

## **De rol van informele organisatiestructuren in de interne communicatie**

Afstudeerscriptie masteropleiding Communication Studies

Auteur A. Heining, MSc (s0057029)

Datum 22 december 2011

Begeleiders Prof. Dr. MDT de Jong

Dr. JF Gosselt

## **Voorwoord**

Voor u ligt de afstudeerscriptie van mijn tweede masteropleiding aan de Universiteit Twente, van de master Communication Studies (CS). Het afstuderen naast een fulltime baan was niet altijd makkelijk, en daarom wil ik een aantal mensen bedanken voor hun steun tijdens dit project. Ten eerste zijn dat Annabel, Carmen en Jolien. Samen hebben we week voor week 's avonds na het werk aan ons onderzoek gewerkt, wat zeer motiverend werkte. Daarnaast heb ik het erg gewaardeerd, dat mijn collega's mij alle vrijheid gaven om wanneer het nodig was studiedagen in te plannen. Dank ook aan mijn afstudeerbegeleiders die voor de ondersteuning in dit project, en aan de respondenten die hieraan mee hebben gewerkt.

## Samenvatting (NL)

Voor organisaties is het belangrijk dat de medewerkers de doelen van de organisatie nastreven. Voor het management is het daarom belangrijk, kennis te hebben over wat er op de werkvloer speelt, niet alleen in de (formele) afdelingen, maar ook op informeel vlak. Al in 1949 stelde Mayo dat sociale groepen binnen organisaties bestaan en dat het management er belang bij heeft, de sociale structuur van een organisatie te begrijpen. Daarmee kan de organisatie voorspellen hoe medewerkers op bepaalde situaties reageren, zodat de organisatie de medewerkers in hun gedrag kan beïnvloeden en de medewerkers zich gedragen, zoals het voor de organisatie wenselijk is.

Medewerkers van een faculteit van een Nederlandse universiteit zijn geïnterviewd om te achterhalen (1) op basis van welke factoren informele groepen op het werk ontstaan, (2) wat de meerwaarde van de informele (en formele) groepen voor medewerkers is, en (3) welke rol de informele groepen binnen de organisatie spelen in de interne communicatie. Hiervoor zijn vragen gesteld over de op dat moment actuele communicatie over de reorganisatie binnen deze organisatie. Tijdens de interviews is tevens gebruik gemaakt van een kaartsoortermethode, om groepen te identificeren.

Uit de interviews blijkt dat de informele groepen sterk door de huidige of vroegere werkcontacten worden bepaald. *Proximity* is een tweede belangrijke factor, naast *similarity*. De sociale identiteit speelt een beperktere rol, vergeleken met de eerder genoemde factoren. Formele groepen worden met name gewaardeerd als het gaat om werkinhoud en het horen bij een team. Informele groepen worden door medewerkers als belangrijker beschouwd, met name om elkaar te helpen de formeel verstrekte informatie te interpreteren, ze zorgen daarnaast voor een gezellig leefgebied met mensen in vergelijkbare situaties. Conflicten tussen informele/formele groepen hebben nauwelijks negatieve consequenties en worden niet als probleem beschouwd. De wandelgangen worden in de communicatie als de meest relevante en meest gebruikte bronnen genoemd, en worden in het algemeen ook als geloofwaardig beschouwd. In de formele informatievoorziening is de leidinggevende de keuspeler, informatiebijeenkomsten stellen mensen teleur. Piekmomenten van informele communicatie vind plaats direct na formele communicatie of bijeenkomsten. Informele groepen leveren nieuwe informatie op met betrekking tot individuele gevolgen voor personen en daarnaast komt de informatie sneller via de informele groepen bij de medewerkers terecht. In de informele groepen is ruimte voor interpretatie en discussie voor individuele gevolgen, en beschouwen mensen deze informatie als belangrijk om een eigen standpunt te kunnen bepalen.

## Summary (ENG)

For organizations, it is important that employees pursue organizational goals. For management, it is therefore important to have knowledge about what is going on in the workplace, not only in the (formal) departments, but also on an informal level. In 1949, Mayo argued that social groups exist within organizations and that management has an interest in the social structure of an organization to understand what's going on within the organization. This gives organizations the ability to predict how people react to certain situations, and maybe even influence behavior of employees to make sure they act according to organizational goals.

Employees of a department of a Dutch university were interviewed to (1) determine the factors that make people form/join informal groups, (2) find out about the value of informal (and formal) groups for employees, and (3) investigate the role informal groups have in the internal communication within an organization. This was determined by asking questions about the communication during a reorganization process. During the interviews, a card sorting method was used to identify groups.

The interviews show that the informal groups are strongly determined by current or past work contacts. Proximity is a second important factor, next to similarity. The social identity seems to play a minor role compared to the previously mentioned factors. Formal groups are especially valued in terms of job content and belong to a team. Informal groups are considered more important by employees, especially to help each other to interpret the formally spread information. They also provide a nice environment where people in similar situations meet. Conflicts between informal / formal groups have little negative impact and are not considered problematic. What people hear from colleagues is very important communication for them, and also more relevant than formal messages. Informal communication by colleagues is considered a reliable source of information. In the formal information, the head of a department is the leading person to spread information, official meetings are not. Peak moments of informal communication can be identified directly after formal communication or meetings. Informal groups provide new information for employees on individual consequences of the reorganization as well as faster and therefore new information. This makes the informal group high valuable. The informal group is a place to interpret and discuss individual consequences, which is very important for people, who need this information to determine their own position within the reorganization process.

|  |        |
|--|--------|
| <b>Voorwoord</b> .....   | - 1 -  |
| <b>Samenvatting (NL)</b> .....   | - 2 -  |
| <b>Summary (ENG)</b> .....   | - 3 -  |
| <b>1 Inleiding</b> .....   | - 6 -  |
| 1.1 Aanleiding/context: belang van versterken organisatie-identificatie ..               | - 6 -  |
| 1.1.1 Rol van interne communicatie bij versterken van organisatie-identificatie.....     | - 7 -  |
| 1.1.2 Effecten van interne communicatie .....  | - 8 -  |
| 1.2 Probleemstelling.....  | - 8 -  |
| 1.3 Onderzoeksvragen .....   | - 9 -  |
| 1.4 De case .....  | - 10 - |
| 1.5 Definitie doelgroep .....  | - 11 - |
| 1.6 Vooruitblik.....   | - 11 - |
| <b>2 Theoretisch kader</b> .....   | - 12 - |
| 2.1 Organisatie-identificatie .....  | - 12 - |
| 2.1.1 Definitie en belang .....  | - 12 - |
| 2.1.2 Verschillende identificatieniveaus (verticaal) .....                               | - 13 - |
| 2.1.3 Samenhang tussen organisatieniveaus .....  | - 14 - |
| 2.1.4 Sociale categorisatie.....   | - 14 - |
| 2.2 Interne communicatie: begrip en definitie.....                                       | - 15 - |
| 2.3 Formele en informele organisatiestructuren .....                                     | - 16 - |
| 2.2.1 Formele organisatiestructuren .....  | - 16 - |
| 2.2.2 Informele organisatiestructuren .....  | - 16 - |
| 2.2.3 Formeel vs. Informeel .....  | - 17 - |
| 2.4 Sociaalpsychologische theorieën m.b.t. groepsvorming.....                            | - 18 - |
| 2.4.1 Sociale identiteitstheorie .....   | - 19 - |
| 2.4.2 Proximity .....  | - 20 - |
| 2.4.3 Homophily/Similarity .....   | - 20 - |
| 2.5 Verwachtingen.....   | - 21 - |
| <b>3 Methode</b> .....   | - 24 - |
| 3.1 Respondenten .....   | - 24 - |
| 3.2 Procedure.....   | - 24 - |
| 3.3 Opzet.....   | - 25 - |
| 3.3.1 Kaartsoortermethode .....  | - 25 - |
| 3.3.2 Face-to-face interviews.....   | - 26 - |
| 3.4 Pretest.....   | - 28 - |
| 3.5 Analyse .....  | - 29 - |
| <b>4 Resultaten</b> .....  | - 31 - |
| 4.1 Onderzoekspopulatie .....  | - 31 - |
| 4.2 Subvraag 1: Ontstaan van informele organisatiestructuren.....                        | - 31 - |
| 4.2.1 Structuur van informele groepen.....   | - 34 - |
| 4.2.2 Zichtbaarheid .....  | - 34 - |
| 4.3 Subvraag 2: Formele vs. Informele structuren: meerwaarde en problemen .....          | - 35 - |
| 4.3.1 Belang informele contacten .....   | - 35 - |
| 4.3.2 Belang formele groep.....  | - 37 - |
| 4.3.3 Conflictsituaties tussen formele en informele groepen .....                        | - 37 - |
| 4.4 Subvraag 3: Rol van formele en informele structuren in de interne communicatie ..... | - 39 - |
| 4.4.1 Informatiebronnen.....   | - 39 - |

|   |               |
|---|---------------|
| 4.4.2 Informatievoorziening .....   | - 40 -        |
| 4.4.3 Piekmomenten informele communicatie .....   | - 44 -        |
| 4.4.4 Verschil in onderwerpen formeel/informeel.....  | - 45 -        |
| <b>5 Conclusie.....</b>   | <b>- 49 -</b> |
| 5.1 Subvraag 1: Welke informele structuren zijn er binnen organisaties en hoe ontstaan deze?..... | - 49 -        |
| 5.1.1 Identificatie met groepen/groepsstructuren.....   | - 49 -        |
| 5.1.2 Ontstaan van informele groepsstructuren .....   | - 50 -        |
| 5.2 Subvraag 2: Wat zijn meerwaarde en problemen van informele vs. Formele groepen? .....         | - 52 -        |
| 5.3 Subvraag 3: Welke rol spelen informele en formele groepen in de interne communicatie? .....   | - 53 -        |
| 5.3.1 (Meest relevante) bronnen.....  | - 53 -        |
| 5.3.2 Informatievoorziening .....   | - 54 -        |
| 5.3.3 Toegevoegde waarde informele groepen in de informatievoorziening.....                       | - 55 -        |
| 5.3.4 Gespreksonderwerpen formeel vs. informeel .....   | - 56 -        |
| <b>6 Discussie .....</b>  | <b>- 58 -</b> |
| 6.1 Tekortkomingen.....   | - 58 -        |
| 6.2 Suggesties voor vervolgonderzoek .....  | - 60 -        |
| <b>Referenties .....</b>  | <b>- 62 -</b> |
| <b>Bijlage 1: Verzoek medewerking onderzoek.....</b>  | <b>- 70 -</b> |
| <b>Bijlage 2: Interviewschema .....</b>   | <b>- 72 -</b> |
| <b>Bijlage 3: Codeerschema .....</b>  | <b>- 75 -</b> |

# 1 Inleiding

Al in 1949 stelde Mayo dat sociale groepen binnen organisaties bestaan en dat het management er belang bij heeft, de sociale structuur van een organisatie te begrijpen. Daarmee kan de organisatie voorspellen hoe medewerkers op bepaalde situaties reageren, zodat de organisatie de medewerkers in hun gedrag kan beïnvloeden en de medewerkers zich gedragen, zoals het voor de organisatie wenselijk is: een hoge betrokkenheid tonen en zich met de organisatie identificeren, om organisatiedoelen te bereiken. Als de organisatie begrijpt, hoe (groepen) medewerkers op de werkvloer met elkaar communiceren, elkaar sturen, beïnvloeden of zelfs over en met elkaar roddelen, dan kan de organisatie dit gedrag van medewerkers mogelijk bevorderen als het positief is of beperken als het negatief is.

## ***1.1 Aanleiding/context: belang van versterken van organisatie-identificatie***

Voor organisaties is het belangrijk dat de medewerkers de doelen van de organisatie nastreven. Dit zorgt niet alleen voor minder ziekteverzuim van medewerkers en laag turnovergedrag, maar vooral ook voor een hoge productiviteit en innovatief gedrag om deze doelen te bereiken (Katz & Kahn, 1978). Mensen die zich sterk met hun organisatie identificeren hebben in het algemeen een positievere houding ten opzichte van hun organisatie (Mael & Ashforth, 1992) en hebben een lagere intentie de organisatie te verlaten (Van Dick et al, 2004). Daarnaast is het versterken van de organisatie-identificatie ook belangrijk, omdat dit vaak leidt tot hogere tevredenheid van werknemers (Hall & Schneider, 1972, Van Knippenberg & Van Schie, 2000). Het concept organisatie-identificatie heeft vergeleken met andere werk gerelateerde psychologische factoren lang weinig aandacht gekregen (Riketta, 2005), tot een aantal jaren geleden.

Tegenwoordig kennen organisaties veel interne veranderingen (zoals reorganisaties), en juist daar zijn identiteitsvraagstukken nog meer van belang (Van Knippenberg, Van Knippenberg, Monden & De Lima, 2002). Ontstaande onzekerheid kan mensen in hun dagelijks werk beïnvloeden (Ashforth, 1988) of ervoor zorgen dat ze vasthouden aan oude identiteiten ( Blake & Mouton,

1985. Het proces van herstructurering kan mislukken omdat het zelfvertrouwen en de welzijn van de medewerkers volgens hun bedreigd worden (Callan, Terry & Schweitzer, 1994). Zie Bartels et al., 2006) voor een overzicht.

### **1.1.1 Rol van interne communicatie bij versterken van organisatie-identificatie**

Interne communicatie is belangrijk omdat interne communicatie in grote mate de identificatie van medewerkers met hun organisatie bepaalt (Smidts, Pruyn, van Riel, 2000). Eigen medewerkers zijn daarom een strategisch publiek voor bijna alle soorten organisaties (Grunig, 1992). Interne communicatie kan vaak een persuasief karakter hebben, omdat zij ingezet kan worden om medewerkers te laten doen wat de organisatie als geheel wil en denkt (Grunig, 1992). Daarom levert interne communicatie een belangrijke bijdrage aan effectieve organisaties en helpt deze organisaties, hun waarden en strategische allianties te definiëren (Grunig, 1992). Ook Dawkin (2005) geeft aan dat interne communicatie belangrijk is voor een organisatie (bijvoorbeeld voor de verbetering van de reputatie). Ahmed en Rafiq (2003) bespreken in een commentaar het nut van interne marketing, zoals zij de communicatie tussen organisaties en hun medewerkers noemen en citeren Berry's (1981) concept van 'werknemers als klanten'. Berry geeft aan dat interne klanten (=eigen medewerkers) bepaalde behoeften hebben, net zoals externe klanten. En als de interne groep tevreden is, straalt dit ook naar buiten toe. Dit komt overeen met Grunig & Hunt (1984): medewerkers hebben de functie van ambassadeur, ook buiten het werk. Hoe zij deze functie vervullen, dat wordt door interne communicatie gevormd. Primaire bron voor het externe publiek is dus de medewerker. Daarom moet de conclusie zijn: zorg ervoor, dat je eigen medewerkers een positief gevoel hebben t.o.v. de organisatie, en zorg ervoor dat ze tevreden zijn, dan stralen ze dit ook naar buiten uit (Grunig & Hunt, 1984, Ahmed & Rafiq, 2003). Organisaties moeten begrijpen dat het moeilijk is externe doelstellingen te bereiken, als de interne communicatie niet goed verloopt: interne communicatie faciliteert dat er van het bedrijf een geheel wordt gemaakt (Grunig & Hunt, 1984).



De symmetrische vorm (communicatie of pr als dialoog, negotiation, listening en conflictmanagement) wordt als succesvoller gezien (Grunig 1992): niet alleen de communicatie richting de werkvloer, maar ook de andere kant op, zodat de organisatie feedback krijgt van de medewerkers en op basis daarvan verbeteringen door kan voeren.

### **1.1.2 Effecten van interne communicatie**

Mensen die beter op de hoogte zijn over de algemene gang van zaken binnen de organisatie zijn sterker erop gericht, organisatiedoelen naar te streven en hebben een beter persoonlijk band met de organisatie. Zij hebben het gevoel erbij betrokken te worden en deel te zijn van de organisatie. Dit is niet alleen van toepassing op de formele interne communicatie. Informele contacten leveren hier een belangrijke bijdrage (Botter, Fisscher & Boer, 1994). Als medewerkers goed geïnformeerd zijn over wat er binnen de organisatie speelt, dan zorgt dit ervoor dat medewerkers ontdekken wat de unieke eigenschappen van hun organisatie zijn, en hoe hun organisatie zich van de andere organisaties onderscheidt (Pratt, 1998). Lid zijn van een dergelijke organisatie verhoogt volgens Praat (1998) ook de eigenwaarde. Volgens Zajonc (1980) zorgt meer informatie over de organisatie ook ervoor, dat de organisatie als attractiever beschouwd wordt.

## **1.2 Probleemstelling**

Organisatie-identificatie (en hoe deze met interne communicatie te sturen/beïnvloeden is) is veelvuldig onderwerp van onderzoek geweest (zie bijvoorbeeld Smit, Cees, Riel & Pruyn, 2000), maar draait steeds om formele eenheden binnen de organisatie: eenheden zoals afdelingen die op papier bestaan en de organisatie een structuur geven. Doel van dit onderzoek is een uitbreiding van het identificatieonderzoek van formele organisatiestructuren naar informele organisatiestructuren, die volgens Leach, van Zomeren, Zebel, Vliek, Pennekamp, Doosje, Ouwerker & Spears (2008) voor een organisatie erg belangrijk zijn. Hier kan inzicht worden verkregen hoe identificatie met sociale (sub)groepen, die binnen organisaties ontstaan, werkt. Het uiteindelijke doel hiervan is, de rol van deze groepen in de interne communicatie beter te begrijpen om uitspraken te kunnen over hoe de

informele groepen binnen organisaties elkaar beïnvloeden of sturen bij interne communicatievraagstukken. De focus van dit onderzoek ligt bij de perceptie van de werknemer, die lid is van bepaalde groepen binnen de organisatie en zich met deze groepen wel of niet identificeert.

### **1.3 Onderzoeksvragen**

Uitgangspunt van dit onderzoek is de aanname, dat identificatie met de werkgever op meer niveaus mogelijk is dan formele onderdelen (gehele organisatie of afdelingen) van de organisatiestructuur, namelijk ook op informeel niveau (zie ook Leach et al, 2008; zie ook hoofdstuk 2). Om organisaties meer inzicht te geven, hoe identificatie met informele groepen een rol kan spelen in de interne communicatie, zal ten eerste naar het ontstaan en bestaan van informele groepen moeten worden gekeken. Als duidelijk is waarom mensen zich bij (informele) groepen aansluiten en met deze groepen identificeren, dan zullen deze groepen vergeleken worden met de formeel aanwezige groepen (organisatiestructuren, afdelingen) en hoe met name deze informele groepen een rol spelen in de interne communicatie. Om dit vraagstuk te onderzoeken zijn de volgende vragen geformuleerd. Bijbehorende verwachtingen komen in hoofdstuk 2 aan de orde, nadat de theoretische achtergronden besproken zijn.

Hoofdvraag: Hoe ontstaan informele organisatiestructuren en wat is hun rol in de interne communicatie?

Subvraag 1: Welke informele structuren zijn er binnen organisaties en hoe ontstaan deze?

Subvraag 2: Wat zijn meerwaarde en problemen van informele vs. formele groepen?

Subvraag 3: Welke rol spelen informele en formele groepen in de interne communicatie?

## **1.4 De case**

Als case diende een faculteit van een Nederlandse universiteit. De communicatieafdeling van deze faculteit wil investeren in interne communicatie, om de identificatie met de werkgever te bevorderen. Als de organisatie meer inzicht zou hebben in de rol die informele groepen spelen binnen de (communicatie van de) organisatie, kan zij de interne communicatie mogelijk beter sturen en minder laten beïnvloeden door bijvoorbeeld roddels op de werkvloer.

Deze (sub)organisatie bestaat uit ongeveer 270 medewerkers, onderverdeeld in 13 onderzoeksgroepen en zes kleinere ondersteunende afdelingen, voor bijvoorbeeld personeelsadministratie, financiële administratie, onderwijsadministratie etc. De in totaal bijna 20 afdelingen hebben ieder een eigen afdelingshoofd. De ondersteunende diensten vallen onder de directeur bedrijfsvoering, en indirect onder de decaan, maar de onderzoeksgroepen vallen direct onder de decaan.

De 13 onderzoeksgroepen werken niet alleen in het onderzoek regelmatig samen, maar verzorgen vooral in samenwerking het onderwijs voor verschillende opleidingen binnen deze organisatie. Enkele ondersteunende diensten zijn recent gecentraliseerd en vallen formeel sinds kort niet meer onder de faculteit, maar zijn wel meegenomen in dit onderzoek.

De lijncommunicatie verloopt grotendeels in het Nederlands van de decaan als hoofd van deze organisatie via de afdelingshoofden naar de medewerkers, bij de diensten met als tussenpersoon de directeur bedrijfsvoering. De gecentraliseerde diensten hebben geen hoofd meer in de faculteit, en maken daardoor ook geen onderdeel meer uit van de lijncommunicatie. De opleidingen zijn als een soort matrixorganisatie verweven in zowel de onderzoeksafdelingen als ook de ondersteunende diensten, en communiceren niet alleen via hun leidinggevende, maar ook via de opleidingsdirecteur met de top van de organisatie. Verder wordt naar alle medewerkers gecommuniceerd via een facultaire nieuwsbrief.

De grote meerderheid van deze organisatie bestaat uit academici, met uitzondering van de afdelingssecretariaten en een aantal medewerkers bij de

ondersteunende diensten. Medewerkers hebben grotendeels de Nederlandse nationaliteit, er zijn enkele buitenlandse medewerkers in Dienst.

### **1.5 Definitie doelgroep**

Doelgroep zijn de ongeveer 270 vaste medewerkers van deze faculteit, verspreid over een hoofdgebouw en enkele andere gebouwen van de universiteit. Verder waren ook de andere 'bewoners' van het hoofdgebouw betrokken worden bij dit onderzoek, aangezien zij door de locatie van hun werkplek deel uitmaken van de facultaire gemeenschap, ook al vallen zij formeel niet onder de faculteit. Hierbij valt te denken aan medewerkers van de kantine of de vaste medewerkers van de receptie/huishoudelijke dienst. De groep respondenten was daarmee erg gevarieerd: huismeesters, secretaresses, promovendi, docenten en hoogleraren zullen allemaal tot de populatie behoren. De op dit moment tussen de 20 niet-Nederlandssprekende medewerkers zullen buiten beschouwing worden gelaten. Deze specifieke subgroep is zo klein, dat er weinig uitspraken over zouden kunnen worden gedaan. Het onderzoek werd afgenomen bij een voor de organisatie representatieve groep.

### **1.6 Vooruitblik**

Dit verslag is onderverdeeld in een aantal hoofdstukken. Het volgende hoofdstuk bevat het theoretisch kader, waarin eerdere bevindingen worden besproken, belangrijke theoretische begrippen gedefinieerd en hypothesen geformuleerd worden. Hoofdstuk drie omschrijft de methode van onderzoek, een combinatie van een kaartsoortermethode met een interview. Vervolgens worden de resultaten besproken in hoofdstuk vier, onderverdeeld in de hierboven geformuleerde subvragen. Conclusies worden in hoofdstuk vijf toegelicht, waarbij een terugkoppeling plaatsvindt naar de eerder gestelde hypothesen. Naast de conclusies worden ook aanbevelingen geformuleerd voor de opdrachtgever. In het laatste hoofdstuk is ruimte voor discussie, kanttekeningen en een aanzet tot vervolgonderzoek. Na de gebruikte referenties staan in de bijlage uitgebreidere documenten zoals de gebruikte vragenlijst en het codeerschema van de interviews.

## **2 Theoretisch kader**

In dit hoofdstuk zullen theoretische concepten uitgewerkt worden, die een bijdrage hebben geleverd om de geformuleerde subvragen te beantwoorden. Daarbij gaat het in eerste instantie om definitie en belang van organisatie-identificatie, maar ook om identificatie op verschillende niveaus van een organisatie. Dit onderzoek richtte zich met name op de tot nu toe minder intensief belichtten informele organisatiestructuren, waardoor het nodig is de verschillen met formele structuren te omschrijven en definiëren. Vervolgens wordt ingegaan op het begrip en de definitie van interne communicatie, waarmee organisatie-identificatie bevorderd kan worden. Vervolgens zal worden ingegaan op verschillende identificatieniveaus om te laten zien dat identificatie met kleine groepen binnen organisaties wel degelijk van belang is en anders werkt dan identificatie met een organisatie als geheel. Tot slot worden in dit hoofdstuk een aantal sociaalpsychologische theorieën besproken, die kunnen helpen, het ontstaan van informele groepen op het werk te verklaren en worden in 2.5 verwachtingen omschreven op die op basis van dit hoofdstuk kunnen worden uitgesproken.

### ***2.1 Organisatie-identificatie***

#### **2.1.1 Definitie en belang**

Organisatie-identificatie wordt meestal gedefinieerd als een cognitief construct: als congruentie tussen individuele en organisatiewaarden (Pratt, 1998) en “psychological oneness” met een organisatie, waarbij het individu zijn eigenschappen definieert in termen van de organisatie waarbij hij of zij hoort, omdat organisatie en individu psychologisch gezien één geheel vormen (Ashforth & Mael, 1989).

De identificatie van werknemers met hun organisatie houdt de academische wereld al lang bezig (Ashforth & Mael, 1989). Maar pas eind jaren '80 werd het construct organisatie-identificatie uitgebreid door onderzoekers in organisatiegedrag, sociale psychologie en communicatie besproken (Riketta 2005). Sterke identificatie met de organisatie heeft een positieve invloed op het succes van de organisatie (Zeithaml & Bitner, 1996;

Randall, 1990). Mensen die zich sterk identificeren met hun organisatie hebben een positieve houding ten opzichte van de organisatie en lagere intentie de organisatie te verlaten (van Dick et al, 2004). Verder zijn ze eerder tevreden met hun baan (Van Knippenberg & Van Schie, 2000) en werken ze intensiever samen met andere leden binnen de organisatie (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994). Bartels et al (2008) bevestigen dat identiteitsvraagstukken van groot belang zijn voor organisaties, zeker in het kader van de snelle veranderingen en reorganisaties waarmee organisaties tegenwoordig steeds meer geconfronteerd worden.

In enkele studies is organisatie-identificatie expliciet verbonden aan communicatieklimaat. Deze studies laten zien, dat er een positieve samenhang bestaat tussen communicatieklimaat en organisatie-identificatie (Bartels, et al. 2006, Scott et al, 1999, Smidts et al., 2001). Deze samenhang is meestal onderzocht op een hoger organisatieniveau. In dit onderzoek zal het communicatieklimaat niet worden meegenomen, omdat het een explorerend kwalitatief onderzoek betreft waardoor communicatieklimaat moeilijk te meten is.

In dit onderzoek speelt organisatie-identificatie met name een rol als het gaat om identificatie met verschillende formele en informele groepen, wat verderop in dit hoofdstuk verder toegelicht zal worden.

### **2.1.2 Verschillende identificatieniveaus (verticaal)**

Onderzoek met betrekking tot identificatie met organisaties is meestal beperkt tot identificatie met de organisatie als geheel (Bartels et al, 2008). Onderzoek op bijvoorbeeld werkgroepniveau ontbreekt. Recente studies laten zien dat het belangrijk is, verschillende niveaus binnen organisaties te onderscheiden (Bartels, Pruyn, De Jong & Joustra, 2007; Riketta 2005, Scott 1997; Bartels, 2008). Dit bevestigt eerder onderzoek van Van Knippenberg & Van Schie (2000), die stellen dat communicatieklimaat een belangrijke component van organisatie-identificatie is, maar dat dit op verschillende organisatieniveaus niet allemaal even sterk aanwezig is: mensen identificeren zich met het ene niveau sterker dan met het andere, waaruit de conclusie kan worden getrokken dat er verschillende identificatieniveaus zijn. Daarnaast geven zij aan dat mensen zich op later niveau (werkgroepniveau) sterker identificeren

met de groep dan met de organisatie als geheel, en dat identificatie op werkgroepniveau een betere voorspeller is voor houding en gedrag met betrekking tot de organisatie.

### **2.1.3 Samenhang tussen organisatieniveaus**

Tevens hebben diverse studies aangetoond dat werknemers zich met verschillende niveaus binnen organisaties identificeren, en dat er een positieve samenhang bestaat tussen organisatielagen die dicht bij elkaar liggen (Bartels et al, 2007; Scott 1997). Ook de identificatie met kleine groepen binnen de organisatie is daarom van belang. Het onderzoek van Bartels et al (2007) naar de identificatie met (delen van) de organisatie is echter gericht op formele organisatieonderdelen, informele groepen binnen de organisatie krijgen geen aandacht in dit onderzoek. Het sociale aspect wordt meestal buiten beschouwing gelaten. Bij identificatie met kleinere (werk gerelateerde) groepen speelt communicatieklimaat een belangrijke rol als het gaat om bevordering van identificatie met de organisatie. Als het gaat om identificatie met de organisatie als geheel, dan is het klimaat niet van belang, maar heeft Perceived External Prestige een sterke invloed. Grunig (1984) bevestigt, dat communicatie op verschillende niveaus gebeurt, en geeft hiervoor als reden aan dat andere afdelingen ook andere (communicatie)problemen hebben.

### **2.1.4 Sociale categorisatie**

Een ander argument voor het bestaan van meerdere mogelijkheden tot groepsidentificatie op het werk is afgeleid van de sociale categorisatietheorieën (Ashforth & Johnson, 2001). Deze houdt in dat leden van organisaties zich met verschillende onderdelen van een organisatie verbonden kunnen voelen. Dit zou ook medewerkers op het werk moeten gelden, als er verschillende subgroepen binnen de organisatie bestaan. Het is daarom voor het management van organisaties belangrijk te weten, dat er binnen organisaties meerdere identificatieniveaus bestaan. Het management mist zijn doel als het alleen aandacht besteedt aan de identificatie met de organisatie als geheel. Ook op lager niveau (afdeling, werkgroep) identificeren medewerkers zich met delen van de organisatie, en het management heeft er baat bij, deze identificatieprocessen te begrijpen. Leidinggevendenden die geen

aandacht hebben voor informele groepen en de daarin aanwezige informele communicatienetwerken, hebben 50% minder geloofwaardige informatie dan leidinggevendenden die er wel naar luisteren (Mishra, 1990).

De verschillende identificatieniveaus zullen zowel voor de beantwoording van subvraag 1 (hoe ontstaan informele groepen) als subvraag 2 (verschillen tussen informele en formele structuren) een rol spelen.

## ***2.2 Interne communicatie: begrip en definitie***

Zoals in hoofdstuk 1 toegelicht, kan interne communicatie worden ingezet om organisatie-identificatie (zie 2.1.) te bevorderen/beïnvloeden. Smidts, Pruyn en van Riel (2001) laten zien dat organisatie-identificatie met name beïnvloed wordt door de communicatie gericht op medewerkers. Zij gebruiken hiervoor niet de term interne communicatie, maar *employee communication*). Een derde benaming voor interne communicatie die veel gebruikt wordt is *organisatiecommunicatie*. Zij hebben allemaal dezelfde betekenis. In deze studie is gekozen voor de term interne communicatie, omdat deze volgens Holtzhausen (2002) een completer beeld verschaft en symmetrischer (communicatie tussen medewerkers en organisatie, beide kanten op) klinkt dan de andere opties. Interne communicatie “examines how people communicate in organizations and the nature of effective communication systems in organizations” (Grunig et al 2002, p 486). Goldhaber (1990) geeft de volgende definitie van interne communicatie: “The flow of messages within a network of interdependent relationships”. Dit onderzoek is opgebouwd op basis van de definitie van Chaney & Christensen (2001), die interne communicatie wat globaler definiëren als ‘de uitwisseling van informatie en ideeën binnen een organisatie’ (Bové & Thill, 2003). Deze laatste definitie wordt gehanteerd omdat de uitwisseling van informatie of informatievoorziening als een belangrijk concept wordt beschouwd voor dit onderzoek, net zoals de verwerking van de ontvangen informatie.



## **2.3 Formele en informele organisatiestructuren**

Organisatiestructuur is meer dan de statische hiërarchische opbouw van organisaties. Informele en ad-hoc afspraken hebben minstens zoveel invloed op het functioneren van organisaties (Botter, Fisscher & Boer, 1994).

### **2.2.1 Formele organisatiestructuren**

Kim (2005) beargumenteert dat de organisatiestructuur (naast de interne communicatie en een aantal andere factoren) de sterkste voorspeller is voor de relatie tussen organisatie en werknemers. Formele organisatiestructuren in een organisatie kunnen worden gezien als 'blueprint' die omschrijft hoe organisaties hun resources gebruiken om doelen te bereiken (Ames, 1972). Hij voegt toe dat de formele organisatiestructuur autoriteit en verantwoording van personen bepaalt, macht geeft of neemt, werk gerelateerde taken classificeert en omschrijft en prikkels creëert om de leden van de organisatie te motiveren. Formele organisatiestructuren zijn opgebouwd uit groepen binnen de organisatie, die op papier zijn vastgelegd. Hierbij valt te denken aan de verschillende afdelingen van een organisatie.

### **2.2.2 Informele organisatiestructuren**

Binnen organisaties ontstaan echter ook informele structuren, zoals decennia geleden in de Hawthorne studies al aangetoond (Mayo, 1949). Mayo vond in zijn bekende studies in de Western Electric Company in Chicago niet alleen dat deze groepen bestaan, maar ook dat zij bijvoorbeeld goed ontwikkelde sociale structuren hebben. De structuur van de groep en processen in de groep bestaan om leden te controleren, maar ook om hun te beschermen tegen het management. Verder vond Mayo dat de informele (sociale) structuur even belangrijk is voor de organisatie als de formele structuur. Hij geeft aan dat het management er belang bij heeft, de sociale structuur van een organisatie te begrijpen. Hieruit kan het management meer informatie verzamelen hoe medewerkers op bepaalde gebeurtenissen of boodschappen reageren, en hoe medewerkers daarin gestuurd kunnen worden. Het derde punt met betrekking tot informele organisatiestructuren, dat uit de Hawthornestudies naar voren komt is, dat organisaties diverse functies hebben. Naast de dienstverlening voor de maatschappij zorgen zij niet alleen

voor werk en inkomen van de leden, maar bieden ook een kader voor een sociaal systeem en vormen ze een leefgebied voor mensen.

Uit onderzoek naar informele communicatiekanalen blijkt dat deze een belangrijke rol spelen bij de persoonlijke horizontale beïnvloeding in organisaties en bij het opvangen van tekortkomingen in de formele verticale structuur. Mensen die beter op de hoogte zijn over de algemene gang van zaken binnen de organisatie zijn sterker erop gericht, organisatiedoelen naar te streven en hebben een beter persoonlijk band met de organisatie. Zij hebben het gevoel erbij betrokken te worden en deel te zijn van de organisatie. Informele contacten leveren hier een belangrijke bijdrage. Horizontale informele communicatie wordt veel vaker gebruikt dan de verticale formele lijnen (Botter, Fisscher & Boer, 1994).

Het grapevine of grapevine communicatie in een in dit kader vaak gebruikt concept: als informele communicatie(netwerk) en roddelcircuit tussen medewerkers. Dit informele communicatienetwerk laat medewerkers de wereld om zich heen begrijpen en interpreteren, met name als de formele communicatie ontbreekt (Mishra, 1990). Als informeel netwerk heeft het management er geen controle op en kan de grapevine zich uitbreiden op alle niveaus binnen de organisatie, gestuurd enkel door de medewerkers zelf en hun natuurlijke behoefte om met elkaar te communiceren. Positieve effecten van de grapevine zijn o.a. dat deze de effectiviteit van de interne communicatie binnen de organisatie verbetert door emotionele stress tegen te gaan en empathie te creëren (Mishra, 1990).. De grapevine is een natuurlijk onderdeel van elke organisatie (Davis, 1969) en dit concept zal een rol spelen bij het verklaren van de rol van informele groepen in de interne communicatie (subvraag 3).

### **2.2.3 Formeel vs. Informeel**

Het verschil tussen formele en informele organisatiestructuren is, dat de formele structuren bepaald zijn door de organisatie: wie bij elkaar hoort, wordt door de top van de organisatie bepaald, en als je bij elkaar hoort, dan heeft dat een functie voor je werk. Informele organisatiestructuren ontstaan gedurende de tijd vanzelf, zonder invloed van de organisatieleiding: mensen hebben contact met anderen buiten hun formele groep, en vormen zo

groepen die de afdelingsgrenzen overstijgen en niet per definitie werk gerelateerd zijn. Informele groepen worden dus op initiatief van de medewerkers gevormd, en zullen daarom ook loyaal zijn tegenover hun groepen. Daarbij is echter niet uit te sluiten, dat er tegengestelde belangen ontstaan tussen groepen, wat voor groepsleden die bij beide conflicterende groepen lid zijn moeilijke situaties kan opleveren. Formele structuren kunnen worden vergeleken met een botstelsel, terwijl informele structuren het zenuwstelsel vormen (Krackhardt & Hanson, 1993): formele structuren zorgen voor de basis, maar pas de informele structuren zorgen ervoor, dat de organisatie 'leeft'. Informele organisatiestructuren kunnen in sommige gevallen gaten in de formele structuren vullen.

## ***2.4 Sociaalpsychologische theorieën m.b.t. groepsvorming***

Dat informele organisatiestructuren, zoals in 2.3 besproken ontstaan binnen organisaties, kan verklaard worden door sociaalpsychologische theorieën. Deze theorieën kunnen niet alleen helpen, groepsvorming, maar ook ander groepsgedrag te verklaren (Brehm, Kassin & Fein, 2005). Sociaalpsychologen begonnen pas eind jaren '80 met onderzoek in organisaties als nieuw toepassingsterrein van de Social Identity Theory en Self-Categorization Theory (van Knippenberg & van Schie, 2000; Abrams, Ando & Hinkle, 1998). Recent uitgevoerd onderzoek van Leach et al (2008) bijvoorbeeld richt zich vanuit de sociale psychologie op identificatie in groepen, maar dit onderzoek houdt de definitie van groepen algemeen en richt zich niet uitsluitend op werksituaties. Over sociale groepen in het algemeen kan worden gesteld dat de identificatie van leden met groepen psychologisch gezien van belang is en op sociaal gebied veel consequenties heeft (Leach et al, 2008).

Hieronder worden de concepten toegelicht, die een rol zullen spelen bij het beantwoorden van met name subvraag 1, hoe informele groepen ontstaan. In eerste instantie gaat het daarbij om de sociale identiteitstheorie (2.4.1), waarin het gaat om het zelfconcept van het individu en de basisbehoefte ergens bij te willen horen. Daarna zal worden ingegaan op relaties met anderen, en hoe deze door nabijheid (2.4.2) en gelijkheid (2.4.3) van mensen ontstaan en groeien.

### **2.4.1 Sociale identiteitstheorie**

Volgens de Sociale Identiteitstheorie (Tajfel, 1982, Turner, 1987) streven mensen naar een positief zelfconcept. Tajfel (1972, p. 31) definieert dit als sociale identiteit, of 'the individual's knowledge that he (or she) belongs to certain groups together with some emotional and value significance to him (or her) of the group membership'. Dit zelfconcept bestaat uit twee componenten, namelijk persoonlijke identiteit en een sociale identiteit (bij welke groepen iemand hoort). Sociale identificatie impliceert niet alleen een cognitief aspect (weten dat je lid bent van een groep), maar ook een affectief aspect (hoe gelukkig je bent met het lidmaatschap) en een evaluatief aspect (is dit lidmaatschap positief?). De Sociale Identiteitstheorie stelt, dat mensen hun eigen ingroup favoriseren boven de outgroup van anderen, om hun zelfconcept te verhogen. Hiervoor vergelijken zij de ingroep met de outgroep. De behoefte, bij een groep te horen heeft een evolutionaire achtergrond, het samen overleven (Baumeister & Leary, 1995): samen doelen bereiken, of de sociale status en identiteit als reden om bij die groep te horen. Dit geldt ook voor de Sociale Identiteitstheorie. Het lidmaatschap in een groep brengt de verwachting met zich mee, van dit lidmaatschap te profiteren (Brinthaup, Moreland & Levine, 1991).

Groepen ontwikkelen door aanpassing: groepsleden evalueren het gedrag van elkaar en passen zich aan om bij deze groep te behoren en zich positief te onderscheiden van anderen. En indien nodig creëren de groepsleden de verschillen zelf (Brehm et al, 2005).

Analyses van samenhangsgevoel in groepen zijn volgens Rousseau (1998) steeds belangrijker geworden, omdat er meer en sneller reorganisaties binnen organisaties doorgevoerd worden. Nieuwe groepen moeten daarom steeds vaker een samenhangsgevoel opbouwen, en kennis hierover is essentieel.

Het valt op, dat de sociale identiteitstheorie en communicatie steeds meer in verband worden gebracht in het onderzoek over organisatie-identificatie. Communicatie-onderzoekers richten zich steeds meer op de Social Identity Theory (Scott, 2007).

Deze theorie is in het onderzoek gebruikt, om het ontstaan van informele groepen en het voortbestaan van en groep of naar buiten treden als een groep te verklaren.

### **2.4.2 Proximity**

Naast de basisbehoefte ergens bij te horen en de behoefte, een positief zelfconcept te vormen, geeft proximity aanvullende verklaringen ervoor waarom mensen met sommige anderen meer contact hebben en zo langzamerhand groepen opbouwen. Proximity of vertaald nabijheid (van personen) heeft een belangrijke faciliterende rol in vriendschap en relaties van mensen (Thibaut & Kelly, 1959). Fysieke nabijheid verhoogt de kans, dat mensen überhaupt met elkaar in contact komen en correleert daarnaast ook met similarity (achtergrond en waarden). Proximity werkt omdat nabijheid zorgt voor meer vertrouwdheid: als je een persoon vaker ziet, kan dat er voor zorgen dat je hem/haar leuker vindt, maar dit werkt alleen als de eerste indruk niet negatief is. Het herhaaldelijk zien van iemand zorgt voor herkenning, en we denken dat mensen die ons vertrouwd voorkomen op ons lijken. Daarom is proximity vaak ook gelinkt aan similarity. Daarnaast streven mensen naar cognitieve consistentie: het is makkelijker mensen om ons heen te hebben die we leuk vinden, en daarom hebben we een behoefte om ervoor te zorgen dat we goed om kunnen gaan met mensen die we vaak zien.

### **2.4.3 Homophily/Similarity**

Het homophily-principe van Rogers (1979), dat zijn oorsprong in de sociale categorisatietheorieën heeft, kan daarnaast ook een bijdrage leveren bij als erom gaat, groepsvorming te verklaren, al dan niet in samenwerking met proximity. Homophily geeft aan, dat onderlinge bindingen tussen mensen sterker zijn, als demografische kenmerken als geslacht, leeftijd, type werkzaamheden een sociaaleconomische status overeenkomen. Dit kan worden verklaard doordat demografische kenmerken effecten kunnen hebben op de wijze waarop een persoon een (werk)omgeving ervaart, waardoor ook attitudes, relaties, processen binnen groepen en prestaties beïnvloed kunnen worden (Ashforth en Mael, 1989, Riordan & Shore, 1997). Deze gelijkheid in kenmerken heeft volgens de literatuur invloed o.a. op de beoordeling en

kwaliteit van relaties tussen personen (Elfenbein & O'Reilly, 2007, Varma & Stroh, 2001).

Homophilij lijkt daardoor similarity mede te bepalen. Similarity is een vergelijkbaar concept, dat ervan uitgaat dat vergelijkbare waarden en normen karaktereigenschappen zijn die een sterke binding tussen twee of meer personen veroorzaken (Buunk, 1990). Similarity staat in de sociale psychologie wat algemener voor voor de mate, in hoeverre attitudes, waarden, interesses en persoonlijkheden van mensen overeenkomen. Onderzoek wijst uit dat similarity leidt tot interpersoonlijke aantrekkingskracht. Er zijn verschillende vormen van similarity, die allen ertoe leiden dat mensen naar elkaar toetrekken: similarity in opinie, interpersonal style, communicatieve vaardigheden, demografische eigenschappen en waarden. Interpersonal interaction wordt vaak door similarity verklaard. Mensen komen bij elkaar op bepaalde plekken, gelijke mensen vallen op, ze bevestigen elkaars waarden en sluiten anderen uit die andere waarden hebben. Hoe meer eigenschappen overeenkomen, hoe gelukkiger mensen zijn in onderlinge relaties (Folkes, 1982). Voor een uitgebreid overzicht over het homophily-principe zie McPherson, Smith-Lovin & Cook (2001).

Binnen vrijwillig gevormde (informele) groepen zal er daarom waarschijnlijk meer homophily/similarity aanwezig zijn dan binnen formele groepen, die door anderen bij elkaar gezet zijn (Brehm et al, 2005). Deze concepten zijn in het onderzoek worden gebruikt, om het ontstaan van informele groepen mede te verklaren.

## **2.5 Verwachtingen**

Aan het einde van de inleiding (hoofdstuk 1) zijn de onderzoeksvragen gesteld. Op basis van dit literatuuronderzoek kunnen met betrekking tot de drie subvragen een aantal verwachtingen geformuleerd worden.

*Verwachting m.b.t. subvraag 1 (ontstaan van informele organisatiestructuren):* Waarschijnlijk zullen informele organisatiestructuren aanwezig zijn (zie 2.3) op verschillende organisatieniveaus (zie 2.4) en mensen zich met meer groepen identificeren dan alleen de organisatie als geheel.

Mensen met een vergelijkbare mening, omgangsvorm, communicatievaardigheden, demografische eigenschappen en waarden vinden elkaar in het algemeen leuker (zie ook 2.5.1 over similarity en 2.5.1.1 over homofilie). Daarom is te verwachten, dat deze eigenschappen redenen zijn, om informele groepen te vormen. Mogelijk treffen mensen deze eigenschappen niet voldoende in hun eigen formele groep aan, en vormen daarom informele groepen met anderen met vergelijkbare eigenschappen. Ten tweede is het mogelijk zo dat informele groepen ontstaan, omdat werknemers verwachten, van het lidmaatschap te profiteren. Mensen willen zich (in hun ogen) positief van anderen (of andere groepen) onderscheiden, om hun zelfconcept te verhogen. Deze verwachting kan worden uitgesproken op basis van de Sociale Identiteitstheorie (zie 2.5.2).

*Verwachting m.b.t. subvraag 2 (meerwaarde/problemen informele organisatiestructuren t.o.v. formele structuren):* Bij de vergelijking met formele groepen (2.3) kan worden verwacht, dat werknemers meer waarde hechten aan de informele contacten, en dat een bepaald samenhangsgevoel met name in de informele groepen aanwezig is of door deze groepen versterkt wordt. Aan de andere kant zouden ook tegengestelde belangen tussen formele en informele groepen kunnen ontstaan. Een grote kloof tussen informele en formele groepen is onwenselijk en kan mogelijk conflicten versterken.

Volgens de voorafgaande alinea's zouden de informele groepen voor een deel door de formele groepen bepaald moeten worden, omdat mensen die dicht bij elkaar (in dezelfde afdeling) zitten, mogelijk al meer contact met elkaar hebben en sneller samen in een informele groep terecht komen, dan twee mensen die ver uit elkaar zitten.

*Verwachting m.b.t. subvraag 3 (rol van informele groepen in de interne communicatie):* Bij de rol van informele groepen in de interne communicatie kan ervan uit worden gegaan dat onderwerpen die de formele organisatie betreffen ook in de informele groepen worden besproken, omdat zij zich als onderdeel van de organisatie zien. Daarnaast is ook te verwachten dat een boodschap of een mening over een boodschap van iemand in een informele

groep in het algemeen als geloofwaardig wordt beschouwd, omdat men zich tot de mensen in deze groep waarschijnlijk meer aangetrokken voelt (2.5.1). Als er informatie ontbreekt of (in het oog van de ontvanger) onvolledig is, kunnen boodschappen zich snel via het informele netwerk binnen een organisatie verspreiden (2.3.2). Het management heeft er baat bij, dit te voorkomen, omdat de via het informele netwerk verspreide informatie mogelijk minder nauwkeurig zou kunnen zijn dan op papier verspreide informatie via de lijncommunicatie.



### **3 Methode**

Het onderzoek was kwantitatief van aard en bestond uit diepte-interviews met leden van de organisatie en daarin geïntegreerd een kaartsoortermethode, om structuren binnen de organisatie te achterhalen. Hieronder wordt een uitvoerige beschrijving gegeven worden van de respondenten, de procedure, de gebruikte meetinstrumenten en de data-analyse.

#### **3.1 Respondenten**

Bij 20 leden van de organisatie zijn diepte-interviews afgenomen. Deze respondenten zijn door de onderzoeker zodanig gekozen, dat zo veel mogelijk afdelingen en functieniveaus vertegenwoordigd zijn. Ook is geprobeerd zo veel mogelijk rekening te houden met variatie in de contractduur bij deze werkgever, leeftijd en de man/vrouw verhouding. Tijdens de interviews werd er gebruik gemaakt van het zogenaamde 'verzadigingscriterium' (Hüttner, Renckstorf & Wester, 2001): het aantal interviews zou uitgebreid worden, zolang regelmatig nieuwe gegevens boven water kwamen. Het initieel ingeplande aantal van 20 respondenten bleek daarbij voldoende.

#### **3.2 Procedure**

Na toestemming van de directeur bedrijfsvoering zijn de deelnemers persoonlijk benaderd om mee te werken aan het onderzoek. In overleg met de medewerkers zijn individueel afspraken gemaakt voor het interview. De deelnemende personen zijn zowel mondeling (tijdens het eerste contact) en schriftelijk (via email) geïnformeerd over het doel en inhoud van het onderzoek. De deelnemers is verzekerd dat alle informatie anoniem zal worden verwerkt en dat namen van deelnemers alleen bij de onderzoeker bekend zijn. Daarom kregen proefpersonen allen een nummer (1 t/m 20) toegewezen.

De interviews vonden plaats in een vergaderzaal en niet op de werkplek zelf, om afleiding te voorkomen. Tijdens de interviews werd een van tevoren opgesteld interviewschema (zie bijlage 2) doorgelopen, met daarin

geïntegreerd de kaartsoortermethode. Deze instrumenten en de keuze hiervoor wordt hieronder verder toegelicht.

Alle gesprekken zijn met toestemming van de respondenten digitaal opgenomen voor latere uitwerking. Achteraf zijn alle opnamen getranscribeerd, met als doel de betrouwbaarheid van de data te waarborgen. Een codeerschema (zie bijlage 3) is opgesteld voor alle behandelde interviewvragen. Zie voor de analyse ook 3.5.

### **3.3 Opzet**

Hieronder wordt de keuze voor de gebruikte meetinstrumenten (kaartsortermethode plus face-to-face-interviews) en de operationalisering ervan voor dit onderzoek toegelicht.

#### **3.3.1 Kaartsoortermethode**

Voor deze methode is gekozen, omdat het onderzoek explorierend van aard is: onbekende structuren moeten worden opgespoord. De kaartsoortermethode is een open methode, waarbij respondenten op basis van emoties keuzes maken en uitgebreid hun meningen, attitudes, gedachten en gevoelens kunnen uiten (Hargie en Tourish, 2000). Deze methode heeft het voordeel dat respondenten met lage betrokkenheid goed kunnen meewerken aan het onderzoek, dat respondenten dit in het algemeen als leuk ervaren en de methode ook nog vrij simpel en goedkoop is. Dit soort open methoden kunnen nieuwe dimensies aan het licht brengen en produceren zeer gedetailleerde data (van Riel et al, 1998).

Tijdens het onderzoek werd een kaartje met de naam van de respondent op tafel geplaatst, en werd de respondent gevraagd, namen van collega's op andere kaartjes te schrijven, waarmee zij bovengemiddeld veel persoonlijk contact hebben. Deze kaartjes zijn om het naamkaartje van de respondent geplaatst, om de sociale contacten in kaart te brengen. De kaartjes in zijn omgeving gaven daarbij aan, dat er veel sociaal contact is met deze mensen. De nadruk ligt bij deze opdracht op sociaal contact in plaats van werk gerelateerd contact, om te voorkomen dat er in 'afdeling' wordt gedacht en de formele groepen op tafel worden gelegd. Gedurende het plaatsen van de kaartjes werd de respondent gevraagd, hardop te denken over de gemaakte

keuzes. Verder werd intensief doorgevraagd naar de motivatie van bepaalde keuzes: waarom de respondent zich in een bepaalde groep bevond, wat de groepsleden voor gezamenlijke eigenschappen hebben, of er sprake was van één of meerdere groepen en wat de eigenschappen of waardes zijn van de mensen die er bijhoren. Meer achtergrondinformatie over de gestelde vragen staat in paragraaf 3.3.2. Het gebruikte interviewschema staat in bijlage 2.

### **3.3.2 Face-to-face interviews**

De keuze voor dit instrument is gemaakt, omdat persoonlijk face-to-face contact met de respondent voordelen biedt bij het interpreteren van de antwoorden van deelnemers aan het onderzoek (Emans 1990). Het feit dat diepe informatie van sociale aard achterhaald diende te worden, heeft deze keuze bevestigd. Daarbij staan de aard van de sociale verschijnselen en het verkrijgen van een 'insider view' (Hüttner, Renckstorf & Wester, 2001) centraal. De opzet van deze interviews gaf de mogelijkheid, het perspectief van de ondervraagde centraal te stellen (Bryman, 2004). Bryman (2004) voegt hieraan toe dat daardoor ook de context mee wordt genomen. Verder was het doorvragen naar details erg belangrijk voor dit onderzoek. Mensen geven mondeling meestal meer informatie dan op papier (Downs en Adriaan, 2004). Het stellen van de juiste open vragen kan tot antwoorden leiden, die van tevoren onvoorzien waren en tot nieuwe inzichten leiden. Verder kan het een voordeel zijn dat deelnemers meer gemotiveerd zijn, een verhaal te vertellen dan meerdere pagina's vragenlijsten in te vullen. Een ander voordeel van een kwalitatief onderzoek is, dat er tijdens een interview de mogelijkheid bestaat, moeilijke vragen of begrippen toe te lichten.

Natuurlijk zijn er ook nadelen aan kwalitatief onderzoek verboden, bijvoorbeeld de grote hoeveelheid tijd die de onderzoeker kwijt is met het afnemen van het onderzoek en het verwerken van de data. Ook is de analyse van de data vaak ingewikkeld en kunnen data verkeerd geïnterpreteerd worden. In dit onderzoek wegen de voordelen zwaarder dan de nadelen van kwalitatief onderzoek, en zullen de nadelen zo veel mogelijk beperkt moeten worden door intensief doorvragen van de onderzoeker, om de data zo goed mogelijk te kunnen vergelijken en analyseerbaar te maken (zie ook 3.5).

De vragen in het interviewschema zijn merendeels opgesteld op basis van de in hoofdstuk twee beschreven literatuur. Enkele algemene vragen zijn op basis van documentatie over/van de organisatie toegevoegd. De volgende onderwerpen kwamen in het interviewschema aan bod (zie bijlage 2 voor het volledige schema). Daarbij waren alle mogelijkheden tot doorvragen van tevoren uitgewerkt.

*A. Algemene gegevens:* Hier zijn een aantal algemene relevante gegevens (geslacht, leeftijd, lengte dienstverband, etc.) van de deelnemer gevraagd/genoteerd, die mogelijk relevant zijn of een relatie hebben met de groepsvorming. (Persoonlijkheidskenmerken waren hier ook interessant geweest, maar kunnen gezien de aard van het onderzoek (kwalitatief) niet worden meegenomen.)

*B. Identificeren van sociale groepen:* Hier werd de sociale groep van de deelnemers geïdentificeerd en aan de hand van de kaartsoortermethode (zie ook 3.3.1), om inzicht te verkrijgen in het ontstaansproces van informele groepen. Daarnaast is door middel van open vragen geprobeerd, meer informatie over de samenstelling van de groep te achterhalen en te weten te komen welke factoren een invloed hebben gespeeld of spelen bij het samenstellen in stand houden van de groep (hobby's, demografische variabelen, normen en waarden, fysieke nabijheid etc.). Daarbij kan ook sprake zijn van meerdere (sub)groepen. Ten slotte is gevraagd of en hoe de groep(en) zich naar buiten toe als groep(en) presenteert/presenteren. Deze groepsvorming van informele groepen kan worden verklaard op basis van de in hoofdstuk twee genoemde sociale concepten voor groepsvorming (homofilie, proximity, similarity, sociale identiteitstheorie). Voor toelichting over deze gebruikte concepten wordt verwezen naar het theoretisch kader (hoofdstuk 2), paragraaf over sociaalpsychologische theorieën.

*C. Vergelijking met formele groepen:* Hier werden formele groepen (afdeling) en zojuist geïdentificeerde informele groepen met elkaar vergeleken om de meerwaarde en problemen van de één of andere structuur (voor theoretisch achtergrond zie 2.3 over formele en informele organisatiestructuren) te

achterhalen en te begrijpen, welke groep in welke situatie voor de medewerker van belang is. Daarbij werd ook ingegaan op mogelijke conflicten tussen groepen. Indien de geïnterviewde geen hoofdgroep kon aanwijzen en meerdere subgroepen om zich heen verzameld had, zijn de vragen voor alle subgroepen gesteld, om zo veel mogelijk verschillende aspecten aan het licht te brengen.

*D. Rol van de groepen in interne communicatie:* Toen de sociale groepen geïdentificeerd en verschillen met formele groepen bekend waren, stond de rol van de groepen in de interne communicatie centraal. Doel van dit onderdeel was te achterhalen, welke rol met name de informele groepen in de interne communicatie spelen, en wat zij toevoegen aan het communicatieproces. Interne communicatie is hierbij gedefinieerd als 'het uitwisselen van informatie en ideeën binnen een organisatie' (Bovée & Thill, 2003). Informatievoorziening is daarom een belangrijk concept, net zoals de verwerking van de ontvangen informatie. Daarnaast was het concept grapevine belangrijk, om meer te weten te komen de manier, hoe informatie binnen de organisatie via informele communicatie en wellicht zelf in een roddelcircuit verspreid wordt (zie 2.3.2.1).

De rol van (informele) groepen in de interne communicatie is onderzocht aan de hand van een case: informatie, die onlangs binnen de organisatie verspreid is en de medewerkers informeert over ingrijpende bezuinigingen. Door vragen te stellen over de verwerking/verspreiding en reacties op die mededeling diende duidelijk te worden wat informele groepen bijdragen aan de interne communicatie, hoe zij helpen boodschappen door te geven of dit juist belemmeren, of zij als gezamenlijke groep optreden en of/hoe roddels ontstaan. Ten slotte is gekeken hoe geloofwaardig mensen de informatie uit de informele groepen vinden.

### **3.4 Pretest**

Om het interviewschema te optimaliseren is dit interview twee keer voor testdoeleinden afgenomen. Doel van deze test was primair het optimaliseren van de vragen (begrijpelijk en niet-dubbelzinnig). Daarnaast werd de pretest gebruikt om te achterhalen of de vragen voor deelnemers mogelijk te

gevoelige of persoonlijke onderwerpen bespreken. Dit was volgens de testrespondenten niet het geval. De afname van de interviews gaf tevens een indicatie voor de gemiddelde lengte van een interview, die vervolgens naar de echte deelnemers gecommuniceerd is (ongeveer 1 uur). Daarnaast werd het vermoeden bevestigd, dat het te veel tijd en moeite kost, uit de bijna 300 naamkaartjes een informele groep bij elkaar te leggen. Daarom is besloten, de kaartsorteermethode aan te passen. Mensen schrijven zelf de namen van collega's op witte kaartjes, en kunnen aan de hand van een medewerkerlijst controleren, of ze niemand vergeten zijn. Vooraf was niet te voorspellen of mensen één groep of meerdere groepen zouden aanwijzen. De respondenten in de pretest gaven aan dat er binnen de bij elkaar gelegde kaartjes wel sprake is van een hoofdgroep, en niet meerdere gelijkwaardige groepen, maar dat ze zich voor konden stellen dat andere respondenten mogelijk wel meerdere subgroepen zouden noemen.

### **3.5 Analyse**

Voor een aantal algemene vragen zoals de leeftijd zijn frequenties berekend. Voor de analyse van het interview (incl. toelichting/motivatie kaartsortering) is gebruik gemaakt van een datamatrix. Een dergelijke matrix dient te worden ingezet in het begin van de dataverwerking, om de ruwe data op een systematisch wijze te structureren en de verkleinen, aldus Bijlsma-Frankema en Droogleever Fortuijn (1997). De in dit onderzoek gebruikte datamatrix is ontworpen op basis van de kwalitatieve datamatrix van Bijlsma-Frankema en Droogleever Fortuijn (1997).

Volgens deze onderzoekers speelt de matrix juist in de beginfase van de analyse een belangrijke rol om een overzicht te verkrijgen, en om samenhangen te herkennen in de ruwe data. De functies van de datamatrix zijn (1) het verkrijgen van een overzicht van de belangrijkste zaken die het onderzoek oplevert, door de essentie van de antwoorden weer te geven; (2) een overzicht verkrijgen over de volledigheid van de data; (3) inzicht krijgen in de variatie per deelthema, en de antwoorden alvast globaal te categoriseren; (4) het genereren van hypothesen m.b.t. relaties tussen thema's, of (deel)thema's en eigenschappen van respondenten; (5) het opsporen van afwijkende waarnemingen die mogelijk specifieke analyse nodig hebben.

Elke kolom van de matrix staat voor een respondent, en elke rij geeft een vraag of deelvraag weer. De in de bijbehorende cellen weergegeven uitspraken zijn nagenoeg letterlijke antwoorden van de betreffende proefpersoon.

Voor het vullen van de matrix is een codeerschema opgesteld, waarin alle (sub)vragen en (mogelijke) antwoorden weergegeven worden (zie bijlage 2). Bij de analyse van de data is het schema dan gevuld met de antwoorden van de deelnemers. Vervolgens zijn nog een aantal regels toegevoegd, die tijdens de analyse relevant bleken te zijn. Dit is een methode die aanbevolen wordt door Burnard (1991). De (deel)conclusies die uit deze analyses zijn afgeleid, worden in het volgende hoofdstuk 'resultaten' besproken. Daarbij is de indeling/volgorde gehanteerd, zoals deze met de respondenten is uitgevoerd.

Ten slotte zijn elementen uit de 'grounded theory' van Glaser & Strauss (1967) gebruikt. Grounded theory is een methode in kwalitatief onderzoek, waarin eerst gegevens verzameld worden en deze data dan gestructureerd in meerdere fases geanalyseerd en inzichtelijk gemaakt worden met het doel theorieën eruit af te leiden. Dit in tegenstelling tot 'traditioneel' onderzoek, waar de analyse gebaseerd is op bestaande theorieën. De laatste stap, het afleiden van theorieën uit de data, is ook op de resultaten van dit onderzoek toegepast (zie hoofdstuk 5 'conclusie').

## 4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten per subvraag beschreven. Bij de analyse is gebruik gemaakt van de kwalitatieve datamatrix van Bijlsma-Frankema en Drooglever Fortuijn (1997, zie ook hoofdstuk 3). Doel van dit analyse-instrument is het waarborgen van de betrouwbaarheid en validiteit van interviewdata. Voor het invullen van een kwalitatieve datamatrix is een codeerschema opgesteld (zie bijlage 3). In dit schema zijn de relevante concepten weergegeven, die in het theoretisch kader omschreven staan en tijdens de interviews gebruikt werden (zie ook 3.5). De datamatrix is op basis van het codeerschema ingevuld. Als tussen haakjes cijfers worden genoemd, dat betreft dit het aantal (n) respondenten, dat een bepaald antwoord heeft gegeven.

### 4.1 Onderzoekspopulatie

De man/vrouw-verhouding onder de 20 respondenten was 5/15 en de gemiddelde leeftijd was 38 jaar. Voor de duur van het dienstverband is met de categorieën tot 2 jaar, 2-5 jaar, 5-10 jaar en langer dan 10 jaar gewerkt. Respondenten waren redelijk gelijkmatig verspreid over deze vier categorieën, waarbij onderscheid is gemaakt tussen dienstverband bij de universiteit, de faculteit en de afdeling. Zie voor de exacte verdeling de tabel hieronder.

| Dienstverband | <2 jaar | 2-5 jaar | 5-10 jaar | >10 jaar |
|---------------|---------|----------|-----------|----------|
| Universiteit  | 5       | 4        | 4         | 7        |
| Faculteit     | 5       | 4        | 6         | 5        |
| Afdeling      | 6       | 5        | 5         | 4        |

Tabel 1: Duur van het werkverband: aantallen respondenten

### 4.2 Subvraag 1: Ontstaan van informele organisatiestructuren

De vraagstelling in subvraag 1 betreft informele organisatiestructuren en hoe deze ontstaan. Uit de interviews en de door de respondenten gesorteerde naamkaartjes blijkt dat de informele contacten grotendeels ontstaan op basis van een aantal steeds weer genoemde factoren: het collega zijn vormt hierin



de basis bij de meeste medewerkers, samen met 'een klik hebben'/'het is gezellig'. Contacten ontstaan door samenwerking (vakken geven, onderzoeksprojecten), of het uitvoeren van vergelijkbaar werk (onderzoeksverbanden) tussen afdelingen en iets minder vaak de fysieke werklocatie.

"Raakvlakken in het onderzoek, [...] dat is gewoon dat vriendschappelijk contact ergens anders kan ontstaan. Maarja, dat is hier ontstaan. [...] Daar heb ik wel heel goed contact mee. En ook een beetje samenwerking mee, maar dat is ook gewoon ontstaan omdat het goed klikt." (respondent 14)

"Wij kwamen met elkaar in contact, per ongeluk, en zijn daarna gaan samenwerken, maar nou is hij weg. Ik vind het ook altijd wel belangrijk dat mensen betrouwbaar zijn, in dit soort organisaties kun je heel snel hebben dat je een soort politiek sfeertje krijgt. Van dat mensen opportunistisch zijn. Bij deze mensen heb ik dat eigenlijk allemaal niet. Dus ik vertrouw ze wel." 15)

Ook vroegere werkcontacten en vroegere fysieke locatie spelen een rol, deze contacten blijven veelal bestaan: oud-kamergenoten of 'buren' op de gang worden nog regelmatig opgezocht, om even bij te praten. Daarnaast noemen mensen regelmatig contact met bepaalde mensen ('kom ik vaak ergens tegen') als belangrijke factor voor het opbouwen van een informele relatie. Dit geldt bijvoorbeeld voor mensen op dezelfde gang, maar ook voor borrels, bij de koffieautomaat, de fietsenstalling of in de kantine. Ook al kennen ze elkaar niet of nauwelijks: als ze elkaar vaker tegenkomen en van elkaar weten dat ze bij dezelfde faculteit werken, dan ontstaat het contact in veel gevallen van zelf.

Dezelfde hobby/interesse wordt door de helft van de mensen als oorzaak voor informeel contact genoemd, het gezamenlijk activiteiten doen (of mensen meenemen naar activiteiten) scoort even hoog. De helft van de respondenten geeft aan het contact te waarderen en te intensiveren omdat collega's als klankbord of mentor dienen. Persoonlijkheid en vooral 'open mensen' worden regelmatig genoemd. Een gelijke leeftijd wordt door de helft van de respondenten spontaan genoemd, maar een aantal mensen geeft hierbij duidelijk aan dat dit niet per se nodig is en informele contacten vaak ook verschillen in leeftijd. Bij oudere contacten is de motivatie dat hun ervaring op het werk en hun persoonlijkheid belangrijker is dan de leeftijd.

"...toen ik hier net kwam, ben ik soort van opgenomen in de promovendi groep en die mensen leer je dan

in het begin ook het meest kennen. Die zijn ook het meest van je leeftijd en trek je dan meer naartoe. [...] ...in het begin wordt je een beetje gedwongen met elkaar op te schieten en als dat dan goed klikt, dan hou je dat daarna ook wel. "(respondent 5)

Medewerkers leggen contacten daarnaast vaak ook vanwege een vergelijkbare denkwijze hoe zij dingen uitvoeren op het werk, wat zij doen en hoe zij over de toekomst van hun werk en de afdelingen denken. Mensen vinden dat veel formeel contact met elkaar ook automatisch tot meer informeel contact leidt. Na een werk gerelateerde afspraak volgen de korte informele praatjes vaak vanzelf.

"Soms spreek ik mensen veel ook vanwege het werk [...], en je gaat lunchen met elkaar." (respondent 9)

"Ook doordat het op dit moment hier nogal een beetje onrustig is, zullen we maar zeggen door alle bezuinigingen, heb je toch ook al snel wat persoonlijker contact met mensen ..." (respondent 6)

Een vergelijkbare privé-situatie, samen naar het werk reizen (carpooling of trein), en mensen via via kennen worden slechts door enkelen expliciet genoemd. Vooral het gezamenlijk reizen brengt mensen intensief bij elkaar, als ze elkaar elke dag opnieuw in de trein zien.

Opvallend is dat sommige mensen erg hechte informele relaties hebben met collega's en daardoor erg veel informatie op een informele manier uitwisselen. Vier mensen gaven namelijk aan dat één of meerdere van hun collega's al tot hun vriendenkring of zelfs beste vrienden behoorden, voordat zij voor dezelfde organisatie werkten. Daarnaast valt op dat een aantal medewerkers expliciet aangeeft, dat leeftijdsverschillen geen drempel hoeven te zijn. Bij de persoonlijkheid van mensen wordt opvallend vaak genoemd dat men contact zoekt met 'open mensen', andere kenmerken worden veel minder genoemd, maar zijn wel aanwezig.

"Dat heeft ook met werk te maken natuurlijk. [...] Wij zijn de rokers hier. [...] ..omdat het ook met persoonlijke interesses te maken heeft. [...] Gezamenlijke passie, wielrennen (respondent 8)

"Maar inmiddels zijn het ook mensen met wie ik vroeger heb samengewerkt, dus waar ik nu in principe niet meer zo vaak mee samenwerk, dus die zie ik nog wel af en toe. Maar niet meer voor werk gerelateerde dingen, dus daar ga ik gewoon langs om gewoon even een praatje te maken, of bij de koffieautomaat, of om even hallo te zeggen en even te vragen hoe het gaat. [...] Zij zitten een beetje op dezelfde leeftijd als ik, en dat is ook gewoon een beetje uitwisselen hoe het gaat, ze zijn bijvoorbeeld ook op zoek naar huisjes,

en andere dingen en ze denken na over het krijgen van kinderen. [...]we hebben het niet alleen maar over werk, maar ook, van hoe gaat het binnen de UT en wat speelt er allemaal.” (respondent 20)

#### **4.2.1 Structuur van informele groepen**

De hierboven genoemde factoren die informele contacten bevorderen, leiden tot meer onderling contact. Respondenten zijn gevraagd, hun contacten in groepen bij elkaar te leggen, zodat het overeenkomt met de groepen mensen waar zijn in het dagelijks leven veel informeel/persoonlijk contact me hebben. Alle respondenten lieten zien dat zij met meerdere groepen informele contacten hebben. Deze groepen bestaan grotendeels uit 2-6 medewerkers. De helft van de respondenten kan echter ook één duidelijke, vaak grotere hoofdgroep aanwijzen, die in uit 5 tot 9 mensen bestaat. Er is een ruime overlap met de formele groepen, de collega's op de afdeling. Meestal bestaan de informele groepen uit directe (formele) collega's/werkcontacten plus een aantal mensen buiten de eigen afdeling. Hierop valt 1 uitzondering op: afdelingssecretarissen trekken naar elkaar toe, en vormen eerder informele groepen buiten hun eigen afdeling.

“Op je werk is dat vaak omdat je met iemand moet samenwerken in een project ofzo, dan leer je elkaar pas wat beter kennen en als dan blijkt dat het gezellig is, dan kom je bij deze groep” (respondent 5)

Aangewezen groepen zijn in veel gevallen niet helemaal homogeen, en worden vaak gevormd om de geïnterviewde heen. Groepsleden kennen elkaar en weten dat zij bij dezelfde groep horen, maar hebben onderling in veel gevallen minder contact dan de geïnterviewde met hen.

“Het is meer het contact dat je hebt op de gang, of dat je makkelijk en gezellig even een kort praatje kan hebben met een persoon. Het komt dan overeen met mijn eigen persoonlijke interesses. Ik ga er vanuit dat ik het middelpunt ben van deze groep.” (respondent 2)

#### **4.2.2 Zichtbaarheid**

Bijna iedereen (19 van de 20) denkt, dat één of meerdere informele groepen waartoe hij of zij behoort ook voor rest van de organisatie zichtbaar is. Of de hele groep zichtbaar is vinden zij moeilijk in te schatten, maar ze gaan ervan uit dat in ieder geval van delen van de groep bekend is, dat deze mensen bij

elkaar horen, omdat men ze vaak samen ziet. Medewerkers denken vooral door anderen als lid van een groepje herkend te worden door gezamenlijk te lunchen (9), zowel in de kantine als bij een lunchwandeling. Daarnaast denken zij als groep herkend te worden doordat zij samen binnen komen of weglopen voor of na het werk of een afspraak, samen deelnemen tijdens activiteiten gerelateerd aan het werk/de organisatie zoals borrels en uitjes, een sportdag op het werk, of doordat zij praatjes maken op de gang met steeds weer dezelfde mensen.

“Bij de fietstocht fietst iedereen die hier [*in dit groepje*] bij zit bij elkaar, dat gaat vanzelf, je trekt toch automatisch naar elkaar toe. En met de lunch inderdaad.” (respondent 4)

“Nou, ik weet niet of dat heel sterk een enorme groep is, maar ik denk dat je wel ziet wie er regelmatig met elkaar staan te kletsen op de gang, wie er samen wel eens de deur uit gaan, of samen wel eens binnenkomen, of wie er samen met sporttassen vertrekken” (respondent 19)

Verder wordt ook het formeel goed overweg kunnen met elkaar als indicatie gezien dat mensen ook informeel meer contact met elkaar hebben. Enkele mensen hebben de indruk dat ze door anderen niet als groepje herkend worden, ondanks dat ze samen optrekken door bijvoorbeeld samen in de kantine te lunchen.”

“Mensen zien wel eens dat ik bijvoorbeeld niet met mijn afdeling ga lunchen, maar met [...] ofzo ga lunchen.” (respondent 17)

“Dat kunnen mensen niet zien denk ik. Maar we zitten wel vaak in de kantine met elkaar te eten en dat soort dingen.” (respondent 7)

## **4.3 Subvraag 2: Formele vs. Informele structuren: meerwaarde en problemen**

### **4.3.1 Belang informele contacten**

Medewerkers noemden een groot aantal verschillende motieven, waarom zij hun informele contacten belangrijk vinden. Naast het antwoord dat het gezellig is en de mensen elkaar goed liggen om een leuk praatje te maken wordt vooral genoemd, dat informele contacten gewaardeerd worden om

vanuit een ander perspectief te horen wat er speelt op de UT of in andere vakgroepen (6).

“Persoonlijke dingen kunnen bespreken, je ei kwijt kunnen. [...] En dan hoor je ook een beetje wat er reilt en zeilt vanuit hun perspectief, of mijn perspectief, werk of UT.” (respondent 11)

Deze contacten worden gebruikt om te relativieren, informatie te interpreteren en zich niet gek te laten maken door wat men allemaal hoort. Daarnaast wordt het als leuk ervaren om andere mensen te leren kennen (2) en sociale contacten op te doen met leeftijdsgenoten (3) of mensen in een vergelijkbare situatie/dingen delen (8, bijv. promovendi onderling), die elkaar opvangen en ervaringen uitwisselen.

“Elkaar opzoeken in moeilijke situaties op het werk en elkaar niet gek laten maken, elkaar proberen te helpen en de zelfde zorgen te delen. Het is belangrijk dat je mensen op je werkt hebt, waarmee je iets hebt, anders wordt het zo'n kille toestand. Werk is de basis voor de contacten. Je wilt niet vastgeroest zitten aan 1 afdeling, je wilt een frisse blik houden en meer context leren, en andere aardige mensen ontmoeten.” (respondent 15)

Verder wordt vaker (5) genoemd, dat men het simpelweg belangrijk vindt dat er meer is dan alleen ‘werken’ op het werk, om zich prettig te voelen of omdat het sfeer verhogend is.

“Voor mij is er gewoon meer in het leven dan alleen achter het bureau zitten.” (respondent 9)

“Gezelligheid. Sfeerverhogend als je buiten de zakelijke dingen goed overweg kunt, dan ga je met meer plezier na je werk.” (respondent 16)

Men voelt zich op zijn gemak om prive-zaken te vertellen (3).

“Mensen weten veel van mijn achtergrond, ze weten wie ik ben kun je beter met ze over dingen praten.” (respondent 10)

Daarnaast wordt aangegeven dat informele contacten tussen vakgroepen mensen in contact laten komen die met vergelijkbare onderwerpen bezig zijn (2).

Wat hierbij opvalt is vooral de hoeveelheid informatie die mensen via andere afdelingen ontvangen, omdat ze die binnen hun eigen afdeling niet krijgen, of niet uitgebreid genoeg krijgen.

### 4.3.2 Belang formele groep

De eigen afdeling, de formele organisatie-eenheid heeft voor medewerkers met name een meerwaarde als het om werkinhoudelijke zaken gaat (8) of omdat zij het erg waarderen bij een sterk en hecht team met één doel te horen (4).

“We hebben samen een perspectief, kijken samen op een bepaalde manier tegen mensen aan.”  
(respondent 20)

“Op dit moment geen meerwaarde, ik ben wel trots op mijn vak, en bij een team te horen spreekt me heel erg aan. Elkaars werk proberen te verstevigen is erg belangrijk.” (respondent 15)

Andere redenen worden maar een enkele keer genoemd:

structuur/regelmaat/cultuur, geeft de ruimte die men nodig heeft, profiteren van elkaars connecties en kennis, elkaars werk verstevigen/feedback geven, leuk om met veel mensen om te gaan op het werk.

“De afdeling is meer een aanvulling, die mensen heb je nodig om te kunnen functioneren.” (respondent 6)

Drie respondenten geven aan dat de afdeling of de mensen van de afdeling geen meerwaarde zijn, bijvoorbeeld door een te groot verschil tussen mensen binnen de afdeling.

“Meerwaarde is er niet echt. De loyaliteit voor de afdeling is heel laag, ik zou ook net zo goed bij een andere afdeling kunnen zitten.” (respondent 2)

“Door type werkzaamheden en omdat ik redelijk nieuw ben ben ik redelijk eenzaam op de afdeling, collega's vind ik niet heel sociaal. En toch ben ik blij met de afdeling omdat ik veel ruimte krijg.”  
(respondent 11)

Het meest opvallend hierbij is dat veel medewerkers (de mensen van) de afdeling eigenlijk weinig meerwaarde vinden hebben, en ondanks dat het 'bij een team horen' belangrijk vinden.

### 4.3.3 Conflictsituaties tussen formele en informele groepen

Doordat formele en informele groepen mogelijk andere belangen hebben, zijn conflicten niet uit te sluiten. 16 van de 20 respondenten gaven aan, wel eens

een conflictsituatie of meningsverschil te hebben meegemaakt tussen hun afdeling en hun informele contacten/groep. Hierbij noemden ze met name werkinhoudelijke zaken en welke werkzaamheden (of onderzoek) belangrijk zijn (7).

“De vakgroep wilde dat ik een bepaalde kant op ging met mijn onderzoek, maar dat was niet mijn expertise. Dat bespreek ik dan met deze mensen. Dat helpt je eigen mening te vormen. , hoe ermee om te gaan en je niet gek te laten maken.” (respondent 11)

“Ze moeten een keer ophouden met die vakgroepenwedstrijd, dat is heel vervelend.” (respondent 19)

Daarnaast werd ook een ander beeld/mening m.b.t. de aankomende reorganisatie meerdere keren genoemd (3) en de manier hoe diensten de vakgroepen ondersteunen (3).

“In de reorganisatie bijvoorbeeld: met de afdeling en andere mensen moet je politiek correct zijn, maar met de mensen hier kun je veel meer praten. Binnen de afdeling moet je positief zijn, anders ben je bang dat je eruit gaat. Soms zie ik het niet zitten en dan bespreek ik dat met deze groep.” (respondent 10)

Op de vraag hoe mensen met die soort meningsverschillen omgaan geven zij aan dat zij verschillende standpunten nodig hebben om hun eigen mening te bepalen of als klankboard gebruiken om hun eigen standpunt te bepalen (6), en het ook vaak niet erg vinden als er meningsverschillen blijven bestaan. Opvallend genoeg praat bijna niemand negatief over een dergelijke situatie. Conflictsituaties worden in het algemeen goed opgelost, doordat keuzes goed verantwoord worden in een gesprek (4).

“Het wordt allemaal goed opgelost. Mensen moeten elkaar begrijpen waarom keuzes gemaakt zijn.” (respondent 7)

“Collega's zijn een soort klankbord, ik praat ermee om het e.e.a. voor me duidelijk te krijgen. De mening van de afdeling telt uiteindelijk.” (respondent 1)

Mensen proberen begrijp te hebben voor elkaars keuze en meningsverschillen, en er zijn maar twee personen die een situatie kunnen noemen die voor hen een langdurig negatief gevoel veroorzaakt.

“Je leert dat je als je samen met een groep mensen optrekt veel meer kan bereiken. [...] Nu gaat iedereen veel beter met elkaar om. (respondent 13)

"Contacten van een andere afdeling vinden hun werk belangrijk, maar ik vind wat wij doen veel belangrijker!" (respondent 18)

### ***4.4 Subvraag 3: Rol van formele en informele structuren in de interne communicatie***

In het derde gedeelte van het onderzoek is naar de communicatie en informatievoorziening tijdens een reorganisatie gekeken, om te achterhalen welke rol de formele en informele groepen hebben in het communicatieproces.

#### **4.4.1 Informatiebronnen**

Medewerkers zijn gevraagd wat hun (primaire) informatiebronnen zijn en in hoeverre dit voor hun relevante bronnen zijn in de interne informatievoorziening.

##### *Soort bronnen*

Op de vraag waar medewerkers hun informatie over de bezuinigingen vandaan halen (meerdere antwoorden mogelijk) gaf bijna drie kwart de 'wandelgangen' aan. De leidinggevende werd negen keer genoemd, de facultaire meldingen vijf keer en de decaan vier keer. Bij het doorvragen naar overige bronnen wordt met name de decaan genoemd (8). Op de vraag hoe ze het eerst over de bezuinigingen hebben gehoord, geeft bijna de helft de wandelgangen aan (9), en wat erg opvallend is: maar vijf mensen de leidinggevende, die ze eigenlijk van informatie zou moeten voorzien via de lijncommunicatie.

Dat mensen het op de wandelgangen al hadden gehoord, lag onder ander eraan dat ze via anderen vernomen hadden dat er contracten niet verlengt werden (3) en dat ze van anderen hadden gehoord dat het moeilijk zou gaan worden en er iets in de lucht hing (5). Sommigen merken daarbij op dat je weliswaar veel via de wandelgangen hoort, maar dat je voor de echte inhoudelijke informatie toch bij je leidinggevende moet zijn. Anderen zien de wandelgangen als een volledige bron, en dat een groot gedeelte van wat je daar hoort ook gewoon waar is.



| Soort bron                 | Leidinggevende | Facultaire meldingen | Decaan | Wandelgangen | Overig |
|----------------------------|----------------|----------------------|--------|--------------|--------|
| Top-of-mind-bron           | 9              | 5                    | 4      | 14           | 4      |
| Overige secundaire bronnen | 4              | 5                    | 8      | 5            | 2      |
| Allereerste bron           | 5              | 1                    | 1      | 9            | 2      |

*Tabel 2: Meest genoemde informatiebronnen in aantallen: direct (top of mind) genoemde bron, secundaire bronnen, en de allereerste bron ('Als je terugdenkt, waar heb je voor het eerst iets hierover gehoord?')*

### *Relevantie van informatiebronnen*

Op de vraag, welke informatiebronnen voor hun de meest relevante informatie opleveren, gaven negen respondenten aan, dat zowel de formele als de informele kanalen een belangrijke bron van informatie zijn. Vier personen noemden uitsluitend de formele en zeven uitsluitend de informele wegen. Via de formele wegen vernam men met name informatie over de faculteit algemeen. Veel mensen zagen de informatie die zij op de gang op een informele manier met anderen bespreken als waardevol aan, omdat dit meer over hun zelf en de collega's ging. Ze hoorden aanvullende informatie van anderen of van andere afdelingen, en hadden de informatie en beleving van anderen nodig om hun eigen standpunt te bepalen. Met name tijdens bijeenkomsten als recepties of direct na officiële mededelingen werden de informele wegen weer uitgebreid gebruikt om informatie uit te wisselen, zie ook 4.4.3 ('Piekmomenten informele communicatie').

| Soort bron | Formele groep | Informele groep | Beide groepen |
|------------|---------------|-----------------|---------------|
| Aantal (n) | 4             | 7               | 9             |

*Tabel 3: Bronnen van meest relevante informatie*

### **4.4.2 Informatievoorziening**

Respondenten zijn naar hun mening over de informatievoorziening gevraagd. Ze lichten toe, welke informatie zij waarderen, welke bronnen zij wantrouwen en welke informatie volgens hun ontbrak – zowel bij de communicatie via formele als informele kanalen.

#### *Informatievoorziening formele kanalen*

Zes mensen gaven aan goed geïnformeerd te zijn, vijf mensen slecht en de overige negen zaten er met hun antwoord tussenin. De zes respondenten die zich *goed* geïnformeerd voelden gaven aan te begrijpen dat er op dat moment (jan/feb 2011, enkele maanden na bekendmaken van de bezuinigingen) niet meer gezegd kan worden (4), en de decaan (2) en de leidinggevende (2) alle informatie verstrekken die beschikbaar is. Één van de zes geeft ook aan, dat hij zelf wel tevreden is, maar ook weet dat anderen veel minder weten dan hij.

|                   | Goed geïnformeerd | Slecht geïnformeerd | Tussenin |
|-------------------|-------------------|---------------------|----------|
| <b>Aantal (n)</b> | 6                 | 5                   | 9        |

*Tabel 4: Medewerkers: goed of slecht geïnformeerd*

De vijf respondenten die zich *niet goed* geïnformeerd voelen en de negen die er tussenin zitten gaven vooral aan dat er geen echte inhoud zat in de informatie of deze te oppervlakkig was, en op de bijeenkomsten toch geen nieuws verteld werd. Opvallend: de informatie die mensen voor zichzelf als meest belangrijk beschouwen (toekomst eigen baan, toekomst afdeling, verdwijnen van functies), die missen zij hier.

#### *Wantrouwen formele kanalen*

Respondenten gaven niet alleen aan dat er weinig nieuws verteld werd, maar ook dat in hun ogen informatie achtergehouden wordt. Sommigen hadden de indruk dat er nog wat aankomt wat men nog niet wilde vertellen. Hierbij waren zij vooral negatief over de bijeenkomst met de decaan, die hun onrust niet weg kon nemen en niet de specifieke informatie kon geven waar zij naar op zoek waren.

“Ik vind de communicatie, dan is het niet alleen GW, maar ook UT breed, veel te laat, te vaag. Als er gecommuniceerd wordt, wordt er eigenlijk nog niets verteld. En ik heb het idee dat niet alles verteld wordt.”  
(respondent 19)

“...want die [de decaan] heeft daar vrij, zoals hij dat zo mooi kan, met veel woorden over gepraat.” (respondent 5)

Naast hun indruk daar geen nieuwe informatie te krijgen, hadden ze ook graag eerder mee willen praten over de plannen binnen de faculteit, en vooral

wat er met hun afdeling gebeurt. Ze waarderen het erg dat ze met vragen bij de decaan terecht kunnen, maar de meeste geven aan dat hun vragen toch niet kunnen worden beantwoord. Een aantal mensen geeft aan dat zij de indruk hebben dat hun mening niet meetelt en het allemaal al besloten zaak is, en zij maar gewoon de consequenties moeten accepteren. Enkelen voegen toe, dat de besluitvorming over welke afdeling moeten verdwijnen erg ondoorzichtig is, en in hun ogen niet gebaseerd is op cijfers en resultaten van de afdeling, maar hoe goed mensen met het management overweg kunnen. Dit speelt vooral bij de mensen waar een opleiding of afdeling mogelijk opgeheven wordt. Ze hebben er geen begrip voor dat de reorganisatie hun afdeling treft, omdat het in hun ogen volledig ten onrechte is.

Doordat niet alle afdelingen tegelijkertijd geïnformeerd worden door hun leidinggevenden ontstaat bij sommige mensen een gevoel van ongelijkheid. Andere afdelingen hebben hun informatie al gehad, en dat geeft mensen de indruk dat die informatie aan hun helemaal niet verstrekt wordt, en dat zij die informatie uit de informele contacten bij andere afdelingen moeten halen, wat zij in de praktijk ook doen.

Een aantal mensen vond de communicatie vaag, waarbij sommigen aangaven dat het consistent (vaag) was. Om concrete vragen werd heen gedraaid en informatie werd steeds weer uitgesteld, zo wordt gesuggereerd. De manier hoe de informatie verstrekt werd, werd door sommigen niet als juist beschouwd. Enkele mensen gaven aan dat het allemaal niet zo snel gaat als je graag zou willen, maar uiteindelijk je informatie toch wel ontvangt, al dan niet via de wandelgangen.

Enkelen missen informatie over oorzaken (2) hoe het zo ver kon komen. Ze vertrouwen er niet op dat het een eerlijk spel (2) en tonen hun onbegrip dat het zo ver heeft kunnen komen.

"Ik vind het een bijzonder vaag verhaal. [...] het is op zich een consistent verhaal, men vertelt steeds hetzelfde, maar zolang ik niet de boekhouding heb in kunnen zien, geloof ik er helemaal geen ene fluit van. [...] Ik heb er weinig vertrouwen in dat dit een eerlijk spel is." (respondent 15)

"Wat je gewoon wil horen, op het moment dat er bezuinigd wordt, wil je gewoon weten waarom en hoe. En wat er precies gaat gebeuren en dat is gewoon nog steeds niet duidelijk en de motivatie waarom. [...] Nu

moeten wij ontzettend veel bezuinigen, er moeten waarschijnlijk mensen weg bij ons. Voor psychologie, een opleiding die helemaal onderaan staat in de ranking.” (respondent 17)

Daarnaast geven drie personen aan, dat het voortbestaan van de eigen afdeling, baan en begeleider wel relevante informatie is die ontbreekt. Een enkeling maakt een positieve opmerking over de leidinggevende of de decaan, die veel tijd hierin investeren, en dat er met feedback wel iets wordt gedaan.

### *Informatievoorziening informele kanalen*

18 mensen gaven aan, aanvullende/meer informatie via hun informele groep te ontvangen, die ze via de formele weg niet hebben gehoord. Daarbij ging het vooral om informatie die de toekomst van personen en afdelingen betrof en faculteit breed niet gecommuniceerd werd (10). Daarnaast gaven mensen regelmatig aan, dat de informatie op de informele weg voor hun nieuwe informatie is, omdat het vaak net voor de officiële mededelingen binnen komt of andere afdelingen al meer weten (6) en omdat het hun beeld completer maakt door te horen hoe anderen erover denken/interpreteren en wat zij weten (5). Daarnaast wordt enkele keren informatie cijfers/geld genoemd, net zoals het samenvoegen van opleidingen of andere plannen, waar op faculteit breed niveau geen aandacht voor was op dat moment.

De waardering van de informatie via de informele groepen verschilt van ‘kun je niet serieus nemen’ tot ‘ik ga ervan uit dat het waar is’. Mensen zien de informatie als speculaties, maar een groot gedeelte geeft aan dat de informatie best wel eens waar zou kunnen zijn (11), met name als ze het van bepaalde mensen hebben gehoord (4). Ook al weten ze niet of het waar is, ze gebruiken de informatie toch om een beter beeld te krijgen van de hele situatie of om te relativeren welke kant het op gaat met de organisatie. Slechts één iemand geeft aan dat je de informatie niet serieus kan nemen.

“Er wordt allemaal mondjesmaat ook formeel info gebracht en dan kun je tussen de regels gaan lezen en het erover gaan hebben.”(respondent 3)

“Je laat je toch wel beïnvloeden, want je put er toch wel weer hoop uit.” (respondent 15)

“Hier hoor je vaak de belangrijke dingen en niet door zo'n brief, waar eigenlijk geen informatie in staat. Ik geloof het wel wat ik van anderen uit hoge functies hoor en we zijn er heel boos over. En officieel weet je nog van niets, maar de geruchtenstroom gaat heel hard.” (respondent 17)

“Op dat moment is het nieuwe informatie want je hoort het meestal eerst in de wandelgangen, en net iets later komt het dan formeel. Je geloofd niet iedereen in de wandelgangen, maar bepaalde mensen toch wel.” (respondent 18)

“Als je puur luistert naar de officiële mededelingen dan lijkt het heel logisch allemaal, maar als je weet wat erachter zit dan is het helemaal niet logisch.” (respondent 19)

Opvallend is dat mensen ondanks de volgens hun vaak beperkte informatie via de formele wegen, in de meeste gevallen toch hun informatie ontvangen, al dan niet via andere (informele) wegen en mensen hierdoor een redelijk aantal het gevoel heeft dat ze nog redelijk wat informatie ter beschikking hebben. Daarnaast valt op dat de meest belangrijke informatie (toekomst eigen baan, wegvallen functies/fte) bijna uitsluitend uit de informele bronnen komt. Deze informatie waarderen mensen wel, ook al zeggen ze aan de andere kant dat ze informatie uit de informele groepen niet altijd vertrouwen. Het verschil in opvatting over hoeveel 'ware' informatie via de informele groepen verspreid wordt is bovendien ook opvallend groot.

#### **4.4.3 Piekmomenten informele communicatie**

Als medewerkers informeel informatie uitwisselen over de bezuinigingen, dan doen ze dat bijna altijd met persoonlijk face-to-face contact. De momenten waarin op een informele manier over het onderwerp gecommuniceerd wordt zijn de met name de situaties waar mensen elkaar ergens op de gang tegenkomen (9) of vaak bij korte pauzes/bij de koffieautomaat (6). Daarnaast wordt ook regelmatig genoemd 'als er weer nieuws is/ik iets nieuws heb gehoord' (5). Andere momenten waar ze op informele manier contact uitwisselen zijn: tijdens groepsbijeenkomsten als recepties (3), na een formeel overleg (3), bij afspraken buiten het werk (3), na formele meetings of bij de lunch (2). Één persoon merkt op dat het onderwerp wel veel besproken wordt en zeker veel gevolgen heeft voor zijn afdeling, maar tijdens de lunch niet ter sprake komt, en de gesprekken eerder op het kantoor plaatsvinden en in de wandelgangen, dus in kleinere groepen.

Men heeft de indruk dat het onderwerp overal en in alle situaties besproken wordt. Het komt dan gewoon automatisch ter sprake. Drie mensen geven echter ook aan, aan bewust bij mensen binnen te lopen om te vragen of er nieuws is, en vier mensen geven expliciet aan dat je niet speciaal hiervoor bij mensen langs gaat.

Formele communicatie door de organisatie zorgt dus in veel gevallen voor extra gespreksstof op de werkvloer: na het versturen van nieuwsbrieven of het organiseren van bijeenkomsten en borrels, of na het afdelingsoverleg komt de informatiestroom in het informele circuit weer intensief op gang en wordt in de loop der tijd minder, als de formele communicatie weer een tijdje geleden is.

“Vaak tijdens een korte pauze, of als je met elkaar iets gaat doen na het werk. [...] De nieuwjaarsborrel, natuurlijk, daar was ook de toespraak van de decaan weer, dus die had weer allemaal nog een keer erover en iedereen gaat er dan natuurlijk over praten.”(respondent 5)

“Dat gebeurt overal. Dus zowel in werk gebonden situaties, beginnen mensen erover, daar waar het aan de orde is, of waar het bepaalde personen of processen betreft. In de kantine, onder de lunch, als je mensen op de gang tegenkomt. Overall.”(respondent 7)

“Bij bepaalde mensen loop ik wel eens binnen. [...] Maar ja, andere mensen, als je bijvoorbeeld weggaat, dan kom je wel eens wat mensen tegen bij de fietsen, dan praat je erover. Naja, een aantal mensen waarmee ik ook buiten de UT wel mee omga, die komen regelmatig wel eens eten, hebben we het tijdens het eten daar ook wel eens over....”(respondent 17)

“Het is een hot item, dat wordt besproken, als er net nieuws komt, dan praat je erover.”(respondent 18)

“Zowel bij de koffie, dat als je iets leest of hoort, dat je naar iemand toe loopt en vraagt, nou, ik heb nu dit gehoord, wat denk jij?”(respondent 19)

#### **4.4.4 Verschil in onderwerpen formeel/informeel**

##### *Onderwerpen formele groep*

15 mensen geven aan dat het onderwerp reorganisatie binnen hun formele groep (afdeling) wordt besproken. Het is een onderwerp omdat het over de toekomst van de afdeling gaat (7), of over personen van de afdeling/fte (5), omdat het over werkprocessen/werkinhoud gaat (4), automatisch bij het afdelingsoverleg op de agenda staat (4), omdat het consequenties heeft voor onderwijs en onderzoek (4), omdat men op de hoogte wil blijven wat er met de decaan besproken is (2) en welke feitelijke informatie verstrekt wordt (2) en om plannen te maken hoe de situatie op te lossen is voor de betreffende

opleidingen (2). Daarnaast wordt genoemd, dat dit onderwerp vooral ter sprake komt als er weer nieuws is, en dat de afdeling voor alles heel open is.

De medewerkers die aangeven dat er in formeel groepsverband niet over gesproken wordt, geven aan dat het hun niet betreft (3), of dat ze alle informatie puur uit de informele contacten halen (2). Verder werd er genoemd dat er weinig over gesproken wordt omdat er geen informatie verspreid wordt binnen de afdeling, of dat er vaak over concrete banen die verdwijnen toch nog weinig te vertellen is. Dit is opvallend, omdat medewerkers in het algemeen aangeven dat dit onderwerp iets is wat erg ingrijpend voor de hele faculteit is.

#### *Onderwerpen informele groep*

19 van de 20 respondenten gaven aan dat binnen hun informele netwerk op het werk over dit onderwerp wordt gesproken. Men praat over contracten die niet verlengd worden/functies die verdwijnen, gevolgen hiervan en hoe dit opgelost moet worden. Daarbij gaat het zowel om gevolgen in individueel niveau, als gevolgen van afdelingen waar mensen werken. Opvallend is dat onderwerpen vooral op de toekomst gericht zijn en men naar voren kijkt: verwachtingen, frustraties, onduidelijkheden en onzekerheden staan daarbij centraal. Men geeft als belangrijkste gespreksonderwerpen aan dat men zich zorgen maakt over de gevolgen voor de vakgroepen (11), over de betekenis/werkdruk van mensen (5), hoe het onderwijs ingericht moet worden met minder mensen (3) en hoe het onderzoek nog goed doorgevoerd kan worden (2). Op individueel niveau geven mensen aan dat men niet weet waar men terecht komt en wat zijn taken worden (7) en dat mensen alvast op zoek gaan naar een nieuwe baan en vacatures uitwisselen (4).

#### *Aanleiding voor communicatie via informele kanalen*

Redenen om juist op informeel niveau over deze onderwerpen te praten zijn dat in deze groep meer aandacht is voor jezelf en de gevolgen (7), dat het indirect voor veel mensen gevolgen heeft bij verschillende afdelingen (4), dat de informele contacten mede nodig zijn om een standpunt te bepalen (4), men mensen in zijn netwerk heeft voor wie het consequenties heeft (4), dat er toch hier meer over individuele functies gepraat wordt (4), dat men iets van

andere afdelingen hoort dat men bespreekt (2) en dat het onderwerp automatisch op tafel komt als je over iets anders praat (3) of men informatie van oudere/ervaren medewerkers zoekt (2). Daarnaast worden als onderwerpen/motivatie genoemd: dat mensen in dezelfde situatie zitten, dat hier alleen de niet-feitelijke informatie besproken wordt, dat mensen in vergelijkbare situaties zitten, dat men niet weet wie nog te vertrouwen is, men even stoom af moet blazen of het om roddels gaat die later toch zullen worden bevestigd.

“Nou, binnen de afdeling wordt het niet heel erg besproken [...] En dan met deze persoonlijke groepjes praat je van: ‘wat betekent het en hoe vind je het zelf en wat betekent het nou voor ons, wat betekent het voor mijn eigen baan, je eigen positie?’ De hele andere aspecten daaraan.” (respondent 11)

“Ik vind dat er vanuit de afdeling heel weinig informatie komt, te weinig. [...] *Over wat je hoort via de informele contacten:*] Vooral ook hoe er iets hoger in de organisatie mee om wordt gegaan en wat dan effect dat heeft op de werkvloer en wat je dan niet in een officiële nieuwsbrief of een brief zou zien. Dus het beeld wat dan ontstaat, is dat wat via de officiële weg wordt bekendgemaakt, dat dat allemaal heel netjes en volgens de regels en feitelijk en weloverwogen is en dat zal ook zeker wel, maar wat je via via hoort, is dan wel meer de menselijke manier van omgaan met. En dat wil nog wel eens verschillen van de officiële communicatie.” (respondent 12)

“Maar wat ik wel, met deze mensen, met wie ik dan functioneel geen relatie heb bespreek, daar gaat het ook wel over, wie maakt hier nou de beslissingen en wie is hier nou te vertrouwen en wat geloof jij en heb jij nog iets gehoord?” (respondent 15)

“Ik maak me zelf wat minder zorgen want mijn werk past goed bij wat de UT wil. [...] Mensen zijn toch wel geschrokken over de consequenties, beseffen dat ze goed na moeten denken wat ze doen, of ze alvast een nieuwe baan gaan zoeken, of wat hun taak in de toekomst wordt.” (respondent 11)

“Het is meer dat we allemaal denken, dat we niet weten of we over een jaar nog een baan hebben.”(respondent 17)

“...want ik heb het idee, dat iedereen een beetje afwacht. En de kop in het zand steekt, en denkt, het zal mij wel niet treffen. En misschien dat ze achter de schermen juist wel zich druk maken, maar ik hoor het niet. Ik hoor van niemand, goh, ik maak me zorgen.” (respondent 19)

“Sommige mensen zeggen tegen mij: ik geloof niet dat er nog iemand hier met een tijdelijk contract hier kan blijven, straks wordt het alleen nog maar gedaan met mensen met een vast contract.”(respondent 7)

“Ze hebben ook gekort op buitenlandse reizen en zo, maar ik heb nog niet gehoord dat de mensen daar heel erg van ondersteboven waren. [...] Ik denk dat richting de onderwijskunde mensen veel meer, daar ken ik er ook een paar, die zijn veel meer bang, van nou, dat kan wel zijn dat het bij ons echt helemaal geëlimineerd wordt...” (respondent 14)

“Mijn collega en ik krijgen nu qua onderwijs veel te veel op ons bord.”(respondent 9)





## 5 Conclusie

Aan de hand van de in hoofdstuk 4 beschreven resultaten, maar ook op basis van het literatuuronderzoek zoals beschreven in hoofdstuk 2 zal in dit hoofdstuk de onderzoeksvraag

*Hoe ontstaan informele organisatiestructuren en wat is hun rol in de interne communicatie?*

worden beantwoord. Hierbij wordt naast de in hoofdstuk 2 besproken theoretische achtergrond ook een aantal theorieën geformuleerd, dat uit het onderzoek aan het licht komt, gebaseerd op het grounded theoryprincipe theorieën die uit de data naar voren komen. Het antwoord op deze hoofdvraag wordt hieronder gegeven, opgesplitst in de drie geformuleerde subvragen:

### ***5.1 Subvraag 1: Welke informele structuren zijn er binnen organisaties en hoe ontstaan deze?***

#### **5.1.1 Identificatie met groepen/groepsstructuren**

Verwacht werd, dat informele organisatiestructuren uitgebreid aanwezig zijn op verschillende organisatieniveaus en mensen zich met meer groepen identificeren dan de gehele organisatie. Daarnaast werd voorspeld dat de informele groepen worden gevormd, omdat mensen die dicht bij elkaar (in dezelfde afdeling) zitten, mogelijk al meer contact met elkaar hebben en sneller samen in een informele groep terecht komen. Er werd ook verwacht dat mensen met een vergelijkbare mening, omgangsvorm, communicatievaardigheden, demografische eigenschappen en waarden vinden elkaar in het algemeen leuker vinden en dit daarom motieven zijn groepen te vormen.

Medewerkers zien zich wel als onderdeel van één of meerdere informele groepen binnen de faculteit of hun afdeling, maar hierbij zijn de volgende kanttekeningen te plaatsen:

- De informele groepen vertonen in alle gevallen een beetje en in sommige gevallen ook heel veel overlap met de formele groepen;
- Ongeveer de helft van de medewerkers heeft een duidelijk aanwezige informele groep, voor de rest is er sprake van meerdere kleinere informele groepen;
- Homogene groepen zijn lastig te identificeren; veel medewerkers geven aan, de groep vanuit hun eigen perspectief te hebben gevormd, waarbij andere leden van de groepen mogelijk minder onderling contact hebben.

Omdat informeel contact vaak ontstaat uit intensief werkcontact, ontstaat soms bij mensen de indruk dat informele groepen mede door de organisatie bepaald worden

De overgrote meerderheid gaat ervan uit met zijn groep (of één van zijn groepen) ook voor de buitenwereld in verschillende situaties als groep herkenbaar te zijn. Dit is te verklaren door de sociale identiteitstheorie, die stelt dat mensen streven naar een positief zelfconcept, waaronder ook de sociale identiteit valt – bij welke groepen iemand hoort (zie ook .2.5.2).

### **5.1.2 Ontstaan van informele groepsstructuren**

Verwacht werd dat informele groepen ontstaan mede omdat mensen bepaalde eigenschappen die zij waarderen niet in hun eigen formele groep aantreffen. Tevens werd verwacht dat groepen ontstaan omdat mensen verwachten van het lidmaatschap te profiteren om zich bijvoorbeeld (positief) van anderen te kunnen onderscheiden, om hun zelfconcept te verhogen. Deze verwachtingen zijn uitgesproken op basis van de in hoofdstuk 2 besproken sociaalpsychologische theorieën (similarity, homofilie, sociale identiteitstheorie, proximity) met betrekking tot groepsvorming, die het ontstaan van groepen (in het algemeen) kunnen verklaren. Als het gaat om het ontstaan *van informele groepen binnen een (overheids)organisatie*, dan kan op basis van dit onderzoek het volgende worden gesteld:

**Proximity** heeft zoals voorspeld een belangrijke faciliterende rol: de nabijheid is een belangrijke basis voor het ontstaan van informeel contact

(directe collega zijn, fysieke werklocatie, iemand vaak tegenkomen, formeel al veel contact). Hier kan echter nog een toevoeging worden gedaan: ook proximity uit het verleden heeft in veel gevallen een blijvende invloed, mensen houden contact met elkaar (ex-collega's, die nu bij een andere afdeling werken).

**Homophily/Similarity** (overeenkomst van demografische kenmerken, onder ander type werkzaamheden , maar ook van attitudes, waarden, interesses en persoonlijkheden)) kan eveneens de vorming van informele contacten/groepen versterken, waarbij het niet alleen om directe collega's gaat (groepen promovendi, secretaresses of andere groepen/afdelingen met hetzelfde werk), maar ook om mensen van andere afdelingen waar samenwerkingsverbanden tussen verschillende afdelingen ontstaan. Similarity verklaart interpersonal interaction en dat geldt ook voor informele groepen een belangrijke rol. Mensen hebben eerder informeel contact met elkaar als zij een 'klik' met elkaar hebben, van elkaar zien dat ze een vergelijkbare denkwijze hebben, open zijn ('net zoals ik') en vaak ook doordat ze dezelfde hobby's hebben. Men is vooral op zoek naar 'open mensen'.

Voor de leeftijd kan dit niet worden bevestigd, omdat een aantal mensen expliciet aangeven dat een gelijke leeftijd juist geen rol speelt. Dat grote leeftijdsverschillen in groepen regelmatig voorkomen heeft er voornamelijk mee te maken dat de jongere medewerkers steun of informatie bij hun oudere collega's zoeken, en soms ook omdat iemand qua persoonlijkheid heel goed past, en zij een match in persoonlijkheid belangrijker vinden dan een match in de leeftijd.

Doordat veel informele groepen ontstaan op basis van het type werkzaamheden of de fysiek locatie, ontstaat de indruk dat de **sociale identiteitstheorie** een beperkte rol heeft in de verklaring van het ontstaan van informele groepen, mogelijk omdat de organisaties door hun strakke structuur te formeel georiënteerd zijn. Wel kan worden gesteld dat het hebben van gezamenlijk werk en doelen, het met de formele groep iets samen willen bereiken vaak ook tot meer onderling informeel contact leidt. Daarnaast ontstaan informele groepen ook omdat mensen elkaar als klankbord of mentor waarderen, en een vergelijkbare denkwijze hebben, om samen iets te

bereiken. Ook hier gaat het om het profiteren van het lidmaatschap van een sociale groep, zoals gesteld in de sociale identiteitstheorie..

Daarnaast moet worden toegevoegd dat sommige mensen meer en intensiever persoonlijk contact met elkaar hebben dan voorspeld, omdat zij elkaar al kenden en vaak zelfs vrienden waren voordat zij collega's werden. Dit is in een aantal gevallen te verklaren doordat mensen elkaar van de studie kennen, maar soms ook al sinds de basisschool. Dit heeft voor de organisatie vermoedelijk het gevolg dat sommige medewerkers meer en intensiever tijdens en buiten het werk bezig zijn met de vraagstukken die binnen de organisatie spelen, en medewerkers elkaar mogelijk intensiever kunnen beïnvloeden dan mensen die bepaalde onderwerpen uitsluitend in hun informeel netwerk op het werk bespreken.

## ***5.2 Subvraag 2: Wat zijn meerwaarde en problemen van informele vs. Formele groepen?***

Verwacht werd dat werknemers meer waarde hechten aan de informele contacten omdat er meer overeenkomst is tussen groepsleden, en dat een bepaald samenhorigheidsgevoel met name in de informele groepen aanwezig is of door deze groepen versterkt wordt.

Er mag worden gesteld dat de **formele organisatiestructuren** minder belangrijk zijn voor medewerkers, en uitsluitend een meerwaarde hebben als het gaat om werkinhoudelijke zaken en het profiteren van een hecht en sterk team, dat samen optrekt, omdat het dezelfde inhoudelijke taken heeft. Deze twee punten worden ook door Ames (1972) genoemd als belangrijke eigenschappen van formele organisaties (zie 2.3.1).

Over **informele structuren** werd door Krackhardt & Hanson (zie ook 2.3.3) gesteld, dat zij het zenuwstelsel van de organisatie vormen. Dit wordt in dit onderzoek bevestigd, gezien de gevonden voordelen van de informele contacten of groepen. Wat Mayo al in 1949 in een fabriek vond, wordt ook hier duidelijk: (a) er zijn sociale structuren, die onder ander het doel hebben de leden te beschermen voor het management (elkaar helpen de informatie

van het management op een juiste manier te interpreteren/relativeren; van een andere kant horen wat er speelt); (b) de informele structuren zijn minimaal even belangrijk als de formele, daarom heeft het management er baat bij de sociale structuur te begrijpen om te weten te komen hoe medewerkers zich binnen de organisatie gedragen en daarin gestuurd kunnen worden; (c) organisaties zijn er niet alleen voor het werk, maar geven mensen ook een 'leefgebied' dat veel meer omvat, zoals gezelligheid, leuke mensen spreken, andere mensen spreken die zich in een vergelijkbare situatie bevinden of simpelweg sfeer verhogend is.

Problemen of conflicten tussen deze informele en formele groepen zijn met name aanwezig in de vorm van meningsverschillen over werkinhoudelijke zaken, maar zorgen opvallend genoeg niet voor noemenswaardige problemen. Daarnaast worden verschillen in opvatting ook vooral gebruikt om een eigen standpunt te bepalen. Uit de interviews komt regelmatig naar voren dat mensen denken dat ze het als faculteit in het geheel heel erg moeilijk gaan krijgen, en een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat zij ten tijde van de interviews in deze 'crisis' een sterker samenhangsgevoel ontwikkelen.

### ***5.3 Subvraag 3: Welke rol spelen informele en formele groepen in de interne communicatie?***

#### **5.3.1 (Meest relevante) bronnen**

Verwacht werd, dat over de onderwerpen die de formele organisatie betreffen ook binnen informele groepen veel gecommuniceerd zou worden, zodat ook de informele groepen relevante informatiebronnen zijn voor medewerkers. Uit het onderzoek blijkt dat dit zeker het geval is – drie kwart noemt de wandelgangen als informatiebron. Ook ontvangen mensen via de informele groepen/wandelgangen de informatie in veel gevallen eerder dan via de formele wegen, wat de informele groepen een bijzonder belangrijke bron maakt. Hier zijn geluiden over aankomende moeilijke tijden of niet verlengde contracten sneller te horen dan via de formele weg. De informele groepen werden ook vaker als informatiebron genoemd dan formele communicatiemiddelen/-bronnen, ook al blijven de formele middelen daarnaast een belangrijke informatiebron voor de globale informatie (zie

5.3.4). Dat drie kwart van de geïnterviewden niet de leidinggevende als eerste informatiebron noemt, blijft erg opvallend. Dit bevestigt nogmaals de uitspraken van Krackhardt & Hanson (1993) die het informele netwerk als zenuwstelsel binnen de organisatie zien. De informatie verspreid zich hier niet alleen in de meest uitgebreide vorm, maar blijkbaar lukt het meestal niet de communicatie via de lijn te laten verlopen.

Verder werd verwacht dat de boodschappen uit de informele groepen als geloofwaardig worden gezien. Ook dit wordt in het onderzoek bevestigd.

### **5.3.2 Informatievoorziening**

Uit het oordeel van respondenten over de informatievoorziening via de formele weg valt af te leiden, dat mensen bij onduidelijkheden de antwoorden op een andere manier proberen te vinden, bijvoorbeeld via de informele contacten. Dit is niet per se negatief, omdat mensen hierdoor vaak wel het gevoel hebben, dat ze redelijk wat informatie verzameld hebben, ook al gaat het via de wandelgangen.

De meerderheid van de respondenten zit tussen 'goed' en 'slecht' geïnformeerd in. Bij de mensen aan de 'goed'-kant draait het niet zozeer om wat er dan goed is, maar dat zij aangeven dat er niet meer te vertellen is op dat moment. Mensen die negatieve opmerkingen maken, missen in het algemeen vooral de inhoud, die ze vooral bij de informatiebijeenkomsten niet hebben gehoord.

Bij de formele informatievoorziening lijkt de directe leidinggevende een keyspeler te zijn in de informatievoorziening, in tegenstelling tot nieuwsbrieven en bijeenkomsten, waar mensen vaak het echte nieuws misten. Als mensen positief of negatief praten over de communicatie, dan noemen ze daarin vaak hun leidinggevende. Een reden hiervoor zou kunnen zijn dat de leidinggevende de enige is die specifieke informatie voor de betreffende afdeling heeft, en de informatie uit nieuwsbrieven en bijeenkomsten breder en daardoor voor individuen minder relevant is.

Opvallend is dat mensen wel veel van de brede informatievoorziening (vooral bijeenkomsten) verwachten, maar deze verwachtingen voor veel medewerkers niet waargemaakt konden worden. De vraagtekens bij

medewerkers zijn erg gevarieerd: over onbegrip, oorzaken, uitstelgedrag, inconsistentie van het verhaal, of wat er allemaal nog achtergehouden wordt.

Daarnaast valt op (zie ook 4.5) dat mensen in het algemeen ontkennen, iets met de gevolgen van deze informatie te maken te hebben. Ze kennen allemaal iemand die betroffen is, maar ze geven aan dat de reorganisatie hun zelf niet treft. Mensen lijken zich hiermee soms zelf te beschermen, omdat een situatie waar hun baan in gevaar komt mogelijk hun eigenwaarde verlaagt.

### *Piekmomenten*

Nabijheid (zie ook 2.4.2) van betrokken mensen zorgt automatisch ervoor, dat er onderling gecommuniceerd wordt. Daarbij maakt het niet uit of mensen elkaar bewust opzoeken, of dat ze elkaar per toeval tegenkomen. Het informeel communiceren tussen mensen wordt versterkt door de officiële communicatiemomenten binnen de organisatie. Waar het officiële nieuws eigenlijk de informatiebehoefte van mensen zou moeten vervullen, gaat het effect juist de andere kant op: meer roddels op de werkvloer. Dit lijkt ermee te maken te hebben dat de verstrekte informatie (nog) zodanig onvolledig is, dat mensen geen genoegen nemen met de door de organisatie verspreide boodschap. Zij gaan zelf op zoek naar meer informatie.

### **5.3.3 Toegevoegde waarde informele groepen in de informatievoorziening**

Verwacht werd dat een boodschap van iemand in een informele groep in het algemeen als geloofwaardig wordt beschouwd, omdat men zich tot de mensen in deze groep waarschijnlijk meer aangetrokken voelt (2.5.1). En dat blijkt uit dit onderzoek duidelijk: als er informatie ontbreekt of (in het oog van de ontvanger) onvolledig is (wat velen in dit onderzoek aangeven), kunnen boodschappen zich snel via het informele netwerk binnen een organisatie verspreiden (zie ook 2.3.2).

Dat de informele groep een grote toegevoegde waarde heeft, past bij de bevindingen dat maar 6 van de 20 geïnterviewden aangaven, goed geïnformeerd te zijn via de formele wegen. Informele groepen lijken daarom voor een belangrijk deel bij te dragen aan de informatie van medewerkers.



Mensen zoeken elkaar alleen in enkele gevallen specifiek op om informatie uit te wisselen. In de meeste gevallen komt dit onderwerp van zelf ter sprake, bij bijna elke denkbare gelegenheid, en bijna altijd face-to-face. Deze vorm van communicatie zit zo verweven in de organisatie, dat zij niet weg te denken is.

#### **5.3.4 Gespreksonderwerpen formeel vs. informeel**

Dit onderzoek geeft aan dat medewerkers in het algemeen via de informele groep

- meer informatie ontvangen dan via de formele wegen;
- deze informatie waarderen;
- napraten (na een formele bijeenkomst)/interpreteren;
- de informatie vaak via de informele wegen eerder ontvangen wordt dan via de formele wegen.
- mensen een erg gevarieerde mening hebben over hoeveel waarheid er in de informele kanalen zit.

Daarnaast is er een duidelijk verschil gevonden, welke informatie via de informele resp. formele kanalen wordt ontvangen. Deze twee kanalen vullen elkaar ook inhoudelijk aan, en ook de informele kanalen mogen niet worden onderschat.

Op formeel vlak wordt vooral gesproken over de toekomst van de eigen afdeling en personen/fte en bijbehorende werpprocessen in onderwijs en onderzoek. De informatie is algemener van aard. Dat een kwart van de respondenten aangeeft met zijn formele werkgroepen niet over dit onderwerp te praten werpt veel vraagtekens op, aangezien dit onderwerp vergaande gevolgen voor de hele faculteit dreigt te hebben.

De informele groepen zijn vaak inhoudelijk een meerwaarde en worden vaker geraadpleegd, omdat daarin meer informatie beschikbaar is over de gevolgen voor individuen: de medewerker en zijn collega's. Dit is ten minste opmerkelijk omdat dit de informatie betreft waar mensen het meeste naar op zoek zijn, maar omdat mensen op deze manier via de informele groep compleet nieuwe informatie ontvangen, die eerder niet bekend is gemaakt. Daarnaast geven medewerkers aan, de inhoudelijke informatie van anderen

en andere afdelingen te gebruiken om hun eigen standpunt te bepalen of een completer beeld van de situatie te vormen. Onderwerp van gesprek zijn hun verwachtingen, frustraties, onduidelijkheden en onzekerheden, en de situatie in toekomst. Hieruit blijkt dat mensen de informatie uit hun informele groepen wel waarderen en ook als belangrijke informatie zien, die niet onderschat mag worden. Mensen gebruiken deze informatie dus wel en het is een belangrijke bron naast de formeel gecommuniceerde informatie binnen de organisatie.

Het concept grapevine kan bovenstaand gedrag verklaren. Volgens Mishra (1990) hebben mensen het informele netwerk nodig om de wereld om zich heen te begrijpen, als de formele communicatie ontbreekt. Er wordt natuurlijk wel formeel veel gecommuniceerd door de organisatie, maar mensen blijken toch meer informatie te willen ontvangen dan beschikbaar is, bijvoorbeeld over gevolgen op individueel niveau of afdelingsniveau, wat nog niet bekend gemaakt is. En daarom ontstaan binnen de organisatie uitgebreide informele netwerken, waarin mensen proberen de nodige informatie wel te achterhalen. Hoe de grapevine zich uitbreidt wordt enkel door de medewerkers bepaald, en dit gebeurt op alle lagen van de organisatie.

Waar ook over gesproken wordt, mensen blijven opvallend toekomstgericht. Weinigen vragen naar oorzaken, de grote meerderheid is bezig met de toekomst, hoe de nieuwe situatie wordt en hoe ze er het beste van kunnen maken. Dat er veel wijzigingen komen binnen de organisatie, en dat die onomkeerbaar zijn, dat schijnt tot iedereen doorgedrongen te zijn en door de organisatie duidelijk gecommuniceerd te zijn, ook al denken mensen dat ze op individueel niveau weinig mee te maken zullen krijgen. Ze lijken bijna allemaal redenen te kunnen verzinnen waarom hun werkplek veilig is, en die van de collega's niet. Mogelijk is dit ook een verklaring waarom een enkeling aangeeft dat het thema reorganisatie eigenlijk te weinig besproken wordt op de werkvloer, gezien de impact die het zal hebben.

## 6 Discussie

In de voorafgaande hoofdstukken is een kwalitatieve studie omschreven, waarvoor 20 medewerkers van een overheidsorganisatie geïnterviewd zijn. Dit laatste hoofdstuk zal ingaan op discussiepunten/tekortkomingen van dit onderzoek en tegelijkertijd zullen suggesties worden gedaan voor relevant vervolgonderzoek.

### 6.1 Tekortkomingen

Voor dit onderzoek is bewust een kwalitatieve onderzoeksmethode gekozen, zoals in hoofdstuk 3 toegelicht is. Binnen dit onderzoek zijn een aantal kanttekeningen te plaatsen:

*Selectie respondenten:* Ook al is bij de keuze van respondenten erop gelet dat deze verschillende afdelingen, leeftijdscategorieën en werkervaring vertegenwoordigen – een perfecte aselechte keuze bleek niet haalbaar. Mensen die geselecteerd zijn gaven soms aan toch niet mee te willen werken, meestal omdat het interview te veel tijd zou kosten. Daardoor is er een beperktere keuze mogelijk, en is vaak teruggегrepen op de makkelijk te bereiken medewerkers die vaak aanwezig zijn. Het eigen netwerk van de onderzoeker heeft hierbij zeker ook een rol gespeeld.

*Generaliseerbaarheid:* Het onderzoek is slechts een momentopname, want uiteindelijk is elk communicatieprobleem weer uniek. De resultaten geven weer, hoe medewerkers de interne communicatie op formeel en informeel niveau beleven en welke betekenis zij hieraan toekennen. Of dit bij een ander onderwerp dan de communicatie over de reorganisatie of binnen een andere organisatie op dezelfde manier was gegaan, is lastig te zeggen. Het onderwerp 'reorganisatie' is een gevoelig onderwerp, dat wellicht bij mensen veel los maakt. In hoeverre het voor andere organisaties en andere interne communicatieissues te generaliseren is, blijft lastig te zeggen.

*Interviewperiode:* De interviews zijn grotendeels rond de lunchpauze van de medewerkers ingepland, om de werkdag zo min mogelijk te verstoren. Dit

betekent dat er maar één respondent per dag mogelijk was, verspreid over in totaal zeven weken. Daarom is het mogelijk dat later geïnterviewde respondenten meer kennis hadden over het onderwerp dan eerder geïnterviewde personen. Dit kan invloed hebben op de antwoorden. Duidelijkheid over de toekomst van de organisatie was er pas na afname van het laatste interview, waardoor aan te nemen is dat de verschillen in kennis tussen de respondenten meevallen.

*Interpretatie van resultaten:* De interviewmethode kan tot gevolg hebben, dat er voor de onderzoeker een te ruime interpretatie mogelijk is. Het eerst schriftelijk uitwerken van de resultaten, vervolgens invullen van de codeermatrix en het later samenvatten van deze resultaten probeert dit zoveel mogelijk op te vangen, maar helemaal uit te sluiten dat informatie verkeerd geïnterpreteerd is, blijft onmogelijk.

*Sociaal wenselijke antwoorden:* Het is ook niet volledig uit te sluiten dat respondenten sociaal wenselijke antwoorden gaven, omdat zij wellicht bang waren dat opvallende uitspraken toch terug te leiden zijn naar hun persoon, ook al was de deelname aan het onderzoek compleet anoniem en vertrouwelijk. Daarom is het mogelijk, dat niet iedereen onbezwaard kon antwoorden, of zijn antwoorden net iets anders heeft verwoord. Een voorbeeld hiervan is een respondent die tijdens het interview aangaf dat de decaan 'over zijn strategie heeft verteld', maar hiermee eigenlijk bedoelde te zeggen dat wat er ook gebeurt medewerkers toch geen invloed hebben in de gang van zaken en de decaan uitsluitend zijn weg beschrijft.

*Overlap formeel/informeel:* De overlap tussen formele en informele werkcontacten is groot, wat geen verrassing is. Daarom is het mogelijk, dat respondenten in sommige situaties onvoldoende onderscheid kunnen maken tussen welke informatie zij via een formele weg en welke informatie zij via een informele weg hebben ontvangen. Dit is helaas op geen enkele manier uit te sluiten.

## **6.2 Suggesties voor vervolgonderzoek**

De kwalitatieve onderzoeksmethode was in dit verkennende onderzoek een waardevolle methode (zie ook hoofdstuk 3), want dit onderzoek heeft motieven in kaart gebracht waarom mensen informele relaties op het werk aangaan, hoe waardevol deze zijn in verhouding tot de formele contacten/groepen en hoe deze informele groepen en rol spelen in de interne communicatie.

In vervolgonderzoek zou het echter nuttig zijn, met kwalitatief onderzoek verder te werken, om uitspraken te kunnen doen over daadwerkelijke aantallen/verhoudingen en met name correlerende of zelfs causale verbanden op te sporen. Dit was in het kader van dit project helaas niet mogelijk, maar zou een logische vervolgstap zijn. Daarbij zou het ten eerste interessant zijn, de resultaten op een kwantitatieve manier te meten om te kunnen relateren aan factoren als leeftijd of hoe lang iemand werkzaam is binnen de organisatie.

Ten tweede zou dit onderzoek bij een andere overheidsorganisatie en met een ander onderwerp uitgevoerd moeten worden, omdat nu niet uit te sluiten is dat mensen bij andere onderwerpen of in andere organisaties anders met elkaar communiceren en elkaar wellicht op een andere manier beïnvloeden in het communicatieproces.

Daarnaast zou een meer psychologisch georiënteerde studie meer inzicht kunnen geven of (en welke) persoonlijkheidsfactoren een rol spelen. De persoonlijkheid van mensen zou bijvoorbeeld mede kunnen bepalen hoe mensen met anderen contacten aangaan, zich gedragen in groepen, en elkaar beïnvloeden, binnen het interne communicatieproces. Een onderzoek waarin persoonlijkheidsvragenlijsten geïntegreerd worden in een vragenlijst zou hier meer informatie over kunnen geven.

Voor de organisatie zou het interessant zijn om een netwerkanalyse uit te voeren om te achterhalen welke personen de belangrijkste knooppunten zijn bij de verspreiding van de informatie in het informele netwerk/grapevine. Het hele informele netwerk is niet te sturen, maar wellicht zijn een aantal

belangrijke sleutelpersonen wel te identificeren en deels te sturen door de organisatie.

## Referenties

Abrams, D., Ando, K. & Hinkle, S. (1998). Psychological attachment to the group: Cross-culture differences in organizational identification and subjective norms as predictors of workers' turnover intentions. *Perspectives on Social Psychology Bulletin*, 24, 1027-1039.

Ahmed, P.K. & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges, *European Journal of Marketing*, Vol. 37 Iss: 9, 1177-1186.

Ames, J.L. (1972). *A Study of Relationships Between Formal Organizational Structure and Organizational Climate in Selected Urban and Suburban Schools*. Queens College Press, Flushing, N.Y.

Ashforth, B. & Mael, F. 1989. Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14: 20-39.

Ashforth, B.E., & Johnson, S.A. (2001). Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational contexts. In M.A. Hogg & D.J. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts*: 31-48. Philadelphia: Psychology Press.

Ashford, S.J. (1988). Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 24(1), 19-36.

Bartels, J., Pruyn, A. & de Jong, M.(2009). Employee identification before and after an internal merger: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82 (1), 113-128.

Bartels, Pruyn, de Jong & Joustra (2007). Communicatieklimaat, externe waardering en organisatie-identificatie op verschillende organisatieniveaus. *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*, 35(3), 249-263.

Bartels, J., R. Douwes, M. de Jong, & A. Pruyn (2006). Organizational identification during a merger: Determinants of employees' expected identification with the new organization. *British Journal of Management*, 17(3), 49-67.

Baumeister, R.F., & Leary, M.R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.

Berry, L.L. (1981). The employee as customer, *Journal of Retail Banking*, Vol. 3, 33-40.

Bijlsma-Frankema, K.M. and Droogleeve Fortuyn, A.B. (1997). De Kwalitatieve datamatrix als analyse-instrument, *Tijdschrift voor sociale wetenschappen*, Vol. 42 No. 4, 448-59.

Blake, R.R.M. & Mouton, J.S. (1985). How to achieve integration on the human side of merger. *Organizational Dynamics*, 13, 41-56.

Botter, C.H., Fisscher, O.A.M., & Boer, H. (1994). *Industrie en Organisatie*. Kluwer: Den Haag.

Bovée, C.L. and Thill, J.V. (2003). *Business communication today*, Seventh edition, Upper Saddle River, Prentice-Hall.

Brinthaup, T.M., Moreland, R.L. & Levine, J.M. (1991). Sources of optimism among prospective group members. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 36-43.

Bryman, A. (2004). *Social Research Methods, Revised edition*: Oxford University Press.



Burnard, P. (1991). A method of analysing interview transcripts in qualitative research. *Nurse Education Today*, 11( 6), 461-466.

Buunk, A.P. (1990). "Affiliation and Helping Interactions within Organizations: A Critical Analysis of the Role of Social Support with Regard to Occupational Stress," *European Review of Social Psychology*, 293–322.

Callan, V.J., Terry, D.J. & Schweitzner, R.T. (1994). Coping resources, coping strategies and adjustment to organizational change: Direct or buffering effects? *Work and Stress*, 8, 372-383.

Clampitt, P. (2005). *Communicating for Managerial Effectiveness*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Dawkins, J. (2005). Corporate responsibility: the communication challenge. *Journal of Communication Management* 9(2), 108–119.

Davis, K. (1969). *Grapevine communication among lower and middle managers*. *Personnel Journal*, 48, 269-272.

Dennis, H. S. (1974). A theoretical and empirical study of managerial communication climate in complex organizations. Unpublished doctoral thesis, Xerox University Microfilms, Ann Arbor, Michigan.

Van Dick, R. (2004). My job is my castle: Identification in organizational contexts. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19, 171-203.

Dick, R. van, Wagner, U., Stellmacher, J. & Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 171-191.

Downs, C. W., Hazen, M., Quiggins, J., & Medley, J. (1973). *An empirical and*

*theoretical investigation of communication satisfaction*. Paper presented at the annual meeting of the Speech Communication Association, New York.

Downs, C. W., & Adrian, A. D. (2004). *Assessing Organizational Communication: Strategic Communication Audits*. New York: The Guilford Press.

Dutton J., Dukerich, J. & Harquail, C. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.

Elfenbein, H.A. & O'Reilly, C.A. (2007). Fitting in: The effects of relational demography and person-culture fit on group processes and performance. *Group Organization Management*, 32, 109-142.

Emans, B. (1990). *Interviewen*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Brehm, S. S., Kassin, S. M., & Fein, S. (2005). *Social psychology (6th ed.)*. Boston, MA: Houghton Mifflin Company.

Folkes, V.S. (1982). Forming relationships and the matching hypothesis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 8, 631-636.

Glaser, B.G. & Strauss, A. L. (1967). *Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Hawthorne, NY: Aldine de Gruyter.

Goldhaber, G.M. (1993). *Organizational Communication*. Madison, WI: Brown & Benchmark.

Goldhaber, G.M. (1990). *Organizational Communication*. Dubuque: Brown Publishers.

Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.

Grunig, (1992). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Grunig, J.E. (1992c). What is excellence in management? In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management*, 219-250.

Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D.M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Hall, D. T., & Schneider, B. (1972). Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type. *Administrative Science Quarterly* 17 (3), 340-350.

Hargie, O., & Tourish, P. (2000). *Handbook of communication audits*. London: Routledge.

Holtzhausen, D. (2002). The effects of a divisionalized and decentralized organizational structure on a formal internal communication function in a South African organization. *Journal of Communication Management*, 6, 323-339.

Hüttner, H.; Renckstorf, K. & Wester, F. (Eds.)(2001). *Onderzoekstypen in de communicatiewetenschap*. Kluwer.

Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of organizations*. New York: Wiley.

Kim, H.-S. (2005). *Organizational structure and internal communication as antecedents of employee-organization relationships in the context of organizational justice: A multilevel analysis*. Unpublished doctoral dissertation, University of Maryland, College Park.

- Krackhardt, D. & Hanson, J.R (1993). Informal networks: The company behind the chart. *Harvard Business Review*, 71(4),104–111.
- Van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., Monden, L., & de Lima, F. (2002). Organizational identification after a merger: A social identity perspective. *British Journal of Social Psychology*, 41, 233-252 .
- Van Knippenberg, D., & van Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 137-147.
- Van Knippenberg, D. & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Selfdefinition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 571–584.
- Leach, C. W., Van Zomeren, M., Zebel, S., Vliek, M. L. W., Pennekamp, S. F., Doosje, B., Ouwerkerk, J. W., & Spears, R. (2008). Group-level self-definition and self-investment: A hierarchical (multi-component) model of in-group identification. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95, 144-165.
- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103–123.
- Mathieu, J.E. & Jajac, D.M. (1990). A review and meta analysis of antecedents, correlates, and consequence of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Mayo, (E.) (1949). *Hawthorne and the Western Electric Company, The Social Problems of an Industrial Civilisation*. Routledge.
- Mishra, J. (1990). Managing the grapevine, *Public Personnel Management*, Vol. 19 No. 2, pp. 213-28.

McPherson, M., Smith-Lovin, L., & Cook, J.M. (2001). Birds of a Feather: Homophily in Social Networks. *Annual Review of Sociology*, 27:415–44.

Pratt, M.G. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. In D.A. Whetten & P.C. Godfrey (Eds.), *Identities in organizations: Building theory through conversations*: 171-207. Thousand Oaks: Sage Publications.

Randall, D. (1990). The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 11: 361-378.

Redding, W.C. (1972). Communication within organization: An interpretive review of theory and research. New York: Industrial Communication Council.

Riel, C.B.M. van, Stroecker, N.E. & Maathuis, O.J.M. (1998). Measuring corporate image, corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 1(4), 1-13.

Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 358-384

Riketta, M. & Van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 490-510.

Riordan, C.M. & Shore, L.M. (1997). Demographic diversity and employee attitudes: an empirical examination of relational demography within work units. *Journal of Applied Psychology*, 82, 342-358.

Rogers, E.M. (1979). Network analysis of the diffusion of innovations. In: P.W. Holland & S. Leinhardt. *Perspectives on social network research* (pp. 137-194). New York: Academic Press.

Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 217–233.

Scott, C.R. (2007), Communication and social identity theory: existing and potential connections in organizational identification research, *Communication Studies*, Vol. 58, 123-38.

Scott, C., Shaw, S., Timmerman, C., Voker, F., & Quinn, L. (1999). Using communication audits to teach organizational communication to students and employees. *Business Communication Quarterly*, 62, 53-70.

Smidts, A., Pruyn, A.T.H. & van Riel, C.B.M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1051-1062.

Tajfel, H. (1982). Social Psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33, 1-39.

Thibaut, J.W. and Kelley, H.H. (1959). *The Social Psychology of Groups*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Turner, J.C. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. New York: Basil Blackwell.

Varma, A. & Stroh, L.K. (2001). The impact of same-sex LMX dyads on performance evaluations. *Human Resource Management*, 40, 309-320.

Zeithaml, V. & Bitner, M. (1996). *Services Marketing*. McGraw-Hill International Editions.

## **Bijlage 1: Verzoek medewerking onderzoek**

**Medewerkers zijn persoonlijk benaderd met de vraag, mee te werken aan dit onderzoek. Daarbij ontvingen zij deze schriftelijke informatie als toelichting:**

Beste GW-medeweker,

De komende weken wordt een onderzoek uitgevoerd binnen GW, waarbij identificatie met de werkgever en met informele groepen op het werk centraal staan. Hiervoor heb ik specifieke medewerkers geselecteerd, om een zo goed mogelijke afspiegeling van de gehele organisatie aan dit onderzoek *mee te laten doen*.

Over het onderzoek

Het onderzoek bestaat uit een individueel interview. Eerst wordt u gevraagd, door middel van naamkaartjes uw plaats en sociaal netwerk in de organisatie aan te geven, en vervolgens zullen in het interview vragen worden gesteld m.b.t. uw sociale omgeving binnen deze organisatie *de beleving van de algemene* relaties en de communicatie; de identificatie/binding met de werkgever.

Soms zullen er vragen over uw persoonlijke werkomgeving worden gesteld: het is NIET het doel van het onderzoek, meer informatie over individuele medewerkers te verwerven. Dit onderzoek wordt uitgevoerd om algemene conclusies te kunnen trekken met betrekking tot groepsvorming en binding met een werkgever.

Het gehele onderzoek duurt één tot maximaal anderhalf uur, en kan in de pauze of een ander voor u passend tijdstip worden ingepland.

Deelname/anonimiteit

Ik zou u willen vragen aan dit onderzoek mee te werken, om een zo goed mogelijke afspiegeling van de GW-gemeenschap te kunnen ondervragen. Deelname is vanzelfsprekend anoniem. De namen van de deelnemers zullen alleen bij de onderzoeker bekend zijn. De interviews zullen met een voicerecorder worden opgenomen.

Alvast hartelijk dank voor uw medewerking,  
Anne Heining



## **Bijlage 2: Interviewschema**

**Voor toelichting op de onderdelen A t/m D wordt verwezen naar hoofdstuk 3.3.**

**Normale tekst: ‘gesproken’ tekst voor interview**

**Schuine tekst: instructies/commentaar voor de onderzoeker**

### *Inleiding*

“Ten eerste wil ik u bedanken, dat u mee wilt werken aan dit onderzoek. Ik zal kort over de inhoud van het onderzoek vertellen: Voor een organisatie is het belangrijk, dat medewerkers zich met de organisatie identificeren, en een ‘wij’-gevoel tonen. Onderzoek hierover is vaak gericht op de formele groepen binnen organisaties, de afdelingen en diensten binnen de faculteit bijvoorbeeld. Met dit onderzoek richt ik me op beleving en belang van sociale/informele groepen die binnen organisaties ontstaan en vaak onderbelicht zijn.

Alles wat wij vandaag bespreken zal vanzelfsprekend vertrouwelijk behandeld worden. Dit gesprek zal uitsluitend gebruikt worden voor mijn onderzoek en uw naam is uitsluitend bij mij bekend. Om het gesprek later te kunnen analyseren zou ik het graag op willen nemen met deze memorecorder. Gaat u hiermee akkoord?

Het interview zal een uur tot maximaal anderhalf uur duren. Mocht u op een gegeven moment een korte pauze willen is dit geen probleem. Heeft u nog vragen voordat we beginnen?”

### *A. Algemene vragen*

Als eerste zou ik graag een aantal algemene eigenschappen of vragen willen noteren:

1. Man/vrouw
2. Leeftijd
3. Hoe lang werkt u al bij de universiteit?

4. Hoe lang werkt u al bij deze faculteit (of de voorganger van deze faculteit)?
5. Hoe lang werkt u al bij deze afdeling (of de voorganger van deze afdeling)?

### B. Identificeren van sociale groepen

Aan de hand van een aantal kaartjes zou ik in kaart willen brengen, hoe uw sociaal netwerk binnen de faculteit in elkaar zit.

1. U eigen naam ligt in het midden. Kunt u de mensen van de faculteit, waarmee u bovengemiddeld veel persoonlijk contact hebt, op een kaartje schrijven en om u heen plaatsen? (*Taak afgerond: Controleert u via deze medewerkerlijst even of u niemand vergeten bent.*)
2. Waarom vindt u dat die mensen dichtbij u geplaatst moeten worden? (Bijvoorbeeld: 'daar heb ik vroeger mee samen gewerkt' 'we hebben dezelfde hobby's' of 'we zitten dicht bij elkaar op de gang', 'contact buiten werktijden want..'). Kunt u dat bij het plaatsen van de kaartjes toelichten?
3. Is dit een groep mensen die veel met elkaar te maken heeft of zijn het meerdere subgroepen? **Indien een hoofdgroep aangewezen, daarmee verder gaan, maar indien meerdere gelijkwaardige groepen aangewezen, dan vanaf nu altijd per groep doorvragen.**  
*Verder doorvragen:* Op basis waarvan sluiten mensen bij de groep aan? Wie bepaald dat?)
4. Wie bepaalt eigenlijk, welke mensen allemaal bij deze groep mogen horen? (*Doorvragen:* Heeft u daar zelf nog invloed op?)
5. Hoe kunnen buitenstaanders zien dat dit één groep is, op het werk of buiten het werk?

### C Vergelijking informele groep(en) met formele groepen (meerwaarde en problemen)

In de volgende stap zou ik graag deze groep(en) voor u willen vergelijken met u afdeling.

1. Wat heeft deze groep, wat u afdeling misschien niet heeft?
2. En andersom?

3. Is er wel eens een situatie geweest, waarin een conflict ontstond tussen deze groep en de afdeling, of tegenstrijdige opvattingen? Kunt u daar een voorbeeld van geven? Hoe heeft u die situatie ervaren? Hoe is de situatie opgelost?

*D. Rol van de groepen (formeel en informeel) in de interne communicatie*

Enkele weken geleden is er aangekondigd, dat er flinke bezuinigingen nodig zijn. Daar zou ik graag een aantal vragen over willen stellen.

1. *Ontvangen van informatie (informele/formele groepen, rol grapevine):*
  - a. Kunt u aangeven hoe deze informatie bij u terecht is gekomen?  
(*Doorvragen: Wat dit de enige bron?*)
  - b. Hoe heeft u voor het eerst van deze bezuinigingen ervaren?  
(*Achterhalen: Rol informele groep..?*)
  - c. Vindt u dat u hier goed over geïnformeerd bent? Waarom wel/niet?
2. *Relevantie van de bronnen (informatievoorziening, flow/hoeveelheid informatie):* Via welke weg heeft u meer voor u relevante informatie over dit onderwerp ontvangen:
  - a. Via de officiële bekendmaking of via deze groep?
  - b. Heeft u via deze groep wellicht aanvullende informatie ontvangen die niet in de brief stond?
  - c. Was dat relevante informatie? Kunt u dat toelichten of een voorbeeld geven?
3. *Verwerking van de informatie (persoon/groep/flow):*
  - a. Als u bekijkt wat voor consequenties deze bezuinigingen hebben voor u en de mensen om u heen: op welke manier heeft u het daar met collega's over? Waar praat men dan over?
  - b. Kunt u aangeven wanneer/hoe u daarover praat? (Denk aan: Werktijd/buiten werktijd, persoonlijk/mail...)
  - c. Is dat iets wat met name met mensen binnen de afdeling besproken wordt?
  - d. Of heeft u het daar ook met deze (informele groep) groep over?

## Bijlage 3: Codeerschema

| CODE  | ONDERDEEL INTERVIEW  | ANTWOORDCODE  |
|---|--|---|
| <b>A. Algemene gegevens</b>                                 |  |   |
| A1  | Geslacht   | A1a: man<br>A1b: vrouw  |
| A2  | Leeftijd   | In jaren  |
| A3  | Jaren bij de Universiteit in dienst                                | A3a: tot 2 jaar<br>A3b: 2-5 jaar<br>A3c: 5-10 jaar<br>A3d: langer dan 10 jaar |
| A4  | Jaren bij de faculteit in dienst (of voorganger huidige faculteit) | A4a: tot 2 jaar<br>A4b: 2-5 jaar<br>A4c: 5-10 jaar<br>A4d: langer dan 10 jaar |
| A5  | Jaren bij de afdeling in dienst (of voorganger huidige afdeling)   | A5a: tot 2 jaar<br>A5b: 2-5 jaar<br>A5c: 5-10 jaar<br>A5d: langer dan 10 jaar |
| <b>B. Identificeren sociale groep</b>                       |  |   |
| B1  | Namen op kaartjes opschrijven en bij eigen naam plaatsen           | -   |
| B2  | Op medewerkerlijst controleren dat niemand ontbreekt               | -   |
| B3  | Waarom veel persoonlijk contact met deze personen?                 | Omschrijving  |
| B4  | 1 duidelijke hoofdgroep of meerdere groepjes?                      | B4a: één hoofdgroep<br>B4b: meerdere groepjes                                 |
| B5  | Groei of ontstaan van groepen                                      | Omschrijving  |
| B6  | Wie bepaalt/beïnvloedt groei                                       | Omschrijving  |
| B7  | Wie bepaalt/beïnvloedt algemene samenstelling                      | Omschrijving  |
| B8  | Eigen invloed in samenstelling                                     | Omschrijving  |
| B9  | Zichtbaarheid groep voor buitenstanders                            | B9a: ja<br>B9b: nee   |
| B10   | Toelichting B9   | Omschrijving  |
| <b>C Vergelijking informele groepen met formele groepen</b> |  |   |
| C1  | Meerwaarde informele groep   | Omschrijving  |
| C2  | Meerwaarde formele afdeling  | Omschrijving  |
| C3  | Conflict/tegenstrijdige opvatting tussen groepen gehad             | C3a: ja<br>C3b: Nee   |
| C4  | Voorbeeld van C3   | Omschrijving  |
| C5  | Hoe deze situatie ervaren?   | Omschrijving  |
| C6  | Hoe deze situatie opgelost?  | Omschrijving  |
| <b>D Rol van de groepen in de interne communicatie</b>      |  |   |
| D1  | Hoe informatie over bezuinigingen ontvangen                        | D1a: leidinggevende<br>D1b: facultaire melding<br>D1c: wandelgangen/collega's |
| D2  | Andere bronnen   | D2a: leidinggevende<br>D2b: facultaire melding<br>D3c: wandelgangen/collega's |
| D3  | De eerste keer iets over bezuinigingen vernomen                    | D2a: leidinggevende<br>D2b: facultaire melding<br>D3c:                        |

|     |   |   |
|-----|---|---|
|     |   | wandelgangen/collega's  |
| D4  | Goed/slecht geïnformeerd  | D4a: goed<br>D4b: slecht<br>D4c: tussenin                         |
| D5  | Motivatie D4  | Omschrijving  |
| D6  | Bron van meest relevante informatie   | D6a: officiële wegen<br>D6b: via deze groep<br>D6c: beiden        |
| D7  | Aanvullende informatie via informele groep ontvangen die niet via formele weg gecommuniceerd is | D7a: ja<br>D7b: nee   |
| D8  | Was de informatie uit D7 relevant?  | D8a: ja<br>D8b: nee<br>D8c: een beetje                            |
| D9  | Toelichting/voorbeeld van D8  | Omschrijving  |
| D10 | Hoe praten met collega's over consequenties?  | Omschrijving  |
| D11 | Welke onderwerpen?  | Omschrijving  |
| D12 | Wanneer hierover praten/welke situaties   | Omschrijving  |
| D13 | Manier van informele informatie-uitwisseling (mail, persoonlijk, etc.)                          | D13a: persoonlijk<br>D13b: mail<br>D13c: telefoon<br>D13d: anders |
| D14 | Onderwerp binnen de afdeling?   | D14a: ja<br>D15b: nee   |
| D15 | Toelichting van D14   | Omschrijving  |
| D16 | Onderwerp binnen de informele groep   | D16a: ja<br>D16b: nee   |
| D17 | Toelichting van D16   | Omschrijving  |