

# Self-Monitoring in het netwerk

Een onderzoek naar de bruikbaarheid van de Self-Monitoring Scale bij het verkrijgen van inzicht in sociale netwerken

Verwijderd: het effect

28 december 2010

Open Universiteit Nederland  
Managementwetenschappen  
Implementation- and changemanagement

Afstudeeropdracht

Student: H.(Heidi) Verschoor  
Studentnummer: 834228488

Begeleider: Dhr. prof. dr. A. (Arjan) van Rheede  
Medebeoordelaar: Dhr. drs. M.A. Kieft

27-9-2011

1/48

Versie 3.0

# Inhoudsopgave

<i>Samenvatting</i>	<b>4</b>
<b>1. Inleiding</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Inleiding</b>	<b>5</b>
<b>1.2 Plaatsing in de literatuur</b>	<b>5</b>
1.2.1 Inleiding	5
1.2.2 Sociaal constructionisme	7
1.2.3 Sociale netwerktheorie	7
1.2.4 Self-Monitoring	8
1.2.5 Zelfkonfrontatiemethode	8
1.2.6 Conclusie	9
<b>1.3 Doelstelling en relevantie</b>	<b>9</b>
<b>1.4 Vraagstelling</b>	<b>10</b>
<b>1.5 Onderzoeksmodel</b>	<b>10</b>
<b>2. Literatuuronderzoek</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Inleiding</b>	<b>12</b>
<b>2.2 Sociale netwerken</b>	<b>12</b>
2.2.1 Inleiding	12
2.2.2 Binnenkant van de organisatie	13
2.2.3 Communities	13
2.2.4 Conclusie	14
<b>2.3 Betekenisgeving</b>	<b>14</b>
2.3.1 Inleiding	14
2.3.2 Betekenissen	14
2.3.3 Welke rol spelen betekenissen	15
2.3.4 Conclusie	16
<b>2.4 Self-Monitoring</b>	<b>16</b>
2.4.1 Inleiding	16
2.4.2 Self-Monitoring	17
2.4.3 High Self-Monitor en low Self-Monitor	18
2.4.4 Self-Monitoring Scale	19
2.4.5 Validiteit Self-Monitoring Scale	19
2.4.6 Self-Monitoring in netwerken en bij betekenisgeving	20
2.4.7 Conclusie	21
<b>2.5 Hoe zijn de elementen aan elkaar gerelateerd?</b>	<b>21</b>
2.5.1 Inleiding	21
2.5.2 Betekenisgeving	21
2.5.3 Sociaal netwerk	21
2.5.4 Self-Monitoring	22
2.5.5 Emoties	22
2.5.6 Conclusie	23

<b>3. Onderzoek en methodologie</b>	<b>24</b>
<b>3.1 Inleiding</b>	<b>24</b>
<b>3.2 Onderzoek en methodologie</b>	<b>24</b>
3.2.1 Inleiding	24
3.2.2 Sociale netwerken en betekenisgeving	24
3.2.3 Self-Monitoring	25
3.2.4 Emoties	26
3.2.5 Plaatsing en beperkingen	27
<b>3.3 Onderzoekscase</b>	<b>27</b>
<b>3.4 Onderzoeksproces</b>	<b>28</b>
<b>4. Resultaat en analyse</b>	<b>31</b>
<b>4.1 Inleiding</b>	<b>31</b>
<b>4.2 Resultaten</b>	<b>31</b>
4.2.1 Inleiding	31
4.2.2 Netwerk	31
4.2.3 Betekenissen	33
4.2.4 Self-Monitoring	33
4.2.5 Zelfkonfrontatiemethode	34
<b>4.3 Analyse</b>	<b>35</b>
4.3.1 Inleiding	35
4.3.2 Netwerk	35
4.3.3 Betekenisgeving	36
4.3.4 Self-Monitoring	39
4.3.5 Zelfkonfrontatiemethode	39
4.3.6 Samenhang	39
<b>5. Discussie en conclusie</b>	<b>41</b>
<b>5.1 Inleiding</b>	<b>41</b>
<b>5.2 Discussie over resultaten en methoden</b>	<b>41</b>
5.2.1 Respons	41
5.2.2 Deelnemers	41
5.2.3 Change Mirror en Synthetron	42
5.2.4 Self-Monitoring Scale en Zelfkonfrontatiemethode	42
5.2.5 Ondersteuning	43
<b>5.3 Conclusie en aanbevelingen</b>	<b>43</b>
5.3.1 Conclusie	43
5.3.2. Aanbevelingen	44
<b>Begrippen</b>	<b>45</b>
<b>Literatuurlijst</b>	<b>46</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>48</b>

## Samenvatting

Veel onderzoek is gedaan naar menselijke gedragingen en de motivatie daarachter. De wetenschapper Snyder (1986) is na vele jaren onderzoek overtuigd van het feit dat er twee soorten mensen zijn: Mensen die in alle situaties zichzelf willen blijven en mensen die zich aan elke situatie aanpassen.

Dit onderzoek richt zich op de vraag of de mate van Self-Monitoring (de motivatie voor gedrag), welke kan worden bepaald met behulp van de Self-Monitoring Scale, een verklaring en dus inzicht kan geven in de (fysieke) plaats van mensen in een sociaal netwerk. Ook wordt aandacht besteed aan de affectieve kant, met behulp van de Zelfkonfrontatiemethode.

Verschillende wetenschappers menen dat mensen betekenis geven aan gebeurtenissen door erover met elkaar te praten. Anderen dichten een belangrijke rol toe aan de persoonlijkheid van het individu. De verschillende inzichten geven aanleiding tot onderzoek, waarbij de betekenissen worden gemeten: Hebben de mensen met dezelfde motivatie voor gedrag, dezelfde betekenissen? Of is het de fysieke plaats in het sociale netwerk, die zorgt voor overeenkomsten en verschillen in betekenissen?

Op de hoofdvraag: *Wat kan Self-Monitoring bijdragen aan het verkrijgen van inzicht in sociale netwerken?* kan helaas geen volledig en eenduidig antwoord worden gegeven.

Ondanks alle energie die is gestoken in het veldonderzoek, hebben te weinig medewerkers van de vestiging Waterland van Arriva Openbaar Vervoer, mee gedaan aan het onderzoek om het netwerk volledig in kaart te kunnen brengen en conclusies te kunnen trekken over de posities. Hierdoor vervalt een groot deel van het beoogde resultaat van dit onderzoek.

Het aantal respondenten is te klein om stellige uitspraken te doen over de overeenkomsten van betekenissen in de verschillende groepen, maar de reciproke groepen tonen onderling en met de restgroep de meeste significante verschillen. Dit suggereert een bevestiging van de theorieën van Homan en Rentsch (1990), dat mensen die met elkaar omgaan vaker dezelfde mening hebben en de mensen in andere groepen een andere mening.

Door de uitspraken over betekenissen te koppelen met de persoonlijkheidskenmerken, kan los van het netwerk wel een aantal conclusies worden getrokken uit de verzamelde gegevens. Hiervoor is gezocht naar overeenkomsten in betekenis tussen en binnen verschillende groepen.

Het vermoeden dat persoonlijkheidskenmerken een indicatie zijn voor de plaats van iemand in het sociale netwerk, en naast de invloed van mensen die met elkaar in contact staan een belangrijke rol spelen bij betekenisgeving, kan helaas niet worden bevestigd op basis van dit onderzoek.

Het is wenselijk om verder onderzoek te doen naar de bruikbaarheid van de Self-Monitoring Scale voor het verkrijgen van inzicht in sociale netwerken.

# 1. Inleiding

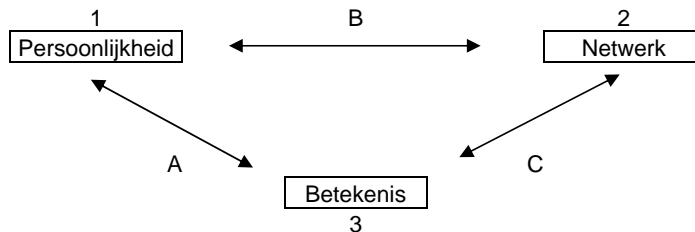
## 1.1 Inleiding

*The image of myself which I try to create in my own mind in order that I may love myself is very different from the image which I try to create in the minds of others in order that they love me. W.H. Auden (Prologue: The Birth of Architecture 1966)*

Veel onderzoek is gedaan naar menselijke gedragingen en de motivatie daarachter. De wetenschapper Snyder (1986) is na vele jaren onderzoek overtuigd van het feit dat er twee soorten mensen zijn: Mensen die in alle situaties zichzelf willen zijn en mensen die zich aan elke situatie willen aanpassen.

Dit onderzoek richt zich op de vraag of dit verschil in motivatie voor gedrag (persoonlijkheidskenmerk) een rol speelt bij en dus inzicht kan geven in:

- de (fysieke) plaats van deze mensen in het sociale netwerk en
- de betekenis die 'verschillende persoonlijkheden' geven aan gebeurtenissen.



Figuur 1 Het onderzoeksgebied

## 1.2 Plaatsing in de literatuur

### 1.2.1 Inleiding

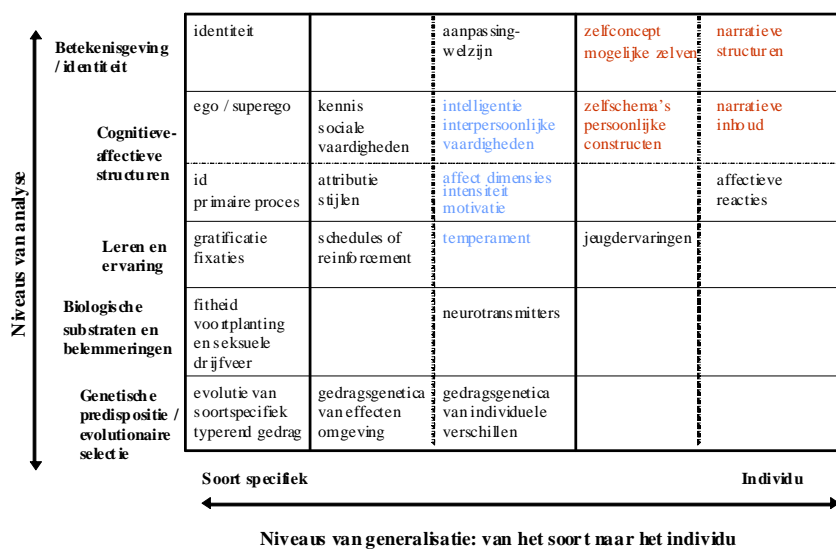
Een veranderaar krijgt bij diepe interventies in organisaties, ook te maken met de onderkant van de ijsberg, die staat voor de sociaal-psychologische kanten van (inter)persoonlijk gedrag van de medewerkers (Vrieling). Het proces van wederzijds begrijpen waarin pluriformiteit, meerstemmigheid en doorgaande interacties, mensen in staat stellen nieuwe betekenissen te geven aan hun handelen en denken en aan de complexiteit van het (re)organiseren en de vraagstukken die daarmee zijn verbonden (Boonstra, 2000).

Voor begrip van (inter)persoonlijk gedrag in organisaties, is het nuttig te weten hoe nieuwe betekenissen ontstaan. Wetenschappers geven daarvoor verschillende verklaringen. Rentsch (1990) verklaart in haar onderzoek dat mensen die met elkaar omgaan, organisatorische gebeurtenissen hetzelfde interpreteren en dat andere groepen dezelfde gebeurtenissen anders interpreteren. Homan (2006) zegt dat mensen betekenis geven aan gebeurtenissen, door er met anderen over te praten. Maar Kets de Vries en Balazs (2005) stellen dat elk organisatielid een unieke programmering heeft, die de persoon helpt betekenis te geven aan alle aspecten van de werkelijkheid.

De verschillende inzichten geven aanleiding tot een aantal vragen:  
 Welke mensen hebben een gedeelde betekenis: Degenen die regelmatig (informeel) met elkaar praten (sociaal netwerk) of degenen die dezelfde motivatie hebben voor gedrag (persoonlijkheid)? Geeft het door Snyder (1974) genoemde verschil in persoonlijkheid (de motivatie voor gedrag) een indicatie voor de plaats van het individu in het sociale netwerk?

In de literatuur over deze thematiek is pas de laatste jaren meer aandacht besteed aan persoonlijkheidskenmerken van het individu in relatie tot zijn of haar plaats in het sociale netwerk (o.a. Doeven-Eggens, 2008, Day, 2006, Mehra, 2001). Bij die publicaties (Jansen en De Waal, 2002) waar persoonlijkheidskenmerken in relatie zijn gebracht met gedragingen (bij bijvoorbeeld organisatieveranderingen) wordt niet vaak belang gehecht aan het effect van sociale groepen. In publicaties over groepsgedrag (Werkman, Boonstra en Elving, 2005) gaat het vooral om de mogelijke interventies en leiderschap- en managementstijlen die kunnen worden ingezet om betrokken medewerkers te doen veranderen in de richting van de door het management geformuleerde doelstellingen. De aandacht voor betekenisgevende dynamieken die zich informeel in organisaties afspelen is minimaal.

Figuur 2 geeft een overzicht van vrijwel alle benaderingen die in de literatuur te vinden zijn over de vraag waar menselijk gedrag vandaan komt. Het blauwe gebied is van de persoonlijkheidstheorieën. De cognitieve theorieën bevinden zich in het gebied van de rode letters. Dit onderzoek bevindt zich op het snijvlak van beide.



Figuur 2 (vrij naar Revelle,1995): Positionering van de verschillende benaderingen van persoonlijkheid.

Dit onderzoek kijkt naar de motivatie voor gedrag (1), de fysieke plaats in het sociale netwerk (2) en meet de overeenkomsten en verschillen in betekenissen (3). Hebben de mensen met dezelfde motivatie voor gedrag dezelfde betekenissen (A)? Of is het de fysieke plaats in het netwerk, die zorgt voor overeenkomsten en verschillen in betekenissen (C)? Wellicht geeft de motivatie voor gedrag een indicatie voor de (fysieke) plaats in het (sociale) netwerk (B).

Een aantal theorieën (ook vanuit andere wetenschappelijke invalshoeken) kan een bijdrage leveren aan de kennis over sociale netwerken en betekenisgeving. Hierna een beknopt overzicht van de voor dit onderzoek gekozen invalshoeken.

### 1.2.2 Sociaal constructionisme<sup>1</sup>

In de cognitieve psychologie gaat men uit van de betekeniscreërende capaciteiten van de mens. Mensen reageren niet blind op externe prikkels en op objectieve werkelijkheid, maar creëren er een beeld van (perceptie), een betekenisgeving. Ieder mens doet dat in zichzelf en creëert zijn of haar eigen waarheid (Rigter, 2008).

Het sociaal constructionisme gaat ook uit van de betekeniscreërende capaciteiten van de mens, met dit verschil dat mensen tot betekenisgeving komen door met anderen over die betekenissen te onderhandelen (Homan, 2006). Een sociaal proces, waardoor een gedeelde betekenis ontstaat bij mensen. Deze gedeelde betekenissen worden middels interactieprocessen in stand gehouden.

Voor uitwisseling van inzichten en de ontwikkeling van kennis zijn meervoudigheid en variëteit een wezenlijke bron voor vernieuwing. Het sociaal constructionisme pleit hiervoor (Boonstra, 2000). Variatie is de sleutel tot ontwikkeling (Obstfeld, 2005). Voor het realiseren van ontwikkelingen (verandering), is inzicht in bestaande betekenissen nodig om variatie te kunnen toevoegen.

### 1.2.3 Sociale netwerktheorie

Ontwikkelingen in organisaties zijn vaak een proces van het creëren van nieuwe sociale verbindingen tussen mensen, ideeën en bronnen waarover ze beschikken (Obstfeld, 2005).

De netwerktheorie richt zich vooral op de aan- of afwezigheid van relaties tussen actoren op een bepaald tijdstip en de effecten die dat heeft op gedrag. De achterliggende aanname is, dat activiteiten die actoren ondernemen in een netwerk, een functie zijn van de aard van dat netwerk en de plaats die actoren in dat netwerk innemen (Homan, 2006).

Verschillende (posities in) sociale netwerken geven verschillende kansen en problemen. In een dicht netwerk bijvoorbeeld, is actie mogelijk, maar komen weinig nieuwe ideeën binnen. In een open/dun netwerk zijn veel ideeën, maar weinig mogelijkheden tot actie (Obstfeld, 2005). Volgens Doeven-Eggens (2008) zijn netwerkentypologieën nog niet vaak empirisch onderzocht, dus het is niet duidelijk welke types de mogelijkheid geven om verschillende variabelen van persoonlijke netwerken te laten zien.

---

<sup>1</sup> Het verschil tussen sociaal constructionisme en sociaal constructivisme kan kort worden beschreven. Bij sociaal constructivisten gaat het om de betekenis die mensen meekrijgen uit interactie met anderen. Sociaal constructionisten stellen dat de gedeelde betekenissen er alleen zijn op die plaats, dat tijdstip en met die mensen. Homan (2006) zou zeggen: Bij de constructivisten zit betekenis tussen de oren en bij de constructionisten tussen de neuzen.

Voor onderzoek naar de relatie tussen netwerken en betekenisgeving hebben Homan en zijn collega's een meetinstrument ontwikkeld<sup>2</sup>, dat ook in dit onderzoek wordt gebruikt (zie hoofdstuk 3).

Onderzoek naar de rol van persoonlijkheidskenmerken hierbij, is voorzover ik weet, (nog) niet gedaan. Dit heeft ook te maken met het feit dat sociaal constructionisten vinden dat iemands 'persoonlijkheid' tot stand komt in de sociale context waarin hij of zij zich bevindt en dus niet vaststaat en gemeten kan worden. Meer hierover in paragraaf 1.2.6.

### **1.2.4 Self-Monitoring**

Day (2006) concludeert dat recente studies naar persoonlijkheid in organisatiepsychologie vrijwel volledig zijn gebaseerd op de Big Five, waarmee andere persoonlijkheidsvariabelen die daaraan niet zijn gerelateerd, worden uitgesloten.

Doeven-Eggens et al. (2008) constateren dat persoonlijkheid een andere rol speelt in sociale netwerken, dan bij 1-op-1 relaties. Het vormen en in stand houden van meerdere relaties vergt andere vaardigheden en die behoren toe aan andere persoonlijkheidskenmerken. Het is nog niet duidelijk of en hoe persoonlijkheid de compositie van netwerken beïnvloed (Doeven-Eggens, 2008).

De mate van Self-Monitoring typeert personen en geeft een indicatie voor hoe mensen met informatie en relaties<sup>3</sup> omgaan (Snyder, 1986). Een high Self-Monitor is iemand die per situatie zijn gedrag weet aan te passen. Hij is gevoelig voor sociale en interpersoonlijke signalen en heeft de capaciteit om te zien wat andere mensen van hem verwachten. Een low Self-Monitor beschikt niet over de mogelijkheid (of de wil) om zijn eigen presentatie af te stemmen op de sociale omgeving. Hij is minder geneigd sociale normen na te leven. Zijn gedrag is een afspiegeling van de ware gevoelens.

De Self-Monitoring Scale (SMS) van Mark Snyder (1974) is al meer dan dertig jaar veel gebruikt om verklaringen te vinden voor het gedrag van mensen in sociale situaties.

### **1.2.5 Zelfkonfrontatiemethode**

Een analyse van de binnenkant van organisatieverandering zonder aandacht te besteden aan de affectieve kant van veranderprocessen is volgens Homan (2006) te eenzijdig. Beweging in organisaties zal altijd de zelfbeleving van mensen in meer of mindere mate bedreigen en men zal zich fanatiek verdedigen tegen de angstgevoelens die dat oproept.

De Zelfkonfrontatiemethode (Hermans, 1995) is gebaseerd op de Waarderingstheorie welke veronderstelt dat elke waardering een gevoelscomponent heeft, die onlosmakelijk verbonden is. Emoties, geassocieerd met waarderingen, kunnen daardoor de grondmotieven (Zelf- en Ander-motief) op het latente niveau blootleggen.

Naar aanleiding van een onderzoek naar de rol van emotie (De Groot, 2008) en de wens van Homan en collega's om meer onderzoek te doen naar de relatie tussen cognitie en affectie, is in dit onderzoek de Zelfkonfrontatiemethode (ZKM) als extra dimensie toegevoegd.

Een uitleg over de rol van emotie in betekenisprocessen, om de Zelfkonfrontatiemethode te kunnen begrijpen, is te vinden in het afstudeeronderzoek van De Groot (2008).

---

<sup>2</sup> Change Mirror (zie hoofdstuk 3)

<sup>3</sup> betekenissen en netwerk



De Zelfkonfrontatiemethode geeft inzicht in de relatie tussen het grondmotief en een eventuele belemmering van iemand, zijn of haar plaats in het sociale netwerk en de manier waarop hij of zij betekenis geeft aan gebeurtenissen. Ook wordt het verband gemeten tussen de mate van Self-Monitoring en het grondmotief en/of een eventuele belemmering.

### **1.2.6 Conclusie**

In het klinisch paradigma van Kets de Vries en Balazs (2005) erkennen ook zij de menselijke factor. Net als Homan (2006) wijzen de schrijvers op de latente processen die door veel (rationele) onderzoekers worden ontkend of gesimplificeerd. Maar naast het interpersoonlijke proces, benoemen zij de sterke invloed van het motivationele behoeftesysteem (het unieke stelsel van drijfveren voor het denken, voelen en doen van mensen). Snyder (1987) noemt dat de Self, waarmee een ieder zich onderscheidt van anderen en betekenis geeft aan ervaringen.

Bij dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van theorieën uit het sociaal constructionisme en van elementen uit de persoonlijkheidsleer. Aanhangers van de persoonlijkheidsleer zijn ervan overtuigd dat we ‘ingebakken’ persoonlijkheidskenmerken hebben, die zich altijd en overal manifesteren, terwijl de sociaal constructionisten vinden dat iemands ‘persoonlijkheid’ juist helemaal niet vast ligt, maar tot stand komt afhankelijk van de sociale context waarin iemand zich bevindt. Hoewel de sociaal constructionist zich hiertegen zal afzetten, onderzoek ik of Self-Monitoring een verklarende variabele kan zijn in hun verhaal.

Volgens de theorie van het sociaal constructionisme ontstaat betekenisgeving in interactie tussen mensen. De sociale netwerktheorie zegt dat activiteiten die actoren ondernemen in een netwerk, een functie zijn van de aard van dat netwerk en de plaats die actoren in dat netwerk innemen. Nieuwe betekenissen zijn van belang om te komen tot ontwikkeling.

De betekenis die iemand geeft aan een gebeurtenis (3) kan worden bepaald door de mensen met wie hij of zij van gedachten wisselt (2) en/of door aspecten van zijn of haar persoonlijkheid (1).

### **1.3 Doelstelling en relevantie**

Dit onderzoek wil bijdragen aan de studie naar de structuur van de onderlinge relaties tussen actoren in een netwerk en wordt uitgevoerd aan de hand van een literatuurstudie, aangevuld met praktijktoepassingen van verschillende meetinstrumenten (Change Mirror, Self-Monitoring Scale en Zelfkonfrontatiemethode).

Het onderzoek is theoretisch relevant, omdat het een bijdrage levert aan het in kaart brengen van een mogelijke relatie tussen de plaats van mensen in een netwerk en (gedeelde) betekenissen. Hierbij gaat het specifiek over de mogelijke verklaring die bepaalde aspecten van de persoonlijkheid (de mate van Self-Monitoring en het grondmotief) hiervoor kunnen geven.

In de bestaande wetenschappelijke literatuur over sociale netwerken en betekenisgeving wordt gewezen op de behoefte aan en het belang van meer (empirisch) onderzoek op dit gebied (zie paragraaf 1.2).

Dit onderzoek heeft praktische relevantie voor de organisatie waar het onderzoek heeft plaatsgevonden. Een ander praktisch belang van deze afstudeeropdracht is de poging een bruikbaar meetinstrument (Self-Monitoring Scale) te vinden, waarmee meer inzicht te verkrijgen is in sociale netwerken.

## 1.4 Vraagstelling

Onderzoeksvraag:

*Wat kan Self-Monitoring bijdragen aan het verkrijgen van inzicht in sociale netwerken?*

Deelvragen:

- a) Wat is het verband tussen sociale netwerken (2), betekenissen (3) en Self-Monitoring (1)?
- b) Hoe doe je onderzoek naar de mate van Self-Monitoring (1), de plaats van iemand in het sociale netwerk (2) en de (gedeelde) betekenis (3) die men heeft bij gebeurtenissen in de organisatie?
- c) Zijn patronen te ontdekken tussen deze elementen?

Het antwoord op deelvraag a) wordt gegeven in hoofdstuk 2 en verduidelijkt waar het over gaat in dit onderzoek. Hierbij wordt uitleg gegeven over de dimensie die ik wil toevoegen voor het verkrijgen van inzicht in sociale netwerken en gedeelde betekenissen. Ook wordt beschreven hoe met behulp van de gevonden wetenschappelijke literatuur, relaties kunnen worden gelegd tussen de elementen. Vraag b) wordt, aan de hand van een casus, beantwoord in hoofdstuk 3 Onderzoek en methodologie, waarna in hoofdstuk 4 resultaat en analyse en in hoofdstuk 5 discussie en conclusie volgen over de ontdekte patronen.

Het gehele onderzoek wordt schematisch weergegeven in paragraaf 1.5.

## 1.5 Onderzoeksmodel

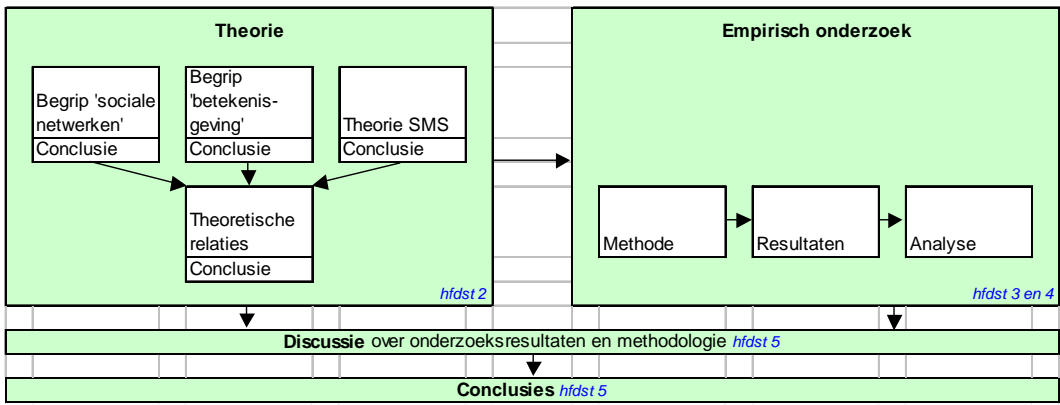
De centrale vraag van dit onderzoek is of Self-monitoring inzicht geeft in betekenisgeving en of Self-Monitoring inzicht geeft in de (fysieke) plaats van iemand in het sociale netwerk. Daarvoor wordt onderzocht of een aantoonbaar verband is tussen de mate van Self-Monitoring, gedeelde betekenissen en de plaats in het netwerk.

Het onderzoek bestaat uit de volgende stappen: De betekenissen van de medewerkers van Arriva Waterland in kaart brengen met behulp van een gestructureerde online discussie (Synthetron). De belangrijkste betekenissen daarvan gebruiken om gedeelde betekenissen en het netwerk in kaart te brengen.

Dit onderzoek bestaat uit een literatuurstudie en een empirisch onderzoek. In figuur 3<sup>4</sup> zijn de verschillende onderdelen en de hoofdstukken waarin deze worden besproken, overzichtelijk in beeld gebracht.

---

<sup>4</sup> Vrij naar De Groot 2008



Figuur 3: Onderzoeksmodel

## 2. Literatuuronderzoek

### 2.1 Inleiding

Dit onderzoek gaat over de samenhang van sociale netwerken, betekenisgeving en persoonlijkheid. Meer specifiek over de plaats die iemand heeft in het netwerk, de betekenisgevingen en de mate van Self Monitoring.

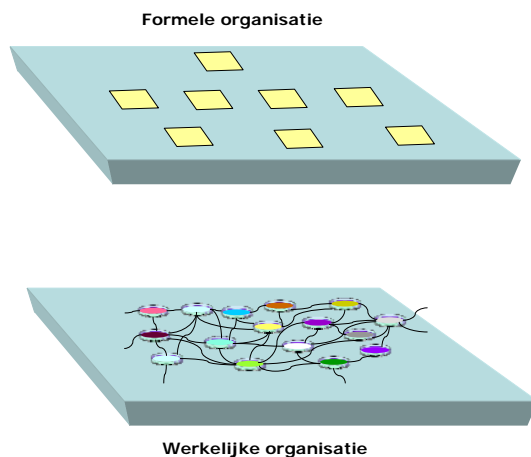
In de literatuur zijn geen publicaties aangetroffen die ingaan op het verband tussen deze drie elementaire onderdelen voor organisatieontwikkeling. Wel zijn er studies naar de onderdelen afzonderlijk en deze elementen in andere verbanden.

De theorieën van Homan en Snyder (1986) vormen de basis voor dit onderzoek. In dit hoofdstuk worden de onderdelen en hun relatie besproken aan de hand van relevante literatuur.

### 2.2 Sociale netwerken

#### 2.2.1 Inleiding

Veel onderzoekers en veranderaars zijn gericht op de 'buitenkant' van gebeurtenissen in organisaties. Daarmee wordt bedoeld de formele veranderplannen, informatie van het management, technische veranderingen en workshops waarin medewerkers wordt verteld wat de bedoeling is. Medewerkers worden beschouwd als onderdelen van het geheel, passieve entiteiten, die vanuit zichzelf niet willen of kunnen aanpassen aan ontwikkelingen.



Figuur 4: Formele organisatie en informele (werkelijke) organisatie uit Wolkenridders van Homan

Onbewuste en onzichtbare psychodynamische processen en structuren beïnvloeden het gedrag van individuen en groepen in organisaties. Veel studies naar organisaties vermijden het onderbewuste en ontkennen de impact ervan op zaken en politiek gedrag, sociale dynamieken en resultaten. Bij het ontkennen van de realiteit van latente processen in organisaties, bij het weigeren om deze processen bewust en mee te nemen in de conceptuele mappingen, houden we de kloof in stand tussen werkelijkheid en retoriek (Kets de Vries en Balazs, 2005).

Volgens Homan (2006) bestaat naast de formele kant van de organisatie, ook een informele kant. De 'binnenkant', die vaak onderbelicht blijft. Dat gaat over de betekenissen die in de informele circuits aan de (formele) gebeurtenissen worden gegeven. Dat is de werkelijkheid zoals de mensen die in hun organisatie beleven. **Binnen elke organisatie bestaan, volgens Homan, tal van sociale netwerken van grotere of kleinere groepen mensen die bepaalde beelden van de realiteit met elkaar delen.** De sociale netwerken vormen de werkelijke organisatie.

### **2.2.2 Binnenkant van de organisatie**

De 'buitenkant' van gebeurtenissen in de organisatie betreft de formele organisatie, de structuur, de taakbeschrijvingen, hiërarchische lijnen en de procedures. De veranderplannen, de voorlichtingen van het management, de intranetsites waarmee de medewerkers worden geïnformeerd en workshops waarin wordt verteld wat de bedoeling is (Homan, 2006).

Als Homan (2005) het heeft over de binnenkant van de organisatie(ontwikkeling), gaat het niet over de formele zaken die worden ondernomen om mensen te bereiken en te veranderen, maar over wat die mensen werkelijk denken en doen. De betekenissen die in de informele circuits aan de (formele) gebeurtenissen worden gegeven.

De informele verhalen verschillen van de formele verhalen. Sociale netwerken kunnen dan een belangrijke aanwijzer zijn voor, zaken als, betrokkenheid van mensen (Obstfeld, 2005).

### **2.2.3 Communities**

Sociale netwerken bestaan uit formele groepen (zoals een afdeling, het MT, de OR) en informele groepjes (sociale relaties) waarmee men zich identificeert en waarvan de leden gezamenlijk en continu hun werkelijkheid construeren en reconstrueren (Homan, 2006). Individuele actoren reageren primair op elkaar, waarbij ze zich laten leiden door hun eigen belangen en hun eigen verantwoordelijkheden (Homan, 2001).

Homan (2006) noemt de groepjes, die zich binnen een organisatie vormen: Communities. Soms vallen de grenzen van die groepjes samen met de formele structuren van de organisatie. Vaak komen de leden in het groepje uit verschillende hoeken van de organisatie. Dan gaat het om de sociale relaties, het netwerk van mensen met wie je wel goed kan opschieten en anderen die je liever mijdt. In de psychologie worden dergelijke groepen familiegroepen genoemd: dit zijn intimi met wie je op vertrouwde voet al pratend en al handelend probeert betekenis te geven aan de zaken waarmee je dag in dag uit wordt geconfronteerd.

Communities worden door Homan (2006) vergeleken met petrischaaltjes. Net als petrischaaltjes, zijn deze kleine of grote productieplaatsen in de informele schaduwkant van de organisatie, niet leeg. Ze bevatten al een voedingsbodem waarop nieuwe informatie tot betekenissen wordt geconstrueerd, die vanaf dat moment werkelijkheid zijn. Dit is geen objectieve werkelijkheid, maar een geconstrueerde werkelijkheid voor dat schaalte.

De kleine sociale netwerkjes, communities, bevatten een eigen betekenis over de gebeurtenissen in de organisatie, waarbij wordt aangenomen dat de leden dezelfde mening hebben.

## 2.2.4 Conclusie

Je kunt de binnenkant van een organisatie pas begrijpen als je weet hoe de leden van de organisatie werkelijk over zaken denken (Homan, 2006).

Als we de dynamieken van netwerkvorming bij individuen, groepen en hele organisaties van binnenuit kunnen begrijpen, kunnen we uitspraken doen over al dan niet gewenste interventies en de mogelijke gevolgen daarvan. Homan (2006) en met hem vele andere onderzoekers pleiten voor meer onderzoek naar de effecten die ontwikkelingen in en buiten organisaties hebben op de ontvangers ervan.

## 2.3 Betekenisgeving

### 2.3.1 Inleiding

In de vorige paragraaf (2.1) is het begrip 'sociale netwerken' toegelicht. Gesproken is over de complexe interne dynamieken bij de leden van het (sociale) netwerk.

Homan (2006) heeft in zijn onderzoeken naar de binnenkant van organisaties, geconstateerd, dat je, om te weten wat er speelt, niet genoeg hebt aan het bestuderen van de organisatie als systeem en de (veranderkundige) acties die worden ondernomen. Het is noodzakelijk om te weten wat er rond gaat in de organisatie, hoe mensen tegen 'de werkelijkheid' aankijken, wat er tussen de oren en achter de neuzen zit van de medewerkers.

Op basis van empirisch onderzoek van onder andere Palshagen (1998)<sup>5</sup> is geconstateerd dat er altijd minimaal twee soorten collectieve meningen en discussies voorkomen in organisaties. De institutionele discussie, het formele verhaal van de organisatie, met de structuur, de missie, doelen, etc. (wat Homan noemt: de buitenkant). En de subpublieke meningen, meestal meerdere gedeelde gegeven betekenissen die over het formele verhaal van de organisatie worden gemaakt, de informele verhalen (in termen van Homan: de binnenkant).

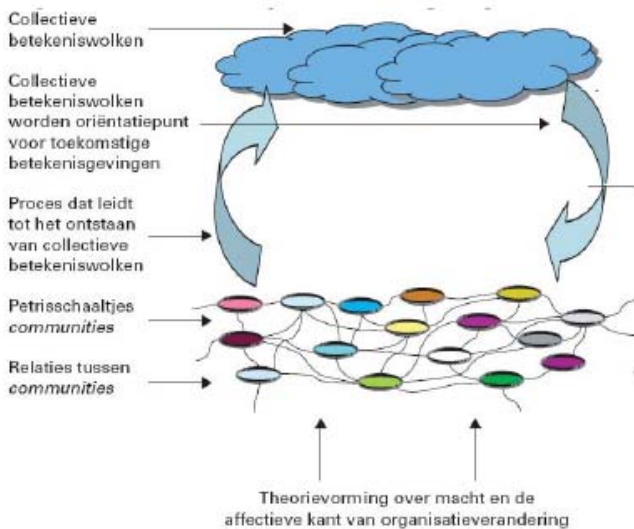
### 2.3.2 Betekenissen

De basis van het betekenisgevingproces is het observeren van gebeurtenissen in de organisatie, het ontdekken of samenvatten van patronen en het interpreteren van deze gebeurtenissen (Rentsch, 1990). De aanleiding om betekenis te geven aan dergelijke onduidelijke situaties is ambiguïteit en onzekerheid. Wanneer men met iets onverwachts wordt geconfronteerd is het eerste wat mensen doen: anderen opzoeken. Volgens Weick (1995) is betekenisgeving een relationeel proces dat gegenereerd wordt als een functie van de interpersoonlijke contacten. Doordat betekenissen al interacterend met elkaar zijn ontstaan hebben deze een zekere mate van gedeeldheid.

Homan (2006) noemt dat de betekeniswolken: betekenissen, meningen, ideeën, gevoelens en beelden die leven bij grotere groepen mensen in de organisatie.

---

<sup>5</sup> In Homan, 2006



Figuur 5: Betekeniswolken uit Wolkenridders (2006) van Homan

‘Betekeniswolken komen spontaan voort uit gesprekken bij de koffieautomaat, uit eentweetjes tijdens pauzes van vergaderingen, uit veelbetekenende blikken die worden uitgewisseld tussen vertrouwelingen, etc’, aldus Homan (2006). Mensen praten met elkaar over wat er gaande is en vormen zich beelden, meningen en gevoelens over bepaalde zaken. Door informele consensus in die gesprekken ontstaan, bestaan en veranderen betekenissen.

### 2.3.3 Welke rol spelen betekenissen

Als de leden van een (sociaal) netwerk worden geconfronteerd met gebeurtenissen, kwesties en acties die op één of andere manier verrassend of verwarrend zijn (Gioia&Thomas, 1996)<sup>6</sup> vindt betekenisgeving plaats. De leden van een community (re)construeren gezamenlijk en continue betekenissen. Als men de input selecteert, hangt van het lokale betekenisvormende interactieproces af welke betekenis men eraan geeft (Homan, 2006). En dat hangt weer af van de betekenissen die al in de community aanwezig zijn (zie paragraaf 2.1.3.).

Bestaande betekenissen zijn leidend voor het gedrag van de leden van de community (De Groot, 2008). Door betekenisgeving is tussen gebeurtenissen in organisaties en het gedrag van betrokkenen geen directe relatie. Sommige gedragingen zullen routinematig zijn, in andere gevallen gaat men over op zoekgedrag om uit te vinden wat er aan de hand is om zo tot betekenisconstructie te komen.

Mensen zijn geen passieve ontvangers, maar actieve en creatieve betekenisgevers (Balogun en Jenkers, 2003). Ieder geeft op zijn eigen manier betekenis aan alles wat hij of zij ziet, hoort of meemaakt (Rentsch, 1990). Om orde aan te brengen, ontwikkelen personen op basis van (frequente) ervaringen cognitieve structuren, schema’s, die worden gebruikt om nieuwe gebeurtenissen te herkennen en te begrijpen. Door deze schema’s is diegene in staat om het gedrag af te stemmen op de situatie (Hetteema, 2002).

<sup>6</sup> In De Groot, 2008

### **2.3.4 Conclusie**

Naast het formele verhaal van de organisatie zijn er ook informele verhalen. Dit zijn gedeelde werkelijkheidsconstructies die over (gebeurtenissen in) de organisatie worden gemaakt (Homan, 2006).

Betekenisgeving is een sociaal proces, waarbij de leden van het netwerk, betekenis, waardering geven aan een deel van de werkelijkheid die zij hebben geselecteerd, door met anderen al interacterend verklaringen te construeren die hen helpen om de werkelijkheid te begrijpen (Weick & Roberts, 1993)<sup>7</sup>.

Organisaties, afdelingen, lokale communities en dus sociale netwerken, creëren zo een gezamenlijk 'eigen' verhaal (Van Loon & Wijsbek, 2003). Een betekeniswolk. Elk groepslid, elk team, doet dat op basis van zijn, haar of hun mentale en emotionele bagage. Gedeelde betekenissen ontstaan en worden in stand gehouden. Het produceren van constructies wordt enerzijds mogelijk gemaakt door hetgeen eerder is geproduceerd en wordt tegelijkertijd daardoor begrensd. De context is in interactie voortgebracht en als het ware gestold tot een referentiekader van waaruit de werkelijkheid wordt begrepen (Boonstra, 2000).

Het besef dat er op verschillende manieren tegen een bepaalde gebeurtenis kan worden aangekeken, biedt de mogelijkheid tot het op gang komen van nieuwe betekenisgevende interactieprocessen.

## **2.4 Self-Monitoring**

### **2.4.1 Inleiding**

Bij interpersoonlijke contacten en communicatie, spelen zaken als houding, stemgeluid en ruimte een belangrijke rol. Veel mensen kunnen hun gedrag en presentatie variëren, maar de behoefte daaraan en de vaardigheid daarin, lijken per persoon te verschillen (Snyder, 1986).

Iedereen heeft een set 'geheugensporen' in zijn hoofd, die helpt bij het begrijpen van de wereld, het voorspellen van een gebeurtenis, het opslaan en weer oproepen van informatie over de wereld (zodat je niet alles steeds opnieuw hoeft te begrijpen) en het kiezen van gedrag (Homan, 2001). Op een bepaalde waarneming van de omgeving zoekt het individu zijn geheugen af naar die mentale modellen die volgens hem het best passen bij wat hij zojuist heeft waargenomen. Het geselecteerde model wordt gebruikt als interpretatie van 'de werkelijkheid'.

Men herkent en beoordeelt op die manier ook de personen in zijn of haar omgeving. Daarvoor zijn betrekkelijk vaste categorieën, die worden aangeduid als persoonlijkheidstrekken. Om die trekken in kaart te brengen zijn veel systemen bedacht. Een bekende en volgens velen de meest wetenschappelijk is de Big Five, waarbij personen, ten opzichte van vele anderen worden, geclassificeerd op vijf dimensies (Hetteema, 2002). Het is een weerspiegeling van hoe iemand zichzelf ziet en dat kan de resultaten in een bepaalde richting sturen. Gebleken is dat veel persoonlijkheidstrekken weinig consistentie vertonen als ze in verschillende situaties worden onderzocht (Hetteema, 2002).

---

<sup>7</sup> In De Groot, 2008



In de loop van de jaren is Snyder (1986) tot de conclusie gekomen, dat er twee soorten mensen zijn. Mensen die 'march the beat' en mensen die luisteren naar hun 'inner drums'. Voor de één is de vraag: Hoe pas ik me aan? en voor de ander: Hoe blijf ik mezelf? Deze keuze is niet afhankelijk van de situatie en wordt niet afgemeten aan andere waarden en waarden van anderen.

De mate van Self-Monitoring speelt een rol bij interpretatie van 'de werkelijkheid' (betekenis geven) en de keuze voor gedrag (plaats kiezen in het netwerk).

#### **2.4.2 Self-Monitoring**

Veel onderzoekers (o.a. Kets de Vries en Balazs, 2005) gaan ervan uit dat iedereen één unieke eigen 'Self' heeft, die zich onderscheidt van anderen, betekenis geeft aan ervaringen en continuïteit aanbrengt in het leven. Maar sommige mensen acteren alsof ze meerdere 'zelden' hebben, welke het product lijken te zijn van hun relatie met andere mensen (Snyder, 1986).

De verschillen en overeenkomsten tussen de 'publieke Self', die we laten zien aan anderen en de 'private Self', die we alleen zelf kennen, zijn voor Snyder (1974) het onderwerp van onderzoek. Self-Monitoring is een theorie over de Self. Zowel de private Self: De persoonlijke pragmatische en principiële aannames over de Self om de eigen natuur te begrijpen, als de publieke Self: De publieke verschijningen van de Self, die mensen laten zien bij hun omgang met anderen.

De theorie over en het onderzoek van Snyder naar Self-Monitoring zijn gericht op het antwoord op de vragen: Welke consequenties hebben beelden van de Self op wat mensen denken, voelen en doen? Hoe beïnvloeden overtuigingen over de Self het gedachteproces van mensen over het organiseren en interpreteren van relevante zaken en de patronen van sociaal gedrag?

Snyder (1974) veronderstelt dat ieder mens een psychologische constructie voor zelfcontrole heeft. Sommige mensen maken zich niet druk over hoe ze over komen. Andere mensen monitoren, observeren en corrigeren het eigen gedrag om de juiste emotie te laten zien. Mensen baseren de keuze voor gedrag op informatie over de situationele en interpersoonlijke specificaties van passend gedrag en informatie over innerlijke gevoelens, principes en andere persoonlijke hulpmiddelen. Zowel degenen met een hoge mate van Self-Monitoring, de high Self-Monitor, als de degenen met een lage mate van Self-Monitoring, de low Self-Monitor, leven naar zelf opgestelde regels in hun eigen gecreëerde wereld. Beiden maken zich druk om de indruk die ze achterlaten, maar vanuit een ander gezichtspunt (Day, 2006).

Kets de Vries en Balazs (2005) noemen dat het innerlijke theater. De programmering die ieder in zich heeft, vanuit zijn of haar genetische overerving en de mentale representaties van onszelf, anderen en relaties die worden gevormd in de vroege kinderjaren. Dit eigen unieke script waarmee een ieder heeft te dealen, houden we de rest van ons leven bij ons en passen we toe op relaties met anderen. Het innerlijk theater helpt personen om betekenis te geven aan alle aspecten van de werkelijkheid, functioneert als norm bij het oordelen over wat we zien en bij het beslissen over wat we willen en het regeert onze motivaties en acties.

De mate van Self-Monitoring beïnvloedt de individuele kijk van mensen op zichzelf en op zijn of haar sociale wereld, de dynamieken van de relatie met andere mensen en het gedrag in sociale contexten (Snyder, 1986). De persoonlijke theorieën hebben invloed op hoe mensen

denken en acteren, hoe ze hun sociale leven inrichten en hoe ze zich gedragen in relatie met vrienden.

De invloed gaat verder bij banen, carrière en beroepen, marketing, gebruiksgedrag en persoonlijke problemen. Uit de onderzoeken is niet gebleken dat er een relatie is tussen de mate van Self-Monitoring en zaken als sociale klasse, economische status, regionale gewoonten of religieuze inslag. Wel lijken bij de verschillen, genetische factoren een belangrijke rol spelen.

Volgens Angoustinos en Walker<sup>8</sup> bestaat geen aangeboren Goddelijke of natuurlijke set met standaardpercepties, die klaarligt om te worden gebruikt wanneer men de wereld tracht te begrijpen; een set die door sociale wetenschappers kan worden ontdekt wanneer ze maar de juiste onderzoeksmethoden zouden toepassen. Snyder (1986) denkt daar anders over. Self-Monitoring is volgens hem wel degelijk een aangeboren standaard manier van naar de wereld kijken en de mate waarin wordt bepaald bij de ontwikkeling.

De Self-Monitoring Scale (zie paragraaf 2.3.4) is volgens Snyder (1986) de juiste onderzoeksmethode om dit persoonlijkheidskenmerk, waarin contextuele variabelen zijn verenigd, te ontdekken.

### **2.4.3 High Self-Monitor en low Self-Monitor**

De high Self-Monitor is iemand die altijd oplet dat zijn gedrag past bij de situatie waarin hij verkeert. Hij of zij is gevoelig voor sociale en interpersoonlijke signalen en heeft de capaciteit om te zien wat andere mensen van hem verwachten. Deze informatie gebruikt hij als richtlijn voor zijn eigen gedrag. Aan de hand van sociale aanwijzingen kan hij zijn presentatie afstemmen op de situatie. In verschillende situaties en met verschillende mensen gedraagt hij zich ook anders. De behoefte aan sociale aanpassing vraagt om observatie en controle van het eigen gedrag, oplettendheid en techniek (Snyder, 1986).

Een low Self-Monitor beschikt niet over de mogelijkheid, of de wil, om zijn eigen presentatie af te stemmen op de sociale omgeving. Hij is minder geneigd sociale normen na te leven en let niet of nauwelijks op aanwijzingen daarvoor. Hij is niet in staat of niet bereid zijn zelfpresentatie te controleren en aan te passen. Hij verdedigt alleen standpunten waar hij ook werkelijk in gelooft. Zijn voorkomen en uitdrukkingen lijken meer te worden bepaald op basis van ervaring dan door aanwijzingen vanuit de situatie. Zijn gedrag is een afspiegeling van de ware gevoelens (Snyder, 1986).

High Self-Monitors geven zelf aan dat wat zij zeggen en doen, niet altijd laat zien wat ze echt geloven en vinden. Zij achten zichzelf in staat om op een overtuigende manier te laten zien wat nodig is in de actuele situatie. Zij doen dit echter alleen in situaties waarvan zij vinden dat het nodig is. Het zijn acteurs met een groot repertoire aan rollen, bereid en in staat om met een grote range aan scripts te werken. Zij casten zichzelf bij veel verschillende onderdelen van het leven (Snyder, 1986).

Low Self-Monitors geloven niet dat ze de vaardigheden bezitten om zich anders te presenteren dan 'zichzelf zijn'. De low Self-Monitor is de performer die steeds dezelfde rol heeft in elke productie, waarbij de persoonlijkheid en script elkaar versterken (Snyder, 1986).

---

<sup>8</sup> In Teamleren (Homan, 2001)

Beide oriëntaties presenteren een andere aanpak van het leven. Het zijn unieke levensstijlen met allebei goede en mindere kanten en voor- en nadelen.

In positieve termen, kan de high Self-Monitor met zijn of haar flexibiliteit en aanpassingsvermogen het hoofd bieden aan de diversiteit aan rollen die van de persoon worden gevraagd in de complexe samenleving. Maar je kunt hem of haar ook afschilderen als iemand zonder eigen mening, altijd onder invloed van nieuwe en verschillende vormen, altijd draaien en zelden besluiten.

De low Self-Monitor is eerlijk, recht door zee en een direct type. Een open boek in contact met anderen, iemand met de deugd om echt te zijn en eerlijk naar eigen waarden en principes. Je kunt ervan uitgaan dat hij altijd dezelfde is. Maar je kunt dat ook betitelen als star en koppig (Snyder, 1986).

#### **2.4.4 Self-Monitoring Scale**

In 1971 ontwikkelt Mark Snyder de Self-Monitoring Scale voor het meten van 'Self-Monitoring of expressive behavior'.

Met behulp van vijftig stellingen wordt bepaald in welke mate iemand controle heeft over zijn of haar expressieve gedrag. Het geeft aan hoe betrokken mensen zijn, bij de indruk die ze maken op anderen en hun mogelijkheid om die indruk in sociale situaties te controleren.

De Self-Monitoring Scale (Snyder, 1971) geeft inzicht in de individuele verschillen van de manier waarop mensen zichzelf observeren, controleren en aansturen als ze zichzelf presenteren en hun gedrag en emoties laten zien. Mensen verschillen in de mate waarop zij gevoelig zijn voor en reageren op sociale en situationele richtlijnen voor passend gedrag. Variaties in Self-Monitoring zijn variaties in de wil of capaciteit van mensen om hun gedrag en presentatie te reguleren in specifieke situaties.

Volgens Snyder (1986) zijn er twee soorten mensen:

---

*'Who does this situation want me to be and how can I be that person?'*

*high Self-Monitor*

*low Self-Monitor*

*'Who am I and how can I be me in this situation?'*

---

Gradaties in de mate van high of low Self-Monitoring, worden veroorzaakt door sociale beïnvloeding.

#### **2.4.5 Validiteit Self-Monitoring Scale**

Hoyle en Lennox (1991) trekken de waarde van de Self-Monitoring Scale van Snyder in twijfel. Ook anderen deden dat. Een aantal onderzoeken geeft aan dat zelfcontrole meer dimensies heeft dan Snyder gebruikt. De 25 items van Snyder (1974) zouden in meer of mindere mate iets zeggen over andere persoonlijkheidskenmerken, zoals Acting ability, Extraversion en Other-Directedness, waarmee de mate van Self-Monitoring zou worden bepaald. Een ander constateert dat het juist Self-Monitoring is, dat de andere eigenschappen beïnvloedt.

Het onderzoek van Hoyle en Lennox (1991) herberekent de Self-Monitoring Scale. Zij bevestigen dat het gewenst is om een methode te hebben om menselijk gedrag te verklaren, maar concluderen dat de Self-Monitoring Scale, ondanks dat deze kritiekloos in ruim 800

onderzoeken is gebruikt, geen overtuigende informatie levert. Metingen hiermee doen, lijkt hen onverstandig.

Al eerder trokken Lennox en Wolfe (1984) in een aantal studies (snelle) conclusies over items van Snyder, die niets zouden toevoegen of averechts zouden werken. Ook halen zij er stellingen bij die consistenten zouden zijn. Ze komen tot een gereviseerde Self-Monitoring Scale met 13 items, welke de gevoeligheid voor expressief gedrag van anderen en de mogelijkheid zelfpresentatie aan te passen, zouden meten.

#### *Reactie Snyder*

Snyder (1986) zelf weerlegt deze commentaren. Self-Monitoring is een persoonlijkheidskenmerk dat niet is samengesteld uit andere kenmerken en niet hetzelfde is als behoefte aan goedkeuring. Het gaat niet over 'Need for approval', want dat gaat over wenselijk gedrag (alles doen om aardig gevonden te worden).

In zijn boek (1986) geeft Snyder aan dat verschillende onderzoekers twijfelen aan de oprechtheid waarmee mensen de Self-Monitoring Scale invullen. Mensen hebben de neiging om sociaal wenselijke antwoorden te geven (Campbell 1960, Edwards 1966). De voor dit onderzoek gekozen methode voorkomt dat mensen sociaal wenselijke antwoorden geven. Low Self-Monitors laten zien dat ze handelen in overeenstemming met hun gevoelens en niet anders willen overkomen. High Self-Monitors kunnen low spelen, maar willen niet zo zijn. Snyder geeft wel aan, dat je met resultaten van een persoonlijkheidsonderzoek altijd voorzichtig moet zijn. Je kunt deze niet gebruiken als harde oorzakelijke structuren van eigenschappen van personen. Het gaat om recapitulaties van veranderlijke eigenschappen, hoewel Snyder er wel van is overtuigd, dat je je hele leven high- of low Self-Monitor bent en blijft.

### **2.4.6 Self-Monitoring in netwerken en bij betekenisgeving**

De high Self-Monitor zoekt naar richtlijnen om te bepalen hoe hij zich gaat gedragen. Hij of zij is dus geholpen met een situatie waarin duidelijk is hoe men zich gedraagt. Om zich comfortabel te voelen zoekt de high Self-Monitor naar een situatie waarin hij zich kan uiten. De low Self-Monitor zoekt een situatie waarin hij iemand herkent, die is zoals hijzelf. Hij is consistent in principes en minder gevoelig voor situationele en sociale druk (Snyder, 1986)

De low Self-Monitor kiest ervoor om de tijd door te brengen met dezelfde goede vriend(en) in een homogene omgeving. De high Self-Monitor kiest voor elke activiteit iemand met grote vaardigheden op dat gebied. Hij leeft in gescheiden sociale werelden met voor elke activiteit een andere specialist als vriend. De high Self-Monitor zal de overlap van vrienden en activiteiten minimaliseren, omdat het lastig is de interpersoonlijke stijl te handhaven en verschillende identiteiten bij verschillende sociale partners in tact te houden. Volgens Snyder (1986) richten mensen zich bij anderen op eigenschappen die ze zelf (denken te) hebben.

Homan (2008) zegt dat de informatie, de kennis, waarop men zijn of haar gedrag ent altijd lokaal geproduceerde kennis is. De betekenissen die men met anderen deelt, zijn sterk bepalend voor hoe men ergens op reageert. Dit impliceert dat iedereen in de organisatie in feite reageert vanuit lokale werkelijkheidsconstructies.

## **2.4.7 Conclusie**

Volgens Snyder (1974) stelt zijn Self-Monitoring Scale onderzoekers op den duur in staat voorspellingen te doen over interpersoonlijke relaties in sociale situaties.

De verschillende eigenschappen van de high en low Self-Monitor kunnen een indicatie zijn voor de plaats van iemand in het netwerk. Aangenomen dat betekenissen lokaal worden geproduceerd, zal de plaats in het netwerk (mede) de betekenisgeving bepalen.

Het is de moeite waard om te onderzoeken of de Self-Monitoring Scale inderdaad verklaringen kan geven voor (interpersoonlijke) relaties in sociale situaties. Ondanks de kritieken van verschillende wetenschappers, zie ik een mogelijkheid om hiermee de kennis over personen en hun plaats in netwerken uit te breiden.

## **2.5 Hoe zijn de elementen aan elkaar gerelateerd?**

### **2.5.1 Inleiding**

In de eerste delen van dit hoofdstuk zijn de termen: sociaal netwerk, betekenisgeving en Self-Monitoring toegelicht.

Mensen geven betekenis aan zaken waarmee men wordt geconfronteerd. Elke individuele actor heeft een beperkte informatiehorizon en gedragsrepertoire. Betekenissen gedeeld met andere leden in het sociale netwerk worden tot (nieuwe) betekeniswolken (Homan, 2006). De betekenissen in het informele netwerk zijn bepalend voor het gedrag in de formele organisatie.

In deze paragraaf wordt de relatie besproken tussen de verschillende elementen van onderzoek en de rol van emoties daarbij.

### **2.5.2 Betekenisgeving**

Mensen komen in samenspel van cognitieve en affectieve processen tot betekenisgeving. De betekenissen die worden geconstrueerd hangen samen met de betekenisgeschiedenis in de community (wat was de mening), de groepssamenstelling en de fysieke situatie van de community. Nieuwe informatie vermengt met de kennis die de leden al hebben.

Een individu ontwikkelt, mede beïnvloed door zijn genetisch bepaalde persoonlijkheidskenmerken, op gezette tijden bepaalde conclusies over wat er volgens hem aan de hand is (Homan, 2001). In de actietheorie van Rentsch (1990) worden subjectieve betekenissen en individuele percepties erkend als het belangrijkste deel van het interpretatieproces, maar de rol van sociale interactie wordt ook erkend.

Weick (1995) ziet betekenisgeving als een rationeel proces dat wordt gegenereerd als een functie van interpersoonlijke contacten. Anderen (Hogan en Warrenfeltz in Day, 2006) gaan uit van socioanalytisch perspectief gebaseerd op individuele motieven en behoeften.

### **2.5.3 Sociaal netwerk**

Organisatieleden voelen zich meer solidair met degene die dezelfde betekenispatronen hebben (Gioia&Sims in Vrieling). Mensen praten met mensen die dichtbij staan op een informele manier over gebeurtenissen. Dat zijn de mensen die in het vertrouwensgroepje, de community zitten.

Betekeningen worden gedeeld door groepen in organisaties (Rentsch, 1990). Mensen in een interactie groep (sociaal netwerk) geven vergelijkbare betekenis aan gebeurtenissen in de organisatie. Andersom suggereert de actietheorie dat verschillende interactie groepen verschillende kwalitatieve interpretaties zullen hebben van dezelfde gebeurtenis. In haar onderzoek toonde Rentsch (1990) aan dat mensen die met elkaar omgaan, organisatorische gebeurtenissen hetzelfde interpreteren en dat andere groepen dezelfde gebeurtenissen anders interpreteren.

Volgens Boonstra (2000) zijn de netwerken de eenheden van vernieuwing binnen de organisatie. De informele conversatie op de achtergrond (binnenkant) is maatgevend voor de ontwikkeling van de formele verhalen op de voorgrond (buitenkant).

#### **2.5.4 Self-Monitoring**

Het uitgangspunt van de theorie over groepsdynamica van Homan (2001) is dat elke groep mensen los van formele structuren, rollen en dergelijke op de een of andere manier spontaan een antwoord moet zien te vinden op twee kernvragen:

- Wie zijn wij in onze omgeving? Wat wordt van ons verwacht? (externe adaptie)
- Hoe verhouden wij ons onderling met elkaar? Hoe liggen de relaties? (interne adaptie)

Snyder (1986) zegt over het individu ongeveer hetzelfde. Er zijn twee soorten mensen: Mensen die zich afvragen hoe ze zichzelf kunnen blijven (low Self-Monitor) en mensen die hun best doen zich aan te passen (high Self-Monitor).

Het begrip dat individuen actief hun sociale netwerk construeren krijgt pas sinds kort empirische aanach. De rol van Self-Monitoring op netwerkposities is onderwerp van het onderzoek van Mehra et al. (2001). Hieruit blijkt dat de high Self-monitor beter op zijn plek is in centrale positie in sociale netwerken (Day, 2006). Strategisch gepositioneerde mensen met meer informele contacten brengen nieuwe informatie binnen de strategische netwerken (Obstfeld, 2005). Hoe meer centraal de positie van iemand is in de informele organisatie communicatie netwerk, hoe groter de sociale beïnvloeding is (Brass in Day, 2006). Sociale kennis maakt mensen effectief in een netwerk (Homan, 2006).

#### **2.5.5 Emoties**

Een analyse van de binnenkant van (sociale) netwerken, zonder aandacht te besteden aan de affectieve kant, is volgens Homan (2006) te eenzijdig. Elk mens is een grote zwarte box, een complex geval met veel verschillende manieren om om te gaan met processen als perceptie, leren, onthouden (Kets de Vries en Balazs, 2005). In veel studies worden mentale processen versimpeld of ontkend.

Elk mens is geboren met een eigen temperament. Het proces van socialiseren zorgt ervoor dat je verschillende emoties kunt gebruiken en wordt een deel van je persoonlijkheid. Elk individu, elk groepslid, heeft mentale en emotionele bagage (Homan, 2001). De manier waarop het individu het liefst gezien wil worden en zich bij voorkeur gedraagt (het zelfbeeld) en de inhoudelijke thematieken die een emotionele lading hebben gekregen (de gevoelslabels) bepalen mede de plaats en rol van iemand in het sociale netwerk.

De ontwikkeling van het innerlijk theater (zie paragraaf 2.3.2) hangt af van de individuele respons op de motivationele behoeftesystemen (het stelsel van drijfveren voor het denken, voelen en doen van mensen). Deze complexe systemen worden genetisch gevormd en door

persoonlijke ervaringen. Als deze factoren buiten beschouwing worden gelaten, verliezen managementmodellen hun voorspellende kwaliteit. (Kets de Vries en Balazs, 2005)

Volgens Hermans (2002)<sup>9</sup> gebruiken mensen verhalen om betekenis te geven aan hun beleving van de werkelijkheid. Dit zijn zowel denkbeeldige dialogen in het hoofd als verhalen die men elkaar vertelt. Selecteren en waarderen van informatie gaat gepaard met emoties, als angst, onzekerheid en verwarring. Door middel van zelfreflectie kunnen deze verhalen in kaart worden gebracht en beïnvloed.

Van Loon en Wijsbek (2003) hebben op de Zelfkonfrontatiemethode van Hermans (1995) een variant voor organisaties ontwikkeld. Bij deze methodiek wordt de betekenisgeving van een individu door hem of haar zelf, gekoppeld aan emoties en worden deze emoties meetbaar. Dit exploratieve instrument is ontworpen voor toepassing in de klinische psychologie als diagnostisch- en therapeutisch instrument voor personen die belemmeringen ervaren in het verwezenlijken van de grondmotieven en is hier gericht op het ontdekken van nieuwe inzichten.

In zijn onderzoek bestudeert De Groot psychodynamische processen en gaat in op de rol van affectie (als onderdeel van de driehoek cognitie (denken), affectie (voelen) en gedrag(doen)). Hij concludeert dat daar waar bepaalde cognities zijn gekoppeld aan gevoelslabels (zie paragraaf 2.2.3) of te maken hebben met de groepsidentiteit, emoties een grote, zelfs bepalende rol blijken te spelen. De Zelfkonfrontatiemethode biedt de mogelijkheid om deze emoties meetbaar te maken.

### **2.5.6 Conclusie**

Het sociaal-constructionisme gaat ervan uit dat mensen niet op een geïsoleerde individuele manier tot betekenissen komen (A), maar dat betekenissen ontstaan uit interactieprocessen tussen mensen (C)(Vrieling). Mensen in een community geven vergelijkbare betekenis aan gebeurtenissen in de organisatie en verschillende interactie groepen hebben verschillende kwalitatieve interpretaties van dezelfde gebeurtenis (Rentsch, 1990).

De betekenis (3) die iemand geeft aan een gebeurtenis en met welke mensen (2) hij of zij daarover van gedachten wisselt, wordt onder andere volgens Kets de Vries en Balazs (2005), (mede) bepaald door aspecten van zijn of haar persoonlijkheid (1).

De plaats van leden in het sociale netwerk (2), wordt gemodereerd door betekenisgevende (3) processen, waarbij naast de mate van Self-Monitoring (1), ook emoties een rol kunnen spelen.

In de volgende hoofdstukken worden de verschillende invloeden bestudeerd en overeenkomsten gemeten, om te komen tot het antwoord is op de hoofdvraag van dit onderzoek: *Wat kan Self-Monitoring bijdragen aan het verkrijgen van inzicht in sociale netwerken?*

---

<sup>9</sup> In De Groot (2008)

## **3. Onderzoek en methodologie**

### **3.1 Inleiding**

In het vorige hoofdstuk zijn de bevindingen beschreven van de literatuurstudie naar sociale netwerken, betekenisgeving en Self-Monitoring.

De Change Mirror (zie paragraaf 3.2.2), de Self-Monitoring Scale van Snyder (zie paragraaf 3.2.3) en de Zelfkonfrontatiemethode (zie paragraaf 3.2.4) zijn gekozen instrumenten (motivatie in paragraaf 3.2) om een verklaring te vinden voor verschillen en overeenkomsten in de plaats van het individu in het sociale netwerk en betekenisgeving. Deze methoden worden toegepast op één moment in een dynamische bedrijfsomgeving. Het veldonderzoek is gehouden bij Arriva Waterland Openbaar Vervoer in Purmerend (zie paragraaf 3.3).

In dit hoofdstuk worden de gekozen methoden en de onderzoekscasus besproken.

### **3.2 Onderzoek en methodologie**

#### **3.2.1 Inleiding**

Vanuit verschillende disciplines wordt expliciet opgeroepen om nader (empirisch) onderzoek te doen naar praktische bruikbaarheid en analytische validiteit van concepten en theorieën. Homan (2006) en anderen hebben behoefte aan meer empirisch onderzoek naar deeldisciplines die conceptuele bijdragen kunnen leveren aan het versterken en onderbouwen van zijn visie op de binnenkant van organisatieverandering. Ook is theoretisch-conceptueel onderzoek nodig naar de bruikbaarheid van 'nieuwe' wetenschappelijke concepten. De Self-Monitoring Scale van Snyder is niet nieuw, maar wel het onderzoek naar de bruikbaarheid ervan, bij het vergaren van kennis over netwerken en betekenisgeving.

Dit onderzoek is gebaseerd op één bepaalde situatie, een momentopname, met het doel te onderzoeken of in deze statische situatie iets te zeggen is over het soort mensen op verschillende plaatsen in het netwerk en hun betekenissen.

Het onderzoek is voor een belangrijk deel theorievormend. Gericht op gedeelde betekenissen en op zoek naar verklaringen vanuit persoonlijkheidskenmerken die worden bepaald met behulp van de Self-Monitoring Scale en de Zelfkonfrontatiemethode. Dit is kwalitatief onderzoek, maar voor het analyseren van de resultaten wordt ook gebruik gemaakt van kwantitatieve methoden.

#### **3.2.2 Sociale netwerken en betekenisgeving**

Vanuit de chaos- en complexiteitstheorie wordt gekeken naar de zelforganiserende processen in organisaties (Homan, 2001). De organisatie evolueert niet vanuit een centraal commandocentrum, maar vanuit talloze communities met daarin individuen die handelen volgens een bepaalde set regels en die daarbij op een non-lineaire manier met elkaar interacteren.

Volgens Homan (2001) is betekenisgeving een sociale activiteit en vindt het plaats in interactie met anderen. Het zijn de intimi, de maatjes, waarmee mensen op vertrouwde voet al



pratend en al handelend proberen betekenis te geven. Al interacterend creëren we naast onze eigen betekenis ook met elkaar gedeelde betekenissen.

Volgens Van Loon en Wijsbek (2003), neemt ieder individu een eigen positie in binnen de gezamenlijke verhalen. Hoe men ergens tegenaan kijkt, hangt sterk samen met de specifieke sociale setting waarin men zich bevindt. Een eigen plek in het sociale netwerk, die met behulp van het in kaart brengen van de betekenissen, aangetoond en aangeduid kan worden.

#### *Change Mirror*

Het onderzoekscentrum Facilitating Change and Implementation Dynamics (zie bijlage 1) van de Open Universiteit Nederland heeft een meetinstrument en feedbackmethode ontworpen voor het faciliteren van organisatieverandering. Het meetinstrumentarium is erop gericht om de 'binnenwerelden' van de verschillende partijen in beeld te brengen.

Deze Change Mirror wordt gebruikt voor dit onderzoek naar de sociale netwerken en betekenisgeving en moet antwoord geven op de vragen: Wie praat informeel met wie? Welke betekenissen leven bij de betrokkenen, zowel als individu als in de bestaande communities. Waar zitten verdichtingen in het sociale netwerk van de organisatie?

Voor het in kaart brengen van de (gezamenlijke) betekenissen in de organisatie is gebruik gemaakt van het meetinstrument Synthetron. Er zijn andere methoden (zoals mapping en narrative research), maar de anonimiteit is hier van groot belang, omdat het vertrouwen niet groot is en sociaal wenselijk gedrag (dat de high Self-Monitor graag vertoont) moet zo veel mogelijk worden uitgesloten.

De online discussietool Synthetron maakt het mogelijk om zonder fysieke verplaatsing ideeën meningen en kennis uit te wisselen en als groep virtueel en anoniem in discussie te gaan.

Hierdoor kunnen deelnemers vrijwel zonder belemmering hun meningen en ideeën geven.

Kleine tot heel grote groepen mensen kunnen betekenissen inbrengen en met elkaar bediscussiëren. Met betekenissen wordt bedoeld de mening en/of gedachten die de medewerkers hebben over gebeurtenissen in en om de organisatie. Naast het inbrengen van een eigen betekenis, wordt ook gevraagd te reageren (positief of negatief) op betekenissen die door anderen zijn ingebracht.

In de vragenlijst (zie bijlage 2), die is gebruikt om het netwerk in kaart te brengen, zijn de stellingen uit de Synthetron chatsessies gebruikt om de respondenten te vragen of over deze onderwerpen wordt gesproken en in hoeverre zij het persoonlijk eens zijn met deze uitspraken (betekenissen).

Als een meetprocedure op verschillende tijdstippen wordt herhaald, ontstaat een bewegend beeld van betekenisgevingen. Op die manier kan worden nagegaan welke factoren een betekeniswolk al dan niet in beweging laten komen (Homan, 2006). Om in kaart te brengen hoe betekeniswolken veranderen is het nodig longitudinaal onderzoek te doen. Dat gebeurt in dit onderzoek niet. Betekenissen worden alleen in kaart gebracht om de verschillende groepen in het netwerk te 'meten'.

### **3.2.3 Self-Monitoring**

Snyder (1986) is overtuigd van het feit dat er twee soorten mensen zijn: Mensen die in alle situaties zichzelf willen blijven en mensen die zich aan elke situatie aanpassen. Deze indeling in twee groepen kan een verklaring en dus inzicht kan geven in de plaats van mensen in een (organisatie) netwerk en de manier waarop zij betekenis geven aan gebeurtenissen.

### *Self-Monitoring Scale*

De Self-Monitoring Scale bestaat uit 25 stellingen (zie bijlage 2: Hoe doe ik het?), waarvan de respondent aangeeft of deze wel of niet op hem of haar van toepassing is. Deze lijst is opgenomen in de vragenlijst van de netwerkmeting.

Het resultaat is een aantal punten welke een kleinere of grotere mate van high- of low Self-Monitoring indiceert. Omdat Snyder aangeeft dat de gradaties worden bepaald door sociale beïnvloeding, gaan we er voor dit onderzoek uit van slechts twee soorten mensen. De groep respondenten wordt verdeeld in high of low Self-Monitoring.

### **3.2.4 Emoties**

Het vermoeden dat betekenissen worden beïnvloed door contextuele variabelen, zoals emotie en eerdere ervaringen (De Groot, 2008) geeft aanleiding tot het toevoegen van deze extra dimensie aan dit onderzoek.

Een set emoties, waarin positieve en negatieve gevoelens zijn opgenomen en die zodanig is samengesteld dat daarin de grondmotieven (Zelfmotief en Andermotief) tot uitdrukking komen, wordt gebruikt om een gekozen uitspraak over het werk bij Arriva Waterland te waarderen. Naast de manier waarop de grondmotieven tot uiting komen, kan zo ook inzichtelijk worden gemaakt of de persoon zich belemmerd voelt in het streven naar het bereiken van de grondmotieven.

Met behulp van de Zelfkonfrontatiemethode kan inzicht ontstaan in de relatie tussen het grondmotief en een eventuele belemmering van iemand, zijn of haar plaats in het sociale netwerk en de betekenis die hij of zij geeft aan gebeurtenissen.

#### *Zelfkonfrontatiemethode*

Respondenten koppelen een bepaalde set emoties aan een stelling.

Door voor iedereen dezelfde stelling (een uitspraak uit de chatsessie, waar vrijwel iedereen een mening over heeft) als uitgangspunt te nemen voor het koppelen van de emoties, kunnen de individuele resultaten eenvoudig met elkaar worden vergeleken.

Voor de gekozen stelling moet door de respondent op een 6-puntsschaal aangegeven worden in hoeverre de 24 emoties bij het lezen van de uitspraak ‘helemaal niet’, ‘nauwelijks’, ‘enigszins’, ‘tamelijk veel’, ‘veel’ of ‘heel veel’ ervaren werden.

<b>Zelf</b>	<b>Ander</b>	<b>Positief</b>	<b>Negatief</b>
Eigenwaarde	Betrokkenheid	Enthousiasme	Gespannenheid
Zelfverzekerdheid	Collegialiteit	Vertrouwen	Teleurstelling
Energie	Zorgzaamheid	Tevredenheid	Angst
Trots	Verbondenheid	Plezier	Kwaadheid
Kracht	Genegenheid	Innerlijke rust	Eenzaamheid
Vrijheid	Warmte	Veiligheid	Minderwaardigheid

Figuur 6: Lijst van gevoelens ZKM-Organisatie (Van Loon en Wijsbek, 2003)

Het resultaat is inzicht in de grondwaarde: het Zelf- of Anderperspectief van de persoon en de mate waarin de persoon zich eventueel belemmerd voelt in het streven naar het bereiken van de grondmotieven. De groep respondenten krijgt op basis van deze informatie een ‘stempel’: Zelf of Ander en Positief of Negatief.

### 3.2.5 Plaatsing en beperkingen

Door middel van onderzoek kunnen de dynamieken van organisatieverandering nader in kaart worden gebracht. Voor het verfijnen van de concepten en modellen en het meten van de effectiviteit van specifieke veranderaanpakken stelt Homan (2006) drie stappen voor: meetinstrumenten ontwikkelen, het toepassen van deze meetinstrumenten in organisationele settings en het met elkaar in verbinding brengen van de binnenkant en de buitenkant.

Dit empirisch onderzoek richt zich op de eerste stap. In hoeverre zijn de Self-Monitoring Scale en de Zelfkonfrontatiemethode bruikbaar om inzicht te geven in de plaats van het individu in het netwerk en zijn of haar betekenisgeving?

Hoewel Homan (2001) er vanuit gaat dat organisaties kenmerken hebben van non-lineaire functionerende systemen, is hier geen longitudinaal onderzoek gedaan om het ontstaan en veranderen van deze patronen te onderzoeken.

#### *Beperkingen*

Bij een onderzoek als dit, waarbij theorie wordt toegepast op een praktijksituatie, dient rekening gehouden te worden met onverwachte omstandigheden en ontwikkelingen, waarop onderzoek en onderzoeker weinig of geen invloed hebben (Yin, 2003)<sup>10</sup>(zie ook hoofdstuk 5).

De mapping techniek die wordt gebruikt als basis van de Change Mirror veronderstelt dat mensen de cognitieve mappen in hun hoofd zomaar op tafel kunnen leggen. Volgens sociaal constructionisme is dat niet zo en zal het reproduceren van betekenissen ook weer invloed hebben op de betekenissen zelf. Bij het in kaart brengen van betekenissen met behulp van de Synthetronchat (zie paragraaf 3.2.2) is geen gelegenheid om lang na te denken.

Een methode moet eenvoudig en betrouwbaar zijn (Homan, 2006). Bij de onderzochte groep is een diepgaand wantrouwen geconstateerd, wat gevolgen heeft voor het aantal deelnemers en wellicht het soort deelnemers. De onervarenheid van veel deelnemers met de computer en chatprogramma's beïnvloeden het resultaat.

### 3.3 Onderzoekscase

Arriva Nederland verzorgt openbaar vervoer per trein, bus en boot in verschillende delen van Nederland. Arriva Waterland is één van de zelfstandig functionerende regio's. Met 400 buschauffeurs en 30 indirecten (medewerkers die de chauffeurs faciliteren en ondersteunen) wordt vanuit één vestiging in Purmerend het openbaar vervoer per bus verzorgd in opdracht van de provincie Noord-Holland. Alle chauffeurs hebben hetzelfde werk onder dezelfde omstandigheden. Buschauffeurs werken vrijwel zelfstandig en zijn steeds onderweg. De groep indirecten is het grootste deel van de werktijd met elkaar op en rond de vestiging in Purmerend.

De organisatie lijdt onder de invloed van een groep medewerkers, die over verschillende zaken niet tevreden is. Er heerst groot wantrouwen onder het personeel, waardoor men zich niet meer uitspreekt.

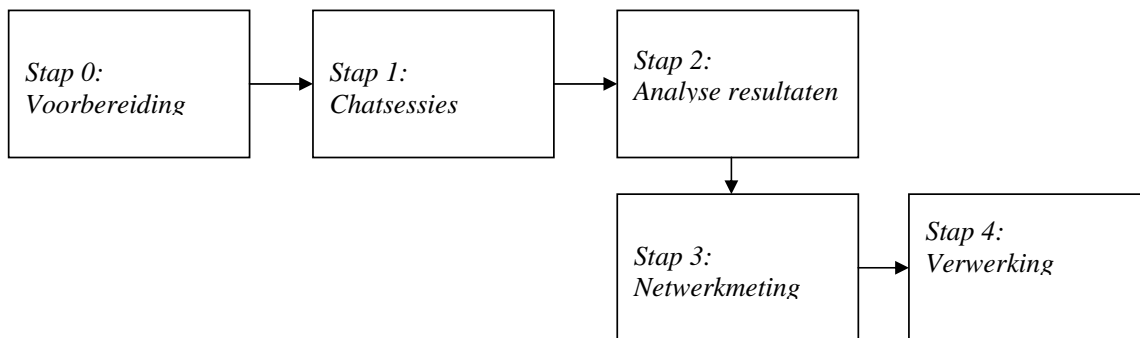
De regiomanager is benieuwd naar de onderwerpen die echt van belang zijn voor de medewerkers en de verschillende meningen die daarover zijn, zodat hij daar gericht mee aan het werk kan. Met behulp van Synthetron kan aan dit verzoek worden voldaan en worden zaken zichtbaar, die anders het bord van de manager niet bereiken.

---

<sup>10</sup> In De Groot, 2008

Deze grote groep medewerkers leent zich om verschillende posities in het netwerk te analyseren, de bijbehorende betekenissen op te sporen en te zoeken naar emoties van de individuen en relaties met verschillende persoonlijkheidskenmerken. Het is een uitdaging om deze mensen bereid te vinden mee te werken aan het onderzoek.

### 3.4 Onderzoeksproces



Figuur 7: Onderzoeksproces

#### *Stap 0: voorbereiding*

Voor het welslagen van een onderzoek dient zo veel mogelijk draagvlak te worden gecreëerd onder mogelijke deelnemers. In overleg met de regiomanager is een representatieve afvaardiging van de organisatie geselecteerd om als ontwerpteam te dienen. Samen met deze mensen zijn de feitelijke invulling en operationele aanpak van de meting en later de onderzoeksresultaten in detail doorgesproken. De groep moet voorkomen dat verkeerde keuzes het resultaat van het onderzoek negatief beïnvloeden. Het ontwerpteam is gevraagd zo breed mogelijk draagvlak te creëren onder de collega's.

#### *Stap 1: chatsessies*

Met behulp van Synthetron worden de verschillende betekenissen van de medewerkers van Arriva Waterland in kaart gebracht. Hiervoor worden vragen gesteld die het denkproces moeten aanwakkeren.

In overleg met het ontwerpteam is besloten om vier chatsessies te organiseren, zodat alle 430 medewerkers in onregelmatige diensten de gelegenheid hebben om aan de digitale interactie deel te nemen. Op de vestiging is een aantal computers ter beschikking gesteld, zodat de medewerkers ook als zij thuis geen computer hebben, kunnen deelnemen.

De medewerkers hebben een mail gekregen van de managementassistent, met een uitnodiging om mee te doen en een link naar de chatsessie. Vanaf elke computer kan worden in gelogd op het afgesproken tijdstip.

Om de Synthetronsessies goed te laten verlopen is vooraf een script gemaakt (zie bijlage 3). Eerst is een oefenvraag gesteld over een luchtig onderwerp. De bedoeling daarvan is dat bij de belangrijke vragen, geen terughoudendheid meer is door onbekendheid met het systeem.

De hoofdvraag is de zo genoemde ‘Homan-vraag’. Wat gaat er rond over ...? Waarover wordt informeel gesproken? Hierbij is gekozen voor de algemene vraag: Wat gaat er rond over het werk bij Arriva Waterland ? (zie tabel 1).

Oefenvraag	Als het gaat over het winterse weer en je werk, welke verhalen, geruchten, vragen, etc. doen hierover de ronde?
Homanvraag	Als je je oor te luister zou leggen bij je collega's, wat gaat er volgens jou dan rond over het werk bij Arriva Waterland?
	Wat heb je (nog) nodig om je werk goed te kunnen doen?
	Welke zaken (suggesties) van jezelf en je collega's moeten volgens jou dringend worden ingevoerd of veranderd bij Arriva Waterland?
	Als jij met suggesties voor verbeteringen komt in je werk, wat verwacht je dan van je leidinggevenden?
	Wat verwacht je van de leidinggevende als je een goede prestatie hebt geleverd ?
	Als jij op de stoel van het management zat, wat zou jij dan doen om van Arriva Waterland een bedrijf te maken waar het voor alle medewerkers leuk is om te werken?
Moderatievraag	Voordat we afsluiten, wat vond je ervan om op deze manier met elkaar te communiceren?

Tabel 1: Gestelde vragen bij chatsessies

Door Synthetron wordt de totale groep deelnemers willekeurig en niet zichtbaar verdeeld in kleinere subgroepen. Een mening die binnen een dergelijke subgroep veel steun krijgt, wordt door het systeem ingebracht bij een andere subgroep en als er ook daar veel steun voor is, wordt die mening verder opgeschakeld tot uiteindelijk de totale groep deelnemers. Een mening die brede steun heeft in de totale groep wordt ‘Synthetron’ genoemd. Een stelling waarover de meningen sterk uiteenlopen, wordt een ‘Bipotron’ genoemd. Het instrument verwerkt alle reacties tot een rapportage (zie bijlage 4).

De methode is transparant en anoniem. Bij de eerste sessie hebben de leden van het OT meegekeken. Dit was om de werking en de betrouwbaarheid van het systeem te tonen. Er hebben zich geen technische problemen voor gedaan. Per chatsessie waren gemiddeld 22 medewerkers ingelogd.

#### *Stap 2: analyse resultaten*

Na afloop van de vier chatsessies, die op twee achtereenvolgende woensdagen plaatsvonden, zijn de resultaten geanalyseerd. Uit de chats komt een palet van verschillende meningen. Als een mening door een groot deel van de deelnemers wordt gedeeld, in positieve of negatieve zin, wordt gesproken van een (top) Synthetron. Dit zijn de betekeniswolken (zie paragraaf 2.3.2). Uit de lijsten met de verschillende betekenissen (uitspraken) en de mate waarin deze werden gedeeld is een selectie gemaakt voor de netwerkmeting (zie bijlage 2).

#### *Stap 3: netwerkmeting*

Met behulp van een (online) vragenlijst (zie bijlage 2) is de netwerkmeting gedaan. Een ieder wordt gevraagd de namen op te geven van de personen waarmee op een vertrouwelijke manier wordt gesproken over verschillende onderwerpen binnen de organisatie. Door deze personen door middel van pijlen met elkaar te verbinden, ontstaat het netwerkplaatje (zie figuur 8). Over de geselecteerde uitspraken uit de chatsessies is aan alle medewerkers van de organisatie gevraagd aan te geven of dit onderwerp wordt besproken in de groep van collega's waar zij veel mee optrekken. Gemeten wordt de mate waarin de individuele medewerkers het eens of oneens zijn met de betekenissen die door middel van de chatsessies in kaart zijn gebracht.

In de vragenlijst voor het meten van de individuele betekenisgeving, is gebruik gemaakt van een 5-puntsschaal ('helemaal oneens', 'oneens', 'niet eens/niet oneens', 'eens' of 'helemaal eens').

Eén van de stellingen, waarover veel medewerkers een sterke mening hadden is gebruikt voor de Zelfkonfrontatiemethode. Dit is de stelling: Het draait allemaal om waardering.

De medewerkers is, per mail en met posters op de vestiging, gevraagd de vragenlijst in te vullen. Omdat voor een deel van de medewerkers de computer een opstakel is, zijn ook schriftelijke versies uitgedeeld. Deze lijsten zijn handmatig ingevoerd.

#### *Stap 4: verwerken en analyseren resultaten*

De resultaten van de vragenlijsten voor het in kaart brengen van het netwerk zijn geanalyseerd door het bedrijf Synthetron. Dit heeft geresulteerd in het netwerkplaatje (zie figuur 8), waarin ook de high en low Self-Monitors zichtbaar zijn gemaakt. De uit de ZKM-vraag verkregen gegevens zijn presenteerbaar gemaakt met behulp van de ZKM Cirkel.

Ten behoeve van de verwerking en analyse, zijn de resultaten geoperationaliseerd, door de schalen om te zetten in kwantitatieve schalen met rekenkundige waarden. Statistische berekeningen zijn gemaakt om uitspraken te kunnen doen over verschillen en overeenkomsten in de verschillende groepen.

## 4. Resultaat en analyse

### 4.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk zijn de manier van onderzoek en de gekozen methoden beschreven. Aansluitend worden in dit hoofdstuk de resultaten gepresenteerd. Daarna volgt een analyse van de resultaten.

### 4.2 Resultaten

#### 4.2.1 Inleiding

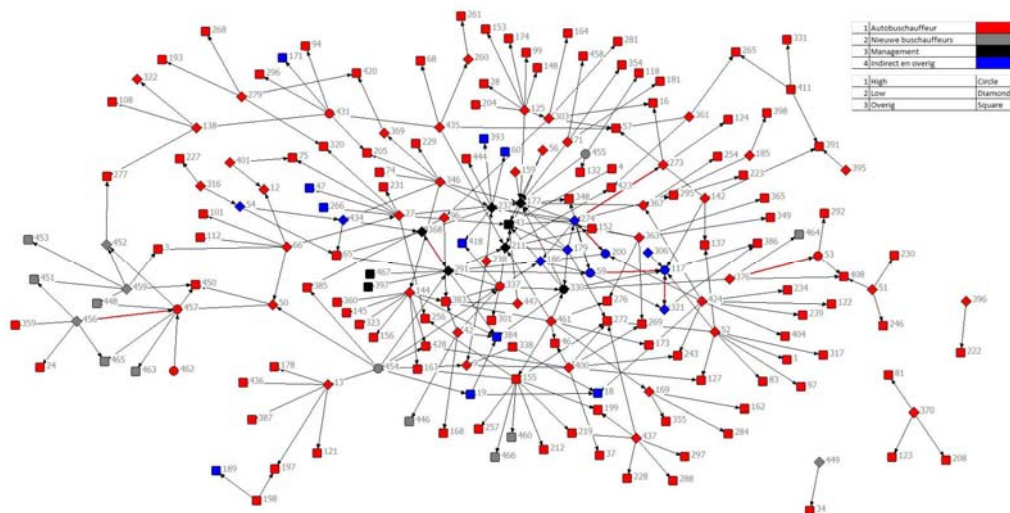
Met behulp van de chatsessies van Synthetron zijn de onderwerpen waarover wordt gesproken en de betekenissen die worden gegeven bij Arriva Waterland, op tafel gekomen. Van zo veel mogelijk vrijwillige deelnemers is het netwerk in kaart gebracht en zijn verschillende persoonlijkheidskenmerken bepaald met behulp van reeds bestaande onderzoeksmethoden.

In totaal hebben 67 mensen meegedaan. Dat is een relatief laag aantal. De sessies zijn rustig verlopen met een hoge mate van consensus. In vergelijking met andere Synthetronchats, was het aantal berichten per deelnemer laag (8 in plaats van het gemiddelde 12), maar het aantal stellingen met brede steun uit de hele groep (een 'Synthetron') hoog (34% ten opzichte van gemiddeld 23%).

120 personen zijn begonnen aan het invullen van de online enquête voor de netwerkmeting.

#### 4.2.2 Netwerk

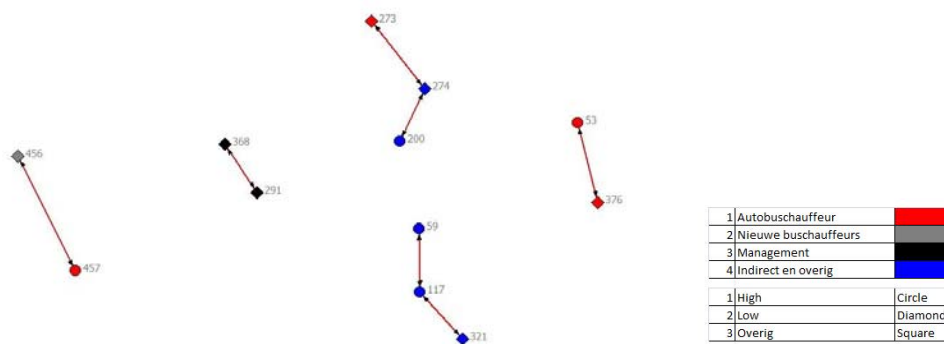
Slechts 68 mensen van de 430 medewerkers hebben de vragenlijst volledig ingevuld, waardoor het netwerkplaatje niet compleet is.



Figuur 8: Het netwerk in beeld

Desondanks zijn vijf groepen onderscheiden van mensen die aangeven met elkaar informeel contact te hebben en meningen uit te wisselen over het werken bij Arriva Waterland. Dit noemen we de reciproke groepen.

De verschillen in betekenissen per groep zijn in kaart gebracht. Helaas zijn de groepen niet groot genoeg om betrouwbare en bruikbare conclusies te trekken. Zie paragraaf 4.3 Analyse.



Figuur 9: De reciproke groepen

Ten behoeve van het beantwoorden van de hoofdvraag via deelvraag C, zijn de respondenten op verschillende manieren in groepen gedeeld om verschillen en overeenkomsten in de gezamenlijke betekenissen en individuele meningen met elkaar te vergelijken.

De gehele groep van respondenten op verschillende manieren ingedeeld:			
Geslacht	Man	62	77%
	Vrouw	19	23%
Functie	Buschauffeur	43	52%
	Nieuwe buschauffeurs	22	27%
	Management	7	9%
	Indirect*	10	12%
Gedrag	High	13	16%
	Low	69	84%
Gevoel	Zelf	63	81%
	Ander	15	19%
Gevoel	Positief	72	92%
	Negatief	6	8%
Werkhouding	Positiever	14	18%
	Zelfde	34	44%
	Negatiever	29	38%
Reciproke groep	Groep 1 t/m 5	3,3,2,2,2	15%
	Niet in een reciproke groep	70	85%
Node**	Personen met veel contacten	32	39%
	Niet in een nodegroep	50	61%

Tabel 2: Groepsindelingen \*Zie paragraaf 3.3 \*\*Zie paragraaf 4.3.2



### 4.2.3 Betekenissen

De respondenten is gevraagd wat rond gaat in de organisatie over het werken in Waterland. De meeste uitspraken gaan over de rol van ‘anderen’: de leiding en collega’s. Opvallend vaak is het woord ‘moeten’ gebruikt in de uitspraken.

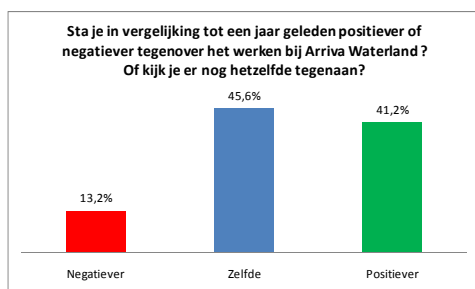
Ook is gevraagd naar de persoonlijke mening van de respondenten. Over het algemeen is er een hoge mate van consensus op de meeste thema’s. Veel behoefte is er aan positieve aandacht. Verschillen van mening zijn er op het gebied van tevredenheid.

Uit de chatsessies zijn uitspraken letterlijk overgenomen en gebruikt als stelling voor de netwerkvragenlijst (zie bijlage 2), zodat deze herkenbaar (kunnen) zijn voor de deelnemers. Over deze stellingen is gevraagd of dit rond gaat in het groepje waarmee de respondent contact heeft en in hoeverre de respondent het er zelf mee eens is.

De gekozen stellingen zijn zowel synthetrons, als bipotrons (zie paragraaf 3.4). Deze meerstemmigheid is belangrijk voor het onderzoek, om verschillen in de plaats in het netwerk en betekenisgeving te kunnen vinden en te onderzoeken met behulp van de Self-Monitoring Scale en Zelfkonfrontatiemethode.

#### Werkhouding

Op de vraag hoe men in vergelijking tot vorig jaar aankijkt tegen het werken bij Arriva Waterland, antwoordt ruim 41% van de deelnemers dat dat positiever is. De nieuwe regiomanager en de op zijn initiatief gehouden personeelsbijeenkomsten hebben daar een belangrijk aandeel in gehad. Aan de hand van het antwoord op deze vraag, kan worden onderzocht welke indruk het beleid van het afgelopen jaar heeft gemaakt op de verschillende groepen, maar dat is geen onderdeel van dit onderzoek.



Figuur 10: Het percentage mensen dat negatiever, hetzelfde of positiever over het werken bij Arriva Waterland is gaan of blijven denken.

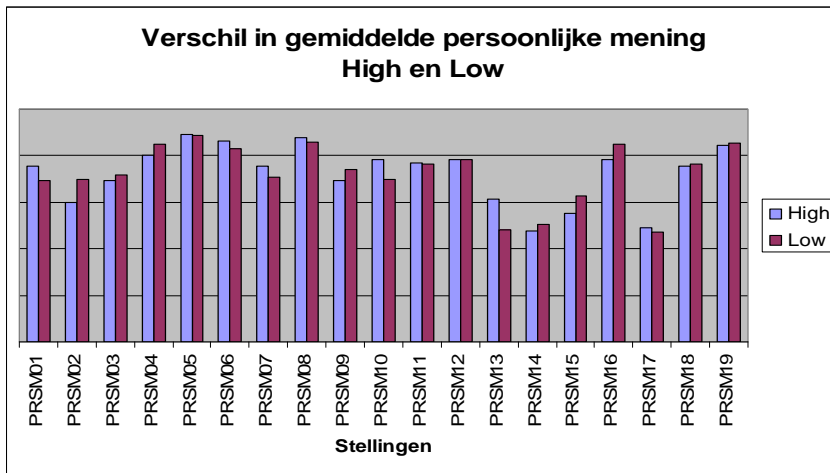
### 4.2.4 Self-Monitoring

Van de personen die hebben meegewerkt aan de netwerkmeting is 84% low Self-Monitoring.

Self-Monitoring		
High	13	16%
Low	69	84%
	82	100%

Tabel 3: Verdeling high en low Self-Monitors

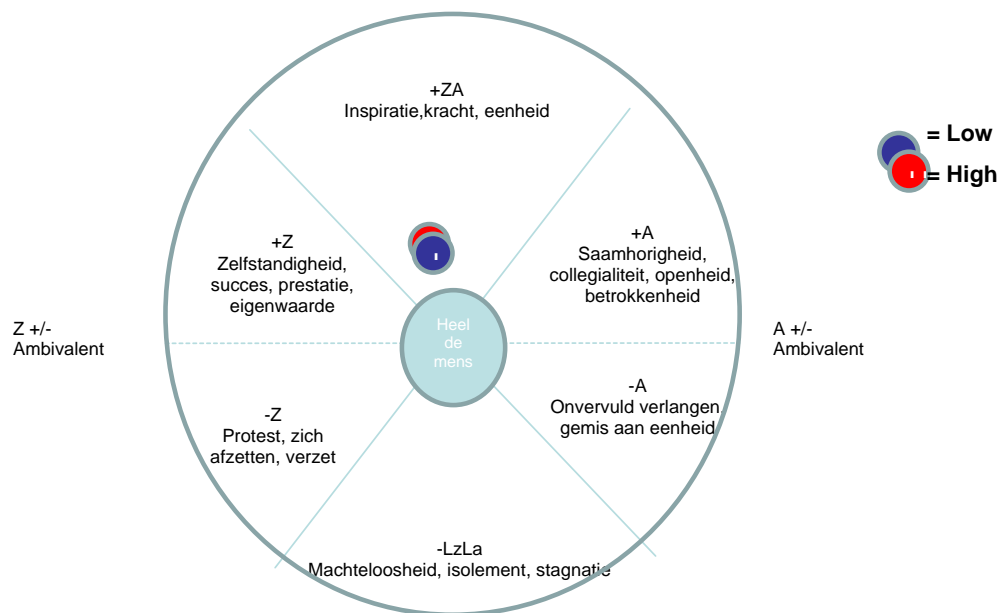
Om te onderzoeken wat het effect is van de mate van Self-Monitoring op de plaats in het netwerk en betekenisgeving, zijn de gegevens op verschillende manieren met elkaar vergeleken.



Figuur 11: Persoonlijke mening van high en low Self-Monitors per stelling

De persoonlijke meningen van de groep high Self-Monitors (figuur 11) lijkt niet veel te verschillen van de persoonlijke mening van de groep mensen die low scoren op Self-Monitoring. In paragraaf 4.3.3 zijn hiervan statistische berekeningen gemaakt.

#### 4.2.5 Zelfkonfrontatiemethode



Figuur 12: ZKM Cirkel

De resultaten van de Zelfkonfrontatiemethode zijn in kaart gebracht met behulp van de ZKM-cirkel (figuur 12). De scores van de high en de low Self-Monitors zijn uitgesplitst, maar geven slechts een minimaal verschil aan.

In de +Z waardegebieden zijn de mensen met een grondmotief dat Zelfgericht is met daarbij een positief gevoel. Indien dit gevoel vooral negatief was, dan was er sprake geweest van de categorie -Z. Hetzelfde geldt voor +A en -A, alleen is dan sprake van een grondmotief dat is gericht op de Ander.

Om te onderzoeken wat het effect is van het grondmotief en de eventuele belemmering op de plaats van iemand in het netwerk en betekenisgeving, zijn de gegevens op verschillende manieren met elkaar vergeleken. Zie hiervoor paragraaf 4.3 Analyse.

## 4.3 Analyse

### 4.3.1 Inleiding

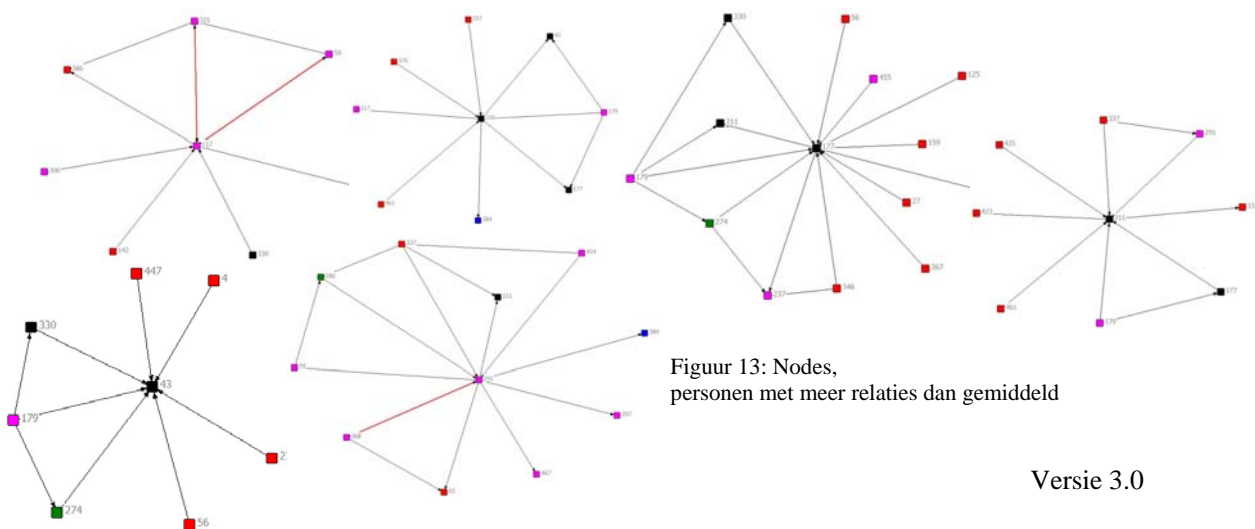
In de vorige paragraaf zijn de resultaten van het veldonderzoek gepresenteerd. Deze gegevens worden pas informatie als ze worden gekoppeld aan de kennis uit de literatuurstudie. Zo wordt er 'betekenis' aan gegeven.

### 4.3.2 Network

Te weinig medewerkers hebben mee gedaan aan de netwerkanalyse, om relevante conclusies te kunnen trekken over de posities in het netwerk. Hierdoor vervalt een groot deel van het beoogde resultaat van dit onderzoek.

De reciproke groepen zijn te klein om uitspraken te doen over de overeenkomsten van betekenissen in de groep. Tussen de groepen zijn wel verschillen. Significante verschillen zijn er vooral tussen twee groepen (3 en 5), als het gaat om wat er rond gaat. Bij de groepen 4 en 5 zitten de significante verschillen in de persoonlijke mening en gaat het vooral om verwachtingen die men van collega's heeft.

Een aantal mensen heeft aanzienlijk meer relaties binnen het netwerk, dan de meeste respondenten. Deze personen, met de mensen om hem of haar heen, noemen we een node. Tussen de gevonden nodes zijn ook veel relaties, waardoor het moeilijk is over deze groepen apart iets te zeggen. Voor het onderzoek zijn de personen van alle nodes samengevoegd tot één groep. Je zou deze groep de kern van het netwerk kunnen noemen. De verschillen in betekenis zijn berekend voor de mensen in 'de kern' en 'de buitenrand'. Het verschil in betekenissen tussen deze twee groepen is beduidend kleiner dan het verschil tussen de reciproke groepen. Voor statistische verantwoording hiervan, zie bijlage 6.



Figuur 13: Nodes, personen met meer relaties dan gemiddeld

Omdat het netwerk niet duidelijk te verdelen is in informele netwerken, zijn geen uitspraken te doen over de ('oorzaak' van de) samenstelling van informele groepen. In de reciproke groepen (zie paragraaf 4.2.2) is geen patroon te ontdekken in de positie van high en low Self-Monitors.

### 4.3.3 Betekenisgeving

Het aantal stellingen met brede steun uit de hele groep (een zogenoemde 'Synthetron') is relatief hoog. Dit duidt op een grote mate van eensgezindheid.

In tabel 4 op de volgende pagina staan de significante verschillen per stelling bij vergelijking van de verschillende groepen. In de laatste twee kolommen staat het aantal stellingen waarvan de mening significant verschilt en de gemiddelde sterkte van deze verschillen.

Uit de tabel kunnen we opmaken dat mannen en vrouwen over dezelfde onderwerpen praten en het geslacht geen indicatie is voor verschillen in de persoonlijke mening. Op dezelfde manier zijn de high en low Self-Monitors met elkaar vergeleken. Opvalt dat er relatief veel verschillen zijn in de onderwerpen die rondgaan in de netwerken van deze personen, maar de persoonlijke meningen verschillen niet veel van elkaar.

De Zelfkonfrontatiemethode heeft de respondenten verdeeld in 'Zelf' of 'Ander' grondmotief en 'Positief' of 'Negatief' grondhouding. De groepen Zelf en Ander laten een vergelijkbaar beeld zien als high en low Self-Monitors. Relatief veel verschillen in de onderwerpen die rondgaan, maar de persoonlijke meningen zijn hetzelfde. Met de indeling in Positief en Negatief ontstaan twee groepen die veel significante verschillen laten zien in de persoonlijke meningen, terwijl het wel over dezelfde onderwerpen gaat.

Tussen de verschillende functiegroepen is zowel bij de onderwerpen die rondgaan, als bij de persoonlijke meningen slechts een aantal significante verschillen te ontdekken.

Bij de reciproke groepen worden vijf kleine reciproke groepen en een grote restgroep met elkaar vergeleken. Hier zijn meer groepen en ook meer significante verschillen in de onderwerpen die rondgaan. Ook de persoonlijke meningen verschillen meer dan bij de andere groepen (exclusief positief en negatief).

Tussen de mensen die in de nodegroepen zitten en de mensen met minder contacten zijn de verschillen, net als bij de functiegroepen, niet groot en niet klein te noemen.

De grondhouding is de grootste indicator voor verschillen in persoonlijke meningen. High of low Self-Monitoring blijkt nauwelijks een indicatie voor verschillen in betekenisgeving. De verschillen tussen de onderwerpen die rondgaan in de reciproke groepen, zijn relatief groot.

Tabel van significante verschillen in wat er rond gaat in de organisatie

	NETW01*	NETW02	NETW03	NETW04	NETW05	NETW06	NETW07	NETW08	NETW09	NETW10	NETW11	NETW12	NETW13	NETW14	NETW15	NETW16	NETW17	NETW18	NETW19	NETW20	NETW21	NETW22	NETW23	Aant sign versch	Sterkte gem relatie	
Man/Vrouw								0,010																1	0,010	
High/Low			0,040					0,031		0,043								0,008			0,021		0,049	6	0,032	
Zelf/Ander	0,042						0,031							0,030			0,005	0,021	0,015					6	0,024	
Positief/Negatief								0,010						0,042											2	0,026
Functiegroep											0,016				0,002			0,034							3	0,017
Reciproke groep			0,008			0,013				0,015	0,013					0,026		0,017					0,003	7	0,014	
Node/Geen node					0,023									0,002	0,002	0,006									4	0,008
	1	0	2	0	1	1	1	0	3	0	2	2	0	3	2	2	1	4	1	0	1	0	2			

Tabel van significante verschillen in de persoonlijke meningen van de leden van de verschillende groepen

	PRSM01*	PRSM02	PRSM03	PRSM04	PRSM05	PRSM06	PRSM07	PRSM08	PRSM09	PRSM10	PRSM11	PRSM12	PRSM13	PRSM14	PRSM15	PRSM16	PRSM17	PRSM18	PRSM19	Aant sign versch	Sterkte gem relatie
Man/Vrouw																				0	0
High/Low		0,035								0,016										2	0,026
Zelf/Ander							0,017													1	0,017
Positief/Negatief	0,020			0,000	0,001		0,000	0,018			0,049	0,032					0,010	0,008	0,006	10	0,014
Functiegroep									0,043					0,009	0,015	0,007				4	0,019
Reciproke groep					0,023										0,005	0,007		0,031		4	0,017
Node/Geen node	0,025		0,003																0,027	3	0,018
	2	1	1	1	2	0	2	0	1	2	0	1	2	1	2	2	1	2	2		

Tabel 4: Overzicht van significante verschillen in betekenissen tussen groepen

\*voor de stellingen zelf, zie bijlage 2



#### **4.3.4 Self-Monitoring**

Volgens Snyder is de verdeling van high en low Self-Monitors bij de meeste soorten groepen ongeveer gelijk. Het aantal respondenten in dit onderzoek dat low scoort op de Self-Monitoring Scale is relatief groot. Volgens Snyder zijn er specifieke high of low Self-Monitoring beroepen. Het beroep van buschauffeur kan worden bestempeld als een low beroep, waarmee de ongelijke verdeling kan worden verklaard.

In figuur 8 op bladzijde 31 is ook aangegeven welke personen high en welke personen low Self-Monitors zijn. Een groot aantal personen is wel genoemd door collega's, maar heeft zelf de netwerkmeting niet ingevuld. Van die mensen weten we dus niet of ze high of low zijn. Uit de analyses is niet gebleken dat patronen zijn te vinden in de relaties tussen high en low Self-Monitors, de plaats van de high en low Self-Monitors in het netwerk en de samenstelling van reciproke groepen of de groepen van mensen met veel relaties.

Aan de hand van statistische berekeningen kunnen we wel concluderen, dat de verdeling van high en low Self-Monitors tussen de verschillende functiegroepen significant verschilt. Binnen de groep buschauffeurs is het aantal lows significant hoger dan bij de andere groepen (management, indirecte medewerkers en nieuwe buschauffeurs). De groep nieuwe chauffeurs laat wel een hoger aantal lows zien, maar dat is niet significant hoger dan de twee andere groepen.

Het vermoeden dat de mate van Self-Monitoring inzicht kan geven in de plaats van iemand in het sociale netwerk en de manier waarop hij of zij betekenis geeft aan gebeurtenissen, kan niet worden bevestigd. Over de plaats in het netwerk kan geen betrouwbare uitspraak worden gedaan. Op het gebied van betekenisgeving levert de vergelijking tussen de groep high Self-Monitors en de groep low Self-Monitors geen significant andere resultaten op dan andere vergeleken groepen.

#### **4.3.5 Zelfkonfrontatiemethode**

De Zelfkonfrontatiemethode heeft een beeld gegeven van het grondmotief van de medewerkers en hun eventuele belemmering. 82% van de deelnemers heeft Zelf als grondmotief. De totale groep scoort overwegend Positief (zie figuur 12), wat betekent dat de belemmering klein is. In deze groep zit: inspiratie, kracht en eenheid.

Met behulp van de Zelfkonfrontatiemethode is inzicht ontstaan in het grondmotief en een eventuele belemmering van de medewerkers, maar geen uitspraken zijn te doen over zijn of haar plaats in het sociale netwerk en de manier waarop hij of zij betekenis geeft aan gebeurtenissen.

In tabel 4 in paragraaf 4.3.3 is te zien welke significante verschillen er zijn tussen de mensen met een ander grondmotief en met en zonder belemmering. De verschillen in persoonlijke mening tussen de groepen die positief en negatief scoren, zijn duidelijk groter, dan bij alle andere groepsindelingen.

#### **4.3.6 Samenhang**

Door het geringe aantal deelnemers, is de informatie over de plaats in het netwerk niet bruikbaar. Naast gegevens over de relaties in het netwerk is van de respondenten een aantal persoonlijkheidskenmerken vastgesteld en is van hen bekend welke onderwerpen spelen en

welke persoonlijke mening zij hebben. Interessant is het om te bestuderen of de onderzochte persoonlijkheidskenmerken een indicatie kunnen zijn voor de betekenissen.

Allereerst is met behulp van statistische berekeningen, gekeken naar de relatie tussen de verschillende 'eigenschappen': Self-Monitoring, Zelfkonfrontatie, geslacht, functiegroep en werkhouding (of iemand het afgelopen jaar positiever, negatiever of hetzelfde is gaan of blijven denken over het werk bij Arriva Waterland).

In bijlage 6 is een aantal resultaten van de verschillende T-toetsen en Crosstabs te vinden.

Er is een exacte verdeling van high en low Self-Monitoren onder mannen en vrouwen. Hieruit mag echter geen conclusie worden getrokken. De vrouwen zijn iets meer Zelfgericht dan de mannen en de mannen zijn iets meer Positief dan de vrouwen, maar ook hier zijn de verschillen niet significant. De relaties tussen high en low Self-Monitoring, Zelf en Ander, Positief en Negatief, de werkhouding en de functiegroep zijn ook niet significant.

Uit eerder onderzoek is gebleken dat mannen gemiddeld hoger scoren op de SMS, maar volgens Day (2006) zijn de verschillen binnen de sexen groter dan de verschillen tussen de sexen.

Van degenen die low scoren op Self-Monitoring is een grotere groep het afgelopen jaar positiever geworden over het werk, dan van degenen die high scoren, maar de aantallen zijn te klein om significante verschillen aan te geven. Ook het grondmotief geeft geen significante informatie over de werkhouding.

In tabel 4 in paragraaf 4.3.3 is te zien welke significante verschillen er zijn tussen de verschillende groepen. Het aantal significante verschillen in betekenissen van de verschillende mensen die met elkaar in contact staan (reciproke groepen en nodes) is groter dan de verschillen in meningen tussen de groepen die gelijke persoonlijkheidskenmerken hebben.



## **5. Discussie en conclusie**

### **5.1 Inleiding**

Het laatste hoofdstuk van dit rapport bevat de discussie over de resultaten en de methoden.

Het gebrek aan vertrouwen in de organisatie heeft zijn weerslag gehad op de resultaten van dit onderzoek. De lering die we hieruit en uit de rest van het onderzoek kunnen trekken, is te vinden in dit hoofdstuk.

Bij de conclusie in paragraaf 5.3 wordt de hoofdvraag besproken.

### **5.2 Discussie over resultaten en methoden**

#### **5.2.1 Respons**

Voorafgaand aan het onderzoek zijn verschillende medewerkers uit de organisatie gevraagd om als ontwerpteam te dienen. Het doel van dit team was om het onderzoek soepel te laten verlopen en draagvlak te creëren onder de collega's. Het is het ontwerpteam niet gelukt een grote groep collega's te motiveren om mee te werken aan het onderzoek.

Mogelijk heeft het management een te grote rol gespeeld bij de opzet van het veldonderzoek. Het gebrek aan vertrouwen, in de organisatie en de leiding, lijkt door te werken in dit onderzoek. In de afgelopen jaren hebben de medewerkers veel leidinggevend zien komen en gaan. Bij alle pogingen om medewerkers zover te krijgen mee te werken aan het onderzoek, komt veel (oud) zeer naar boven. Ondanks alle tijd en energie die is gestoken in manieren zoeken en alle mogelijkheden die zijn geboden is de respons te laag voor bruikbare conclusies over het netwerk. Homan (2008) noemt dit organisatierot en geeft daarmee een verklaring voor het feit dat mensen niet in staat zijn om open naar de ontwikkelingen te kijken.

Voor een optimaal resultaat van de netwerkmeting is het noodzakelijk dat de hele populatie deelneemt. Dit is naar mijn mening onmogelijk. Zelfs verplichte deelname zal (bij dit soort grote groepen medewerkers) niet leiden tot volledige medewerking, waardoor de gemeten resultaten slechts een deel van het netwerk laten zien.

Problemen binnen de organisatie die met vertrouwen en communicatie te maken hebben, dienen met behulp van Synthetron op tafel te komen om aan te kunnen pakken. Maar deze problemen staan in de weg om Synthetron goed te kunnen uitvoeren.

#### **5.2.2 Deelnemers**

Chauffeurs zijn gewend een vergoeding te krijgen in tijd of geld voor extra werkzaamheden. Meewerken aan dit onderzoek moest in eigen tijd, wat een aantal medewerkers heeft weerhouden.

Slechts een persoonlijk verzoek en daarbij de belofte van absolute geheimhouding, kon nog een enkeling bewegen mee te werken. Het tool lijkt minder geschikt in omgevingen waar een groot gebrek aan vertrouwen heerst. Juist de vraag: Met wie praat je? leverde veel wantrouwen op.

Het gebrek aan kennis van computers leverde weerstand voor de chatsessies op. Voor de netwerkmeting is dit probleem opgelost, door de digitale vragenlijst ook op papier aan te bieden.

Om uiteenlopende redenen heeft een grote groep medewerkers niet meegewerkt aan het onderzoek. In verhouding is het aantal indirecten dat meedeed, groter dan het aantal buschauffeurs. Ook het aantal buschauffeurs dat korter dan een jaar in dienst is of via een uitzendbureau, is oververtegenwoordigd. Opvallend is het kleine aantal respondenten dat een belemmering voelt (N scoort op de Zelfkonfrontatiemethode). Het lijkt erop dat vooral de 'positievelingen' hebben meegewerkt. De vraag is dan: In hoeverre kun je erop vertrouwen dat met de Synthetron-chatsessie alle hoeken van de organisatie zijn belicht en liggen wel alle betekenissen op tafel?

### **5.2.3 Change Mirror en Synthetron**

In paragraaf 3.2.5 zagen we dat de mapping techniek, die wordt gebruikt als basis van de Change Mirror, veronderstelt dat mensen de cognitieve mappen in hun hoofd zomaar op tafel kunnen leggen. Volgens sociaal constructionisme is dat niet zo en zal het reproduceren van betekenissen ook weer invloed hebben op de betekenissen zelf.

Bij de eerste vragen van de chatsessie wordt gevraagd naar de onderwerpen die rond gaan in de organisatie. Het blijkt voor deelnemers toch lastig om deze spontaan en relatief snel op te sommen. Het reageren op uitspraken van de anderen gaat makkelijker en wordt dus ook meer gedaan. Ook blijkt dat mensen niet alleen vertellen wat rond gaat, maar ook hun mening daarbij geven of op een suggererende manier formuleren. Uitspraken die zijn gedaan als reactie op de (Homan-)vraag 'wat gaat er rond' wijken in woordkeuze niet veel af van de reacties op de vragen naar eigen mening.

Aan de voorwaarden die (in paragraaf 3.2.5) worden gesteld aan een onderzoeksmethode, blijkt door Synthetron niet volledig te worden voldaan. Voor veel deelnemers blijkt de methode van chatten (en alles wat daarbij komt kijken, zoals inloggen, snappen hoe het werkt, typen en reageren) niet eenvoudig. Mede door onbekendheid met computers, is er geen vertrouwen in de anonimiteit.

Hoewel deze methode het kwantitatieve verschil beoordeelt van beschrijvingen van gebeurtenissen of de frequentie waarin de gebeurtenis voorkomt, worden de interpretaties van respondenten over deze gebeurtenissen niet direct gemeten. Respondenten kunnen het bijvoorbeeld eens zijn over: Persoonlijk contact en saamhorigheid moeten beter of: Ik word soms niet goed van die klagende collega's, maar kunnen het oneens zijn over wat het (voor hen) betekent.

Voor dit onderzoek zijn bewust de mogelijkheden van de Change Mirror niet optimaal benut. Geen terugkoppeling is gegeven over de resultaten en de ontwikkelingen daardoor zijn niet gemeten in een vervolgonderzoek.

### **5.2.4 Self-Monitoring Scale en Zelfkonfrontatiemethode**

Volgens Snyder worden gradaties in de mate van high of low Self-Monitoring veroorzaakt door sociale beïnvloeding. Voor dit onderzoek is daarom de keuze gemaakt voor een indeling van de respondenten in H en L. Wellicht is bruikbare informatie uit de onafhankelijke stellingen verloren gegaan.

Het verschil tussen de high en low Self-Monitor zit voor een groot deel in de sociale omgeving. Het zou kunnen dat de Self-Monitoring Scale meer significante informatie oplevert bij gebruik in verschillende omgevingen. Binnen het bedrijf heeft de high al gekozen hoe hij of zij zich wil gedragen (dat kan low zijn) en is hij stabiel met dezelfde contacten.

Een aantal respondenten gaf aan moeite te hebben om de 24 emoties te koppelen aan de stelling. Doordat slechts één stelling is gebruikt voor dit instrument, is ook geen vergelijkingsmateriaal beschikbaar. Het invullen van de 24 emoties heeft wel geleid tot een waarde (Zelf- of Ander grondmotief en Positieve of negatieve grondhouding), welke niet te controleren is.

### **5.2.5 Ondersteuning**

Tussen begeleider Thijs Homan en de vertegenwoordiger van Synthetron verschillen de meningen over de inzet van de methode en het begeleiden van studenten. Als leek moet je knopen doorhakken op basis van tegenstrijdige adviezen. De kosten voor het onderzoek waren onverwacht hoog. Door Synthetron worden (goed bedoelde maar) onbruikbare bewerkingen gemaakt van de gegevens, welke onnodig veel tijd en geld kosten. Het moet voor een ieder vooraf duidelijk zijn dat na de toepassing van Synthetron, statistische bewerkingen noodzakelijk zijn.

## **5.3 Conclusie en aanbevelingen**

### **5.3.1 Conclusie**

Dit onderzoek is gestart om een antwoord te vinden op de vraag:

*Wat kan Self-Monitoring bijdragen aan het verkrijgen van inzicht in sociale netwerken?*

Het antwoord is gezocht aan de hand van de deelvragen:

- a) Wat is het verband tussen sociale netwerken (2), betekenissen (3) en Self-Monitoring (1)?
- b) Hoe doe je onderzoek naar de mate van Self-Monitoring (1), de plaats van iemand in het sociale netwerk (2) en de (gedeelde) betekenis (3) die men heeft bij gebeurtenissen in de organisatie?
- c) Zijn patronen te ontdekken tussen deze elementen?

Aan het einde van dit rapport kunnen we concluderen dat dit onderzoek geen volledig en eenduidig antwoord kan geven op de hoofdvraag. In dit onderzoek heeft de mate van Self-Monitoring geen specifieke informatie opgeleverd over de plaats van iemand in het sociale netwerk, omdat het niet is gelukt het netwerk volledig in kaart te brengen.

Door de uitspraken over betekenissen te koppelen met de persoonlijkheidskenmerken, kan los van het netwerk wel een aantal conclusies worden getrokken uit de verzamelde gegevens. Met de beschikbare informatie is gezocht naar overeenkomsten en relaties tussen en binnen de verschillende groepen en 'eigenschappen'. Het is noodzakelijk om gerichter en uitgebreider onderzoek te doen om de hier gevonden verbanden te bevestigen.

De Self-Monitoring Scale geeft aan in welke mate iemand controle heeft over zijn of haar expressieve gedrag. Deze eigenschap is minder dan verwacht een indicatie voor overeenkomsten in betekenis. Wellicht is het proces er naartoe anders, maar het resultaat blijkt niet significant anders. In dit onderzoek zijn we er niet in geslaagd om op basis van de mate Self-Monitoring verklaringen te voor verschillen in betekenis. Er zijn geen significante

verschillen gevonden in de betekenissen die high en low Self-Monitors geven aan gebeurtenissen in de organisatie.

Als bekend is wat soort mensen op welke plaats in netwerk zijn, kun je beweging en/of actie voorspellen en beïnvloeden. Het vermoeden dat een low Self-Monitor vooral contact heeft met soortgenoten, blijkt niet uit de samenstelling van de reciproke groepen.

Sociale kennis maakt mensen effectief in een netwerk (Homan, 2006). Het vermoeden dat high Self-Monitors een centralere plaats en een verbindende rol hebben in het netwerk kan niet worden bevestigd of ontkend.

De mening van wetenschappers over het proces van betekenisgeving verschilt.

Persoonlijkheid en gesprekken met anderen zijn veelgenoemde beïnvloedende factoren.

Dit onderzoek zocht een aantoonbaar verband tussen de verschillende betekenissen, de invloed van persoonlijkheid en de plaats in het sociale netwerk, zodat de Self-Monitoring Scale een wezenlijke bijdrage zou kunnen gaan leveren aan het verkrijgen van inzicht in netwerken.

Het vermoeden dat persoonlijkheidskenmerken een indicatie zijn voor de plaats van iemand in het sociale netwerk, en naast de invloed van mensen die met elkaar in contact staan een belangrijke rol spelen bij betekenisgeving, kan helaas niet worden bevestigd op basis van dit onderzoek.

### 5.3.2. Aanbevelingen

Arriva Waterland adviseer ik actie te ondernemen op de thema's die aan het licht zijn gekomen. De afstand tussen de formele en informele organisatie is groot. Een deel van de mensen lijkt mentaal afgehaakt. De drijfveren zijn instrumenteler geworden (geld verdienen; straf vermijden). Er heerst volgzzaamheid in plaats van 'ownership' en er is geen behoefte meer om iets terug te zeggen.

Hoewel het aantal respondenten te klein is om uitspraken te doen over de overeenkomsten van betekenissen in de verschillende groepen, blijkt dat de reciproke groepen de meeste significante verschillen te hebben. Dit suggereert een bevestiging van de theorieën van Homan en Rentsch (1990), dat mensen die met elkaar omgaan vaker dezelfde mening hebben en de mensen in andere groepen een andere mening. Het is zinvol om verder onderzoek op dit vlak te doen.

De verschillen in persoonlijke meningen tussen de groepen die positief en negatief scoren op de Zelfkonfrontatiemethode, zijn duidelijk groter, dan bij alle andere groepsindelingen. Dit geeft aanleiding tot verder onderzoek met de Zelfkonfrontatiemethode. Hierbij adviseer ik bij volgend onderzoek meer dan één stelling te gebruiken voor de confrontatie met emoties.

De minimale verschillen en overeenkomsten in betekenisgeving geven geen aanleiding om Self-Monitoring verder te bestuderen als bruikbaar instrument voor betekenisgeving. Over de bruikbaarheid voor de plaats in het netwerk zijn helaas geen uitspraken te doen. De validiteit van de Self-Monitoring Scale zelf is niet onderzocht. Uitgaande van de adviezen van de onderzoekers die de Self-Monitoring Scale bekritisieren, is onderzoek met een ander persoonlijkheidskenmerk of een andere vragenlijst wellicht zinvoller.

Persoonlijk, zou ik graag zien dat beter onderzoek wordt gedaan met de Self-Monitoring Scale binnen de netwerktheorie, want ik ben ervan overtuigd dat persoonlijkheid een rol speelt en deze (eenvoudige) indeling biedt mij in het dagelijks leven al nuttige verklaringen voor gedrag en positie.

## Begrippen

<b>Betekeniswolken</b>	betekenissen, meningen, ideeën, gevoelens en beelden die leven bij grotere groepen mensen in de organisatie
<b>Cognitief proces</b>	proces dat afhankelijk is van interne c.q. mentale representaties en verwerking van informatie in de hersenen (Rigter, 2008).
<b>Cognitieve psychologie</b>	is een stroming binnen de psychologie die zich bezighoudt met informatieverwerking
<b>Empirische wetenschappen</b>	wetenschappen die door middel van waarneming van de werkelijkheid (de zogenaamde empirie) algemeen geldige kennis verwerven, in de vorm van theorieën, dat wil zeggen consistente gehelen van algemene uitspraken over een aspect van de werkelijkheid
<b>Gebeurtenis</b>	elke gebeurtenis die medewerkers in een organisatie waarnemen Van verandering van beleid, tot technische aanpassingen, van personeelwisselingen tot renovatie van de omheining
<b>Gevoelslabels</b>	inhoudelijke thematieken die een emotionele lading hebben gekregen
<b>Mapping techniek</b>	een techniek om kennis te representeren in een visueel schema
<b>Persoonlijkheidskenmerken</b>	zijn stabiele eigenschappen die in meer of mindere mate bepalen hoe mensen zich gedragen en hoe ze reageren op hun omgeving
<b>Publieke discours</b>	het proces van publieke meningsvorming.
<b>Sociaal netwerk</b>	is een netwerk van mensen of groepen mensen
<b>Zelfbeeld</b>	de manier waarop het individu het liefst gezien wil worden en zich bij voorkeur gedraagt

De Engelse termen *Self*, *Self-Monitoring* en *Self-Monitoring Scale* worden in dit rapport onvertaald gelaten. Hierdoor wordt extra duidelijk dat het een concept betreft. Letterlijk vertalen kan een andere betekenis geven aan de begrippen.

<b>The Self</b>	wordt in de psychologie gebruikt, als wordt gesproken over de affectieve en cognitieve representatie van de identiteit van een persoon Volgens Jung (Rigter, 2008) betreft het: Het centrum van de persoonlijkheid: Het samenhangende geheel van bewustzijn en onderbewustzijn. In de sociologie gaat het over de opvatting van een individu over zichzelf
<b>Self-Monitoring</b>	gaat over het bewust of onbewust controleren en reguleren van de Self. In de theorie van Snyder en in dit rapport gaat dit expliciet over de gevolgen hiervan voor het expressieve gedrag

## Literatuurlijst

Balogun, J. en Jenkins, M., Re-conceiving change management: A knowledge-based perspective. *European Management Journal*, 21(2), pp. 247-257, 2003.

Boonstra, Jaap J., *Lopen over Water. Over dynamiek van organiseren, veranderen en leren*, oratie Universiteit van Amsterdam, 2000.

Day, David V. en Schleicher, Deidra J., Self-Monitoring at Work: A Motive-Based Perspective. *Journal of Personality* 74:3, pp. 685-713, June 2006.

Denissen, J.A et al., Single item big five ratings in a social network design. *European Journal of Personality*, Vol. 22, pp. 37-54, 2008.

Doeven-Eggen, L. et al., Personality and personal network type. *Personality and Individual Differences* 45, pp. 689-693, 2008.

Groot, G.F.L.C.H. de, *Reflecteren op Bewogen Beweging*, Open Universiteit 2008.

Hermans, H.J.M., Fiddelaers, R., Groot, R. de en Nauta, J.F, Self-confrontation as a method for assessment and intervention counselling. *Journal of Counseling & Development*, 69(2), 156-162, 1990.

Hermans, H.J.M. en Hermans-Jansen, E., *Self-narratives: The construction of meaning in psychotherapy*. New York: Guilford Press, 1995.

Hettema, J.P., *Persoonlijkheid van top tot teen*. ISBN 9789023237921, Van Gorcum 2002.

Homan, T., *Change Mirror Whitepaper*. Open Universiteit. Onderzoekscentrum facilitating change and implementation dynamics, juni 2008.

Homan, T., *Organisatiedynamica, Theorie en praktijk van organisatieverandering*, 4<sup>e</sup> oplage december 2006 (1<sup>e</sup> druk 2005).

Homan, T., *Teamleren*. ISBN9789052613758, Academic Service, 2001.

Homan, T., *Wolkenridders, Over de binnenkant van organisatieverandering*, oratie Open Universiteit, 2006.

Hoyle, Rick H., and Lennox, Richard D., Latent Structure of Self-Monitoring. *Multivariate Behavioral Research*, 26 (3), pp. 511-540, 1991.

Jansen, P.G.W. en Waal, A.A. de, Prestatiemanagement van commitment: kan dat?, in: *Bedrijfskunde*, 74.4, pp. 31-37, 2002.

Kets de Vries, M. en Balazs, K., Organizations as Optical Illusions: A Clinical Perspective on Organizational Consultation. *Organizational Dynamics*, Vol. 34, No. 1, pp. 1-17, 2005.

Lennox, Richard D. and Wolfe, Raymond N., Revision of the Self-Monitoring Scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 46, No. 6, pp. 1349-1364, 1984.

Loon, R. En Wijsbek, J., *De organisatie als verhaal: dialoog en reflectie als uitgangspunt voor de ontwikkeling van organisaties, leiders, teams en medewerkers*. Koninklijke Van Gorcum, Assen, 2003.

Mehra, A., Kilduff, M. and Brass, D.J., The social Networks of High and Low Self-monitors: Implications for Workplace Performance. *Administrative Science Quarterly*, 46, pp. 121-146, 2001.

Obstfeld, D., Social Networks, the Tertius iungens Orientation, and Involvement in Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 50, pp. 100-130, 2005.

Rentsch, Joan R., Climate and Culture: Interaction and Qualitative Differences in Organizational Meanings. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, No. 6, pp. 668-681, 1990.

Rigter, J., *Het palet van de psychologie*. ISBN9789046900109, Coutinho, 2008.

Snyder, M., Self-monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 30, No.4, pp. 526-537, 1974.

Snyder, M., Public appearances/Private Realities. *The Psychology of Self-Monitoring*. ISBN 0-7167-1797-2, 1986.

Vrieling, C., Does Commitment make sense? Open Universiteit.

Werkman, R.A., Boonstra, J.J. en Elving, J.L., Complexiteit en weerlustigheid in veranderprocessen. In: *M&O Tijdschrift voor management en organisatie*, 2005.

Weick, K.E., *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

## Bijlagen

1. *Change Mirror*

2 pag.

2. *Vragenlijst netwerkmeting*

incl. gekozen stellingen uit chatsessies

- Wat gaat er rond in jouw netwerk
- Persoonlijke mening

incl. stellingen Self-Monitoring Scale

- Hoe doe ik het ?

7 pag.

3. *Script Synthetron chatsessie*

5 pag.

4. *Voorbeeld output chatsessie*

5 pag.

5. *Powerpoint resultaten netwerkmeting*

19 pag.

6. *Selectie statistische berekeningen*

9 pag.

7. *Overzicht van figuren en tabellen*

1 pag.