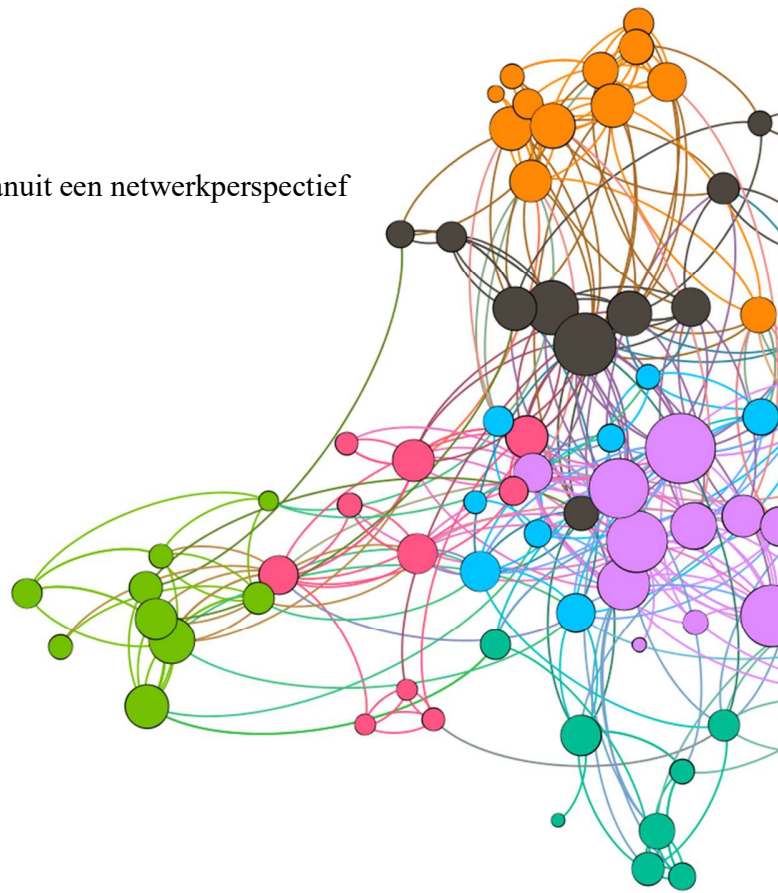


Masterscriptie

Wie is de spin en wat is het web?

Interne communicatie bij verandermanagement vanuit een netwerkperspectief



Student: Sander Dorst
Studentnummer: S4517865
Eerste beoordelaar: L.A.L. van de Wijngaert
Tweede beoordelaar: H.H.J. Das
E-mailadres: s.dorst@student.ru.nl
Aantal woorden: 9579
Datum: 29 juni 2018

Samenvatting

Onderzoek heeft aangetoond dat het moeilijk is om succesvol een organisatieverandering tot stand te brengen, omdat verandering doorgaans veel weerstand oproept. Interne communicatie is een waardevol instrument gebleken om een organisatieverandering succesvol te laten verlopen. Waar bestaand onderzoek naar de inzet van interne communicatie bij organisatieveranderingen zich op de inhoudelijke informatie rondom een verandering richt, is interne communicatie nog niet eerder vanuit een netwerkperspectief benaderd. Dit terwijl voorgaand onderzoek heeft aangetoond dat sociale netwerken van grote invloed kunnen zijn op attitudes en gedragingen van een individu. Deze factoren zijn belangrijk voor het creëren van draagvlak voor verandering. Op basis van bestaande perspectieven en het netwerkperspectief wordt een nieuw model voorgesteld waarin zowel de individuele factoren, als netwerkfactoren worden meegenomen. Een survey is uitgevoerd waarin de samenhang wordt onderzocht tussen netwerkposities van individuen in een organisatie en hun informatie over-, evenals hun attitude ten opzichte van, een verandering. Resultaten tonen aan dat zowel de positie van het individu in het sociale netwerk, als de sociale groep waar een individu deel van uit maakt, een rol spelen bij diens attitude ten opzichte van de verandering. De wetenschappelijke relevantie in dit onderzoek ligt in de verbinding tussen bestaande en nieuwe perspectieven op het gebied interne communicatie tijdens verandering. Daarnaast kan de beroepspraktijk de resultaten gebruiken om de strategische inzet van communicatie tijdens verandering te optimaliseren, waardoor minder weerstand zal ontstaan.

Inleiding

Bedrijven zijn continu in beweging en ondergaan verandering na verandering. Deze veranderingen kunnen variëren in omvang en impact. Een voorbeeld van een grote, impactvolle verandering is een reorganisatie. Bij een kleine, minder impactvolle verandering kan gedacht worden aan een vernieuwing van een sociaal intranet. In de praktijk mislukt tot 70 procent van alle veranderinitiatieven (Burns, 2000). De belangrijkste reden dat veranderingen mislukken is dat een verandering doorgaans weerstand oproept bij medewerkers (Deloitte & Touche, 1996; in Vakola & Nikolaou, 2005). Oorzaken hiervan zijn dat mensen bij een verandering een gevoel van onzekerheid of angst ervaren, of dat ze bang zijn niet mee te kunnen komen in de verandering. Ook kunnen mensen het gevoel dat ze de controle kwijt zijn ervaren (Herold, Fedor & Caldwell, 2007). Om deze oorzaken te beperken, en daarmee de weerstand tegen verandering te verminderen, kan verandermanagement worden ingezet (Kitchen & Daly, 2002).

Om te begrijpen wat verandermanagement is, is het zaak om eerst een helder beeld van organisatieverandering te hebben. Ford en Ford (1995) stellen dat een verandering een verschil is tussen twee of meerdere opeenvolgende condities, situaties of momenten. Verandering is opgetreden wanneer de originele situatie verschilt van de nieuwe, blijvende, situatie. Deze nieuwe situatie kan opzettelijk, of onbewust zijn ontstaan. Met deze definitie als uitgangspunt definiëren Ford en Ford (1995) verandermanagement als volgt: ‘het opzettelijk en bewust creëren van condities of omstandigheden die verschillen van de huidige situatie, door het uitvoeren van een aantal (al dan niet geplande) acties en interventies’ (p. 544). Omdat veranderingen in organisatie elkaar steeds sneller opvolgen neemt het belang van Verandermanagement steeds meer toe (Burnes, 2004).

Binnen verandermanagement is interne communicatie over de verandering van groot belang (Matos Marques Somoos & Espocito, 2014). Door de inzet van interne communicatie kan gericht gecommuniceerd worden over de verandering waarmee weerstand wordt weggenomen. Ook kan interne communicatie mensen voorbereiden op een aanstaande verandering (Herold et al., 2007). Wanneer interne communicatie op de juiste manier wordt ingezet kunnen attitudes en gedragingen omtrent de verandering beïnvloed worden in een voor de organisatie gunstige richting (Beckhard & Pritchard, 1992; Lippitt, 1997).

Er zijn diverse manieren om interne communicatie in te zetten. De meest geschikte manier is afhankelijk van verschillende factoren. Voorbeelden van deze factoren zijn de omvang,

de cultuur en de hiërarchie van de organisatie (Kitchen & Daly, 2002). Ook de organisatiestructuur en diens stakeholders kunnen gezien worden als factoren die bepalend zijn voor de inzet van interne communicatie (Welch & Jackson, 2007). Wanneer er geen rekening wordt gehouden met deze factoren bij de inzet van interne communicatie kunnen er problemen ontstaan, zoals miscommunicatie, het verkeerd interpreteren van informatie of het ontstaan van geruchten door onvolledigheid van informatie. Dit kan een succesvolle verandering in de weg staan (De Greene, 1982). Hoewel er dus van veel factoren is aangetoond dat ze invloed hebben op veranderprocessen en de manier waarop interne communicatie wordt verwerkt kan de uitkomst van veranderprocessen nog altijd niet goed verklaard worden.

Een mogelijke aanpak om, naast de bestaande factoren, veranderprocessen te verklaren is het perspectief van sociale netwerken te gebruiken. Waar de meeste onderzoeken naar verandermanagement zich richten op het procesmatig doorvoeren van een verandering en de bedrijfsaspecten van verandering (o.a. Hayes, 2010), is naar de invloed van sociale netwerken in verandermanagement nog weinig onderzoek gedaan. Dit terwijl onderzoek rondom sociale netwerken (o.a. Tajfel, 1981; Terry & Hogg, 1996) aantoont dat mensen beïnvloedbaar zijn door de mensen met wie ze in contact staan. Zo is er bijvoorbeeld niet eerder gekeken naar de invloed van sociale netwerken op de attitude ten opzichte van een verandering en de bereidheid tot verandering, terwijl eerder is aangetoond dat juist deze variabelen belangrijk zijn voor de slagingskansen van een verandering (Lines, 2004).

Deze bevindingen staan aan de basis van het doel van dit onderzoek, namelijk toetsen of sociale netwerken binnen een organisatie in verandering ook een factor zijn om rekening mee te houden bij de inzet van interne communicatie. Dit onderzoek toetst de invloed van de sociale structuren op de houding ten opzichte van verandering en de bereidheid tot verandering. Inzichten zullen niet alleen bijdragen aan het onderzoeksgebied van interne communicatie, maar ook waardevol zijn voor initiatiefnemers van verandering in een organisatie, evenals voor communicatie- en verandermanagers, omdat zij interne communicatie hierdoor efficiënter kunnen inrichten.

Theoretisch kader

In het theoretisch kader wordt voorgaand onderzoek op het gebied van interne communicatie rondom verandering besproken. Het belang van inhoudelijke informatie rondom de verandering,

attitudes ten opzichte van de verandering, intenties tot veranderen en het uiteindelijke participeren in de verandering komen aan bod, net als de relaties van deze factoren tot succesvol verandermanagement.

De basis voor verandermanagement werd in 1947 gelegd, toen Lewin de *Three-step Change Theory* publiceerde. In dit werk wordt gesteld dat verandermanagement interventies in 3 stappen plaatvinden. De eerste stap is het *ontdooien* van de huidige situatie. In deze stap staat het loslaten van de huidige situatie centraal: oude patronen moeten worden doorbroken. Hierna volgt de *beweging*: er worden nieuwe patronen aangenomen welke de nieuwe situatie vormen. Tot slot wordt de nieuwe situatie *opnieuw bevroren*: het nieuwe gedrag wordt niet langer als nieuw gezien, maar als normaal. Wanneer de situatie opnieuw bevroren is, is er sprake van een permanente verandering. Na Lewin zijn er verschillende modellen ontwikkeld die verandering in organisaties beschrijven. Een van deze modellen is het ‘Acht Stappenplan’ van Kotter (1996). Hierin geeft hij de initiatiefnemer van de verandering acht stappen om de verandering goed te laten verlopen. In deze stappen wordt een aantal punten geadresseerd die belangrijk zijn voor het soepel verlopen van een verandering, zoals het creëren van een leidende coalitie en het creëren en communiceren van een heldere visie en strategie. Wanneer deze punten ontbreken kan dit leiden tot onduidelijkheid, en daarmee weerstand tegen verandering oproepen (Vakola & Nikolaou, 2005). Het toevoegen van weerstand tegen verandering is een waardevol aspect in de vernieuwde theorieën rondom verandermanagement, omdat het verminderen van weerstand de kans op een succesvolle verandering vergroot.

Weerstand tegen verandering

Er zijn verschillende redenen waarom verandering weerstand oproept (Kotter & Schlesinger, 1979). Een van deze redenen is de angst om benadeeld te worden door de verandering; de situatie voor de verandering wordt als voordeliger gezien dan de situatie na de verandering. Vaak komt deze angst voort uit een gevoel van onzekerheid (Allen, Jimmieson, Bordia & Irmer, 2007). Onzekerheid is te definiëren als een individuele perceptie van het onvermogen om een uitkomst goed te voorspellen (Milliken, 1987, p. 136). In het geval van een verandering in een organisatie kan dit inhouden dat een medewerker gevoelens van onzekerheid heeft over of zijn baan op de tocht staat door de aanstaande verandering. Over het algemeen wordt de staat van onzekerheid als onprettig ervaren (Berger & Bradac, 1982). De onzekerheidsreductietheorie (Berger &

Calabrese, 1975) stelt dat wanneer een individu in een staat van onzekerheid verkeert, hij of zij op zoek zal gaan naar informatie om onzekerheid te vermijden. Een organisatie kan hier op inspelen door gerichte informatie te geven over de aanstaande verandering (Matos Marques Simoes & Espocito, 2014). Wanneer de medewerkers goed geïnformeerd zijn, en daarmee dus minder onzeker, zal dit de kans op het succesvol implementeren van de verandering vergroten. Alle informatie, zo ook die over verandering binnen een organisatie, stroomt door organisaties via kennisnetwerken (Monge & Contractor, 2003).

Informatie via kennisnetwerken

Een kennisnetwerk is een denkbeeldige opslagplaats van kennis, opgebouwd uit verschillende kenniselementen binnen een bepaald domein. Kenniselementen zijn met elkaar zijn verbonden door kenniskoppelingen (Monge & Contractor, 2003, p. 198). Deze kenniselementen kunnen personen zijn, zoals collega's in een organisatie. Ieder persoon heeft zijn eigen kennis vergaard, of expertise opgebouwd. Een kenniskoppelingen is een directe verbinding, tussen twee kenniselementen. Wanneer er sprake is van twee kenniselementen die met elkaar verbonden zijn, zonder dat daar andere elementen tussen zitten, is er sprake van een directe verbinding.

Er zijn veel verschillende manieren waarop deze verbindingen kunnen worden gedefinieerd (Carolan, 2013). Dit kan onder andere op basis van interactie, zoals met elkaar praten, op basis van fysieke overeenkomsten, zoals op dezelfde plaatsen komen, of op basis van andere overeenkomsten. Carolan (2013) stelt dat de aard van de verbinding afhankelijk is van de context van het onderzoek. Omdat in kennisnetwerken het delen van kennis centraal staat en omdat dit onderzoek gaat over de interne communicatie bij verandering, wordt in deze scriptie 'met elkaar communiceren' als verbinding gezien.

Wanneer twee mensen met elkaar in verbinding staan wordt verondersteld (Monge & Contractor, 2003), dat beide personen effectief gebruik kunnen maken van elkaars kennis door informatie met elkaar te delen. Hollingshead (1998) toonde dit aan in een experiment. Zij vergleek het leerproces tussen enerzijds twee mensen die een relatie hadden, in dit geval een stelletje, en anderzijds twee vreemden. Uit de resultaten bleek dat het stelletje in staat was om makkelijker informatie uit te wisselen over wat ze geleerd hadden en hierdoor samen meer geleerd hadden dan twee vreemden. De overdracht van informatie tussen beiden ging bovendien soepeler dan bij twee vreemden.

In een organisatie verloopt het delen van informatie eveneens soepeler wanneer mensen met elkaar in verbinding staan (Jackson & Klobas, 2008), zo ook het delen van inhoudelijke (het belang van de inhoud van informatie wordt later besproken) informatie over een verandering. Monge & Contractor (2003) stellen dat wanneer iemand iets niet weet, hij of zij hier simpelweg om kan vragen bij mensen die deze informatie wel hebben. Deze stelling maakt het aannemelijk dat iemand met een centrale positie in een organisatie, ofwel het hebben van veel directe verbindingen met anderen in de organisatie ten opzichte van de rest van de organisatie (Monge & Contractor, 2003, p. 37 – 38), over meer informatie over de verandering beschikt dan mensen met een lagere centraliteit. Deze aanname leidt tot de volgende hypothese:

- H1. Individueen met een centrale positie in een organisatie hebben meer inhoudelijke informatie over de verandering tot hun beschikking dan individuen met een minder centrale positie.

Waar de centraliteit zich richt op het individu, heeft ook de (sociale) groep waarin iemand zich bevindt invloed op de mate waarin iemand beschikking heeft tot informatie (Monge & Contractor, 2003). Heald, Contractor, Koehly en Wasserman (1998) toonden aan dat medewerkers die binnen eenzelfde afdeling werken de beschikking hadden over dezelfde informatie wat betreft de sociale structuur in de organisatie. Ook toonden zij aan dat mensen in dezelfde communicatiegroep beschikten over dezelfde informatie op dit gebied. Deze bevindingen leiden tot het vermoeden dat niet alleen een centrale positie in een organisatie, zoals hypothese 1 stelt, maar ook de beschikbare informatie binnen de groep waarin een persoon acteert leidt tot een hogere mate van informatie van een individu. Dit vermoeden leidt tot de volgende hypothese:

- H2. Individueen met meer inhoudelijke informatie in hun directe omgeving hebben een hogere mate van kennis over de verandering dan individuen die minder inhoudelijke informatie in hun directe omgeving hebben.

Omdat kennisnetwerken de informatiestroom binnen een organisatie reflecteren is het van belang dat de initiatiefnemer van verandering zich bewust is van het bestaan van de kennisnetwerken. Op die manier kan hij of zij strategisch informatie zenden over de verandering. Naast dat

informatie, zoals eerder beschreven, belangrijk is bij het voorkomen van onzekerheid rondom een verandering, is informatie tevens belangrijk bij het vormen van attitudes (Abarrancín, Zanna Johnson & Kumkale, 2005, p. 8-9; in Hoeken, Hornikx en Hustinx, 2012).

Attitudes ten opzichte van verandering

Attitudes zijn opgebouwd uit de overtuigingen en het evaluatieve oordeel daarvan (Fishbein & Yzer, 2003). De overtuigingen bestaan uit de informatie over het attitude-object, in dit geval de verandering binnen een organisatie. De evaluatieve beoordeling van deze overtuigingen is gebaseerd op informatie over dit attitude-object, en stelt als het ware de vraag *‘wat vind ik van de overtuiging’*.

Het is bij het vormen van attitudes belangrijk dat er voldoende informatie beschikbaar is. De Pelsmacker en Janssens toonden aan dat de hoeveelheid informatie over fairtrade producten leidde tot een hogere attitude (2007). Hoewel dit niet gerelateerd is aan verandering, toont het aan wel dat onder bepaalde omstandigheden de hoeveelheid informatie tot positievere attitudes kan leiden.

Waar de resultaten van De Pelsmacker en Janssens los staan van verandering, deed Oreg (2006) wel onderzoek naar het effect van informatie op attitudes in een organisatie-setting waar verandering gaande was. In tegenstelling tot zijn verwachtingen, bleek dat niet zo zeer de hoeveelheid informatie maar de inhoud van de informatie over de verandering leidde tot minder weerstand tegen de verandering. Oreg (2006) doet hierbij geen uitspraken of de hoeveelheid inhoudelijke informatie een rol speelt.

De proposities van De Pelsmacker en Janssens (2007), die stellen dat de hoeveelheid informatie bepalend kan zijn voor attitudevorming, evenals de propositie van Oreg (2006) die stelt dat juist de inhoud van de informatie belangrijk is voor attitudevorming, leiden tot het vermoeden dat een hogere hoeveelheid inhoudelijke informatie leidt tot een meer positieve attitude ten opzichte van verandering in een organisatie. Dit vermoeden leidt tot de volgende hypothese:

- H3. Individen met een hogere mate van beschikbaarheid aan inhoudelijke informatie hebben een meer positieve attitude ten opzichte van de verandering dan individuen met een lagere mate van beschikbaarheid aan inhoudelijke informatie.

Attitudes zijn een belangrijke voorspeller voor het uitvoeren van gedrag (Azjen, 1991). Zowel het meegaan in de verandering, als het vertonen van weerstand, zijn vormen van gedrag. Gedragingen zijn te verklaren door bewuste en onbewuste aspecten (Hoeken, Hornikx & Hustinx, 2012). Zo kan weerstand tegen verandering bijvoorbeeld verklaard worden door het hebben van routines (Piderit, 2000). Hoewel deze onbewuste aspecten niet vergeten mogen worden, wordt in deze scriptie weerstand tegen verandering als bewust gedrag beschouwd, in lijn met Matos Marques Simoes en Esposito (2010), De *Theory of planned behavior* (Azjen, 1991) beschrijft hoe de attitude, samen met andere determinanten, gedrag voorspelt.

Theory of planned behavior bij verandering

De Theory of Planned Behavior (Azjen, 1991) stelt dat drie determinanten bepalend zijn voor het al dan niet hebben van een intentie tot het uitvoeren van gedrag. Dit zijn de attitude ten opzichte van het gedrag, de subjectieve norm en de waargenomen controle op het uit te voeren gedrag.

De attitude ten opzichte van gedrag, in dit geval het al dan niet meegaan in de verandering, heeft directe invloed op het uit te voeren gedrag (Fishbein & Yzer, 2003, in Hoeken, Hornikx en Hustinx, 2012). Wanneer iemand een positieve attitude heeft, is de kans groter dat deze persoon een positieve intentie tot het uitvoeren van het gedrag heeft. Dit geldt ook in het geval van weerstand tegen verandering: wanneer mensen een positieve attitude ten opzichte van de verandering hebben zal de weerstand verminderen en zullen ze eerder geneigd zijn te participeren in de verandering (Oreg, 2006). De rol die de attitude, volgens de Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1991) inneemt bij het uitvoeren van gedrag leidt tot de volgende hypothese:

- H4. Een meer positieve attitude ten opzichte van verandering leidt tot een sterkere intentie tot participeren in de verandering.

De tweede directe variabele van de Theory of Planned Behavior (Azjen, 1991) is de subjectieve norm. Deze variabele stelt dat een individu kijkt naar wat de norm is ten opzichte van het uitvoeren van gedrag en bepaalt in hoeverre het voor hem of haar belangrijk is aan deze norm te voldoen (Fishbein & Yzer, 2003). De subjectieve norm betreft twee verschillende normen. Ten eerste kan de subjectieve norm betrekking hebben op de perceptie van de evaluatie van het

gedrag door de directe omgeving. Ten tweede kan de subjectieve norm betrekking hebben op het gedrag van anderen. Ofwel, wat dóen anderen (Hoeken et al., 2012)?

Naast dat de subjectieve norm effect heeft op de intentie tot het uitvoeren van gedrag is er ook evidentie gevonden dat de subjectieve norm op het gebied van wat anderen denken kan leiden tot attitudeverandering bij het individu (Norton, Monin, Cooper & Hogg, 2003). Een individu past zijn of haar attitude aan om dissonantie tussen de eigen attitudes en die van de groep te verminderen. Norton et al. (2003) vonden het sterkste effect wanneer de attitude van het individu niet overeenkwam met de attitude van de omgeving. In het onderzoek veranderde studenten hun attitude in positieve richting bij het horen van een conflicterende attitude bij een medestudent uit dezelfde sociale groep. In negatieve richting werden geen effecten gevonden.

De resultaten van Norton et al. (2003) zijn afkomstig vanuit een experimentsetting: de onderzoekers manipuleerden bewust de attitudes van de groepen door ze een tape met attitudes te laten horen van anderen. Dit onderzoek benadert de subjectieve norm vanuit een netwerkperspectief in een niet gemanipuleerde omgeving. Door van iedereen een attitude te meten, en vervolgens groepen te definiëren kan worden vastgesteld wat de gemiddelde attitude van een groep is (in de methode wordt besproken hoe groepen gedefinieerd worden). Op deze manier ontstaat een accuraat beeld van de daadwerkelijke groepsattitudes, in plaats van de door het individu waargenomen groepsattitudes. De groep waarin iemand zich bevindt, wordt in dit onderzoek de ‘directe omgeving’ genoemd.

De eerder beschreven rol die de subjectieve norm speelt bij zowel het vormen van attitudes, evenals het vormen van een intentie tot verandering, leidt tot de volgende hypothesen:

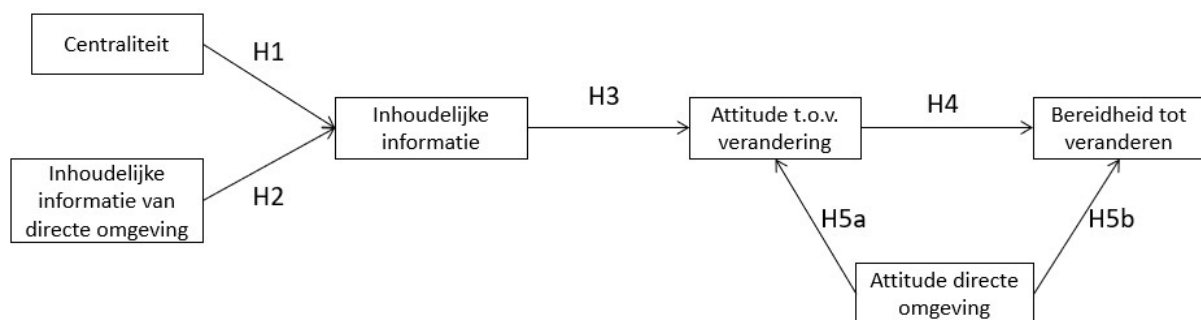
- H5a. De attitude van mensen in de directe omgeving van het individu heeft een direct positief effect op de attitude van het individu.
- H5b. De attitude van mensen in de directe omgeving van het individu heeft een direct positief effect op de bereidheid tot verandering van het individu.

De derde variabele uit de Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1991), de waargenomen controle op het gedrag, stelt dat een individu de overtuiging moet hebben dat hij in staat is om het gedrag uit te voeren. Deze variabele speelt met name een belangrijke rol in het uitvoeren van gedrag dat mensen lastig uitvoerbaar vinden (Hoeken et al., 2012). Hoewel organisatieverandering vaak

gezien wordt als lastig (Hayes, 2010), werd in een survey onderzoek bij een grote fusie van twee woningcorporaties (Van Dam, Oreg & Schyns, 2008) aangetoond dat de waargenomen eigen effectiviteit geen effect had op de weerstand tot veranderen. Om die reden is ervoor gekozen om de eigen effectiviteit in dit onderzoek buiten beschouwing te laten.

Met uitsluiten van de eigen effectiviteit is de laatste variabele uit de Theory of Planned Behavior besproken en zijn de hypothesen compleet. In Figuur 1 is het model opgenomen dat een beeld geeft van alle gestelde hypothesen en hoe ze met elkaar in verband staan.

Figuur 1: Model met gestelde hypothesen.



Methode

Dit onderdeel beschrijft op welke manier de data is verkregen. Eerst worden twee casussen geïntroduceerd en de respondenten beschreven. Vervolgens wordt bij de instrumentatie beschreven hoe informatie over de variabelen is verkregen. Vervolgens wordt kort de theorie rondom sociale netwerkanalyses toegelicht, om te eindigen met de procedure van het onderzoek en een toelichting van de statistische toetsing.

Casussen

Het model is getoetst met behulp van een survey-onderzoek in twee organisaties waarin een verandering gaande was. Het eerste onderzoek is uitgevoerd onder de ambtenaren van de gemeente Bodegraven-Reeuwijk (N=224). Binnen deze gemeente is de transitie naar Office365 gaande. Deze verandering, die wordt aangemerkt als relatief klein, stond centraal in de survey. De verandering wordt aangemerkt als klein omdat Office365 niet veel verschilt van het huidige

systeem. Omdat de verandering alle ambtenaren binnen het gemeentehuis treft is dit een geschikte casus om de invloed van netwerken op de attitude over een gehele organisatie te meten.

Het tweede onderzoek is uitgevoerd binnen de communicatieafdeling van de gemeente Den Haag (N=152). Deze afdeling is de afgelopen anderhalf jaar van werkwijze veranderd. Zo zijn communicatieafdelingen van verschillende departementen samengevoegd tot één centrale communicatieafdeling binnen de gemeente. Daarnaast werden verschillende methoden, waaronder scrum, geïntroduceerd en is de afdeling gaan werken in teams die zich op een thema (zoals milieu of infrastructuur) in de gemeente focussen, in plaats van op een departement (zoals Onderwijs, Cultuur en Welzijn of Stedelijke ontwikkeling (Den Haag, 2018)). Deze algehele verandering van werkwijzen wordt gezien als relatief groot omdat voor mensen binnen de afdeling veel is veranderd, zoals de locatie van hun werkplek en de werkwijzen. Deze algehele verandering van werkwijzen stond centraal in het survey onderzoek.

Hoewel beide casussen gemeenten betreffen, zijn er aanzienlijke verschillen. De gemeente Bodegraven-Reeuwijk is kleiner en minder hiërarchisch dan de gemeente Den Haag. Daarnaast betreft de casus in Bodegraven-Reeuwijk de gehele organisatie, waar het in de gemeente Den Haag alleen de communicatieafdeling betreft. Het toetsen van de resultaten in deze twee casussen zal bijdragen aan de generaliseerbaarheid van de resultaten.

Respondenten

De onderzoeken zijn uitgevoerd binnen de twee hierboven genoemde organisaties. De doelgroep in de gemeente Bodegraven-Reeuwijk bestond uit een groep van 224 binnendienstambtenaren van de gemeente. Van de gehele doelgroep hebben 80 (35,7%) medewerkers de vragenlijst volledig ingevuld ($M = 46,0$, $SD = 11,7$, Range: 18 – 65; 50% man). Gemiddeld zijn de respondenten 10,0 ($SD = 9,7$, Range: 0,1 – 39) jaar werkzaam in de gemeente. De meerderheid van de respondenten was in loondienst ($n = 59$), en werkte fulltime ($n = 45$). Op nadrukkelijk verzoek van de organisatie is niet gevraagd welke functies mensen uitoefenden.

De doelgroep bij de gemeente Den Haag bestond uit 152 medewerkers van de communicatieafdeling. Van de gehele doelgroep hebben 86 (56,6%) mensen de vragenlijst volledig ingevuld ($M = 44,7$ jaar, $SD = 8,7$, Range: 26 – 69; 67,9% vrouw). Gemiddeld zijn de respondenten reeds 8,2 ($SD = 9,4$, Range: 0,2 – 43) jaar werkzaam bij de gemeente Den Haag.

Van de respondenten werkte het merendeel in het team '*Expertise*' (n = 63), gevolgd door de afdeling '*Media*' (n = 12) en '*Strategie*' (n = 8). Een meerderheid van de respondenten gaf aan een adviseursfunctie te bekleden (n = 61), gevolgd door een medewerkersfunctie (n = 9) en een managersfunctie (n = 5). De meerderheid van de respondenten werkt in loondienst (n = 62). De verdeling tussen medewerkers die fulltime en parttime werken is ongeveer gelijk verdeeld (resp. n = 44, n = 45).

Omdat vanuit zowel de gemeente Bodegraven-Reeuwijk, als de communicatieafdeling van de gemeente Den Haag alleen e-mailadressen en namen zijn verstrekt, kunnen de gegevens van de respondenten niet worden vergeleken met die van de gehele populatie ten behoeve van de representativiteit. Volgens Israel kan echter met 95% zekerheid gesteld worden dat bij een populatie van 225, een respons van 70 volstaat voor een interpretatie van de resultaten met een foutmarge van $\pm 10\%$. In een populatie van 150 volstaat 86 respondenten voor een interpretatie met een foutmarge van $\pm 7\%$ (1992, p. 3) Dit betekent dat de respons van de gemeente Bodegraven-Reeuwijk en van de communicatieafdeling van de gemeente Den Haag met 95% zekerheid, en met een foutmarge van respectievelijk 10% en 7%, representatief genoemd mogen worden.

Instrumentatie

De directe variabelen die zijn opgenomen in de hypothesen worden bevraagd met behulp van een online vragenlijst. Deze vragenlijst is opgenomen in Bijlage 1. De indirecte variabelen worden berekend met behulp van een sociale netwerkanalyse. De variabelen worden hieronder toegelicht, te beginnen met de directe variabelen.

Ten eerste de beschikbaarheid van inhoudelijke informatie. Deze variabele wordt gemeten op basis van de schaal die Van den Heuvel et al. (2015) gebruikten in hun onderzoek. Deze schaal bestaat uit vier items, waarin mensen op een schaal van 1 tot 7 konden aangeven in hoeverre ze het ermee eens zijn. De vier items waren: '*de informatie die ik heb ontvangen was op tijd*', '*de informatie die ik over de verandering heb ontvangen was nuttig*', '*de informatie die ik heb ontvangen beantwoordde mijn vragen over de verandering*', '*de informatie die ik heb ontvangen was adequaat*'. Aan deze items is het item: '*de informatie die ik heb ontvangen was makkelijk te begrijpen*' toegevoegd om inzicht te krijgen in de mate waarin mensen de informatie ook begrepen hebben.

De attitude ten opzichte van de verandering is gemeten aan de hand van een schaal, gebaseerd op Svensen, Neset & Eriksen (2007). Respondenten kunnen op een schaal van 1 tot 7 aangeven in hoeverre ze het eens zijn met de volgende stellingen: *‘De verandering brengt ons in de goede richting’*, *‘Ik ben enthousiast over de verandering’* en *‘Ik vind dat er voldoende randvoorwaarden aanwezig zijn voor de verandering.’* Hier zijn de items: *‘Ik vind het een goede keuze om de verandering in te voeren’*, *‘De invoering van de verandering gaat te snel’*, *‘Ik vind dat de verandering nodig is’* aan toegevoegd. De extra items zijn toegevoegd om een betrouwbaardere meting te creëren.

De bereidheid tot verandering wordt gemeten met een schaal gebaseerd op Miller, Johnson en Grau (1994), bestaande uit zes items. Respondenten kunnen op een schaal van 1 tot 7 aangeven in hoeverre ze het eens zijn met de volgende stellingen: *‘Ik vind van mezelf dat ik open sta voor de verandering’*, *‘Momenteel heb ik mijn bedenkingen over de verandering’*, *‘De verandering heeft een positief effect op mijn werk’*, *‘Ik denk dat de verandering een positief effect heeft op mijn werk’*, *‘Ik maak gebruik van de verandering’* en *‘Ik denk dat de verandering een negatief effect zal hebben op mijn prestaties’*.

Bij ieder item is het woord verandering aangepast naar wat voor de organisatie van toepassing was: bij de gemeente Bodegraven-Reeuwijk was dit *‘De invoering van Office 365’*, bij de communicatieafdeling van de gemeente Den Haag was dit *‘de nieuwe werkwijzen’*. Om te toetsen of alle items voor beschikbare inhoudelijke informatie, attitude ten opzichte van verandering en bereidheid tot verandering uit de vragenlijst op de juiste factoren worden geladen is een factoranalyse uitgevoerd voor beide casussen.

Factoranalyse items

In de resultaten uit Bodegraven-Reeuwijk onderscheidde een principale componentenanalyse met oblimin-rotatie twee factoren, die samen 70,71% van de variantie verklaarden. Er is gebruik gemaakt van Oblimin-rotatie omdat de verwachting is dat de componenten correleren (Field, 2013). De twee factoren waren *beschikbaarheid van inhoudelijke informatie* en *attitude ten opzichte van de verandering*. In Tabel 1 zijn de resultaten van de factoranalyse opgenomen.

Tabel 1. Ladingen van items op twee factoren op basis van een principale componentenanalyse met oblimin rotatie voor beschikbare inhoudelijke informatie en attitude in Bodegraven-Reeuwijk (N = 80).

Items	Beschikbaarheid inhoudelijke informatie	Attitude t.o.v. verandering
De informatie over de invoering van Office365 was makkelijk de begrijpen.	-.948	
De informatie die ik heb ontvangen over de invoering van Office365 was op tijd.	-.944	
De informatie die ik heb ontvangen over de invoering van Office365 was makkelijk te begrijpen.	-.910	
De informatie die ik heb ontvangen over de invoering van Office365 was nuttig.	-.907	
De informatie die ik heb ontvangen over de invoering van Office365 beantwoordde mijn vragen.	-.834	
Ik vind dat de invoering van Office 365 een stap in de richting is van een betere online samenwerking. *		.843
Ik vind het een goede keuze om Office365 in te voeren. *		.841
Ik denk dat de invoering van Office 365 een positief effect op mijn werk heeft. *		.809
Ik ben enthousiast over de invoering van Office365. *		.807
Ik kijk uit naar de invoering van Office365. *		.806
Ik vind dat het nodig is om Office365 in te voeren. *		.762
Ik denk dat de invoering van Office365 een positief effect op de gemeente heeft. *		.702
Eigenwaarde	2.925	6.268
%VV	22.50	48.21
α	.952	.913

Deze factor analyse toont aan dat er geen onderscheid is gevonden op de items die zijn bevraagd voor de variabelen ‘attitude ten opzichte van verandering’ en ‘bereidheid tot verandering’.

Ook in de resultaten van de communicatieafdeling van de gemeente Den Haag onderscheidde een principale componentenanalyse met oblimin rotatie twee factoren, die samen 72,44% van de variantie verklaarden. De resultaten van deze factoranalyse zijn in de Tabel 2 opgenomen.

Tabel 2. Ladingen van items op de factoren op basis van een principale componentenanalyse met oblimin rotatie voor beschikbare inhoudelijke informatie en attitude ten opzichte van verandering in Den Haag (N = 86).

Items	Beschikbaarheid inhoudelijke informatie	Attitude t.o.v. verandering
De informatie die ik heb ontvangen over de nieuwe werkwijzen was volledig.	.928	
De informatie die ik heb ontvangen over de nieuwe werkwijzen beantwoordde mijn vragen.	.898	
De informatie die ik heb ontvangen over de nieuwe werkwijzen was nuttig.	.879	
De informatie die ik heb ontvangen over de nieuwe werkwijzen was makkelijk te begrijpen.	.867	
De informatie ik heb ontvangen over de nieuwe werkwijzen was op tijd.	.865	
Ik vind de nieuwe werkwijzen een stap in de goede richting naar een betere samenwerking. *		.956
Ik vind het een goede keuze om de nieuwe werkwijzen in te voeren. *		.868
De nieuwe werkwijzen hebben een positief effect op mijn werk. *		.850
Ik vind dat de nieuwe werkwijzen een positief effect op de communicatieafdeling hebben. *		.824
Ik ben enthousiast over de nieuwe werkwijzen. *		.811
Ik vind dat de nieuwe werkwijzen nodig zijn. *		.786
Ik heb mijn bedenkingen over de nieuwe werkwijzen (omgepooled). *		.728
Ik denk dat de nieuwe werkwijzen een negatief effect hebben op mijn prestaties (omgepooled). *		.645
Eigenwaarde	2.29	7.126
%VV	17.634	54.81
α	.936	.927

Zoals in de casus binnen de gemeente Bodegraven-Reeuwijk, is ook binnen de communicatieafdeling van de gemeente Den Haag geen onderscheid gevonden tussen de variabelen ‘attitude ten opzichte van verandering’ en ‘bereidheid tot verandering’. Het ontbreken van dit onderscheid leidt tot een aanpassing van het model met hypothesen, die hieronder wordt toegelicht.

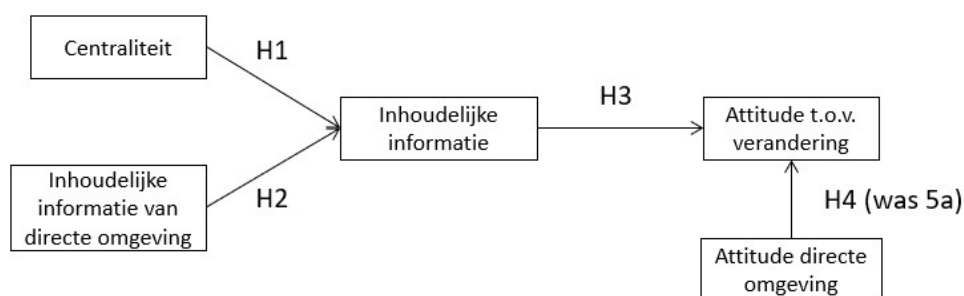
Aanpassing Model

Omdat de factoranalyses geen duidelijk onderscheid vonden tussen de bevraagde variabelen ‘attitude ten opzicht van verandering’ en ‘bereidheid ten opzichte van verandering’ is gekozen om het model aan te passen. De variabele bereidheid tot veranderen wordt uit het model verwijderd. Een aantal items van de variabele ‘attitude ten opzichte van de verandering’ en de variabele ‘bereidheid tot verandering’ zijn samengevoegd om een betrouwbare schaal voor attitude ten opzichte van verandering te creëren. De items die in beide casussen worden samengevoegd tot de attitude ten opzichte van de verandering zijn in Tabel 1 en Tabel 2 gemarkeerd met een asterix.

De twee bevraagde factoren zijn getoetst op betrouwbaarheid met Cronbach’s Alpha. De items die laadde op beschikbare inhoudelijke informatie bleken in beide casussen zeer betrouwbaar (in Bodegraven-Reeuwijk: $\alpha = .913$, in Den Haag: $\alpha = .927$). De items die laadde op de attitude ten opzichte van de verandering bleken eveneens zeer betrouwbaar in beide casussen (in Bodegraven-Reeuwijk: $\alpha = .952$, in Den Haag: $\alpha = .936$).

Met dit samenvoegen vervalt de hypothese (4) die het effect van de attitude op de bereidheid tot verandering veronderstelde, evenals hypothese 5a, die een effect van de attitude van de directe omgeving veronderstelde op de bereidheid tot verandering. Het aangepaste model is opgenomen in Figuur 2.

Figuur 2: Aangepast model met gestelde hypothesen.



Sociale netwerkanalyse

Naast de variabelen die bevraagd zijn, zijn er ook drie variabelen berekend. Dit is gedaan met behulp van een *sociale netwerkanalyse*. Deze methode creëert inzicht in sociale structuren, door

communicatienetwerken bloot te leggen (Monge & Contractor, 2003). Een sociale netwerkanalyse geeft hiermee weer met wie iedereen in verbinding staat. Eerder is beschreven dat een verbinding in deze scriptie wordt gedefinieerd als met elkaar communiceren, in lijn met de opvattingen van Carolan (2013). De sociale netwerken worden visueel weergegeven door knopen en lijnen. De knopen representeren mensen, de lijnen relaties tussen deze mensen. Door het blootleggen van dit sociale communicatienetwerk is te onderscheiden welke personen centraal staan in het sociale netwerk van de organisatie (Monge & Contractor, 2003).

De centraliteit van een individu kan vanuit verschillende perspectieven benaderd worden (Monge & Contractor, 2003). De drie meest gebruikte perspectieven worden kort toegelicht. Ten kan centraliteit gemeten worden op basis van *degree*. Hierbij wordt gekeken naar alle directe inkomende en uitgaande verbindingen van een individu, en worden deze afgezet tegen het totaal aantal mogelijke verbinding van een individu in het netwerk. Ten tweede op basis van *betweenness*. Hierbij wordt berekend in welke mate een individu twee andere individuen die niet direct met elkaar in verbinding staan, met elkaar verbindt. Ten derde op basis van *closeness*. Hierbij wordt berekend in welke mate een individu, zowel direct als indirect, in verbinding staat met alle andere personen in het netwerk (Carolan, 2013). Dit onderzoek benadert centraliteit op basis van *degree*. Dit is de meest gebruikte manier van het meten van centraliteit (Monge & Contractor, 2003; Carolan, 2013), en leent zich uitstekend voor een vergelijking tussen verschillende personen, en het berekenen van correlaties van individuele scores (Carolan, 2013). In dit onderzoek zijn deze individuele scores van de variabelen ‘beschikbaarheid inhoudelijke informatie’ en ‘attitude t.o.v. verandering’.

Variabelen uit de sociale netwerkanalyse

De informatie waarmee het netwerk is opgebouwd, en waarop de centraliteit is gebaseerd is afkomstig uit de vragenlijst. Hierin is bevraagd met welke collega's de respondenten communiceren, wat als voorwaarde is gesteld voor een verbinding (Carolan, 2013). Respondenten moesten in de vragen ongehopen aangeven met welke 10 collega's zij communiceerden op zowel zakelijk, als niet zakelijk gebied. Op basis van alle relaties die hieruit voortvloeiden is de centraliteit per individu berekend.

Naast de centraliteit is het ook mogelijk om groepen in het netwerk te onderscheiden (Monge & Contractor, 2003). Groepen zijn op basis van twee kenmerken te onderscheiden, aldus

Stegehuis (2018, p. 98). Ten eerste kenmerkt een groep zich door een relatief hoog aantal verbindingen tussen individuen in dezelfde groep. Als tweede kenmerk heeft een groep minder verbindingen met individuen buiten de groep. Een groep binnen een netwerk kan worden geïdentificeerd met behulp van de functie Modulariteit. Deze functie identificeert groepen in twee stappen. Ten eerste wordt berekend hoeveel verbindingen iedere knoop zou hebben als alle knopen willekeurig met elkaar zouden worden verbonden. Dit is het aantal (statistisch) verwachte verbindingen per knoop. Vervolgens wordt gekeken naar het daadwerkelijke aantal verbindingen tussen een groep individuen. Wanneer dit hoger is dan het aantal te verwachten verbindingen op basis van stap 1 is er sprake van een groep. Omdat er op deze manier mogelijk is om talloze combinaties groepen te definiëren, wordt berekend in welke combinatie groepen de hoogste modulariteiten voorkomen (Stegehuis, 2018, p. 98).

Deze gedefinieerde groepen staan aan de basis van het berekenen van de beschikbare inhoudelijke informatie van een groep en de attitude van een groep. Doordat bekend is uit welke personen een groep bestaat, en wat deze personen zelf hebben ingevuld bij de variabelen beschikbaarheid van inhoudelijke informatie en attitude ten opzichte van de verandering, is een gemiddelde te berekenen van de scores van alle leden van de sub-netwerken. Dit gemiddelde zal de waarde van de variabele *beschikbare informatie van directe omgeving* zijn. Een soortgelijke aanpak is gebruikt om de attitudes van de directe omgeving te meten, alleen dan met de attitude ten opzichte van de verandering in plaats van de beschikbare inhoudelijke informatie over de verandering.

De sociale netwerkanalyses zijn gemaakt in het programma Gephi. Dit is een open source programma dat op basis van netwerkdata een visueel netwerk presenteert (Bastian, Heymann & Jacomy, 2009). Ook heeft Gephi de functionaliteiten *Degree* en *Modularity Class*, om respectievelijk de centraliteit en de modulariteiten, zoals hierboven beschreven, te berekenen.

Procedure

Na akkoord van de gemeenten Bodegraven-Reeuwijk en Den Haag is in overeenstemming met deze gemeenten besproken welke veranderingen centraal zouden staan in beide onderzoeken. De data is vergaard door het verspreiden van een online enquête die is gehost in Qualtrics. In beide organisaties is de enquête, die individueel werd ingevuld, verspreid via e-mail door de onderzoeker. In de gemeente Bodegraven-Reeuwijk werden mensen per mail op de hoogte

gesteld van het onderzoek, en aangespoord om hier aan mee te werken. De onderzoeker is een keer langs geweest in de gemeente om mensen aan te sporen tot deelname.

In Den Haag is de onderzoeker vaker aanwezig geweest. Voorafgaand aan het onderzoek bij de communicatieafdeling van de gemeente Den Haag is een korte pitch gegeven over het onderzoek, en het nut van deelname, aan alle medewerkers van de communicatieafdeling.

In beide gemeenten is duidelijk aangegeven dat het onderzoek een afstudeeronderzoek betrof, en de resultaten niet op persoons niveau gedeeld zullen worden met leidinggevenden, of andere collegae, om zo sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen.

De enquête heeft vier weken open gestaan. In die tijd zijn een per gemeente drie herinneringsmails gestuurd, om mensen aan te zetten tot deelname. Na vier weken is de enquête gesloten en kon deze niet meer worden ingevuld.

Statistische toetsing

De, al dan niet omgepoolde, items uit de vragenlijst zijn tot twee factoren geformuleerd op basis van een factoranalyse, en op betrouwbaarheid getoetst met behulp van Cronbachs alpha. Daarnaast zijn met de functies *Degree* en *Modularity Class* in Gephi de variabelen ‘beschikbare inhoudelijke informatie van de directe omgeving’ en ‘attitude van directe omgeving ten opzichte van de verandering’ gemeten. Het model zal als geheel getoetst worden met behulp van Structural Equation Modeling (SEM).

SEM kan het best gezien worden als een combinatie van verschillende statistische methodieken (Nachtigall, Kroehne, Funke & Steyer, 2003, p. 3), die wordt gebruikt om een model met hypothesen in zijn geheel te vergelijken met data verkregen uit het onderzoek. Deze vergelijking toont aan of de data uit het onderzoek, in dit geval de online vragenlijst, aansluit bij de gevonden data. Wanneer het model aansluit bij de data kan er gesteld worden dat de data het gestelde model ondersteunt, en dat de verbanden die gevonden zijn tussen de variabelen niet worden verworpen (Nachtigall et al., 2003, p. 5).

SEM is, in tegenstelling tot enkelvoudige- en multiple regressietest modellen, in staat om modellen in zijn geheel te toetsen. Waar bij regressietesten één variabele onafhankelijk is, en één variabele afhankelijk, kan bij een analyse met behulp van SEM een variabele zowel als afhankelijk en onafhankelijk worden gezien (Nachtigall et al., 2003). Zo is de variabele

‘beschikbare informatie ten opzichte van de verandering’ afhankelijk in hypothese 1 en 2, maar onafhankelijk in hypothese 3.

Hoewel een SEM-analyse zich beter leent voor de toetsing van dit model dan regressietesten moet er een kanttekening bij deze methode gemaakt worden. Bij het uitvoeren van een SEM-analyse is de assumptie dat de waarnemingen onafhankelijk van elkaar zijn. Dit is bij een sociale netwerkanalyse niet het geval, aangezien alle respondenten aan elkaar verbonden in het netwerk. Om die reden zou een *Exponential Random Graph model* meer geschikt zijn voor de analyse van het gestelde model (Robins, Pattison, Kalish & Lusher, 2007). Omdat dit onderzoek is geschreven als afstudeeronderzoek, bleek het uitvoeren van een dergelijke analyse niet haalbaar, en is er gekozen voor een SEM-analyse. Deze is uitgevoerd in het programma WarpPLS, dat speciaal is ontworpen voor het uitvoeren van SEM-analyse (Knock, 2012).

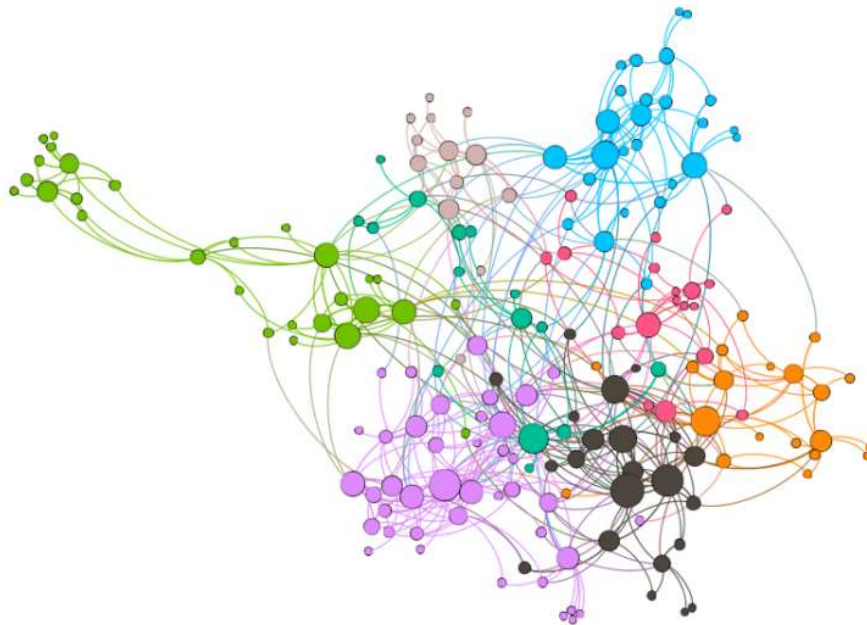
Resultaten

Het onderdeel resultaten is verdeeld in twee secties. De eerste sectie beschrijft de het netwerk, de mate waarin de data past bij het model in Figuur 2 en de sterkte van de gevonden effecten in de gemeente Bodegraven-Reeuwijk. De tweede sectie beschrijft in dezelfde volgorde deze punten voor de gemeente Den Haag.

Bodegraven-Reeuwijk

In Figuur 3 is een afbeelding van de sociale netwerkanalyse opgenomen voor de gemeente Bodegraven-Reeuwijk. Knopen representeren medewerkers, lijnen verbindingen tussen medewerkers. De omvang van een knoop representeert de centraliteit van de medewerker, de kleuren de gevonden groepen op basis van Modulariteiten.

Figuur 3: Een visuele weergave van de sociale netwerkanalyse in de gemeente Bodegraven-Reeuwijk.



Na het maken van de sociale netwerkanalyse zijn de resultaten verwerkt met behulp van SEM. Ten eerste is getoetst in hoeverre het model past bij de data uit de vragenlijst in Bodegraven-Reeuwijk. De resultaten, die aantonen dat de data goed past bij de data, zijn opgenomen in Tabel 3. Naast de verklarende waarde zijn de hypothesen getoetst, waarvan de resultaten onder Tabel 3 worden beschreven.

Tabel 3. De mate waarin de data uit de gemeente Bodegraven-Reeuwijk past bij het model.

Kwaliteitsindex van model	Waarde model	Aanbevolen waarde	Voldoet waarde?
Average path coefficient	.316, $p < .001$	$p < .05$.	Ja
Average R-squared	.276, $p = .002$	$p < .05$.	Ja
Average adjusted R-squared	.256, $p = .004$	$p < .05$.	Ja
Average block VIF	1.033	Acceptabel wanneer < 5 , idealiter < 3.3	Ja

Average full collinearity VIF	2.047	Acceptabel wanneer <5 , idealiter < 3.3	Ja
Tenenhaus GoF	.525	Klein wanneer $\geq .1$, middelmatig wanneer $\geq .025$, groot wanneer $\geq .36$.	Ja
Sympson's Paradox Ratio	1	Acceptabel wanneer $> .7$, idealiter =1	Ja
R-squared contribution ratio	1	Acceptabel wanneer $> .9$, idealiter =1	Ja
Statistical suppression ratio	.75	Acceptabel wanneer $> .7$	Ja
Nonlinear bivariate causality direction ratio	.75	Acceptabel wanneer $> .7$	Ja

Zoals in Tabel 3 is af te lezen is de data op alle punten passend bij het model. Dit betekent dat de hypothesen geïnterpreteerd mogen worden (Knocks, 2012).

De eerste hypothese, die een verband tussen centraliteit en de beschikbaarheid van inhoudelijke informatie voorstelt, wordt verworpen. Uit de resultaten blijkt het voorgestelde effect niet significant is ($\beta = .07$, $p = .28$).

De tweede hypothese, waarin het verband tussen de beschikbaarheid van inhoudelijke informatie van de directe omgeving en de beschikbare van inhoudelijke informatie van het individu wordt voorgesteld, wordt niet verworpen. Uit de resultaten blijkt een positief significant effect van beschikbaarheid aan inhoudelijke informatie van de directe omgeving op de beschikbare inhoudelijke informatie van het individu ($\beta = .45$, $P < .01$). De effectsterkte van dit verband bleek redelijk sterk. Hierbij was de beschikbaarheid aan inhoudelijke informatie van de directe omgeving voor 21% een verklarende factor voor de variantie van de inhoudelijke informatie van het individu ($R^2 = .21$).

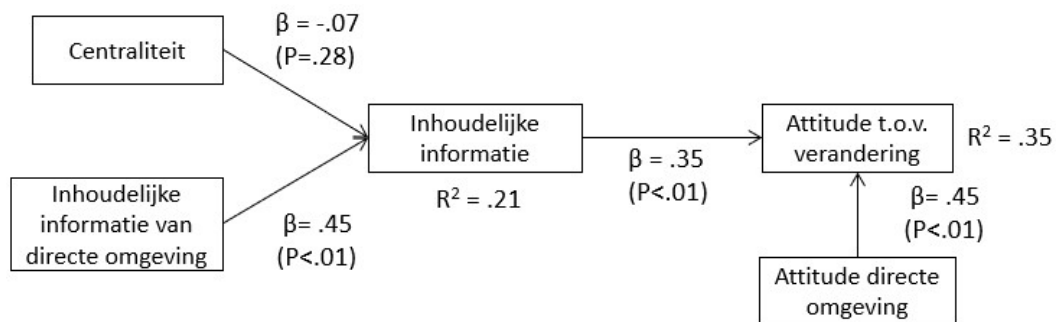
De derde hypothese veronderstelt dat de beschikbaarheid aan inhoudelijke informatie van het individu een positief effect heeft op de attitude van het individu. Uit de resultaten blijkt een positief significant effect van de beschikbaarheid aan inhoudelijke informatie van het individu op de attitude van het individu ($\beta = .35$, $P < .01$). De derde hypothese wordt in deze casus dus niet verworpen.

De vierde, en laatste, hypothese veronderstelt een direct effect van de attitude van de directe omgeving op de attitude van het individu. Uit de resultaten blijkt een positief significant

effect van de attitude van de directe omgeving op de attitude van het individu ($\beta = .39$, $P < .01$).

De resultaten van de vier getoetste hypothesen zijn opgenomen in het model in Figuur 4.

Figuur 4: Het getoetste model en de resultaten uit Bodegraven-Reeuwijk.



Den Haag

In Figuur 5 is een afbeelding van de sociale netwerkanalyse opgenomen van de communicatieafdeling van de gemeente Den Haag. Ook hier representeert een knoop een medewerker, een lijn een verbinding tussen medewerkers, de omvang van een knoop de centraliteit en de kleuren de gevonden groepen op basis van Modulariteiten.

Figuur 5: Een visuele weergave van de sociale netwerkanalyse van de communicatieafdeling van de gemeente Den Haag.



Op de communicatieafdeling van Den Haag is hetzelfde model getoetst als in Bodegraven-Reeuwijk. Ook hier is eerst berekend in hoeverre de data past bij het getoetste model. De resultaten zijn opgenomen in Tabel 4.

Tabel 4. De mate waarin de data van de communicatie afdeling van de gemeente Den Haag passend is bij het model.

Kwaliteitsindex van model	Waarde model	Aanbevolen waarde	Voldoet waarde?
Average path coefficient	.348, $p < .001$	$p < .05$.	Ja
Average R-squared	.314, $p < .001$	$p < .05$.	Ja
Average adjusted R-squared	.297, $p < .001$	$p < .05$.	Ja
Average block VIF	1.045	Acceptabel wanneer < 5 , idealiter < 3.3	Ja
Average full collinearity VIF	1.671	Acceptabel wanneer < 5 , idealiter < 3.3	Ja
Tenenhaus GoF	.560	Klein wanneer $\geq .1$, middelmatig wanneer $\geq .025$, groot wanneer $\geq .36$.	Ja
Sympson's Paradox Ratio	1	Acceptabel wanneer $> .7$, idealiter =1	Ja
R-squared contribution ratio	1	Acceptabel wanneer $> .9$, idealiter =1	Ja
Statistical suppression ratio	1	Acceptabel wanneer $> .7$	Ja
Nonlinear bivariate causality direction ratio	.875	Acceptabel wanneer $> .7$	Ja

Zoals in Tabel 4 staat beschreven is de data op alle punten passend bij het model. Dit betekent dat de hypothesen geïnterpreteerd mogen worden (Knocks, 2012).

De eerste hypothese, die een verband veronderstelt tussen de centraliteit en de beschikbare inhoudelijke informatie van het individu, werd in Den Haag wel aangenomen. De resultaten tonen een positief significant verband aan tussen de centraliteit van het individu en de beschikbare kennis van het individu ($\beta = .27$, $P < .01$). De effectsterkte van dit effect was matig.

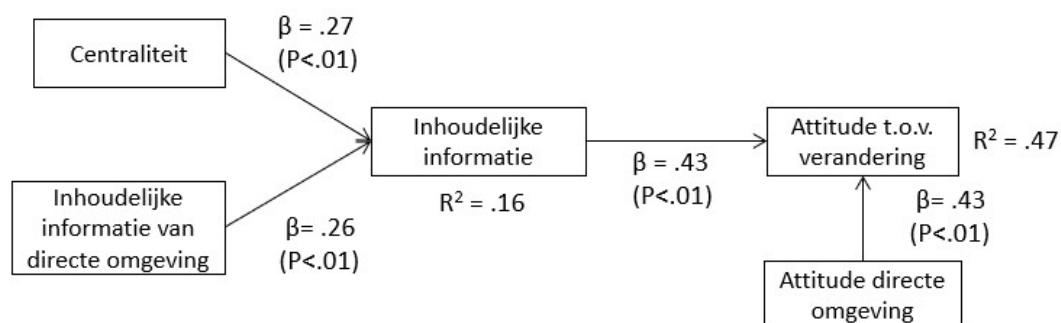
Hypothese 2, die veronderstelt dat de beschikbare informatie van de directe omgeving van het individu effect heeft op de beschikbare informatie van het individu zelf, is ook

aangenomen. Uit de resultaten blijkt een positief significant verband tussen de beschikbare kennis van de directe omgeving en de beschikbare kennis van het individu ($\beta = .26$, $P < .01$). De effectsterkte van dit effect was matig. Samen verklaren de centraliteit en de informatie van de directe omgeving 21% van de variantie van de beschikbare informatie van het individu ($R^2 = .21$).

Hypothese 3, welke een verband tussen de beschikbare informatie van het individu en de attitude van het individu veronderstelt, is ook aangenomen. Uit de resultaten blijkt een positief significant verband tussen de beschikbare informatie van het individu en de attitude van het individu ($\beta = .43$, $P < .01$). Dit effect bleek redelijk sterk.

Tot slot werd hypothese 4, welke veronderstelt dat de attitude van de directe omgeving een positief direct effect heeft op de attitude van het individu, aangenomen. De attitude van de directe omgeving heeft een positief significant effect op de attitude van het individu ($\beta = .43$, $P < .01$). Dit effect bleek redelijk sterk. De variantie in de attitude van het individu wordt voor 47% ($R^2 = .47$) verklaard door de beschikbare informatie en de attitude van de directe omgeving. De hypothesen en de resultaten zijn opgenomen in onderstaand Figuur 6.

Figuur 6: Het getoetste model en de resultaten van de communicatieafdeling van de gemeente Den Haag.



Conclusie

In dit hoofdstuk worden de resultaten per hypothese beschreven, om vervolgens het model in zijn geheel te bespreken. Het doel van het onderzoek was om te onderzoeken of het netwerkperspectief relevant is voor de inzet van interne communicatie gedurende een verandering.

De eerste hypothese werd in Bodegraven-Reeuwijk verworpen en in Den Haag niet verworpen. Omdat er sprake is van gemengde resultaten kan niet met zekerheid gesteld worden dat centraliteit daadwerkelijk een voorspeller is voor de beschikbare inhoudelijke informatie van het individu. Het feit dat de hypothese in Den Haag niet is verworpen is wel een aanwijzing dat de centraliteit onder bepaalde omstandigheden een rol in speelt in de beschikbaarheid van inhoudelijke informatie. Welke omstandigheden hier mogelijk van invloed op zijn wordt besproken in de discussie.

De tweede hypothese werd in beide onderzoeken aangenomen; de inhoudelijke informatie van de directe omgeving bleek een directe invloed te hebben op de attitude van het individu. In beide onderzoeken was dit verband significant.

De derde hypothese, die een direct positief verband tussen de mate van inhoudelijke informatie die een persoon tot de beschikking heeft over een verandering en diens attitude ten opzichte van de verandering voorstelde, werd tevens in beide onderzoeken niet verworpen. Dit houdt in dat de hoeveelheid beschikbare informatie inderdaad een direct positief effect heeft op de attitude van het individu.

De vierde hypothese, die een direct positief effect van de attitude van de directe omgeving op de attitude van het individu voorstelde, werd tot slot ook niet verworpen in beide casussen. De attitude van de omgeving bleek inderdaad effect te hebben op de attitude van het individu.

Wanneer vanuit het doel van het onderzoek, namelijk: toetsen of een netwerkperspectief van toegevoegde waarde is voor de inzet van interne communicatie, naar de resultaten wordt gekeken kan worden geconcludeerd dat de resultaten bevestigen dat het netwerkperspectief een relevant perspectief is om mee te nemen bij de inzet van interne communicatie.

Discussie

Dit deel van het onderzoek zal de gevonden resultaten verklaren op basis van de eerder beschreven theorie. Het verklaren van de resultaten wordt per hypothese beschreven. Na de verklaring van resultaten worden beperkingen van het onderzoek besproken, evenals praktische implicaties. Tot slot worden aanbevelingen gedaan voor toekomstig onderzoek op het gebied van sociale netwerkanalyses en interne communicatie.

De eerste hypothese stelde dat centraliteit zou leiden tot een hogere mate van beschikbare inhoudelijke informatie van het individu. De resultaten voor deze hypothese waren niet eenduidig. In Bodegraven-Reeuwijk werd de hypothese verworpen. Deze bevinding druist in tegen de veronderstelling van Monge & Contractor (2003), dat personen gebruik kunnen maken van elkaars kennis door informatie uit te wisselen wanneer ze met elkaar in verbinding staan. In de gemeente Den Haag werd deze hypothese wel bevestigd. Dit suggereert dat de veronderstelling van Monge & Contractor (2003) onder bepaalde voorwaarden wel opgaat. In beide casussen waren de organisaties verschillend. Het grootste verschil was dat in de gemeente Bodegraven-Reeuwijk het onderzoek de gehele organisatie betrof en bij de communicatieafdeling van Den Haag één afdeling.

Dit wekt het vermoeden dat wanneer collega's die met elkaar in contact staan meer gemeenschappelijke vertrekpunten hebben, zoals in dezelfde afdeling of hetzelfde vakgebied werken, eerder informatie uitwisselen over werk gerelateerde zaken, zoals in dit geval de verandering. Dit sluit aan bij de bevindingen van Heald et al. (1998), die stellen dat kennis delen door informatie over te dragen makkelijker gaat wanneer mensen een relatie hebben. Het werken op dezelfde afdeling en in hetzelfde vakgebied, kan gezien worden als een relatie. De overeenkomsten tussen mensen zullen groter zijn dan in een overall netwerk van een organisatie de verschillen tussen medewerkers waarschijnlijk groter zullen zijn.

Een ander verschil was dat de verandering in de gemeente Bodegraven-Reeuwijk als relatief klein werd aangemerkt, en bij de communicatieafdeling van de gemeente Den Haag als groot. Hoewel het niet door theorie ondersteund wordt, is het niet ondenkbaar dat de omvang van de verandering hier effect op heeft gehad.

De tweede hypothese werd in beide casussen aangenomen: de gemiddelde beschikbaarheid aan inhoudelijke informatie in de directe omgeving leidde inderdaad tot een hogere beschikbaarheid van inhoudelijke informatie bij het individu. In het netwerk waren duidelijk groepen te onderscheiden, welke een verschillende mate van inhoudelijke informatie tot hun beschikking hadden. Deze bevindingen sluiten volledig aan bij de stelling van Monge & Contractor (2003) waarin zij beargumenteren dat informatie zich door een organisatie verspreid door kennisnetwerken. Hoewel het dus niet zo is, zoals in hypothese 1 werd gesteld, dat iemand per

definitie gebruik kan maken van de kennis van zijn of haar directe relaties, wordt wel de suggestie gewekt dat wanneer men onderdeel is van een groep waarin veel kennis beschikbaar is, deze persoon hiervan profiteert. Ook dit is in lijn met het onderzoek van Heald et al. (1998). Wanneer mensen in dezelfde groep zullen zij meer overeenkomsten hebben, en daarmee in een bepaalde mate een relatie.

Ook bleek het zo te zijn, zoals in hypothese 3 gesteld werd, dat een hogere mate van inhoudelijke informatie over de verandering leidde tot meer positieve attitude ten opzichte van verandering. Dit sluit aan bij de eerder onderzoek (o.a. Azjen, 1991; Abarrancín et al., 2005, Fishbein & Yzer, 2003), dat stelt dat informatie een fundament is voor een attitude. Tevens komt deze bevinding overeen met de resultaten van Oreg (2006), die stelt dat niet informatie, maar inhoudelijke informatie leid tot het verlagen van weerstand tegen verandering. Omdat niet expliciet het verschil tussen de hoeveelheid informatie en de hoeveelheid inhoudelijke informatie is gemeten kan niet worden bevestigd of het onderzoek ook aansluit bij dat van De Pelsmacker en Janssens (2007), die vonden dat een hoeveelheid informatie voldoende volwaarde was voor attitudevorming.

De vierde en laatste hypothese, werd ook aangenomen in beide casussen. De hypothese stelde een positief direct effect van de attitude van de groep op de attitude van het individu voor. In beide gevallen bleek dit verband redelijk sterk te zijn. Dit komt overeen met de bevindingen van Norton et al. (2003) die stellen dat een individu zijn attitude aanpast aan de groep om zo dissonantie tussen de attitudes te voorkomen. Deze resultaten zijn een toevoeging aan de eerder opgebouwde evidentie. Waar Nolan et al., de onderzoeken uitvoerden op een universiteit met studenten (2003), toont dit onderzoek wel aan dat de invloed groepsattitudes ook in een professionele setting van toepassing is.

Het feit dat alle hypothesen, al dan niet gedeeltelijk, bevestigd worden draagt bij aan het doel van het onderzoek: toetsen of een netwerkperspectief van toegevoegde waarde kan zijn bij de inzet van interne communicatie bij verandermanagement.

Zoals is aangetoond in eerder onderzoek (o.a. Oreg, 2006; Matos Marques Simoes & Espocito, 2014) is de interne communicatie binnen verandermanagement van groot belang. Dit

onderzoek helpt in de eerste plaats om te begrijpen dat informatie zich verspreid door de organisatie en welke factoren hierbij mogelijk van invloed zijn. Door te begrijpen wat de rol is van sociale netwerken in een organisatie kan de informatie effectiever verspreid worden door de initiatiefnemer van de verandering. Wanneer dit gedaan wordt, zal het volgens het voorgestelde leiden tot een meer positieve attitude ten opzichte van verandering. Omdat attitudes een belangrijke voorspeller zijn gebleken voor het al dan niet uitvoeren van gedrag (o.a. Azjen, 1991; Abarrancín et al., 2005, Fishbein & Yzer, 2003), in dit geval participeren in de verandering, kan gesteld worden dat een negatieve attitude leidt tot weerstand tegen verandering. Wanneer informatie op de juiste manier wordt ingezet, en de juiste groepen bereikt worden in een organisatie, zal de attitude ten opzichte van de verandering verhogen, en daarmee vermoedelijk de weerstand tegen verandering verminderen (o.a. Azjen, 1991; Abarrancín et al., 2005, Fishbein & Yzer, 2003; Oreg, 2006; Matos Marques Simoes, 2014). Dit maakt de kans op het succesvol doorvoeren van de verandering groter (o.a. Oreg, 2006; Vakola & Nikolaou, 2005).

Naast dat sociale netwerkanalyses inzicht kunnen geven in via welke groepen informatie loopt, kunnen ze ook inzicht geven hoe deze groepen zich tot elkaar verhouden (Carolan, 2013). Op die manier wordt dus niet alleen inzichtelijk gemaakt dat bepaalde groepen andere attitudes hebben, maar voor welke groepen die het geval is.

Concluderend kan gesteld worden dat het netwerkperspectief een zeer relevant perspectief is om mee te nemen bij de inzet van interne communicatie bij verandermanagement. Wanneer dit gedaan wordt zal de kans op een betere verdeling van inhoudelijke informatie vergroten, waarvan het eerder een valkuil is gebleken (De Greene, 1992) Wanneer het netwerkperspectief wordt gebruikt kan interne communicatie effectiever worden ingezet, waarmee de kans op een succesvolle verandering vergroot.

Beperkingen

Zoals ieder ander onderzoek heeft ook dit onderzoek beperkingen. Ten eerste bleken de getoetste items te laden op slechts twee, in plaats van de beoogde drie, factoren. Om deze reden kon niet worden onderzocht of de attitude, zoals onderzoek beschrijft (o.a. Azjen, 1991; Abarrancín et al., 2005, Fishbein & Yzer, 2003) in deze casussen daadwerkelijk zou leiden tot een hogere bereidheid tot veranderen.

Ten tweede is de statistische analyse een beperking. Omdat de metingen niet onafhankelijk waren was een Exponential Random Graph modelanalyse beter geschikt, maar dit bleek niet haalbaar in het kader van een afstudeeronderzoek.

Tot slot zijn de groepen in het netwerk geïdentificeerd op basis van modulariteiten, met behulp van de functie Modularity Class van het programma Gephi. Deze functie deelt mensen in groepen in, en stelt dat één persoon onderdeel is van één groep. In de praktijk is het goed denkbaar dat personen deel uitmaken van meerdere groepen tegelijk.

Richting voor toekomstig onderzoek

Dit onderzoek heeft het belang van het netwerk perspectief binnen de interne communicatie bij verandermanagement aangetoond. Aangezien het doorvoeren van een verandering doorgaans complex is en iedere verandering uniek (Hayes, 2010), zal vervolgonderzoek de generaliseerbaarheid van dit onderzoek moeten aantonen. Dit kan worden bereikt door soortgelijke onderzoeken uit te voeren binnen organisaties die verschillen op basis van verschillende factoren, zoals omvang, hiërarchie en verdienmodel. Ook zouden deze onderzoeken gebruik moeten maken van items die wel laden op zowel de attitude als de bereidheid tot verandering.

Daarnaast werd bij de communicatieafdeling van de gemeente Den Haag wel een verband gevonden tussen centraliteit en beschikbaarheid aan inhoudelijke informatie, en in Bodegraven-Reeuwijk niet. Vervolg onderzoek zal moeten aantonen onder welke omstandigheden centraliteit wel, en onder welke omstandigheden centraliteit geen, effect heeft op de beschikbare inhoudelijke informatie.

Ook heeft dit onderzoek niet de gehele Theory of Planned behavior (Ajzen, 1991) meegenomen. Het zou van toegevoegd waarde zijn om te toetsen of een netwerkpositie van een individu ook effect heeft op de andere variabelen in deze theorie, zoals de eigen effectiviteit.

Tot slot richtte dit onderzoek zich op de toegevoegde waarde van het netwerkperspectief voor interne communicatie binnen verandermanagement. Toekomstig onderzoek zou zich kunnen richten op de toegevoegde waarde van het netwerkperspectief binnen andere disciplines van interne communicatie dan alleen in de context van verandering, zoals engagement of internal branding.

Praktische implicaties

Naast dat de resultaten een verrijking zijn op het onderzoeksgebied van zowel interne communicatie bij verandermanagement, als op het gebied van sociale netwerkanalyses, zijn deze ook zeer relevant voor de beroepspraktijk. De initiatiefnemer van verandering, communicatie- en/of verandermanagers kunnen de resultaten gebruiken om hun interne communicatie beter in te zetten, en hiermee de kans op het succesvol doorvoeren van veranderingen binnen een organisatie vergroten.

Een voorbeeld hiervan is te vinden in de casus van de communicatieafdeling van de gemeente Den Haag. Uit de analyse bleek dat niet iedere groep (modulariteit) evengoed over de verandering was geïnformeerd. Geadviseerd is dan ook om de communicatie over de verandering bepaalde medewerkers te gebruiken met een hoge centraliteit, zodat de informatie tot iedere sociale groep doordringt.

Referenties

- Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P., & Irmer, B. E. (2007). Uncertainty during organizational change: Managing perceptions through communication. *Journal of change management*, 7(2), 187-210.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- Bastian, M., Heymann, S., & Jacomy, M. (2009). Gephi: an open source software for exploring and manipulating networks. *Icwsn*, 8, 361-362.
- Beckhard, R., & Pritchard, W. (1992). Changing the essence: The art of creating and leading fundamental change in organizations.
- Berger, C. and Bradac, J. (1982) Language and social knowledge: Uncertainty in interpersonal relations. London: Edward Arnold.
- Berger, C. and Calabrese, R. J. (1975) Some explorations in initial interaction and beyond: toward a developmental theory of interpersonal communication, *Human Communication Research*, 1(2), pp. 99–112.
- Burnes, B. (1992). *Managing Change*. Londen: Pitman Publishing.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management studies*, 41(6), 977-1002.
- Burns, J. (2000). The dynamics of accounting change inter-play between new practices, routines, institutions, power and politics. *Accounting, auditing & accountability journal*, 13(5), 566-596.
- Carolan, B. V. (2013). *Social network analysis and education: Theory, methods & applications*. Sage Publications: London.
- De Greene, K. B. (1982). *The Adaptive Organization, anticipation and management of crisis*. John Wiley & Sons: New York.
- De Pelsmacker, P., & Janssens, W. (2007). A model for fair trade buying behaviour: The role of perceived quantity and quality of information and of product-specific attitudes. *Journal of business ethics*, 75(4), 361-380.
- Den Haag (2018). *De gemeentelijke organisatie*. Geraadpleegd vanaf: <https://www.denhaag.nl/nl/bestuur-en-organisatie/gemeentelijke-organisatie/de-gemeentelijke-organisatie.htm>

Deloitte & Touche (1996). 'Executive survey of manufacturers'. Beschikbaar op: www.dtcg.co/research

Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage: London.

Fishbein, M., & Yzer, M. C. (2003). Using theory to design effective health behavior interventions. *Communication theory*, 13(2), 164-183.

Ford, J. D., & Ford, L. W. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 541-570.

Heald, M. R., Contractor, N. S., Koehly, L. M., & Wasserman, S. (1998). Formal and emergent predictors of coworkers' perceptual congruence on an organization's social structure. *Human Communication Research*, 24(4), 536-563.

Herold, D. M., Fedor, D. B., & Caldwell, S. D. (2007). Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 942.

Hoeken, H., Hornikx, J., & Hustinx, L. (2012). Overtuigende teksten: Onderzoek en ontwerp. *Bussum: Coutinho*.

Hollingshead, A. B. (1998). Communication, learning, and retrieval in transactive memory systems. *Journal of experimental social psychology*, 34(5), 423-442.

Israel, G. D. (1992). Determining sample size. *Fact Sheet PEOD-6*. University of Florida:

Jackson, P., & Klobas, J. (2008). Transactive memory systems in organizations: Implications for knowledge directories. *Decision Support Systems*, 44(2), 409-424.

Jimmieson, N. L., Peach, M., & White, K. M. (2008). Utilizing the theory of planned behavior to inform change management: An investigation of employee intentions to support organizational change. *The journal of applied behavioral science*, 44(2), 237-262.

Kock, N. (2012). WarpPLS 3.0 user manual. *Laredo, TX: ScriptWarp Systems*.

Kitchen, P. J., & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(1), 46-53.

Kotter, J. P., & Schlesinger, L. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57 (2): 106-114.

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard business press.

- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human relations*, 1(1), 5-41.
- Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human resource development review*, 4(1), 8-32.
- Lippitt, M. (1997). Communication: say what you mean, mean what you say. *Journal of Business Strategy*, 18(4), 18-20.
- Matos Marques Simoes, P., & Esposito, M. (2014). Improving change management: How communication nature influences resistance to change. *Journal of Management Development*, 33(4), 324-341.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.
- Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change.
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management review*, 12(1), 133-143.
- Monge, P. R., & Contractor, N. S. (2003). *Theories of communication networks*. Oxford University Press, USA.
- Norton, M. I., Monin, B., Cooper, J., & Hogg, M. A. (2003). Vicarious dissonance: Attitude change from the inconsistency of others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(1), 47-62.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European journal of work and organizational psychology*, 15(1), 73-101.
- Robins, G., Pattison, P., Kalish, Y., & Lusher, D. (2007). An introduction to exponential random graph (p*) models for social networks. *Social networks*, 29(2), 173-191.
- Stegehuis, C. (2018). Netwerken met groepsstructuren. *Nieuw Archief voor Wiskunde*, 1 (1), 97 – 100.
- Svensen, E., Neset, G., & Eriksen, H. R. (2007). Factors associated with a positive attitude towards change among employees during the early phase of a downsizing process. *Scandinavian Journal of Psychology*, 48(2), 153-159.
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories: Studies in social psychology*. CUP Archive.
- Ullman, J. B., & Bentler, P. M. (2012). Structural modeling. *Handbook of sychology, Second Edition*, 2.

- Van Dam, K., Oreg, S., & Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organisational change: The role of leader–member exchange, development climate, and change process characteristics. *Applied psychology*, 57(2), 313-334.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198.
- Terry, D. J., & Hogg, M. A. (1996). Group norms and the attitude-behavior relationship: A role for group identification. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(8), 776-793.

Bijlagen

Bijlage I: gebruikte vragenlijst

Start of Block: Introductie

Beste collega,

Fijn dat je wil meewerken aan dit onderzoek over het werken in het CommunicatieLab van de gemeente Den Haag. Met dit onderzoek willen we kijken in hoeverre Social Network Analysis een bruikbaar instrument is voor het CommunicatieLab. Daarnaast geeft het onderzoek ons inzicht in onze eigen manier van werken en de manier waarop we met verandering omgaan.

Je gegevens zullen vertrouwelijk en anoniem verwerkt worden. Aan het eind van de vragenlijst vind je contactgegevens voor het stellen van vragen over het onderzoek. We gaan snel beginnen!

End of Block: Introductie

Start of Block: Algemene vragen

Q1 Ben je een man of een vrouw?

- ☐ Man (1)
- ☐ Vrouw (2)
- ☐ Zeg ik liever niet (3)

Q2 Wat is je leeftijd?

Q3 Hoeveel jaar werk je al bij de gemeente?

Q18 In welk Lab werk je?

- ☐ Strategielab (1)
- ☐ Medialab (2)
- ☐ Expertiselab (3)
- ☐ Bureau Citybranding (4)
- ☐ Anders (5)

Display This Question:

If In welk Lab werk je? = Expertiselab

Q79 In welk team van het Expertiselab werk je?

- ☐ Fysiek (1)
- ☐ Stad (2)
- ☐ Middelen en webredactie (3)
- ☐ Sociaal (4)
- ☐ Interne communicatie (5)
- ☐ Anders (6)

Q32 Ben je in loondienst of ben je ingehuurd?

- ☐ Ik werk in loondienst (1)
 - ☐ Ik ben ingehuurd (2)
 - ☐ Anders (3)
-

Q24 Werk je fulltime of parttime?

- ☐ Fulltime (1)
 - ☐ Parttime (2)
 - ☐ Anders (3)
-

Q69 Wat is je functie?

- ☐ Leidinggevende (1)
 - ☐ Adviseur (2)
 - ☐ Medewerker (3)
 - ☐ Accounthouder (5)
 - ☐ Nieuwsmanager (6)
 - ☐ Woordvoerder (7)
 - ☐ Secretarieel ondersteuner (9)
 - ☐ Ik heb een andere functie (8)
-

Q74 Op welke dagen ben je meestal op kantoor?

- ☐ Maandag (1)
- ☐ Dinsdag (2)
- ☐ Woensdag (3)
- ☐ Donderdag (4)
- ☐ Vrijdag (5)
- ☐ Zaterdag (6)
- ☐ Zondag (7)

End of Block: Algemene vragen

Start of Block: Informatie beschikbaarheid

Q30 De werkwijze bij Communicatie is de afgelopen jaren flink veranderd. We werken nu als één CommunicatieLab voor de hele gemeente, we werken vaker in domein- en themateams en we zijn gaan experimenteren met nieuwe werkvormen. Denk daarbij aan het werken met portfolio's, de scrum-aanpak of de stand-ups die we regelmatig houden. Wanneer in de vragenlijst gesproken wordt over 'de nieuwe werkwijzen', bedoelen we bovenstaande zaken.

We beginnen deze vragenlijst met een paar vragen over de informatie die je gekregen hebt over de nieuwe werkwijzen, en de mogelijkheid die je hebt tot het verkrijgen van informatie.

End of Block: Informatie beschikbaarheid

Start of Block: Beschikbaarheid informatie

Q4 Geef op een schaal van 'helemaal mee oneens' tot 'helemaal mee eens' aan in welke mate je het eens bent met de volgende stellingen:

	Helemaal mee oneens (1)	Mee oneens (2)	Een beetje mee oneens (3)	Neutraal (4)	Een beetje mee eens (5)	Mee eens (6)	Helemaal mee eens (7)
De informatie die ik heb ontvangen over de nieuwe werkwijzen was op tijd . (1)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De informatie die ik heb ontvangen over de nieuwe werkwijzen was nuttig . (2)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De informatie die ik heb ontvangen over de nieuwe werkwijzen beantwoordde mijn vragen . (3)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De informatie die ik heb ontvangen over de nieuwe werkwijzen was makkelijk te begrijpen . (4)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De informatie die ik heb ontvangen over de nieuwe werkwijzen was volledig . (5)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

End of Block: Beschikbaarheid informatie

Start of Block: Waargenomen beschikbaarheid informatie

Q5 Geef op een schaal van 'helemaal mee oneens' tot 'helemaal mee eens' aan in welke mate je het eens bent met de volgende stellingen:

	Helemaal mee oneens (1)	Mee oneens (2)	Een beetje mee oneens (3)	Neutraal (4)	Een beetje mee eens (5)	Mee eens (6)	Helemaal mee eens (7)
Ik kan bij mijn collega's terecht met vragen over de nieuwe werkwijzen. (1)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wanneer ik meer informatie wil over de nieuwe werkwijzen is het makkelijk om deze informatie te krijgen . (2)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn collega's weten veel over de nieuwe werkwijzen. (3)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Als ik informatie nodig heb over de nieuwe werkwijzen dan weet ik bij welke collega's ik vragen moet stellen . (4)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn collega's willen mij helpen met de nieuwe werkwijzen. (5)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Q80 Ook zijn we benieuwd via welke kanalen je informatie hebt ontvangen over de nieuwe werkwijzen.

- ☐ Via e-mail (1)
- ☐ Via mijn manager (2)
- ☐ Via andere collega's (3)
- ☐ Via de stand-up (4)
- ☐ Via Werknet (5)
- ☐ Via presentaties in afdelingsoverleg (7)
- ☐ Op papier (8)
- ☐ Anders (9)

End of Block: Waargenomen beschikbaarheid informatie

Start of Block: Begeleidende tekst attitude t.o.v. verandering

Q63 De volgende vragen gaan over je houding ten opzichte van de nieuwe werkwijzen.

Page _____

End of Block: Begeleidende tekst attitude t.o.v. verandering

Start of Block: Attitude t.o.v. verandering

Q6 Geef op een schaal van 'helemaal mee oneens' tot 'helemaal mee eens' aan in welke mate je het eens bent met de volgende stellingen:

	Helemaal mee oneens (1)	Mee oneens (2)	Een beetje mee oneens (3)	Neutraal (4)	Een beetje mee eens (5)	Mee eens (6)	Helemaal mee eens (7)
Ik vind de nieuwe werkwijzen een stap in de goede richting naar een betere samenwerking. (1)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik vind het een goede keuze om de nieuwe werkwijzen in te voeren. (2)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ben enthousiast over de nieuwe werkwijzen. (3)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De invoering van de nieuwe werkwijzen gaat te snel. (4)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik vind dat de nieuwe werkwijzen nodig zijn. (5)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik vind dat er voldoende randvoorwaarden aanwezig zijn voor de nieuwe werkwijzen. (6)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

End of Block: Attitude t.o.v. verandering

Start of Block: Tekst voorafgaand aan intentie

T4 De volgende vragen gaan over de mate waarin jij gebruik maakt van de nieuwe werkwijzen.

End of Block: Tekst voorafgaand aan intentie

Start of Block: Intentie tot veranderen Q7 Geef op een schaal van 'helemaal mee oneens' tot 'helemaal mee eens' aan in welke mate je het eens bent met de volgende stellingen:

	Helemaal mee oneens (1)	Mee oneens (2)	Een beetje mee oneens (3)	Neutraal (4)	Een beetje mee eens (5)	Mee eens (6)	Helemaal mee eens (7)
Ik vind van mezelf dat ik open sta voor de de nieuwe werkwijzen. (1)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Momenteel heb ik mijn bedenkingen over de nieuwe werkwijzen. (2)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De nieuwe werkwijzen hebben een positief effect op mijn werk. (3)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik vind dat de nieuwe werkwijzen een positief effect op het CommunicatieLab hebben. (5)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik maak gebruik van de nieuwe werkwijzen. (7)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De nieuwe werkwijzen hebben een negatief effect op mijn prestaties. (6)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

End of Block: Intentie tot veranderen**Start of Block: Inleidende tekst netwerk analyse**

Q52 De volgende vragen gaan over de collega's met wie je communiceert binnen het Communicatielab. Er wordt onderscheid gemaakt tussen collega's met wie je werkgerelateerd communiceert en collega's met wie je niet werkgerelateerd communiceert. We beginnen met de eerste groep.

De antwoorden die je geeft zullen anoniem verwerkt worden en niet zichtbaar zijn voor andere leden van het CommunicatieLab, noch voor je manager.

End of Block: Inleidende tekst netwerk analyse

Start of Block: Werkgerelateerde relaties

Q36

Met welke vijf collega's communiceer je het meest op **werkgerelateerd gebied**?

Q35 Naam collega:

Q33 Hoe vaak communiceer je met deze collega?

- ☐ Meerdere malen per dag (1)
 - ☐ Gemiddeld een keer per dag (2)
 - ☐ Meerdere malen per week (3)
 - ☐ Gemiddeld een keer per week (4)
 - ☐ Minder vaak dan een keer per week (5)
-

Q37 Naam collega:

Q38 Hoe vaak communiceer je met deze collega?

- ☐ Meerdere malen per dag (1)
 - ☐ Gemiddeld een keer per dag (2)
 - ☐ Meerdere malen per week (3)
 - ☐ Gemiddeld een keer per week (4)
 - ☐ Minder vaak dan een keer per week (5)
-

Q39 Naam collega:

Q40 Hoe vaak communiceer je met deze collega?

- ☐ Meerdere malen per dag (1)
 - ☐ Gemiddeld een keer per dag (2)
 - ☐ Meerdere malen per week (3)
 - ☐ Gemiddeld een keer per week (4)
 - ☐ Minder vaak dan een keer per week (5)
-

Q41 Naam collega:

Q42 Hoe vaak communiceer je met deze collega?

- ☐ Meerdere malen per dag (1)
 - ☐ Gemiddeld een keer per dag (2)
 - ☐ Meerdere malen per week (3)
 - ☐ Gemiddeld een keer per week (4)
 - ☐ Minder vaak dan een keer per week (5)
-

Q43 Naam collega:

Q44 Hoe vaak communiceer je met deze collega?

- ☐ Meerdere malen per dag (1)
 - ☐ Gemiddeld een keer per dag (2)
 - ☐ Meerdere malen per week (3)
 - ☐ Gemiddeld een keer per week (4)
 - ☐ Minder vaak dan een keer per week (5)
-

Page

 Break

Q81

Zojuist gaf je aan met welke vijf collega's je **het meest** werkgerelateerd communiceert. Met wie communiceer je nog meer minimaal één keer per twee weken op **werkgerelateerd** gebied? Er is geen maximaal aantal antwoorden.

* De lijst met namen is afkomstig van de administratie en wordt vertrouwelijk behandeld.

- ☐ Alice Moore (1)
- ☐ Anja Haver (13)
- ☐ Anna van Drempt (14)
- ☐ Anna Wamsteeker (15)
- ☐ Anneke van der Ent (16)
- ☐ Anne-Mieke Jansen (18)
- ☐ Arnout Guns (19)
- ☐ Ary André (228)
- ☐ Astrid van Lieshout (20)
- ☐ Barbara Heijtveldt (21)
- ☐ Barbara Nathan (22)
- ☐ Bianca Deij (220)
- ☐ Björn Hählen (23)
- ☐ Borre Benjamins (24)
- ☐ Caroline Hillen (25)
- ☐ Charida Moelchand (26)
- ☐ Christel van der Heijden (27)
- ☐ Cindy Hardeman (155)
- ☐ Claudia Hoezee (28)
- ☐ Cleo Vissers-Brun (29)
- ☐ Connie van Ballegooijen (30)
- ☐ Conny Luhulima (219)
- ☐ Corinne in 't Veld (31)
- ☐ Crool Schaeffers (32)
- ☐ Daan Bonenkamp (33)
- ☐ Desiree Dijs (34)
- ☐ Didi Cobussen (35)
- ☐ Didi Corver (36)
- ☐ Drissia Bouhiouf (224)
- ☐ Edwin van der Hoeven (38)
- ☐ Edwin van der Post (39)
- ☐ Eric Stolwijk (41)
- ☐ Ernst van den Berg (167)
- ☐ Esther Andoetoe (42)
- ☐ Esther Habers (43)
- ☐ Eugene Noya (44)
- ☐ Eva Hartman (45)
- ☐ Femke van den Hoek Martens (46)
- ☐ Ferry Taal (48)
- ☐ Fleur de Bruijn (49)
- ☐ Floortje Oostervink (50)
- ☐ Frank van der Woude (51)
- ☐ Frank Welling (52)
- ☐ Frans van Hilten (53)
- ☐ Leonie van der Plas (80)
- ☐ Lia Bos van Aalst (81)
- ☐ Linda Peeters (82)
- ☐ Linda van Deursen (225)
- ☐ Lisa Oosterdijk (83)
- ☐ Lisette Blijleven (84)
- ☐ Lisette Hoogstad (85)
- ☐ Lodewijk van Noort (86)
- ☐ Luuk Helleman (168)
- ☐ Maite Le Loux (87)
- ☐ Manon Baan (88)
- ☐ Manon Slot (89)
- ☐ Marc Mathies (90)
- ☐ Marco Hanegraaff (91)
- ☐ Margaret Voll (92)
- ☐ Margot Kemp (93)
- ☐ Marianne Heyink (169)
- ☐ Marielle Rillaerts (94)
- ☐ Mariella Berghuis (229)
- ☐ Marije Boon van der Kuij (95)
- ☐ Marije de Vries (96)
- ☐ Marilou Koster (97)
- ☐ Marjolijn van de Wetering Nobel (226)
- ☐ Marlies Nukaj Lamfers (98)
- ☐ Marloes de Klerk (99)
- ☐ Martin Kievit (100)
- ☐ Martine Linnemeijer (101)
- ☐ Maxim Dalmeijer (102)
- ☐ Melissa Valk (103)
- ☐ Melita Mulder (104)
- ☐ Michel Smits (105)
- ☐ Michiel Reijnen (106)
- ☐ Mieke Wytema (107)
- ☐ Minke Posthuma (108)
- ☐ Mireille Schipper Evers (109)
- ☐ Mirjam Artist (171)
- ☐ Mirjam Garconius (110)
- ☐ Monica Rijnenberg Kienhuis (112)
- ☐ Monique Schoelitsz (113)
- ☐ Nadia van Teffelen (115)
- ☐ Nanny van den Boogaart (117)
- ☐ Natascha Jansen (118)
- ☐ Nathalie Nuiten (120)
- ☐ Nazihah Janmohamed (121)

- | | |
|--|---|
| ☐ Freya Jongmans (54) | ☐ Nicolette Stoel (122) |
| ☐ Gabriele Rijsemus (55) | ☐ Patricia Verkade (124) |
| ☐ Gabrielle Seip van den Hurk (56) | ☐ Patrick Rancuret (125) |
| ☐ Gérald Rensink (57) | ☐ Paula Anastacio Palaio (126) |
| ☐ Githa Mourits Innemee (58) | ☐ Paula van Dael (127) |
| ☐ Hanneke de Korte (60) | ☐ Paulette van den Berg (128) |
| ☐ Hein van der Steur (61) | ☐ Peter Lambooi (129) |
| ☐ Henri Relyveld (63) | ☐ Peter Sips (130) |
| ☐ Herbert Brinkman (64) | ☐ Petra Sevinga (131) |
| ☐ Ilona Moeksis (65) | ☐ Rachelle Harel (132) |
| ☐ Ilse van Beest (66) | ☐ Renée van Gestel (134) |
| ☐ Ing Lim (170) | ☐ Richard Vogeler (135) |
| ☐ Inge Toussaint (67) | ☐ Rob Verbaan (136) |
| ☐ Inge van den Dobbelsteen (68) | ☐ Ronald Gonsalves (137) |
| ☐ Irene Hoogland (6) | ☐ Sandra Slagboom (140) |
| ☐ Irene Sloof (7) | ☐ Sander Dorst (285) |
| ☐ Irmgard Jansen (8) | ☐ Sharon Mangkoewihardjo (142) |
| ☐ Ismay Gossen (2) | ☐ Sibel Kilinc (143) |
| ☐ Jan Verbeek (3) | ☐ Sijke Verhagen (144) |
| ☐ Jetty Scholten (4) | ☐ Suzan van den Hoogen (145) |
| ☐ Joep van Ool (5) | ☐ Suzanne Breukel (146) |
| ☐ Joke Keus Donkervoort (69) | ☐ Sylvia Smithuis (147) |
| ☐ Jolanda Harfterkamp de Meulder (70) | ☐ Tanja Korevaar (148) |
| ☐ Jona Olejniczak (71) | ☐ Tanja van Ewijk van Stoltz (149) |
| ☐ Jorien Veenstra (72) | ☐ Thijs Berends (150) |
| ☐ Joyce Nanhkoesingh (73) | ☐ Timo Waarsenburg (151) |
| ☐ Joyce Nolten Lansing (74) | ☐ Toni de Klerk (152) |
| ☐ Karin Tempelaar (76) | ☐ Trix Krafft de Vries Kanis (218) |
| ☐ Karima el Haddouchi (227) | ☐ Wilma Toet (221) |
| ☐ Karleen Dries (77) | ☐ Yolanda van Mil (153) |
| ☐ Kim Voerman (78) | ☐ Yvonne van Dongen (154) |
| ☐ Leonie Otto (79) | |

End of Block: Werkgerelateerde relaties

Start of Block: Tekst

Q57 Net heb je aangevinkt met wie je werkgerelateerd communiceert. Nu volgt er een vraag over **niet werkgerelateerde** communicatie.

End of Block: Tekst

Start of Block: Niet werk gerelateerde relaties

Q53 Geef hieronder aan met welke 10 collega's je het meest communiceert op **niet werkgerelateerd** gebied.

Q55 Naam collega:

Q54 Hoe vaak communiceer je met deze collega?

- ☐ Meerdere malen per dag (1)
- ☐ Gemiddeld een keer per dag (2)
- ☐ Meerdere malen per week (3)
- ☐ Gemiddeld een keer per week (4)
- ☐ Minder vaak dan een keer per week (5)

Q56 Naam collega:

Q57 Hoe vaak communiceer je met deze collega?

- ☐ Meerdere malen per dag (1)
 - ☐ Gemiddeld een keer per dag (2)
 - ☐ Meerdere malen per week (3)
 - ☐ Gemiddeld een keer per week (4)
 - ☐ Minder vaak dan een keer per week (5)
-

Q58 Naam collega:

Q59 Hoe vaak communiceer je met deze collega?

- ☐ Meerdere malen per dag (1)
 - ☐ Gemiddeld een keer per dag (2)
 - ☐ Meerdere malen per week (3)
 - ☐ Gemiddeld een keer per week (4)
 - ☐ Minder vaak dan een keer per week (5)
-

Q60 Naam collega:

Q61 Hoe vaak communiceer je met deze collega?

- ☐ Meerdere malen per dag (1)
 - ☐ Gemiddeld een keer per dag (2)
 - ☐ Meerdere malen per week (3)
 - ☐ Gemiddeld een keer per week (4)
 - ☐ Minder vaak dan een keer per week (5)
-

Q62 Naam collega:

Q63 Hoe vaak communiceer je met deze collega?

- ☐ Meerdere malen per dag (1)
 - ☐ Gemiddeld een keer per dag (2)
 - ☐ Meerdere malen per week (3)
 - ☐ Gemiddeld een keer per week (4)
 - ☐ Minder vaak dan een keer per week (5)
-

Q64 Naam collega:

Q65 Hoe vaak communiceer je met deze collega?

- ☐ Meerdere malen per dag (1)
 - ☐ Gemiddeld een keer per dag (2)
 - ☐ Meerdere malen per week (3)
 - ☐ Gemiddeld een keer per week (4)
 - ☐ Minder vaak dan een keer per week (5)
-

Q68 Naam collega:

Q69 Hoe vaak communiceer je met deze collega?

- ☐ Meerdere malen per dag (1)
 - ☐ Gemiddeld een keer per dag (2)
 - ☐ Meerdere malen per week (3)
 - ☐ Gemiddeld een keer per week (4)
 - ☐ Minder vaak dan een keer per week (5)
-

Q64 Naam collega:

Q65 Hoe vaak communiceer je met deze collega?

- ☐ Meerdere malen per dag (1)
 - ☐ Gemiddeld een keer per dag (2)
 - ☐ Meerdere malen per week (3)
 - ☐ Gemiddeld een keer per week (4)
 - ☐ Minder vaak dan een keer per week (5)
-

Q66 Naam collega:

Q67 Hoe vaak communiceer je met deze collega?

- ☐ Meerdere malen per dag (1)
 - ☐ Gemiddeld een keer per dag (2)
 - ☐ Meerdere malen per week (3)
 - ☐ Gemiddeld een keer per week (4)
 - ☐ Minder vaak dan een keer per week (5)
-

Q68 Naam collega:

Q69 Hoe vaak communiceer je met deze collega?

- ☐ Meerdere malen per dag (1)
- ☐ Gemiddeld een keer per dag (2)
- ☐ Meerdere malen per week (3)
- ☐ Gemiddeld een keer per week (4)
- ☐ Minder vaak dan een keer per week (5)

Page _____

Break

End of Block: Niet werk gerelateerde relaties

Start of Block: Anonimiteit

Q28 Om je anonimiteit te waarborgen vragen we je om een bijnaam voor jezelf te bedenken. Deze bijnaam wordt getoond in de visuele weergave van de resultaten die voor iedereen beschikbaar komt. Op deze manier ben je voor jezelf wel herkenbaar, maar voor anderen niet. Kies een bijnaam die je collega's niet herkennen.

Q29 Voor de visuele weergave van de resultaten gebruiken we alleen gekozen bijnamen. Mag de onderzoeker ook weten wat je echte naam is? Dit kan in sommige gevallen handig zijn, bijvoorbeeld als er nog vragen achteraf zijn.

- ☐ Ja, ik geef hier toestemming voor. (1)
- ☐ Nee, liever niet. (2)

Display This Question:

If Voor de visuele weergave van de resultaten gebruiken we alleen gekozen bijnamen. Mag de onderzoek... = Ja, ik geef hier toestemming voor.

Q77 Mijn echte naam is:

End of Block: Anonimiteit

Start of Block: Einde

Q30 Bedankt voor het meedoen aan deze enquête. We gaan snel aan de slag met het verwerken van de resultaten. In juni zal ik, Sander, mijn bevindingen presenteren. Hiervoor ontvang je nog een uitnodiging. Heb je in de tussentijd nog vragen of wil je meer weten over Social Network Analysis? Voel je vrij om vragen te stellen. Ik ben regelmatig in het Lab te vinden of te bereiken via sander.dorst@denhaag.nl.

End of Block: Einde