

Nut en noodzaak van informele communicatie bij cultuurveranderingen

Introductie

Managers hebben bij het verwezenlijken van een cultuurverandering een belangrijke rol in het veranderen van gedrag van medewerkers. Goede communicatie wordt hierbij vaak als succesfactor genoemd (Boonstra, 2000). Wat is echter goede communicatie? Het is van belang dat medewerkers goed geïnformeerd worden over de doelen van een cultuurverandering. Uitsluitend beschikken over kennis van de cultuurverandering is niet voldoende. Medewerkers zullen ook hun gedrag moeten veranderen. Uit het hieronder beschreven onderzoek blijkt dat managers vanuit hun hiërarchische positie vooral de informatievoorziening kunnen beïnvloeden, maar dat zij een beperkte invloed hebben op de houding en intentie van medewerkers. Op de meningsvorming van de medewerkers over de cultuurverandering en de intentie om hier aan mee te werken hebben vooral directe collega's, die niet leiding geven, invloed. Deze beïnvloeding gaat via het informele communicatienetwerk. Dit leidt tot de volgende vraagstelling: Waar liggen de grenzen van formele communicatie en de kansen van communicatie via informele netwerken bij het verkrijgen van draagvlak voor cultuurveranderingen?

Inleiding

Als zelfstandig adviseur begeleid ik teams in organisaties die hun advies geven over een op handen zijnde cultuurverandering. Heel vaak hoor ik dat er twijfels zijn over de capaciteiten van het middenmanagement en klachten over gebrekkige informatie. Ik hoorde die signalen zo vaak dat ik besloot om er een onderzoek naar te doen, in het kader van het afronden van mijn studie Sociale en Organisatie Psychologie. Na enig zoeken kwam ik uit bij een woningbouwvereniging in een grote stad. De organisatie bestond uit negen rayons die kwetsbaar waren qua bezetting en kwaliteit. Er was geconstateerd dat er dringend verbetering diende plaats te vinden in de afstemming tussen de vraag van de klanten en het aanbod van de organisatie. Naast de cultuurverandering om te streven naar meer klantgerichte en kwalitatief betere dienstverlening, werd er ook een structuurverandering doorgevoerd door een Klant Service Centrum in te richten waar zoveel mogelijk klantcontacten moeten worden opgevangen. De organisatie had werkelijk veel moeite gedaan om de veranderingen integraal en participatief aan te pakken en de afdeling Communicatie had zeer uitgebreid gecommuniceerd over de toekomstige veranderingen. Toch leefde de vraag of al die informatie wel correct was aangekomen bij medewerkers. Er waren namelijk misverstanden over het op te richten Klant Service Centrum en hierdoor circuleerden er allerlei geruchten in de organisatie. Bovendien waren medewerkers nauwelijks bereid om mee te draaien in de pilot. Wat kon de organisatie nog meer doen om de cultuurverandering in goede banen te leiden?

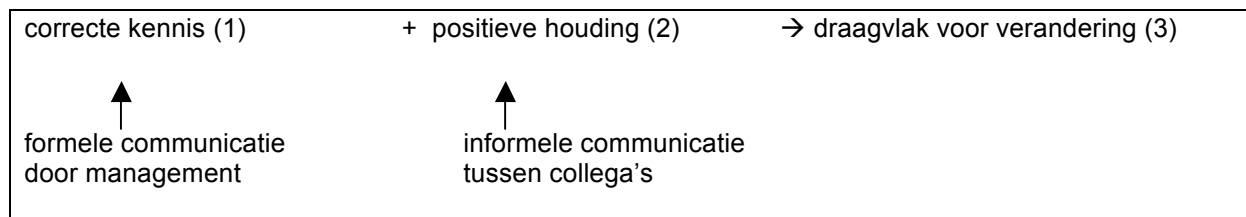
Om een antwoord te geven op deze vraag is onderzocht of de communicatie naar medewerkers effectief was, in hoeverre de medewerkers zich een positief oordeel vormden over de veranderingen en welke partijen in de organisatie het meeste invloed hadden op hun oordeelsvorming. Het hebben van invloed is onderzocht aan de hand van de sociale netwerkbenadering. In de volgende paragraaf leest u hier meer over. In de paragraaf over de methode leest u hoe het onderzoek is opgezet. Daarna volgt de paragraaf met de uitkomsten van het onderzoek. In de discussie leest u de adviezen aan de organisatie om via de informele communicatie het draagvlak te vergroten. In de bijlage staan de statistische gegevens in tabellen weergegeven.

Cultuurverandering en communicatie

Schein (2008) benadrukt het risico dat met name de zichtbare elementen aandacht krijgen tijdens cultuurveranderingen, terwijl de cultuur van een groep bestaat uit de gemeenschappelijke, impliciete of stilzwijgende veronderstellingen die ze geleerd heeft tijdens de uitvoering van externe taken en het omgaan met interne verhoudingen. Een cultuurverandering dient dus deze impliciete veronderstellingen te raken. In dit onderzoek wordt de invloed van de formele (en dus zichtbare) communicatie vanuit de hiërarchische lijn en de invloed van de informele communicatie op impliciete veronderstellingen nader bekeken.

Bij de woningbouwvereniging is dit als volgt onderzocht (zie figuur 1).

1. Om te beoordelen of de informatie daadwerkelijk door medewerkers is ontvangen, is onderzocht via welke communicatiekanalen en –middelen de medewerkers formeel geïnformeerd werden over de verandering. Ook het effect van de schriftelijke communicatie is onderzocht. Hiervoor is nagegaan in hoeverre de medewerkers correcte kennis hadden van de belangrijkste doelen van de organisatieverandering. Er was immers een fout beeld ontstaan over de daadwerkelijke invulling van het Klant Service Centrum.



2. De informele communicatie is onderzocht via de sociale netwerkbenadering (Weenig & Tolsma, 1993; Weenig, 1999.). Met de sociaal netwerkbenadering wordt getracht om een op de doelgroep afgestemde boodschap te verspreiden via de informele contacten van die doelgroep. Een voorbeeld hiervan is het bereiken van Marokkaanse jongeren via de Marokkaanse buurtvaders. Het doel van deze informatieverspreiding is dat de boodschap verspreid wordt via geloofwaardige personen, dat de boodschap de mensen bereikt en dat zij de boodschap begrijpen. Dit alles met de verwachting dat deze nieuwe kennis een aanleiding vormt om hun attitude en gedrag hierop aan te passen. De verspreiding gaat via communicatienetwerken, die bestaan uit een stelsel van directe en indirecte contacten die mensen met elkaar onderhouden. Een organisatie is een communicatienetwerk welke ontstaat aan de hand van de organisatiestructuur. De communicatienetwerken kunnen variëren qua omvang, qua hechtheid en qua structuur. De omvang van het netwerk is bepalend voor de mate waarin nieuwe informatie verspreid wordt. Het sociaal netwerk is onderzocht door in beeld te brengen in welke mate er mondelinge informele communicatie over de verandering plaatsvond tussen medewerkers. Naast de omvang en de hechtheid is ook de structuur van het netwerk bepalend voor de informatieverspreiding. Van belang is dat mensen ook buiten hun eigen (hechte) netwerk zwakke contacten hebben buiten hun eigen subgroep. Dit is namelijk de enige route waarlangs nieuwe informatie een subgroep kan binnenkomen.

Nadat de informatie via het sociaal netwerk is verspreid volgt de vraag hoe de attitude van medewerkers wordt beïnvloed door het sociaal netwerk. Weening (1999) veronderstelt, op basis van de literatuur over sociale vergelijking en normatieve invloed, dat de attitude van medewerkers vooral beïnvloed wordt door de mening van mensen waarmee men hechte contacten heeft, de zogenaamde referentiepersonen.

Dus niet de hoeveelheid collega's waarmee men contact heeft, maar de hechtheid van die contacten speelt een belangrijke rol bij de attitudevorming. De sociaal netwerkbenadering gaat er van uit dat met name de contacten binnen de eigen subgroep hecht van aard zijn. Daarom is de verwachting dat de samenhang tussen de hechtheid van de contacten in het eigen rayon en een positieve attitude groter zal zijn dan de samenhang tussen de hechtheid van de contacten buiten het eigen rayon en een positieve attitude over de verandering.

3. De organisatie wilde het draagvlak onder medewerkers vergroten. Hierbij is het van belang om te weten wie binnen en buiten het eigen team voor de niet-leidinggevenden referentiepersonen zijn. De invloed van de referentiepersonen vindt ook plaats zonder dat er sprake is van directe communicatie. De beïnvloeding kan namelijk ook verlopen via de verwachtingen die men heeft ten aanzien van de attitude van de referentiepersonen, oftewel de toegeschreven attitude aan referentiepersonen. Volgens Rice & Aydin (1991, zoals besproken in Weenig, 1999) zijn deze toegeschreven attitudes informatiever dan de eigen attitudes van de referentiepersonen. De toegeschreven attitudes zijn de impliciete veronderstellingen die Schein (2008) benoemt als onderliggende waarden. De organisatie is onderverdeeld in een aantal partijen, namelijk de directie, de twee directeuren Lokaal Woonbedrijf, de afdeling Communicatie, de rayonmanagers en de niet-leidinggevenden. Indien er sprake is van een positieve samenhang tussen de eigen attitude van niet-leidinggevenden en de toegeschreven attitude aan een bepaalde partij, dan wordt aangenomen dat deze groep mensen referentiepersonen zijn voor de niet-leidinggevenden. Om dit te onderzoeken is de mogelijke samenhang tussen de eigen attitude van niet-leidinggevenden met de toegeschreven attitudes aan de diverse partijen in de gehele organisatie nader onderzocht.

Methode

De organisatie

De organisatie was ingedeeld in negen rayons, met gemiddeld 12 medewerkers. Om te komen tot kwalitatief betere service was besloten tot het invoeren van één Klant Service Centrum waar 80% van de eerste vragen bij voorkeur digitaal beantwoord zouden worden. De gehele organisatieverandering heette Operatie Klantrelatie (verder afgekort als OK) en zou eerst getest worden in een pilot.

Dataverzameling en respons

Dataverzameling vond plaats via afname van een digitale vragenlijst, met vragen over de respondent zelf, vragen over de hoeveelheid en de begrijpelijkheid van de ontvangen informatie, vragen over de omvang en de hechtheid van het sociale netwerk, vragen over de attitude en multiple choice vragen om de correcte kennis te toetsen. De vragenlijst bestond uit 42 vragen. De vragenlijst is net voor de start van de pilot verstuurd aan alle 122 werknemers. De vragenlijst is per e-mail aangeboden, met een snelkoppeling vanuit een aanbiedingsbrief. In deze brief is het doel van het onderzoek toegelicht, verder is er uitdrukkelijk gewezen op het anoniem verwerken van de gegevens door een onafhankelijk onderzoekster. Na één week was er slechts 20% respons en is er een herinneringsmail gestuurd. Hierbij is nogmaals aangegeven dat bij het verzenden van de ingevulde enquête de naamgegevens automatisch verwijderd zouden worden. De afdeling ICT heeft dit bevestigd in een separate e-mail. De directeuren hebben nogmaals via overleggen aandacht gevraagd voor het onderzoek. Na de herinneringsemail was 41% van de enquêtes ingevuld. Gezien de kleine responsgroep was het noodzakelijk om inzicht te krijgen in de mening van de mensen die niet gereageerd hadden (N=72). Per e-mail zijn aan alle medewerkers die de enquête nog niet hadden ingevuld drie vragen gesteld (over de hoeveelheid en de begrijpelijkheid van de ontvangen communicatie en over het algemeen oordeel over de

organisatieverandering zelf). Ook hier was de respons laag (N=7). Daarom zijn dezelfde drie vragen vervolgens in briefvorm verspreid onder alle medewerkers. Daar is een antwoordenvolp met het adres van de onderzoekster bijgevoegd. Het responspercentage op de drie vragen is in totaal 47% van de medewerkers die niet gereageerd hadden, oftewel de non-respondenten.

Operationalisaties

De omvang van het netwerk is geoperationaliseerd door te vragen naar het aantal collega's (binnen en buiten het eigen rayon) waarmee men regelmatig contacten heeft, die verder gaan "even groeten". De vragen over hechtheid van de contacten werden gemeten op 4-punts schalen (erg oppervlakkig/ beetje oppervlakkig/ beetje hecht/ erg hecht). Er is bewust gekozen voor het weglaten van de neutrale antwoordmogelijkheid, om zo de centrale antwoordtendenties zoveel mogelijk te vermijden.

Het bereik van de communicatie is gemeten door te vragen of en wanneer de informatie is ontvangen. Dit is gedaan in een gesloten vraag, met vier antwoordmogelijkheden. Aan de hand van vier kennisvragen over OK is de effectiviteit van de informatieverspreiding gemeten. In de vorm van multiple choice vragen, met drie antwoordmogelijkheden, is gevraagd naar de kennis over de looptijd van de pilot, de taken van het nog op te richten Klant Service Centrum, de doelstelling van het nieuw soort klantencontact en de benoemingscriteria voor de nieuwe functies. Bij iedere vraag werd gevraagd om het beste antwoord te geven.

De eigen attitude over OK is gemeten door de respondenten te vragen om hun oordeel over OK in een rapportcijfer uit te drukken. Daarnaast is de respondenten gevraagd om een inschatting te maken hoe de diverse andere partijen oordelen over OK. Hierdoor ontstaan toegeschreven attitudes aan de diverse partijen binnen de organisatie. De veronderstelde attitudes zijn ook uitgedrukt in rapportcijfers.

Resultaten

Ontvangen mondelinge en schriftelijke formele communicatie

Er kan gesteld worden dat de communicatie via de hiërarchische lijn grotendeels bevestigd wordt (zie bijlage, tabel 1). Immers de meeste respondenten bekleden niet-leidinggevende functies en de meeste van hen geven aan dat zij inderdaad meerder keren formeel mondeling zijn benaderd over OK door hun direct leidinggevende. Ook de rayonmanagers geven aan dat zij regelmatig mondeling formeel benaderd zijn door hun directeur Lokaal Woonbedrijf. De OK-pool bestond uit een groep medewerkers uit de gehele organisatie die de organisatieverandering OK voorbereidde. Een van hun taken was het communiceren over OK. De OK-pool was ten tijde van het onderzoek net gestart en had al een aanzienlijk deel van de respondenten bereikt. De afdeling Communicatie was verantwoordelijk voor het verzorgen van (digitale) communicatiemiddelen. De diverse middelen werden regelmatig verspreid en gelezen.

Ontvangen mondelinge informele communicatie

De informele mondelinge communicatie over OK blijkt met name plaats te vinden met collega's in het eigen rayon en of met collega's uit andere rayons. Deze niet-leidinggevend benaderen in mindere mate hun eigen rayonmanager en nauwelijks de directie (zie bijlage tabel 2).

Oordeel over de hoeveelheid en de begrijpelijkheid van de ontvangen informatie

De respondenten beoordelen de hoeveelheid en de begrijpelijkheid van de communicatie die zij hebben ontvangen van de direct leidinggevende, de afdeling communicatie en van de OK-pool met rapportcijfers tussen een zes en een zeven. Uit een analyse blijkt dat er sprake is

van een significante samenhang tussen de hoeveelheid en de begrijpelijkheid van de ontvangen communicatie. De significante samenhang is het sterkst voor "direct leidinggevenden". Dus hoe meer zij communiceren hoe begrijpelijker de respondenten dit vinden. De non-respondenten beoordelen de begrijpelijkheid van de communicatie met significant lagere rapportcijfers (namelijk een 5,9).

Effectiviteit van de communicatie

Iets meer dan de helft van de respondenten (verdeeld over alle functiegroepen) is in de foutieve veronderstelling dat de pilot al eerder afloopt. Deze respondenten vermoeden wellicht dat de eventuele consequenties naar aanleiding van OK op kortere termijn gaan spelen dan het geval is. Een derde van de woonconsulenten en de helft van de rayonassistenten weten niet precies welke taken afgehandeld gaan worden in het Klant Service Centrum. Iets meer dan een kwart van de respondenten verkeert in de foutieve veronderstelling dat het nieuwe klantcontact betekent dat je als medewerker de vraag van de klant zelf dient af te handelen, terwijl er meer zal moeten worden doorverwezen naar het Klant Service Centrum. Opvallend is dat vijf van de zes leidinggevenden niet beschikken over correcte kennis over het nieuw soort klantencontact. De kans is groot dat de leidinggevenden foutieve informatie verspreiden onder hun medewerkers.

Hoe groot is het draagvlak voor OK?

Meer dan de helft van alle medewerkers is een duidelijk voorstander van het feit dat OK wordt uitgetoetst in een pilot, want zij beoordelen dit met het rapportcijfer acht of hoger. Over de komst van het Klant Service Centrum zijn de respondenten beduidend minder positief. De respondenten geven als gemiddeld rapportcijfer een zes en een half (gemiddeld = 6.6). Het algemeen oordeel over OK is gemiddeld een zes (gemiddeld = 6.2). Bovendien lijken de non-respondenten een significant lager algemeen oordeel te vellen over OK. Zij beoordelen OK namelijk met een onvoldoende (gemiddeld = 5.4). Dit is een zorgelijk resultaat. Van alle 122 medewerkers oordelen de 30 invullers van de vragenlijst en de 34 niet-invullers dus niet al te positief over OK. Op basis van het verschil in attitude tussen respondenten en non-respondenten, kan men aannemen dat de medewerkers die in het geheel niet gereageerd hebben op de herhaalde verzoeken om hun mening over OK te geven, waarschijnlijk nog minder positief zijn over OK dan de bovengemelde 84 medewerkers die hun mening wel gegeven hebben. Het draagvlak voor OK is dus niet zo groot.

Toegeschreven attitudes

Naast de vraag naar de eigen attitude is onderzocht hoe medewerkers inschatten dat diverse partijen oordelen over OK. Uit tabel 3 (zie bijlage) blijkt dat de respondenten veronderstellen dat de betrokken partijen die een functie bekleden die hoger in de hiërarchische lijn van de organisatie gepositioneerd is, een positievere attitude over OK hebben. Verder blijkt dat de gemiddelde toegeschreven attitude aan de rayonmanagers dichter in de buurt zit van de toegeschreven attitude aan de collega's dan van de toegeschreven attitudes aan het hoger management.

De vraag is nu in hoeverre de eigen attitudes en de toegeschreven attitudes met elkaar samenhangen. Zie hiervoor de resultaten in tabel 4 (zie bijlage). Er is sprake van een tweedeling in de samenhang tussen de eigen attitude van de niet-leidinggevenden en de toegeschreven attitudes aan de diverse partijen, zoals deze worden ingeschat door de niet-leidinggevenden. De niet-leidinggevenden hebben zelf een positievere attitude naarmate ze denken dat de medewerkers binnen het eigen rayon ook een positievere attitude hebben over OK. Eenzelfde tendens wordt gevonden voor de niet-leidinggevenden buiten het eigen rayon en de rayonmanagers (binnen en buiten het eigen rayon). Een tegenovergestelde tendens is dat de niet-leidinggevenden zelf een negatievere attitude hebben over OK naarmate ze denken dat de directie, de directeuren van de Lokaal Woonbedrijven en de afdeling Communicatie positievere attitudes hebben over OK. Hieruit kan worden opgemaakt

dat niet-leidinggevenden wellicht kritisch zijn ten aanzien van de informatie die zij ontvangen van de afdeling Communicatie en de directie.

Het sociaal netwerk en de invloed op de effectiviteit van de informatieverspreiding

De totale omvang van het netwerk van een respondent is berekend door het aantal collega's waarmee men contact heeft gehad binnen en buiten het eigen rayon bij elkaar op te tellen. Ook de hechtheid van de contacten binnen en buiten het eigen rayon zijn bij elkaar opgeteld. Zo ontstaat een maat voor de hechtheid van het totale netwerk van een respondent.

De volgende resultaten zijn gevonden over de relatie tussen het sociaal netwerk en de effectiviteit van de informatieverspreiding: De hechtheid van de contacten binnen het rayon is, zoals verwacht, significant hoger dan de hechtheid buiten het eigen rayon. De omvang van het netwerk blijkt binnen het eigen rayon niet beduidend te verschillen van de omvang van het netwerk buiten het eigen rayon. De omvang van het totale netwerk vertoont echter geen grotere samenhang met het bezitten van correcte kennis dan de hechtheid van het totale netwerk, terwijl dit wel de verwachting was. Er blijkt wel sprake te zijn van een trend dat de omvang van het netwerk buiten het eigen rayon een sterkere samenhang vertoont met correcte kennis vergeleken met de omvang binnen het eigen rayon. Ook is de tendens gevonden dat de hechtheid van het netwerk buiten het eigen rayon meer samenhangt met het bezitten van correcte kennis dan de hechtheid van het netwerk binnen het eigen rayon. Deze twee trends duiden erop dat met name het hebben van contacten buiten het eigen rayon de effectiviteit van de informatieverspreiding ten goede komt (zie tabel 5 in bijlage). De analyse op deze gegevens blijkt geen overall significant effect te tonen op het beschikken van correcte kennis. Toch is het vermeldenswaard dat de hoogste correcte kennis (3 van de 4 vragen goed) in het bezit is van de respondenten die aangeven dat zij met veel collega's uit andere rayons contact hebben en dat die contacten bovendien erg hecht zijn. Aan het andere einde van het continuüm zijn er respondenten die aangeven dat zij met weinig collega's buiten het eigen rayon contact hebben en dat die contacten tevens oppervlakkig van aard zijn. Deze respondenten beschikken over minder correcte kennis (gemiddeld 2,5 van de 4 vragen goed).

Het sociaal netwerk en de attitude over OK

De verwachting was dat een positieve attitude over OK meer zou samenhangen met de hechtheid van de contacten dan met de omvang het netwerk. Uit een analyse blijkt geen significante samenhang tussen de totale omvang van het netwerk en een positieve attitude over OK. Verder is geen enkele relatie tussen de hechtheid van het totale netwerk en een positieve attitude over OK. Zie de resultaten in de bijlage in tabel 6.

Discussie en conclusie

In deze paragraaf wordt een antwoord gegeven op de vraag: Waar liggen de grenzen van de formele communicatie en de kansen voor de informele communicatie als het gaat om het verkrijgen van draagvlak?

De grenzen van formele communicatie bij het krijgen van draagvlak voor een cultuurverandering

In dit onderzoek blijkt dat de informatievoorziening via de lijn landt. De meeste medewerkers hebben van hun direct leidinggevende de meeste informatie ontvangen. Het oordeel over OK is positiever naarmate de medewerkers de begrijpelijkheid van de ontvangen formele communicatie hoger beoordelen. Wel is het zaak dat de foutieve kennis bij bepaalde functiegroepen gecorrigeerd wordt. Medewerkers hebben ten tijde van het onderzoek een negatiever beeld over de gevolgen van de verandering dan dat OK in praktijk voor de medewerkers zal gaan betekenen. Dit heeft waarschijnlijk de onrust onder de medewerkers gevoed. Ook is onder een aanzienlijk deel van de respondenten sprake van foutieve kennis

over het toekomstige klantcontact. Juist het feit dat dit ook geldt voor de direct leidinggevenden is zorgelijk, omdat er via de formele lijn foutieve informatie wordt verspreid. Toch zitten er ook grenzen aan de formele communicatie via de lijn. De door de niet-leidinggevenden toegeschreven attitude aan rayonmanagers en de werkelijke attitude van de rayonmanagers zijn beide niet al te positief. Dit zal ongetwijfeld een rol spelen in de communicatie over OK. Dat de respondenten de begrijpelijkheid vinden toenemen naarmate ze meer informatie van rayonmanagers ontvangen komt wellicht door het feit dat de medewerkers een bevestiging krijgen van hun eigen niet al te positieve attitude over OK. Het is dus zaak om te proberen om de attitude van de rayonmanagers positiever te laten zijn.

De informatievoorziening door de afdeling Communicatie en de directie wordt goed begrepen en ontvangen. Toch wordt de informatie wellicht kritisch ontvangen omdat medewerkers veronderstellen dat deze partijen erg positief denken over de verandering, terwijl ze dit zelf in beduidend mindere mate doen. Hoe geloofwaardig vinden medewerkers de informatie?

De kansen van informele communicatie bij het verkrijgen van draagvlak:

1. Het benutten van het sociale netwerk voor effectievere informatieverspreiding
Als uitgangspunt is gehanteerd dat de informatie succesvoller is verspreid naarmate men over meer correcte kennis beschikt. Uit het onderzoek bleek dat de contacten buiten het eigen rayon wellicht een belangrijke rol spelen bij de informatieverspreiding. Via contacten buiten het eigen rayon kan nieuwe informatie het rayon binnenkomen. De correcte kennis bleek inderdaad licht toe te nemen indien de medewerkers met veel collega's buiten het eigen rayon contacten hadden en dat deze contacten hecht van aard waren. Het is dus zinvol om medewerkers te stimuleren meer hechte contacten te gaan onderhouden buiten het eigen rayon. Het zal moeten gaan om frequente contacten aangezien de relatie dan de kans krijgt om in hechtheid te ontwikkelen. Dit kan zeer goed worden vormgegeven via jobrotation.

2. Communicatie door referentiepersonen met een positievere attitude
De niet-leidinggevenden richten zich voor hun attitudevorming vooral tot de directe collega's binnen het eigen rayon die eveneens niet leiding geven. Deze groep medewerkers heeft van alle partijen binnen de organisatie de minst positieve attitude over OK. Dit lijkt zichzelf in stand te houden. De communicatie vanuit de lijn wordt ontvangen en begrepen, maar voor het bepalen van de houding ten aanzien van de verandering kijken medewerkers blijkbaar liever naar elkaar. Hoe kan deze situatie doorbroken worden? De netwerkbenadering stoelt op de gedachte dat de niet-leidinggevenden met een positievere eigen attitude over OK de meest gunstige partij is om invloed uit te oefenen.

- De medewerkers in de OK-pool zijn vanuit diverse functiegroepen actief betrokken bij het opzetten van de pilot en het Klant Service Centrum. De toegeschreven attitude aan deze groep is niet gemeten, maar het is wel aannemelijk om te veronderstellen dat de niet-leidinggevenden in deze groep OK een overwegend positieve attitude toeschrijven. Bovendien bleek deze OK-pool een gewaardeerd communicatiekanaal te zijn bij de niet-leidinggevenden. Door een positievere attitude te vernemen van collega's uit de OK-pool, wordt de niet al te positieve attitude voor de collega's minder uniform. Dit kan er uiteindelijk toe leiden dat de collega's overgaan tot het naar boven bijstellen van de eigen attitude. Een belangrijke voorwaarde is wel dat niet-leidinggevenden uit zoveel mogelijk rayons afkomstig dienen te zijn.
- De ondernemingsraad kan ook een kanaal zijn van waaruit een positievere attitude afkomstig kan zijn en de "niet al te positieve attitude"-norm minder uniform kan maken. De ondernemingsraad heeft de formele taak om over de organisatieverandering en de pilot te adviseren. Een positief advies aan de directie kan de attitude van de collega's positief beïnvloeden. De helft van de respondenten geeft immers aan informatie over OK via de ondernemingsraad te hebben vernomen.
- Een derde mogelijkheid om de sociaal netwerkbenadering te hanteren is de te starten pilot. Ten tijde van het onderzoek bleek dat er weinig belangstelling was om deel te

nemen aan de pilot. Vanwege gebrek aan belangstelling ging de pilot in twee rayons draaien, maar daar zitten ook medewerkers die niet al te positief oordelen over OK. Het zou onverstandig zijn om hen te laten communiceren. De organisatie zal extra aandacht moeten besteden aan de oorzaken van de niet al te positieve attitude. Het daadwerkelijk serieus nemen van de bevindingen van de medewerkers van de pilot is hierbij van essentieel belang.

3. Het dichten van de kloof in het management

Uit dit onderzoek blijkt een tendens dat het hoger management (directie en directeuren Lokaal Woonbedrijf) en de afdeling Communicatie helemaal geen referentiepersonen zijn voor de niet-leidinggevenden. Want de eigen attitude van de niet-leidinggevenden wordt negatiever naarmate zij inschatten dat het hoger management een positievere attitude heeft over OK. Voor de rayonmanagers geldt dat er sprake is van een lichte trend dat de eigen attitude van de niet-leidinggevenden positiever wordt naarmate zij een positievere attitude toeschrijven aan hun rayonmanager. Een belangrijk voordeel van de rayonmanagers is bovendien dat zij zich binnen de rayons bevinden en de niet-leidinggevenden hen regelmatig informeel benaderen over OK. Het probleem is echter dat de toegeschreven attitude en de werkelijke attitude van de rayonmanagers maar iets positiever is dan de attitude van de niet-leidinggevenden. Om de werkelijke attitude van de rayonmanagers positiever te laten worden is het belangrijk dat zij de zeer positieve attitude van het hoger management meer gaan delen.

Het advies is: het stimuleren van informele contacten tussen het hoger management (directie en directeuren Lokaal Woonbedrijven) en de rayonmanagers. Het doel is dat de rayonmanagers zichzelf ook gaan beschouwen als onderdeel van het hoger management. Dit onderzoek wijst namelijk uit dat de informele contacten binnen het eigen rayon wellicht een belangrijk rol spelen bij de attitudevorming over OK. Binnen één rayon zoeken met name de niet-leidinggevenden (en in mindere mate de niet-leidinggevenden en hun rayonmanager) elkaar op en samen beschouwen zij zich als één informele groep. In de psychologie wordt dit ook wel de "sociale identiteitstheorie" genoemd. Kortom: met name de collega's onderling (en in mindere mate de rayonmanagers) delen dezelfde niet al te positieve attitude over OK. Aangezien zij deze normen ten aanzien van OK delen, beschouwen zich mede daardoor onderdeel van dezelfde sociale groep (Haslam, 2001). De eigen attitude van de rayonmanagers ligt bovendien dicht bij de attitude van de niet-leidinggevenden dan bij de attitude van het hoger management zodat er sprake is van "sociale categorisatie". De rayonmanagers voelen zich op dit moment blijkbaar meer onderdeel van het team waaraan zij leiding geven, dan dat zij zich onderdeel voelen van het hoger management (Haslam, 2001). Voor het creëren van meer draagvlak voor OK is het echter noodzakelijk dat de rayonmanagers voelen dat zij onderdeel zijn van het team waaraan zij leiding geven en dat zij onderdeel zijn van het hoger management. Op deze wijze kunnen de rayonmanagers hun attitude over OK vanuit verschillende perspectieven vormen. Als de rayonmanagers ervaren dat zij ook onderdeel zijn van het management, zullen de informele contacten tussen rayonmanagers en het hoger management (directie en directeuren van de Lokaal Woonbedrijven) toenemen. Als dit gebeurt, groeit de kans dat de zeer positieve eigen attitude over OK van het hoger management (deels) wordt overgenomen door de rayonmanagers. De rayonmanagers kunnen vervolgens deze (deels) positievere attitude doorgeven aan de medewerkers binnen hun eigen rayon. Hieronder volgen twee suggesties:

- Het organiseren van een aantal bijeenkomsten voor het hoger management en de rayonmanagers. Het kernthema van dergelijke bijeenkomsten dient te zijn dat het gehele management gaat samenwerken om de voortgang en de implementatie van OK te verwezenlijken. Door dit overkoepelende gezamenlijke belang centraal te zetten wordt de eenheid van het management gestimuleerd. Deze strategie wordt ook wel recategorisatie genoemd (Forsyth, 1999). Dit formele moment dient aangevuld te worden met informele momenten zoals bijvoorbeeld een diner met overnachting.

- Het organiseren van teambuilding voor het gehele management. Dit kan pas in een later stadium plaatsvinden, aangezien teambuilding de aanwezige groepsnorm polariseert (Forsyth, 1999). Het voorliggende onderzoek wijst uit dat er nog geen sprake is van één groepsidentiteit onder het gehele management. Uit de verschillen tussen de toegeschreven attitudes aan de betrokken partijen kan geconcludeerd worden dat de rayonmanagers en het hoger management nu nog verschillende normen hanteren. Als er in een te vroeg stadium begonnen wordt met teambuilding loopt het management het risico juist minder één team te worden.

Beperkingen en toekomstig onderzoek

Een eerste algemene constatering is dat veel statistische analyses niet geleid hebben tot significante resultaten. Dit is waarschijnlijk te wijten aan de kleine onderzoeksgroep. Een tweede constatering is dat het in de onderzoeken van Weenig (1993, 1999) gaat om informatie die mogelijk profijtelijk is voor de onderzoeksgroep, zoals voorlichting over energiebesparing en een vrijwillig outplacementproject. De cultuurverandering bij de woningbouwvereniging is misschien niet profijtelijk voor de medewerkers. Wellicht dat de rol van (informele) communicatie en het verkrijgen van draagvlak hierdoor anders verloopt.

Voor toekomstig onderzoek zou het interessant zijn om te bekijken hoe negatieve geruchten precies ontstaan en zich verspreiden via het formele en informele communicatienetwerk.

Literatuur

Boonstra, Jaap, Steensma, Herman & Demenint, Marian - *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties: theorie en praktijk van complexe organisatieveranderingen*.- Maarssen: Elsevier/De Tijdstroom, 2000

Forsyth, Donelson - *Group Dynamics* – Belmont: Wadsworth Publishing Company, 1999.

Haslam, S. Alexander. -*Psychology in Organizations : The Social Identity Approach*. – London: Sage Publications Ltd, 2001

Heus, P. de, Van der Leeden, R. & Gazendam, B. - *Toegepaste data-analyse. Technieken voor niet-experimenteel onderzoek in de sociale wetenschappen*. – Maarssen: Elsevier/De Tijdstroom, 1999

Schein, Edgar H.- *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming: zin en onzin over cultuurveranderingen*. – Schiedam: Scriptum, 2008

Weenig, M.W.H. - *Communication networks in the diffusion of an innovation in an organization*. – In: *Journal of Applied Social Psychology*, 29 (1999) 5 p. 1072 – 1092.

Weenig, M.W.H. & Tolsma, C. M. - *Informatieverspreiding en beïnvloeding via formele en informele communicatiekanalen in organisaties*.- In: *Gedrag en Organisatie*, 6 (1993) 3 p. 153-167

Bijlage

Tabel 1 Aantal keren mondeling formeel benaderd over OK, per communicatiekanaal

<i>Mondeling formeel benaderd door:</i>	<i>Nooit benaderd</i>	<i>Maximaal drie keer benaderd</i>	<i>Maximaal zes keer benaderd</i>	<i>Meer dan zes keer benaderd</i>	<i>Aantal respondent en</i>
<i>Directie</i>	5	35	5	2	47
<i>Directeur LWB regio 1 (pilot)</i>	32	12	3	2	49
<i>Directeur LWB regio 2</i>	31	13	3	0	47
<i>Eigen rayonmanager</i>	12	11	18	8	49
<i>Andere rayonmanagers</i>	38	10	1	1	50
<i>Afdeling Communicatie</i>	32	10	5	0	47
<i>OK-pool</i>	19	22	5	3	49

Tabel 2 Aantal keren dat respondenten zelf mondelijke informele contacten over OK zijn aangegaan

<i>Zelf contacten aangegaan met:</i>	<i>Nooit benaderd</i>	<i>Maximaal drie keer benaderd</i>	<i>Maximaal zes keer benaderd</i>	<i>Meer dan zes keer benaderd</i>	<i>Aantal respondenten</i>
<i>Directie</i>	42	5	1	1	49
<i>Directeur LWB regio 1 (pilot)</i>	38	8	1	2	49
<i>Directeur LWB regio 2</i>	35	8	4	1	48
<i>Eigen rayonmanager</i>	12	20	10	6	48
<i>Andere rayonmanagers</i>	31	12	2	4	49
<i>Afdeling Communicatie</i>	43	2	1	2	48
<i>Collega's (niet leiding) uit eigen rayon</i>	8	10	8	21	47
<i>Collega's (niet leiding) uit andere rayons</i>	12	12	16	6	46
<i>Totaal</i>	221	77	43	43	

Tabel 3 Gemiddelde rapportcijfers over de toegeschreven attitude over OK

<i>Toegeschreven attitude aan betrokken partijen:</i>	<i>Toegeschreven attitude over OK</i>	<i>Aantal respondenten</i>
<i>Directie</i>	8.6	49
<i>Directeuren Lokaal Woonbedrijven</i>	8.1	48
<i>Afdeling Communicatie</i>	8.1	45
<i>Rayonmanager uit eigen rayon</i>	6.7	41
<i>Rayonmanagers uit andere rayons</i>	6.6	42
<i>Collega's uit andere rayons</i>	5.9	46
<i>Collega's uit eigen rayon</i>	5.8	47

Tabel 4 Relatie tussen eigen attitude van niet-leidinggevenden met toegeschreven attitudes aan de diverse andere partijen

	N	M	Sd	Pearson correlatie met eigen attitude	p-waarde
Toegeschreven attitude aan:					
Directie	41	8.6	.9	-.27	.09
Directeuren Lokaal Woonbedrijf	40	8.2	.9	-.21	.18
Afdeling Communicatie	37	8.2	1.0	-.13	.45
Rayonmanagers buiten eigen rayon	34	6.8	.9	.24	.17
Rayonmanagers uit eigen rayon	39	6.9	1.0	.26	.11
Collega's buiten het eigen rayon	38	6.0	.8	.23	.17
Collega's uit het eigen rayon	40	5.8	1.2	.73	.001

Tabel 5 Gemiddelde correcte kennis per omvang en per hechtheid van het netwerk **buiten** het eigen rayon

Respondenten met:	N	M kennis	Sd
Weinig contacten die oppervlakkig zijn	20	2.5	.2
Veel contacten die oppervlakkig zijn	8	2.8	.3
Weinig contacten die erg hecht zijn	7	2.4	.3
Veel contacten die erg hecht zijn	13	3.0	.2

Tabel 6 Relatie tussen de positieve attitude OK met omvang en hechtheid van totale netwerk

	M	Sd	Pearson correlatie met correcte kennis	p-waarde
Omvang netwerk binnen en buiten het eigen rayon	19.1	9.6	-.10	.51
Hechtheid contacten binnen en buiten het eigen rayon	5.6	1.1	-.04	.80