homan concludeert dat de werkelijke verandering plaatsvindt binnen de communities, omdat men daar tot nieuwe betekenisgeving komt.

De communities beïnvloeden op hun beurt elkaar weer door de interacties die er tussen leden van de verschillende communities bestaan. Petrischaaltjes zijn in die zin ingebed in wat Homan een “social fabric” noemt. Door het beïnvloeden en samengaan van de lokale betekenisvorming van de communities ontstaan grotere collectieve betekeniswolken binnen de organisatie. Deze nieuwe betekeniswolken beïnvloeden op hun beurt weer de lokale betekenisvorming in de eerder genoemde petrischaaltjes. Als het gaat om de collectieve betekeniswolken kan er onderscheid gemaakt worden tussen het formele verhaal van de organisatie oftewel de buitenkant (de publieke

discours) en de gedeelde werkelijkheidsconstructies oftewel de binnenkant (subpublieke discours). Het is de vraag in hoeverre nieuwe betekenissen ontstaan als gevolg van veranderingen in de buitenkant.

Conclusie: Het model zoals Homan dat presenteert kent aanknopingspunten in diverse wetenschapsgebieden onder andere chaos- en complexiteitstheorie, het sociaal-constructionisme en de sociale netwerktheorie. Een belangrijk aspect van de ideeën rond organisatiedynamica, zowel van Homan als anderen, is hoe gedeelde betekenisvorming tot stand komt. Dit aspect is binnen het kader van dit onderzoek zeer relevant en wordt hierna verder geanalyseerd.

### 3.3 Betekenisvorming

Homan beschouwt 'echte' organisatieverandering als het equivalent van verandering in betekeniswolken. Zoals hierboven is aangegeven ontstaan betekeniswolken in feite lokaal in lokale interacties tussen (min of meer vaste) communities van mensen. Vervolgens, zo schetst Homan, vindt er een "aggregatiesprong" plaats van lokale betekenisgeving naar collectieve betekenisgeving. Ter verklaring van deze aggregatiesprong gebruikt Homan de chaos- en complexiteitstheorie. Maar het is de vraag of deze verklaring van de sprong van 'lokaal' naar 'collectief' niet genuanceerder begrepen kan worden. Dus: Hoe vindt bijvoorbeeld de overgang plaats van betekenisvorming door een individu naar betekenisvorming op groeps- en meta-groepsniveau? Welke facetten spelen daarbij een rol en hoe is dit fenomeen te verklaren? In deze paragraaf zijn verschillende theoretische invalshoeken beschreven om dit complexe fenomeen te benaderen:

1. Chaos en complexiteitstheorie, richt zich met name op het ontstaan van structuren in complexe systemen.
2. Sociaal constructionisme, benadert betekenisvorming als interpretatie van een waargenomen werkelijkheid.
3. Verandering en betekenisgeving vanuit het perspectief van het organisationeel leren, gaat uit van een mentaal model waarbinnen ervaringen en beelden worden geïnterpreteerd.
4. Sociale netwerktheorie, legt de nadruk op structuren en interacties binnen de sociale omgeving van mensen.

Vanuit de hier genoemde invalshoeken wordt de oversteek gemaakt naar de in dit verband nog weinig toegepaste (dynamic) social impact theory.

#### 3.3.1 Chaos en complexiteitstheorie

De chaos en complexiteitstheorie is in feite een verzameling van theorieën, concepten en modellen met vergelijkbare uitgangspunten. De toepassing van de chaos- en complexiteitstheorie is meer metaforisch dan theoretisch (Homan, 2006) en richt zich onder andere op het verklaren van het ontstaan van structuren in systemen zonder dat daarbij van buitenaf wordt ingegrepen of gestuurd. Het gaat daarbij over dynamische zelforganiserende en zelfstructurende mechanismen. Een voorbeeld is de Complex Adaptive-Systems-theorie (CAS). De CAS stelt dat systemen bestaan uit actoren wiens gedrag wordt bepaald door een bepaalde verzameling van (relatief eenvoudige) regels. Elke actor handelt vanuit een eigen set van regels en reageert daarbij met name op waargenomen gedrag bij buuractoren. Het is mogelijk dat de sets met regels, door de interacties die actoren hebben, veranderen en bijvoorbeeld meer gelijkgestemd worden. Uiteindelijk gaat het erom hoe actoren zich aanpassen naar wat zij in hun omgeving waarnemen en daarmee weer invloed uitoefenen op die omgeving. CAS zoekt naar een verklaring voor het ontstaan van collectieve patronen op basis van de verschillende gedragingen van de diverse actoren. Hier doet zich de moeilijkheid voor dat het gedrag van een individu niet alleen wordt bepaald door een eigen set met regels, ook emoties spelen bijvoorbeeld een rol. Zo kan de angst voor verandering ervoor zorgen dat er een individuele gedragsverandering plaatsvindt zonder dat deze gebaseerd is op

(verandering van) regels. Organisaties worden gezien als verzamelingen van sociale constructies en individuele en collectieve acties die zijn geënt op die constructies. Bepaalde gedragingen zullen daarbij routinematig zijn maar in onzekere situaties zal men gaan zoeken en experimenteren om uit te vinden wat er precies aan de hand is om zo te komen tot een nieuwe betekenisconstructie van die situatie. Een van de punten van kritiek op de complexiteitstheorie is dat deze voorbij gaat aan de verschillen tussen de formele kanten van de organisatie aan de ene kant en de betekenisconstruerende en emotionele dynamieken aan de andere kant.

#### Conclusie

Homan (2006) concludeert dat de complexiteitstheorie goed toepasbaar is op sociale systemen maar dat er grote behoefte is aan nader empirisch onderzoek. Homan hierover: "De inzichten uit de chaos- en complexiteitstheorie zullen moeten worden verbonden met inzichten uit de gedragswetenschappen, teneinde de conceptuele complexiteit van het begrippenapparaat voldoende te laten matchen met de complexiteit van sociale systemen in het algemeen en organisaties in het bijzonder". De theoretische principes van de complexiteitstheorie lijken inderdaad goed te passen binnen de ideevorming over wat er gebeurt aan de binnenkant van organisatieverandering. Tegelijkertijd is de complexiteitstheorie lastig concreet te maken en te vertalen naar een in de praktijk toepasbaar model.

#### 3.3.2 Sociaal constructionisme

Sociaal constructionisme gaat uit van het principe dat mensen actief en interacterend met anderen een beeld creëren van prikkels vanuit hun omgeving. Het gedrag dat mensen vertonen hangt af van het beeld dat men heeft gecreëerd (betekenisgeving) van de waargenomen werkelijkheid. Er bestaat dus geen objectieve werkelijkheid, hooguit een geconstrueerde werkelijkheid. Betekenisgeving komt tot stand door daar met andere mensen over te "onderhandelen".

In de analyse van dergelijke processen wordt door Hosking (2004) het begrippenpaar 'act-supplement' gebruikt. Act is een uiting of prikkel van buiten die de bestaande constructie bevestigt of weerspreekt. Het supplement is de reactie hierop van mensen binnen de bestaande constructie. Deze act-supplement combinaties vormen de essentie van betekenisgeving. Wanneer er een act "binnenkomt" bij een groep is het ten eerste de vraag of die groep er zich iets van aantrekt en ten tweede is het de vraag op welke manier de groep tot een supplement komt. Van dit laatste hangt af of men tot nieuwe betekenisgeving komt of niet. Een act zonder supplement draagt niet bij aan betekenisconstructie. Hosking benadrukt dat het constructieproces een relationeel proces is tussen minimaal twee personen maar dat er ook meerdere simultane constructieprocessen kunnen plaatsvinden. In dat laatste geval kunnen er meerdere verschillende interpretaties van de werkelijkheid ontstaan.

Een andere auteur die een grote bijdrage geleverd heeft op het terrein van betekenisgeving en de rol van interactie daarbij is Weick. Betekenisgeving; 'sense making', wordt door Weick (2001) uitgelegd als het creëren van betekenissen. Mensen construeren betekenissen in hun handelen, waarbij er steeds een wisselwerking is tussen datgene wat de mensen in hun omgeving tot stand brengen en wat zij daar vervolgens van waarnemen. Mensen maken hun werkelijkheid, doordat ze een actieve rol spelen in het richten van hun aandacht op bepaalde veranderingen en zij scheppen, door communicatie met anderen, orde in een chaotische omgeving. Weick beschouwt mensen en vooral zich 'organiserende' mensen als "theorists" die hun eigen werkelijkheden produceren door er continu (retrospectief, na het handelen) betekenis aan te geven. Elke keer wanneer mensen in contact komen met nieuwe ervaringen, maken mensen daarover hun eigen 'theorie', hun eigen werkelijkheid en die theorie of werkelijkheid kan leiden tot eenzelfde of tot een andere actie. Maar ook omgekeerd is dit het geval, eenmaal gevormde theorieën of werkelijkheden leiden tot een

bepaald gedrag, waardoor nieuwe ervaringen al of niet kunnen worden opgemerkt (De Sonnaville, 2006).

Weick stelt dat mensen verbintenissen aangaan en een sociaal acceptabele rechtvaardiging ontwikkelen voor die verbintenissen. Individuele “sense making” kan daarmee in potentie sociale structuren ontwikkelen en onderhouden.

Maitlis (2005) beschrijft een kwalitatief longitudinaal onderzoek naar sociale “sensemaking” processen binnen grote groepen in drie verschillende organisaties. Op basis van dit onderzoek komt Maitlis tot een model met vier vormen van “organizational sensemaking”; “guided”, “fragmented”, “restricted” en “minimal”, die elk worden gekenmerkt door specifieke procesmatige kenmerken en uitkomsten. De manier waarop “Organizational sensemaking” plaatsvindt binnen een organisatie wordt volgens Maitlis bepaald door de mate waarin leiders en stakeholders actief bezig zijn met “sensegiving” of wel, de mate waarin zij moeite doen anderen te beïnvloeden in hun meningsvorming. Maitlis concludeert dat afhankelijk van de gewenste resultaten, gekozen kan worden voor een specifieke aanpak van “sensegiving”.

Conclusie: De sociaal constructionistische invalshoek biedt goede aanknopingspunten voor nadere analyse van betekenisgevingprocessen binnen organisaties. De centrale gedachte hierbij is dat een organisatieverandering(-sinitiatief) hooguit een ‘*occasion for sense making*’ zijn, in plaats van dat het er bij organisatieverandering om gaat de *sense making* van het management (cq de opdrachtgever voor de verandering) ‘over te planten’ in de hoofden van degenen die moeten veranderen.

### 3.3.3 Verandering van betekenisgeving en organisationeel leren

Een belangrijke bijdrage op dit gebied wordt geleverd door Daniel Kim. Leren wordt door Kim (1993) beschouwd als de toenemende capaciteit om effectieve actie te ondernemen door een persoon. Hij benoemt dit als “know-how” (wat mensen leren) en “know-why” (hoe het geleerde kan worden toegepast). In zijn belangrijke artikel uit 1993 presenteert Kim een model dat een verklaring probeert te geven voor de ‘sprong’ van individueel naar collectief leren. Centraal in zijn model staat de term “mental model”. Het mentale model is het wereldbeeld van een individu en vormt de context waarbinnen nieuwe ervaringen, informatie en indrukken worden geïnterpreteerd en verwerkt. Het concept ‘mentaal model’ vertoont overeenkomsten met de sociaal constructionistische begrippen ‘betekenisgeving en betekenisvorming’<sup>1</sup>

Het mentale model bepaalt niet alleen hoe en wat een individu “leert” maar het model zelf verandert ook dóórdat een individu leert. Hiermee verandert ook het kader op basis waarvan men leert en interpreteert. Kim maakt onderscheid tussen operationeel leren (leren hoe) en conceptueel leren (leren waarom). Deze processen hangen sterk samen en beïnvloeden elkaar in een cyclus van “individueel leren”. Kim introduceert een model voor leren op organisatieniveau door de uitwisseling van individuele- en collectieve mentale modellen in een organisatie. Een organisatie kan alleen leren doordat individuen leren maar is niet afhankelijk van de mate waarin een specifiek persoon leert. Ook geldt dat niet elke wijziging in een individueel mentaal model effect heeft op het collectieve mentale model van de organisatie. Groepseffecten worden door Kim niet expliciet meegenomen in zijn model, hij beschouwt een groep als een mini organisatie waarbinnen ook een

---

<sup>1</sup> Kim gaat ervan uit dat mentale modellen in de hoofden van de betrokkenen zitten, een zogenaamde sociaal constructivistische visie. Het sociaal constructionisme gaat er vanuit dat betekenis niet ‘tussen de oren’ zit (zoals Kim veronderstelt) maar ‘tussen de neuzen’: de betekenissen bestaan zolang de mensen er bij zijn en er zo over met elkaar praten. Op het moment dat men weggaat, zijn er hooguit *herinneringen* aan die betekenissen, maar zijn die betekenissen-zelf verdwenen.

mini collectief mentaal model ontstaat. In die zin gaat Kim ook niet in op de zingevende dynamieken die plaatsvinden wanneer mensen met elkaar interacteren om te komen tot een betekenisgeving aan hun situatie.

Leren op organisatie niveau is afhankelijk van de mate waarin individuen hun mentale modellen verbeteren. Het expliciet maken van deze modellen is van belang om nieuwe collectieve mentale modellen te kunnen construeren, aldus Kim. De individuele mentale modellen bevatten gezamenlijk de kennis (zowel hoe als waarom) van de organisatie.

Zoals Kim zelf al aangeeft is het moeilijk om mentale modellen expliciet te maken omdat niet zichtbaar is wat iemand impliciet aan kennis absorbeert. Zolang mentale modellen niet expliciet te maken zijn, zijn ze moeilijk te delen met anderen.

#### Onderzoek naar mentale modellen

De conclusie die Kim trekt over de mate waarin mentale modellen expliciet te maken zijn roept de vraag op in hoeverre, meer in het algemeen, mentale modellen (betekenisgevingen, schema's etc.) inzichtelijk te maken zijn. In de literatuur is er een specifieke manier te vinden om mentale modellen inzichtelijk te maken, namelijk door het gebruik van "cause maps", waarbij de toegepaste techniek "cognitive mapping" heet. "Cause maps" worden gebruikt om de cognitieve structuren van mensen weer te geven. Een cause map geeft schematisch een oorzaak-gevolg relatie weer tussen twee uitspreken/stellingen. Bijvoorbeeld: een persoon voelt zich op zijn gemak (oorzaak) → die persoon is meer open in het beantwoorden van vragen (gevolg). Op deze manier kan een schema opgebouwd worden van dergelijke relaties rond een bepaald onderwerp (Eden, Ackermann en Cropper, 1992). Overigens concludeert Eden (1988) dat de bruikbaarheid van cognitive mapping niet zo zeer wordt bepaald door de techniek of methode maar door het doel en de intentie waarmee deze technieken en methoden worden ingezet.

Weber en Manning (2001) doen verslag van een onderzoek naar de toepasbaarheid van cause-mapping technieken in onderzoek naar individuele betekenisgeving. Zij beschrijven cognitieve schema's als kaders waarmee mensen hun omgeving organiseren en interpreteren. Op basis van de rangschikking en interrelaties van betekenissen ontstaan persoonlijke cognitieve schema's. Deze schema's vormen gezamenlijk de cognitieve map van een individu. Een cause-map wordt daarbij aangeduid als een samenvatting van de oorzaak-gevolg relaties van het betekenisvormingsproces. Weber en Manning maken gebruik van de "self-q techniek" om cause-maps samen te stellen. Zij concluderen dat het gebruik van cause maps zeer geschikt is om de dynamieken van betekenisvorming inzichtelijk te maken.

Nonaka en Takeuchi (1995) beschrijven een andere insteek om impliciete mentale modellen (tacit knowledge) expliciet te maken (explicit knowledge). Ook zij geven aan dat tacit knowledge moeilijk te formaliseren en daarmee te communiceren is omdat deze persoonlijk gebonden en context gevoelig is. Explicit knowledge is kennis die geformaliseerd en gecommuniceerd kan worden in taal. De methode die Nonaka en Takeuchi beschrijven is gericht op hoe tacit knowledge wordt omgezet in explicit knowledge en hoe kennisontwikkeling plaatsvindt op organisatieniveau op basis van kennis die aanwezig is bij individuen en groepen. De methode is gebaseerd op diverse praktijkvoorbeelden en getoetst in diverse casestudies. Kennisconversie van "tacit" naar "explicit" (externalization) vormt een belangrijke component. Externalization wordt gezien als een proces waarin concepten worden gevormd door dialoog of collectieve reflectie. Daarbij wordt specifiek gebruik gemaakt van metaforen om begrippen helder te krijgen door daar een ander (intuïtief) beeld aan te koppelen. Overigens wordt de theorie Nonaka en Takeuchi bekritiseerd: ze zou niet stroken met de originele bevindingen van Polanyi, op wiens werken over tacit en explicit knowledge uit 1958 en 1966 Nonaka zich baseerde, en zou bovendien in de praktijk niet erg succesvol blijken (Grant, 2007).

Conclusie: Het inzichtelijk maken van wat mentale modellen, als onderdeel van leerprocessen van individuen, is lastig. Cognitive mapping kan daarbij een goed hulpmiddel vormen. Nadeel van deze kwalitatieve methode is dat deze zeer bewerkelijk is en sterk beïnvloed kan worden door de onderzoeker die de cause maps opstelt.

#### 3.3.4 Sociale netwerktheorie

Zoals in paragraaf 3.3.2 over het social constructionisme al werd aangegeven is het proces van betekenisgeving primair een interactieproces. Dit impliceert dat de informele netwerken tussen betrokkenen vermoedelijk een belangrijke rol spelen voor de uitkomsten van die interactieprocessen. De sociale netwerktheorie wordt gezien als een verzameling van gerelateerde concepten op het gebied van sociale netwerken (Kilduff en Tsai, 2003) en niet zo zeer als één alles omvattende theorie op het gebied van sociale netwerken.

In het analyseren en verklaren van sociale netwerken gaat de meeste aandacht uit naar structuren van netwerken en interacties tussen personen in die netwerken. Er is weinig aandacht voor de aspecten die betrekking hebben op het individu, met name als persoonlijke kenmerken en beelden niet objectief te meten zijn.

Kilduff en Tsai schetsen twee ontwikkelingen die veelbelovend zijn als het gaat om het gebruik van netwerk concepten in het verklaren van de samenhang tussen de perceptie en beleving van het individu en de impact daarvan (en daarop) van het netwerk waarin hij zich bevindt.

De eerste ontwikkeling is de cognitieve netwerk theorie. Deze 'theorie' richt zich op de percepties van het individu over netwerken, hoe deze percepties het ontstaan van netwerken beïnvloeden en hoe het netwerk de individuele percepties beïnvloedt. Een van de aspecten die hier spelen is dat de perceptie die iemand heeft van netwerkrelaties niet overeen hoeft te komen met de feitelijke relaties in het netwerk. Hiermee hangt samen dat wanneer percepties over het netwerk verschillen en/of er geen goed beeld bestaat over welke percepties een individu heeft over het netwerk, dit kan leiden tot onbalans in het sociale netwerk of zelfs tot weerstand, clan-vorming en miscommunicatie. In algemene zin kan een beter begrip van individuele percepties helpen bij het verklaren en analyseren van het ontstaan van sociale netwerken.

De tweede ontwikkeling die door Kilduff en Tsai wordt genoemd betreft het verklaren van gedrag binnen de context van het sociale netwerk. Vraag hierbij is onder andere in hoeverre individuen hun gedrag aanpassen als gevolg van de sociale context waar zij zich bevinden. Kilduff en Tsai stellen dat mensen die zich makkelijk aanpassen aan verwachtingen die aan hun gedrag worden gesteld (high self-monitors), zich op centrale posities in het netwerk bevinden. Dit in tegenstelling tot personen die zich niet aanpassen aan de eisen van de omgeving (low self-monitors).

Naar sociale netwerken zijn vele onderzoeken gedaan. Netwerkanalyses kunnen voor allerlei zaken gebruikt worden (machtsverhoudingen, informele contacten, verspreiding van ziektes etc.). Netwerken kunnen eenvoudig geïnventariseerd en gevisualiseerd worden m.b.v. diverse software pakketten. Hoe relaties tussen mensen en daarmee sociale netwerken precies ontstaan is lastiger te verklaren.

Conclusie: De sociale netwerktheorie biedt goede en concrete aanknopingspunten (en methoden) om relaties tussen personen in kaart te brengen. Op basis hiervan is andere analyse mogelijk als het gaat om het proces van betekenisvorming, communicatie, beïnvloeding etc.

Algemene conclusie met betrekking tot betekenisvorming:

Op basis van de hiervoor beschreven theoretische invalshoeken kan worden geconcludeerd dat collectieve betekenisgevingen ontstaan door onderlinge beïnvloeding. Wat mist zijn concrete

modellen die nader ingaan op de factoren die inzicht kunnen geven in de wijze waarop deze beïnvloedingsprocessen verlopen.

Op dit terrein bestaat binnen de sociale psychologie een relatief onbekend onderzoeksgebied dat mogelijk een toegevoegde waarde kan leveren op dit terrein, namelijk de Social Impact Theory van Latané.

### 3.4 Social Impact Theory

Mensen beïnvloeden elkaar op veel verschillende manieren: door ons gedrag, de dingen die we zeggen en doen roepen we bij anderen allerlei gevoelens, emoties en gedachten op. Woede, schaamte, plezier, geborgenheid enz. al deze effecten zijn te beschouwen als een "social impact" van de ene mens op de andere. Door Latané (Latané, 1981) is dit gegeven - dat mensen elkaar beïnvloeden - verwoord in een theoretisch model, The Social Impact Theory (SIT). Volgens dit model is de impact die iemand ervaart een functie van de zogenoemde "strength", "immediacy" en "number". Sociale impact kan worden gezien als het resultaat van krachten die optreden in een sociaal krachtenveld of sociale structuur. "Strength", heeft betrekking op de intensiteit, kracht of belangrijkheid van de zender. De sterkte wordt bijvoorbeeld bepaald door status, leeftijd, inkomen, aanzien en directe persoonlijke invloed op een persoon. "Immediacy", kan worden vertaald als "directheid" en wordt bepaald door de fysieke afstand of vertraging in tijd. Directheid wordt verder bepaald door de aanwezigheid van verstorende filters of barrières. "Number" is het aantal personen dat in de sociale structuur aanwezig is en dat een (vergelijkbare) invloed uitoefent.

Op basis van diverse experimenten en onderzoeken concludeert Latané dat de ervaren impact ( $I$ ) een functie is van het aantal zenders ( $N$ ) in de sociale structuur met een marginaal afnemend effect ( $t < 1$ ),  $I = sN^t$ . Oftewel, de invloed van een extra zender op een totaal van twee heeft een groter effect dan het effect van een extra zender op een totaal van honderd. Omgekeerd geldt dat het effect van een zender van buiten de groep moet worden gedeeld door een macht van het aantal groepsleden  $I = sN^{-t}$  (Latané, 1981). Ook hier geldt dat hoe groter de ontvangende groep hoe kleiner het effect van een enkele zender van buiten die groep.

Blaskovich (2008) concludeert op basis van een onderzoek naar "Social loafing", het effect dat groepsleden minder bijdragen aan het groepsresultaat afhankelijk van de ervaren "social impact", dat binnen virtuele groepen (geen face-to-face communicatie) social loafing sterker optreedt dan binnen groepen die wel direct contact met elkaar hebben. Als verklaring hiervoor wordt onder andere het verschil in ervaren afstand tussen groepsleden (groter in een virtuele groep) opgevoerd. Op basis van drie onderzoeken naar de relatie tussen afstand en het aantal interacties dat men zich kan herinneren, concludeert Latané dat er een sterk verband bestaat tussen afstand en ervaren impact. Hoe groter de ervaren afstand hoe kleiner de impact (Latané, Liu, Nowak, Bonevento en Zeng, 1995).

In een meta onderzoek naar de effecten van sterkte (9 onderzoeken) en afstand (8 onderzoeken) concludeert Mullen (1985) dat deze effecten zwak en inconsistent zijn wanneer op basis van zelf opgegeven impact wordt gemeten en dat deze attributen niet van invloed zijn wanneer de impact op basis van waarnemingen wordt bepaald. Op basis hiervan zou geconcludeerd kunnen worden dat de ervaren social impact niet afhangt van de strength en immediacy. Sedikides en Jackson (1990) hebben, mede naar aanleiding van het onderzoek van Mullen, onderzoek gedaan naar het effect van de SIT attributen op basis van waarnemingen van groepsgedrag onder dierentuinbezoekers. Hieruit blijkt dat de attributen Strength, Immediacy en Number wel degelijk bijdragen aan de sociale impact op groepsleden. Echter de door Latané beschreven samenhang tussen deze drie attributen kon niet worden aangetoond.

In algemene zin kan geconcludeerd worden dat er relatief veel empirisch onderzoek is gedaan naar de toepasbaarheid van de SIT maar dat de resultaten niet eenduidig zijn. Zo blijken er verschillen te bestaan wanneer afzonderlijke- of alle SIT attributen worden onderzocht. Ook bestaan er verschillen tussen onderzoeken op basis van waarnemingen en door deelnemers zelf opgegeven ervaren impact. Daarbij blijkt verder dat het aspect "sterkte" lastiger te meten is dan de variabelen "aantal" en "afstand". Deze laatste twee zijn min of meer objectief vast te stellen, terwijl dat voor sterkte per definitie niet kan, omdat het een ervaringsgrootte is. Op basis van de literatuur biedt de SIT interessante aanknopingspunten voor het in kaart brengen van wat er speelt aan de binnenkant van organisatieverandering. Echter, het is de vraag of dit model ook in de praktijk zijn waarde heeft. Nader onderzoek naar de praktische toepasbaarheid van de SIT is daarom gewenst. Dergelijk onderzoek zal zich moeten richten op de mate waarin de SIT-aspecten een verklaring geven voor het ontstaan van beelden en meningen binnen (delen van) organisaties.

*De SIT is nader uitgewerkt in statistische modellen. Deze zijn echter dermate complex dat ik ze in het kader van dit onderzoek verder buiten beschouwing heb gelaten. Voor de geïnteresseerde lezer verwijst ik naar (Lewenstein et al., 1992) en (Bordogna, 2007).*

### **3.5 Dynamic Social Impact Theory**

De Dynamic Social Impact Theory (DSIT) van Latané (Latané, 1996) is een theorie voor het ontstaan van culturen op basis van communicatie en interactie tussen mensen. DSIT borduurt voort op de basis ideeën achter SIT omdat DSIT niet alleen uitgaat van de impact die een persoon op een bepaald moment ervaart maar ook beschrijft hoe mensen elkaar vervolgens weer beïnvloeden en door anderen beïnvloed worden. In zijn beschrijving van de SIT concludeert Latané dat een geperfectioneerde vorm van SIT rekening zou moeten houden met het feit dat mensen in een sociale setting op elkaar reageren en elkaar beïnvloeden (Latané, 1981).

DSIT gaat uit van de aanname dat:

- 1) individuen, variërend in sterkte en andere kenmerken, zijn verdeeld over een sociale structuur of sociaal krachtenveld.
- 2) ieder individu beïnvloed wordt door zijn persoonlijke ervaringen (bias) en door anderen als een functie van sterkte, nabijheid en aantal (SIT).
- 3) een individu pas een eigenschap zal wijzigen als de drang om te veranderen groter is dan de eigen "bias". De ervaren drang om te veranderen wordt bepaald door de som van "mede"- en "tegenstanders", dus als er binnen de groep veel steun is voor het eigen standpunt zal men minder drang voelen om te veranderen dan wanneer het standpunt niet wordt gedeeld door de groep.

DSIT kan gebruikt worden om het ontstaan en veranderen van culturen te verklaren. Cultuur wordt in dat geval bottom-up benaderd als een fenomeen dat zich op een zelforganiserende wijze ontwikkelt. Bij het ontstaan van culturen spelen vier aspecten een rol (Latané, 1996 en Harton en Bourgeois, 2004), te weten clustering, correlatie, consolidatie en blijvende diversiteit. Deze aspecten worden hieronder toegelicht.

#### **1. Clustering**

Communicatie tussen mensen die dicht bij elkaar leven, leidt tot gelijkvormigheid in meningen, zo is de aanname. Mensen communiceren meer en vaker met buurtgenoten dan met mensen die op grote afstand leven. Clustering kan ook ontstaan doordat mensen in geografische zin bij elkaar in de buurt leven of omdat zij op basis van elektronische communicatie een "community" vormen. Groepen kunnen ontstaan doordat dezelfde eigenschappen gedeeld worden, bijvoorbeeld: ras, inkomen, religie, beroep etc.

## 2. Correlatie

Meningen (attributen) die binnen de groep oorspronkelijk geen relatie met elkaar hebben raken gecorreleerd. Mensen gaan zich steeds meer gedragen als vertegenwoordigers van de groep in plaats van als individu. Het blijkt dat het onderwerp daarbij niet van belang is. Zo kan er bijvoorbeeld een correlatie ontstaan tussen het type auto dat men rijdt en de mening over homohuwelijken. Op zich schijnbaar ongerelateerde onderwerpen. De relatie wordt echter gelegd door de sociale dynamiek, waarbij men middels onderlinge beïnvloeding lokaal steeds meer standpunten over hele verschillende onderwerpen met elkaar deelt. Correlatie als gevolg van sociale invloed kan volgens Latané en Bourgeois drie verschillende oorzaken kennen:

- a) Discussies over verschillende zaken kennen dezelfde ideologische- of waarden achtergrond. Als voorbeeld noemen Latané en Bourgeois de correlatie tussen “tegen abortus” en “voor de doodstraf” onder conservatieve Amerikanen.
- b) Binnen een groep bepalen mensen met een grote overtuigingskracht sterk de mening van de groep. Die mening gaat dan steeds meer lijken op hun persoonlijke mening inclusief de correlaties tussen de diverse meningen over verschillende onderwerpen.
- c) Personen binnen een groep verliezen hun onafhankelijkheid binnen die groep waardoor steeds minder het individu wordt beschouwd en steeds meer de groep als geheel.

## 3. Consolidatie

Meningen consolideren of nemen af in diversiteit als gevolg van communicatie. De diversiteit binnen groepen neemt af, het meerderheidsstandpunt groeit ten koste van het minderheidsstandpunt. Het effect dat hier optreedt wordt versterkt door het gegeven dat minderheden hun afwijkende mening minder snel durven uit te spreken en onder steeds grotere druk komen te staan hun mening te conformeren aan de meerderheid.

Desondanks kunnen minderheidsgroeperingen blijven bestaan wanneer de groepsleden bijvoorbeeld een hoge “sterkte” kennen (“het gelijk aan hun zijde kennen”).

## 4. Blijvende diversiteit

Ondanks dat het meerderheidsstandpunt groeit, blijven er altijd afwijkende standpunten bestaan. De basis hiervan is het principe dat minderheden geïsoleerd raken van de meerderheid en binnen hun groep ondersteuning ontvangen.

De mate waarin mensen zich bij een bepaald onderwerp betrokken voelen (hoe belangrijk of relevant men het vindt) bepaalt volgens Latané en Nowak (1994) of meningsverandering lineair of niet-lineair plaatsvindt. Als de betrokkenheid (belangrijkheid of relevantie) hoog is, verloopt het proces van meningsverandering niet-lineair. Met andere woorden, wanneer de betrokkenheid hoog is zullen mensen, ondanks de beïnvloeding van anderen, minder snel van mening veranderen en zal die meningsverandering bij een bepaalde ervaren sociale impact plotseling plaatsvinden. Hoge betrokkenheid leidt ook tot meer communicatie over een bepaald onderwerp waardoor DSIT kenmerken clustering en consolidatie sterker optreden.

Aangezien DSIT ervan uit gaat dat alle vormen van zelforganisatie worden bepaald door sociale invloed op individueel niveau, zal dit ertoe leiden dat de mate van zelforganisatie mede afhankelijk is van de mate waarin een individu bereid is van mening te veranderen (Harton en Bourgeois, 2004).

Betekenisgeving kan op vele manieren ontstaan en DSIT biedt mogelijkheden dergelijke fenomenen te onderzoeken en analyseren. Door Difonzo en Bordia (2007) is beschreven hoe ‘geruchten’ als basis van betekenisgeving kunnen functioneren, geruchten definiëren zij als “gedeelde meningen in ontwikkeling”. De vier DSIT kenmerken blijken van toepassing op de manier waarop geruchten de betekenisvorming beïnvloeden. Interessant is vervolgens hoe

geruchten (en daarmee betekenisgeving) zich binnen verschillende netwerkconfiguraties ontwikkelen (Difonzo en Bordia, 2007 en Latané en Bourgeois, 1996). In algemene zin lijkt de netwerkconfiguratie niet van invloed te zijn op de mate waarin mensen van mening veranderen als gevolg van de sociale impact die zij ervaren. Het blijkt dat in sterk geclusterde netwerken de DSIT aspecten consolidatie en clustering sterker aanwezig. Een verklaring hiervoor is het feit dat deze beide DSIT aspecten sterk beïnvloed worden door de mate van "immediacy" (=directheid of nabijheid, deze is hoog binnen netwerk-clusters).

Uit onderzoek naar de fenomenen van de DSIT binnen elektronische discussiegroepen (Latané en Bourgeois, 2001 en Latané en L'Herrou, 1996) blijkt dat de eerder genoemde vier kenmerken van DSIT niet alleen optreden bij directe face-to-face communicatie maar ook wanneer mensen via elektronische discussiegroepen met elkaar communiceren. DSIT is verder aangetoond in experimenten in schoolklassen (Harton, Green, Jackson en Latané, 1998) waarbij studenten elkaar beïnvloeden door antwoorden op tentamenvragen te bespreken. In een uitgebreid onderzoek naar de ontwikkeling van cultuur aspecten onder campus studenten hebben Cullum en Harton (2007) de uitgangspunten van DSIT eveneens aangetoond. De effecten zoals voorspeld door DSIT waren sterker wanneer het belang van het onderwerp door de deelnemers hoger werd ingeschaald.

### **3.6 Samenhang en conclusies**

Betekenisvorming is het centrale begrip in de hier beschreven theoretische kaders. Hoe vindt betekenisvorming plaats en onder welke condities? Hoe wordt betekenisvorming op individueel niveau vertaald naar betekenisvorming op collectief niveau? Zonder de diverse wetenschappers te kort te willen doen, is mijn conclusie dat de beschreven theoretische modellen in de kern niet erg van elkaar verschillen. Het gaat er uiteindelijk om wat er zich in de hoofden van mensen afspeelt en hoe dit proces door andere mensen wordt beïnvloed en op zijn beurt andere mensen weer beïnvloedt. Vanuit diverse invalshoeken wordt gezocht naar grip op deze "ongrijpbare" materie. Dat ongrijpbare maakt het ook moeilijk de theorieën te vertalen naar een praktische toepassing. Geen van de theoretische modellen heeft een concreet alles omvattend antwoord op hoe betekenisvorming gemeten of verklaard kan worden. De nadruk ligt meer op het aantonen en verklaren van veranderingen als gevolg van betekenisgevingprocessen en het inzichtelijk maken van individuele betekenis "toestanden" (cause maps, knowledge creation, sociale netwerken).

In het meten van betekenisvorming speelt verder mee dat het lastig is om één specifiek effect te isoleren en op basis daarvan uitspraken te doen over de werking en toepasbaarheid van de theorie. Ook hebben de theoretische modellen over het algemeen moeite met het dynamische karakter van betekenisvorming. Betekenisvorming op individueel niveau heeft namelijk direct invloed op andere individuen en andersom.

Hiermee is de vraag, hoe dynamieken die zich afspelen aan de binnenkant van organisatieverandering inzichtelijk kunnen worden gemaakt, niet op basis van één model of theorie te beantwoorden.

De (Dynamic) Social Impact Theory sluit aan op de hier beschreven theorieën over betekenisvorming. Ook hier is gezocht naar hoe mensen elkaar beïnvloeden en beïnvloed worden. In die zin zijn SIT en DSIT bruikbare aanvullingen op de hier beschreven theorieën. SIT focust daarbij echter specifiek op het communicatie-aspect en doet een poging deze te vertalen naar meetbare attributen. Uit diverse onderzoeken blijkt dat het meten en interpreteren van de SIT-attributen niet altijd succesvol is, met name wanneer meerdere attributen tegelijkertijd beoordeeld worden. Daarnaast kent de SIT een statisch karakter dat geen rekening houdt met het feit dat mensen niet alleen beïnvloed worden maar op hun beurt ook weer anderen beïnvloeden.

De DSIT probeert hier een antwoord op te geven. DSIT gaat feitelijk over het ontstaan van subculturen en de kenmerken daarvan. Om het ontstaan en veranderen van culturen te onderzoeken moet er meerdere keren in de tijd gemeten worden zodat er verschillen aangetoond kunnen worden.

Uit de literatuur blijkt dat SIT en DSIT als theoretische modellen een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan de diverse invalshoeken waarmee wordt gekeken naar betekenisvorming in een sociale context. SIT en DSIT zijn nog niet toegepast in onderzoek naar wat zich afspeelt aan de binnenkant van organisatieveranderingen. In het kader van dit afstudeeronderzoek zal, in een empirisch onderzoek van beperkte omvang, bekeken worden of SIT-aspecten bedragen aan het in kaart brengen van dynamieken die optreden aan de binnenkant van organisatieverandering.

## 4 Onderzoeks aanpak

In dit hoofdstuk is de onderzoeks aanpak beschreven. Allereerst is toegelicht hoe vanuit de theorie is gekomen tot de onderzoeks aanpak en inzet van onderzoekshulpmiddelen. In paragraaf 4.2 is de inzet van de Change Mirror nadere onderbouwd. De paragrafen 4.3 en 4.4 beschrijven de concrete aanpak en uitvoering van het onderzoek.

### 4.1 Theoretische achtergrond

Bedrijfswetenschappelijk onderzoek kan op verschillende manieren worden ingestoken. Volgens de Man (de Man, z.j.) moet in de eerste plaats worden gekozen tussen empirisch onderzoek (bijdragen aan de wetenschappelijke theorie) en ontwerpgericht onderzoek (ontwikkelen van modellen ten behoeve van ingrijpen in de praktijk). In de tweede plaats moet worden gekozen tussen kwalitatief- (gegevens in de vorm van verhalen) en kwantitatief (gegevens in de vorm van getallen) onderzoek. Binnen het empirisch-bedrijfskundig onderzoek staan kwantitatieve analyses van enquêtegegevens (survey) of de gedetailleerde bestudering van het gedrag van organisaties (case-study) centraal (de Man, z.j.).

Naar de aard van de onderzoeksvraag, zoals geformuleerd in hoofdstuk 2, worden theorieën en modellen getoetst op bruikbaarheid in de vorm van een empirisch onderzoek. Daarbinnen zijn in het kader van dit onderzoek zowel kwalitatieve- als kwantitatieve elementen toegepast. Zoals is beschreven in paragraaf 4.2 bestaat het gebruik van de Change Mirror uit een kwalitatief deel (meningen verzamelen op basis van vrije uitwisseling van teksten in een chatsessie) en een kwantitatief deel (op basis van een survey worden gegevens verzameld die vervolgens statistisch worden geanalyseerd).

Volgens Verschuren en Doorewaard (2007) is een case study vooral praktijkgericht en is er minder voorstructurering nodig. Verder is het een voordeel dat deze aanpak sneller tot acceptatie leidt bij de doelgroep. Een potentieel nadeel is dat de externe geldigheid van de resultaten soms onder druk staat. De auteurs concluderen dat de case study aanpak met name geschikt is voor de beginnende onderzoeker.

Volgens Yin (Yin, 2002) kan een case study worden ingestoken op vier verschillende manieren op basis van een 2 x 2 matrix. Op de ene as wordt onderscheid gemaakt tussen een "holistic" of "embedded" ontwerp. Van een "embedded" ontwerp is sprake wanneer de case study betrekking heeft op verschillende doelgroepen of organisatieonderdelen die bijvoorbeeld in een hiërarchische structuur te plaatsen zijn. Binnen de kaders van dit onderzoek is één afdeling onderzocht die weliswaar geografisch gespreid is maar waarbinnen hetzelfde werk wordt gedaan op een grotendeels geüniformeerde manier. Het risico van een holistische insteek is dat er onvoldoende oog is voor details, van de andere kant bestaat het risico dat als er op een te gedetailleerd niveau wordt gemeten het overzicht verloren gaat en men te ver van de onderzoeksdoelstelling raakt. Op de andere as maakt Yin onderscheidt tussen een enkelvoudig en een meervoudig case study ontwerp. Volgens Yin kan voor een enkelvoudig ontwerp worden gekozen wanneer de casus betrekking heeft op het testen van een helder geformuleerd theoretisch kader. In dit geval de ideeën uit de organisatiedynamica en de social impact theory. De case study aanpak die in dit onder is gekozen, is volgens de indeling van Yin te typeren als enkelvoudig-holistisch.

Conclusie: Op basis van het bovenstaande is er voor gekozen dit onderzoek uit aan te pakken als een case study.

## 4.2 De Change Mirror als onderzoeksinstrument

Bij het bepalen van de methodologie voor het in kaart brengen van individuele- en collectieve betekenisgeving zijn volgens Homan (2006) twee methodologische invalshoeken voor handen:

a) cognitive mapping.

Zoals in paragraaf 3.3.3 is beschreven kunnen cognitive mapping technieken een goede bijdrage leveren aan het inzichtelijk maken van betekenisconstructiepatronen. Homan onderschrijft deze conclusie maar plaatst tevens enkele kritische kanttekeningen. 1) Veel van de onderzoeken zijn gericht op managerial cognition en weinig gericht op de medewerkers in de organisatie. 2) Als je ervan uit gaat dat een cognitieve map ontstaat op basis van een interactie tussen onderzoeker en onderzochte is het de vraag wat je uiteindelijk aan het meten bent. 3) In de analyse van de cause maps speelt de onderzoeker een grote rol. Het is dus de vraag of de onderzoeker niet onbedoeld een grote invloed op het resultaat heeft.

b) narratieve methoden

De analyse van narratives (verhalen die in het formele en informele circuit worden verteld) kan volgens Homan een goede bijdrage leveren aan het onderzoeken van betekenisgevingen.

Nadeel van beide onderzoeksapproches is dat ze buitengewoon tijdsintensief zijn (zowel het verkrijgen als het verwerken en analyseren van onderzoeksgegevens) en een grote inbreuk doen op het dagelijks functioneren van organisaties (het meten vraagt veel tijd van de deelnemers). Een ander nadeel van genoemde methoden is de relatief grote invloed van de onderzoeker op het proces en de interpretatie van de resultaten.

Vanuit het onderzoekscentrum "Facilitating Change and Implementation Dynamics" van de Open Universiteit wordt gewerkt aan de ontwikkeling van een onderzoeksinstrumentarium waarmee betekenisgevingprocessen in organisaties kunnen worden onderzocht en dat een oplossing probeert te bieden voor de hierboven door Homan genoemde nadelen.

Dit onderzoeksinstrumentarium wordt continu beproefd en waar mogelijk verbeterd. In feite doet dit afstudeeronderzoek een poging daar een bijdrage aan te leveren. De door het onderzoekscentrum ontwikkelde instrumenten hebben de verzamelnaam "ChangeMirror" gekregen. De ChangeMirror richt zich op het in kaart brengen van wat er leeft binnen de organisatie en hoe betekenisgeving binnen de organisatie plaatsvindt en 'verdeeld' is over het sociale netwerk. De ChangeMirror heeft verder tot doel om op basis van de terugkoppeling uit de metingen de betekenisgeving binnen de organisatie op gang te helpen. Het uitvoeren van een onderzoek of meting is in die zin zelf een veranderinterventie.

De ChangeMirror bestaat in hoofdlijnen uit de volgende onderdelen zoals beschreven in de white paper (Homan, 2008):

1. Hoe ziet het sociale netwerk van de organisatie eruit? Wie praat informeel met wie? Welke formele en informele 'partijen' zijn er?
2. Op welke manieren wordt er op dit moment door al die betrokken partijen tegen het verandertraject aangekeken? Welke beelden leven er over het verandertraject, het management, de medewerkers, etc.?
3. Wanneer we 1 combineren met 2: hoe wordt er bij elk van de betrokken partijen over het verandertraject gedacht en gesproken? Zijn er bepaalde meningen die door meerdere groeperingen gedeeld worden? En zijn er misschien bepaalde betekenissen die bij het grootste gedeelte van de betrokkenen leven? Wat 'zeggen' die beelden en betekenissen over het onderhavige verandertraject? En hoe beïnvloedt dat het gedrag van betrokkene?

De toepassing van de ChangeMirror in het kader van dit onderzoek is in de volgende twee paragrafen nader omschreven.

### 4.3 Onderzoeksaanpak en fasering

De toepassing van de ChangeMirror vraagt om de inzet van een zogenoemd 'ontwerpteam'. Dit team bestaat uit een doorsnede van de organisatie die wordt onderzocht. Het doel van het ontwerpteam is zeker te stellen dat de onderzoeksaanpak past binnen de context van de organisatie en de daar spelende veranderingen. Tevens dient het ontwerpteam als klankbord voor de onderzoeker om onder andere te toetsen op welke wijze de feedback van de meetresultaten zal plaatsvinden. Binnen de kaders van de onderzoeksvraag, zoals die is beschreven in hoofdstuk twee, zijn de opzet en invulling van de meting afgestemd op de situatie bij de afdeling KlantenServices. Het ontwerpteam bestond uit de manager KlantenServices, een van de coördinatoren KlantenServices en twee medewerkers KlantContactCentre.

De aanpak op basis van de ChangeMirror kent de volgende stappen die vervolgens in 4.3 nader zijn uitgewerkt:

#### **Stap 1** Vertalen onderzoeksvragen naar toepassing binnen het Kadaster

Met het ontwerpteam is bekeken welke vragen in de Synthetronsessie moesten worden meegenomen. Behalve de standaardvraag "Wat gaat er rond?" zijn specifieke vragen opgenomen waarop het Kadaster graag antwoord wilde krijgen. Ten behoeve van de netwerkinventarisatie zijn de uit te vragen attributen vastgesteld zoals is beschreven in 4.3.4. Ook in dit geval zijn specifieke attributen vanuit het ontwerpteam meegenomen zoals leeftijd, dienstverband en aantal dienstjaren. Het ontwerpteam vermoedde dat deze attributen van invloed zouden kunnen zijn op de samenstelling van het netwerk.

#### **Stap 2** Uitvoeren Synthetron chatsessie

Op 3 december 2008 heeft de Synthetron chatsessie plaatsgevonden. Zie bijlage "Draaiboek Synthetronsessie"

#### **Stap 3** Inventariseren communicatienetwerk

Het communicatienetwerk is in kaart gebracht op basis van een elektronische vragenlijst dat via een weblink kon worden ingevuld in de periode tussen 19 december 2008 en 16 januari 2009. Zie bijlage "Netwerkmail". Mede op basis van ervaringen die door Leo Dijkema van Synthetron waren opgedaan in andere onderzoeken, is ervoor gekozen de inventarisatie van het netwerk en meting van hoe meningen verdeeld zijn over dat netwerk, in één uitvraag gecombineerd. Voordeel hiervan is dat de mensen in de organisatie maar één keer hoeven worden lastig gevallen en dat ook maar één keer het hele communicatie- en "promotie" traject hoeft te worden doorlopen.

Deze stap moet inzicht geven in de samenstelling van het communicatienetwerk binnen KlantenServices, of die samenstelling wordt beïnvloed door specifieke kenmerken van de mensen in dat netwerk en hoe meningen verdeeld zijn binnen dat netwerk.

#### **Stap 4** Verwerken resultaten en terug koppelen aan ontwerpteam en medewerkers

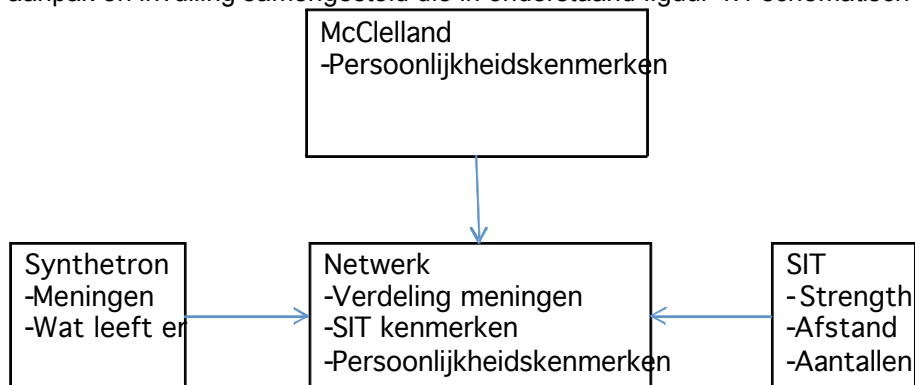
De resultaten zijn in eerste instantie teruggekoppeld aan het ontwerpteam en het managementteam van KlantenServices. Deze terugkoppeling heeft vervolgens plaatsgevonden in het werkoverleg op twee van de Kadaster locaties. Mede op basis van de reacties uit de terugkoppelingen is een samenvattend rapport opgesteld, specifiek voor de doelgroep van kadaster medewerkers. Dit rapport is opgeleverd aan het management en medewerkers van Klantenservices.

#### **Stap 5** Nadere analyse en rapportage

Op basis van de resultaten van de Synthetronsessie en Netwerkinventarisatie zijn analyses uitgevoerd en conclusies geformuleerd in relatie tot de onderzoeksvragen. Tenslotte is dit onderzoeksrapport opgesteld om verslag te doen de achtergronden, aanpak en resultaten van het onderzoek.

#### 4.4 Onderzoeksinstrumenten

In het kader van dit onderzoek is op basis van de eerder beschreven theorieën (SIT, Basic Needs) en bestaande onderzoeksmethoden/instrumenten (ChangeMirror, Basic Needs vragenlijst) een aanpak en invulling samengesteld die in onderstaand figuur 4.1 schematisch is weergegeven.

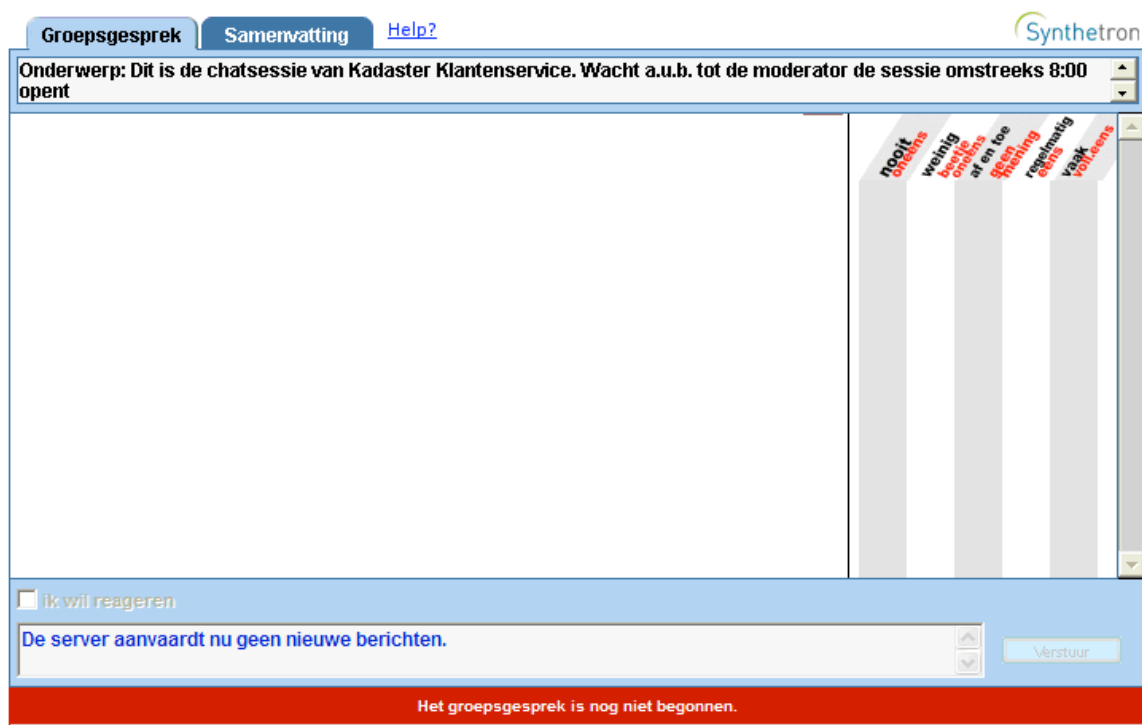


Figuur 4.1 Samenhang gebruikte onderzoeksinstrumenten

De onderdelen van dit model worden in de subparagrafen hierna uitgewerkt

##### 4.4.1 Synthetron.

Synthetron is een elektronische discussie-*tool* waarbij men via een gesloten internetsite met elkaar bediscussieert wat er leeft binnen de organisatie op basis van de met het ontwerpteam afgesproken stellingen. Elke deelnemer kan reageren op een stelling door teksten in te voeren en te “stemmen” op andere meningen door aan te geven in hoeverre men de beweringen van de andere deelnemers herkent. Het resultaat van de Synthetron sessie bestaat uit een overzicht van hoogst scorende tellingen en meningen die in het vervolg van het onderzoek worden gebruikt om te bepalen hoe de betekenisgeving over het netwerk is verdeeld. Voor het Kadaster levert het met name een goede kwalitatieve terugkoppeling van wat de mensen bij Klantenservices bezig houdt. Onderstaand een voorbeeld van een Synthetron scherm (figuur 4.2).



Figuur 4.2 Voorbeeld scherm Synthetron chatsessie

#### 4.4.2 SIT

SIT en DSIT zijn door vele onderzoekers in diverse experimenten en onderzoeken aangetoond. Daarbij is gebruik gemaakt van observaties, surveys en computer simulaties. In het kader van dit onderzoek is gebruik gemaakt van een survey in de vorm van een elektronische vragenlijst die via een web-link beschikbaar is gesteld. Het voordeel hiervan is dat de resultaten snel en eenvoudig verwerkt kunnen worden. Nadeel is dat de deelnemers aan het onderzoek minder “direct” geconfronteerd worden met de vragenlijst. In beide gevallen is het overigens noodzakelijk veel tijd en aandacht te besteden aan communicatie en voorlichting.

In het kader van SIT worden de volgende drie aspecten gemeten:

1. Strength (Sterkte of invloed). Vertaald naar “In hoeverre wordt jouw beeld door hem/haar beïnvloed?” op een 10 puntsschaal (1=niet, 10=volledig). Personen in een netwerk krijgen op deze manier een strength toegekend door de anderen waarmee zij een verbinding hebben.

Aanname: de strength beïnvloedt de meningsvorming binnen een netwerk. Aan te tonen op basis van een regressie analyse van de variabelen “mening” en “strength”.

2. Immediacy (Directheid). Immediacy wordt in dit onderzoek gemeten als fysieke afstand tussen twee personen in het netwerk. Volgt impliciet doordat de fysieke werklocaties van de personen in het netwerk bekend zijn.

Aanname: de netwerkconfiguratie en daarmee de onderlinge communicatie wordt beïnvloed door de fysieke afstand tussen personen. Weer te geven door de locatie van de personen op te nemen in de netwerkplaatjes.

3. Number (Aantal). Volgt impliciet uit de netwerkinventarisatie (aantal verbindingen met andere personen in het netwerk) waarbij echter moet worden opgemerkt dat het aantal in het kader van de SIT betrekking heeft op personen met eenzelfde of juist afwijkende mening. Per vraag uit de vragenlijst zou daarom het aantal telkens opnieuw bepaald moeten worden om te kunnen vaststellen wat de “impact” is die iemand ervaart.

Aanname: iemands persoonlijke mening wordt beïnvloed door het aantal mensen waarmee hij communiceert die eenzelfde mening hebben. De meningsverandering wordt beïnvloed door het aantal mensen in het netwerk dat een specifiek standpunt inneemt.

DSIT kan alleen gemeten worden door meerdere keren in de tijd te meten onder dezelfde doelgroep. Het is namelijk van belang vast te stellen of op basis van veranderingen in attributen of omstandigheden er veranderingen in subculturen plaatsvinden. Dit onderzoek betreft echter een eenmalige meting en DSIT is om reden niet nader empirisch onderzocht. Wanneer was gekozen voor het tweemaal uitvoeren van de meting zou de doorlooptijd van het complete afstudeeronderzoek erg lang geworden zijn. Daarnaast speelde mee dat het management van KlantenServices aangaf geen behoefte te hebben aan een tweede meting. De benodigde support vanuit de organisatie zou daarmee onvoldoende zijn geweest.

#### 4.4.3 Basic Needs theorie van McClelland

Zoals hiervoor beschreven wordt de factor “sterkte” gemeten door mensen aan te laten geven in hoeverre zij beïnvloed worden door een ander. Die ander krijgt dus een zekere “sterkte” toegewezen. Deze “sterkte” is dan een maat voor door anderen ervaren impact. Andersom kan ook worden gekeken of er een indicator bestaat die “sterkte” voorspelt op basis van wat mensen zichzelf aan impact op anderen toekennen. Om dit te onderzoeken is de toepassing van SIT uitgebreid met een aanvullende meting waarbij mensen zichzelf scoren op persoonlijkheidskenmerken. Er is gekozen voor een relatief beknopte en eenvoudig te verwerken vragenlijst over “basic needs” naar de theorie van McClelland. De vragenlijst onderzoekt de 4 basale behoeften: achievement (presteren), power (macht), affiliation (affiliatie) en autonomy

(autonomie). Uit onderzoek van McClelland en Burnham (1995) is gebleken dat “goede managers” hoog scoren op power en laag op affiliation. Een goede manager wordt daarbij gezien als iemand die in staat is een effectief werkklimaat te creëren. De belangrijkste factor die daaraan bijdraagt is volgens McClelland en Burnham de mate waarin die manager in staat is invloed uit te oefenen op de groep. In het verlengde hiervan is aannahme die bij dit afstudeeronderzoek wordt gedaan dat een hoge score op power en een lage score op affiliation overeenkomt met een hoge “sterkte”.

De vragenlijst is ontwikkeld door onderzoeksbureau LTP uit Amsterdam en vertaald naar het Nederlands. De vragenlijst is opgenomen als onderdeel van de bijlage “Netwerkinventarisatie”.

#### 4.4.4 Netwerkmeting

In dit onderzoek is afgeweken van het standaard gebruik van de “ChangeMirror”. De inventarisatie van het netwerk en de terugkoppeling op de stellingen en meningen uit de Synthetron sessie zijn gecombineerd in één uitvraag. Hieraan zijn tevens de eerder beschreven SIT aspecten en voor het Kadaster relevante attributen meegenomen. De uitvraag bestaat uit een elektronisch formulier dat via een weblink kan worden ingevuld (zie bijlage).

Het onderzochte netwerk betreft het communicatienetwerk op basis van de vraag “*met wie praat je informeel over de veranderingen die bij Klantenservices plaatsvinden als gevolg van de centralisatie en professionalisering?*”

De volgende aspecten zijn gemeten/in kaart gebracht:

- Hoe ziet het communicatienetwerk eruit?
- Bestaan er duidelijke subnetwerken (cliques)?
- Is het ontstaan van deze subnetwerken te verklaren aan de hand van de gemeten attributen?
- Hoe zijn stellingen en meningen verdeeld over het netwerk?

Netwerkmeting op basis van survey:

- Met wie wordt gecommuniceerd over veranderingen die bij Klantenservices plaatsvinden als gevolg van de centralisatie en professionalisering.
- Wat leeft er binnen het eigen netwerk (aan de hand van 22 stellingen uit Synthetronsessie).
- Wat vindt men er persoonlijk van (aan de hand van 22 stellingen uit Synthetronsessie).
- Leeftijd: mogelijk een verklarende variabele voor de meningsvorming. Leeftijd als representatie van “senioriteit” is mogelijk vergelijkbaar met “Strength”. Een hoge senioriteit zou hetzelfde effect kunnen hebben op de meningsvorming binnen een groep als de toegekende Strength.
- Werklocatie: Vestiging, gebouw en verdieping als specificatie van de fysieke locatie en daarmee van belang voor het bepalen van de fysieke afstand tussen personen in een netwerk.
- Aantal jaren in dienst bij het Kadaster. Het aantal dienstjaren wordt, net als leeftijd, gemeten als mogelijk verklarende variabele voor de meningsvorming.
- Dienstverband: Vast of Tijdelijk. Het ontwerpteam verwachtte dat het dienstverband een belangrijke verklaring zou kunnen geven voor de meningsvorming en de samenstelling van eventuele subnetwerken.
- Geslacht: M/V. Ook voor geslacht geldt dat verwacht werd dat deze een verklaring zou kunnen geven voor de meningsvorming en de samenstelling van eventuele subnetwerken.

#### 4.4.5 Toegepaste statistische analyses

In deze paragraaf zijn de toegepaste statistische analyse technieken toegelicht.

##### *Van vraag naar variabele*

Vanuit een individuele vraag in een vragenlijst kan soms direct een variabele worden geconcretiseerd. Een voorbeeld van een dergelijke vraag is: “*wat is uw geslacht?*”. Deze vraag levert direct de variabele *geslacht*, met scores “M” en “V”, waarbij “M” hoort bij het antwoord *man* en “V” hoort bij het antwoord *vrouw*. Dit is tevens een voorbeeld van een *nominale* variabele. Nominale variabelen zijn ongeschikt om mee te rekenen. Ze kunnen wel gebruikt worden om (in dit geval twee) groepen te definiëren. In dit onderzoek gaat het om de variabelen geslacht en dienstverband.

De variabelen leeftijd en aantal dienstjaren zijn voorbeelden van een *ratio* variabelen. Kenmerk van een dergelijke ratio variabele is dat iemand van 24 jaar  $2x$  zo oud is als iemand van 12 en dat leeftijd = 0 een “natuurlijk” nulpunt is. Ratio variabelen zijn wél geschikt om mee te rekenen.

In veel vragenlijsten worden vragen opgenomen, die als een groep bij elkaar horen. Vaak gaat het om vragen die gesteld zijn in de vorm van *meningen of stellingen*. De mogelijke antwoorden zijn dan geformuleerd als “*oneens*”, “*beetje oneens*”, “*geen mening*”, “*eens*” en “*volledig eens*”. Gecodeerd met cijfers 1, 2, 3, 4, 5 wordt dat aan geduid als (een 5-punts) “*Likert-schaal*”-variabele. Deze variabelen hebben een *ordinaal* karakter. Ordinale variabelen zijn niet geschikt om mee te rekenen. In dit onderzoek betreft het de variabelen stellingen (wat gaat er rond) en meningen (wat vind je ervan).

Indien een aantal vragen bij elkaar hoort in een groep, dan kan men voor deze groep één samengestelde variabele maken. Daartoe zijn twee statistische procedures beschikbaar. Deze methoden zijn beide toegepast op de variabelen stellingen, meningen en de McClelland variabelen.

Bij de eerste procedure worden de scores van de bij elkaar horende vragen simpelweg bij elkaar opgeteld. Hoewel het om ordinale variabelen gaat, is aangetoond dat als men voldoende scores bij elkaar optelt, dit per respondent toch bij benadering een *ratio*-resultaat oplevert. In SPSS is deze procedure beschikbaar als Reliability Analysis. Zij is zodanig verfijnd dat zij tevens rekening houdt met vragen, die eigenlijk niet gelijkgericht zijn. Daarmee wordt bedoeld dat men geen scores mag optellen van een vraag die “negatief” van toon is bij een vraag die “positief” van toon is. In dat geval is er sprake van een negatieve correlatie. Een van de twee variabelen moet dan worden gehercodeerd, door de scores te spiegelen (5 wordt 1, 4 wordt 2, etc.). De optelling van de (deels gehercodeerde) variabelen die behoren tot een groep levert dan bij benadering een ratio variabele op. Deze samengestelde variabele is dan wél geschikt om mee te rekenen.

Een tweede statistische procedure om uit een groep bij elkaar horende vragen variabelen samen te stellen is Factor Analyse. Door middel van Factor Analyse kan men uit een groep ordinale “*Likert-schaal*”-variabelen twee of meer variabelen samenstellen. Men noemt deze samengestelde variabelen *factoren*. Dat gebeurt niet door simpelweg optellen van de scores, maar door een wiskundige techniek die “rotatie” wordt genoemd. Het resultaat van deze rotaties is dat twee of meer factoren ontstaan, waarin per factor enkele “oude” variabelen domineren. Met enige fantasie kunnen deze factoren naderhand ook worden herschreven, omdat de dominante variabelen per factor toch enig houvast bieden. Een regel is dat uit bijvoorbeeld 15 vragen tenminste 2 factoren, maar niet meer dan 5 factoren mogen worden afgeleid. Hoeveel factoren men afleidt is subjectief, maar enkele statistische kengetallen (minimum waarden van correlaties) kunnen de statistische onderzoeker daarbij helpen. Elke factor is daarmee een samenstelling van alle variabelen (in

verschillende rotaties bij elkaar) en is bij benadering als ratio variabele te interpreteren. Er mag dan mee gerekend worden.

#### *Theoretische concepten vertalen in statistische concepten*

Nadat de benodigde variabelen uit de vragenlijst zijn gedestilleerd, moeten de onderzoeksvragen vanuit de theorie worden vertaald. Dat kan gebeuren door middel van één parameterhypothesen, maar ook in de vorm van relaties. In alle gevallen worden daarbij de gekozen/samengestelde variabelen gebruikt.

Bij één-parameterhypothesen kan gedacht worden aan het vergelijken van twee groepen (bijvoorbeeld het verschil in meningsvorming tussen de subnetwerken), waarbij het verschil in gemiddelde van de samengestelde variabelen stellingen en meningen in de hypothese wordt onderzocht. In SPSS is daartoe de T-test op groepsgemiddelden beschikbaar. Bij deze T-test moet één variabele (de doelvariabele) van rationiveau zijn. De andere variabele mag van elk niveau zijn waarbij van belang is dat van deze andere variabele een tweedeling kan worden gemaakt (wel/niet onderdeel van en subnetwerk) zodat er twee groepen ontstaan.

Bij relatieonderzoeken zijn er twee mogelijkheden.

De eerste mogelijkheid is dat er een *relatie* wordt verondersteld tussen variabele X1 en variabele X2. In de statistiek is *correlatie* dan de voor de hand liggende procedure, mits beide variabelen van rationiveau zijn. In SPSS is de procedure *Correlation* ter beschikking.

De tweede mogelijkheid is dat een causale *relatie* wordt verondersteld tussen variabele Y (de doelvariabele, ook wel afhankelijke variabele genoemd) enerzijds en de variabele X (de achtergrondvariabele, ook wel onafhankelijke variabele genoemd) anderzijds. Mits beide variabelen van rationiveau zijn kan dit onderzocht worden met *regressietechnieken*. Indien er een relatie wordt onderzocht tussen Y en meer dan een X ( X1, X2, X3, ...) dan spreekt men van *multiële regressie*. In dit onderzoek zijn voor Y de meningen en stellingen variabelen gebruikt en voor X1, 2, ... de variabelen strength, leeftijd, dienstjaren, geslacht en dienstverband.

## 5 Resultaten

### 5.1 Synthetronsessie

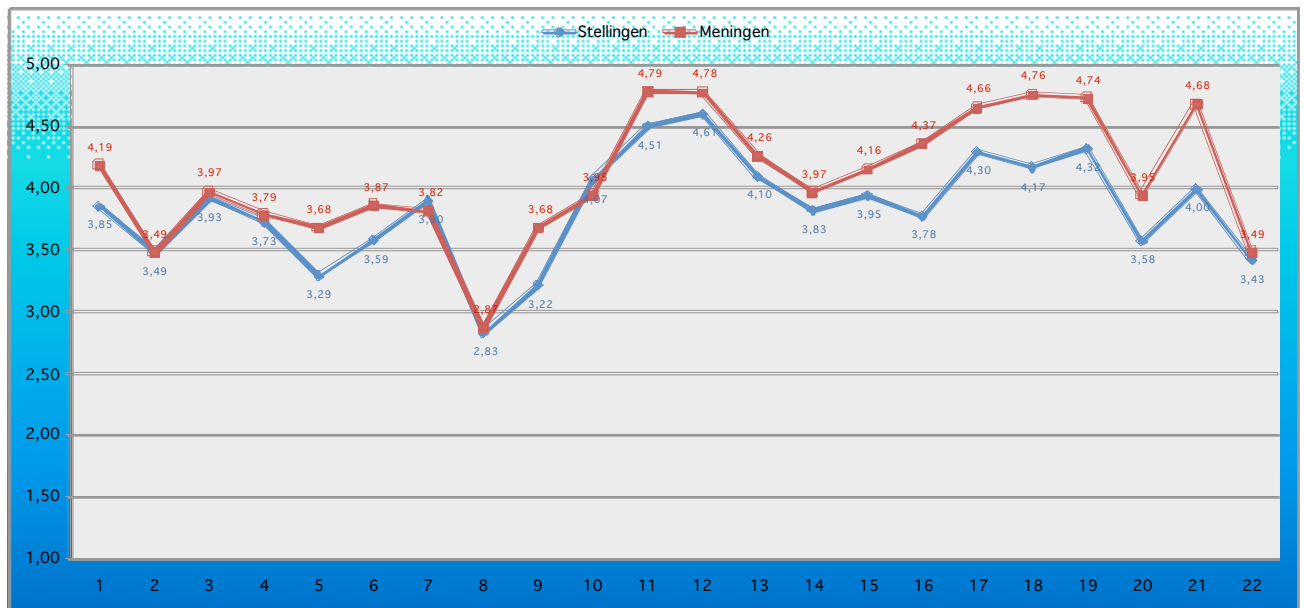
De Synthetron sessie heeft plaatsgevonden op 3 december 2008 tussen 8:00 en 9:00 uur 's ochtends (tijdstip is zo gekozen omdat deelnemers vanaf 9:00 uur telefonisch bereikbaar moeten zijn voor klanten). Hieraan hebben 64 mensen (38%) deelgenomen. Op basis van de in het overleg met het ontwerpteam opgestelde vraagstelling is op deze manier verzameld wat er leeft binnen de organisatie. De score wordt bepaald door het percentage van de deelnemers dat de stellingen onderschrijft danwel ook vindt dat de stelling verwoordt wat er leeft binnen de organisatie (zie *tabel 5.1 Scores Synthetronsessie*).

Nr.	Stelling/Reacties	Score
	<b>Wat leeft er volgens jou binnen KS over de veranderingen die bij KS plaatsvinden als gevolg van de centralisatie en professionalisering en het daarmee samenhangende ontwikkeltraject? Wat gaat er rond? Waarover wordt informeel gesproken?</b>	
1	Er zijn te veel veranderingen binnen een te korte tijd eerst moet er iets afgemaakt worden voor dat er weer met iets nieuws begonnen gaat worden.	13%
2	Vooraf voor de wat oudere werknemer gaan de ontwikkelingen te vlug en is de nieuwe manier van werken in het KCC niet echt prettig.	11%
3	Dat er alleen maar telefoon overblijft vindt niet iedereen prettig. Het werk wordt eentonig en er is minder afwisseling.	9%
4	Helaas worden de medewerkers weinig betrokken bij beslissingen	9%
5	De evaluatie van KS in het kader van de Organisatie Ontwikkeling, maakt een heleboel emotie los.	9%
6	Er wordt weinig naar de medewerker geluisterd.	9%
7	Je weet nooit wat het management van plan is, de communicatie tussen de leiding en werknemers loopt niet zo vlot.	6%
8	Ik maak me druk over mijn positie binnen KS, ik ben bang dat ik mijn baan kan verliezen!	6%
9	Er wordt wel naar medewerkers geluisterd, maar er wordt niets mee gedaan	6%
10	Er wordt teveel naar statistieken gekeken i.p.v. naar de medewerkers	6%
	<b>Stelling/Reacties</b>	<b>Score</b>
	<b>Wat motiveert jou in je werk binnen KS?</b>	
11	Mij motiveert in mijn werk: De klant zo goed mogelijk helpen, zodat hij tevreden is.	78%
12	Werkplezier is voor mij het aler belangrijkst.	38%
13	Gelukkig heb ik leuke collega's dat motiveert me nu op het moment in deze te drukke tijd.	38%
14	Meer specialistisch werk doen en niet alleen maar telefoon motiveert mij het meest.	23%
	<b>Wat kan het Kadaster doen om je baan meer inhoud te geven/leuker te maken?</b>	
15	Het Kadaster moet meer luisteren naar de wensen van de mensen.	81%
16	Om mijn werk meer inhoud te geven/leuker te maken moet het Kadaster zelfontplooiing, doorgroeimogelijkheden, opleidingen en mogelijkheid tot vaste dienst bieden.	78%
17	Goede communicatie is belangrijk om mijn werk meer inhoud te geven/leuker te maken.	64%
	<b>Hoe kijk je aan tegen het werken binnen één virtuele KS organisatie?</b>	
18	Het werken binnen één virtuele KS is prima als maar rekening wordt gehouden met de menselijke maat en persoonlijk contact. De mensen moeten ook elkaar willen helpen en niet de mentaliteit hebben van "gooi maar over de schutting"	81%
19	Het is belangrijk dat alle vestigingen goed met elkaar samenwerken en daarbij ook dezelfde werkwijze hanteren.	81%
20	Eén virtuele KS zie ik als een uitdaging om er met z'n allen iets moois van te maken.	22%
	<b>Biedt je positie voldoende mogelijkheden om jezelf te ontplooiën en je taak voldoende inhoud te geven?</b>	
21	De wereld om ons heen staat niet stil dus we moeten blijven ontwikkelen en investeren in de mensen via	59%
	<b>Eigen toevoeging uit chatsessie: opmerking los van de vraagstelling.</b>	
22	De centrale monitoring van de telefoonbezetting wordt als "big brother is watching you" ervaren. (negatief)	14%

Tabel 5.1 Scores Synthetronsessie

In de uitvraag naar het netwerk zijn deze stellingen opgenomen en is gevraagd in hoeverre deze rondgaan in de organisatie (wordt er over gesproken?) en is gevraagd wat men zelf vindt van de

stelling. In onderstaand figuur (figuur 5.1 Mate waarin een stelling wordt besproken en mening over een stelling) zijn de uitkomsten van deze twee vraagstellingen in één overzicht samengebracht. Dit schema is gebaseerd op de respons uit de netwerkmeting.



Figuur 5.1 Mate waarin een stelling wordt besproken en mening over een stelling

**Blauw** (stellingen) geeft aan in hoeverre er over de stelling gepraat wordt, volgens de schaal: 1 = “nooit” tot 5 = “heel vaak”.

**Rood** (meningen) geeft aan in hoeverre men het eens is met de stelling, volgens de schaal: 1 = “oneens” tot 5 = “volledig eens”.

Afgaand op de grafische weergave lijkt er een verband te bestaan tussen de mate waarin er over een stelling gepraat wordt en de mate waarin men het al of niet eens is met die stelling. Een mogelijke verklaring zou kunnen zijn dat men bij het invullen van de vragenlijst onvoldoende onderscheid maakt tussen de beide vragen “wordt er over gesproken” en “wat vind je ervan”. Dit aspect is niet nader onderzocht, bijvoorbeeld door bij deelnemers navraag te doen naar het hoe en waarom van het beantwoorden van de vragen.

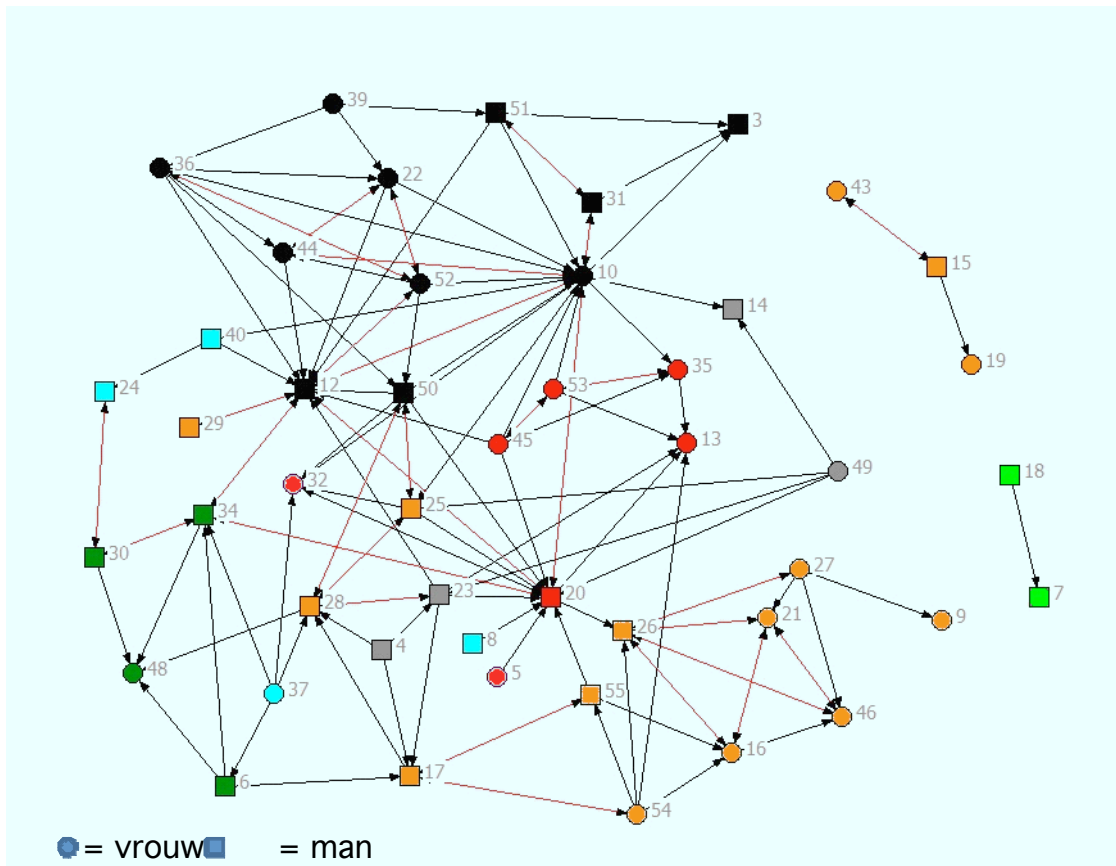
## 5.2 Netwerkmeting

Op basis van de uitkomsten van de Synthetronsessie en de in 4.3.4 genoemde onderzoeksattributen is op basis van een vragenlijst het netwerk in kaart gebracht. De vragenlijst is door 40 personen volledig in gevuld (20%) Ter vergelijking, de respons op een intern klanttevredenheidsonderzoek in 2007 bedroeg onder dezelfde doelgroep 24%.

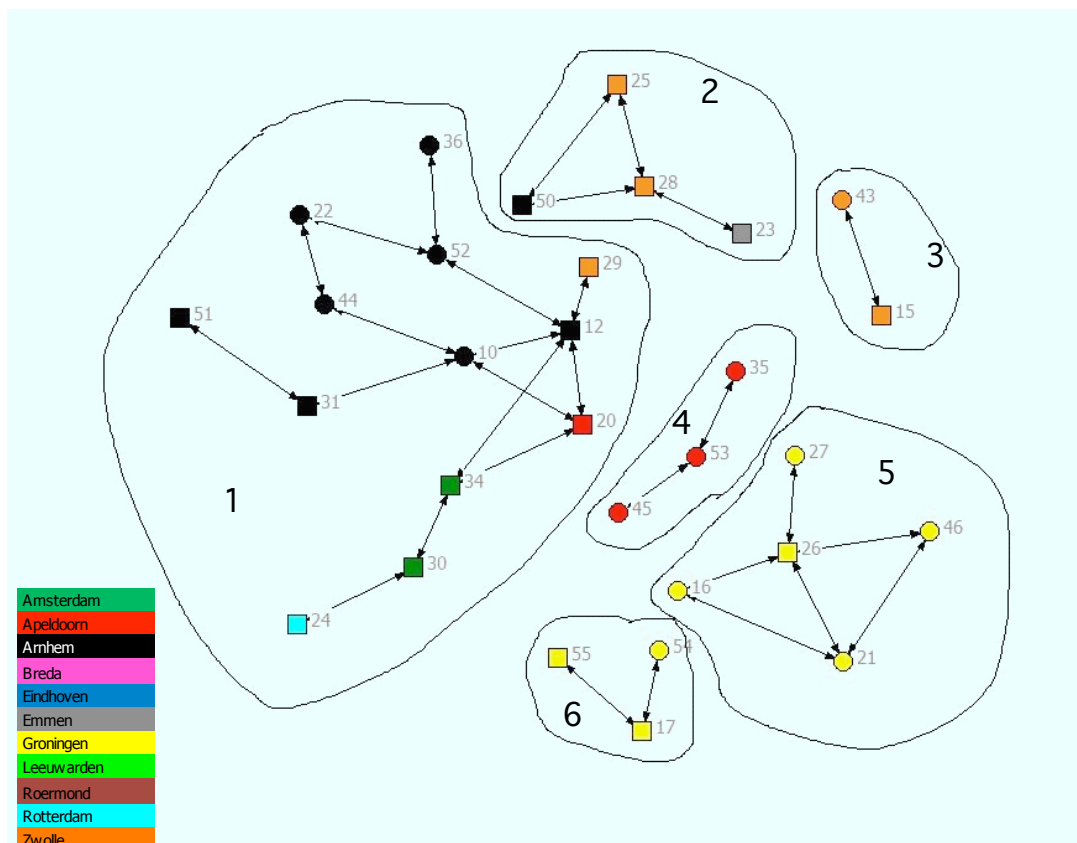
Onderstaand zijn enkele kenmerkende resultaten van de netwerkmeting opgesomd:

- Het tweezijdige netwerk (wederzijdse communicatie) laat duidelijk zien dat er een clustering bestaat rond de fysieke werklocaties. Van de 30 tweezijdige netwerkverbindingen bevinden zich er 22 binnen de grenzen van een vestiging.
- Van de respondenten is 55% man.
- De helft van de respondenten is meer dan 20 jaar in dienst.
- 70% is in vaste dienst van het Kadaster.
- De gemiddelde leeftijd is 40,5 jaar met een minimum van 22 en een maximum van 62.

Onderstaand zijn zowel het enkelzijdig netwerk, *Figuur 5.2 Enkelzijdig netwerk*, (een netwerkverbinding komt tot stand omdat iemand aangeeft met een ander te communiceren, één richting) als het tweezijdig netwerk, *Figuur 5.3 Tweezijdig netwerk*, (een netwerkverbinding komt tot stand als beide personen aangeven met elkaar te communiceren, twee richtingen) weergegeven. Het tweezijdig netwerk is een stuk kleiner van omvang. Dit is zeer waarschijnlijk toe te schrijven aan de beperkte respons waardoor de wederkerigheid in de verbindingen niet tot stand kan komen.



*Figuur 5.2 Enkelzijdig netwerk “met wie praat je over de veranderingen die bij Klantenservices plaatsvinden als gevolg van de centralisatie en professionalisering?”*



Figuur 5.3 Tweezijdig netwerk “met wie praat je over de veranderingen die bij Klantenservices plaatsvinden als gevolg van de centralisatie en professionalisering?”

In bovenstaand schema zijn subgroepen in het netwerk omcirkeld. In deze zogenaamde cliques zijn de leden sterker aan elkaar gebonden dan aan de rest van het netwerk. De cliques in dit schema zijn geselecteerd op basis van het feit dat ze duidelijk los staan van de andere delen in het netwerk. Normaal gesproken kunnen per clique de meningen en mate waarin stellingen rondgaan worden bepaald. Op die manier wordt inzichtelijk of er lokale verschillen bestaan. Aangezien de cliques hier dusdanig klein zijn is niet getracht een gemiddelde te berekenen en die te vergelijken met andere gemiddelden.

Voor de verdere analyse wordt het tweezijdig netwerk gebruikt. Uitgangspunt hierbij is dat er pas sprake is van interactie als beide betrokkenen vinden dat ze met elkaar communiceren.

### 5.3 Analyse van Stellingen en Meninge

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen is het praktisch om het grote aantal stellingen en meningen terug te brengen zodat het aantal uit te voeren analyses binnen de perken blijft. Er is gekozen voor het uitvoeren van een factoranalyse om te bepalen of stellingen en meningen te groeperen zijn tot enkele algemene stellingen en meningen. Deze laatste worden dan vertaald naar nieuwe variabelen, “factoren” die vervolgens nader geanalyseerd zullen worden. Uitgangspunt vormen de individuele scores op de Stellingen (40 geldige scores) en Meninge (36 geldige scores) uit de netwerkmeting.

Na enige oefeningen met verschillende aantallen factoren ( 2-, 3-, 4-, 5- factor-analyse op basis van correlatie) bleek een 3-factor-analyse de beste resultaten op te leveren. In onderstaande tabel, Tabel 5.2, staan daarvan de resultaten. De cijfers in de tabel geven de correlaties van elke variabele in elke component.

	Component		
	1	2	3
Stelling1	-,165	,331	,369
Stelling2	,024	-,328	,747
Stelling3	,087	,089	,737
Stelling4	,146	,769	-,089
Stelling5	-,144	-,077	-,100
Stelling6	-,004	,831	,131
Stelling7	,142	,822	,190
Stelling8	,007	,129	,490
Stelling9	-,004	,417	,303
Stelling10	,169	,393	,648
Stelling11	,769	,167	-,118
Stelling12	,605	-,186	,167
Stelling13	,375	,088	,126
Stelling14	,167	,002	,650
Stelling15	,356	,605	,159
Stelling16	,656	,273	,131
Stelling17	,674	,390	-,018
Stelling18	,679	,346	,128
Stelling19	,763	-,029	,011
Stelling20	,679	-,327	-,387
Stelling21	,817	-,084	-,072
Stelling22	-,061	,271	,746

Tabel 5.2 Factor analyse (3 factoren) van “stellingen”

De stellingen 1, 5, 9 en 13 scoren relatief laag en zijn in de volgende factoranalyse weg gelaten.

	Component		
	1	2	3
Stelling2	,024	-,340	,725
Stelling3	,056	,107	,773
Stelling4	,089	,817	-,035
Stelling6	-,076	,832	,148
Stelling7	,055	,806	,182
Stelling8	-,032	,114	,493
Stelling10	,107	,373	,655
Stelling11	,766	,216	-,098
Stelling12	,601	-,167	,159
Stelling14	,142	,027	,699
Stelling15	,286	,645	,203
Stelling16	,622	,335	,183
Stelling17	,622	,451	,011
Stelling18	,644	,405	,181
Stelling19	,774	,046	,062
Stelling20	,725	-,248	-,351
Stelling21	,830	-,005	-,034
Stelling22	-,141	,267	,746

Tabel 5.3 Factoranalyse (3) van “stellingen” zonder 1, 5, 9 en 13

Er zijn duidelijk "groepen *Stellingen*" te clusteren binnen één factor. In bovenstaande figuur met de kleuren geel, groen en rood gemarkeerd.

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,105	22,806	22,806
2	3,394	18,855	41,661
3	3,169	17,605	59,266

Tabel 5.4 Totaal van de verklaarde variantie factoranalyse (3) van *Stellingen*

De hiervoor uitgevoerde factoranalyse heeft een totaal verklarende variantie van 59,3% en is daarmee aan de lage kant (door Stumpel (2002) wordt als norm "zo'n 65%" gehanteerd). Het totaal aantal variabelen is fors teruggebracht van 22 naar 3. De gevonden 3 factoren voor *Stellingen* kunnen met enige fantasie worden vertaald naar de volgende drie nieuwe variabelen:

1. *Stelling\_A: Plezier in het werk, goede onderlinge contacten en samenwerking zijn belangrijk.*
2. *Stelling\_B: Communicatie vanuit het management naar de medewerkers is onvoldoende. Er wordt te weinig geluisterd naar wat medewerkers zeggen.*
3. *Stelling\_C: De inhoud van het werk verschaalt.*

Op basis van deze resultaten kan de factoranalyse als geslaagd worden beschouwd.

De zelfde aanpak is gevolgd voor de variabelen "*Meningen*". Uit verschillende factoranalyses blijkt dat de factoranalyse met 4 factoren de beste resultaten levert, zie *Tabel 5.4*.

	Component			
	1	2	3	4
Mening1	,406	,722	,065	-,230
Mening2	-,132	,601	-,396	-,102
Mening3	,341	,826	,020	,191
Mening4	,766	,239	-,134	,035
Mening5	,511	-,073	,103	,138
Mening6	,859	,224	,030	-,024
Mening7	,845	,012	-,107	,064
Mening8	,445	,146	-,388	,169
Mening9	,803	,246	-,123	,036
Mening10	,765	,280	-,263	,169
Mening11	-,001	-,083	,271	,694
Mening12	,084	,004	,054	,717
Mening13	,037	,191	-,258	,344
Mening14	,281	,748	-,086	,342
Mening15	,788	,271	,032	-,246
Mening16	,470	,381	,343	-,109
Mening17	,401	,502	,397	-,064
Mening18	,043	,167	,679	-,006
Mening19	-,172	-,107	,626	-,024
Mening20	-,189	-,467	,650	,121
Mening21	-,034	,033	,710	,328
Mening22	,594	,358	-,367	,381

Tabel 5.4 Factor analyse (3 factoren) van "*meningen*"

Mening 13 heeft een relatief lage correlatie in alle factoren en is daarom in onderstaande factoranalyse weggelaten. De vragen die clusteren binnen de factoren zijn in onderstaand schema met de kleuren geel, groen, rood en paars gemarkeerd, zie *Tabel 5.5 Factoranalyse (4) van "meningen" zonder 13*.

	Component			
	1	2	3	4
Mening1	,414	,702	,093	-,282
Mening2	-,134	,582	-,360	-,206
Mening3	,319	,849	-,008	,172
Mening4	,793	,214	-,097	-,069
Mening5	,511	-,058	,078	,162
Mening6	,868	,221	,034	-,044
Mening7	,843	,026	-,126	,071
Mening8	,420	,175	-,424	,170
Mening9	,794	,261	-,141	,037
Mening10	,738	,316	-,309	,189
Mening11	-,024	-,035	,203	,739
Mening12	,074	,035	,007	,685
Mening14	,249	,782	-,125	,324
Mening15	,782	,279	,023	-,203
Mening16	,460	,394	,327	-,046
Mening17	,399	,507	,390	-,034
Mening18	,067	,150	,697	,004
Mening19	-,150	-,123	,643	,005
Mening20	-,179	-,460	,631	,209
Mening21	-,031	,049	,680	,383
Mening22	,558	,404	-,425	,380

*Tabel 5.5 Factoranalyse (4) van "meningen" zonder 13*

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,418	25,798	25,798
2	3,368	16,039	41,837
3	2,724	12,972	54,810
4	1,754	8,354	63,164

*Tabel 5.6 Totaal van de verklaarde variantie factoranalyse (4) van Meningen*

De hiervoor uitgevoerde factoranalyse heeft een totaal verklarende variantie van 63,1%. Het totaal aantal variabelen is fors teruggebracht van 22 naar 4. De gevonden 4 factoren voor Meningen kunnen (vrij) worden vertaald naar de volgende vier nieuwe variabelen:

1. Mening\_A: *Er wordt onvoldoende geluisterd naar de mening van de medewerkers. Medewerkers worden niet betrokken in de veranderingen die plaatsvinden.*
2. Mening\_B: *De inhoud van het werk verschaalt.*
3. Mening\_C: *Goede samenwerking en aandacht voor de mensen zijn belangrijk.*
4. Mening\_D: *Plezier in het werk is belangrijk en wordt voor een groot deel bepaald door de mate waarin klanten tevreden zijn.*

De variabelen Stellingen en Meningen kennen een vrijwel identiek scoreverloop (zie figuur 5.1). Daarom is onderzocht of er een extra variabele “Verschil” kan worden gevormd die het verband aangeeft tussen Stellingen en Meningen. Het idee hierbij is dat nadat een respondent een stelling heeft beoordeeld (met een “X”) hij/zij de daarbij behorende mening (met hetzelfde nummer) positiever of negatiever zal beoordelen (met een “Y”). De vraag luidt: is er een significant verband tussen “X” en “Y”? Ofwel: hoort bij een lagere (hogere) X een lagere (hogere) Y?

Voordat deze verschil variabele gedefinieerd kan worden moet gecheckt worden of de variabelen mening1 t/m mening22 en stelling1 t/m stelling22 voldoende “optelbaar” zijn. Dat gebeurt met een reliability-analyse. Negatieve correlaties maken het noodzakelijk om de variabelen stelling5, stelling20, mening19, mening20 en mening21 te hercoderen. Dan worden de scores ‘gespiegeld’ (‘1’ wordt ‘5’; ‘2’ wordt ‘4’; ‘3’ blijft ‘3’; ‘4’ wordt ‘2’; ‘5’ wordt ‘1’). Vervolgens zijn de variabelen Verschil1 t/m Verschil22 berekend als verschil tussen Stelling en Mening.

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Verschil1	1,25	73,450	,299	,752
Verschil2	0,92	67,450	,482	,736
Verschil3	1,03	71,399	,462	,741
Verschil4	0,94	71,768	,351	,748
Verschil5R	1,86	69,552	,307	,755
Verschil6	1,11	71,187	,476	,740
Verschil7	0,92	74,136	,381	,747
Verschil8	1,03	75,685	,168	,761
Verschil9	1,47	75,913	,225	,756
Verschil10	0,81	71,018	,565	,736
Verschil11	1,17	76,143	,368	,751
Verschil12	1,06	76,397	,448	,750
Verschil13	1,08	74,250	,437	,746
Verschil14	1,08	75,336	,197	,759
Verschil15	1,14	74,180	,427	,746
Verschil16	1,58	74,936	,203	,759
Verschil17	1,25	76,993	,204	,757
Verschil18	1,50	80,086	-,046	,770
Verschil19R	-2,14	71,323	,445	,741
Verschil20R	0,47	81,799	-,174	,773
Verschil21R	-1,78	69,778	,394	,744
Verschil22	0,92	71,279	,372	,746

Tabel 5.7 Reliability analyse van de “Verschil” variabelen

Uit de reliability-analyse van de verschil-variabelen (Tabel 5.7) blijkt dat “verschil20R” als enige een negatieve correlatie vertoont (de negatieve correlatie van Verschil18 is verwaarloosbaar klein). Dat is geen probleem, omdat de oorspronkelijke variabelen (mening20 en stelling20) beiden gehercodeerd zijn, vanwege negatieve correlaties binnen hun eigen groep (binnen de meningen resp. binnen de stellingen). De Cronbach’s alpha van de verschil-variabelen is 0,76 en dat is voldoende om de verschilvariabelen bij elkaar op te tellen tot de nieuwe variabele “Verschiltotaal”.

Conclusie: De variabelen *Stelling\_A* t/m *Stelling\_C* (ontstaan uit de 3-factor-analyse van de stellingen), *Mening\_A* t/m *Mening\_D* (ontstaan uit de 4-factor-analyse van de meningen) en *Verschiltotaal* (ontstaan door optelling van verschillen tussen mening en stelling) kunnen worden beschouwd als weergave van de betekenisvorming binnen (delen van) het sociale netwerk.

#### 5.4 Analyse van SIT attributen

Centraal in dit onderzoek staat de SIT en de drie attributen op basis waarvan social impact bepaald dan wel verklaard kan worden. De attributen, en ook de overige relevante persoonskenmerken uit de netwerkmeting, zijn vervolgens gebruikt om de betekenisvorming binnen het netwerk te analyseren (zie paragraaf 5.6).

##### Strength (Sterkte)

Binnen het netwerk is per persoon de strength bepaald op basis van wat de leden van het netwerk aan strength hebben toegekend aan die persoon. Dit is dus de strength die een persoon krijgt toegekend door de personen in zijn netwerk. Op de vraag "Hoe belangrijk is de mening van die persoon voor jou, m.a.w. in hoeverre wordt jouw mening beïnvloed door die persoon" kon op een schaal van 1 (niet) tot 10 (volledig) worden gescoord. Een hoge score betekent dat iemand aangeeft sterk beïnvloed te worden door een ander, hij ervaart dus een hoge Strength bij die ander. De Strength is bepaald door het gemiddelde van de scores die iemand krijgt toegewezen. Voorbeeld: in het tweezijdig netwerk krijgt persoon 30 een Strength toegewezen van persoon 24 (6) en persoon 34 (8). Van deze scores is het gemiddelde bepaald en deze waarde is dus de Strength van persoon 30 (7).

In de netwerkmeting zijn enkele persoonskenmerken uitgevraagd. De idee hier achter is dat deze kenmerken, naast de SIT aspecten, van invloed kunnen zijn op de betekenisvorming binnen het netwerk. De onderstaande vier kenmerken zijn om te beginnen onderzocht op een mogelijk verband met de Strength.

- Leeftijd
- Geslacht (Man/Vrouw). Deze nominale variabele is in SPSS gehercodeerd naar de numerieke variabele "sexe" ( '1'=man '2'=vrouw ) zodat deze kan worden toegepast in regressie analyses.
- Dienstverband (Vast/Tijdelijk). Deze variabele is om dezelfde reden gehercodeerd naar "vastdienst" (1='ja' 2='nee').
- Dienstjaren. Deze variabele is gehercodeerd naar "dnstjr". De veronderstelling is dat 'minder dan 1 dienstjaar' = '0', 'meer dan 20 dienstjaren' = '20' en de tussenliggende dienstjaren hun waarde behouden. Daarmee blijft bij de variabele 'dnstjr' de variantie behouden. Helaas zijn bij de enquêtering de details van >20 jaar niet gevraagd. Dan zou er meer variantie in het onderzoeksmodel zijn geweest.

Er zijn regressie analyses uitgevoerd met Strength als afhankelijke variabele en de hierboven beschreven kenmerken als verklarende variabelen. Zowel afzonderlijk als in verschillende combinaties. Geen van de analyses levert een significant verband op [5%].

Aangezien de frequentieverdeling van de dienstjaren (dnstjr) vrij ongelijk is, de helft van de respondenten is 20 jaar of langer in dienst, is gekeken of splitsen op basis van 20 dienstjaren tot een beter resultaat leidt. De gedachte hierachter is dat binnen de beide subgroepen een eigen dynamiek bestaat als het gaat om ervaren invloed. De hiervoor beschreven regressie analyses zijn herhaald binnen de beide subgroepen. Uit de resultaten blijkt andermaal dat er ook binnen de subgroepen geen significante verbanden te vinden zijn.

De leeftijd van de 'beïnvloeder' is in veel onderzoeken als verklarende variabele een "niet-lineaire" factor. Heel vaak komt het voor dat een verschijnsel een steeds hogere score heeft naarmate de leeftijd toeneemt tótdat een bepaald omslagpunt wordt bereikt. Na deze 'omslag-leeftijd' worden de scores bij het verschijnsel juist lager, naarmate de leeftijd toeneemt. Denk aan 'sportprestaties', 'leervermogen', 'tolerantie'. Het wiskundig model is in deze gevallen niet lineair, maar kromlijinig en kan worden voorgesteld als een 'parabool'. In het genoemde voorbeeld is dat een 'bergparabool'. In regressiemodellen kan dat worden bereikt door naast 'leeftijd', ook de variabele 'leeftijd-in-het-kwadraat' op te nemen.

Maar opnieuw blijkt dat ook de variabele 'leeftijd' na toevoeging van het kwadraat er van) geen significant verband met Strength heeft.

Conclusie: Er bestaat geen significant verband tussen Strength en de kenmerken; leeftijd, dienstjaren, geslacht en dienstverband.

### **Immediacy (Directheid gemeten als fysieke afstand)**

De afstand tussen twee personen is uit te drukken in:

- 1) een connectie binnen een vestiging (fysieke werklocatie) en
- 2) een connectie tussen twee vestigingen.

Op basis van de netwerkvraag is de fysieke werklocatie bepaald. Daarbij blijken de attributen "gebouw" en "verdieping" niet onderscheidend te zijn, in de praktijk blijken de respondenten binnen een gebouw op dezelfde verdieping te werken.

Hoewel er binnen de afdeling Klantenservices veelvuldig elektronisch wordt gecommuniceerd over het werk is in deze analyse uitgegaan van de afstand op basis van het directe "face-to-face" contact tussen personen. Subnetwerk 5 kent wat dat betreft enkel relaties binnen de eigen vestiging.

Subnetwerk 1 kent wel verschil in afstand tussen personen. Volgens SIT hebben mensen die zich "dichtbij" een persoon bevinden een grotere invloed op de mening van die persoon. Het netwerkplaatje van subnetwerk 1 laat zien dat enkele van de relaties met personen in andere vestigingen slechts indirect zijn (24 via 30 naar 34 bijvoorbeeld).

Conclusie: De interacties tussen mensen en daarmee het ontstaan van subnetwerken lijkt vooral te worden bepaald door de fysieke afstand.

### **Number (Aantal)**

De impact die een persoon ervaart wordt mede bepaald door het aantal mensen in zijn omgeving die allen eenzelfde mening hebben. Hoe groter het aantal personen met diezelfde mening hoe groter de kans dat de betreffende persoon deze mening overneemt.

Het aantal is uit het netwerkplaatje te destilleren als het aantal netwerkverbindingen dat iemand heeft (inkomende verbindingen). Hiermee is echter nog niet bepaald of deze personen eenzelfde of juist afwijkende mening hebben. Dat laatste blijkt in de praktijk lastig tot niet meetbaar te zijn. De Mening en Stellingen variabelen kennen namelijk een score van 1 tot 5 waardoor het al lastig wordt om aan te geven wanneer iemand nu een bepaalde mening heeft. In de in hoofdstuk 3 genoemde onderzoeken wordt dan ook vrijwel altijd gebruik gemaakt van stellingen of meningen die maar twee waardes kunnen aannemen (ja/nee, eens/oneens).

Wanneer binnen een groep een bepaalde mening dominant is, heeft dus de meerderheid binnen de groep die mening en zou dus automatisch geconcludeerd kunnen worden dat de mensen in die groep beïnvloed worden door het grote aantal mensen met eenzelfde mening. Om dit effect

werkelijk te kunnen meten zou een tweede meting moeten worden uitgevoerd om te zien of mensen hun mening bijstellen naar het meerderheidsstandpunt.

Conclusie: Binnen de kaders van dit onderzoek is het aspect Number niet toepasbaar gebleken in de analyse van de betekenisvorming binnen het netwerk.

### 5.5 Analyse van McClelland scores

De persoonlijkheidskenmerken uit de Basic Needs theorie van McClelland zijn bepaald door de optelling van de scores uit de vragenlijst (MC1 t/m MC20); Achievement MC1 - MC5, Power MC16 - MC20, Affiliation MC6 - M10 en Autonomy MC11 - MC15. De vragenlijst en de interpretatie daarvan zijn gebaseerd op andere onderzoeken. Om die reden is eerst onderzocht of het gebruik van bovenstaande McClelland-coderingen bij toepassing op het databestand uit dit onderzoek wel "houdbaar" zijn.

Uit het reliability-onderzoek blijkt het volgende (zie tabel 5.8):

- MC6 en MC8 tonen duidelijk negatieve correlaties;
- ook MC7 en MC9 tonen negatieve correlaties, terwijl de variabele MC10 een zeer lage correlatie vertoont (0,019); dat betekent dat alle MC-variabelen behorende bij 'Affiliation' negatief geformuleerd zijn ten opzichte van de andere MC-variabelen. Het is 'dus' niet nodig om de hercodering uit te voeren omdat deze variabelen tezamen 'Affiliation' bepalen.

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MC1 McClelland1	60,22	33,563	,061	,553
MC2 McClelland2	60,41	33,026	,140	,546
MC3 McClelland3	61,19	28,213	,490	,482
MC4 McClelland4	60,81	31,658	,285	,528
MC5 McClelland5	61,84	28,695	,313	,511
MC6 McClelland6	61,27	36,480	-,259	,621
MC7 McClelland7	60,95	33,775	-,024	,569
MC8 McClelland8	61,54	34,644	-,119	,589
MC9 McClelland9	62,81	33,602	-,004	,565
MC10 McClelland10	61,78	33,619	,019	,559
MC11 McClelland11	61,57	32,141	,114	,550
MC12 McClelland12	62,22	30,174	,318	,516
MC13 McClelland13	62,35	30,568	,245	,528
MC14 McClelland14	62,92	31,021	,210	,534
MC15 McClelland15	61,89	32,821	,045	,562
MC16 McClelland16	61,86	28,731	,404	,497
MC17 McClelland17	61,97	28,971	,416	,497
MC18 McClelland18	61,30	31,659	,296	,527
MC19 McClelland19	61,32	31,614	,204	,536
MC20 McClelland20	62,22	27,452	,509	,473

Tabel 5.8 Reliability analyse McClelland vragenlijst

Daarnaast kunnen we met deze 20 MC-variabelen een 4-factor-analyse uitvoeren. In het “ideale” geval zouden hieruit de MC-Clelland-groepen moeten resulteren. Ofwel zouden MC1-5 een factor moeten vormen (qua correlaties), duidelijk verschillend van MC6-10, MC10-15 en MC16-20.

Op basis van de factoranalyse (zie tabel 5.9) blijkt dat:

- de negatieve correlaties bij MC6 en MC8 komen ook naar voren in de componenten 2 en 4
- verder toont de 4-factor-analyse weinig gelijkens met de 'Achievement - Autonomy'-groeperingen (1-5, 6-10, 11-15 en 16-20);
- MC1, MC11, MC17 en MC19 scoren eigenlijk in geen enkele groep goed;
- als de groeperingen ' 1-5, 6-10, 11-15 en 16-20 ' in de literatuur gangbaar zijn, dan worden zij niet bevestigd door deze onderzoeksresultaten; alleen de groepering '1-5' (met uitzondering dan van MC1) als 'Achievement' wordt d.m.v. factoranalyse bevestigd.

	Component			
	1	2	3	4
MC1 McClelland1	,083	-,192	-,030	,268
MC2 McClelland2	,502	-,419	-,090	,095
MC3 McClelland3	,589	-,009	,440	,160
MC4 McClelland4	,577	,039	-,102	-,214
MC5 McClelland5	,504	,013	,480	,287
MC6 McClelland6	-,038	-,684	-,045	-,012
MC7 McClelland7	-,011	-,056	-,514	-,085
MC8 McClelland8	,067	-,182	-,057	-,790
MC9 McClelland9	,007	-,399	,617	-,278
MC10 McClelland10	-,009	,072	-,375	,628
MC11 McClelland11	-,105	,747	-,012	,259
MC12 McClelland12	,357	,563	,044	,172
MC13 McClelland13	,000	,575	,361	,140
MC14 McClelland14	-,207	,243	,781	-,108
MC15 McClelland15	-,156	,193	,189	,658
MC16 McClelland16	,841	,070	-,119	-,012
MC17 McClelland17	,267	,348	,315	-,264
MC18 McClelland18	,356	,686	-,265	-,211
MC19 McClelland19	,260	-,008	,026	,280
MC20 McClelland20	,751	,365	,063	-,090

Tabel 5.9 Factoranalyse McClelland vragenlijst

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MC1 McClelland1	15,32	5,735	,319	,592
MC2 McClelland2	15,50	5,932	,219	,622
MC3 McClelland3	16,26	3,659	,587	,420
MC4 McClelland4	15,89	5,394	,317	,587
MC5 McClelland5	16,92	3,264	,485	,510

*Tabel 5.10 reliability-analyse McClelland Achievement*

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MC6 McClelland6	12,39	2,678	,318	-,054
MC7 McClelland7	12,08	3,642	,227	,119
MC8 McClelland8	12,61	3,651	,107	,233
MC9 McClelland9	13,92	4,237	,052	,275
MC10 McClelland10	12,89	4,962	-,120	,378

*Tabel 5.11 reliability-analyse McClelland Affiliation*

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MC11 McClelland11	10,08	5,854	,503	,495
MC12 McClelland12	10,73	6,758	,296	,600
MC13 McClelland13	10,86	5,953	,432	,531
MC14 McClelland14	11,43	6,252	,376	,561
MC15 McClelland15	10,41	6,803	,260	,619

*Tabel 5.12 reliability-analyse McClelland Autonomy*

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MC16 McClelland16	12,68	5,465	,544	,565
MC17 McClelland17	12,82	6,749	,298	,682
MC18 McClelland18	12,16	7,542	,331	,664
MC19 McClelland19	12,16	7,218	,275	,683
MC20 McClelland20	13,03	4,621	,734	,449

*Tabel 5.13 reliability-analyse McClelland Power*

Uit de vier reliability analyses van de vier McClelland-groepen komt het volgende naar voren.

- MC 1-5 (Achievement) hebben een alpha van 0,615 en daaraan valt weinig te verbeteren (tabel 5.10).
- MC 6-10 (Affiliation) hebben een alpha van 0,258 en daaraan alleen iets te verbeteren door MC10 te verwijderen: 0,378. Deze resultaten zijn dus ongeschikt om als groep bij elkaar op te tellen. Deze alpha is véél te laag; de scores van deze variabelen mogen zeker niet worden opgeteld
- MC 11-15 (Autonomy) hebben een alpha van 0,618 en daaraan valt weinig te verbeteren.
- MC 16-20 (Power) hebben een alpha van 0,674 en daaraan valt weinig te verbeteren.

De alpha's zijn niet echt hoog; 0,75 of meer is toch wel gewenst.

Conclusie: De McClelland scores zijn op basis van dit databestand ongeschikt om te gebruiken.

### 5.6 Analyse van de betekenisvorming binnen het netwerk

Het feitelijke doel van het onderzoek is te analyseren of op basis van de SIT en andere aspecten, de betekenisvorming binnen (sub) netwerken verklaard kan worden. De betekenisvorming binnen de groep wordt in het kader van dit onderzoek uitgedrukt door de variabelen Stelling\_A t/m Stelling\_C, Mening\_A t/m Mening\_D en Verschiltotaal (zie paragraaf 5.3).

Onderzocht is vervolgens of deze variabelen te verklaren zijn op basis van het SIT aspect Strength en de persoonlijkheidskenmerken leeftijd, leeftijd-kwadraat, geslacht, dienstjaren en dienstverband (zie paragraaf 5.4).

De regressie analyses leveren samenvattend het volgende beeld op:

Afhankelijke variabele	Resultaat regressie analyse 5%	Formule	Verklaarde variantie
Stelling_A	Significant voor: leeftijd, leeftijd-kwadraat (leef2) en geslacht (sexe). (man=1, vrouw=2)	$5,283 - (0,341 \times \text{leeftijd}) + (0,004 \times \text{leeftijd-kwadraat}) + (0,725 \times \text{geslacht})$	20,9%
Stelling_B	Geen significante relatie		
Stelling_C	Significant voor: dienstjaren en dienstverband (vast=1, tijdelijk=0)	$(0,114 \times \text{dienstjaren}) - (2,138 \times \text{dienstverband})$	30,8%
Mening_A	Geen significante relatie		
Mening_B	Significant voor: dienstjaren en dienstverband (vast=1, tijdelijk=0)	$(0,115 \times \text{dienstjaren}) - (2,072 \times \text{dienstverband})$	24%
Mening_C	Significant voor: leeftijd en geslacht (man=1, vrouw=2)	$-2,971 + (0,3 \times \text{leeftijd}) + (1,17 \times \text{geslacht})$	24%
Mening_D	Geen significante relatie		
Verschiltotaal	Geen significante relatie		

Als voorbeeld is de regressie analyse van Stelling\_A nader omschreven. Voor de overige variabelen is dezelfde aanpak gebruikt.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error
1	,520 <sup>a</sup>	,270	,209	,88913661

a. Predictors: (Constant), sexe, Leeftijd Leeftijd, leef2

Tabel 5.14a Regressie-analyse Stelling\_A

Uit tabel 5.14a blijkt dat slechts 20,9% van de variantie van Stelling\_A wordt verklaard door de variabelen leeftijd, leeftijd-kwadraat en geslacht. De bijdrage van de variabelen is wel significant ('sig' is kleiner dan 5%) en levert de volgende formule "Stelling\_A = 5,283 – (0,341 x leeftijd) + (0,004 x leeftijd-kwadraat) + (0,725 x geslacht)", zie tabel 5.14b. Geslacht is gecodeerd als: man = 1 en vrouw = 2. De bijdrage van 0,004 van leeftijd-kwadraat kan in de praktijk verwaarloosd worden.

**Coefficients**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	5,283	1,971		2,681	,011
Leeftijd Leeftijd	-,341	,104	-,4210	-3,266	,002
leef2	,004	,001	4,260	3,247	,003
sexe	,725	,340	,367	2,135	,040

Tabel 5.14b Regressie-analyse Stelling\_A

Conclusie:

- Strength heeft met geen enkele variabele een significante relatie en levert dus geen bijdrage aan het verklaren van de betekenisvorming binnen het netwerk.
- Alleen Leeftijd, Dienstjaren, Dienstverband en Geslacht hebben met twee van de acht variabelen een significant verband.

De relatie tussen de betekenisvorming "variabelen" en Immediacy is onderzocht door vast te stellen of geldt dat "de meningen en stellingen binnen een subnetwerk (clique) dichterbij elkaar liggen dan de meningen en stellingen daarbuiten". Daarmee zou worden verklaard dat binnen een subnetwerk, waar de immediacy groter is dan daarbuiten, een andere betekenis wordt gevormd dan daarbuiten.

De variabelen Stelling\_A t/m \_C en Mening\_A t/m \_D stellingen geanalyseerd m.b.v. een T-test voor groepen. De subnetwerken 1 en 5 (op basis van visuele selectie uit het netwerkplaatje) worden afzonderlijk vergeleken met de rest van de populatie. Uit de T-test blijkt voor alle variabelen geen enkel significant verschil te bestaan tussen de beide subnetwerken en de rest van de populatie.

Hierbij moet worden opgemerkt dat de beide subnetwerken klein van omvang zijn waardoor een betrouwbare statistische analyse vrijwel niet mogelijk is.

Conclusie: Immediacy heeft geen significante invloed op de betekenisvorming binnen het netwerk.

## 6 Conclusies

In dit onderzoek is onderzocht welke rol de (Dynamic) Social Impact Theory kan spelen bij het verder inzichtelijk maken van de dynamieken die zich afspelen “aan de binnenkant” van organisatieveranderprocessen.

Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat SIT en met name DSIT geschikt zijn als theoretisch model bij het onderzoek naar dynamieken aan de binnenkant van organisatieverandering met name waar het gaat om betekenisvorming in het sociale netwerk.

In het empirisch gedeelte van het onderzoek bleek er geen significant verband te bestaan tussen de betekenisvorming in het sociale netwerk en de SIT-aspecten; Strength, Immediacy en Number. Er bleek slechts voor enkele van de betekenisvorming “variabelen” en zwak significant verband te bestaan met variabelen zoals leeftijd, geslacht en dienstverband. Op basis van deze laatste analyse kan niet geconcludeerd worden dat er een verband bestaat tussen betekenisvorming en de onderzochte variabelen.

De parameters uit de Basic Needs theorie van McClelland, bleken bovendien op basis van de onderzoeksresultaten statistisch niet bruikbaar te zijn voor nadere analyse.

In de volgende paragrafen worden de onderzoeksvragen beantwoord.

### 6.1 Wat houdt de “binnenkant” van organisatieverandering in?

Binnenkant van organisatieverandering heeft betrekking op wat er gebeurt bij de mensen in de (informele) organisatie en bestudeert in hoeverre daar de vanuit de formele organisatie ingezette verandering “landt”, en welke dynamieken en mechanismen daarbij een rol spelen. Volgens Homan (2005, 2006) vindt de werkelijke verandering in een organisatie plaats aan de “binnenkant”. Pas als mensen anders gaan denken, interpreteren en handelen, vindt er verandering plaats. Dit in tegenstelling tot de “buitenkant” van organisatieverandering die is gericht op de formele kant van de organisatie; de structuren, plannen, beleid, imago, toespraken van directeuren etc. Veel tijd en energie wordt gestoken in het veranderen aan de buitenkant terwijl die inspanning maar beperkt effectief lijkt te zijn (Boonstra, 2000).

In het bepalen van wat er “landt” speelt het begrip betekenisvorming een belangrijke rol.

Betekenisvorming is het proces waarin mensen een betekenis toekennen aan wat er om hen heen gebeurt. Dit proces gaat over interpreteren, communiceren, beïnvloeden en beïnvloed worden (zie paragraaf 3.3 voor een uitgebreide beschrijving van de verschillende invalshoeken op dit gebied). Betekenisvorming is een moeilijk te doorgronden proces maar wel cruciaal in het begrijpen van wat er gebeurt aan de binnenkant van organisatieverandering. Methoden, modellen, theorieën en instrumenten, die behulpzaam kunnen zijn bij het begrijpen van het betekenisvormingsproces, zijn daarom zeer welkom.

### 6.2 Wat houdt de (Dynamic) Social Impact Theory (SIT) in?

De Social Impact Theory beschrijft hoe mensen elkaar beïnvloeden door met elkaar te communiceren. De mate waarin een individu wordt beïnvloed, de ervaren social impact, is een functie van het aantal bronnen waardoor hij wordt beïnvloed (number), de nabijheid of directheid van die bronnen (immediacy) en de overtuigingskracht van die bronnen (strength). Er is veel empirisch onderzoek gedaan naar de effecten van de genoemde factoren op de meningsvorming. Deze onderzoeken laten geen eenduidig beeld zien als het gaat om de effecten van de drie SIT factoren. Het blijkt lastig te zijn de SIT factoren op een betrouwbare manier te meten en de effecten ervan voldoende valide te interpreteren. Ook tijdens de uitvoering van dit onderzoek is gebleken dat het interpreteren van de SIT factoren complex is.

Zoals Latané zelf al constateerde is de SIT statisch in de zin dat er geen rekening wordt gehouden met het feit dat individuen die een bepaalde sociale impact ervaren van mening veranderen en daarmee weer een impact op andere individuen hebben. Als oplossing voor dit probleem ontwikkelde Latané de Dynamic SIT.

De Dynamic Social Impact Theory (DSIT) beschrijft het ontstaan van culturen op basis van de principes van de SIT. Dynamic SIT beschrijft kenmerken van het cultuurvormingsproces. Zo is er sprake van clustering (er ontstaan gelijkvormige meningen binnen clusters in het sociale netwerk), correlatie (er ontstaat eenvormigheid in meningen ook over zaken die geen relatie met elkaar hebben), consolidatie (de diversiteit van meningen neemt af) en blijvende diversiteit (er blijven altijd minderheidsstandpunten bestaan). DSIT benadert cultuurvorming als een bottom-up proces dat ontstaat door communicatie tussen individuen. DSIT is in diverse empirische onderzoeken aangetoond en biedt goede mogelijkheden als benadering van betekenisvorming. Op basis van de literatuur kan geconcludeerd worden dat de DSIT een bruikbare aanvulling is als theoretisch model voor onderzoek naar de “binnenkant” van organisatieveranderingen.

Om het ontstaan van culturen aan te tonen of om betekenisvorming te onderzoeken zullen er meerdere metingen in de tijd moeten worden gedaan. Pas dan kan vastgesteld worden of er veranderingen zijn opgetreden en op basis waarvan. Aangezien dit afstudeeronderzoek bestaat uit een eenmalig uitgevoerde meting kunnen er op dit gebied geen conclusies worden getrokken.

### **6.3 Bruikbaarheid van SIT- en Basic Needs factoren in combinatie met een netwerkmeting**

In het kader van dit onderzoek zijn de eerder genoemde SIT aspecten onderzocht op bruikbaarheid als het gaat om het verklaren van het effect op de betekenisvorming binnen het communicatie netwerk. Hierbij is, als “extraatje”, ook de bruikbaarheid van de Basic Needs theory van McClelland beoordeeld. Verder zijn aspecten als leeftijd, dienstjaren, geslacht en dienstverband gemeten.

Betekenisvorming is in dit onderzoek weergegeven door de scores op Stellingen (wat gaat er rond) en Meninge (wat vindt men van de stellingen).

Uit de analyse van de meetresultaten moet geconcludeerd worden dat de SIT-factoren geen verklarende waarde hebben als het gaat om de betekenisvorming binnen het netwerk (subnetwerken). De variabelen leeftijd, dienstjaren, geslacht en dienstverband hebben slechts in enkele gevallen een beperkte verklarende waarde voor de betekenisvorming. De meting van de Basic Needs blijkt statistisch niet bruikbaar voor verdere analyse.

Kortom: De betekenisvorming binnen het netwerk wordt niet verklaard door de SIT-factoren Strength, Immediacy en Number en slechts zeer beperkt door leeftijd, dienstverband, dienstjaren en geslacht. De Basic Needs factoren konden niet nader geanalyseerd worden op basis van dit onderzoek.

Mogelijke verklaringen voor deze resultaten:

- Strength, is lastig te meten omdat het om een subjectieve waarde gaat die iemand toekent aan een ander. Het antwoord op de vraag “In hoeverre wordt jouw mening beïnvloed door...” is mogelijk in dit verband onvoldoende representatief voor het begrip Strength.
- Immediacy, wordt binnen de doelgroep sterk bepaald door de fysieke afstand (subnetwerken ontstaan rond een werklocatie) maar mogelijk is er op basis van het intensieve telefonische- en elektronische contact in feite sprake van één (virtuele) werklocatie. Binnen die virtuele werklocatie verschillende de beelden blijkbaar niet erg.

Hier kan ook meespelen dat door de geringe respons er “gaten” in het netwerk ontstaan waardoor er ten onrechte subnetwerken lijken te ontstaan. Het enkelzijdig netwerk (figuur 5.2) laat bijvoorbeeld veel meer verbindingen tussen fysieke locaties zien dan het tweezijdig netwerk (figuur 5.3).

- Uit de literatuur blijkt dat ook in andere onderzoeken de relevantie van de SIT aspecten niet kon worden aangetoond zonder dat daarbij wordt afgedaan aan het algemene beeld over de validiteit van de Social Impact Theory.
- De respons op de netwerkmeting is relatief laag, mogelijk heeft dit een nadelig effect op de uitkomsten van de statistische analyses.

#### **6.4 Hoe kan er onderzoek gedaan worden naar de “binnenkant” van organisatieverandering gebruikmakend van (D)SIT?**

SIT en met name DSIT zijn interessante theoretische modellen om mee te nemen in het onderzoek naar de binnenkant van organisatieverandering. Uit het empirisch gedeelte van dit onderzoek moet, helaas, geconcludeerd worden dat de SIT aspecten geen verklarende waarde hebben voor de meningsvorming in een groep.

Om de DSIT aspecten aan te kunnen tonen moet meerdere keren in de tijd gemeten worden. Dat is in het kader van dit onderzoek niet gedaan. De onderzoeks aanpak zal in het kader van een onderzoek op basis van DSIT aangepast moeten worden.

#### **6.5 Conclusies ten aanzien van de gekozen aanpak en methode**

Op basis van het feit dat het empirisch onderzoek geen relevante relaties heeft opgeleverd, is het van belang de gekozen aanpak tegen het licht te houden. Enkele waarnemingen:

- De respons op de vragenlijst/netwerkmeting is met 20% laag te noemen. De subnetwerken zijn om die reden klein en nauwelijks geschikt voor nadere statistische analyse. Redenen hiervoor zijn niet nader onderzocht, mogelijk vroeg het invullen van de vragenlijst (netwerkmeting) te veel tijd, was de aanpak niet helder genoeg of was men onvoldoende overtuigd van de mogelijke voordelen van deelname aan het onderzoek voor de eigen organisatie en werkomgeving.
- Op basis van de Synthetronsessie zijn de variabelen “Wat leeft er” en “Wat vind je ervan” onderzocht. Uit de statistische analyse blijkt dat deze variabelen een vrijwel identiek resultaat opleveren. Het is daarom de vraag of het zinvol is beide variabelen uit te vragen in de netwerkmeting.
- Het is gebleken dat het meten van de “eigen” strength op basis van de McClelland vragenlijst niet mogelijk is. Hierdoor is ook geen antwoord te geven op de vraag of er een verband bestaat tussen bepaalde persoonlijkheidskenmerken en de door anderen ervaren invloed.
- Het gebruik van de ChangeMirror heeft op een relatief eenvoudige manier bruikbare kwalitatieve- en kwantitatieve resultaten opgeleverd. Vooral de kwalitatieve resultaten uit de Synthetronsessie en het inzicht in het informele netwerk zijn door medewerkers en management van KlantenServices als waardevol ervaren.

## 7 Discussie

SIT en DSIT vormen een goede theoretische basis om mee te nemen in het onderzoek naar de binnenkant van organisatieverandering. In het empirisch onderzoek is de bruikbaarheid van de SIT aspecten echter niet aangetoond. Desondanks zou verder onderzoek naar specifiek het Strength aspect interessant kunnen zijn, daarbij rekening houdend met de bevindingen uit dit onderzoek. Een belangrijk aandachtspunt daarbij is de respons te vergroten. De inspanning (tijd) die nodig is om bijvoorbeeld aan een netwerkmeting deel te nemen moet beperkt zijn.

Om over DSIT iets te kunnen zeggen is een onderzoek dat bestaat uit meerdere metingen in de tijd noodzakelijk. Dit zou kunnen door twee keer een meting uit te voeren met behulp van de ChangeMirror.

In een van de onderzoeken naar meningsvorming op basis van SIT aspecten, is gekeken naar de relatie tussen omvang van de groep en meningsvorming (Latané, 1981). Hieruit kwam met name naar voren dat meningsvorming geen lineair proces is maar dat er een omslag plaatsvindt bij een bepaalde kritische massa. Het kan interessant zijn specifiek binnen organisatiedynamica onderzoek te doen naar dit fenomeen. Is bijvoorbeeld te voorspellen wat de kritische massa moet zijn om een verandering in de organisatie plaats te laten vinden?

Netwerkmetingen zijn gevoelig voor een lage respons. Ondanks alle aandacht en communicatie in het kader van dit onderzoek is de respons met 20% laag te noemen. Het is daarmee de vraag hoe waardevol de resultaten van een dergelijke meting zijn. Wanneer is een tweezijdig netwerk "significant"? Wat is onderzoekstechnisch gezien de beste aanpak in het gebruik van de ChangeMirror als het gaat om het verkrijgen van een maximale respons (volgorde, communicatie, omvang van de vragenlijst, plaats en tijdstip van invullen, ..)?

## 8 Bijlagen

### Bijlage: Literatuuroverzicht

- Blaskovich, Jennifer L. 'Exploring the effect of distance: An experimental investigation of virtual collaboration, social loafing and group decisions'. Journal of information systems, 2008, vol. 22 no. 1 p. 27-46
- Boonstra Jaap J. 'Lopen over water'. Amsterdam Vossiuspers 2000
- Bordogna, Clelia Maria en Ezequiel Albano 'Statistical methods applied to the study of opinion formation models: a brief overview and results of a numerical study of a model based on the social impact theory'. Journal of physics: condensed matter, 2007, 19, p. 1-16 IOP Publishing
- Burkgardt, Marlene E. 'Social interaction effects following a technological change: a longitudinal investigation'. Academy of management, Journal, 1994, vol. 37, no. 4, p 869-898
- Cullum, Jerry en Helen C. Harton 'Cultural evolution: Interpersonal influence, Issue importance, and the development of shared, attitudes inn college residence halls'. Personality and social psychology bulletin, 2007, vol. 33, no. 10,p. 1327-1339
- Difonzo, Nicholas en Prashans Bordia 'Rumors influence: toward a dynamic social impact theory of rumor'. H. 11 uit The sience of social influence ed. A. Pratkanis New York Psychology press 2007
- Eden, Colin 'Cognitive mapping'. European journal of operational research, 36, 1988, p.1-13
- Eden, Colin, Fran Ackermann en Steve Cropper 'The analysis of cause maps'. Journal of management studies 29:3, May 1992
- Grant, Kenneth A. 'Tacit Knowledge Revisited - We can still learn from Polanyi'. The electronic journal of knowledge management, vol. 5 issue 2, p. 173-180, 2007
- Harton, Helen C. en Martin J. Bourgeois 'Cultural elements emerge from dynamic social impact'. H. 3 in The psychological foundations of culture. Ed. Mark Schalter Hillsdale Lawrence Erlbaum 2004
- Harton, Helen C. en L. Green, C. Jackson, B. Latané 'Demonstrating dynamic social impact: consolidation, clustering, correlation and (sometimes) the correct answer'. Teaching of psychology, 1998, vol. 25, no. 1, p31-35
- Homan, Thijs 'Wolkenridders, Over de binnenkant van organisatieverandering'. OU 2006
- Homan, Thijs 'Organisatiedynamica, Theorie en praktijk van organisatieverandering'. Den Haag Sdu Uitgevers bv 2005
- Homan, Thijs 'Change Mirror, meetinstrument en feedbackmethode voor het faciliteren van organisatieverandering'. White paper, 28 mei 2008
- Hosking, Dian Marie 'Change works: A critical construction'. H 12 in Dynamics of Organizational Change and Learning. Ed. Jaap Boonstra, 2004 Wiley Chichester
- Kets de Vries, Manfred en Katharina Balazs 'Organizations as optical illusions: A clinical perspective on organizational consultation'. Organizational dynamics, Vol. 34, No. 1, p. 1-17, 2005
- Kilduff, Martin en Wenpin Tsai 'Social networks and organizations'. London Sage Publications 2003
- Kim, Daniel H. 'The link between individual and organizational learning'. Sloan management review, fall 1993
- Latané, B., James H Liu, Andrzej Nowak, Michael Bonevento, Long Zheng 'Distance matters: Physical space and social impact'. PSPB, 1995, vol. 21, no. 8, 795-805
- Latané, Bibb 'Dynamic social impact: The creation of culture by communication'. Journal of communication, 1996, vol. 46, no. 4 p. 13-25
- Latané, Bibb 'The Psychology of Social Impact'. American Psychologist, 1981, vol 36, nr. 4, 343-356
- Latané, Bibb en Martin J. Bourgeois 'Experimental evidence for dynamic social impact: the emergence of subcultures in electronic groups'. Journal of communication, 1996, vol. 46 no. 4 p. 35-47
- Latané, Bibb en Martin J. Bourgeois 'Dynamic social impact: The consolidation, clustering, correlation and continuing diversity of culture'. H 10 in Handbook of social psychology, vol. : Group processes. Ed. R.S.Tindale en M.Hogg London Blackwell 2001

- Latané, Bibb en L'Herrou 'Spatial clustering in the conformity game: Dynamic social impact in electronic groups'. *Journal of personality and social psychology*. 1996, vol. 70, no. 6 p. 1218-1230
- Latané, Bibb en Andrej Nowak 'Attitudes as catastrophes: From dimensions to categories with increasing involvement.'. *Dynamic Systems in Social Psychology*, Chapter 10, Academic press, Inc. 1994
- Lewenstein, Maciej en Andrezej Nowak en Bibb Latané 'Statistical mechanics of social impact'. *Physical review*, 1992, vol. 45, nr. 2, p7763-776
- Maitlis, Sally 'The social processes of organizational sensemaking'. *Academy of management, Journal*, 2005, vol. 48, no. 1, p 21-49
- Man, H. de 'Methodologische keuze in bedrijfswetenschappelijk onderzoek: een palet voor de onderzoeker'. OUNL "Studienet" (z.j.)
- Marshak, Robert J. en David Grant 'Organizational discourse and new organization development practices'. *British journal of management*, 2008, vol. 19, S7-S19
- Marshak, Robert J. 'Is there a new OD?'. *Seasonings: a journal by senior OD practitioners*, vol. 1, nr. 1 spring 1995
- McClelland, David C. en David H. Burnham 'Power is the great motivator'. *Harvard business review*, jan/feb 1995
- Mullen, Brian 'Strength and immediacy of sources: A meta-analytic evaluation of the forgotten elements of social impact theory'. *Journal of personality and social psychology* 1985, vol. 48, no. 6 p. 1458-1466
- Nonaka, I en Takeuchi, H. 'The Knowledge Creating Company '. *Journal of personality and social psychology* 1985, vol. 48, no. 6 p. 1458-1466 Oxford University Press
- Sedikides, Constantine en Jeffrey M. Jackson, 'Social Impact Theory: A field test of source strength, source immediacy and number of targets.'. *Basic and applied social psychology*, 1990, vol. 11 nr. 3, 273-281
- Smith, Charles P. (ed.) John W. Atkinson, David C. McClelland, Joseph Veroff 'Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis'. chapter 5 Cambridge, VS Cambridge University Press 1992
- Sonnaville, H.K.J.M de 'Intervenieren in processen van sense making'. *M & O* nr. 3/4, mei/sept 2006
- Stumpel, H. 'Werken met SPSS'. Wolters-Noordhoff, Groningen 2002.
- Termeer, C.J.A.M. 'Vitale verschillen; Over publiek leiderschap en maatschappelijke innovatie, '. Rede voor de Wageningen Universiteit, december 2006.
- Ven van de, H.A. en M. Scott Poole 'Explaining development and change in organizations'. *Academy of management review*, nr. 3, jr. 20, 1995, p. 510-540
- Ven van de, Andrew H., Rusell W. Rogers, John P. Bechara en Kangyong Sun 'Organizational diversity, integration and performance'. *Journal of organizational behaviour*, 2007, nr. 29 p. 335-354
- Verschuren, Piet en Hans Doorewaard 'Het ontwerpen van een onderzoek'. LEMMA 2007
- Weber, Paula S. en Michael R. Manning 'Cause maps, Sensemaking and planned organizational change'. *The journal of applied behavioral science*, vol 37 no. 2, juni 2001, p. 227-251.
- Weick, Karl E. 'Making sense of organization'. Malden, USA Blackwell publishing 2001
- Weick, Karl E. en Robert E. Quinn 'Organizational change and development'. *Annual review of psychology*, vol. 50, 1999, p. 361-386
- Yin, Robert K. 'Case Study Research. Design and Methods.' Third Edition. Applied social research method series Volume 5. California Sage Publications 2002

## Bijlage: Draaiboek Synthetronsessie

Synthetron script voor het Kadaster

Datum sessie: 3 december 2008

Dubbele antwoord schaal met:

- Nooit - weinig - af en toe - regelmatig - vaak
- Oneens - Beetje oneens - Geen mening - Eens - Volledig eens

Nr	Tijd (cum)	Onderwerp	Vraag/poll	Poll schaal
0	2	Intro oefenvraag	<p>Allemaal hartelijk welkom bij onze Synthetron-chat-sessie! Mijn naam is Leo Dijkema. Ik begeleid deze sessie, samen met Mark Braam. Wij zijn beiden verbonden aan het onderzoekscentrum van de Open Universiteit, Mark als student, Leo als facilitator van dit soort sessies.</p> <p>Om even te oefenen, beginnen we de eerste 8 minuten met een oefenvraag (telt niet mee voor het onderzoek). Die wenvraag luidt als volgt.</p> <p>De ervaring leert dat er in organisaties veel informeel wordt gesproken over onderwerpen die er toe doen. We hebben het dan over gesprekken in de wandelgangen, tijdens de lunch, bij de koffieautomaat, in pauzes van vergaderingen, etc. Soms ook via de e-mail of chats. Wat er informeel 'rondgaat' is van grote invloed op hoe men echt tegen de zaken aankijkt. Vaak is de invloed van de informele gesprekken groter dan de officiële verhalen van het management.</p> <p>Bij deze Synthetron-chat-sessie gaat het om de inhoud van deze informele gesprekken. Toegepast op de oefenvraag: <b>Als het gaat om de cateringfaciliteiten van het Kadaster welke verhalen, geruchten, vragen, etc. doen hierover de ronde?</b></p> <p>Dit kan gaan over wensen die men koestert, de beoordeling van de kwaliteit van de gerechten, de serviceverlening door het personeel, het assortiment, de openingstijdengeruchten etc. Heel open dus.</p> <p>Richt je bij het beantwoorden van de vraag op de</p>	<p>Nooit</p> <p> </p> <p>Weinig</p> <p> </p> <p>Af en toe</p> <p> </p> <p>Regelmatig</p> <p> </p> <p>Heel vaak</p>

			<p>verhalen, geruchten, geluiden, etc. die rondgaan in de wandelgangen over de cateringfaciliteiten in jouw vestiging. Geen formele standpunten, maar wat je bij je collega's INFORMEEL hoort, ziet en/of merkt.</p> <p>Tijdens de oefenvraag geven wij instructies om jullie te trainen voor de 'echte' discussie. Veel succes.</p>	
1	8 (10)	Oefenvraag	<p><b>Als het gaat om de cateringfaciliteiten van het Kadaster welke verhalen, geruchten, vragen, etc. doen hierover de ronde?</b></p> <p>Moderator:</p> <p>Je kunt nu invoeren wat er volgens jou allemaal rondgaat over de cateringfaciliteiten in jouw vestiging</p> <p>Als je klaar bent met invoeren, wil je dan stemmen op wat de anderen allemaal schrijven over 'Wat er volgens hen allemaal rondgaat' over de cateringfaciliteiten van het Kadaster?</p> <p><b>NB: het gaat er hierbij niet om of je het ermee eens bent!</b> Maar of de dingen die de anderen opschrijven volgens jou ook echt rondgaan bij het Kadaster. 'Leven' die dingen nou echt bij veel mensen of juist niet?</p> <p>Hoe te stemmen? Je kunt met de driehoekjes rechts in het scherm aangeven (met je muis heen en weer schuiven) in hoeverre je vindt dat de onderwerpen die de anderen aandragen volgens jou ook echt rondgaan; echt 'spelen' in de informele circuits.</p> <p>De schaal die we bij deze vraag gebruiken is de <b>zwarte</b> schaal: je geeft hiermee aan of je dit bericht nooit, weinig, af en toe, regelmatig of heel vaak hoort</p>	<p>Nooit</p> <p> </p> <p>Weinig</p> <p> </p> <p>Af en toe</p> <p> </p> <p>Regelmatig</p> <p> </p> <p>Heel vaak</p>
	2 (12)	Intro vraag 1	<p>Tot zover de oefenvraag. Nu het 'echte werk'.</p> <p>Deze Synthetron-sessie gaat over wat er informeel allemaal leeft en rondgaat over de veranderingen die bij KS plaatsvinden als gevolg van de centralisatie en professionalisering en het daarmee samenhangende ontwikkeltraject.</p> <p>Tijdens deze Synthetron-sessie is je input volstrekt anoniem. Dus spreek je uit! Zeg wat je denkt dat er leeft! Beschrijf wat je allemaal ziet en hoort! Bij voorkeur dus geen sociaal wenselijke</p>	

			<p>antwoorden maar de werkelijkheid zoals jij die concreet beleeft.</p> <p>Voordat je helemaal 'los' gaat nog één ding. Bij de volgende vraag gaat het niet over wat jij vindt; niet over je eigen mening. En ook niet over de vraag of je het eens bent met datgene dat de anderen schrijven. We willen eerst in kaart brengen wat er allemaal leeft, gebeurt, rondzingt, etc.</p> <p>Denk hierbij vooral aan informele gesprekken, verhalen die de ronde doen, concrete manieren van werken die je jezelf en collega's ziet toepassen, etc.</p>	
2	10 (22)	Vraag 1	<p><b>Wat leeft er volgens jou binnen KS over de veranderingen die bij KS plaatsvinden als gevolg van de centralisatie en professionalisering en het daarmee samenhangende ontwikkeltraject? Wat gaat er rond? Waarover wordt informeel gesproken?</b></p> <p>Als je klaar bent met invoeren, wil je dan stemmen op wat anderen schrijven over wat er volgens hèn allemaal rondgaat over de veranderingen die bij KS plaatsvinden. Daarbij gaat het dus over de mate waarin jij ook de dingen hoort en ziet die zij aandragen.</p> <p>NB: het gaat er hierbij dus niet om of je het ermee eens bent! Maar of de dingen die de anderen opschrijven volgens jou ook echt rondgaan bij KS.. 'Leven' die dingen nou echt bij veel KS-ers of juist bij maar heel weinig?</p>	<p>Nooit</p> <p> </p> <p>Weinig</p> <p> </p> <p>Af en toe</p> <p> </p> <p>Regelmatig</p> <p> </p> <p>Heel vaak</p>
		Intro vraag 2	<p>Tot zover de vragen over wat er rond gaat. We gaan nu een paar vragen stellen over wat jij er zelf van vindt. Daarbij gebruiken we de rode antwoordschaal.</p>	
3	8 (30)	Vraag 2	<p><b>Wat motiveert jou in je werk binnen KS?</b></p> <p>Moderator:</p> <p>Let op: Als je stemt op wat anderen schrijven, gebruik dan de <b>rode</b> schaal die loopt van oneens naar volledig eens. NU gaat het er dus wel om <b>WAT JIJ ER ZELF VAN VINDT</b></p> <p>Hoe zie je je eigen toekomst bij het Kadaster?</p>	<p>Oneens</p> <p> </p> <p>Beetje oneens</p> <p> </p> <p>Geen mening</p> <p> </p> <p>Eens</p> <p> </p>

				Volledig eens
4	8 (38)	Vraag 3	<p><b>Wat kan het Kadaster doen om je baan meer inhoud te geven/leuker te maken?</b></p> <p>Als je stemt op wat anderen schrijven, gebruik dan de <b>rode</b> schaal die loopt van oneens naar volledig eens. NU gaat het er dus wel om <b>WAT JIJ ER ZELF VAN VINDT</b></p>	idem
5	8 (46)	Vraag 4	<p><b>Hoe kijk je aan tegen het werken binnen één “virtuele” KS organisatie?</b></p>	
6		Vraag 5	<p><b>Biedt je positie voldoende mogelijkheden om jezelf te ontplooien en je taak voldoende inhoud te geven?</b></p>	
7	54	Afsluiten	<p>Graag willen we jullie hartelijk bedanken voor jullie medewerking. Zoals je hebt gezien hebben we het vooral gehand over wat er rond gaat en niet over wat je daar nu zelf van vindt. Dat gaan we doen in de vragenlijst die je over een paar dagen opgestuurd krijgt.</p>	

## Bijlage: Netwerkinventarisatie

Uitvraag d.m.v. elektronisch formulier via een web-link

De volgende fase bestaat uit het invullen van een vragenlijst op basis waarvan we meten:

- 1) Hoe het sociale netwerk eruit ziet (met wie heb je contact, waar zit je etc.).
- 2) Wat er binnen deze netwerken zoal leeft binnen Klantenservice aan de hand van de "opmerkingen" uit de chatsessie.
- 3) Wat jij als persoon belangrijk vindt.

Hiermee ontstaat een beeld van hoe de meningsvorming in het netwerk plaatsvindt en waar dat door wordt bepaald. Dat laatste is met name vanuit wetenschappelijk oogpunt voor het onderzoek van belang.

### Deel 1a: Je persoonlijke situatie

Om de netwerken in kaart te brengen hebben we wat persoonlijke gegevens van je nodig. We wijzen er op dat deze gegevens volstrekt vertrouwelijk worden behandeld door het Onderzoeksteam van De Open Universiteit. Voor het maken van de schema's en plaatjes hebben we concrete namen nodig. Maar bij het presenteren van de resultaten zullen we al de namen uit de schema's en plaatjes verwijderen.

Wat is je naam?

Naam	<input type="text" value="Mijn naam is... Naam"/>
------	---

Wanneer je naam niet voorkomt in het bovenstaande drop-down menu, dan kun je deze hier alsnog invullen.

\*Begin met je achternaam, daarna je voornaam

1. Hoeveel jaren ben je in dienst bij het kadaster?  
.. jaar (drop down <1.....20 jaar en meer)
2. Ben je in vaste dienst bij het Kadaster?: Ja/nee
3. Geslacht: m/v
4. Leeftijd: .. jaar
5. Bij welke vestiging werk je momenteel:  
Amsterdam  
Arnhem  
Breda  
Eindhoven

Emmen  
 Apeldoorn, De Grift  
 Apeldoorn, De Brug  
 Groningen  
 Leeuwarden  
 Middelburg  
 Roermond  
 Rotterdam  
 Zwolle  
 Anders

6. Op welke verdieping? 1-12

**Deel 1b: De netwerken**

Met de Synthetron-chat-sessie hebben we geïnventariseerd wat er zoal leeft binnen Klantenservice. Nu gaan we kijken hoe de informele relaties (het informele netwerk) binnen Klantenservice lopen. De eerste vraag gaat over de mensen met wie je het meeste informeel praat over de veranderingen die bij Klantenservice plaatsvinden als gevolg van de centralisatie en professionalisering en het daarmee samenhangende ontwikkeltraject. Wie zijn die mensen? Dus: Met wie heb jij informele gesprekken over de veranderingen binnen Klantenservice?

Wanneer je met niemand over het genoemde onderwerp praat dan hoef je geen personen op te geven in het onderstaande drop-down menu.

Geef per persoon op hoe belangrijk de mening van die persoon voor jou is (maw, wat is zijn/haar impact op jouw meningsvorming).

<10 puntsschaal, 1=niet, 10=volledig>

Naam

Persoon 1	<input type="text"/>
	Persoon 1 Naam
Persoon 2	<input type="text"/>
	Persoon 2 Naam
Persoon ..	<input type="text"/>
	Persoon .. Naam
Persoon 9	<input type="text"/>
	Persoon 8 Naam

Mocht je een naam willen noemen die niet in de lijst voorkomt (dat is mogelijk) dan kun je deze toevoegen in de onderstaande invoervelden.

\*Begin met achternaam, daarna voornaam

Persoon 9	<input type="text"/>
Persoon 10	<input type="text"/>

Onthoud de mensen die je hebt opgegeven; de mensen met wie je het dus het meeste hebt over de veranderingen bij de afdeling Klantenservice van het Kadaster

## Deel 2: Wat leeft er

Haal de gesprekken met de personen met wie je informeel praat over wat er zoal rond gaat bij de afdeling Klantenservice van het Kadaster voor de geest. Dit zijn dus de mensen wiens namen je zojuist hebt aangegeven bij de vorige vraag. Hoe praten jullie in deze gesprekken nou over de afdeling Klantenservice bij het Kadaster? Waar heb je het over, wat is jullie mening; welke gevoelens hebben jullie er over, wat vinden jullie er nou helemaal van? Kortom: als jij het met je 'vertrouwelings' over Klantenservice hebt, waar hebben jullie het dan over?

Onderwerp 1	<input type="text"/>
Onderwerp 2	<input type="text"/>
Onderwerp 3	<input type="text"/>
Onderwerp 4	<input type="text"/>
Onderwerp 5	<input type="text"/>

We willen weten welke geluiden waar in het informele netwerk van het Klantenservice rondgaan; dat is het netwerk dat je bij vraag 1b hebt opgegeven. Daarom willen we nu enkele uitkomsten (stellingen) van de chat-sessie aan je voorleggen.

Je hebt zojuist aangegeven met wie je het meest praat, als het gaat om **wat er zoal rond gaat bij de afdeling Klantenservice**. Neem die personen die je genoemd hebt eens voor de geest. Hieronder volgt een selectie (in willekeurige volgorde) van de stellingen uit de chat sessie die rond gaan in de organisatie. Wil je per stelling aangeven of jullie het er zo over hebben in jullie netwerk?

Daarnaast willen we graag weten wat jouw persoonlijke mening is over de stellingen.

<Deze stelling gaat rond in mijn netwerk >

- Nooit
- Weinig
- Af en toe
- Regelmatig
- O Heel vaak

<Mijn eigen mening >

- Oneens
- Beetje oneens
- Geen mening
- Eens
- O Volledig eens

(Overzicht van de stellingen)

<b>Wat leeft er volgens jou binnen KS over de veranderingen die bij KS plaatsvinden als gevolg van de centralisatie en professionalisering en het daarmee samenhangende ontwikkeltraject? Wat gaat er rond? Waarover wordt informeel gesproken?</b>
Er zijn te veel veranderingen binnen een te korte tijd eerst moet er iets afgemaakt worden voor dat er weer met iets nieuws begonnen gaat worden.
Vooraf voor de wat oudere werknemer gaan de ontwikkelingen te vlug en is de nieuwe manier van werken in het KCC niet echt prettig.
Dat er alleen maar telefoon overblijft, vindt niet iedereen prettig. Het werk wordt eentonig en er is minder afwisseling.
Helaas worden de medewerkers weinig betrokken bij beslissingen
De evaluatie van KS in het kader van de Organisatie Ontwikkeling, maakt een heleboel emotie los.
Er wordt weinig naar de medewerker geluisterd.
Je weet nooit wat het management van plan is, de communicatie tussen de leiding en werknemers loopt niet zo vlot.
Ik maak me druk over mijn positie binnen KS, ik ben bang dat ik mijn baan kan verliezen!
Er wordt wel naar medewerkers geluisterd, maar er wordt niets mee gedaan
Er wordt teveel naar statistieken gekeken i.p.v. naar de medewerkers
<b>Wat motiveert jou in je werk binnen KS?</b>
Mij motiveert in mijn werk: De klant zo goed mogelijk helpen, zodat hij tevreden is.
Werkplezier is voor mij het allerbelangrijkst.
Gelukkig heb ik leuke collega's dat motiveert me nu op het moment in deze te drukke tijd.
Meer specialistisch werk doen en niet alleen maar telefoon motiveert mij het meest.
<b>Wat kan het Kadaster doen om je baan meer inhoud te geven/leuker te maken?</b>
Het Kadaster moet meer luisteren naar de wensen van de mensen.
Om mijn werk meer inhoud te geven/leuker te maken moet het Kadaster zelfontplooiing, doorgroeimogelijkheden, opleidingen en mogelijkheid tot vaste dienst bieden.
Goede communicatie is belangrijk om mijn werk meer inhoud te geven/leuker te maken.
<b>Hoe kijk je aan tegen het werken binnen één virtuele KS organisatie?</b>
Het werken binnen één virtuele KS is prima als maar rekening wordt gehouden met de menselijke maat en persoonlijk contact. De mensen moeten ook elkaar willen helpen en niet de mentaliteit hebben van "gooi maar over de schutting"
Het is belangrijk dat alle vestigingen goed met elkaar samenwerken en daarbij ook dezelfde werkwijze hanteren.
Eén virtuele KS zie ik als een uitdaging om er met zijn allen iets moois van te maken.
<b>Biedt je positie voldoende mogelijkheden om jezelf te ontplooiën en je taak voldoende inhoud te geven?</b>
De wereld om ons heen staat niet stil dus we moeten blijven ontwikkelen en investeren in de mensen via opleidingen enz.
<b>Overige</b>
Ik ervaar de centrale monitoring van de telefoonbezetting als een vorm van "big brother is watching you".

### Deel 3: Wat vind je zelf belangrijk?

We willen je nu vragen om onderstaande vragenlijst in te vullen. Deze vragenlijst stelt ons in staat om een wetenschappelijke analyse te maken, waarbij we kijken naar netwerken en hoe daar

meningen gevormd worden enerzijds, en hoe jij aankijkt tegen je werk. Het gaat bij deze vragenlijst over jezelf, niet over je netwerk.

*Instructie:* De onderstaande vragen hebben betrekking op jezelf binnen de context van je werksituatie. Kies het antwoord dat het beste bij je past.

		Sterk mee <u>oneens</u>			Sterk mee eens	
1.	Ik probeer mijn werk te doen ook als het tamelijk complex is.	1	2	3	4	5
2.	Ik doe erg mijn best om me steeds te verbeteren in mijn werk.	1	2	3	4	5
3.	Ik steek mijn nek uit en ben bereid beperkte risico's te nemen om carrière te maken.	1	2	3	4	5
4.	Ik probeer te voorkomen dat ik extra verantwoordelijkheden krijg toegewezen.	5	4	3	2	1
5.	Ik probeer beter te zijn dan mijn collega's.	1	2	3	4	5
6.	Als ik mag kiezen werk ik liever in een groep dan alleen.	1	2	3	4	5
7.	Ik besteed veel aandacht voor de gevoelens van anderen op het werk.	1	2	3	4	5
8.	Ik zorg er voor dat mijn werk af komt en bemoei me niet met het werk van anderen.	5	4	3	2	1
9.	Wanneer ik het met iemand niet eens ben dan kom ik daar openlijk voor uit.	5	4	3	2	1
10.	Als ik met mijn collega's sta te praten gaat het meestal niet over het werk.	1	2	3	4	5
11.	Ik probeer op het werk mijn eigen baas te zijn.	1	2	3	4	5
12.	Ik ga mijn eigen weg en trek me niets aan van wat anderen ervan vinden.	1	2	3	4	5
13.	Ik negeer regelmatig de regels wanneer ik word belemmerd in mijn persoonlijke vrijheid.	1	2	3	4	5
14.	Ik beschouw mezelf als een teamspeler.	5	4	3	2	1
15.	Ik werk het liefst alleen aan een taak.	1	2	3	4	5
16.	Ik zoek naar een actieve rol in het leidinggeven aan een groep.	1	2	3	4	5
17.	Ik probeer mensen om me heen niet te beïnvloeden met mijn mening.	5	4	3	2	1
18.	Ik laat vaak aan anderen zien hoe ze hun werk beter zouden kunnen doen.	1	2	3	4	5
19.	Ik probeer zo veelmogelijk controle te krijgen op de dingen die om me heen gebeuren.	1	2	3	4	5
20.	Ik streef ernaar om binnen de groep de leiding te nemen.	1	2	3	4	5

We zijn aan het einde gekomen van deze vragenlijst. Bedankt voor je input zover. We gaan later, als de resultaten zijn verwerkt een terugkoppeling geven van de resultaten en conclusies.

## Bijlage: Scoreberekening McClelland

Scoring the questionnaire

“Which needs are most important to you?”

Put your score for each question in the box next to the question number. Then add up the scores of each column to get the total for each column.

1		16		6		11	
2		17		7		12	
3		18		8		13	
4		19		9		14	
5		20		10		15	
<i>Total</i>		<i>Total</i>		<i>Total</i>		<i>Total</i>	
Need for Achievement		Need for Power		Need for Affiliation		Need for Autonomy	

Check your totals with the ranges given below and the descriptions given in the final column.

Need for Achievement	Need for Power	Need for Affiliation	Need for Autonomy	
23-25	20-25	23-25	18-25	Very strong
21-22	17-21	21-22	16-17	Strong
19-20	15-16	18-20	13-15	Average
17-18	12-14	16-17	11-12	Low
=<16	=<11	<=15	<=10	Very low