



Digitale transformatie draait allereerst om mensen



Een onderzoek naar transformatienetwerken en zelforganisatie tijdens digitale transformatie

Afstudeerscriptie voor de master 'Communicatie en organisatie'

Matthijs Handlogten | 5661293

Universiteit Utrecht

13 januari 2017

Begeleider

Dr. Henk Pander Maat

Communicatie en organisatie (UU)

Tweede lezer

Dr. Hans Hoeken

Communication & Information Studies



Voorwoord

Voor u ligt de scriptie ‘Digitale transformatie draait allereerst om mensen’. Het onderzoek voor deze scriptie naar transformatienetwerken en zelforganisatie tijdens digitale transformatie is uitgevoerd bij KLM. Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de masteropleiding ‘Communicatie en organisatie’ aan de Universiteit Utrecht en in opdracht van KLM. Tussen juli 2016 en januari 2017 ben ik bezig geweest met het onderzoek en het schrijven van deze scriptie.

Het is een intensieve, maar leerzame en interessante periode geweest. Ik ben erg tevreden dat het onderzoek de menselijke kant van veranderen tijdens digitale transformatie inzichtelijk heeft kunnen maken. Dit onderzoek draagt bij aan onderzoek over de twee belangrijkste functies van verandercommunicatie, namelijk het informeren van medewerkers en het creëren van netwerken. Daarnaast ben ik erg tevreden over het combineren van meerdere onderzoeksmethoden, waardoor ik het transformatienetwerk aan een gedegen analyse heb kunnen onderwerpen.

Ik wil graag mijn begeleiders bedanken voor de ondersteuning tijdens dit afstudeertraject. Zo wil ik Henk Pander Maat, mijn begeleider vanuit de Universiteit Utrecht, bedanken voor zijn begeleiding tijdens het opstellen van onderzoeksvragen, het analyseren van data en het geven van handige suggesties die mij weer een stap dichterbij mijn afstuderen hebben gebracht. Daarnaast wil ik Linda Bos, mijn begeleider vanuit KLM, bedanken voor haar algemene begeleiding tijdens het uitvoeren van mijn onderzoek. Door mij actief te betrekken bij het transformatienetwerk heb ik mijn plek kunnen vinden binnen KLM en heb ik vlekkeloos data kunnen verzamelen voor dit onderzoek. Ten slotte wil ik alle respondenten bedanken voor hun deelname aan dit onderzoek.

Ik wens u veel plezier met het lezen van deze scriptie.

Matthijs Handlogten,

Utrecht/Schiphol, 13 januari 2017

Managementsamenvatting

KLM is digitaal aan het transformeren. De organisatie wordt voorzien van digitale hulpmiddelen en 'Agile' werken wordt geïmplementeerd. De realisatie van de digitale transformatie is vastgelegd in het Digital Transformation programma. Dit programma heeft een einddatum en daarom heeft het Digital Transformation team zorgen uitgesproken over de voortgang van de digitale transformatie van KLM, nadat het Digital Transformation programma officieel is beëindigd. Eveneens heeft het team aangegeven weerstand van medewerkers te ervaren tegen de digitale transformatie. Ten slotte wordt het belang van participatie van medewerkers tijdens de digitale transformatie erkend door het management van KLM, maar weten veel managers niet hoe zij medewerkers daadwerkelijk kunnen betrekken. Een mogelijke oplossing voor bovenstaande problemen is het thema dat centraal staat in dit onderzoek, namelijk een transformatienetwerk. Een transformatienetwerk bestaat uit digital pioniers (medewerkers die een bijdrage leveren aan de digitale transformatie) die maandelijks bijeenkomen tijdens Open Space bijeenkomsten.

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te verschaffen in de attitude ten aanzien van en de betrokkenheid bij de digitale transformatie van KLM onder digital pioniers en niet-digital pioniers. Daarnaast wordt gekeken hoe digital pioniers met elkaar interacteren tijdens Open Space bijeenkomsten. Ten slotte wordt gekeken in hoeverre het huidige transformatienetwerk zelforganiserend en effectief is en wordt er antwoord gegeven op de adviesvraag 'Hoe kan KLM transformatienetwerken inzetten, zodat de digitale transformatie zich na de officiële beëindiging van het Digital Transformation programma op een zelforganiserende manier door het bedrijf beweegt?'

Uit observatieonderzoek is gebleken dat de Open Space bijeenkomsten voornamelijk om kennisdeling draaien. Daarnaast wordt bijna driekwart van de suggesties tijdens OS-bijeenkomsten niet opgemerkt of niet opgevolgd. Uit surveyonderzoek is gebleken dat digital pioniers een betere attitude hebben ten aanzien van de digitale transformatie dan niet-digital pioniers. Daarnaast zijn digital pioniers meer affectief betrokken bij de digitale transformatie. Eveneens vinden digital pioniers dat de digitale transformatie meer impact heeft op individueel niveau dan niet-digital pioniers en zijn digital pioniers beter op de hoogte van de digitale transformatie. Ten slotte is uit interviews gebleken dat digital pioniers vanuit zichzelf meer intrinsiek gemotiveerd zijn dan niet-digital pioniers, maar dat het transformatienetwerk digital pioniers meer enthousiast maakt en hen beter op de hoogte stelt van de ontwikkelingen rondom de digitale transformatie. Daarnaast hebben digital pioniers behoefte aan autonomie, is er binnen KLM voldoende ruimte voor eigen initiatieven en is er binnen het transformatienetwerk ruimte voor licht leiderschap. Ten slotte kan het transformatienetwerk bijdragen aan het doorbreken van silo's en het creëren van overzicht binnen een domein, of eventueel binnen heel KLM.

Conditie voor zelforganisatie zijn aanwezig binnen KLM, maar er zal een betere balans gevonden moeten worden tussen vraag en aanbod van digital pioniers en projecten. Daarnaast moet de actiegerichtheid van het transformatienetwerk omhoog, door bijvoorbeeld 'casestudies' te doen tijdens OS-bijeenkomsten. Ten slotte zal er een overzichtsmechanisme moeten worden gecreëerd binnen het transformatienetwerk, zoals een app of een website, waardoor silo's kunnen worden doorbroken en overzicht binnen een domein kan worden gehouden, of zelfs binnen heel KLM.

Inhoudsopgave

Voorwoord

Managementsamenvatting

Inhoudsopgave

1.	Inleiding.....	4
1.1	Turbulente tijden voor KLM.....	4
1.2	Aanleiding.....	6
1.3	Doel- en vraagstelling	7
1.4	Relevantie	7
1.5	Leeswijzer	7
2.	Theoretisch kader	9
2.1	Organisatieverandering.....	9
2.2	Verandercommunicatie	14
2.3	Transformatienetwerken: attitude, betrokkenheid en weerstand	16
2.4	Zelforganisatie en effectieve teams.....	22
3.	Methode	28
3.1	Studie I – Observatieonderzoek.....	28
3.2	Studie II – Surveyonderzoek	31
3.3	Studie III – Interviews.....	36
4.	Resultaten.....	38
4.1	Studie I – Observatieonderzoek.....	38
4.2	Studie II – Surveyonderzoek	46
4.3	Studie III – Interviews.....	49
5.	Conclusie.....	56
6.	Discussie.....	63
7.	Advies	65
8.	Literatuurlijst.....	68
	Bijlage 1 – <i>Act4teams</i> -codeerschema	73
	Bijlage 2 - Betrouwbaarheidsanalyse	75
	Bijlage 3 - Survey.....	77
	Bijlage 4 – Transcript interviews.....	84
	Bijlage 5 – Transcript OS-bijeenkomsten.....	92

1. Inleiding

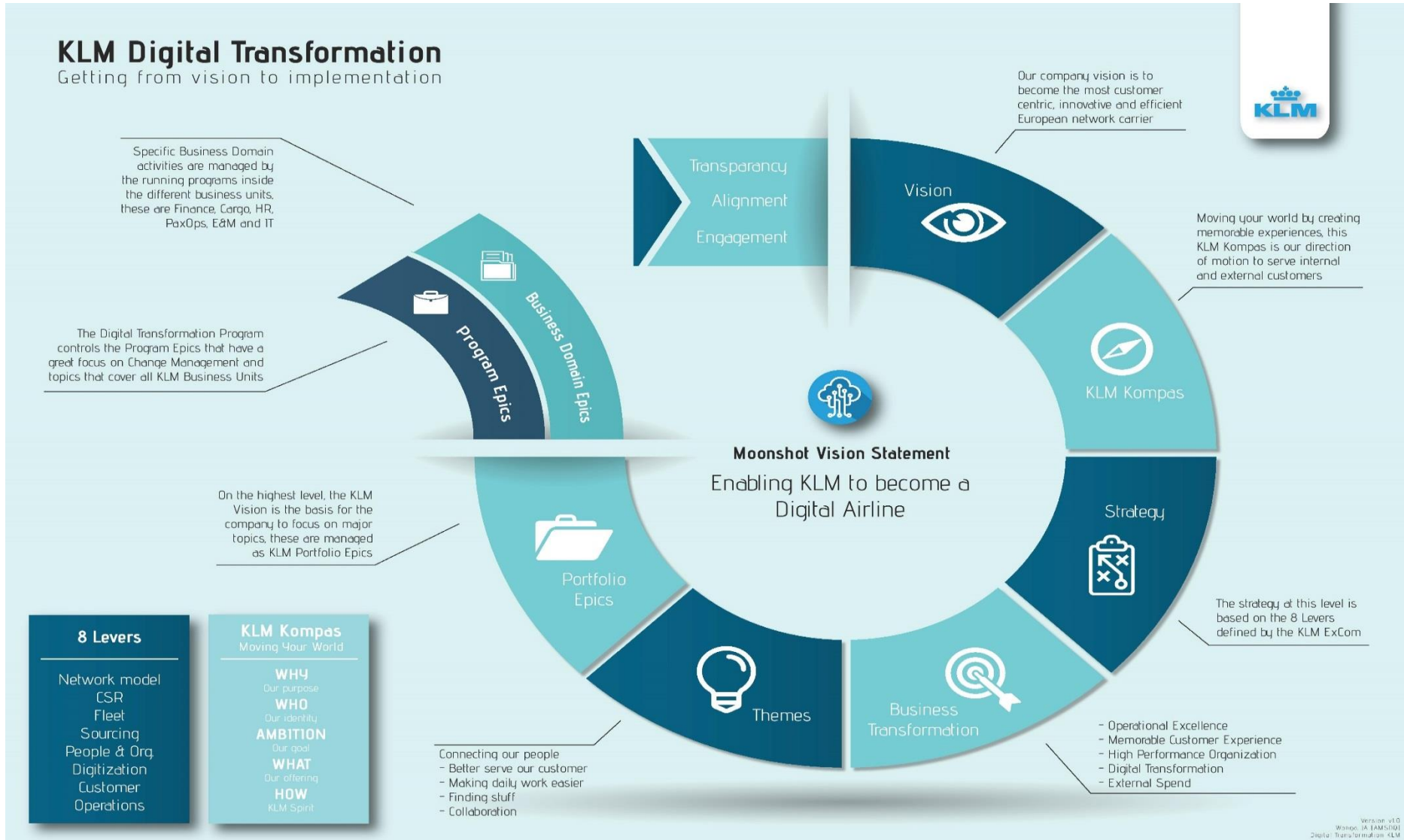
In dit hoofdstuk wordt een inleiding gegeven over het centrale thema van dit onderzoek: de digitale transformatie van KLM. Vervolgens wordt er dieper ingegaan op de aanleiding, doel- en vraagstelling en de relevantie van dit onderzoek. Ten slotte wordt een korte voorbeschouwing gegeven op wat in het vervolg van deze scriptie aan bod komt.

1.1 Turbulente tijden voor KLM

Europese budgetmaatschappijen en luchtvaartmaatschappijen uit de Golfstaten bieden hun vluchten goedkoper aan, waardoor gevestigde luchtvaartmaatschappijen genoodzaakt zijn hun strategie aan te passen. Dit geldt ook voor KLM. Het bedrijf is in het verleden te duur, te complex en te traag geworden. KLM zal sneller, minder complex en goedkoper moeten worden om te kunnen concurreren in de toekomst. De urgentie om te veranderen heeft geresulteerd in de nieuwe strategie 'Veranderen, meedoen, winnen.' Kortom, het zijn turbulente tijden voor de Koninklijke Luchtvaart Maatschappij.

Naast een nieuwe strategie is er ook een nieuwe visie, zoals is te zien in Figuur 1, ontwikkeld: KLM wil de meest klantgerichte, innovatieve en efficiënte luchtvaartmaatschappij van Europa worden. Om deze visie te realiseren zijn verschillende transformatieprogramma's opgestart, zoals 'Operational Excellence', 'Memorable Customer Experience', 'High Performance Organization', 'External Spend' en 'Digital Transformation'. Digital Transformation, intern bekend als het Digital Transformation programma, staat in dit onderzoek centraal. Het programma moet de digitale transformatie van KLM realiseren. Ten eerste moet het medewerkers voorzien van digitale hulpmiddelen, zoals mobiele apparaten, apps en data, waardoor men makkelijker en sneller toegang krijgt tot relevante informatie en effectiever met elkaar kan communiceren. Alle digitale hulpmiddelen die vanuit het programma ontwikkeld worden, moeten aan ten minste een van de volgende vier digitale thema's bijdragen: beter helpen van klanten, gemakkelijker maken van dagelijks werk, sneller vinden van informatie en materiaal en effectiever samenwerken. Daarnaast moet het programma 'Agile' werken implementeren. Agile is oorspronkelijk een software-ontwikkelmethode, maar wordt tegenwoordig ook voor andere doeleinden gebruikt. Agile werken bestaat uit een aantal principes die gericht zijn op samenwerking en het maken van kleine stappen om effectiever tot een werkend eindproduct te komen. Bedrijven als Spotify, Netflix en Google gingen KLM voor en werken al langere tijd Agile.

Verantwoordelijk voor de realisatie van de digitale transformatie van KLM is het Digital Transformation team. Dit team bestaat uit 'digital consultants' en 'business leads' vanuit zes domeinen: 'Information Technology', 'Engineering & Maintenance', 'Cargo', 'Passenger Operations', 'Human Resources' en 'Finance'. De digital consultants worden gestuurd vanuit het Digital Transformation team en de business leads worden gestuurd vanuit de domeinen. Samen zijn ze verantwoordelijk voor de digitale transformatie van hun specifieke domein. Waar men in de meeste domeinen druk is met het ontwikkelen van digitale hulpmiddelen en implementeren van Agile werken, focussen de digital consultant en business lead van het domein Finance zich op de menselijke kant van organisatieverandering, namelijk op transformatienetwerken.



Figuur 1. De digitale transformatie geïntegreerd in de nieuwe visie van KLM

De business lead en digital consultant van het domein Finance hebben een transformatienetwerk van ‘digital pioneers’ opgezet. Digital pioneers zijn Finance-medewerkers waarvan de business lead en digital consultant denken dat zij positief staan tegenover de digitale transformatie van KLM en hieraan graag een bijdrage willen leveren. Iedere laatste maandag van de maand komt het transformatienetwerk bijeen tijdens de zogeheten Open Space (OS) bijeenkomsten. Dit zijn interactieve bijeenkomsten waar digitaal- en financieel-gerelateerde onderwerpen worden besproken en digitale oplossingen worden bedacht. Op dit moment is Finance het enige domein binnen KLM waar maandelijks OS-bijeenkomsten worden gehouden.

Het Digital Transformation programma is eind 2015 van start gegaan en op dit moment bestaat het transformatienetwerk van Finance ruim een half jaar. Kortom, het is tijd voor reflectie. Er zijn successen geboekt, maar er is vanzelfsprekend ook ruimte voor verbetering. In de volgende paragraaf wordt de aanleiding voor dit onderzoek besproken.

1.2 Aanleiding

Er zijn meerdere aanleidingen voor dit onderzoek. Ten eerste hebben de medewerkers van het Digital Transformation team hun zorgen uitgesproken over de voortgang van de digitale transformatie van KLM, nadat het Digital Transformation programma officieel is beëindigd. Daarnaast heeft het team aangegeven weerstand te ervaren tegen de digitale transformatie van KLM. Medewerkers relateren de digitale transformatie aan het boventallig verklaren van medewerkers omdat het automatiseren van processen volgens hen betekent dat er minder mankracht nodig is. Dit is echter de taak van het transformatieprogramma ‘High Performance Organization’ (HPO). Dit programma heeft als doel 25% van zowel het management als ondersteunend personeel boventallig te verklaren. HPO laat zijn sporen na en begeeft zich in het vaarwater van het Digital Transformation programma. Ten slotte wordt het belang van participatie van medewerkers tijdens de digitale transformatie erkend door het management van KLM, maar weten veel managers niet hoe zij medewerkers daadwerkelijk kunnen betrekken.

In dit onderzoek wordt onderzocht of transformatienetwerken en OS-bijeenkomsten een oplossing kunnen bieden voor deze drie kernproblemen. De OS-bijeenkomsten zijn een plek waar medewerkers digitaal- en financieel-gerelateerde onderwerpen bespreken en digitale oplossingen bedenken. De wens van de initiatiefnemers van het transformatienetwerk, de business lead en digital consultant van het domein Finance, is dat bedenkers van een idee, wanneer het idee in lijn ligt met de visie van KLM en het voldoende draagvlak heeft binnen het transformatienetwerk, in samenwerking met ontwikkelaars en designers werken aan de realisatie en implementatie van de desbetreffende digitale oplossing.

Het transformatienetwerk is een manier om medewerkers actief te betrekken bij de digitale transformatie van KLM. Dit zorgt er niet alleen voor dat de digitale transformatie door zal blijven gaan, nadat het Digital Transformation programma ten einde is gekomen, maar het transformatienetwerk kan ook weerstand wegnemen bij medewerkers. Kortom, het doel van het transformatienetwerk is de digitale transformatie voort te zetten door medewerkers te betrekken en eigenaar te maken van hun zelfbedachte digitale oplossingen. In de volgende paragraaf worden de doel- en vraagstelling van dit onderzoek besproken.

1.3 Doel- en vraagstelling

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te verschaffen in de attitude ten aanzien van en de betrokkenheid bij de digitale transformatie van KLM onder digital pioniers en niet-digital pioniers. Daarnaast wordt er gekeken hoe digital pioniers met elkaar interacteren tijdens Open Space bijeenkomsten. Ten slotte worden deze uitkomsten gespiegeld aan condities voor zelforganisatie en kenmerken van effectieve teams, zodat de mate van zelforganisatie en effectiviteit van het huidige transformatienetwerk geëvalueerd kan worden en er een antwoord gegeven kan worden op de adviesvraag ‘Hoe kan KLM transformatienetwerken inzetten, zodat de digitale transformatie zich na de officiële beëindiging van het Digital Transformation programma op een zelforganiserende manier door het bedrijf beweegt?’ De aanleiding voor dit onderzoek en de onderzoeksdoelen hebben geleid tot de onderzoeksvragen en bijbehorende deelvragen die te zien zijn in Tabel 1. In de volgende paragraaf zal ingegaan worden op de relevantie van dit onderzoek.

1.4 Relevantie

Er is vooralsnog onvoldoende onderzoek gedaan naar componenten die de effectiviteit van vergaderingen verhogen of verlagen (Kauffeld en Willenbrock, 2006) en naar zelforganisatie op bedrijfsniveau (Moe en Dingsoyr, 2008). Dit onderzoek kijkt naar de effectiviteit van OS-bijeenkomsten in het licht van zelforganisatie. Op deze manier levert het onderzoek een bijdrage aan componenten die de effectiviteit van vergaderingen verhogen of verlagen en aan zelforganisatie op bedrijfsniveau.

Er is een groeiend aanbod aan literatuur over organisatieveranderingen op macroniveau gezien de snelheid en complexiteit van organisatieveranderingen in de 21^e eeuw, maar er is minder aandacht voor organisatieverandering op microniveau: wat doet organisatieverandering met een individu of groep mensen (Herscovitch en Meyer, 2002). Daarnaast falen veel veranderinitiatieven nog dagelijks vanwege een gebrek aan betrokkenheid van medewerkers (Elving, 2005; Herscovitch en Meyer, 2002; Eisenbach, Watson en Pilai, 1999). Dit onderzoek kijkt naar de betrokkenheid van medewerkers in groepsverband bij de digitale transformatie.

Voor KLM is dit onderzoek relevant omdat het Digital Transformation programma een einddatum heeft. Desalniettemin zal de digitale transformatie door moeten gaan, nadat het Digital Transformation programma is beëindigd. Deze scriptie wordt afgesloten met een evaluatie van de mate van zelforganisatie en effectiviteit van het huidige transformatienetwerk en het beantwoorden van de adviesvraag ‘Hoe kan KLM transformatienetwerken inzetten, zodat de digitale transformatie zich na de officiële beëindiging van het Digital Transformation programma op een zelforganiserende manier door het bedrijf beweegt?’ In de volgende paragraaf wordt de leeswijzer voor deze scriptie gepresenteerd.

1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader geschetst. Vervolgens worden de verschillende onderzoeksmethoden besproken in hoofdstuk 3. In hoofdstuk 4 worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. De conclusie van dit onderzoek wordt getrokken in hoofdstuk 5. In hoofdstuk 6 wordt het onderzoek aan een discussie onderworpen en wordt aangegeven waar toekomstig onderzoek zich op zou moeten richten. In hoofdstuk 7 wordt de adviesvraag beantwoord. De literatuurlijst wordt gepresenteerd in hoofdstuk 8. Ten slotte volgen de bijlagen.

Tabel 1. *Onderzoeksdoelen en -vragen*

Onderzoeksdoelen	Onderzoeksvragen en bijbehorende deelvragen
Inzicht verkrijgen in de manier waarop digital pioniers met elkaar interacteren tijdens OS-bijeenkomsten	<ol style="list-style-type: none"> 1. Welke categorieën van teaminteractie vinden er plaats tijdens de Open Space bijeenkomsten? <ol style="list-style-type: none"> a. Wijkt de geobserveerde interactie af van de verwachte interactie? Zo ja, wanneer wijkt de geobserveerde interactie af en wat zijn mogelijke verklaringen voor deze afwijkingen?
Inzicht verkrijgen in de attitude ten aanzien van en de betrokkenheid bij de digitale transformatie van KLM onder Finance-medewerkers	<ol style="list-style-type: none"> 2. Verschillen de attitude en betrokkenheid van digital pioniers van de attitude en betrokkenheid van niet-digital pioniers? Zo ja, waar liggen deze verschillen?
Spiegelen van condities voor zelforganisatie en kenmerken van effectieve teams aan de antwoorden op onderzoeksvragen 1 en 2, aangevuld met resultaten uit de interviews, zodat er aan antwoord gegeven kan worden op onderstaande adviesvraag	<ol style="list-style-type: none"> 3. Wat zijn condities voor zelforganisatie en kenmerken van effectieve teams? <ol style="list-style-type: none"> a. In hoeverre zien we deze condities en kenmerken terug tijdens Open Space bijeenkomsten? b. In hoeverre zien we deze condities en kenmerken terug in de attitude ten aanzien van en betrokkenheid bij de digitale transformatie van digital pioniers? c. Wat wordt er in interviews gezegd over de aanwezigheid van deze condities en kenmerken binnen het transformatienetwerk en binnen KLM?
<p>Evaluatie</p> <p>In hoeverre is het huidige transformatienetwerk zelf-organiserend en effectief?</p> <p>Adviesvraag</p> <p>Hoe kan KLM transformatienetwerken inzetten, zodat de digitale transformatie zich na de officiële beëindiging van het Digital Transformation programma op een zelforganiserende manier door het bedrijf beweegt?</p>	

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden aan het onderzoek gerelateerde concepten, theorieën en modellen gedefinieerd en geëvalueerd aan de hand van wetenschappelijke literatuur. De belangrijkste begrippen in dit onderzoek zijn organisatieverandering (episodische en continue verandering), verandercommunicatie, transformatienetwerken, attitude ten aanzien van organisatieverandering, betrokkenheid bij organisatieverandering, weerstand tegen organisatieverandering en ten slotte zelforganisatie en effectieve teams.

2.1 Organisatieverandering

“The process of continually renewing an organization’s direction, structure, and capabilities to serve the ever-changing needs of external and internal customers.” (Morgan & Brightman, 2000, p. 66)

De afgelopen decennia hebben diverse globale veranderingen een ongekende impact gehad op onze samenleving en ons bedrijfsleven. Organisaties worden voortdurend afgestemd op veranderingen in de omgeving (Kotter, 1996; Mintzberg, 1979), zoals globalisering, deregulering, technologische innovatie en sociale en demografische ontwikkelingen (Graetz, 2005). Veranderingen die niet slechts van deze tijd zijn, maar waarvan de snelheid en frequentie tegenwoordig veel hoger ligt dan voorheen (Pettigrew, Woodman en Cameron, 2001). Deze ontwikkeling werpt een heel nieuw licht op de manier waarop mensen en organisaties met verandering omgaan.

Veel organisaties ondergaan voortdurend kleine en grote transformaties om te kunnen voldoen aan de behoefte van klanten en medewerkers. Er is veel behoefte aan verandering binnen organisaties, desalniettemin faalt menig veranderinitiatief. Onderzoek laat zien dat het percentage niet-succesvolle organisatieveranderingen tussen de 60% en 80% ligt (Clampitt, 2012; Appelbaum, Habashy, Malo en Shafiq, 2012). Vaak is alleen het hoger management betrokken bij het uitstippelen van de veranderstrategie en niet de medewerkers die de verandering daadwerkelijk moeten uitvoeren. Hierdoor staat de veranderstrategie vaak ver van de realiteit en voelen medewerkers zich niet betrokken bij de organisatieverandering. Dit is de voornaamste oorzaak voor falende veranderinitiatieven (Clampitt, 2012).

Factoren die van invloed zijn op het succes van organisatieverandering zijn content-, proces- en contextfactoren (Armenakis en Bedeain, 1999). Voorheen werden deze factoren los van elkaar gezien, maar Damanpour (1991) stelt juist dat deze drie factoren samen een goede voorspeller zijn voor succesvolle organisatieverandering. Contentfactoren zijn voor iedere organisatie anders en refereren naar de daadwerkelijke verandering die geïmplementeerd wordt. Voor KLM is dat de digitale transformatie. Procesfactoren zijn acties die ondernomen worden om medewerkers tijdens de introductie- en implementatiefase voor te bereiden op verandering. In dit onderzoek is dat het transformatienetwerk. Contextfactoren zijn de bestaande krachten in de interne en externe omgeving van een organisatie, zoals concurrentie of weerstand van medewerkers tegen verandering. Voor KLM zijn de toenemende concurrentie van Europese budgetmaatschappijen en luchtvaartmaatschappijen uit de Golfstaten en de weerstand van medewerkers tegen de digitale transformatie contextfactoren. Het identificeren van de manier waarop deze factoren zich tot elkaar verhouden kan de reactie van medewerkers voorspellen en bijdragen aan een van de

belangrijkste voorwaarden voor succesvolle organisatieverandering, namelijk de betrokkenheid van medewerkers bij organisatieverandering (Walker, Armenakis en Bernerth, 2007).

Definities van organisatieverandering zijn omvangrijk en uiteenlopend, desondanks hebben alle definities een episodisch of continu karakter (Weick en Quinn, 1999). De term ‘episodische verandering’ groepeerde organisatieveranderingen die onregelmatig, sporadisch en intentioneel van aard zijn. Continue organisatieveranderingen zijn veelal doorlopend, evoluerend en cumulatief. De digitale transformatie van KLM kan worden beschouwd als een episodische verandering naar een organisatie die in staat is continu te veranderen. Er wordt afscheid genomen van een manier van werken die het bedrijf niet in staat stelt aan te passen aan de snel veranderende omgeving. De digitale transformatie zal het bedrijf opnieuw moeten inrichten, zodat het in de toekomst in staat is om continu te anticiperen op veranderingen in de markt.

Vanwege het bipolaire karakter van de digitale transformatie van KLM wordt er in dit onderzoek vanuit een episodische en continue invalshoek gekeken naar de definitie van organisatieverandering van Morgan en Brightman (2000). Zij definiëren organisatieverandering als het veranderen van de richting, structuur en vaardigheden van een organisatie om te voorzien in de voortdurend veranderende behoefte van klanten en medewerkers. Het episodische aspect van deze definitie is de verandering van richting, structuur en vaardigheden van een organisatie. KLM zal worden voorzien van digitale hulpmiddelen en Agile werken zal worden geïmplementeerd. Met de digitale transformatie slaat KLM een nieuwe weg in, verandert de structuur van de organisatie van top-down naar deels bottom-up en vereist Agile werken nieuwe vaardigheden van medewerkers. Het continue aspect van de definitie van Morgan en Brightman (2000) is het continu veranderen om te kunnen anticiperen op veranderingen in de markt. Door de digitale transformatie zal KLM sneller, minder complex en goedkoper moeten worden, zodat er makkelijker ingespeeld kan worden op de veranderende behoefte van klanten en medewerkers.

2.1.1 Episodische organisatieverandering

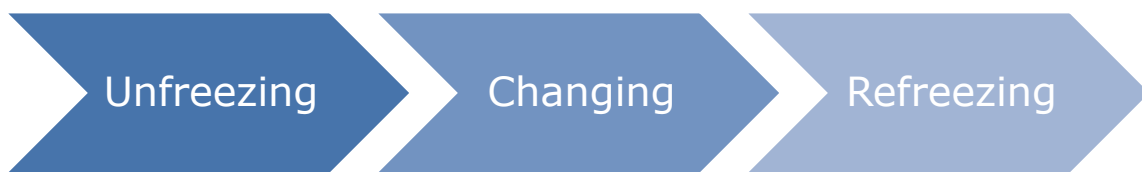
“An occasional interruption or divergence from equilibrium. It tends to be dramatic and it is driven externally. It is seen as a failure of the organization to adapt its deep structure to a changing environment.” (Weick & Quinn, 1999, p. 366)

Episodische organisatieveranderingen zijn zeldzaam en langzaam vanwege hun omvang (Weick en Quinn, 1999). Daarnaast zijn ze incompleet omdat ze zelden volledig worden uitgevoerd. Ook zijn organisatieveranderingen disruptief omdat complete programma’s worden vervangen in plaats van hervormd. En ten slotte worden organisatieveranderingen dikwijls geïnitieerd vanuit de top van een organisatie (Mintzberg en Westley, 1992). In de meeste gevallen zijn episodische organisatieveranderingen onregelmatig, sporadisch en doelbewust. Ze worden in gang gezet door een belangrijke gebeurtenis, zoals aanzienlijke technologische ontwikkelingen of een reorganisatie (Weick en Quinn, 1999). Voorbeelden van episodische veranderingen zijn veranderingen in de strategie of structuur van een organisatie (Tushman en O’Reilly, 1996).

Het proces van episodische organisatieverandering wordt beschreven in drie fasen: traagheid, ‘triggeren’ van verandering en vervanging (Weick en Quinn, 1999). Een episodische verandering wordt vaak ingezet vanwege traagheid. De organisatie is niet in staat om net zo snel te veranderen

als de omgeving (Pfeffer, 1997). Hoewel traagheid de spanning creëert die voorafgaat aan verandering, wordt de feitelijke verandering getriggerd door de omgeving, prestaties, structuur en strategie van een organisatie en ten slotte de karakteristieken van managers (Huber et al, 1993). Uiteindelijk vindt verandering plaats door vervanging: de huidige situatie wordt in kaart gebracht, de gewenste situatie wordt geschetst en ten slotte wordt er overgegaan tot actie door afstand te nemen van de huidige situatie en door de gewenste situatie te implementeren (Ford en Ford, 1994).

Het episodisch verandermodel van Lewin (1951), te zien in Figuur 2, is een gerespecteerd model op het gebied van episodische organisatieverandering. Het model heeft de basis gelegd voor vele verandertheorieën van deze tijd. Verandering is zowel op individueel niveau als op groepsniveau een psychologisch en dynamisch proces (Schein, 1996). Tijdens verandering volgen fasen van ‘unlearning’, zonder het ego van een individu te krenken of de identiteit van een groep aan te tasten, en fasen van ‘relearning’, om de gedachten, percepties, gevoelens en attitudes van medewerkers te herstructureren, elkaar op. In het model van Lewin (1951) wordt ervan uitgegaan dat organisatieverandering bestaat uit een balans- en transitiefase: organisaties hebben tijd nodig om zich voor te bereiden op verandering (Purser en Petranker, 2005). De voorbereidingstijd wordt ook wel de balansfase genoemd.



Figuur 2. Het episodisch verandermodel van Lewin (1951)

Tijdens de fase van ‘unfreezing’ wordt er afstand genomen van de huidige gang van zaken. Het afstand nemen van de huidige gang van zaken wordt ook wel de transitiefase genoemd (Purser en Petranker, 2005). De huidige gang van zaken wordt daarnaast ook wel de ‘status quo’ of ‘equilibriumfase’ genoemd. Vaak zorgt de huidige gang van zaken ervoor dat organisaties niet optimaal kunnen opereren in de omgeving waarin zij zich bevinden (Purser en Petranker, 2005). Het doel van ‘unfreezing’ is om mensen te laten inzien dat de huidige gang van zaken de organisatie hindert (Lewin, 1951). Het is in deze fase belangrijk om medewerkers te motiveren en voor te bereiden op de organisatieverandering door hen in te laten zien dat het noodzakelijk is om te veranderen. Ten slotte is het tijdens de ‘unfreezing’ fase essentieel om medewerkers actief te betrekken bij het vaststellen van problemen en bedenken van oplossingen (Robbins, 2003).

Tijdens de fase van ‘changing’ wordt het huidige systeem getransformeerd naar het gewenste systeem. Tijdens deze fase is het belangrijk om medewerkers ervan te overtuigen dat het oude systeem niet meer van deze tijd is en om medewerkers aan te moedigen om problemen vanuit een nieuw perspectief te bekijken. Daarnaast is het belangrijk om met elkaar op zoek te gaan naar nieuwe en relevante informatie en inzichten van de groep te verbinden aan leiders die gerespecteerd worden, mandaat hebben en de organisatieverandering steunen (Robbins, 2003).

De laatste fase in het model van Lewin (1951) is de fase van ‘refreezing’. De kans is groot dat medewerkers kort na implementatie van de verandering het gewenste gedrag vertonen, maar

vervolgens in hun oude gewoontes terugvallen. Daarom is het belangrijk om de situatie na de implementatie vast te leggen. Tijdens de ‘refreezing’ fase worden nieuwe waarden en tradities geïntegreerd in de organisatie. Het doel van ‘refreezing’ is om de nieuwe gang van zaken te stabiliseren door balans te vinden tussen dragende en remmende krachten (Robbins, 2003).

2.1.2 Continue organisatieverandering

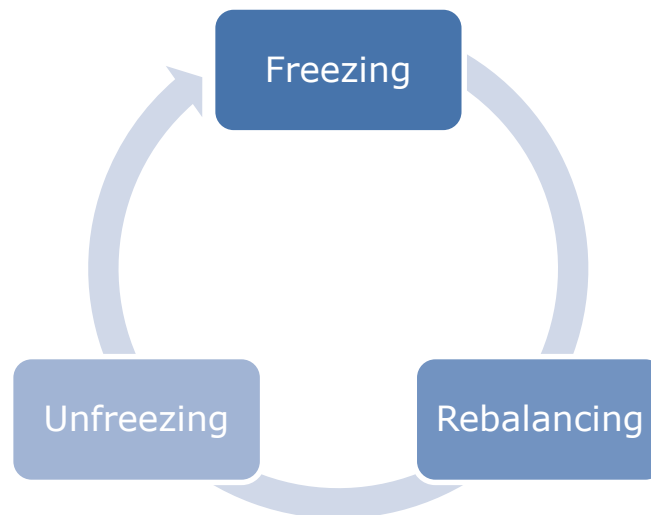
“A pattern of endless modification in work processes and social practice. It is driven by organizational instability and alert reactions to daily contingencies. Numerous small accommodations cumulate and amplify.” (Weick & Quinn, 1999, p. 366)

Continue organisatieveranderingen zijn doorlopend, evoluerend en cumulatief (Weick en Quinn, 1999). De continue benadering onderscheidt zich door te stellen dat kleine, continue aanpassingen, die gelijktijdig op verschillende plekken binnen de organisatie worden gecreëerd, zich kunnen ophopen en tot substantiële verandering kunnen leiden. Omdat episodische veranderingen het tempo van continue veranderingen in de omgeving niet kunnen bijhouden (Purser en Petranker, 2005), is het verandermodel van Lewin (1951) niet te gebruiken wanneer organisatieverandering als een continu proces wordt beschouwd. Continue verandering heeft een andere dynamiek dan episodische verandering en kijkt vanuit een ander perspectief naar organisatieverandering. Zo is er tijdens continue verandering meer aandacht voor het individu (Ford en Ford, 1994), improvisatie en ontwikkeling (Weick en Quinn, 1999).

Organisaties die in staat zijn continu te veranderen laten ruimte voor improvisatie, vertaling en ontwikkeling (Weick en Quinn, 1999). Improviserende organisaties worden gekenmerkt door zelforganiserende groepen of individuen die kleine aanpassingen maken binnen bestaande processen. Empirisch onderzoek heeft uitgewezen dat improviserende organisaties beter in staat zijn om standaardprocedures te vervangen door nieuwe producten en diensten te ontwikkelen (Moorman en Miner, 1998). Dit heeft een positief effect op de effectiviteit van een organisatie en op kostenbesparing. In vertalende organisaties worden ideeën en veranderingen continu geadopteerd, gewijzigd of overgedragen (Sahlin-Andersson, 1996). Latour (1986, p. 267) zegt hier het volgende over: “The spread in time and place of anything is in the hands of people; each of these people may act in many different ways, letting the token drop, or modifying it, or deflecting it, or betraying it, or adding to it, or appropriating it.” In ontwikkelende organisaties heerst het idee dat niet acties, maar vaardigheden en kennis van medewerkers moeten worden gewijzigd om verandering te realiseren (Weick en Quinn, 1999). Daarnaast draait verandering niet altijd om het vervangen van vaardigheden, maar eveneens om het verbeteren van bestaande vaardigheden.

Weick en Quinn (1991) hebben een continu verandermodel ontwikkeld, zoals is te zien in Figuur 3. Dit model gebruikt een aantal relevante aannames betreft continue verandering van Marshak (1993) als fundament. Verandering is cyclisch (patronen van eb en vloed herhalen zich), verandering is procesmatig (verandering komt tot stand door bepaalde processen te volgen), verandering is verkennend (er is geen eindstreep), verandering is interveniërend (interventies zijn nodig om de status quo te herstellen), verandering is geschikt en correct (correcte acties zorgen voor harmonie) en verandering is altijd aanwezig (niets blijft hetzelfde). De drie fasen in het verandermodel van Weick en Quinn (1991) zijn ‘freezing – rebalancing – unfreezing’.

Tijdens de fase van ‘freezing’ wordt continue verandering bevroren, zodat er een patroon zichtbaar wordt en er gekeken kan worden naar wat er exact heeft plaatsgevonden tijdens verandering. Het bevriezen van continue verandering resulteert in cognitieve mappen, schema’s en ‘war stories’ (Weick en Quinn, 1991). In de fase van ‘rebalancing’ worden de in kaart gebrachte patronen opnieuw geïnterpreteerd, gelabeld en op volgorde gezet, zodat de patronen helder worden. ‘Rebalancing’ is bijvoorbeeld naar problemen kijken in termen van kansen. Tijdens de fase van ‘unfreezing’ wordt er wederom gestart met improviseren, vertalen en ontwikkelen (Weick en Quinn, 1991).



Figuur 3. *Het continue verandermodel van Weick & Quinn (1991)*

2.1.3 Digitale transformatie

“The integration of digital technologies into business processes” (Liu, Chen & Chou, 2011, p. 1728)

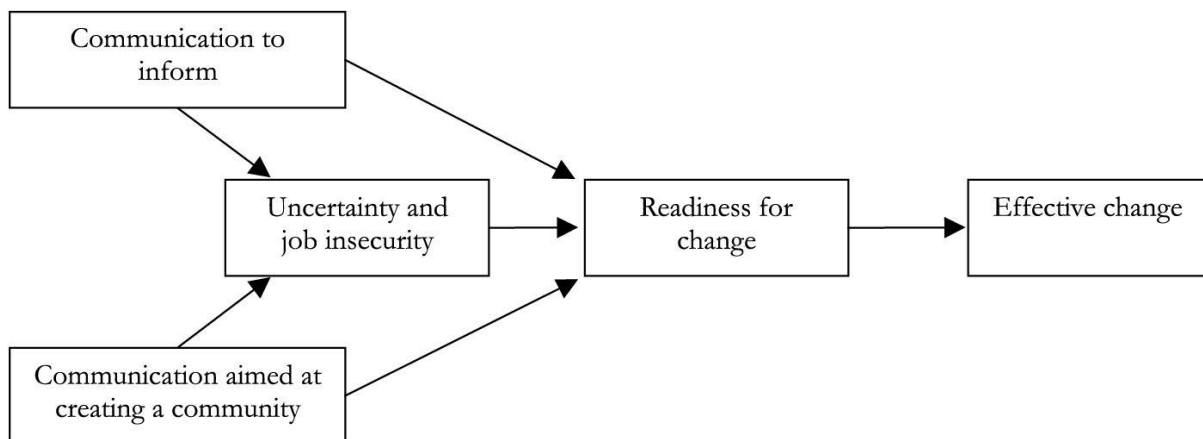
De impact van digitale technologieën op organisaties is de laatste jaren substantieel veranderd, waardoor vele businessmodellen niet meer blijken te werken. Om te overleven in een digitale economie beginnen organisaties massaal aan een digitale transformatie (Liu et al., 2011). Digitale transformatie wordt gezien als een ontwikkeling die de manier waarop organisaties met elkaar concurreren fundamenteel verandert, maar ook de manier waarop organisaties waarde creëren en met hun klanten verbinden (Krcmar, Oswald, Welz & Hoberg, 2015). Het razende tempo van technologische ontwikkelingen en een toename in wereldwijde concurrentie laat een continue behoefte aan organisatieverandering zien voor de toekomst (Armenakis en Harris, 2009). Zo zijn legio banken bijvoorbeeld ‘e-banking’ projecten aan het implementeren.

Ook KLM is genoodzaakt om digitaal te transformeren. De digitale transformatie van KLM, waarmee de organisatie wordt voorzien van digitale hulpmiddelen en Agile werken wordt geïmplementeerd, is een organisatieverandering op het gebied van technologische ontwikkeling en innovatie. De content van de organisatieverandering van KLM is de digitale transformatie, maar in dit onderzoek draait het om de proces- en contextfactoren van de digitale transformatie: het transformatienetwerk en de betrokkenheid bij, attitude ten aanzien van en de weerstand tegen de digitale transformatie. Daarom is ervoor gekozen om niet verder in te gaan op de digitale transformatie zelf.

2.2 Verandercommunicatie

Het belang van verandercommunicatie is reeds bewezen. Verandercommunicatie wordt in toenemende mate erkend als een doorslaggevende factor tijdens veranderinitiatieven (Bennebroek-Gravenhorst, Elving en Werkman, 2006). Lewis (1999, p. 44) zegt hierover het volgende: “The empirical picture that is slowly emerging indicates that communication and organizational change are inextricably linked processes.” Onderzoek wijst uit dat effectieve verandercommunicatie correleert met organisatiebetrokkenheid, prestatie en werktevredenheid (Malmelin in Husain, 2013). Verandercommunicatie is effectief wanneer de redenen voor organisatieverandering worden gecommuniceerd met alle betrokkenen en wanneer betrokkenen de richting of gestelde doelen van de verandering begrijpen, zodat zij weten wat er van hen verwacht wordt (Kotter, 1996).

Daarnaast is verandercommunicatie effectief wanneer het gericht is op het informeren van betrokkenen voor, tijdens en na de organisatieverandering en op het creëren van een netwerk (Elving, 2005). Door betrokkenen te informeren en een netwerk te creëren, wordt de onzekerheid onder betrokkenen gereduceerd en de veranderbereidheid vergroot. Dit leidt uiteindelijk tot effectieve organisatieverandering, zoals is weergegeven in Figuur 4.



Figuur 4. *Effectieve verandercommunicatie (Elving, 2005)*

Effectieve verandercommunicatie heeft een positieve invloed op de betrokkenheid bij (Elving, 2005) en de attitude ten aanzien van organisatieverandering (Bennebroek-Gravenhorst et al., 2006). Daarnaast kan effectieve verandercommunicatie de onzekerheid onder medewerkers met betrekking tot de organisatieverandering (Kramer, Dougherty en Pierce, 2004) en weerstand tegen de verandering laten afnemen (Husain, 2013).

Organisaties veranderen niet slechts door automatisering of digitalisering, maar bovenal door communicatie tussen mensen (Russ, 2008). Medewerkers accepteren niet zomaar een idee omdat het progressief klinkt. Daarom zullen leiders en managers een grondig communicatieplan moeten opstellen, ongeacht de reden voor het veranderinitiatief (Clampitt, 2012). In het communicatieplan kan uitgegaan worden van verschillende benaderingen. Russ (2008) bespreekt twee algemene benaderingen om over organisatieverandering te communiceren, namelijk programmatische en participerende verandercommunicatie. Clampitt (2012) bespreekt drie benaderingen: de top-down benadering, bottom-up benadering en de integratiebenadering. In de volgende paragraaf worden

de benaderingen van Russ (2008) en Clampitt (2012) waar mogelijk geïntegreerd en met elkaar vergeleken.

2.2.1 Programmatische, top-down benadering

Programmatische verandercommunicatie is het eenzijdig, top-down communiceren van organisatieverandering om volgzaamheid van stakeholders te genereren en om gewenste positieve attitudes ten aanzien van organisatieverandering te stimuleren (Russ, 2008). Programmatische communicatiemodellen gaan uit van sterk gecentraliseerde, gecontroleerde en voorgeschreven verandercommunicatie. Dit is een traditionele opvatting: het management voelt de urgentie om te veranderen en voert dit top-down door (Clampitt, 2012). Programmatisch communiceren kan plaatsvinden in de vorm van algemene informatiebijeenkomsten, memo's, nieuwsbrieven, websites, kleine informele bijeenkomsten en brochures (Russ, 2008). De twee meest voorkomende programmatische communicatieactiviteiten zijn kleine groepsbijeenkomsten en algemene informatiebijeenkomsten (Lewis, 1999). Deze kanalen worden gebruikt voor eenzijdige informatieverstrekking om stakeholders ervan te overtuigen de organisatieverandering te steunen (Russ, 2008).

Programmatische verandercommunicatie is niet gevrijwaard van kritiek. Organisatieverandering is geen eenzijdig communicatieproces, terwijl programmatische verandercommunicatie hier wel van uitgaat (Russ, 2008). Daarnaast kan programmatische verandercommunicatie resulteren in een overvloed aan overbodige informatie. Clampitt (2012) stelt dat top-down doorvoeren van organisatieverandering de creativiteit van werknemers kan belemmeren. Anders gezegd, programmatische, top-down verandercommunicatie leidt niet altijd tot het gewenste resultaat.

2.2.2 Participerende, bottom-up benadering

Hoewel programmatische verandercommunicatie vaker voorkomt in de praktijk, is er meer wetenschappelijk onderzoek gedaan naar participerende verandercommunicatie (Lewis, 2006). Participerende verandercommunicatie staat in het teken van dialoog en democratie: stakeholders denken vanaf het begin mee op strategisch vlak om de organisatieverandering vorm te geven. De kans dat werknemers de organisatieverandering accepteren, begrijpen en helpen bij het implementeren is groter wanneer zij actief betrokken worden vanaf de beginfase (Clampitt, 2012). Daarnaast gaan veel goede initiatieven verloren omdat het management niet luistert naar medewerkers. Het doel van participerende verandercommunicatie is om consensus en draagvlak te creëren onder stakeholders en hun ideeën en input te vergaren (Russ, 2008). Voorbeelden van participatieve communicatieactiviteiten zijn open fora, werkgroepen, informele conversaties, focusgroepen, brainstormsessies en attitudevragenlijsten.

Niet alle organisatieveranderingen kunnen geïnitieerd worden vanaf de werkvloer. Medewerkers op de werkvloer hebben vaak goede ideeën, maar overzien niet het grotere geheel (Clampitt, 2012). Zij denken vanuit eigenbelang en dat kan inhouden dat een veranderinitiatief de organisatie met name geld kost in plaats van oplevert. Dit werd in een onderzoek naar veranderinitiatieven onder managers en medewerkers van de werkvloer zichtbaar. Medewerkers van de werkvloer kwamen met minder dan dertig kleine aanpassingen voor op de werkvloer, maar hun managers kwamen

met meer dan honderd ideeën om volledige processen te veranderen en het werk van hun personeel te verbeteren (Clampitt, 2012).

2.2.3 Integratiebenadering

Kritiek op de voorgaande benaderingen heeft geleid tot de integratiebenadering. Door de integratiebenadering te gebruiken, wikt en weegt een manager welke benadering geschikt is voor een bepaalde situatie (Clampitt, 2012). Voor het communiceren van verandering is niet een beste benadering aan te wijzen. Zowel kenmerken van de programmatische, top-down benadering als de participatieve, bottom-up benadering zijn vereist tijdens organisatieverandering (Clampitt, 2012). Succesvolle managers weten de twee benaderingen op een logische manier te combineren, zoals ons linkeroog de vervormingen van ons rechteroog compenseert, waardoor medewerkers begrijpen waarom veranderingen geïmplementeerd worden op een bepaalde manier en plaatsvinden op verschillende niveaus in de organisatie.

2.3 Transformatienetwerken: attitude, betrokkenheid en weerstand

In deze paragraaf wordt er verder ingegaan op de relatie tussen transformatienetwerken en de attitude ten aanzien van organisatieverandering, de betrokkenheid bij organisatieverandering en ten slotte de weerstand en acceptatie tijdens organisatieverandering.

2.3.1 Transformatienetwerken

“A network of committed people (champions) from all levels of the organization meeting regularly to be informed about and to contribute to organizational change by identifying problems, by developing and implementing solutions, and by spreading the word to increase awareness about the change program within the organization.”

Er is nog weinig onderzoek gedaan naar transformatienetwerken tijdens organisatieverandering en daarom definieer ik het concept ‘transformatienetwerken’ vanuit mijn onderzoek bij KLM. Een transformatienetwerk is een netwerk van betrokken mensen (‘champions’) vanuit alle lagen van de organisatie die regelmatig bijeenkomen om zich te laten informeren en een bijdrage leveren aan de organisatieverandering door gezamenlijk problemen te identificeren, oplossingen te ontwikkelen en oplossingen te implementeren en ten slotte door anderen te vertellen over de organisatieverandering om bekendheid te genereren binnen de organisatie.

Transformatienetwerken zijn participierend van aard: ze staan in het teken van dialoog, democratie en meedenken op strategisch vlak. ‘Champions’ zijn mensen die een aanzienlijke bijdrage leveren en de waarde van de organisatieverandering promoten, zowel intern als extern. Al deze aspecten komen aan bod tijdens de maandelijkse Open Space bijeenkomsten van het transformatienetwerk van het domein Finance van KLM. In dit transformatienetwerk zijn de digital pioniers de ‘champions’. Zij zijn door de initiatiefnemers van het transformatienetwerk benaderd om digital pionier te worden.

Elving (2005), Bennenbroek-Gravenhorst et al. (2006), Clampitt (2012) en DiFonzo en Bordia (1998) hebben het in hun onderzoeken over ‘communities’. ‘Communities’ vertonen gelijkenissen met transformatienetwerken, maar transformatienetwerken zijn meer actiegericht. Waar het doel in ‘communities’ veelal ligt op het consumeren van informatie (Elving, 2005), zijn transformatienetwerken erop gericht om problemen te identificeren, oplossingen te bedenken en oplossingen te implementeren. ‘Communities’ hebben een positieve invloed op de betrokkenheid

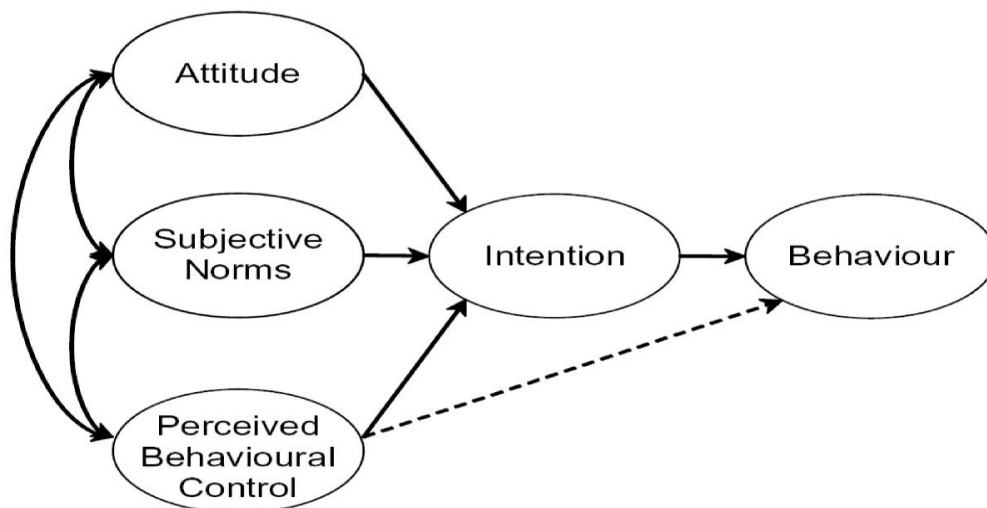
van medewerkers bij organisatieverandering (Elving, 2005), op de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieverandering (Bennenbroek-Gravenhorst et al., 2006), op de mate waarin medewerkers op de hoogte zijn van de specifieke organisatieverandering (Clampitt, 2012) en ten slotte op baanonzekerheid onder medewerkers tijdens organisatieverandering (DiFonzo en Bordia, 1998). In de volgende paragrafen worden de onderzoeken van bovenstaande auteurs gebruikt voor het formuleren van de hypothesen in dit onderzoek.

2.3.2 Attitude

“A person's cognitions about change, affective reactions to change, and behavioral tendency toward change.”
(Dunham et al., 1989, p. 5)

Voor het slagen van een organisatieverandering is het van vitaal belang dat medewerkers een positieve attitude hebben ten aanzien van het veranderinitiatief (Kotter, 1996). De attitude ten aanzien van organisatieverandering bestaat uit affectieve componenten (voelen), cognitieve componenten (denken) en conatieve componenten (doen) (Rosenberg en Hovland, 1960). Bij affectieve attitude draait het om de gevoelens en emoties ten aanzien van organisatieverandering. Bij cognitieve attitude draait het om kennis, overtuigingen en opvattingen ten aanzien van organisatieverandering. Ten slotte draait het bij conatieve attitude om het gedrag of de gedragsintentie.

Attitude is een belangrijke voorspeller van gedrag, maar niet de enige voorspeller (Ajzen, 1991). Er zijn veel sociaalpsychologische theorieën voor het voorspellen van gedrag en een van de meest bekende theorieën is de ‘Theory of Planned Behavior’ van Ajzen (1985). In deze theorie wordt ervan uitgegaan dat mensen, voordat zij overgaan tot actie, beschikbare informatie tot zich nemen en de implicaties van hun acties impliciet of expliciet overwegen. Binnen deze theorie zijn er naast attitude nog twee andere voorspellers van gedrag: de subjectieve norm en de waargenomen gedragscontrole, zoals is weergegeven in Figuur 5.



Figuur 5. ‘Theory of Planned Behavior’ van Ajzen (1985)

De subjectieve norm is dat wat anderen denken over het gedrag dat bij de organisatieverandering hoort. De waargenomen gedragscontrole is de mate waarin iemand het gedrag dat bij de

verandering hoort denkt uit te kunnen voeren. Attitude, de subjectieve norm en de waargenomen gedragscontrole beïnvloeden de intentie die iemand heeft om het gewenste gedrag te vertonen. De intentie om het gedrag te vertonen is de belangrijkste voorspeller van het daadwerkelijke gedrag (Ajzen, 1985).

Lid zijn van een ‘community’ heeft een positieve invloed op de attitude van medewerkers ten aanzien van organisatieverandering (Bennenbroek-Gravenhorst et al., 2006). In dit onderzoek wordt verwacht dat digital pioneers een betere attitude hebben ten aanzien van de digitale transformatie dan niet-digital pioneers en daarom meer affectief betrokken zijn. Ook wordt verwacht dat digital pioneers meer kennis en meer positieve uitingen en opvattingen hebben betreft de digitale transformatie dan niet-digital pioneers. Daarom wordt verwacht dat digital pioneers meer cognitief betrokken zijn bij de digitale transformatie. Daarnaast wordt verwacht dat digital pioneers meer bereid zijn om het gewenste gedrag te vertonen ten aanzien van de digitale transformatie dan niet-digital pioneers en daarom meer conatief betrokken zijn. Ten slotte zijn leden van een ‘community’ beter op de hoogte van een organisatieverandering (Clampitt, 2012) en daarom wordt verwacht dat digital pioneers beter op de hoogte zijn van de digitale transformatie dan niet-digital pioneers. Dit leidt tot de volgende hypothesen:

Hypothese 1a	Digital pioneers hebben een betere affectieve attitude ten aanzien van de digitale transformatie dan niet-digital pioneers.
Hypothese 1b	Digital pioneers hebben een betere cognitieve attitude ten aanzien van de digitale transformatie dan niet-digital pioneers.
Hypothese 1c	Digital pioneers hebben een betere conatieve attitude ten aanzien van de digitale transformatie dan niet-digital pioneers.
Hypothese 2	Digital pioneers zijn beter op de hoogte van de digitale transformatie dan niet-digital pioneers.

2.3.3 Betrokkenheid

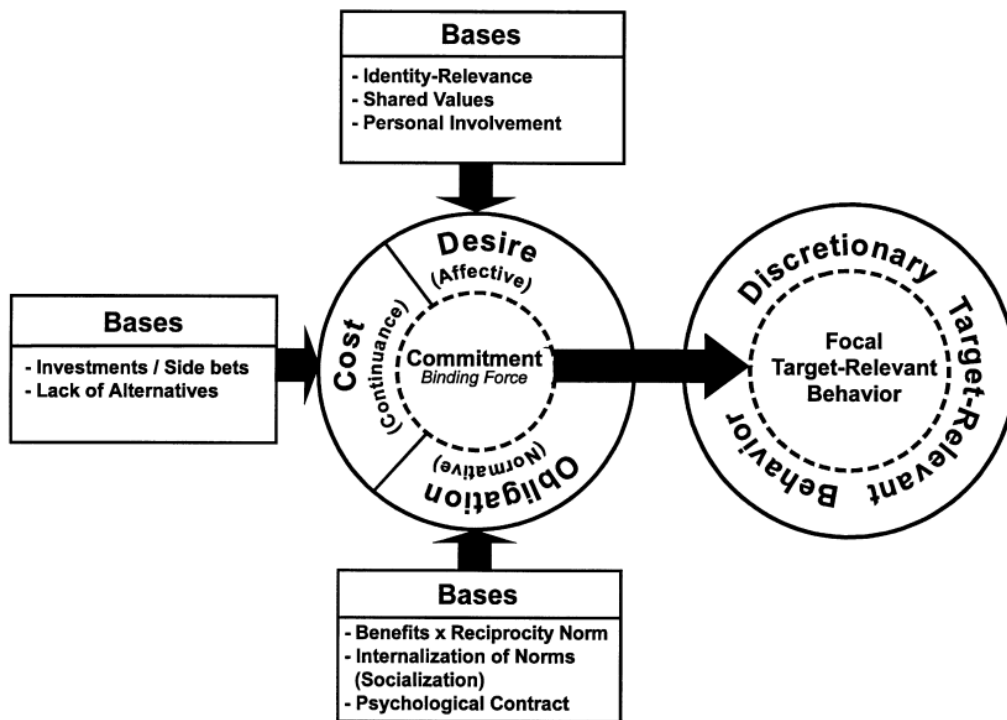
Betrokkenheid bij verandering is een van de belangrijkste factoren als het gaat om steun van medewerkers bij organisatieverandering (Herscovitch en Meyer, 2002). Veel veranderinitiatieven mislukken door een gebrek aan medewerkersbetrokkenheid (Eisenbach, Watson en Pilai, 1999). Connor (1992, p. 147) omschrijft betrokkenheid niet voor niets als “the glue that provides the vital bond between people and change goals.”

Organisatiebetrokkenheid

“A force (or mindset) that binds an individual to a course of action of relevance to one or more targets.” (Herscovitch & Meyer, 2002, p. 475)

Het drie-componentenmodel van betrokkenheid bij organisatieveranderingen (Herscovitch en Meyer, 2002) is een variant op het drie-componentenmodel van organisatiebetrokkenheid van Meyer en Allen (1991), te zien in Figuur 6. Organisatiebetrokkenheid wordt gezien als een

meervoudig construct, aangezien meerdere krachten ('mindsets') van invloed kunnen zijn op de 'bindende kracht', oftewel de betrokkenheid van medewerkers (Meyer en Allen, 1991). Affectieve betrokkenheid komt voort uit een gevoel van verlangen en intrinsieke motivatie: iemand wil graag bij een organisatie werken. Continuïteitsbetrokkenheid komt voort uit de consequenties die verbonden zijn aan het verlaten van een organisatie. Normatieve betrokkenheid komt voort uit een gevoel van verplichting om te voldoen aan de gestelde norm.



Figuur 6. Het drie-componentenmodel van organisatiebetrokkenheid (Meyer en Allen, 1991)

Het drie-componentenmodel van organisatiebetrokkenheid geeft de verschillende krachten en factoren weer die invloed hebben op de verschillende vormen van betrokkenheid. Affectieve betrokkenheid wordt bijvoorbeeld beïnvloed door onder andere gedeelde waarden. Daarnaast wordt continuïteitsbetrokkenheid beïnvloed door onder andere een gebrek aan alternatieven. Ten slotte wordt normatieve betrokkenheid onder andere beïnvloed door socialisatie.

Betrokkenheid bij organisatieverandering

“A force (mindset) that binds an individual to a course of action deemed necessary for the successful implementation of a change initiative.” (Herscovitch & Meyer, 2002, p. 475)

Zoals gezegd is het drie-componentenmodel van betrokkenheid bij organisatieverandering (Herscovitch en Meyer, 2002) een variant op het drie-componentenmodel van organisatiebetrokkenheid (Meyer en Allen, 1991). Herscovitch en Meyer (2002) definiëren betrokkenheid bij organisatieverandering als een kracht ('mindset') die een individu verbindt aan een aantal acties die noodzakelijk worden geacht om een veranderinitiatief succesvol te implementeren.

In het licht van betrokkenheid bij organisatieverandering krijgen de verschillende krachten enigszins een ander karakter. In het geval van affectieve betrokkenheid steunen medewerkers de

organisatieverandering vanuit verlangen of intrinsieke motivatie. Bij continuïteitsbetrokkenheid steunen medewerkers de organisatieverandering omdat zij inzien dat er negatieve financiële gevolgen zijn verbonden aan het mislukken van de verandering. Wanneer er sprake is van normatieve betrokkenheid steunen medewerkers de organisatieverandering omdat zij zich hiertoe verplicht voelen.

Hoewel de aanwezigheid van affectieve betrokkenheid, normatieve betrokkenheid en continuïteitsbetrokkenheid de kans vergroot dat medewerkers een organisatieverandering steunen, is er wel degelijk een verschil tussen de drie soorten betrokkenheid. Meyer en Allen (1991) stellen dat medewerkers die affectief betrokken zijn vaker naar hun werk gaan, beter hun best doen om taken zo goed mogelijk uit te voeren en extra werk doen om anderen te helpen. Affectieve betrokkenheid is een soort intrinsieke motivatie. Wanneer er sprake is van continuïteitsbetrokkenheid kunnen medewerkers hetzelfde gedrag vertonen als medewerkers die affectief betrokken zijn, maar alleen wanneer het onderdeel is van hun vaste takenpakket of wanneer er een financiële beloning tegenover staat. Medewerkers die normatief betrokken zijn doen alleen wat noodzakelijk is om hun baan te behouden.

Op den duur leidt organisatiebetrokkenheid tot een bepaald gedrag van medewerkers. Gedrag wordt in het drie-componentenmodel van betrokkenheid bij organisatieverandering (Herscovitch en Meyer, 2002) onderverdeeld in ‘focal behavior’ en ‘discretionary behavior’. Bij ‘focal behavior’ gaat het om de intentie van een medewerker om te voldoen aan de gestelde eisen die een organisatieverandering van hem of haar vraagt. Er is sprake van ‘discretionary behavior’ wanneer een medewerker voorstander is van de organisatieverandering en een bijdrage wil leveren aan een succesvolle implementatie van de organisatieverandering. Binnen ‘discretionary behavior’ wordt onderscheid gemaakt tussen ‘cooperation’ en ‘championing’. ‘Cooperation’ gaat om het meegaan met de gedachte van de organisatieverandering en het leveren van een bescheiden bijdrage. ‘Championing’ gaat daarentegen om het leveren van een aanzienlijke bijdrage en het promoten van de waarde van de organisatieverandering, zowel intern als extern. Affectieve betrokkenheid en continuïteitsbetrokkenheid hebben de grootste kans om tot ‘discretionary behavior’ onder medewerkers te leiden (Herscovitch en Meyer, 2002). Dit leidt tot de volgende hypothesen:

Hypothese 3a	Digital pioniers zijn meer affectief betrokken bij de digitale transformatie dan niet-digital pioniers.
---------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------

Hypothese 3b	De continuïteitsbetrokkenheid bij de digitale transformatie is groter bij digital pioniers dan bij niet-digital pioniers.
---------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Betrokkenheid bij verandering is meer dan een positieve attitude ten aanzien van veranderinitiatieven: het zet ‘de neuzen in dezelfde richting’, het stimuleert de intentie om organisatieverandering te steunen en het vergroot de bereidheid om mee te werken aan een succesvolle implementatie van de organisatieverandering (Herold, Fedor en Caldwell, 2007). Waar betrokkenheid bij verandering positieve en proactieve gedragsintenties reflecteert, kan aan de attitude ten aanzien van verandering slechts weerstand, veranderbereidheid en openheid ten aanzien van verandering worden afgeleid (Herold et al., 2007).

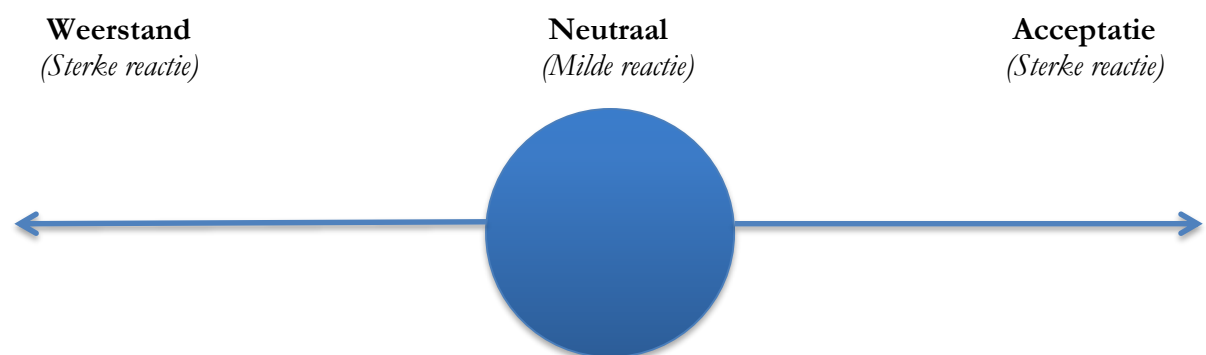
Ten slotte is de waargenomen impact van organisatieverandering van belang. Het is gebleken dat medewerkersbetrokkenheid voornamelijk vereist is bij ingrijpende organisatieveranderingen (Boonstra, 2000). De verwachting is dat digital pioneers de waargenomen impact van de digitale transformatie groter achten dan niet digital pioneers, omdat zij maandelijks bijeenkomen om te praten over de digitale transformatie. In het geval van de waargenomen impact wordt onderscheid gemaakt tussen impact op organisatieniveau en individueel niveau. Dit leidt tot de volgende hypothesen:

Hypothese 4a	Digital pioneers vinden de waargenomen impact van de digitale transformatie op organisatieniveau groter dan niet-digital pioneers.
Hypothese 4b	Digital pioneers vinden dat waargenomen impact van de digitale transformatie op individueel niveau groter dan niet-digital pioneers.

2.3.4 Weerstand en acceptatie

“A multidimensional attitude towards change, comprising affective (feelings toward the change), cognitive (evaluations of worth and benefit of the change), and behavioral intention (intention to act against the change).” (Oreg, 2006)

Bovenstaande definitie van Oreg (2006) kan zowel voor weerstand als acceptatie gebruikt worden. Wanneer de variabelen affectieve intentie, cognitieve intentie en gedragsintentie samen een positief verband vertonen, is er sprake van acceptatie (Wittig, 2012). Andersom is er sprake van weerstand. Voorheen werd gesteld dat weerstand en acceptatie passieve en concrete variabelen waren (Jones en Smith, 2001), maar tegenwoordig wordt daar anders tegenaan gekeken. Wanneer medewerkers een organisatieverandering eenmaal hadden geaccepteerd, zou dit niet meer teruggedraaid kunnen worden. Daarnaast werd er geen verschil gemaakt in gradatie wanneer het op weerstand of acceptatie aankwam. Het is echter mogelijk dat medewerkers een organisatieverandering accepteren door zich passief over te geven aan dat wat van hen wordt verwacht, maar medewerkers kunnen een organisatieverandering ook accepteren door te laten zien dat ze erachter staan en een substantiële bijdrage willen leveren. In beide gevallen is er sprake van acceptatie, maar het verschil is groot. Het SEROC-model (‘Spectrum of Employees’ Reactions to Organizational Change’) van Wittig (2012), te zien in Figuur 7, houdt rekening met deze verschillen in passiviteit en gradatie.



Figuur 7. Het SEROC-model (Wittig, 2012)

Het SEROC-model (Wittig, 2012) laat ruimte voor verschil in gradatie en passiviteit betreft de reactie van medewerkers ten aanzien van organisatieverandering (Wittig, 2012). Weerstand en

acceptatie zijn tegenovergestelde polen en daar tussenin is ruimte voor een neutrale en milde reactie. Medewerkers bevinden zich te allen tijde binnen het spectrum en kunnen zich gedurende de organisatieverandering verplaatsen binnen het spectrum. Het SEROC-model (Wittig, 2012) is zowel ordinaal als nominaal: een medewerker die twee keer zo positief staat tegenover de organisatieverandering, staat ook twee keer zo ver op de acceptatielijn. Aangezien het onmogelijk is om niet te reageren op verandering, wordt ‘neutraal’ als nulpunt gezien binnen het model.

“Change management is not about managing change!” Volgens Morgan en Brightman (2000, p. 66) draait organisatieverandering niet om het veranderen van organisaties, maar om het veranderen van medewerkers die worden geconfronteerd met organisatieverandering. Organizeverandering raakt de drie belangrijkste ‘drivers’ van gedrag op het werk: het doel, de identiteit en de competentie (Morgan en Brightman, 2000). Medewerkers zijn doelgericht en worden gestuurd vanuit doelen, wensen en waarden. Medewerkers zullen zich verzetten wanneer een organisatieverandering tegen hun doelen in gaat. Daarnaast hebben medewerkers behoefte aan consistentie en integriteit: wanneer organisatieverandering de toekomst van medewerkers in gevaar brengt, zullen medewerkers zich verzetten. Ten slotte willen medewerkers over vaardigheden beschikken waarmee ze hun werkzaamheden kunnen uitoefenen. Wanneer organisatieverandering processen complexer maakt en medewerkers niet meer in staat zijn om hun werk te doen, kan dit leiden tot weerstand.

Ten slotte reduceert het lid zijn van een ‘community’ het gevoel van baanonzekerheid onder medewerkers tijdens organisatieveranderingen (Elving, 2005; DiFonzo en Bordia, 1998). Daarom verwacht ik dat digital pioneers minder onzeker zijn over hun toekomst bij KLM dan niet-digital pioneers. Dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 5 Digital pioneers zijn minder onzeker over hun toekomst bij KLM dan niet-digital pioneers.

2.4 Zelforganisatie en effectieve teams

“A process of autonomous development and the spontaneous emergence of order out of chaos.” (Boonstra & Boelens, 2011)

We staan steeds meer met elkaar in verbinding, ongeacht waar we ons geografisch bevinden. Door nieuwe informatietechnologieën neemt de verbondenheid tussen mensen toe, wat ertoe leidt dat ideeën sneller worden omgezet in innovatieve projecten (Coleman, 1999). Wheatley en Kellner-Rogers (1996, p. 1) stellen echter dat organisaties nog te veel worden beschouwd als machines: “We still search for ‘tools and techniques’ and ‘change levers’; we attempt to ‘drive’ change through our organizations; we want to ‘build’ solutions and ‘reengineer’ for peak efficiencies.” Maar machines hebben geen intelligentie, volgen slechts instructies op en zijn niet in staat zich aan te passen of te veranderen (Wheatley en Kellner-Rogers, 1996). Hedendaagse organisaties behoeven een organische manier van managen, maar worden nog te veel bestuurd als machines. Een mogelijke manier om organisaties organisch te managen is zelforganisatie.

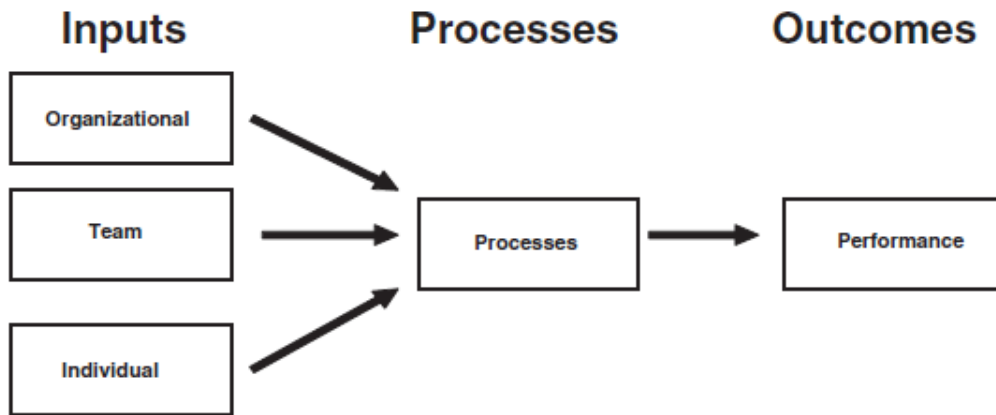
Het concept ‘zelforganisatie’ is afkomstig uit de natuurwetenschap (Huygen, Van Marissing en Boutellier, 2012). Termieten verzamelen individueel materiaal, maar bouwen collectief een nest.

Spreeuwen vliegen zonder aanwijsbare leider in een grote zwerm, maar botsen niet. Er is steeds meer aandacht voor zelforganisatie op bedrijfsniveau. Een voorbeeld hiervan is een manager die medewerkers ondersteunt in hun zelfstandig functioneren in plaats van de organisatie top-down te leiden (Huygen et al., 2012). Huygen et al. (2012, p. 36) definiëren zelforganisatie als “een vorm van sociaal ondernemen die zich kenmerkt door intrinsieke motivatie, samenhang met de omgeving door verbinding en afstemming, autonomie en creativiteit met het doel een sociale dynamiek te creëren die bijdraagt aan de continuïteit van de samenleving.” Of in dit geval: de organisatie.

Het concept ‘zelforganisatie’ wordt in de literatuur vaak in een adem genoemd met de complexiteitstheorie. De complexiteitstheorie gaat ervan uit dat systemen, zoals organisaties, uit tal van processen, componenten en interacties bestaan en dat het daarom haast onmogelijk is om een systeem volledig te managen (Klijn en Snellen, 2009). Fuchs (2006) bekijkt het concept ‘zelforganisatie’ vanuit een sociale invalshoek en omschrijft zelforganiserende systemen als complexe netwerken van entiteiten die synergie creëren en nieuwe producten en diensten produceren. Ook stelt Fuchs (2006) dat een zelf-organiserend systeem niet slechts bestaat uit een enkele groep, maar uit meerdere groepen die met elkaar communiceren. In het geval van zelforganisatie ligt het initiatief om projecten te starten bij de leden van het systeem en niet bij het management van een organisatie (Boonstra en Boelen, 2011).

Teameffectiviteit is groter dan teamproductiviteit. Teameffectiviteit bestaat uit teamproductiviteit, teambetrokkenheid en de mate waarin medewerkers tevreden zijn over het team (Hackman, 1987). Moe en Dingsoyr (2008) stellen dat teameffectiviteit meer holistisch bekeken moet worden dan teamproductiviteit, aangezien de interactie binnen teams gezien kan worden als teameffectiviteit. Zelforganisatie kan de effectiviteit van teams direct beïnvloeden (Moe en Dingsoyr, 2008). Effectieve teams zijn zelf-organiserend wanneer het team de bevoegdheid heeft om beslissingen te nemen tot op het niveau van operationele processen.

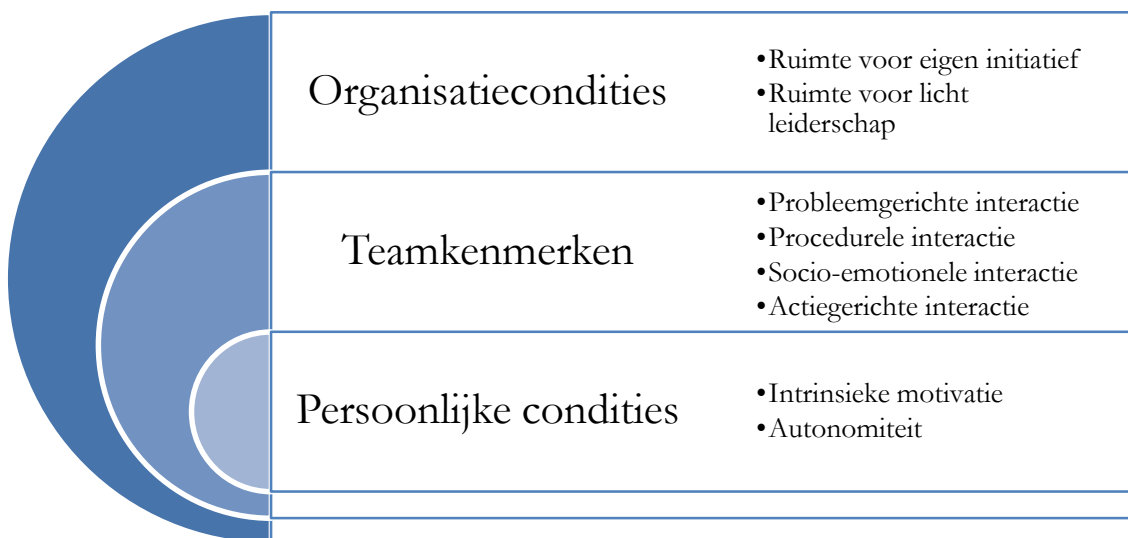
McGrath (1964) heeft het proces van teameffectiviteit vormgegeven in het ‘Inputs-Processes-Outcomes Model’ (IPO-model), te zien in Figuur 8. Onder ‘Inputs’ vallen factoren die de interactie tussen teamleden stimuleren of beperken, zoals ‘Individual team member characteristics’ (bekwaamheid en persoonlijkheid van teamleden), ‘Team-level factors’ (taakstructuur en invloed van managers) en ‘Organizational and contextual factors’ (organisatiestructuur en complexiteit van de omgeving). De inputfactoren worden opgevolgd door ‘Processes’. In deze stap wordt de interactie tussen teamleden omgezet in concrete taken en de voltooiing van die taken. Het voltooien van taken leidt tot ‘Outcomes’. Deze ‘outcomes’ draaien om prestatie, zoals het realiseren van een product of dienst, maar ook om affectieve reacties van medewerkers, zoals tevredenheid en betrokkenheid.



Figuur 8. IPO-model (McGrath, 1964)

Zelforganisatie op bedrijfsniveau is voor de wetenschap een relatief nieuw concept, maar voor het bedrijfsleven is het een nog onbekender fenomeen. Binnen KLM wordt er weinig over zelforganisatie gesproken, maar in de context van het Digital Transformation programma zou zelforganisatie de oplossing kunnen bieden voor het continueren van de digitale transformatie, nadat het programma officieel is beëindigd. Om te kijken in hoeverre het huidige transformatienetwerk zelf-organiserend en effectief is, of zou kunnen worden, worden in de volgende paragraaf condities voor zelforganisatie en kenmerken van effectieve teams besproken.

Er zijn verschillende condities voor zelforganisatie en kenmerken van effectieve teams, zoals is weergegeven in Figuur 9. Huygen et al. (2012) hebben organisatiecondities en persoonlijke condities gedefinieerd, zoals ruimte binnen een organisatie voor creativiteit en intrinsieke motivatie bij medewerkers. Kauffeld en Lehmann-Willenbrock (2012) focussen zich op teamkenmerken van effectieve teams, zoals actiegerichte interactie. Zelforganiserende teams worden effectieve teams wanneer zij de bevoegdheid hebben om beslissingen te nemen tot op het niveau van operationele processen (Moe en Dingsoyr, 2008). In de volgende paragrafen worden de organisatiecondities, persoonlijke condities en teamkenmerken besproken.



Figuur 9. *Conditie voor zelforganisatie en kenmerken van effectieve teams*

2.4.1 Organisatiecondities

In deze paragraaf worden organisatiecondities voor zelforganisatie besproken. Organisatiecondities verwijzen naar de 'organisatie' in zelforganisatie: dit zijn condities die worden beïnvloed door de organisatie en de omgeving (Huygen et al., 2012).

Ruimte voor eigen initiatief

Ruimte en creativiteit leiden tot spontane initiatieven die zich op een autonome wijze ontwikkelen (Huygen et al., 2012). Kleinschalige initiatieven kunnen uitgroeien tot iets groters en het initiatief ligt bij betrokken medewerkers of teams (Bootsma en Lechner, 2002). De manier waarop een initiatief tot stand komt is verschillend. Een initiatief kan geboren worden vanuit creativiteit, door onbewuste reproductie van een aangereikt idee, door doelbewust handelen met het oog op zelforganisatie, door het zoeken naar simpele oplossingen of gewoonweg door toeval (Bootsma en Lechner, 2002). Volgens Huygen et al. (2012) leidt de aanwezigheid van ruimte en creativiteit tot spontane initiatieven die zich op een zelforganiserende manier ontwikkelen.

Ruimte voor licht leiderschap

Zelforganisatie kenmerkt zich door het zoeken naar en ontwikkelen van samenhang en verbindingen. Huygen et al. (2012) kijken naar samenhang en verbindingen in de natuur en maatschappij: zo blijven we alleen in leven wanneer de elementen in ons lichaam (organen) samenhang ontwikkelen en vinden sociale initiatieven hun oorsprong in verbindingen in de maatschappij. Het vinden van verbindingen is het centrale ordeningsprincipe van de netwerkmaatschappij en wordt daarom ook wel 'sociale orde' genoemd (Boutellier, 2011). Sociale orde beweegt zich op een natuurlijke manier door een organisatie. Deze organische manier van managen behoeft een zekere mate van leiderschap. De leider is echter niet aangewezen of benoemd, maar verdient de rol van leider omdat hij of zij empathie met ondernemerschap weet te combineren (Boutellier, 2011). Dit wordt ook wel licht leiderschap genoemd.

2.4.2 Teamkenmerken

Kauffeld en Lehmann-Willenbrock (2012) hebben onderzoek gedaan naar het effect van vergaderingen op de effectiviteit van teams en organisaties. Dit onderzoek wijst uit dat verschillende variabelen van invloed zijn op de tevredenheid over vergaderingen, op teamproductiviteit en op organisatiesucces. Er is een verband tussen de tevredenheid over vergaderingen en het verbinden van problemen, het onderscheiden van oplossingen en het verbinden van oplossingen (Kauffeld en Lehmann-Willenbrock, 2012). Deze uitingen dragen ook bij aan het succes van een organisatie. Er is echter geen bewijs dat dit kenmerken zijn van effectieve teams. Dat is wel het geval voor de variabele 'teamproductiviteit'. Kauffeld en Lehmann-Willenbrock (2012) stellen dat teams productiever zijn wanneer zij in staat zijn problemen te verbinden, oplossingen te onderscheiden, oplossingen te verbinden en tenslotte kennis te delen.

Probleemgerichte interactie

Probleemgerichte interactie is gerelateerd aan het begrijpen van problemen, het vinden van geschikte oplossingen en het evalueren van oplossingen (Kauffeld en Lehmann-Willenbrock, 2012). Succesvolle probleemgerichte interactie wordt gekenmerkt door het grondig definiëren en

analyseren van problemen. Teams die niet in staat zijn problemen grondig te definiëren en te analyseren zijn minder succesvol (Mitroff en Featheringham, 1974). Daarnaast zijn probleemgerichte uitingen gerelateerd aan het genereren van ideeën en het vinden van oplossingen (Kauffeld en Lehmann-Willenbrock, 2012). Complexe problemen kunnen tot meerdere oplossingen leiden. Ten slotte valt kennisdeling onder probleemgerichte uitingen.

Procedurele interactie

Procedurele interactie wordt onderverdeeld in positieve en negatieve uitingen. Positieve procedurele uitingen, zoals het managen van tijd of het terugleiden naar relevante onderwerpen, zijn gericht op het structureren en organiseren van bijeenkomsten (Kauffeld en Lehmann-Willenbrock, 2012). Onderzoek heeft uitgewezen dat positieve procedurele uitingen het groepsproces bevorderen en daarmee ook de teamprestatie (Mesmer-Magnus en DeChurch, 2009). Negatieve procedurele uitingen, zoals irrelevante bijdragen tijdens een discussie, leiden tot het verlies van aandacht van andere teamleden (Okhuysen en Eisenhardt, 2002).

Socio-emotionele interactie

Socio-emotionele uitingen omvat de relationele interactie binnen teams (Kauffeld en Lehmann-Willenbrock, 2012). Ook socio-emotionele uitingen zijn onder te verdelen in positieve en negatieve uitingen. Positieve socio-emotionele uitingen zijn onder andere het tonen van solidariteit, het reduceren van spanning en het bereiken van overeenstemming (Bales, 1950). Positieve socio-emotionele interactie wordt gezien als een eis voor teams om te functioneren (Beck en Keyton, 2009) en leidt tot cognitieve flexibiliteit en creatieve probleemoplossing (Ashby en Isen, 1999). Negatieve socio-emotionele uitingen, zoals het doen van beledigende uitspraken of door iemand heen praten, leiden tot een slechtere teamprestatie (Kauffeld en Lehmann-Willenbrock, 2012).

Actiegerichte interactie

Actiegerichte uitingen staan voor de bereidheid van een team om actie te ondernemen en werkzaamheden te verbeteren (Lehmann en Willenbrock, 2012). Positieve actiegerichte uitingen, zoals interesse tonen in verandering, nemen van verantwoordelijkheid of plannen van concrete acties, staan voor proactief gedrag (Frese, Garst en Fay, 2007) en hebben een positieve invloed op zowel individueel succes als teamsucces (Gollwitzer en Sheeran, 2006). Negatieve actiegerichte uitingen, zoals klagen over de organisatie, zoeken van een zondeboek of ontkennen van verantwoordelijkheid, leiden tot het bedenken van slechte oplossingen (Cooke en Szumal, 1994) en een slechte sfeer binnen het team (Lehman-Willenbrock et al., 2011).

2.4.3 Persoonlijke condities

In deze paragraaf worden persoonlijke condities voor zelforganisatie gegeven. Persoonlijke condities verwijzen naar de ‘zelf’ in zelforganisatie: men heeft hier vanzelfsprekend zelf invloed op (Huygen et al., 2012).

Intrinsieke motivatie

Intrinsieke motivatie is een belangrijke drijfveer voor zelforganisatie (Huygen et al., 2012). Zelforganisatie ontstaat namelijk door de drive van initiatiefnemers en niet door top-down doorgevoerd beleid. Huygen et al. (2012) stellen dat niet problemen, maar positieve benaderingen

centraal staan bij zelforganisatie: iets willen, iets verlangen of een goed idee vormen vaak de aanleiding voor zelforganisatie.

Autonomie

Zelforganisatie kenmerkt zich door een grote mate van zelfstandigheid: het is een autonoom proces (Huygen et al., 2012). Zelforganisatie wordt vanuit de sociale benadering omschreven als 'het ontstaan van structuur en orde in een systeem, zonder een vorm van centrale regie' (Huygen et al., 2012, p. 14). Kortom, zelforganisatie komt op eigen initiatief tot stand en krijgt vorm zonder centrale regie.

3. Methode

In dit hoofdstuk worden het onderzoeksdesign, de onderzoeksmethoden, onderzoeksdoelgroep, dataverzameling en data-analyse van dit onderzoek besproken.

Onderzoeksdesign

Kwalitatief en kwantitatief onderzoek is gedaan, zoals is te zien in Tabel 2, om inzicht te kunnen bieden in verschillende aspecten van het transformatienetwerk. In studie I, naar de interactie tijdens Open Space bijeenkomsten, is een observatieonderzoek uitgevoerd. In studie II, naar onder andere de attitude en betrokkenheid van digital pioniers en niet-digital pioniers ten aanzien van de digitale transformatie van KLM, is een surveyonderzoek uitgevoerd. In studie III worden interviews gehouden met digital pioniers om onduidelijkheden uit studie I en studie II eventueel op te kunnen helderen.

Het doel van dit onderzoek is om te evalueren in hoeverre het huidige transformatienetwerk zelf-organiserend en effectief is en om antwoord te geven op de adviesvraag ‘Hoe kan KLM transformatienetwerken inzetten, zodat de digitale transformatie zich na de officiële beëindiging van het Digital Transformation programma op een zelforganiserende manier door het bedrijf beweegt?’

Tabel 2. *Onderzoeksdesign*

	Studie I	Studie II	Studie III
Onderzoeksmethode	Observatie	Survey	Interview
Onderzoeksdoelgroep	Digital pioniers	Digital pioniers en niet-digital pioniers	Digital pioniers
Dataverzameling	Video- en audio-opname van OS-bijeenkomsten	Survey via ‘SurveyMonkey’	Audio-opname
Data-analyse	<i>Act4teams</i> -codeerschema	SPSS	‘Open coding’

3.1 Studie I – Observatieonderzoek

De Open Space bijeenkomsten van september, oktober en november zijn geobserveerd. Het doel van dit observatieonderzoek is om de interactie tussen digital pioniers te analyseren. De drie OS-bijeenkomsten zijn opgenomen op video en audio en vervolgens getranscribeerd en gecodeerd aan de hand van het *act4teams*-codeerschema van Kauffeld (2006; in Kauffeld en Lehmann-Willenbrock, 2012).

3.1.1 Methode

Observatieonderzoek is een methode waarmee de realiteit inzichtelijk gemaakt kan worden (Savin-Baden en Howell Major, 2013). Dit observatieonderzoek heeft als doel de interactie tussen digital

pioneers tijdens OS-bijeenkomsten te analyseren. De OS-bijeenkomsten worden geanalyseerd aan de hand van het *act4teams*-codeerschema van Kauffeld (2006; in Kauffeld en Lehmann-Willenbrock, 2012).

3.1.2 Doelgroep

De doelgroep van het observatieonderzoek zijn de digital pioneers van het transformatienetwerk van het domein Finance. Op dit moment zijn ongeveer 50 digital pioneers lid van het transformatienetwerk. Tijdens de drie geobserveerde OS-bijeenkomsten waren er respectievelijk 11 (22%), 17 (34 %) en 25 (50%) digital pioneers aanwezig. Kortom, het aantal digital pioneers dat de OS-bijeenkomsten bezoekt stijgt.

Tijdens de OS-bijeenkomsten is er geen sprake van hiërarchie. Zo zijn managers en ‘financial controllers’ gelijkwaardig aan elkaar. Wel kijkt iedereen vanuit zijn of haar functie of expertise naar problemen of oplossingen en kan er sprake zijn van informele hiërarchie. Tijdens de OS-bijeenkomsten komen telkens andere onderwerpen aan bod. Dit zijn onderwerpen waar de digital pioneers zelf op hebben gestemd: zij bepalen waar ze het tijdens de OS-bijeenkomst over gaan hebben. De initiatiefnemers van het transformatienetwerk zijn de voorzitters tijdens OS-bijeenkomsten. Zij leiden onderwerpen in en introduceren presentatoren, maar mengen zich zo min mogelijk in discussies.

3.1.3 Dataverzameling

De OS-bijeenkomsten zijn opgenomen op video en audio en vervolgens getranscribeerd. Achterin de zaal stond telkens een camera en digital pioneers is de reden hiervan verteld. De OS-bijeenkomsten duurden tussen de 1,5 en 2 uur en er kwamen telkens ongeveer drie onderwerpen aan bod. De rol van de onderzoeker tijdens dit observatieonderzoek was die van ‘outsider’ (Savin-Baden en Howel Major, 2013). De onderzoeker heeft namelijk geen kennis van de digitaal- en financieel-gerelateerde onderwerpen die aan bod zijn gekomen. De onderzoeker heeft zich daarom niet gemengd in discussies. Wel heeft de onderzoeker in de OS-bijeenkomst van oktober uitleg gegeven over de reden van het observeren van de OS-bijeenkomsten.

3.1.4 Data-analyse

Voor het analyseren van de interactie tijdens OS-bijeenkomsten is gebruik gemaakt van het *act4teams*-codeerschema van Kauffeld (2006; in Kauffeld en Lehmann-Willenbrock, 2012). In het *act4teams*-codeerschema wordt interactie onderverdeeld in vier soorten interactie: probleemgerichte interactie, procedurele interactie, socio-emotionele interactie en actiegerichte interactie (Kauffeld, 2006; in Kauffeld en Lehmann-Willenbrock, 2012). De soorten interactie bestaan uit verschillende uitingen, zoals ‘Probleem – identificeren van probleem’ of ‘Actief luisteren – interesse tonen’. Enkele geobserveerde uitingen konden niet worden gekoppeld aan een van de bestaande codes uit het *act4teams*-codeerschema. Daarom zijn een aantal codes toegevoegd, zoals ‘Feitelijke kennis – kennisniveau op hetzelfde niveau krijgen’ en ‘Suggestie doen – actie suggereren’. Het volledige codeerschema is te zien in Bijlage 1.

Er is geen vaste lengte voor het toekennen van een code aan een uiting. Er kunnen meerdere codes aan een enkele zin worden toegekend of een zin kan worden opgesplitst in meerdere zinsdelen wanneer de onderzoeker dit nodig acht. Ook kunnen meerdere zinnen geclusterd worden en als

geheel een enkele code krijgen. Om de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid vast te stellen is de Cohen's Kappa berekend. Een fragment van 10 minuten (27 codes) is gecodeerd door een andere onderzoeker. De Cohen's Kappa van deze analyse was 0.67, wat betekent dat de manier waarop de OS-bijeenkomsten zijn gecodeerd voldoende betrouwbaar is (Landis en Koch, 1977).

Tijdens de analyse wordt er gekeken naar de frequentie, percentage en het residu van probleemgerichte, procedurele, socio-emotionele en actiegerichte interactie. Daarnaast wordt er gekeken naar de rol van voorzitters, presentatoren en deelnemers, oftewel digital pioneers. Vervolgens wordt er gekeken naar de frequentie, percentage en het residu op het niveau van probleemgerichte, procedurele, socio-emotionele en actiegerichte uitingen. Ten slotte wordt er gekeken naar de voltooiingsfase van vragen, problemen en suggesties.

Voor het analyseren van de interactie tussen digital pioneers wordt gebruik gemaakt van SPSS. Middels een Chi-kwadraat toets wordt er gekeken naar verschillen tussen de soorten interactie tijdens de drie OS-bijeenkomsten. Wanneer blijkt dat er significante verschillen zijn tussen de OS-bijeenkomsten wordt er gekeken naar het residu ('Adjusted residual'). Het residu is het verschil tussen de geobserveerde waarde en de verwachte waarde van een cel (Sharpe, 2015). Het residu geeft aan waar het aantal geobserveerde uitingen afwijkt van het aantal verwachte uitingen. Een positief residu betekent dat het aantal geobserveerde uitingen groter is dan het verwachte aantal en een negatief residu betekent dat het aantal geobserveerde uitingen kleiner is dan het verwachte aantal. Een residu heeft waarde wanneer het groter is dan 2 of -2 (Agresti, 2007).

3.2 Studie II – Surveyonderzoek

In deze paragraaf worden de variabelen, methode, doelgroep, procedure en betrouwbaarheid per variabele besproken.

3.2.1 Variabelen

In deze paragraaf worden de onafhankelijke, afhankelijke en controlevariabelen besproken, zoals is te zien in Tabel 3. In dit onderzoek is het wel of niet zijn van een digital pioneer de onafhankelijke variabele. Leden van het transformatienetwerk zijn digital pioniers en iedereen buiten het netwerk is geen digital pioneer. De afhankelijke variabelen in dit onderzoek zijn de attitude ten aanzien van en de betrokkenheid bij de digitale transformatie van KLM. De attitude ten aanzien van de digitale transformatie wordt onderverdeeld in affectieve attitude, cognitieve attitude en conatieve attitude (Rosenberg et al., 1960). De betrokkenheid bij de digitale transformatie wordt onderverdeeld in affectieve betrokkenheid, continuïteitsbetrokkenheid en normatieve betrokkenheid (Meyer en Allen, 1991). Normatieve betrokkenheid wordt echter niet meegenomen in de resultaten van dit onderzoek aangezien deze vorm van betrokkenheid niet van invloed is op ‘discretionary behavior’ (Herscovitch en Meyer, 2002).

De controlevariabelen in dit onderzoek zijn geslacht, leeftijd, aantal dienstjaren, domein/afdeling, baan zekerheid, de mate van bekendheid met de digitale transformatie en de waargenomen impact van de digitale transformatie. KLM is op dit moment aan het reorganiseren en daarom is het belangrijk om baan zekerheid te meten, omdat dit van invloed kan zijn op de attitude en betrokkenheid van medewerkers. De betrokkenheid van medewerkers is essentieel bij ingrijpende organisatieveranderingen (Boonstra, 2000) en daarom is gekozen om de waargenomen impact van de digitale transformatie op organisatieniveau en op individueel niveau te meten.

3.2.2 Methode

De survey, in zijn geheel te zien in Bijlage 3, begon met een korte inleiding waarin respondenten werd uitgelegd dat deelname aan de survey strikt anoniem is, uit hoeveel vragen de survey bestaat en hoeveel tijd het in beslag neemt om de survey in te vullen. Respondenten werd gevraagd de survey volledig in te vullen, zodat de resultaten bruikbaar zijn voor het onderzoek. Aan het einde van de inleiding werd de respondent op voorhand bedankt voor zijn of haar deelname.

Vervolgens werden demografische gegevens bevraagd, zoals geslacht, leeftijd, aantal dienstjaren en het domein/afdeling waarin de respondent werkzaam is. Vervolgens werd de respondent gevraagd of hij of zij een digital pioneer, lid van het transformatienetwerk of lid is van een product team, waardoor er onderscheid gemaakt kon worden tussen digital pioniers en niet-digital pioniers. Het transformatienetwerk is relatief nieuw en niet iedere digital pioneer zou deze vraag correct kunnen beantwoorden wanneer er slechts ‘Ben je een digital pioneer?’ zou staan. Niet-digital pioniers kregen vervolgens een korte omschrijving van het Digital Transformation programma te lezen, zoals is te zien in Bijlage 3, zodat zij de benodigde informatie tot hun beschikking hadden om de survey verder in te vullen.

Vervolgens werden de respondenten gevraagd om op basis van een 5-puntsschaal aan te geven in hoeverre zij het eens waren met een aantal stellingen. Aan de hand van deze stellingen konden de

variabelen ‘betrokkenheid bij de digitale transformatie’, ‘attitude ten aanzien van de digitale transformatie’, ‘de mate waarin iemand op de hoogte is van de digitale transformatie’, ‘waargenomen impact van de digitale transformatie’ en ‘baanzekerheid’ gemeten worden.

Tabel 3. *Variabelen en sub-schalen*

Soort variabele	Variabelen en sub-schalen
Onafhankelijke variabele	<ul style="list-style-type: none"> - Lid transformatienetwerk <ul style="list-style-type: none"> a) Digital pioneer b) Niet-digital pioneer
Afhankelijke variabele	<ul style="list-style-type: none"> - Attitude ten aanzien van digitale transformatie <ul style="list-style-type: none"> a) Affectieve attitude b) Cognitieve attitude c) Conatieve attitude - Betrokkenheid bij digitale transformatie <ul style="list-style-type: none"> a) Affectieve betrokkenheid b) Continuïteitsbetrokkenheid
Controlevariabele	<ul style="list-style-type: none"> - Geslacht - Leeftijd - Aantal dienstjaren - Domein/afdeling - Baanzekerheid - Mate van bekendheid met digitale transformatie - Waargenomen impact van digitale transformatie <ul style="list-style-type: none"> a) Op organisatieniveau b) Op individueel niveau

Herscovitch en Meyer (2002) stellen dat de variabele ‘betrokkenheid’ bestaat uit affectieve betrokkenheid, continuïteitsbetrokkenheid en normatieve betrokkenheid. Normatieve betrokkenheid wordt niet meegenomen in de resultaten van dit onderzoek. In Tabel 4 worden een aantal voorbeeldstellingen weergegeven met betrekking tot affectieve betrokkenheid en

continuïteitsbetrokkenheid. In items met betrekking tot de betrokkenheid bij verandering wordt specifiek gerefereerd aan de digitale transformatie van KLM.

Tabel 4. Voorbeeldstellingen betrokkenheid

Variabele	Stelling
Affectieve betrokkenheid	KLM is beter af zonder de digitale transformatie
	Ik geloof in de waarde van de digitale transformatie
Continuïteitsbetrokkenheid	Ik voel druk om mee te doen met de digitale transformatie
	Het is te riskant om mij uit te spreken tegen de digitale transformatie

Dunham et al. (1989) stellen dat de variabele attitude onderverdeeld kan worden in cognitieve attitude, affectieve attitude en conatieve attitude. In Tabel 5 worden een aantal voorbeeldstellingen weergegeven met betrekking tot attitude. In stellingen met betrekking tot de attitude ten aanzien van verandering wordt niet specifiek gerefereerd aan de digitale transformatie, maar aan organisatieverandering in het algemeen.

Ten slotte werden respondenten bedankt voor het invullen van de survey. Respondenten werd de mogelijkheid geboden hun e-mailadres achter te laten wanneer zij geïnteresseerd waren in de resultaten van het onderzoek. Daarbij werd vermeld dat het achterlaten van een e-mailadres alleen gebruikt wordt voor het toesturen van de resultaten, waardoor de anonimiteit gewaarborgd blijft. Ook werd respondenten de mogelijkheid geboden om vragen en/of opmerkingen met betrekking tot het onderzoek achter te laten.

Er zijn controlevariabelen opgenomen in de survey. Zo werden digital pioneers gevraagd hoeveel OS-bijeenkomsten zij hebben bijgewoond. Naar mijn mening is er weinig verschil in betrokkenheid en attitude tussen digital pioneers die nog geen enkele OS-bijeenkomst hebben bijgewoond en niet-digital pioneers. Leden van het transformatienetwerk vormen de interventiegroep en niet-leden vormen de controlegroep. Daarnaast werden demografische vragen gesteld over geslacht, leeftijd, aantal dienstjaren en in welk domein/afdeling de respondent werkzaam is. Ook wordt de waargenomen impact van de digitale transformatie gemeten, zowel op organisatieniveau als op individueel niveau, aan de hand van vier stellingen (bijvoorbeeld: ‘Hoeveel impact heeft de digitale transformatie momenteel op KLM?’ en ‘Hoeveel impact heeft de digitale transformatie op uw huidige takenpakket/werkzaamheden?’). Ten slotte wordt de variabele ‘baanzekerheid’ gemeten aan de hand van twee stellingen (‘Door de digitale transformatie ben ik onzeker over mijn toekomst bij KLM’ en ‘Door de recente organisatieveranderingen ben ik onzeker over mijn baan’). De complete survey is te vinden in Bijlage 3.

Tabel 5. *Voorbeeldstellingen attitude*

Variabele	Stelling
Affectieve attitude	Ik hou niet van verandering
	Verandering frustreert mij
Cognitieve attitude	Verandering biedt de organisatie doorgaans voordelen
	Ik kijk uit naar veranderingen in mijn werk
Conatieve attitude	Ik word meestal gestimuleerd door verandering
	Verandering helpt mij beter te presteren

3.2.3 Doelgroep

Alle respondenten werken binnen het domein Finance van KLM. Aan dit onderzoek hebben 53 respondenten meegedaan, waarvan 43 respondenten de survey volledig hebben ingevuld. De overige 10 respondenten hebben slechts de eerste pagina van de survey ingevuld, waardoor de antwoorden op de stellingen met betrekking tot attitude, betrokkenheid, waargenomen impact, de mate waarin men op de hoogte is en baanzekerheid ontbreken. Daarom is deze groep niet meegenomen in de resultaten van dit onderzoek.

Tabel 6. *Toetsingsresultaat tussen condities*

Variabele	Toetsresultaat	<i>df</i>	<i>p</i>
Geslacht	$X^2 = .597$	1	> .05
Leeftijd	$F = 1.379$	1	> .05
Dienstjaren	$F = 3.641$	1	> .05
Domein/afdeling	$X^2 = 16.332$	12	> .05
Baanzekerheid (2 items)	$F = .276$ <hr/> $F = 2.150$	1	> .05

Van alle respondenten (N = 43) waren er 26 digital pioneer (60,5%) en 17 niet-digital pioneer (39,5%). Onder de respondenten waren 33 mannen (76,7%) en 10 vrouwen (23,3%). Zij waren gemiddeld 45 jaar oud (M = 44.53, SD = 10.647, max = 63, min = 25) en 18 jaar in dienst bij KLM (M = 18.30, SD = 13.121, min = 1, max = 47). De meerderheid van de respondenten werkt binnen

de afdelingen ‘Corporate Control’ (18,6%) en ‘Engineering & Maintenance’ (14%) en slechts enkelen werken binnen de afdelingen ‘Ground Services’ en ‘Inflight Services’ (beide 2,3%). In Tabel 6 is te zien dat er geen significante verschillen zijn tussen digital pioniers en niet-digital pioniers qua geslacht, leeftijd, aantal dienstjaren, domein/afdeling en baan zekerheid.

3.2.4 Procedure

Medewerkers van KLM zijn verspreid over de hele wereld. De meeste digital pioniers werken op Schiphol of in Amstelveen, maar niet-digital pioniers werken vaak ook in Frankrijk, Amerika of Singapore. Onder andere vanwege deze reden is gekozen om de survey online te verspreiden via de enquêtesoftware ‘SurveyMonkey’. Dit programma wordt vaak gebruikt binnen KLM en medewerkers zijn hier bekend mee.

3.2.5 Betrouwbaarheid per variabele

Voor de sub-schalen van de variabelen ‘betrokkenheid’, ‘attitude’, ‘waargenomen impact’ en ‘baan zekerheid’ is een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd, zoals is te zien in Tabel 7. Voor de betrouwbaarheidsanalyse worden de vuistregels van George en Mallery (2003) gebruikt: een Cronbach’s Alpha hoger dan 9 is uitstekend, hoger dan 8 is goed, hoger dan 7 acceptabel, hoger dan 6 is twijfelachtig, hoger dan 5 is slecht en lager dan 4 is onacceptabel. Variabelen met een Cronbach’s Alpha lager dan een 6 worden in dit onderzoek niet meegenomen. De sub-schalen voor de variabele baan zekerheid hadden gezamenlijk een Cronbach’s Alpha lager dan 6 en worden daarom apart geanalyseerd. Een overzicht van alle items is te vinden in Bijlage 2.

Tabel 7. Betrouwbaarheidsanalyse variabelen

Variabele	Cronbach’s Alpha
Betrokkenheid	
a) Affectieve betrokkenheid	.83
b) Continuïteitsbetrokkenheid	.67
Attitude	
c) Affectieve attitude	.74
d) Cognitieve attitude	.76
e) Conatieve attitude	.84
Waargenomen impact	
f) Organisatieniveau	.86
g) Individueel niveau	.78

3.3 Studie III – Interviews

In deze paragraaf worden het interviewschema, de respondenten, procedure en data-analyse besproken.

3.3.1 Interviewschema

Aan de hand van literatuuronderzoek zijn condities voor zelforganisatie en kenmerken van effectieve teams verzameld, zoals is beschreven in paragraaf 2.4. De condities en kenmerken worden in paragraaf 4.1 en 4.2 vergeleken met de resultaten uit studie I en II. Daar waar de condities en kenmerken onvoldoende met de resultaten vergeleken kunnen worden, wordt geprobeerd duidelijkheid te verschaffen door digital pioneers te interviewen. De resultaten van de interviews zijn te lezen in paragraaf 4.3. Er zijn drie interviews afgenomen met digital pioneers. De interviews waren semigestructureerd: een aantal vragen stond vooraf vast, maar in elk interview is doorgevraagd op specifieke antwoorden van de geïnterviewden. Het interviewschema zag er als volgt uit:

Interviewschema
Uit de survey is gebleken dat digital pioneers meer betrokken zijn bij en een betere attitude hebben ten aanzien van de digitale transformatie dan niet digital pioneers. Komt dit door het transformatienetwerk, heeft het transformatienetwerk dit versterkt of zijn digital pioneers van zichzelf gewoon meer betrokken bij en hebben zij een betere attitude ten aanzien van de digitale transformatie?
Wat vind je van de actiegerichtheid van het transformatienetwerk tijdens Open Space bijeenkomsten?
In hoeverre is KLM een organisatie waarin er ruimte is voor eigen initiatieven?
In hoeverre is er plaats binnen KLM, een sterk hiërarchische organisatie, voor 'licht leiderschap'?
Denk je dat het transformatienetwerk kan bijdragen aan het doorbreken van silo's?

3.3.2 Respondenten

Drie digital pioneers zijn benaderd voor de interviews en zij wilden graag deelnemen. Bij de selectie van de respondenten is rekening gehouden met de positie van een digital pioneer binnen KLM, hoeveel OS-bijeenkomsten een digital pioneer heeft bijgewoond en hoe uitgesproken een digital pioneer is tijdens OS-bijeenkomsten. Uiteindelijk zijn er 2 'financial controllers' en 1 manager geïnterviewd. De geïnterviewden hebben minstens twee OS-bijeenkomsten bijgewoond. Van de geïnterviewden waren er 2 vaak aan het woord tijdens OS-bijeenkomsten en 1 weinig.

In eerste instantie is het de bedoeling geweest om zowel digital pioniers als niet-digital pioniers te interviewen, maar het was erg lastig om drie niet-digital pioniers te interviewen aangezien veel van hen weinig of niets hebben met de digitale transformatie of in het buitenland werken. Vanwege deze redenen is ervoor gekozen om alleen digital pioniers te interviewen.

3.3.3 Procedure

De interviews zijn *face-to-face* afgenomen op het kantoor van de geïnterviewden. Allereerst werd het interview ingeleid met het doel van de interviews. Vervolgens werd de respondent gevraagd of het interview opgenomen mocht worden voor het transcriberen ervan. Hierbij werd aangegeven dat de anonimiteit van de respondenten gewaarborgd zou blijven. De respondenten gingen hier mee akkoord. Vervolgens werden aan de hand van het interviewschema vragen gesteld. De onderzoeker vroeg door wanneer hij dat nodig achtte. Ten slotte werd de geïnterviewden gevraagd of zij verder nog iets kwijt wilden en werden zij bedankt voor hun medewerking.

3.3.4 Data-analyse

De interviews zijn getranscribeerd, geanalyseerd en geïnterpreteerd. Relevante fragmenten zijn gebruikt, naast de resultaten uit het observatie- en surveyonderzoek, om te evalueren hoe zelforganiserend en effectief het huidige transformatienetwerk is en om antwoord te geven op de adviesvraag 'Hoe kan KLM transformatienetwerken inzetten, zodat de digitale transformatie zich na de officiële beëindiging van het Digital Transformation programma op een zelforganiserende manier door het bedrijf beweegt?' De gebruikte fragmenten zijn te zien in paragraaf 4.3. Het advies is te lezen in hoofdstuk 7. Het complete overzicht van de interviews is te lezen in Bijlage 4.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit het observatieonderzoek, het surveyonderzoek en de interviews gepresenteerd.

4.1 Studie I – Observatieonderzoek

In deze paragraaf worden de resultaten uit het observatieonderzoek gepresenteerd. De verschillende OS-bijeenkomsten verschillen van elkaar qua hoeveelheid aanwezigen, soort omgeving en besproken onderwerpen. Bij de OS-bijeenkomst van september waren er 11 aanwezigen, in oktober waren er 17 aanwezigen en in november waren er 25 aanwezigen. De OS-bijeenkomsten van september en oktober werden gehouden in een vergaderzaal en in november werd de OS-bijeenkomst gehouden in een open arena.

Tijdens de OS-bijeenkomst van september kwamen de onderwerpen ‘Contract & Billing’, ‘Employee of the Future’ en ‘KI-proces’ aan bod, in oktober de onderwerpen ‘Value Case’ en ‘Transformation Network Research’ en ten slotte in november de onderwerpen ‘API’s’, ‘Cash Machine’ en ‘Predictive VIR’. De OS-bijeenkomst van november was bijna volledig in het Engels en de andere OS-bijeenkomsten waren in het Nederlands. Twee onderwerpen tijdens de OS-bijeenkomst van september waren financieel-gerelateerd. Eén onderwerp tijdens de OS-bijeenkomsten van oktober en november was financieel-gerelateerd. De overige twee onderwerpen tijdens de OS-bijeenkomst van november waren digitaal-gerelateerd. Ten slotte was de vicepresident van het domein Finance, een erg belangrijke stakeholder, alleen tijdens de OS-bijeenkomst van november aanwezig.

In Tabel 8 wordt de frequentie, percentage en het residu van probleemgerichte, procedurele, socio-emotionele en actiegerichte interactie weergegeven ($\chi^2(6) = 18.386, p < .05$). Van alle interactie tijdens OS-bijeenkomsten was 74% probleemgericht. In 5% van de gevallen was interactie procedureel van aard, 7,9% van de interactie was socio-emotioneel en ten slotte was 13,1% van alle interactie actiegericht.

Tabel 8. *Frequentie, percentage en residu van soorten interactie*

	September	Oktober	November	Totaal
Probleemgericht	190 (71,2%) <u>-1.4</u>	121 (70,3%) <u>-1.3</u>	147 (81,7%) <u>2.8</u>	458 (74%)
Procedureel	21 (6,0%) <u>1.0</u>	13 (7,6%) <u>1.8</u>	2 (1,1%) <u>-2.8</u>	31 (5%)
Socio-emotioneel	30 (10,9%) <u>2.4</u>	15 (8,1%) <u>.1</u>	6 (3,3%) <u>-2.7</u>	49 (7,9%)
Actiegericht	30 (12,0%) <u>-.7</u>	22 (14,0%) <u>.4</u>	25 (13,9%) <u>.4</u>	81 (13,1%)
Totaal	267	172	180	619

Het residu in Tabel 8 ($\chi^2(6) = 18.386, p < .05$) laat zien waar afwijkende observaties zijn gedaan. Er werden meer socio-emotionele uitingen gedaan (*residu* = 2.4) tijdens de OS-bijeenkomst van september. Tijdens de OS-bijeenkomst van september werd er vaker actief geluisterd (“Zoals je al zei”), vaker een luchtige sfeer gecreëerd (“Anders krijg ik er alleen maar maagsferen van”) en werden mensen of bijdragen vaker geprezen (“Dat is goede feedback”). Tijdens de OS-bijeenkomst van november werden er meer probleemgerichte uitingen gedaan (*residu* = 2.8) dan tijdens andere OS-bijeenkomsten, maar minder procedurele (*residu* = -2.8) en socio-emotionele uitingen (*residu* = -2.7). Tijdens de OS-bijeenkomst van november werden er voornamelijk meer feitelijke vragen gesteld en ook meer antwoord gegeven, zoals in het volgende fragment:

Deelnemer 7	You want to confront them with the figures?
Presentator 1	No, it's not about the figures. But where we are in the process. We can only conceptualize once.

Naar mijn mening werden er tijdens de OS-bijeenkomst van november meer vragen gesteld vanwege het digitaal-gerelateerde karakter van de OS-bijeenkomst. Digital pioneers hebben over het algemeen minder kennis op het gebied van IT. Daarnaast werd er naar mijn mening meer antwoord gegeven op vragen vanwege de aanwezigheid van de vicepresident. De vicepresident zit qua hiërarchie hoger in de organisatie dan de andere aanwezigen en weet daarom beter wat zich afspeelt in de organisatie. Ook de grootte van de groep speelt naar mijn mening een rol. Des te groter de groep, des te meer kennis. Dit wordt ook wel collectieve kennis genoemd (Surowiecki, 2005). De grootte van de groep heeft naar mijn mening ook tot gevolg dat er minder socio-emotionele uitingen werden gedaan, want een grote groep maakt een bijeenkomst onpersoonlijker (Thompson, 2006). Het is dan lastiger om elkaar te complimenteren of een luchtige sfeer te creëren.

Tabel 9. Rol van voorzitters, presentatoren en deelnemers

	Voorzitter	Presentator	Digital pioneers	Totaal
Probleemgericht	76 (64,2%) <u>-2.7</u>	123 (76,4%) <u>.8</u>	259 (76,4%) <u>1.5</u>	458 (74%)
Procedureel	16 (13,3%) <u>4.7</u>	9 (5,6%) <u>.4</u>	6 (1,8%) <u>-4.1</u>	31 (5%)
Socio-emotioneel	17 (14,2%) <u>2.8</u>	15 (9,3%) <u>.8</u>	17 (5%) <u>-2.9</u>	49 (7,9%)
Actiegericht	10 (8,3%) <u>-1.7</u>	14 (8,7%) <u>-1.9</u>	57 (16,8%) <u>3.0</u>	81 (13,1%)
Totaal	119	161	339	619

Daarnaast is er gekeken naar de rol van voorzitters, presentatoren en deelnemers. Voorzitters zijn de initiatiefnemers van het transformatienetwerk en de OS-bijeenkomsten. Presentatoren zijn door de voorzitters uitgenodigd om een presentatie te geven tijdens de OS-bijeenkomsten. Zij kunnen zowel intern, binnen KLM of het transformatienetwerk, als extern zijn. Deelnemers zijn de digital pioneers. Uit het observatieonderzoek, zoals is te zien in Tabel 9 ($\chi^2(6) = 48.531, p < .01$), is gebleken dat voorzitters minder probleemgerichte uitingen ($residu = -2.7$), maar meer procedurele ($residu = 4.7$) en socio-emotionele uitingen ($residu = 2.8$) doen dan presentatoren en digital pioneers. Qua procedurele uitingen gaat het voornamelijk om doeloriëntatie (“Daar komen we zo meteen op terug”) en procedurele suggesties (“Laten we kijken naar de eerste resultaten”). Qua socio-emotionele uitingen gaat het voornamelijk om actief luisteren (“Je zei net al terecht”) en het creëren van een luchtige sfeer, zoals in het volgende fragment:

Voorzitter 1	Okay, volgens mij hebben we alle antwoorden. Als we naar rechts kijken: ‘Focus on knowledge’ versus ‘Focus on adaptive learning’. De meeste herkennen zich hierin dus?
---------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Voorzitter 2	Het zou gek zijn als het niet zo is, want dat heb ik net ingevuld, haha.
---------------------	--------------------------------------------------------------------------

Het feit dat voorzitters minder probleemgerichte en meer procedurele uitingen doen dan presentatoren en digital pioneers, kan naar mijn mening worden verklaard doordat voorzitters de initiatiefnemers zijn van het transformatienetwerk en de OS-bijeenkomsten. Zij regelen de locatie, nodigen mensen uit, kennen de meeste aanwezigen, bereiden de bijeenkomst voor en leiden de bijeenkomst. Omdat de nadruk van OS-bijeenkomsten ligt op de interactie tussen digital pioneers, proberen de voorzitters zich zo min mogelijk te mengen in discussies.

Presentatoren doen niet meer of minder specifieke uitingen dan voorzitters of digital pioneers. Daarentegen doen digital pioneers meer actiegerichte uitingen ($residu = 3.0$), maar minder procedurele ($residu = -4.1$) en socio-emotionele uitingen ($residu = -2.9$) dan voorzitters en presentatoren. Qua actiegerichte uitingen gaat het voornamelijk om het doen van suggesties (“You should use this system to predict revenue”). De OS-bijeenkomsten zijn bedoeld om digital pioneers met elkaar te laten praten over de digitale transformatie. Dit kan verklaren waarom digital pioneers meer actiegerichte uitingen doen dan voorzitters en presentatoren. Digital pioneers doen naar mijn mening, zoals eerder beschreven, minder procedurele uitingen omdat zij als publiek in de zaal zitten. Alles wordt voor hen geregeld. Het feit dat digital pioneers minder socio-emotionele uitingen doen, kan komen door het feit dat niet iedereen elkaar kent.

4.1.1 Probleemgerichte interactie

In Tabel 8 is te zien dat uitingen in 74% van de gevallen probleemgericht zijn. Probleemgerichte uitingen kunnen worden onderverdeeld in probleemgerichte, oplossingsgerichte en kennisgerichte uitingen, zoals is te zien in Tabel 10 ($\chi^2(4) = 26.864, p < .01$). Onder probleemgerichte uitingen valt het identificeren van problemen, het beschrijven van problemen of het benoemen van oorzaken en gevolgen van problemen. Dit gebeurde in 13,8% van de gevallen. Onder oplossingsgerichte uitingen valt het definiëren van doelstellingen, het identificeren van oplossingen, het beschrijven van oplossingen, het maken van bezwaar tegen oplossingen en het

benoemen van voor- en nadelen van oplossingen. Dit gebeurde in 14,1% van de gevallen. Onder kennisgerichte uitingen valt het stellen van vragen over de organisatie, het refereren naar specialisten, het vragen naar meningen en ervaringen, het geven van antwoord op vragen en het niet kunnen geven van antwoord op vragen. Dit gebeurde in 72,1% van de gevallen.

Tabel 10. *Frequentie, percentage en residu van probleemgerichte uitingen*

	September	Oktober	November	Totaal
Probleem	31 (15,9%) <u>1.1</u>	23 (19,0%) <u>1.9</u>	10 (6,9%) <u>-2.9</u>	64 (13,8%)
Oplossing	40 (21,2%) <u>3.7</u>	15 (11,6%) <u>-.9</u>	10 (6,9%) <u>-3.0</u>	65 (14,1%)
Kennis	119 (63,0%) <u>-3.7</u>	84 (69,4%) <u>-.8</u>	126 (86,2%) <u>4.6</u>	329 (72,1%)
Totaal	190	122	146	458

In Tabel 10 ($\chi^2(4) = 26.864, p < .01$) is te zien dat probleemgerichte uitingen tijdens de OS-bijeenkomst van november minder voorkwamen (*residu* = -2.9). Daarnaast is te zien dat oplossingsgerichte uitingen vaker voorkwamen tijdens de OS-bijeenkomst van september (*residu* = 3.7), maar minder in november (*residu* = -3.0). Tijdens de OS-bijeenkomst van september werden er meer doelstellingen gedefinieerd (“Ik wil deze sessie gebruiken om feedback te krijgen, vervolgens willen wij starten met de pilotfase en dan begin volgend jaar gaan we uitbreiden binnen heel KLM”) en oplossingen geïdentificeerd (“Dat kan met een e-mailintegratie”). Dit kan komen doordat er tijdens de OS-bijeenkomst van september concrete en financieel-gerelateerde processen, waarbij men tegen een aantal problemen was aangelopen, werden gepresenteerd. Deelnemers konden hierdoor oplossingen identificeren en presentatoren konden aangeven waarom zij wel of niet aan een bepaalde oplossing hadden gedacht, maar waarom ervoor is gekozen om niet door te gaan met deze oplossing, zoals in het volgende fragment:

Deelnemer 7 En dat kun je bij je leverancier neerleggen, want die heeft het systeem verkocht en die kan ook uitleggen hoe je integreert met andere pakketten.

Presentator 1 Ik ben het er ook mee eens, maar er is voor gekozen om dit niet in het eerste stadium mee te nemen, maar ik snap het helemaal, zeker.

Ten slotte valt op dat kennisgerichte uitingen vaker voorkwamen tijdens de OS-bijeenkomst van november (*residu* = 4.6), maar minder in september (*residu* = -3.7). Zoals eerder vermeld werden er tijdens de OS-bijeenkomst van november meer vragen gesteld en meer antwoorden gegeven dan

tijdens de andere OS-bijeenkomsten. Oorzaken hiervoor kunnen het digitaal-gerelateerde karakter van de OS-bijeenkomst zijn, de aanwezigheid van de vicepresident of de grootte van de groep aanwezigen.

Tabel 11. *Frequentie en percentage voltooiingsfase vragen/problemen*

	September	Oktober	November	Totaal
Geen respons	9 (10,7%)	11 (18,6%)	2 (3,8%)	22 (11,3%)
Wel respons, geen antwoord of oplossing	25 (29,8%)	10 (16,9%)	15 (28,8%)	50 (25,6%)
Antwoord of oplossing	50 (59,5%)	38 (64,4%)	35 (67,3%)	123 (63,1%)
Totaal	84	59	52	195

Naast de frequentie, percentage en het residu van probleemgerichte uitingen is er ook gekeken naar de voltooiingsfase van vragen en problemen. De vraag die hierin centraal staat is ‘In hoeverre worden vragen beantwoord en problemen opgelost?’ De voltooiingsfase van vragen en problemen bleek niet significant te zijn ($\chi^2(4) = 8.242, p = .083$). Desalniettemin is het interessant om te kijken hoe vaak vragen en problemen de verschillende fasen van voltooiing hebben bereikt (‘Geen respons’, ‘Wel respons, maar geen antwoord of oplossing’, ‘Antwoord of oplossing’), zoals is te zien in Tabel 11. Omdat er geen significant verschil is gevonden, wordt het residu niet weergegeven. In 63,1% van de gevallen wordt er een antwoord op een vraag of een oplossing voor een probleem gegeven. In 11,3% van de gevallen is er geen respons op een vraag of probleem. In 25,6% van de gevallen wordt er wel gereageerd op een vraag of probleem, maar niet met een antwoord of een oplossing, zoals in het volgende fragment:

Deelnemer 1	Is het een lonend perspectief om die kant op te gaan?
Presentator 2	Ja, dat is een tweede vraag. Zijn dit allemaal goede ontwikkelingen?
Deelnemer 1	Ja, inderdaad. Hoe voel je je hierbij of vind je het echt waardeloos?
Presentator 2	Ja, dat is een goede vraag. Dit was meer een <i>self-assessment</i> , maar bij sommige zaken ontkomen we er gewoon niet aan. Je kunt er wel iets van vinden, maar ik denk gewoon dat het gaat gebeuren. En sommige dingen gaan volgens mij heel snel. We gaan verhuizen naar een nieuwe plek, dus dan krijgen we waarschijnlijk ook nieuwe werkplekken. Eigenlijk ontkom je er gewoon niet aan. Dat is mijn conclusie.

4.1.2 Procedurele interactie

In Tabel 8 is te zien dat uitingen in 5% van de gevallen procedureel van aard zijn. Hierin ($\chi^2 (12) = 38.949, p < .01$) gaat het in 32,3% van de gevallen om verduidelijking (“Kun je daar iets specifieker over zijn?”), in 29% van de gevallen om doeloriëntatie (“Ik denk dat dit ook heel erg goed aansluit op de volgende stelling”) en in 19,4% om een procedurele suggestie (“Dus ik zou jullie willen vragen om je telefoon erbij te pakken”). In de OS-bijeenkomst van november werd er meer aan tijdmanagement gedaan (*residu* = 5.7) dan tijdens de andere OS-bijeenkomsten. Een van de presentaties tijdens deze bijeenkomst liep erg uit, waardoor er voor de andere presentaties minder tijd overbleef. De voorzitters hebben geprobeerd om tijd in te halen door aan tijdmanagement te doen. Niet of nauwelijks kwam het voor dat er tijdens OS-bijeenkomsten werd samengevat (6,5%) of prioriteiten werden gesteld (3,2%). Alle procedurele uitingen tijdens OS-bijeenkomsten waren positief.

4.1.3 Socio-emotionele interactie

In Tabel 8 is te zien dat uitingen in 7,9% van de gevallen socio-emotioneel van aard zijn. Hierin ($\chi^2 (16) = 33.402, p < .01$) wordt er in 24,5% van de gevallen iemand of een bijdrage van iemand geprezen (“Een goede meenemer, absoluut”) en in 26,5% van de gevallen gaat het om het creëren van een luchtige sfeer, zoals in het volgende fragment:

Presentator 1	Klanten eisen steeds vaker dat ze een onderbouwing krijgen van wat ze gefactureerd krijgen.
----------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------

Voorzitter 2	Klinkt logisch, haha.
---------------------	-----------------------

Tijdens de OS-bijeenkomst van september werd er vaker actief geluisterd (*residu* = 2.3). Digital pioneers hebben voornamelijk meer kennis van financieel-gerelateerde onderwerpen dan van digitaal-gerelateerde onderwerpen. Hierdoor konden zij vaker refereren aan uitspraken van anderen tijdens de OS-bijeenkomst van september. Het kwam niet of nauwelijks voor dat deelname van anderen werd gestimuleerd (2%) of ondersteuning werd aangeboden (2%). Alle socio-emotionele uitingen tijdens OS-bijeenkomsten waren positief.

4.1.4 Actiegerichte interactie

In Tabel 8 is te zien dat uitingen in 13,1% van de gevallen actiegericht van aard zijn. Hierin ($\chi^2 (10) = 19.667, p < .05$) ging het in 70,4% van de gevallen om het doen van een suggestie (“We should not only focus on E&M Master Data, but we should sync with the rest of the company”). In 13,6% van de gevallen werd er interesse in verandering kenbaar gemaakt (“Dat zijn allemaal hele interessante voorbeelden en initiatieven en dat is ook de kant waar we uiteindelijk naartoe willen”), in 7,4% van de gevallen werd er persoonlijke verantwoordelijkheid genomen (“Daar zullen wij als controlling ook zelf stappen in moeten maken”) en ten slotte werd er in 6,2% van de gevallen een actie gepland (“I think this is also a good next step to take. We had a good dialogue on this topic so let’s take the next steps to think about how to organize ourselves. Maybe we can discuss this topic in the next Open Space”). In de OS-bijeenkomst van september werd er meer interesse in verandering kenbaar gemaakt (*residu* = 2). Tijdens de OS-bijeenkomst van oktober werd er meer

persoonlijke verantwoordelijkheid genomen (*residu* = 2.1) en tijdens de OS-bijeenkomst van november werden er meer suggesties gedaan (*residu* = 2.4).

Naar mijn mening werd er tijdens de OS-bijeenkomst van oktober meer persoonlijke verantwoordelijkheid genomen omdat er een presentatie werd gegeven over het transformatienetwerk. Daarin werden digital pioniers stellingen voorgelegd met betrekking tot gedrag en attitude. De digital pioniers moesten hierdoor wel meer naar zichzelf kijken dan tijdens andere presentaties en daardoor namen zij ook meer persoonlijke verantwoordelijkheid tijdens deze OS-bijeenkomsten.

Tabel 12. Frequentie, percentage en het residu van voltooiingsfase suggesties

	September	Oktober	November	Totaal
Geen respons	4 (25%) <u>-1.2</u>	8 (53,3%) <u>1.5</u>	9 (36%) <u>-.2</u>	21 (37,5%)
Afgewezen suggestie	1 (6,3%) <u>-1.6</u>	1 (6,7%) <u>-1.5</u>	9 (36%) <u>2.8</u>	11 (19,6%)
Goedgekeurde suggestie, maar geen actie	9 (56,3%) <u>2</u>	6 (40%) <u>.4</u>	5 (20%) <u>-2.2</u>	20 (35,7%)
Actie ondernomen	2 (12,5%) <u>1</u>	0 - <u>-1.3</u>	2 (8%) <u>.2</u>	4 (7,1%)
Totaal	16	15	25	56

Naast de frequentie, percentage en het residu van actiegerichte uitingen is er ook gekeken naar de voltooiingsfase van suggesties, zoals is te zien in Tabel 12 ($\chi^2(6) = 13.272, p < .05$). De vraag die hierin centraal staat is 'In hoeverre worden suggesties omgezet in een actie?' Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen suggesties waarop geen respons is, suggesties die worden afgewezen, suggesties die worden goedgekeurd zonder dat daar een actie aan wordt verbonden en suggesties waarop actie wordt ondernomen. Op 37,5% van de suggesties is geen respons en in 35,7% van de gevallen wordt de suggestie goedgekeurd zonder dat daar een actie aan wordt verbonden. In 19,6% van de gevallen worden suggesties afgewezen en op 7,1% van de suggesties wordt wel actie ondernomen, zoals in het volgende fragment:

Deelnemer 2	Volgens mij komen wij nog een keer langs.
Presentator 1	Dat is goed, kom maar.

Tijdens de OS-bijeenkomst van november werden er meer suggesties afgewezen (*residu* = 2.8) dan tijdens andere OS-bijeenkomsten. Dit kan komen doordat er tijdens de OS-bijeenkomst van november gewoonweg meer suggesties werden gedaan of vanwege het feit dat digital pioniers digitaal-gerelateerde suggesties deden. Deze suggesties werden vervolgens vaak afgewezen door de aanwezige IT-medewerkers. Ook de aanwezigheid van de vicepresident kan hierop van invloed zijn. Met zijn kennis over de organisatie kan hij beter bepalen of suggesties goed zijn of niet. Een voorbeeld hiervan is:

Deelnemer 7	We could start with a small badge. That's how we started. We thought we weren't ready for it either.
--------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------

Vicepresident	I would love to say that's the case within KLM, but it's not.
----------------------	---------------------------------------------------------------

Conclusie

De uitingen tijdens OS-bijeenkomsten waren voornamelijk probleemgericht (74%). Het aantal actiegericht uitingen was matig (13,1%) en er werden weinig procedurele (5%) en socio-emotionele uitingen (7,9%) gedaan. Op 37,5% van de suggesties is geen respons en in 35,7% van de gevallen wordt de suggestie goedgekeurd zonder dat daar een actie aan wordt verbonden. In 19,6% van de gevallen worden suggesties afgewezen en op 7,1% van de suggesties wordt wel actie ondernomen.

Een aantal geobserveerde uitingen week af van het verwachte aantal uitingen. Zo werden er tijdens de OS-bijeenkomst van september bijvoorbeeld meer socio-emotionele uitingen gedaan. Dit kan komen doordat digital pioniers vooralsnog meer kennis hebben van financieel-gerelateerde onderwerpen dan van digitaal-gerelateerde onderwerpen. Hierdoor kunnen zij vaker refereren aan uitspraken van anderen wanneer de onderwerpen financieel-gerelateerd zijn. Tijdens de OS-bijeenkomst van oktober zijn geen afwijkende observaties gedaan ten aanzien van het verwachte aantal uitingen. Tijdens de OS-bijeenkomst van november werden er meer probleemgerichte uitingen gedaan. Oorzaken hiervoor kunnen het digitaal-gerelateerde karakter van de OS-bijeenkomst, de aanwezigheid van de vicepresident of de grootte van de groep zijn.

4.2 Studie II – Surveyonderzoek

In deze paragraaf worden de resultaten van het surveyonderzoek gepresenteerd. Om te kijken of digital pioneers een betere attitude hebben ten aanzien van de digitale transformatie van KLM is een One-Way ANOVA-toets uitgevoerd, zoals is te zien in Tabel 13. Hieruit blijkt dat digital pioneers hoger scoren ($M = 1.62$, $SD = .45$) qua affectieve attitude dan niet-digital pioneers ($M = 2.02$, $SD = .58$), $F(1,41) = 6.761$, $p < .05$. De stellingen met betrekking tot affectieve attitude zijn negatief gesteld ('Ik hou niet van verandering') en daarom houdt een lager gemiddelde een hogere score in. Daarnaast scoren digital pioneers hoger ($M = 4.41$, $SD = .48$) qua cognitieve attitude dan niet-digital pioneers ($M = 3.91$, $SD = .49$), $F(1,41) = 10.909$, $p < .01$. Ten slotte scoren digital pioneers hoger ($M = 4.25$, $SD = .52$) qua conatieve attitude dan niet-digital pioneers ($M = 3.80$, $SD = .63$), $F(1,41) = 6.554$, $p < .05$. Hypothesen 1a, 1b en 1c worden aangenomen.

Tabel 13. *Attitude ten aanzien van digitale transformatie*

Variabele	Digital pioneer	Gemiddelde en standaarddeviatie (5-puntsschaal)	F	df	p
Affectieve attitude	Ja	1.62 (SD = .45)	6.761	(1, 41)	< .05
	Nee	2.02 (SD = .58)			
Cognitieve attitude	Ja	4.41 (SD = .48)	10.909	(1, 41)	< .01
	Nee	3.91 (SD = .49)			
Conatieve attitude	Ja	4.25 (SD = .52)	6.554	(1, 41)	< .05
	Nee	3.80 (SD = .63)			

Om te kijken of digital pioneers meer betrokken zijn bij de digitale transformatie van KLM is eveneens een One-Way ANOVA-toets uitgevoerd, zoals is te zien in Tabel 14. Hieruit blijkt dat digital pioneers hoger scoren ($M = 4.75$, $SD = .31$) qua affectieve betrokkenheid dan niet-digital pioneers ($M = 4.34$, $SD = .64$), $F(1,41) = 7.832$, $p < .01$. Qua continuïteitsbetrokkenheid is er geen significant verschil gevonden ($F(1,41) = 1.767$, $p = .19$) tussen digital pioneers en niet-digital pioneers. Hypothese 3a wordt aangenomen. Hypothese 3b wordt niet ondersteund.

Tabel 14. *Betrokkenheid bij digitale transformatie*

Variabele	Digital pioneer	Gemiddelde en standaarddeviatie (5-puntsschaal)	F	df	p
Affectieve betrokkenheid	Ja	4.75 (SD = .31)	7.832	(1, 41)	< .01
	Nee	4.34 (SD = .64)			
Continuïteitsbetrokkenheid	Ja	1.81 (SD = .74)	1.767	(1, 41)	.19
	Nee	2.10 (SD = .66)			

Om te kijken of digital pioneers vinden dat de digitale transformatie meer impact heeft op organisatieniveau en op individueel niveau, is ook een One-Way ANOVA-toets uitgevoerd, zoals

is te zien in Tabel 15. Er is geen significant verschil gevonden voor de waargenomen impact op organisatieniveau, op KLM ($F(1,41) = 1.192, p = .28$) en op het domein Finance ($F(1,41) = 1.895, p = .18$). Er is daarentegen wel een significant verschil gevonden voor de waargenomen impact op individueel niveau. Digital pioneers scoren hoger ($M = 4.08, SD = 1.13$) qua waargenomen impact op huidige werkzaamheden dan niet-digital pioneers ($M = 3.00, SD = 1.12$), $F(1,41) = 9.427, p < .01$. Daarnaast scoren digital pioneers hoger ($M = 5.15, SD = .68$) qua waargenomen impact op toekomstige werkzaamheden dan niet-digital pioneers ($M = 4.18, SD = 1.55$), $F(1,41) = 8.075, p < .01$. Hypothese 4a wordt niet ondersteund. Hypothese 4b wordt aangenomen.

Tabel 15. *Waargenomen impact van digitale transformatie*

Variabele	Digital pioneer	Gemiddelde (6-puntsschaal)	F	df	p
Impact op KLM (organisatieniveau)	Ja Nee	4.27 (SD = .87) 3.94 (SD = 1.09)	1.192	(1, 41)	.28
Impact op Finance (organisatieniveau)	Ja Nee	4.04 (SD = .92) 3.59 (SD = 1.23)	1.895	(1, 41)	.18
Impact op huidige werkzaamheden (individueel niveau)	Ja Nee	4.08 (SD = 1.13) 3.00 (SD = 1.12)	9.427	(1, 41)	< .01
Impact op toekomstige werkzaamheden (individueel niveau)	Ja Nee	5.15 (SD = .68) 4.18 (SD = 1.55)	8.075	(1, 41)	< .01

Ten slotte is er een One-Way ANOVA-toets uitgevoerd om baanonzekerheid en de mate waarin men op de hoogte is van de digitale transformatie te meten, zoals is te zien in Tabel 16. Er is geen significant verschil gevonden voor baanonzekerheid door de digitale transformatie ($F(1,41) = 3.134, p = .08$) of baanonzekerheid door organisatieverandering in het algemeen ($F(1,41) = 4.98, p = .48$). Wel zijn digital pioneers beter op de hoogte ($M = 7.50, SD = 1.30$) van de digitale transformatie van KLM dan niet-digital pioneers ($M = 4.65, SD = 2.03$), $F(1, 41) = 31.649, p < .01$. Hypothese 5 wordt niet ondersteund. Hypothese 2 wordt aangenomen.

Tabel 16. *Baanonzekerheid en op de hoogte van digitale transformatie*

Variabele	Digital pioneer	Gemiddelde (schaal van 1 tot 10)	F	df	p
Baanonzekerheid door digitale transformatie	Ja Nee	1.62 (SD = .80) 2.12 (SD = 1.05)	3.134	(1, 41)	.08
Baanonzekerheid door organisatieveranderingen	Ja Nee	2.16 (SD = 1.11) 2.41 (SD = 1.18)	.498	(1, 41)	.48
Op de hoogte van de digitale transformatie	Ja Nee	7.50 (SD = 1.30) 4.65 (SD = 2.03)	31.649	(1, 41)	< .01

Conclusie

Digital pioneers hebben een betere attitude ten aanzien van de digitale transformatie dan niet-digital pioneers. Qua affectieve, cognitieve en conatieve attitude scores digital pioneers hoger dan niet-digital pioneers. Daarnaast zijn digital pioneers meer affectief betrokken bij de digitale transformatie dan niet-digital pioneers, maar qua continuïteitsbetrokkenheid is er geen verschil gevonden. Eveneens vinden digital pioneers dat de digitale transformatie meer impact heeft op individueel niveau dan niet-digital pioneers, maar op organisatieniveau is er geen verschil gevonden. Ten slotte is er geen verschil op het gebied van baanonzekerheid tussen digital pioneers en niet-digital pioneers, maar digital pioneers zijn wel beter op de hoogte van de digitale transformatie dan niet-digital pioneers.

4.3 Studie III – Interviews

In deze paragraaf worden de resultaten uit de interviews gepresenteerd. Daar waar resultaten uit het observatie- en surveyonderzoek meer verduidelijking behoeven, is gebruik gemaakt van interviews. In combinatie met het observatie- en surveyonderzoek wordt in hoofdstuk 7 geëvalueerd in hoeverre het huidige transformatienetwerk zelf-organiserend en effectief is en wordt antwoord gegeven op de adviesvraag ‘Hoe kan KLM transformatienetwerken inzetten, zodat de digitale transformatie zich na de officiële beëindiging van het Digital Transformation programma op een zelforganiserende manier door het bedrijf beweegt? Nu zullen de thema’s ‘Intrinsieke motivatie’, ‘Autonomie’, ‘Actiegerichtheid’, ‘Eigen initiatieven’ en ‘Licht leiderschap’ worden besproken.

Intrinsieke motivatie

Zelforganisatie is een vorm van sociaal ondernemen dat wordt gekenmerkt door intrinsieke motivatie (Huygen et al., 2012), waarbij het initiatief om projecten te starten bij de leden van het systeem ligt en niet bij het management van een organisatie (Boonstra en Boelen, 2011). Uit het surveyonderzoek is gebleken dat digital pioniers meer intrinsiek gemotiveerd zijn (affectieve betrokkenheid) dan niet-digital pioniers. In de interviews is digital pioniers daarom gevraagd of zij van zichzelf meer intrinsiek gemotiveerd zijn om bij te dragen aan de digitale transformatie, of zij meer intrinsiek gemotiveerd zijn doordat zij deel uitmaken van het transformatienetwerk of dat het een combinatie van beide is. De respondenten zeiden hierover het volgende:

Respondent 1	Ik denk dat het een combinatie is. Mensen hebben zichzelf aangemeld of zijn gevraagd omdat zij al bezig waren met het stroomlijnen van processen. Dus het zijn mensen die affiniteit hebben met de digitale transformatie, maar door het transformatienetwerk hoor je wel meer wat er leeft. Andere collega's zijn niet op de hoogte van de digitale transformatie.
---------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Respondent 2	Ik denk dat het een combinatie is. Het idee dat we inefficiënte processen willen weghalen door middel van digitalisering is iets waar ik al tientallen jaren mee bezig ben. Dus het heeft zeker mijn interesse om daarover mee te denken en mee te praten. Dus als zo'n transformatienetwerk komt, ben je hartstikke enthousiast om daaraan mee te doen.
---------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Respondent 3	Ik denk dat het uit mezelf komt. Als ik de krant lees of met vrienden praat over werk, dan ben ik vaker geneigd om me te interesseren voor onderwerpen die bij digitalisering aan bod komen. Mijn persoonlijke interesse voor vernieuwing en procesverbetering is groot, en tegenwoordig is dat digitaal.
---------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Digital pioniers zijn vanuit zichzelf intrinsiek gemotiveerd om bij te dragen aan de digitale transformatie. Volgens de respondenten is het transformatienetwerk niet direct van invloed op de intrinsieke motivatie, maar maakt het transformatienetwerk hen meer enthousiast en zorgt het transformatienetwerk dat men beter op de hoogte is van de digitale transformatie dan niet-digital pioniers.

Autonomie

Zelforganisatie kenmerkt zich door een grote mate van zelfstandigheid. Zelforganisatie komt op eigen initiatief tot stand en krijgt vorm zonder centrale regie (Huygen et al., 2012). Respondenten werd gevraagd of er ruimte is binnen KLM voor eigen initiatieven, omdat dit een organisatieconditie is voor zelforganisatie. Over de individuele behoefte aan autonomie is echter geen vraag gesteld tijdens de interviews. Desalniettemin ging respondent 1 dieper in op de behoefte van medewerkers aan autonomie en zei hierover het volgende:

Respondent 1 Dat (behoefte aan autonomie) verschilt heel erg per persoon. Ik heb collega's die al 25 jaar op dezelfde plek zitten en die hebben niet echt de behoefte om dingen aan te pakken. Terwijl andere mensen, vooral jongeren, hier wel heel erg de behoefte aan hebben. Het hangt ook wel van het niveau af: mensen laag in de organisatie blijven graag doen wat ze al jaren doen en mensen hoger in de organisatie zijn vaker bereid om dingen te veranderen. Ja, ik denk dat de mensen die niet willen veranderen geen digital pionier kunnen zijn. Die blijven doen wat ze doen. Digital pioniers moeten juist met ideeën komen en ze uitvoeren. Dat is ook wel de uitdaging voor KLM: ze moeten wel goede, jonge mensen binnen blijven halen.

De behoefte aan autonomie heeft volgens deze respondent te maken met het aantal jaren dat een medewerker dezelfde functie uitoefent en de positie die een medewerker heeft binnen de organisatie. Medewerkers die al 25 jaar op dezelfde plek zitten hebben waarschijnlijk minder behoefte aan autonomie dan medewerkers die continu op zoek zijn naar nieuwe uitdagingen. Daarnaast heeft de behoefte aan autonomie volgens deze respondent te maken met de positie in de organisatie. Medewerkers hoger in de organisatie hebben meer behoefte aan autonomie omdat zij telkens bezig zijn om processen te stroomlijnen.

Actiegerichte interactie

Actiegerichte interactie staat voor proactief gedrag (Frese, Garst en Fay, 2007) en heeft een positieve invloed op zowel individueel succes als teamsucces (Gollwitzer en Sheeran, 2006). Uit het observatieonderzoek blijkt dat de interactie tijdens OS-bijeenkomsten in 13,1% van de gevallen actiegericht is en dat op 7,1% van de gevallen een actie wordt ondernomen op een suggestie. Respondenten werd gevraagd wat zij van de actiegerichtheid van OS-bijeenkomsten vinden. Zij zeiden hierover het volgende:

Respondent 1 De OS-bijeenkomsten waar ik ben geweest waren redelijk concreet. Dat motiveert wel. Maar het moet wel meer gebeuren. Het blijft nog een project of een idee van een paar mensen.

Respondent 2 We moeten niet blijven consumeren omdat het zo leuk is om eens per maand een paar leuke verhalen te horen, maar het moet uit de groep komen om steeds met nieuwe dingen te komen waar we aan kunnen gaan werken. En we moeten ook meer met de buitenwereld gaan doen. Er zijn heel veel bedrijven buiten KLM die expert zijn op het gebied van dat wat wij nodig hebben.

Respondent 3 We hebben nog niet heel veel initiatieven die worden ingebracht. Dus we moeten meer inbrengen en meer vragen. Waar we over na moeten denken is hoe kunnen we hulp krijgen van anderen, want ik heb geen tijd om iets anders erbij te doen en zo groot is de groep digital pioneers niet.

De actiegerichtheid van OS-bijeenkomsten kan volgens de respondenten verbeterd worden. De projecten die worden opgestart vanuit de OS-bijeenkomsten zijn aanwezig, maar slechts voor een selecte groep digital pioneers. Er moet een betere balans gevonden worden tussen vraag en aanbod. De ene digital pioneer heeft geen tijd meer over, terwijl anderen wachten tot er een project voorbijkomt waaraan zij willen of kunnen meewerken. Het aantal initiatieven kan volgens de respondenten ook verhoogd worden. De OS-bijeenkomsten moeten niet slechts draaien om het consumeren van informatie, maar ook om het inbrengen van nieuwe ideeën en het creëren van nieuwe digitale oplossingen.

Eigen initiatieven

Volgens Huygen et al. (2012) leidt de aanwezigheid van ruimte en creativiteit tot spontane initiatieven die zich op een zelforganiserende manier ontwikkelen. Kleinschalige initiatieven kunnen uitgroeien tot iets groters en het initiatief ligt bij betrokken medewerkers of teams (Bootsma en Lechner, 2002). Respondenten werd gevraagd of er ruimte is binnen KLM voor eigen initiatieven. Zij zeiden hierover het volgende:

Respondent 1 In mijn omgeving heb ik die ruimte zeer zeker. Ik word heel erg vrijgelaten om dingen zelf te ontwikkelen en ik hou me ook bezig met het stroomlijnen van processen. Ik heb eigenlijk volledig die ruimte. Maar bij sommige onderwerpen vind ik het lastig om daar, vanuit mijn expertise, concrete invulling aan te geven.

Respondent 2 Ik heb ervaren dat die ruimte er wel is. Je moet er wel ongelooflijk hard voor werken in het overtuigen en netwerken om op het hoogste niveau je support te krijgen, maar als je dat voor elkaar krijgt kan het hard gaan.

Respondent 3 Dat is er zeker, maar ik doe er al zoveel naast dat ik geen tijd meer over heb. Dus hoe meer initiatieven we in het transformatienetwerk pompen, hoe overvoller mijn agenda wordt. Er moeten dus of meer digital pioneers bij of de andere digital pioneers moeten meer oppakken.

Er is binnen KLM voldoende ruimte voor eigen initiatieven. Medewerkers worden erg vrijgelaten om bepaalde producten of diensten te ontwikkelen of processen te stroomlijnen. Wel moet er hard gewerkt worden om support te krijgen vanuit hoger management. Wanneer dit gerealiseerd is, kan het hard gaan volgens respondent 2.

Licht leiderschap

Zelfs zelforganisatie behoeft enige vorm van organisatie (Huygen et al., 2012). Zelforganisatie kenmerkt zich door het zoeken naar en ontwikkelen van samenhang en verbindingen. De leider is echter niet aangewezen of benoemd, maar verdient de rol van leider omdat hij of zij empathie met ondernemerschap weet te combineren (Boutellier, 2011). Dit wordt ook wel licht leiderschap genoemd. Respondenten werd gevraagd of er ruimte is binnen KLM voor licht leiderschap. Zij zeiden hierover het volgende:

Respondent 1	KLM is hiërarchisch ingericht met die verzuiling en die afdelingen, maar mensen hebben wel de vrijheid om in een project te stappen. Dus ik zie het (licht leiderschap) in een project dat start vanuit het netwerk wel voor me. Daarbinnen is er wel ruimte, maar binnen de bestaande organisatiestructuur niet. KLM is geen moderne organisatie.
---------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Respondent 2	Ja, daar is wel ruimte voor, alleen moeten we de medewerking vanuit de hoogste geledingen wel goed regelen. Wanneer je een belangrijke stakeholder niet betreft, bewust of onbewust, dan wordt het gewoon heel erg lastig. Hierdoor kunnen mooie initiatieven de nek omgedraaid worden.
---------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Respondent 3	Dat weet ik niet. Ik denk wel dat het project sneller gaat als niet de hoogste baas de leiding heeft, want het is heel vervelend als de 'leider' er bijna nooit is. En de hoogste baas heeft een hele drukke agenda. Ik denk dat het beter is om zo'n iemand (manager) sponsor te maken, want soms heb je iemand hoog in de organisatie nodig om iets voor elkaar te krijgen. Maar als het gaat om focus, betrokkenheid en aanwezigheid, dan moet je niet de hoogste baas laten leiden, maar de beste leider.
---------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

De meningen over de aanwezigheid van ruimte voor licht leiderschap binnen KLM zijn verdeeld. KLM is een hiërarchische organisatie met veel verzuiling en politiek. Waar de respondenten het wel over eens zijn is dat licht leiderschap mogelijk is binnen het transformatienetwerk, mits de medewerking vanuit hoger management goed geregeld is. Dit kan bijvoorbeeld door een manager sponsor te maken van een project. Een sponsor is alleen intensief betrokken tijdens de startfase van een project en wanneer het team tegen problemen aanloopt waarbij mandaat vereist is. Voor de rest is een sponsor passief betrokken.

Uit de interviews met de respondenten werden nog een aantal andere interessante bevindingen gedaan. Zo blijkt dat de respondenten een rol zien weggelegd voor het transformatienetwerk bij

het doorbreken van silo's en het creëren van overzicht binnen KLM. Deze bevindingen worden hieronder kort besproken aan de hand van fragmenten uit de interviews.

Doorbreken van silo's

Er wordt binnen KLM veel gewerkt binnen domeinen of afdelingen. Hierdoor worden projecten vaak tegelijkertijd op verschillende plekken opgestart in de organisatie. Buiten een domein of afdeling denken en werken wordt binnen KLM ook wel het doorbreken van silo's genoemd. Respondenten werd gevraagd of het transformatienetwerk kan bijdragen aan het doorbreken van silo's. Zij zeiden hierover het volgende:

Respondent 1 Ja, ik had dat zelf nooit zo bedacht. Je denkt snel dat een initiatief bij een geïnstitutionaliseerde afdeling hoort, maar ik denk dat het transformatienetwerk deze rol ook prima op zich kan nemen. Je ziet dat er de laatste tien jaar op corporate niveau weinig van dat soort projecten (ontwikkelen van digitale hulpmiddelen) hebben plaatsgevonden en iedereen is het zelf allemaal gaan uitvinden. Maar daarom vind ik dat het transformatienetwerk dit heel goed over kan nemen.

Respondent 2 Ja, je hebt digital pioneers nodig of mensen die het woord verspreiden. Dat moeten wel de juiste mensen zijn die het voelen, maar ook kunnen uitleggen. Het feit dat ik in een OS-bijeenkomst hoor dat er gewerkt wordt aan een systeem waar ik profijt van kan hebben, is een succes van het netwerk te noemen. Er moet niet in silo's gedacht worden, maar in de keten. Dan moet je niet alleen binnen je silo praten, maar ook binnen je netwerk.

Het transformatienetwerk kan volgens de respondenten bijdragen aan het doorbreken van silo's. Vaak worden projecten geïnitieerd vanuit een centrale afdeling, maar volgens de respondenten kunnen projecten ook vanuit het transformatienetwerk geïnitieerd worden. Dit heeft als voordeel dat medewerkers vanuit meerdere afdelingen betrokken zijn, waardoor ook meerdere afdelingen profijt kunnen hebben van een initiatief. Daarnaast kunnen digital pioneers helpen met het doorbreken van silo's door uit te leggen wat digital pioneers doen en het woord verspreiden naar de rest van de organisatie.

Creëren van overzicht

Het creëren van overzicht heeft eveneens te maken met het doorbreken van silo's. KLM is een grote organisatie en daarom klagen veel medewerkers over een gebrek aan overzicht. Volgens hen worden soortgelijke projecten vaak gelijktijdig op verschillende plekken in de organisatie opgestart, zoals in het volgende fragment:

Respondent 1 Zo zijn wij bezig geweest met het implementeren van een bepaald systeem. Dat heeft ons een half jaar bloed, zweet en tranen gekost. Toen kwam ik daarna iemand tegen van een andere afdeling en die gebruikten dat systeem al een paar jaar. We praten niet met elkaar en dat is gewoon zonde. Eigenlijk moet er iemand zijn die het overzicht heeft.

Bovenstaande situatie is een veel voorkomende situatie binnen KLM. Medewerkers werken vaak binnen hun eigen domein, waardoor inefficiënte processen kunnen ontstaan. Respondenten werd gevraagd of het transformatienetwerk het overzicht kan hebben binnen een domein, of zelfs binnen KLM. Zij zeiden hierover het volgende:

Respondent 1 Nou, je zou in ieder geval via het netwerk mensen kunnen aanwijzen die veel met een bepaald probleem te maken hebben of er verstand van hebben. Het netwerk zou die mensen bij elkaar kunnen brengen, maar het wil niet zeggen dat die mensen per se uit het netwerk komen. Meer mensen hebben meer kennis en meer overzicht dan slechts één persoon.

Respondent 3 Het moet transparanter worden gemaakt wat de status is van projecten die zijn gestart vanuit het netwerk. Ik weet niet hoe het nu staat met de voortgang van projecten. Het zou goed zijn als we daar een heldere en simpele pagina voor maken waarop staat waaraan gewerkt wordt. En misschien kun je er ook bepaalde problemen neerzetten waarop anderen kunnen reageren om te helpen. Als je het op een simpel platform weergeeft gaat het ook meer leven. Als het maar actiegericht en concreet is, in simpele taal, soms is het nog een beetje te veel theorie.

Tijdens de OS-bijeenkomsten is het een aantal keren voorgekomen dat digital pioneers ontdekten dat er ergens binnen KLM een project gaande was waarvan zij profijt zouden kunnen hebben. Ook kwam het voor dat een digital pioneer aangaf problemen met een bepaald systeem te hebben. Andere digital pioneers konden dan aangeven of zij daar kennis van hadden of dat zij iemand kenden, eventueel buiten het transformatienetwerk, die hen hierbij zou kunnen helpen. Kortom, het transformatienetwerk kan het overzicht hebben binnen een domein. Wanneer andere domeinen binnen KLM eveneens een transformatienetwerk hebben opgezet, zou dit netwerk van transformatienetwerken eventueel het overzicht kunnen hebben binnen heel KLM.

Conclusie

Uit de interviews is gebleken dat digital pioneers vanuit zichzelf meer intrinsiek gemotiveerd zijn dan niet-digital pioneers, maar dat het transformatienetwerk digital pioneers wel meer enthousiast maakt en hen beter op de hoogte stelt van ontwikkelingen rondom de digitale transformatie. Daarnaast hebben digital pioneers behoefte aan autonomie. Het is niet het geval dat niet-digital pioneers geen behoefte hebben aan autonomie, maar wanneer een medewerker al een langere tijd

dezelfde functie beoefent en zich laag in de organisatie bevindt, is de kans klein dat hij of zij behoefte heeft aan autonomie, en dat hij of zij een digital pionier is.

Er is binnen KLM voldoende ruimte voor eigen initiatieven, maar er zal een betere balans gevonden moeten worden tussen vraag en aanbod. Een betere balans tussen vraag en aanbod zou ook de actiegerichtheid van het transformatienetwerk kunnen verbeteren, want het aantal initiatieven moet worden verhoogd, zodat meer digital pioniers kunnen meewerken aan projecten. Daarnaast is er binnen het transformatienetwerk ruimte voor licht leiderschap, maar dan zal er wel samengewerkt moeten worden met een sponsor. Ten slotte kan het transformatienetwerk bijdragen aan het doorbreken van silo's en het creëren van overzicht binnen een domein. In het transformatienetwerk zitten mensen vanuit diverse afdelingen van de organisatie. Hierdoor kunnen projecten waarvan anderen profijt van zouden kunnen hebben eerder worden gesignaleerd.

5. Conclusie

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te verkrijgen in de manier waarop digital pioneers met elkaar interacteren tijdens OS-bijeenkomsten en om inzicht te verkrijgen in de attitude ten aanzien van en de betrokkenheid bij de digitale transformatie van KLM onder digital pioneers en niet-digital pioneers. Daarnaast is het doel van dit onderzoek om condities voor zelforganisatie en kenmerken van effectieve teams te spiegelen aan de interactie tijdens OS-bijeenkomsten en de attitude en betrokkenheid van digital pioneers. Aan de hand van deze conclusie wordt in hoofdstuk 7 geëvalueerd in hoeverre het huidige transformatienetwerk zelf-organiserend en effectief is en wordt antwoord gegeven op de adviesvraag ‘Hoe kan KLM transformatienetwerken inzetten, zodat de digitale transformatie zich na de officiële beëindiging van het Digital Transformation programma op een zelforganiserende manier door het bedrijf beweegt?’ Nu wordt er eerst antwoord gegeven op de onderzoeksvragen en deelvragen.

Welke interactie categorieën vinden er plaats tijdens Open Space bijeenkomsten?

Van alle interactie tijdens OS-bijeenkomsten ($\chi^2 (6) = 18.386, p < .05$) is 74% probleemgericht. In 5% van de gevallen is interactie procedureel van aard, 7,9% van de interactie is socio-emotioneel en ten slotte is 13,1% van alle interactie actiegericht. Van alle probleemgerichte interactie ($\chi^2 (4) = 26.864, p < .01$) bestaat 72,1% uit kennisgerichte uitingen, zoals het stellen van vragen over organisatieprocessen, 14,1% bestaat uit oplossingsgerichte uitingen, zoals het beschrijven van oplossingen, en ten slotte bestaat 13,8% uit probleemgerichte uitingen, zoals het identificeren van problemen.

Van alle procedurele interactie ($\chi^2 (12) = 38.949, p < .01$) gaat het in 32,3% van de gevallen om verduidelijking, in 29% van de gevallen om do oriëntatie en in 19,4% om een procedurele suggestie. Niet of nauwelijks komt het voor dat er tijdens OS-bijeenkomsten wordt samengevat (6,5%) of prioriteiten worden gesteld (3,2%). Alle procedurele uitingen tijdens OS-bijeenkomsten zijn positief. Van alle socio-emotionele interactie ($\chi^2 (16) = 33.402, p < .01$) wordt er in 24,5% van de gevallen iemand of een bijdrage van iemand geprezen en in 26,5% van de gevallen gaat het om het creëren van een luchtige sfeer. Het komt niet of nauwelijks voor dat deelname van anderen wordt gestimuleerd (2%) of ondersteuning wordt aangeboden (2%). Eveneens zijn alle socio-emotionele uitingen tijdens OS-bijeenkomsten positief.

Ten slotte gaat het 70,4% van alle actiegerichte interactie ($\chi^2 (10) = 19.667, p < .05$) om het doen van een suggestie, in 13,6% van de gevallen wordt er interesse in verandering kenbaar gemaakt, in 7,4% van de gevallen wordt er persoonlijke verantwoordelijkheid genomen en ten slotte wordt er in 6,2% van de gevallen een actie gepland. Daarnaast is gekeken naar de voltooiingsfase van suggesties ($\chi^2 (6) = 13.272, p < .05$). Hierin is gekeken in hoeverre suggesties worden omgezet in acties. Op 37,5% van alle suggesties ($\chi^2 (6) = 13.272, p < .05$) is geen respons en in 35,7% van de gevallen wordt de suggestie goedgekeurd zonder dat er een actie aan wordt verbonden. In 19,6% van de gevallen worden suggesties afgewezen en op 7,1% van de suggesties wordt wel actie ondernomen.

Wijkt de geobserveerde interactie af van de verwachte interactie? Zo ja, wanneer wijkt de geobserveerde interactie af en wat zijn mogelijke verklaringen voor deze afwijkingen?

Een aantal keren wijkt de geobserveerde interactie af van de verwachte interactie ($\chi^2(6) = 18.386$, $p < .05$). Ten eerste vindt er meer probleemgerichte interactie ($residu = 2.8$) tijdens de OS-bijeenkomst van november plaats, maar minder procedurele ($residu = -2.8$) en socio-emotionele ($residu = -2.7$) interactie. Daarnaast vindt er meer socio-emotionele interactie ($residu = 2.4$) plaats tijdens de OS-bijeenkomst van september. Eveneens is er gekeken naar afwijkende interactie tussen voorzitters, presentatoren en digital pioneers ($\chi^2(6) = 48.531$, $p < .01$). Voorzitters doen meer procedurele ($residu = 4.7$) en socio-emotionele uitingen ($residu = 2.8$), maar minder probleemgerichte uitingen ($residu = -2.7$). Het residu betreft het aantal geobserveerde uitingen van presentatoren ten opzichte het verwachte aantal uitingen is voor alle interactiecategorieën lager dan 2. Digital pioneers doen meer actiegerichte uitingen ($residu = 3$), maar minder procedurele ($residu = -4.1$) en socio-emotionele uitingen ($residu = -2.9$).

Qua probleemgerichte interactie ($\chi^2(4) = 26.864$, $p < .01$) werden er tijdens de OS-bijeenkomst van september meer oplossingsgerichte uitingen ($residu = 3.7$), maar minder kennisgerichte uitingen ($residu = -3.7$) gedaan. Deze afwijkingen kunnen mogelijk verklaard worden doordat er tijdens de OS-bijeenkomst van september concrete en financieel-gerelateerde onderwerpen werden behandeld, waarbij men gedurende het proces tegen problemen was aangelopen. Digital pioneers konden daardoor meer oplossingen aanreiken. Doordat de OS-bijeenkomst een sterk financieel-gerelateerd karakter, waar digital pioneers over het algemeen veel kennis van hebben, was het waarschijnlijk minder noodzakelijk om vragen te stellen.

Daarnaast werden er tijdens de OS-bijeenkomst van november meer kennisgerichte uitingen ($residu = -2.9$), maar minder probleemgerichte ($residu = -2.9$) en oplossingsgerichte uitingen ($residu = -3$) gedaan. Deze afwijkingen kunnen mogelijk verklaard worden doordat de OS-bijeenkomst van november een sterk digitaal-gerelateerd karakter had, de groep aanwezigen groter was en de vicepresident aanwezig was. Digital pioneers hebben over het algemeen minder kennis van IT en stellen daardoor eventueel meer vragen. Daarnaast werden er tijdens de OS-bijeenkomst van november gewoonweg meer vragen gesteld, maar ook meer antwoorden gegeven door de aanwezigheid van de vicepresident. De digitaal-gerelateerde onderwerpen die werden behandeld tijdens de OS-bijeenkomst van november waren vrij algemeen en hadden nog weinig te maken met financiële processen. Het zou mogelijk kunnen zijn dat digital pioneers daarom weinig problemen en oplossingen konden definiëren.

Qua procedurele interactie ($\chi^2(12) = 38.949$, $p < .01$) werd er alleen tijdens de OS-bijeenkomst van november meer aan tijdmanagement gedaan ($residu = 5.7$). Deze afwijking kan mogelijk verklaard worden doordat een van de presentaties tijdens deze bijeenkomst erg uitliep, waardoor er voor de andere presentaties minder tijd overbleef. De voorzitters hebben geprobeerd om tijd in te halen door aan tijdmanagement te doen. Qua socio-emotionele interactie ($\chi^2(16) = 33.402$, $p < .01$) werd er alleen tijdens de OS-bijeenkomst van september vaker actief geluisterd ($residu = 2.3$). Dit kan mogelijk verklaard worden doordat digital pioneers vooralsnog meer kennis hebben van financieel-gerelateerde onderwerpen dan van digitaal-gerelateerde onderwerpen. Hierdoor konden zij vaker refereren aan uitspraken van anderen tijdens de OS-bijeenkomst van september.

Qua actiegerichte uitingen ($\chi^2(10) = 19.667, p < .05$) werd er tijdens de OS-bijeenkomst van september meer interesse in verandering kenbaar gemaakt (*residu* = 2). Dit kan mogelijk verklaard worden doordat er tijdens deze bijeenkomst veel oplossingsgerichte uitingen werden gedaan. Een goede oplossing kan interesse in verandering tot gevolg hebben. Daarnaast werd er tijdens de OS-bijeenkomst van oktober meer persoonlijke verantwoordelijkheid genomen (*residu* = 2.1). Dit kan mogelijk verklaard worden doordat er in oktober een presentatie werd gegeven over het transformatienetwerk. Tijdens deze presentatie werden digital pioneers stellingen voorgelegd met betrekking tot de attitude en betrokkenheid van digital pioneers, waardoor zij meer naar zichzelf moesten kijken en meer persoonlijke verantwoordelijkheid moesten nemen. Ten slotte werden er tijdens de OS-bijeenkomst van november meer suggesties gedaan (*residu* = 2.4). Dit kan mogelijk verklaard worden doordat digital pioneers probeerden digitaal-gerelateerde suggesties te doen om de domeinen Finance en IT bij elkaar te brengen. Veel suggesties werden afgewezen, maar dat weerhield digital pioneers niet om nog meer suggesties te doen.

Ten slotte is er gekeken naar de voltooiingsfase van suggesties ($\chi^2(6) = 13.272, p < .05$). Tijdens de OS-bijeenkomst van september werden er meer suggesties goedgekeurd (*residu* = 2). Dit kan mogelijk verklaard worden doordat er tijdens deze bijeenkomst veel oplossingsgerichte uitingen werden gedaan. Een goede oplossing kan interesse in verandering tot gevolg hebben en interesse in verandering kan leiden tot het goedkeuren van suggesties. Tijdens de OS-bijeenkomst van november werden er meer suggesties afgewezen (*residu* = 2.8) en minder goedgekeurd (*residu* = -2.2). Dit kan mogelijk verklaard worden doordat digital pioneers probeerden digitaal-gerelateerde suggesties te doen om de domeinen Finance en IT bij elkaar te brengen, maar deze suggesties werden vaak door IT-medewerkers of de vicepresident afgewezen.

Verschillen de attitude en betrokkenheid van digital pioneers van de attitude en betrokkenheid van niet-digital pioneers? Zo ja, waar liggen deze verschillen?

Uit surveyonderzoek is gebleken dat digital pioneers een betere attitude hebben ten aanzien van de digitale transformatie dan niet-digital pioneers. Digital pioneers scoren significant hoger ($M = 1.62, SD = .54$) qua affectieve attitude dan niet-digital pioneers ($M = 2.02, SD = .58$), $F(1,41) = 6.761, p < .05$. De stellingen met betrekking tot affectieve attitude zijn negatief gesteld (“Ik hou niet van verandering”) en daarom houdt een lager gemiddelde een hogere score in. Daarnaast scoren digital pioneers significant hoger ($M = 4.41, SD = .48$) qua cognitieve attitude dan niet-digital pioneers ($M = 3.91, SD = .49$), $F(1,41) = 10.909, p < .05$. Ten slotte scoren digital pioneers significant hoger ($M = 4.25, SD = .52$) qua conatieve attitude dan niet-digital pioneers ($M = 3.80, SD = .63$), $F(1,41) = 6.554, p < .05$.

Daarnaast is er gekeken naar verschillen in affectieve betrokkenheid en continuïteitsbetrokkenheid tussen digital pioneers en niet-digital pioneers. Digital pioneers scoren hoger ($M = 4.75, SD = .31$) qua affectieve betrokkenheid dan niet-digital pioneers ($M = 4.34, SD = .64$), $F(1,41) = 7.832, p < .01$. Voor continuïteitsbetrokkenheid is echter geen significant verschil gevonden ($F(1,41) = 1.767, p = .19$).

Uit interviews blijkt dat digital pioneers de verschillen in attitude en betrokkenheid deels aan hun eigen mate van betrokkenheid en attitude toeschrijven en deels aan het transformatienetwerk. Zij geven aan dat zij vanuit zichzelf ‘digitaal denken’ en dat zij de digitale transformatie noodzakelijk

vinden voor de overlevingskansen van KLM. Dat zij daarbij op de hoogte worden gehouden tijdens de OS-bijeenkomsten en een bijdrage leveren aan de digitale transformatie van KLM, draagt volgens hen echter wel bij aan het verschil in betrokkenheid en attitude tussen digital pioneers en niet-digital pioneers. Deze beredenering wordt versterkt door het feit dat digital pioneers vinden dat de digitale transformatie meer impact heeft op hun huidige werkzaamheden en meer impact zal hebben op hun toekomstige werkzaamheden dan niet-digital pioneers en dat digital pioneers meer op de hoogte zijn van de digitale transformatie dan niet-digital pioneers. De digitale transformatie staat dichterbij digital pioneers dan bij niet-digital pioneers omdat zij deel uitmaken van het transformatienetwerk en iedere maand op de hoogte worden gehouden tijdens de OS-bijeenkomsten. En ten slotte staat de digitale transformatie dichterbij digital pioneers dan niet-digital pioneers omdat digital pioneers meer affectief betrokken zijn bij de digitale transformatie dan niet-digital pioneers.

Daarnaast is er gekeken naar de waargenomen impact van de digitale transformatie op organisatieniveau, zowel op het domein Finance als op KLM, en op individueel niveau, zowel op huidige als op toekomstige werkzaamheden. Digital pioneers vinden dat de digitale transformatie meer impact heeft op individueel niveau. Zo scoren digital pioneers hoger ($M = 4.08$, $SD = 1.13$) qua waargenomen impact op huidige werkzaamheden dan niet-digital pioneers ($M = 3.00$, $SD = 1.12$), $F(1,41) = 9.427$, $p < .01$. Daarnaast scoren digital pioneers hoger ($M = 5.15$, $SD = .68$) qua waargenomen impact op toekomstige werkzaamheden dan niet-digital pioneers ($M = 4.18$, $SD = 1.55$), $F(1,41) = 8.075$, $p < .01$. Voor de waargenomen impact op organisatieniveau, zowel op KLM ($F(1,41) = 1.192$, $p = .28$) als op het domein Finance ($F(1,41) = 1.895$, $p = .18$), is echter geen significant verschil gevonden.

Ten slotte is er gekeken naar verschillen in de mate waarin digital pioneers en niet-digital pioneers op de hoogte zijn van de digitale transformatie en baanonzekerheid. Digital pioneers zijn beter op de hoogte ($M = 7.50$, $SD = 1.30$) van de digitale transformatie dan niet-digital pioneers ($M = 4.65$, $SD = 2.03$), $F(1,41) = 31.649$, $p < .01$. Voor baanonzekerheid, zowel door de digitale transformatie ($F(1,41) = 3.134$, $p = .08$) als door organisatieverandering in het algemeen ($F(1,41) = .498$, $p = .48$), is geen significant verschil gevonden.

Wat zijn condities voor zelforganisatie en kenmerken van effectieve teams?

In het theoretisch kader zijn condities voor zelforganisatie en kenmerken van effectieve teams beschreven. De condities en kenmerken kunnen worden onderverdeeld in drie categorieën: organisatiecondities, persoonlijke condities en teamkenmerken. Organisatiecondities omvatten onder andere de aanwezigheid van ruimte voor eigen initiatief en ruimte voor licht leiderschap. Persoonlijke condities zijn onder andere de aanwezigheid van intrinsieke motivatie en de behoefte aan autonomie. Teamkenmerken omvatten de aanwezigheid van probleemgerichte uitingen, positieve procedurele uitingen, positieve socio-emotionele uitingen en positieve actiegerichte uitingen. Bij probleemgerichte uitingen draait het vooral om het grondig definiëren en analyseren van problemen. Deze uitingen zijn namelijk gerelateerd aan ideegeneratie en het vinden van oplossingen. Positieve procedurele uitingen bevorderen het groepsproces en daarmee ook de teamprestatie. Positieve socio-emotionele uitingen worden gezien als een eis voor teams om te kunnen functioneren. Positieve actiegerichte uitingen staan voor proactief gedrag en hebben een positieve invloed op individueel succes en teamsucces.

In hoeverre zien we deze condities en kenmerken terug tijdens Open Space bijeenkomsten?

Uit het observatieonderzoek blijkt dat probleemgerichte uitingen ruimschoots het vaakst voorkomen. Als we dieper inzoomen op de probleemgerichte uitingen, blijkt dat de meeste probleemgerichte uitingen kennisgericht zijn (72,1%). In 13,8% van de gevallen is een uiting probleemgericht en in 14,1% is een uiting oplossingsgericht. Kauffeld en Lehmann-Willenbrock (2012) geven niet aan wanneer een percentage hoog of laag is. Het is dan ook lastig om deze percentages te interpreteren. Wel kan gesteld worden dat de geobserveerde OS-bijeenkomsten voornamelijk om kennisdeling draaiden en in mindere mate om probleemoplossing.

Positieve procedurele uitingen (5%) en positieve socio-emotionele uitingen (7,9%) komen het minst voor tijdens OS-bijeenkomsten. In beide gevallen is er geen sprake van negatieve uitingen. Positieve actiegerichte uitingen komen in 13,1% van de gevallen voor. Er worden veel suggesties gedaan, maar die worden niet altijd gehoord (37,5%). Daarnaast wordt 19,6% van de suggesties afgewezen en wordt 35,7% van de suggesties goedgekeurd, maar niet omgezet in een actie. In 7,1% van de gevallen wordt een suggestie omgezet in actie. Wederom is het lastig om te interpreteren of 7,1% veel of weinig is, maar het feit dat 37,5% van de suggesties niet gehoord wordt en 35,7% van de suggesties goedgekeurd wordt zonder dat er een actie aan wordt verbonden is kwalijk te noemen. Niet iedere suggestie is per definitie een goede suggestie en het is daarom niet erg om suggesties af te wijzen. Dat suggesties in 19,6% van de gevallen afgewezen worden en in 7,1% van de gevallen worden omgezet in een actie, betekent dat met bijna driekwart van de suggesties niets gedaan wordt.

In hoeverre zien we deze condities en kenmerken terug in de attitude ten aanzien van en betrokkenheid bij de digitale transformatie van digital pioneers?

Uit het surveyonderzoek blijkt dat digital pioneers meer affectief betrokken zijn bij de digitale transformatie dan niet-digital pioneers. Affectieve betrokkenheid wordt in een adem genoemd met intrinsieke motivatie. Volgens digital pioneers is het transformatienetwerk niet direct van invloed op intrinsieke motivatie, maar maakt het transformatienetwerk hen meer enthousiast en zorgt het transformatienetwerk dat men beter op de hoogte is van de digitale transformatie dan niet-digital pioneers.

Wat wordt er in interviews gezegd over de aanwezigheid van deze condities en kenmerken binnen het transformatienetwerk en binnen KLM?

In de interviews stelde een van de digital pioneers dat de behoefte aan autonomie te maken heeft met het aantal jaren dat een medewerker dezelfde functie uitoefent en de positie die een medewerker heeft binnen de organisatie. Medewerkers die al 25 jaar op dezelfde plek zitten, hebben waarschijnlijk minder behoefte aan autonomie dan medewerkers die continu op zoek zijn naar nieuwe uitdagingen. Daarnaast heeft de behoefte aan autonomie volgens deze digital pioneer te maken met de positie die een medewerker heeft in de organisatie. Medewerkers hoger in de organisatie hebben meer behoefte aan autonomie omdat zij telkens bezig zijn processen te stroomlijnen.

Daarnaast bleek uit de interviews dat de actiegerichtheid van OS-bijeenkomsten verbeterd kan worden. Projecten die worden opgestart vanuit het transformatienetwerk zijn aanwezig, maar slechts voor een selecte groep digital pioneers. Er zal een betere balans gevonden moeten worden tussen vraag en aanbod. De ene digital pioneer heeft geen tijd meer over, terwijl anderen wachten tot er een project voorbijkomt waaraan zij willen of kunnen bijdragen. Het aantal initiatieven zal volgens de digital pioneers verhoogd moeten worden. De OS-bijeenkomsten moeten namelijk niet slechts draaien om het consumeren van informatie, maar ook om het inbrengen van nieuwe ideeën en het creëren van nieuwe digitale oplossingen.

Eveneens bleek uit de interviews dat er binnen KLM voldoende ruimte is voor eigen initiatieven. Medewerkers worden erg vrijgelaten om bepaalde producten of diensten te ontwikkelen of processen te stroomlijnen. Wel moet er hard gewerkt worden om support te krijgen vanuit hoger management. Daarnaast is er ruimte voor licht leiderschap binnen het transformatienetwerk, mits er medewerking vanuit het hoger management geregeld is. Dit kan bijvoorbeeld door een manager sponsor te maken van een project. Een sponsor is alleen intensief betrokken tijdens de startfase van een project en wanneer het team tegen problemen aanloopt waarbij mandaat vereist is. Voor de rest is een sponsor passief betrokken.

In de interviews zijn ten slotte nog twee interessante bevindingen gedaan. Het transformatienetwerk kan bijdragen aan het doorbreken van silo's en het creëren van overzicht binnen een domein, of zelfs binnen KLM. Vaak worden projecten geïnitieerd vanuit een centrale afdeling, maar volgens digital pioneers kunnen projecten ook vanuit het transformatienetwerk geïnitieerd worden. Dit heeft als voordeel dat medewerkers vanuit meerdere afdelingen betrokken zijn, waardoor ook meerdere afdelingen profijt kunnen hebben van een initiatief. Daarnaast kan het transformatienetwerk het overzicht hebben binnen een domein, of zelfs binnen KLM. Vaak wordt gezegd dat "er niet één iemand is die het overzicht heeft" binnen een afdeling of organisatie. Misschien is dat ook te veel gevraagd van één persoon. Volgens digital pioneers zou een transformatienetwerk dit overzicht wel kunnen hebben binnen een domein. Tijdens de OS-bijeenkomsten is het een aantal keren voorgekomen dat digital pioneers ontdekten dat er ergens binnen KLM een project liep waarvan zij profijt zouden kunnen hebben. Ook kwam het voor dat digital pioneers in contact werden gebracht door andere digital pioneers met medewerkers die hun konden helpen bij het oplossen van bepaalde problemen. Wanneer andere domeinen binnen KLM eveneens een transformatienetwerk hebben opgezet, zou dit netwerk van transformatienetwerken eventueel het overzicht kunnen hebben binnen heel KLM.

Theoretische conclusie

Dit onderzoek laat zien dat het lid zijn van een transformatienetwerk een positieve invloed heeft op de attitude en affectieve betrokkenheid van leden van het netwerk ten aanzien van een organisatieverandering. Daarnaast zijn leden van een transformatienetwerk beter op de hoogte van een organisatieverandering en staat de organisatieverandering gevoelsmatig dichterbij leden van het transformatienetwerk dan bij niet-leden. In tegenstelling tot onderzoeken van Elving (2005) en DiFonzo en Bordia (1998) is in dit onderzoek niet gebleken dat leden van een transformatienetwerk minder onzeker zijn over hun toekomst bij een organisatie.

Dit onderzoek laat eveneens zien dat surveyonderzoek, observatieonderzoek en interviews goed te combineren zijn. Aan de hand van surveyonderzoek kan de 'buitenkant' van een transformatienetwerk in kaart worden gebracht. Wat doet een transformatienetwerk met leden? En wat doet een transformatienetwerk juist niet met leden? Aan de hand van observatieonderzoek kan de 'binnenkant' van een transformatienetwerk worden geanalyseerd. Wat speelt zich af binnen een transformatienetwerk? Wordt er kennis gedeeld? Worden er problemen opgelost? Of wordt er juist meer socio-emotioneel geïnteracteed? Deze vragen schetsen het karakter van een transformatienetwerk. Een transformatienetwerk kan verschillende doeleinden hebben en per doeleinde is het raadzaam om vooraf te bepalen welke soorten interactie wel of niet bijdragen aan het behalen van het gestelde doel. Ten slotte kunnen onduidelijkheden met betrekking tot het survey- en observatieonderzoek worden opgehelderd met behulp van interviews.

6. Discussie

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek aan een discussie onderworpen. Ten eerste is de survey eenmalig uitgestuurd. Hierdoor zijn de verschillen tussen digital pioneers en niet-digital pioneers gebaseerd op een momentopname. Het is in dit onderzoek daarom niet mogelijk geweest, afgezien van de resultaten uit de interviews, om te kunnen bepalen of het transformatienetwerk van invloed is op de attitude ten aanzien van de digitale transformatie, de betrokkenheid bij de digitale transformatie, de waargenomen impact op individueel niveau en de mate waarin een digital pioneer op de hoogte is van de digitale transformatie. Daarnaast was de survey anoniem. Om te kijken of het transformatienetwerk bijvoorbeeld de attitude van digital pioneers beïnvloedt, zal de respondent te herleiden moeten zijn. Op deze manier zou eventueel ook een verband gelegd kunnen worden tussen kenmerken van digital pioneers en het soort interactie tijdens OS-bijeenkomsten. Bijvoorbeeld, zijn digital pioneers die het hoogst scoren op affectieve betrokkenheid het meest actiegericht tijdens OS-bijeenkomsten?

Daarnaast is er kritiek op het *act4teams*-codeerschema van Kauffeld (2006; in Kauffeld en Lehmann-Willenbrock, 2012). Zo zijn een aantal codes niet opgenomen in het codeerschema, zoals het niet kunnen antwoorden op een vraag. Daarnaast is probleemgerichte interactie onder te verdelen in kennisgerichte, probleemgerichte en oplossingsgerichte uitingen. Procedurele, socio-emotionele en actiegerichte interactie zijn daarentegen alleen onder te verdelen in positieve en negatieve uitingen. Dit geeft inhoudelijk weinig informatie over het soort uiting. Ten slotte zijn er een aantal uitingen niet voorgekomen tijdens OS-bijeenkomsten, zoals het zoeken van een zondebok of het doen van holle frasen. Het is onduidelijk waarom deze uitingen wel opgenomen zijn in het codeerschema, maar het niet kunnen geven van antwoord bijvoorbeeld niet.

Ten derde is, met uitzondering van de interviews, de tevredenheid van digital pioneers betreft OS-bijeenkomsten niet onderzocht. Het feit dat er geen negatieve uitingen worden gedaan tijdens OS-bijeenkomsten en het feit dat de groep aanwezigen maandelijks toeneemt, suggereert dat men de OS-bijeenkomsten als prettig ervaart. Dit is bij veel bijeenkomsten binnen KLM namelijk niet het geval. Om deze resultaten hard te maken zal er een survey uitgezet moeten worden die de tevredenheid betreft OS-bijeenkomsten meet.

Ten vierde is het aantal respondenten die de survey hebben ingevuld aan de lage kant. Er zijn in totaal 400 Finance-medewerkers, waarvan ongeveer 50 digital pioneers. 27 digital pioneers hebben de survey ingevuld en van de overige 355 niet-digital pioneers hebben er 25 de survey ingevuld. De uitkomsten van de survey waren grotendeels significant, maar om een beter beeld te kunnen schetsen van de verschillen tussen digital pioneers en niet-digital pioneers zullen meer respondenten deel moeten nemen aan het onderzoek.

Ten slotte is het ondernemen van actie op een suggestie slechts gemeten kunnen worden tijdens de OS-bijeenkomsten. Het kan zijn dat er wel actie is ondernomen, maar buiten het transformatienetwerk om. Dit is eveneens een actiepoint van de geïnterviewde digital pioneers. Zij vinden dat er een database moet komen waarin men kan zien wat de status is van de projecten die zijn gestart vanuit het transformatienetwerk. Zo blijven zij dagelijks op de hoogte en hoeven zij niet iedere keer een maand te wachten op een update tijdens de OS-bijeenkomst.

Verder onderzoek

Voor verder onderzoek is het interessant om te kijken wat de rol is van een transformatienetwerk bij het verschil tussen betrokkenheid en attitude tussen leden en niet-leden. Zijn de leden vanuit zichzelf meer betrokken en hebben ze een betere attitude ten aanzien van de organisatieverandering of vergroot het lidmaatschap van een transformatienetwerk de betrokkenheid bij en attitude ten aanzien van een organisatieverandering? Om dit te onderzoeken zal een voor- en een nameting gedaan moeten worden bij leden en niet-leden van het transformatienetwerk.

Ook zou het interessant zijn om meer onderzoek te doen naar de percentages en frequenties van interactie tijdens bijeenkomsten. In dit onderzoek zijn ook veel percentages en frequenties gepresenteerd, maar het is lastig om deze getallen te interpreteren. Het zou interessant kunnen zijn wanneer er vastgesteld kan worden dat bijvoorbeeld een minimaal percentage aan oplossingsgerichte interactie leidt tot teameffectiviteit. Of bijvoorbeeld dat de effectiviteit van een team omlaag gaat wanneer meer dan 70% van de interactie kennisgericht is.

Daarnaast is het interessant om een duidelijk kader met condities voor zelforganisatie en kenmerken van effectieve teams te conceptualiseren. In dit onderzoek zijn een aantal condities en kenmerken gebruikt, maar dit zijn niet alle condities voor zelforganisatie en kenmerken van effectiviteit. Zelforganisatie is een relatief nieuw begrip in de organisatiekunde en daarom is er nog weinig onderzoek naar gedaan. Er zal daarom meer onderzoek gedaan moeten worden naar de relatie tussen zelforganisatie en een meer onderzocht begrip: teameffectiviteit. Het is slechts bekend dat zelforganiserende teams effectief zijn wanneer zij beslissingsbevoegdheid hebben tot op het niveau van operationele processen (Moe en Dingsoyr, 2008), maar naar mijn mening zou teameffectiviteit eerder zelforganisatie beïnvloeden dan andersom. Wanneer er een duidelijk kader is gecreëerd met condities voor zelforganisatie en kenmerken van effectieve teams, is het mogelijk om gericht advies te geven over de mate van zelforganisatie en effectiviteit van een transformatienetwerk.

Ten slotte is het interessant om te kijken naar transformatienetwerken tijdens verschillende soorten organisatieveranderingen. Een transformatienetwerk kan voor verschillende doeleinden worden ingezet. Dit transformatienetwerk heeft als doel om de digitale transformatie van het domein Finance te realiseren, maar het is ook mogelijk dat een transformatienetwerk bestaat uit medewerkers die andere dingen met elkaar gemeen hebben ten aanzien van een organisatieverandering, zoals bijvoorbeeld weerstand. De uitkomsten zullen dan waarschijnlijk anders, maar niet minder interessant zijn.

7. Advies

In dit hoofdstuk wordt geëvalueerd in hoeverre het huidige transformatienetwerk zelf-organiserend en effectief is. Daarnaast wordt er antwoord gegeven op de adviesvraag ‘Hoe kan KLM transformatienetwerken inzetten, zodat de digitale transformatie zich na de officiële beëindiging van het Digital Transformation programma op een zelforganiserende manier door het bedrijf beweegt?’ In paragraaf 2.4 zijn condities voor zelforganisatie en kenmerken van effectieve teams besproken. In het observatieonderzoek, het surveyonderzoek en de interviews is geprobeerd om het huidige transformatienetwerk te analyseren aan de hand van deze condities en kenmerken.

In hoeverre is het huidige transformatienetwerk zelf-organiserend en effectief?

Ten eerste is intrinsieke motivatie een persoonlijke conditie voor zelforganisatie. Uit het surveyonderzoek blijkt dat de digital pioneers meer intrinsiek gemotiveerd zijn om bij te dragen aan de digitale transformatie dan niet-digital pioneers. Uit de interviews blijkt dat de digital pioneers vanuit zichzelf meer gemotiveerd zijn om een bijdrage te leveren tijdens de digitale transformatie, maar dat het transformatienetwerk hen nog meer motiveert. Kortom, de intrinsieke motivatie bij digital pioneers is aanwezig en wordt alleen nog maar versterkt door het transformatienetwerk.

Ten tweede is de behoefte aan autonomie een persoonlijke conditie voor zelforganisatie. Uit de interviews blijkt dat de behoefte aan autonomie past bij de digital pioneers. Digital pioneers willen namelijk verandering doorvoeren, nieuwe ideeën bedenken en nieuwe ideeën implementeren. Echter, aan deze behoefte wordt niet altijd of juist in overvloed voldaan. De ene digital pioneer werkt aan drie projecten en de ander aan geen project, omdat hij of zij nog geen project heeft gevonden dat bij zijn of haar expertise past. Kortom, de behoefte aan autonomie bij digital pioneers is aanwezig, maar er is geen balans tussen vraag en aanbod.

Ten derde worden effectieve teams gekenmerkt door het vermogen om problemen te definiëren en te analyseren. Uit het observatieonderzoek blijkt dat 13,8% van de probleemgerichte interactie draait om het identificeren of beschrijven van problemen. In 63,1% van de gevallen wordt er antwoord op een vraag of een oplossing voor een probleem gegeven. In dit percentage is geen onderscheid gemaakt tussen vragen en problemen, waardoor het niet mogelijk is om aan te geven in hoeveel gevallen het gaat om vragen of problemen. Wel is onderzocht dat 13,8% van de probleemgerichte oplossingen om problemen draaien en 72,1% om kennis. Kortom, het definitieve aantal problemen dat wordt opgelost is niet aan te geven, maar het huidige transformatienetwerk doet voornamelijk aan kennisdeling en in mindere mate aan het identificeren van problemen.

Ten vierde bevordert positieve procedurele interactie het groepsproces en de teamprestatie. Uit het observatieonderzoek blijkt dat de interactie tijdens OS-bijeenkomsten in 5% van de gevallen procedureel van aard is. Het is lastig om dit percentage te interpreteren, maar door meer procedurele uitingen te doen, zou er tijdens OS-bijeenkomsten meer gestuurd kunnen worden naar het identificeren van problemen in plaats van het delen van kennis. Daarnaast is positieve socio-emotionele interactie een eis voor het functioneren van teams en leidt positieve socio-emotionele interactie tot cognitieve flexibiliteit en creatieve probleemoplossing. Uit het observatieonderzoek blijkt dat de interactie tijdens OS-bijeenkomsten in 7,9% van de gevallen socio-emotioneel van aard is. Echter, er worden geen negatieve socio-emotionele uitingen gedaan. De aanwezigheid

hiervan kan leiden tot een slechtere teamprestatie. Het is lastig om dit percentage te interpreteren, maar het feit dat er geen negatieve socio-emotionele uitingen worden gedaan tijdens OS-bijeenkomsten is opmerkelijk te noemen, aangezien veel medewerkers van KLM zullen stellen dat negatieve socio-emotionele uitingen vaak voorkomen in andere bijeenkomsten. Kortom, de OS-bijeenkomsten zouden als prettige bijeenkomsten kunnen worden omschreven.

Ten vijfde staan positieve actiegerichte uitingen voor proactief gedrag. Daarnaast hebben positieve actiegerichte uitingen een positieve invloed op zowel individueel succes als teamsucces. Negatieve actiegerichte uitingen leiden tot het bedenken van slechte oplossingen en een slechte sfeer binnen het team. Uit het observatieonderzoek blijkt dat de interactie tijdens OS-bijeenkomsten in 13,1% van de gevallen actiegericht is en dat op 7,1% van de suggesties actie wordt ondernomen. Wederom is het lastig om te interpreteren of 7,1% veel of weinig is, maar het feit dat 37,5% van de suggesties niet worden gehoord en 35,7% van de suggesties worden goedgekeurd zonder dat daar een actie aan wordt verbonden, is kwalijk te noemen. Niet iedere suggestie is per definitie een goede suggestie en het is daarom niet erg om suggesties af te wijzen. Dat suggesties in 19,6% van de gevallen afgewezen worden en in 7,1% van de gevallen worden omgezet in een actie, betekent dat met bijna driekwart van de suggesties niets gedaan wordt. Tijdens de OS-bijeenkomsten worden er nauwelijks negatieve actiegerichte uitingen gedaan. Kortom, de actiegerichtheid van het transformatienetwerk kan worden verbeterd, maar het feit dat er niet of nauwelijks negatieve actiegerichte uitingen worden gedaan is een pluspunt.

Ten zesde is de aanwezigheid van ruimte voor eigen initiatieven een conditie voor zelforganisatie. Uit de interviews blijkt dat er voldoende ruimte is voor eigen initiatieven binnen KLM, maar dat er wel hard gewerkt moet worden om support te krijgen vanuit de hoogste regionen van de organisatie. Binnen het transformatienetwerk is de ene digital pionier erg druk met allerlei projecten en de ander zoekt nog naar projecten waaraan hij of zij kan bijdragen. Wederom een kwestie van vraag en aanbod.

Ten slotte is het accepteren van licht leiderschap een conditie voor zelforganisatie. Uit de interviews blijkt dat licht leiderschap wel degelijk mogelijk is binnen het transformatienetwerk, maar alleen met voldoende support van hoger management. Het is daarom belangrijk om een sponsor te zoeken die qua positie hoog in de organisatie zit om bij te springen wanneer er belangrijke beslissingen gemaakt moeten worden of wanneer er mandaat vereist is.

Hoe kan KLM transformatienetwerken inzetten, zodat de digitale transformatie zich na de officiële beëindiging van het Digital Transformation programma op een zelforganiserende manier door het bedrijf beweegt?

Ten eerste zal er een balans gevonden moeten worden tussen vraag en aanbod binnen het transformatienetwerk. Niet alle digital pioniers hebben projecten waaraan zij kunnen werken en andere digital pioniers zijn juist te druk. Daarnaast zullen er meer problemen moeten worden geïdentificeerd en geanalyseerd. Veel van de OS-bijeenkomsten draaien op dit moment om kennisdeling. Meer actiegerichtheid kan bijvoorbeeld gerealiseerd worden door presentatoren een lijst met problemen op te laten stellen en deze lijst aan de digital pioniers voor te leggen tijdens de OS-bijeenkomsten. Daarnaast zal er meer aandacht moeten worden besteed aan tijdmanagement, prioriteren en het doen van procedurele suggesties. Ook zal men vaker de deelname van anderen

moeten stimuleren, vaker ondersteuning aan moeten bieden en vaker iemand of een bijdrage van iemand moeten prijzen.

Daarnaast moet de actiegerichtheid van het transformatienetwerk omhoog. Dit kan door aan te geven dat de OS-bijeenkomsten niet slechts draaien om het consumeren van informatie, maar ook om het definiëren en analyseren van problemen en om het creëren van digitale oplossingen. Dit zou men kunnen bewerkstelligen door digital pioniers ‘casestudies’ te laten doen. Ook zal men een structuur moeten bedenken waarbinnen ruimte is voor zowel licht leiderschap als hiërarchie. Projecten zullen zelf-organiserend moeten opereren, maar er zal ook support moeten zijn vanuit hoger management. Door samen te werken met een sponsor (een manager van KLM die het project steunt) kunnen digital pioniers, op het moment dat zij tegen een probleem aanlopen, de hulp invoeren van een sponsor.

Ten slotte zal er een overzichtsmechanisme moeten worden gecreëerd binnen het transformatienetwerk. Met behulp van dit overzichtsmechanisme, zoals een app of website, kunnen silo’s worden doorbroken, kan er een betere balans tussen vraag en aanbod worden gevonden, kunnen initiatieven die parallel in de organisatie en tegelijkertijd worden opgestart eerder worden gesignaleerd en kan kennis vaker worden overgedragen op anderen. Via het overzichtsmechanisme kan men namelijk zien welke projecten worden gestart, waar de projecten worden opgestart, wat de status is van projecten, wie betrokken zijn bij het project en wat de expertise is van de betrokkenen. Andersom kunnen de mensen die werkzaam zijn binnen het project aangeven tegen welke problemen zij aanlopen en welke expertise zij nodig hebben.

8. Literatuurlijst

- Agresti, A. (2007). *An introduction to categorical data analysis*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. J. Kuhl and J. Beckman (eds), *Action-Control: From Cognition to Behavior*, 11-39.
- Ajzen, I. (1991) The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Appelbaum, S.H., Habashy, S., Malo, J., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model, *Journal of Management Development*, 31(8), 764-782.
- Armenakis, A.A., & Bedeian, A.G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25, 293-315.
- Armenakis, A.A., & Harris, S.G. (2009). Reflections: our journey in organizational change and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127-142.
- Ashby, F.G., & Isen, A.M. (1999). A neuropsychological theory of positive affect and its influence on cognition. *Psychological Review*, 106, 529-550.
- Bales, R.F. (1950). *Interaction process analysis: A method for the study of small groups*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Beck, S.J., & Keyton, J. (2009). Perceiving strategic meeting interaction. *Small Group Research*, 40, 223-246.
- Bennenbroek-Gravenhorst, K.M., Elving, W.J., & Werkman, R.H. (2006). *Test and application of the communication and organizational change questionnaire*. Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, Dresden International Congress Centre.
- Boutellier, H. (2011). *De improvisatiemaatschappij*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Boonstra, J. J. (2000). *Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. Amsterdam: Vossiuspers.
- Boonstra, B., & Boelens, L. (2011). Self-organization is urban development: Towards a new perspective on spatial planning. *Urban Research & Practice*, 4(2), 99-122.
- Bootsma, P., & Lechner, J. (2002). *Complexiteit: werkwijzen bij verandering*. In: Eijnatten, F., Van Kuijs, M., & Haffmans (red.). *Verdieping van Chaos denken. Theorie en praktijk*. Assen: Van Gorcum, 58-77.
- Clampitt, P.G. (2012). *Communicating for managerial effectiveness: Problems, strategies, solutions*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Coleman, H.J. (1999). What enables self-organizing behaviour in businesses. *Emergence*, 1(1), 33-48.

- Conner, D. R. (1992). *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*. New York: Villard Books.
- Cooke, R. A., & Szumal, J. L. (1994). The impact of group interaction styles on problem-solving effectiveness. *Journal of Applied Behavioral Science*, 30, 415-137.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34, 555-590.
- DiFonzo, N., & Bordia, P. (1998). A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change. *Human Resource Management*, 37(3), 295-303.
- Dunham, R.B., Grube, J.A., Gardner, D.G., Cummings, L.L., & Pierce, J.L. (1989). *The development of an attitude toward change instrument*. Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, Washington, DC.
- Eisenbach, R.K., Watson, K., & Pilai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 80-88.
- Elving, W.J.L. (2005). The role of communication in organizational change. *Corporate Communications*, 10(2), 129-138.
- Elving, W.J.L., & Bennebroek-Gravenhorst, K.M. (2005). Communicatie en organisatieverandering: De rol van commitment en vertrouwen. *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*, 33(4), 317-329.
- Ford, J.D., & Ford, L.W. (1994). Logics of identity, contradiction, and attraction in change. *Academy Management Review*, 19, 756-785.
- Frese, M., Garst, H., & Fay, D. (2007). Making things happen: Reciprocal relationships between work characteristics and personal initiative (PI) in a four-wave longitudinal structural equation model. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1084-1102.
- Fuchs, C. (2006). The self-organization of social movements. *System Practice and Action Research*, 19(1), 101.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update* (4^e edition). Boston: Allyn & Bacon.
- Gollwitzer, P. M., & Sheeran, P. (2006). Implementation intentions and goal achievement: A meta-analysis of effects and processes. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 69-119.
- Graetz, F. (2000). Strategic change leadership. *Management Decision*, 38(8), p. 550-562.
- Hackman, J.R. (1987). The design of work teams. In: Lorsch, J.W. (Ed.). *Handbook of organizational behaviour*, p. 315-342. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Herold, D.M., Fedor, D.B., & Caldwell, S.D. (2007). Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 942-951.
- Herscovich, L., & Meyer, J.P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 474-487.
- Huber, G.P., Sutcliffe, K.M., Miller, C.C., & Glick, W.H. (1993). Understanding and predicting organizational change. In Huber en Glick: *Organizational change and redesign*. New York: Oxford University Press, 215-265.
- Husain, Z. (2013). Effective communication brings successful organizational change. *The Business Management Review, 3*(2), 41-50.
- Huygen, A., Van Marissing, E., Boutellier, H. (2012). *Conditities voor zelforganisatie*. Verwey-Jonker Insituut. Geraadpleegd op: http://www.verwey-jonker.nl/doc/participatie/Conditities-voor-zelforganisatie_web_8845%20Printversie.pdf
- Jones, D.R., & Smith, M.J. (2001). Implementation of new technology. *Proceedings of the Human and Ergonomics Society Annual Meeting, 2*(10711813), 1254-1254.
- Kauffeld, S. (2006). Self-directed work groups and team competence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 79*, 1-21.
- Kauffeld, S. (2006). *Measuring, evaluating, and developing competencies*. Stuttgart, Germany: Schäffer-Poeschel.
- Kauffeld, S., & Lehmann-Willenbrock, N. (2012). Meetings matter: Effects of team meetings on team and organizational success. *Small Group Research, 43*(2), 130-158.
- Klijn, E.H., & Snellen, I. (2009). Complexity theory and public administration. In: Teisman, G., Van Buuren, A., & Gerrits, L. *Managing complex governance systems – dynamics, self-organization and coevolution in public investments*. New York/London: Routledge.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kramer, M.W., Dougherty, D.S., & Pierce, T.A. (2004). Managing uncertainty during a corporate acquisition: A longitudinal study of communication during an airline acquisition. *Human Communication Research, 30*(1), 71-101.
- Krcmar, H., Oswald, G., Weltz, B., & Hoberg, P. (2015, december). Skills for digital transformation. Geraadpleegd: https://www.i17.in.tum.de/fileadmin/w00btn/www/IDT_Skill_Report_2015.pdf
- Landis, J.R., & Koch, G.G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics, 33*(1), 159-174.
- Latour, B. (1986). *Power, action, and belief*. London: Routledge & Kegan.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper and Row.

- Lewis, L. K. (1999). Disseminating information and soliciting input during planned organisational change: Implementers' targets, sources, and channels for communicating. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 43-75
- Lewis, L.K. (2006). Employee perspectives on implementation communication as predictors of perceptions of success and resistance. *Western Journal of Communication*, 70(1), 23-46.
- Liu, D., Chen, S., & Chou, T. (2011). Resource fit in digital transformation: Lessons learned from the CBC Bank global e-banking project. *Management Decision*, 49(10), 1728-1742.
- Mesmer-Magnus, J.R., & DeChurch, L.A. (2009). Information sharing and team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94, 535-546.
- Meyer., J.P., & Allen, N.J. (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Mintzberg, H. (1979). Patterns in strategy formation. *International Studies of Management & Organization*, 9(3), 77-86.
- Mintzberg, H., & Westley F. (1992). Cycles of organizational change. *Strategic Management Journal*, 13, 39-59.
- Mitroff, I.I., & Featheringham, T.R. (1974). On systematic problem solving and the error of the third kind. *Behavioral Science*, 19, 383-393.
- Moe, N.B., & Dingsoyr, T. (2008). Scrum and team effectiveness: Theory and practice. In: XP, Limerick, Springer, p. 11-20.
- Morgan, J.W., & Brightman, B.K. (2000). Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 12(2), 66-74.
- Moorman, C., & Miner, A.S. (1998). The convergence of planning and execution: Improvisation in new product development. *Journal of Marketing*, 62(3), 1-20.
- Okhuysen, G.A., & Eisenhardt, K.M. (2002). Integrating knowledge in groups: How formal interventions enable flexibility. *Organizations Science*, 13, 370-386.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.
- Pettigrew, A.M., Woodman, R.W., & Cameron, K.S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44(4), 697-713.
- Pfeffer, J. (1997). *New directions for organizational theory*. New York: NY: Oxford University Press.
- Purser, R.E., & Petranker, J. (2005). Unfreezing the future: Exploring the dynamic of time in organizational change. *The Journal of Applied Behavioural Science*, 41(2), 182-203.
- Robbins, S. (2003). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- Rosenberg, M. J., & Hovland, C. I. (1960). *Cognitive, affective, and behavioral components of attitudes*. In C. I. Hovland & M. J. Rosenberg (Eds.), *Attitude organization and change: An analysis of consistency among attitude components* (pp. 1–14). New Haven, CT: Yale University Press.
- Russ, T.L. (2008). Communicating change: A review and critical analysis of programmatic and participatory implementation approaches. *Journal of Change Management*, 8(3), 199-211.
- Sahlin-Andersson, K. (1996). Imitating by editing success: The construction of organizational fields. In *Translating Organizational Change* door Czarniawska, B., & Sevón, G p. 69-92.
- Savin-Baden, M., & Howell Major, C. (2013). *Qualitative research: The essential guide to theory and practice*. London: Routledge.
- Schein, E.H. (1996). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. *Systems Practice*, 9(1), 27-47.
- Sharpe, D. (2015). Your chi-square test is statistically significant: Now what? *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 20(8), 1-10.
- Surowiecki, J. (2005). *The wisdom of crowds*. New York: Anchor Books.
- Thompson, K. (2006). *The early sociology of education*. London & New York: Routledge.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C.A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38, 8–30.
- Walker, J.H., Armenakis, A.A., & Bernerth, J.B. (2007). Factors influencing organizational change efforts. An integrative investigation of change content, context, process and individual differences. *Journal of Organizational Change Management*, 20(6), 761-773.
- Weick, K.E., & Quinn, R.E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.
- Wheatley, M.J., & Kellner-Rogers, M. (1996). Self-organization: the irresistible future of organizing. *Strategy and Leadership*, 24(4), 18-24.
- Wittig, C. (2012). Employee's Reactions to Organizational Change. *OD Practitioner*, 44(2), 23-28.

Bijlage 1 – Act4teams-codeerschema

1. Probleemgerichte verklaring	2. Procedurele verklaring	3. Sociaal-emotionele verklaring	4. Actiegerichte verklaring
Onderscheiden probleem	Positief	Positief	Positief/proactief
a. Probleem – identificeren van probleem	a. Doeloriëntatie – wijzen op of terugleiden naar onderwerp	a. Stimuleren van deelname – aanspreken stille deelnemers	a. Interesse in verandering – signaleren interesse in ideeën, opties, enzovoort
b. Beschrijven probleem – illustreren probleem	b. Verduidelijken – zorgen dat bijdragen ter zake zijn	b. Bieden ondersteuning – akkoord gaan met suggesties	b. Persoonlijke verantwoordelijkheid – verantwoordelijkheid nemen
	c. Procedurele suggestie – suggestie voor verdere procedure	c. Actief luisteren – interesse tonen (“hmm”, “ja”)	c. Actieplanning – akkoord over taken die moeten worden uitgevoerd
Verbinden probleem	d. Procedurele vraag – vraag over verdere procedure	d. Beargumenteerde onenigheid – gebaseerd op feiten	d. Suggestie doen – actie suggereren
c. Samenhang probleem – benoemen oorzaak en gevolg	e. Prioriteren – benadrukken belangrijkste onderwerpen	e. Feedback geven – wanneer iets nieuw of onbekend is	
	f. Tijdmanagement – verwijzing naar resterende tijd	f. Luchtige sfeer creëren – door middel van een grap	
Onderscheiden oplossing	g. Taakverdeling – delegeren taken tijdens discussie	g. Feit van mening onderscheiden – iemands mening erkennen	Negatief/reactief
d. Definiëren doelstelling – visie, beschrijven van vereisten	h. Visualiseren – gebruik van flipover en/of andere tools	h. Gevoelens tonen – benoemen gevoel	e. Geen interesse in verandering – ontkenning van optimalisatie
e. Oplossing – identificeren (deel van) oplossing	i. Afwegen kosten en baten – economisch denken	i. Iemand prijzen – positieve opmerking over iemand	f. Klagen – nadruk leggen op negatieve toestand, pessimisme
f. Beschrijven oplossing – illustreren oplossing	j. Samenvatten – samenvatten resultaten		g. Holle frasen – irrelevante spreekwoorden en waarheden
			h. Zondebok zoeken – personaliseren probleem
Verbinden oplossing			
g. Probleem met oplossing – bezwaar tegen oplossing			

h. Samenhang oplossing – benoemen voor- en nadelen	Negatief	Negatief	i. Ontkennen verantwoordelijkheid – verwijzen naar hiërarchie, taak afschuiven op iemand anders
Verklaring over organisatie	k. Verliezen van gedachtegang door in details en voorbeelden – voorbeelden irrelevant voor het doel, monoloog, enzovoort	j. Bekritisieren – kleinerende opmerking maken over iemand k. Onderbreken – iemand afkappen tijdens spreken l. Door iemand heen praten – gelijktijdig gesprek met iemand anders m. Zelfpromotie – wijzen op eigen werkervaring, ambtsperiode, enzovoort n. Eens zijn met – Met een ander eens zijn	j. Beëindigen discussie – (poging tot) voortijdig beëindigen discussie
Kennismanagement			
i. Vraag organisatie(processen)			
j. Weten wie – refereren naar ‘specialisten’			
k. Vraag – Vraag over mening, content, ervaring, enzovoort			
l. Feitelijke kennis – kennisniveau op hetzelfde niveau krijgen			
m. Ontbreken kennis – antwoord schuldig blijven			

Bijlage 2 - Betrouwbaarheidsanalyse

Variabele	Item	Alfa na weglating	
Betrokkenheid	Ik geloof in de waarde van KLM		
	a) Affectieve betrokkenheid (Alfa = .83)	KLM is beter af zonder digitale transformatie (R)	
		De digitale transformatie is goed voor KLM	
		Ik denk dat het een verkeerde beslissing is om KLM digitaal te transformeren (R)	
		Het is noodzakelijk om KLM digitaal te transformeren	
b) Continuïteitsbetrokkenheid (Alfa = .67)	Ik heb geen andere keuze dan mee te doen met de digitale transformatie *	.67	
		De financiële gevolgen zijn groot voor mij wanneer ik weerstand bied tegen de digitale transformatie	
		Ik voel druk van bovenaf om mee te doen met de digitale transformatie	
		Ik heb te veel eigenbelang om mij te verzetten tegen de digitale transformatie	
		Het is riskant om mij uit te spreken tegen de digitale transformatie	
Affectieve attitude (Alfa = .74)	Ik hou niet van verandering (R)		
		Verandering frustreert mij (R)	
		Veranderingen op het werk vind ik irritant (R)	

	Ik stel vaak nieuwe ideeën voor
	Normaal gesproken twijfel ik om nieuwe ideeën uit te proberen (R)
Cognitieve attitude (Alfa = .76)	Ik kijk uit naar veranderingen in mijn werk
	Verandering biedt de organisatie doorgaans voordelen
	Normaal gesproken steun ik nieuwe ideeën
	Mijn collega's denken dat ik een voorstander ben van verandering
	Ik ben geneigd nieuwe ideeën uit te proberen
Conatieve attitude (Alfa = .84)	Ik word meestal gestimuleerd door verandering
	Verandering helpt mij beter te presteren
	Ik ben van plan alles binnen mijn mogelijkheden te doen om verandering te steunen
	Verandering verbetert doorgaans situaties op het werk waar men ontevreden over is
	Ik vind de meeste veranderingen prettig

Bijlage 3 - Survey

Geachte medewerker,

Deze survey is onderdeel van een onderzoek naar de digitale transformatie van KLM. Jouw deelname is strikt anoniem, de informatie wordt alleen gebruikt voor dit onderzoek en alle informatie wordt vertrouwelijk behandeld. In de resultaten van het onderzoek zijn persoonlijke gegevens niet herkenbaar en niet te herleiden. De survey bestaat uit 45 vragen en deelnemen zal ongeveer 10 minuten van jouw tijd in beslag nemen. Gelieve alle vragen te beantwoorden, anders is de survey niet bruikbaar voor het onderzoek. Alvast hartelijk dank voor je medewerking.

Klik op 'volgende' om de survey in te vullen.

--- Volgende pagina ---

Demografische gegevens	
1. Geslacht	Man Vrouw
2. Leeftijd	... jaar
3. Aantal dienstjaren	... jaar
4. Domein/divisie	Cargo Center of Expertise Commercial Corporate Control E&M Fleet Services Flight Ops Ground Services KLC Inflight Holding IS Pax Business Anders, namelijk ...
5. Ben je een digital pionier, lid van het Digital Transformation netwerk en/of lid van een product team?	Ja Nee (ga door naar vraag 8)
6. Hoeveel OS-bijeenkomsten heb je bijgewoond?	0 1 2 3 4
7. Ben je van plan om in de toekomst OS-bijeenkomsten bij te wonen?	Ja Nee

--- Volgende pagina ---

Een korte introductie voor niet-digital pioniers:

KLM is aan het transformeren. Dat is noodzakelijk om de meest klantgerichte, innovatieve en efficiënte luchtvaartmaatschappij van Europa te worden. Het Digital Transformation programma draagt hieraan bij door niet slechts de huidige manier van werken te digitaliseren, maar om met behulp van nieuwe technologieën, systemen en denkwijzen het bedrijf te transformeren naar een 'future fit company'.

Het Digital Transformation programma is verantwoordelijk voor twee veranderingen. Ten eerste moet het medewerkers voorzien van digitale hulpmiddelen, zoals mobiel apparaten, apps en data, waardoor men makkelijker en sneller toegang krijgt tot relevante informatie en effectiever kan communiceren. Daarnaast moet het programma de Agile manier van werken implementeren.

Het Digital Transformation programma zal samen met de andere transformatieprogramma's (Operational Excellence, Memorable Customer Experience, High Performance Organization en External Spend) de visie van KLM moeten gaan realiseren.

Klik op 'verder' om door te gaan met het invullen van deze survey.

--- Volgende pagina ---

Waargenomen impact		
	8. In hoeverre ben je op de hoogte van het Digital Transformation programma van KLM?	Schaal van 0 tot 10
Waargenomen impact op organisatieniveau	9. Hoeveel impact heeft de digitale transformatie momenteel op KLM?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Geen impact 2. Heel weinig impact 3. Weinig impact 4. Niet veel, niet weinig impact 5. Veel impact 6. Heel veel impact
	11. Hoeveel impact heeft de digitale transformatie momenteel op het domein Finance?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Geen impact 2. Heel weinig impact 3. Weinig impact 4. Niet veel, niet weinig impact 5. Veel impact 6. Heel veel impact
Waargenomen impact op individueel niveau	12. Hoeveel impact heeft de digitale transformatie op jouw <u>huidige</u> takenpakket/werkzaamheden?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Geen impact 2. Heel weinig impact 3. Weinig impact 4. Niet veel, niet weinig impact 5. Veel impact 6. Heel veel impact
	13. Hoeveel impact heeft de digitale transformatie als je naar jouw <u>toekomstige</u> takenpakket/werkzaamheden?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Geen impact 2. Heel weinig impact 3. Weinig impact 4. Niet veel, niet weinig impact 5. Veel impact 6. Heel veel impact
	14. In hoeverre denk je dat de digitale transformatie van KLM reeds voltooid is?	Schaal van 0 tot 10

--- Volgende pagina ---

Geef aan in hoeverre je het eens bent met onderstaande stellingen.

		Volledig mee oneens	Mee oneens	Niet oneens, niet eens	Mee eens	Volledig mee eens
Affectieve betrokkenheid	14. Ik geloof in de waarde van de digitale transformatie van KLM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	15. KLM is beter af zonder de digitale transformatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	16. De digitale transformatie is goed voor KLM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	17. Ik denk dat het een verkeerde beslissing is om KLM digitaal te transformeren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	18. Het is noodzakelijk om KLM digitaal te transformeren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Banonze ekerheid	19. Door de digitale transformatie ben ik onzeker over mijn toekomst bij KLM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Continuïteitsbetrokkenheid	20. Ik heb geen andere keuze dan mee te doen met de digitale transformatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	21. De financiële gevolgen zijn groot voor mij wanneer ik weerstand bied tegen de digitale transformatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	22. Ik voel druk van bovenaf om mee te doen met de digitale transformatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	23. Ik heb te veel eigenbelang om mij te verzetten tegen de digitale transformatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	24. Het is riskant om mij uit te spreken tegen de digitale transformatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

--- Volgende pagina ---

Geef aan in hoeverre je het eens bent met onderstaande stellingen.

		Volledig mee oneens	Mee oneens	Niet oneens, niet eens	Mee eens	Volledig mee eens
Affectieve attitude	25. Ik hou niet van verandering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	26. Verandering frustreert mij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	27. Veranderingen op het werk vind ik irritant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	28. Ik stel vaak nieuwe ideeën voor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	29. Normaal gesproken twijfel ik om nieuwe ideeën uit te proberen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Baanonzekerheid	30. Door de recente organisatieveranderingen ben ik onzeker over mijn baan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cognitieve attitude	31. Ik kijk uit naar veranderingen in mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	32. Verandering biedt de organisatie doorgaans voordelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	33. Normaal gesproken steun ik nieuwe ideeën	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	34. Mijn collega's denken dat ik een voorstander ben van verandering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	35. Ik ben geneigd nieuwe ideeën uit te proberen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conatieve attitude	36. Ik word meestal gestimuleerd door verandering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	37. Verandering helpt mij beter te presteren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	38. Ik ben van plan alles binnen mijn mogelijkheden te doen om verandering te steunen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	39. Verandering verbetert doorgaans situaties op het werk waar men ontevreden over is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	40. Ik vind de meeste veranderingen prettig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

--- Volgende pagina ---

Bedankt voor je deelname aan dit onderzoek. Als je geïnteresseerd bent in de resultaten van dit onderzoek kunnen wij de resultaten per e-mail versturen. Mocht je hier gebruik van willen maken, laat dan je e-mailadres hieronder achter (het e-mailadres wordt uitsluitend voor dit doeleinde gebruikt). Je anonimiteit blijft gewaarborgd.

Wil je een e-mail ontvangen met daarin de resultaten van dit onderzoek? Laat dan hier uw e-mailadres achter:



Heeft u vragen of opmerkingen over het onderzoek? Stel ze hier:

