



# Positioneren in het netwerk

Een kwalitatief onderzoek naar de positie van het team leegstand & transformatie in het interne netwerk van provincie Noord-Brabant.

Provincie Noord-Brabant



Universiteit Utrecht

# Positioneren in het netwerk

Een kwalitatief onderzoek naar de positie van het team leegstand & transformatie in het interne netwerk van provincie Noord-Brabant.

## **Universiteit Utrecht**

### **Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap (USBO)**

Communicatie, Beleid en Management

Auteur	Colinda van Rees
Studentnummer:	1581481
Begeleider:	Madelinde Winnubst
Stagebegeleider:	Ine van Gompel
Beeld voorblad:	Marc Bolsius

Brandwijk, juni 2021

## Samenvatting

In dit onderzoek staat het positioneren in netwerken centraal. Hierbij wordt gekeken naar de provincie Noord-Brabant. De provincie ziet zichzelf als netwerkorganisatie. In netwerken werken organisatieleden aan de opgaven die spelen in de provincie. Binnen de provincie kan gesproken worden over zowel formele als informele netwerken. De formele netwerken zijn ontstaan door de formele structuur, die is aangebracht binnen de provincie. De informele netwerken door instrumentele interacties tussen organisatieleden, die op zoek zijn naar informatie en advies over het aanpakken van uitdagingen die ze tegen komen bij het uitvoeren van hun werkzaamheden (Chen & Krauskopf, 2013). Op dit moment weten de teams binnen provincie Noord-Brabant, die relevant voor elkaar zouden kunnen zijn, elkaar via zowel het formele als het informele netwerk niet altijd te vinden. Zo ervaart het team leegstand & transformatie onzichtbaar te zijn binnen de organisatie, waardoor de leegstandproblematiek niet onder de aandacht komt van andere organisatieleden. Kansrijke combinaties met andere opgaven worden niet gemaakt en problemen gerelateerd aan te veel leegstand blijven bestaan. Deze case study geeft inzicht in het positioneren in netwerken door een antwoord te vinden op de volgende vraag: *Hoe kan het team leegstand & transformatie zich intern positioneren in het formele en informele netwerk van de provincie Noord-Brabant?*

Om deze vraag te beantwoorden is onderzoek gedaan aan de hand van twee theoretische concepten: netwerken en percepties. Allereerst is een literatuurstudie uitgevoerd om te kunnen achterhalen hoe de twee concepten in de literatuur worden geduid. Naar aanleiding van de literatuurstudie is een analytisch kader opgesteld, die als leidraad heeft gediend voor het analyseren van de empirische data. Aan de hand van de literatuurstudie zijn eveneens de topics voor de interviews tot stand gekomen. De interviews hebben plaatsgevonden met dertien leden van het team leegstand & transformatie.

Uit de onderzoeksresultaten is gebleken dat zowel het formele als het informele netwerk van het team leegstand & transformatie de structuur aanneemt van een *Multi-Tiered Hub*. Dit houdt in dat het team leegstand & transformatie efficiënte wegen heeft gecreëerd om informatie te verspreiden (Plastrik & Taylor, 2006). Het team leegstand & transformatie heeft (sterke) connecties met organisatieleden buiten het team en buiten het programma Wonen, Werken & Leefomgeving, wat maakt dat ze een strategische en invloedrijke positie innemen. Hoewel aan de hand van de netwerkstructuur van het

formele en informele netwerk niet valt af te lezen dat het team leegstand & transformatie een geïsoleerde positie inneemt in het interne netwerk van de provincie, ervaart het team niet zichtbaar genoeg te zijn. Een oorzaak kan gevonden worden in de formele structuur van de provincie Noord-Brabant. De thematische programmastructuur, die binnen de provincie is aangebracht, maakt het niet altijd mogelijk om de nodige relationele banden tot stand te brengen. Aan een verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden lijkt een bureaucratische organisatie als de provincie niet te ontkomen. Het is de vraag of het team leegstand & transformatie hieraan iets kan veranderen. Wel is het mogelijk dat de leden van het team de perceptie van andere organisatieleden beïnvloeden en zo de positie van het team verbeteren. Teamleden hebben een sterke invloed op de manier waarop andere actoren het team waarnemen. Het team leegstand & transformatie zou zich kunnen positioneren ten aanzien van organisatieleden door te investeren in de onderlinge verbondenheid, het ontwikkelen van een sterke identiteit en meer tijd te besteden aan het uitleggen waar het team voor staat. Op deze manier kan de perceptie van andere organisatieleden zodanig worden beïnvloed, dat de organisatieleden weten waar het team leegstand & transformatie voor staat en dat ze in gaan zien dat ze in hun werkzaamheden afhankelijk zijn van het team. Het brede formele en informele netwerk van het team leegstand & transformatie kan op deze manier optimaal worden benut.

Op basis van het bovenstaande is aanbevolen om te zoeken naar iets waardoor een hoge mate van verbinding ontstaat tussen alle teamleden, om vervolgens een sterke eigen identiteit te ontwikkelen en uit te dragen. Eventueel vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op een analyse van het gehele netwerk van de provincie Noord-Brabant aan de hand van de kwantitatieve sociale netwerkanalyse.

# Inhoudsopgave

Samenvatting	3
<b>1. Inleiding</b>	<b>5</b>
1.1. Het team leegstand & transformatie binnen de netwerkorganisatie provincie Noord-Brabant	5
1.2. Casestudie: het team leegstand & transformatie	6
<b>2. Theoretisch hoofdstuk</b>	<b>8</b>
2.1. Netwerken	8
2.2. Netwerkstructuren	10
2.3. Formele en informele netwerken	12
2.4. Positioneren in het netwerk	14
2.5. Analytisch kader	16
<b>3. Methodologie</b>	<b>18</b>
3.1. Onderzoeksmethoden	18
3.2. Data-analyse	19
3.3. Kwaliteitscriteria voor onderzoek	20
<b>4. Analyse</b>	<b>21</b>
4.1. Provincie Noord-Brabant als netwerkorganisatie	21
4.2. Formeel netwerk van team leegstand & transformatie	22
4.3. Informeel netwerk van team leegstand & transformatie	24
4.4. Percepties beïnvloeden	27
<b>5. Conclusie</b>	<b>30</b>
5.1. Beantwoording van de hoofdvraag	30
5.2. Aanbevelingen	31
<b>6. Discussie</b>	<b>32</b>
6.1. Het onderzoeksproces	32
6.2. Vervolgonderzoek	32
<b>7. Literatuur</b>	<b>33</b>
Bijlage 1: Provinciale programma's organogram	35
Bijlage 2: Topiclijst	36
Bijlage 3: Specificaties respondenten	38
Bijlage 4: Codeboom	39

# 1. Inleiding

## 1.1. Het team leegstand & transformatie binnen de netwerkorganisatie provincie Noord-Brabant

De provincie Noord-Brabant maakt zich zorgen om de toenemende leegstand op het platteland en in de steden (Joachems, 2017; Driessen, 2020). Naar schatting staat 8% van alle gebouwen in Brabant leeg (Provincie Noord-Brabant, 2020). Dit is boven de grens van frictieleegstand: de leegstand die nodig is om de markt naar behoren te doen functioneren. Enige mate van leegstand levert nog geen problemen op, maar te veel leegstand leidt tot verloedering, vandalisme, criminaliteit, sociale en economische problemen (van Lith, 2021). Leegstand is geen op zichzelf staand of tijdelijk vraagstuk. Leegstand is van alle tijden en maakt deel uit van de ontwikkelingsprocessen in steden, dorpen en buitengebied (Provincie Noord-Brabant, 2016). Herbesteding of sloop van leegstaand vastgoed biedt mogelijkheden om maatschappelijke opgaven te realiseren. In het beleidsdocument 'Brabantse Aanpak Leegstand' beschrijft de provincie Noord-Brabant wat de provincie de komende jaren gaat doen om leegstand tegen te gaan (Provincie Noord-Brabant, 2016).

Leegstaande gebouwen zijn in eerste instantie geen probleem van de provincie (Provincie Noord-Brabant, 2016). Eigenaren zijn primair verantwoordelijk. Waar veiligheid, leefbaarheid en toekomstperspectief van een gebied in het geding komen, komt de gemeente in beeld. Als het vraagstuk te complex is of het vraagstuk het gebied van de gemeente overstijgt, zijn er verschillende verantwoordelijkheden en rollen voor de provincie weggelegd. Als middenbestuur is de provincie in staat te ondersteunen en daarmee een aandeel te leveren in het voorkomen en terugdringen van leegstand (Provincie Noord-Brabant, 2016; van Rooy, 2016). Binnen de provincie Noord-Brabant is het team leegstand & transformatie verantwoordelijk voor deze ondersteuning. Het team kan op verschillende manieren ondersteuning bieden. Als eerste door richting te geven. Hiermee wordt bedoeld dat de het team samen met partners in Brabant de problematiek signaleert en benoemt. Vervolgens worden de opgaven, die uit de problematiek voortvloeien, verkend en worden voorbereidingen getroffen om te komen tot een plan van aanpak. Als tijdens het richting geven blijkt dat een bijdrage van de provincie nodig is om het plan van aanpak uit te voeren en een combinatie kan worden gemaakt met de realisatie van andere provinciale opgaven, is een actieve medewerking van de provincie mogelijk in de vorm van menskracht, kennis en financiën. Het team leegstand &

transformatie maakt in zo'n geval onderdeel uit van deze medewerking. Tot slot is het team verantwoordelijk voor het delen van de kennis die er is op het gebied van leegstand en ontwikkelingsprocessen.

Leegstaande gebouwen is een van de opgaven in de samenleving waar de provincie Noord-Brabant aan wil werken. Volgens de provincie is een netwerkorganisatie een organisatievorm die past bij de opgaven die spelen in Noord-Brabant (Provincie Noord-Brabant, 2021). De term netwerkorganisatie is gebaseerd op één van de vier perspectieven op de rol van de overheid. Aan de hand van dit perspectief wordt de netwerkende overheid beschreven (van der Steen, Hajer, Scherpenisse, van Gerwen, & Kruitwagen, 2014). Hierbij staat centraal dat de overheid niet geïsoleerd opereert, maar samen met anderen in een meer horizontale verhouding. Dit krijgt vorm in publieke-private samenwerkingsverbanden, ook wel *network governance* genoemd (Larsson, 2019). Het externe netwerk van de provincie Noord-Brabant zal in dit onderzoek buiten beschouwing worden gelaten.

Het netwerkperspectief wordt eveneens intern toegepast binnen de provincie Noord-Brabant (coördinator Brabantse aanpak leegstand en transformatie, persoonlijke communicatie, 12 maart 2021). Binnen de provincie werken organisatieleden in wisselende samenstellingen aan complexe opgaven. Het team waaraan een organisatieleden is verbonden, bepaalt de invalshoek van de medewerker. Zo zal een lid van het team leegstand & transformatie een opgave benaderen vanuit de leegstandsproblematiek. Binnen de provincie zijn teams bijeengebracht onder programma's (bijlage 1). De programma's reflecteren de thema's waar de teams aan werken. De teams en de programma's kunnen worden gezien als de formele structuur, die binnen de provincie is aangebracht. Door deze formele structuur ontstaan formele netwerken (de Oliveira Maciel & Zanon Rocha Netto, 2020). De wisselende samenstelling van organisatieleden die werken aan complexe opgaven wordt daarentegen niet altijd gevormd door de formele structuur. Hierbij past een beschrijving van een informeel netwerk: een netwerk dat ontstaat door instrumentele interacties tussen organisatieleden die op zoek zijn naar informatie en advies over het aanpakken van uitdagingen die ze tegenkomen bij het uitvoeren van hun werkzaamheden (Chen & Krauskopf, 2013).

Teams profiteren van connecties met andere teams, omdat ze dan toegang hebben tot nieuwe informatie, middelen en perspectieven (Reagans, Zuckerman, & McEvily, 2004; de Oliveira Maciel & Zanon Rocha Netto, 2020). Het maakt het bovendien mogelijk om in wisselende samenstellingen aan opgaven te werken. Op dit moment weten de teams

binnen provincie Noord-Brabant, die relevant voor elkaar zouden kunnen zijn, elkaar via zowel het formele als het informele netwerk niet altijd te vinden (coördinator Brabantse aanpak leegstand en transformatie, persoonlijke communicatie, 12 maart 2021). Dit gaat ten koste van de positie van de individuele teams. Team leegstand & transformatieervaart niet zichtbaar te zijn binnen de organisatie. Dit is problematisch, omdat op deze manier de leegstandsproblematiek niet onder de aandacht komt van andere organisatieleden. De leegstandsproblematiek wordt namelijk niet altijd als zodanig herkend. Dit heeft als gevolg dat kansrijke combinaties met andere opgaven niet gemaakt worden en problemen gerelateerd aan te veel leegstand blijven bestaan. Om alle mogelijke combinaties te kunnen benutten, dienen relevante teams binnen provincie Noord-Brabant goed op de hoogte te zijn van de werkzaamheden van het team leegstand & transformatie. De leden van het team hebben een sterke invloed op de manier waarop andere actoren het team waarnemen (Leijerholt, Biedenback, & Hultén, 2020). Door zich te positioneren kan het team leegstand & transformatie inspelen op de perceptie van de andere teams binnen zowel het formele als het informele netwerk.

Over het positioneren in een netwerk is het een en ander te vinden in de literatuur. De structuur van netwerken is de rode draad, die door de literatuur over netwerken heen lijkt te lopen. Aan de hand van de structuur van een netwerk kunnen conclusies worden getrokken over de informatiestromen tussen actoren (Plastrik & Taylor, 2006). Daarnaast wordt in de literatuur over netwerken veelvuldig drie aspecten (centraliteit, sterkte van connecties en structurele gaten) aangehaald, die direct verband houden met netwerkstructuren. De drie aspecten maken het mogelijk om iets te zeggen over de positie van actoren. Huang, Yi, Chen, Xu en Chen (2020) beschrijven hoe formele en informele netwerken verband houden met netwerkstructuren en de bijbehorende aspecten. Daarnaast laten ze zien hoe formele en informele netwerken elkaar beïnvloeden. Brass en Krackhardt (2011) en Regens et al. (2004) beschrijven hoe de netwerkstructuur van een team van invloed kan zijn op de mate waarin een team in staat is om de perceptie van anderen te beïnvloeden. De artikelen over netwerken zijn veelal gebaseerd op kwantitatief onderzoek.

## 1.2. Casestudie: het team leegstand & transformatie

Het team leegstand & transformatie maakt onderdeel uit van het programma Wonen, Werken & Leefomgeving (zie bijlage 1), waarmee de provincie Noord-Brabant mede vorm aan de inrichting van de leefomgeving. Het bijdragen aan gebiedstransformaties is een van de provinciale doelstellingen, die binnen dit programma wordt nagestreefd. Om deze doelstelling te realiseren levert het team leegstand & transformatie een bijdrage

aan stedelijke transformaties, aan ruimtelijke ontwikkelingen in het buitengebied en aan de aanpak van vrijkomende agrarische bebouwing (van Lith, 2021). Het team bestaat uit zeventien leden.

Het team leegstand & transformatie kijkt naar gebiedstransformaties vanuit de leegstandsproblematiek. Herbestemming en sloop van leegstaand vastgoed biedt mogelijkheden om nieuwe maatschappelijke behoeften en opgaven te realiseren, zoals op het gebied van onder andere natuurontwikkeling, wonen en klimaat of combinaties van opgaven. Het team leegstand & transformatie geeft invulling aan haar werkzaamheden via vier lijnen. Ten eerste door als procesmanager en/of adviseur op te treden binnen een gebiedsontwikkeling. Ten tweede door de opgehaalde kennis en ervaringen te delen met collega's, bestuurders en externe partijen. Ten derde door het up-to-date houden van leegstandsdata en de monitoring ervan. Tot slot door de inzet van instrumenten, zoals de vouchers van VABimpuls. Dit is een instrument waarbij eigenaren van vrijkomende agrarische bebouwing een voucher ontvangen om advies in te winnen over de toekomst van hun locatie.

### Probleemstelling

Het team leegstand en transformatie is niet voldoende zichtbaar om de leegstandsproblematiek onder de aandacht te brengen van relevante teams binnen de provincie Noord-Brabant. Dit heeft tot gevolg dat kansrijke combinaties met andere opgaven niet gemaakt worden en problemen gerelateerd aan te veel leegstand blijven bestaan. Zowel het formele als het informele netwerk van het team zijn op het moment niet afdoende om de leegstandsproblematiek onder de aandacht te brengen. De doelstelling van dit onderzoek is dan ook om inzicht te krijgen in welke manieren het team leegstand & transformatie zich kan positioneren binnen zowel het formele als het informele netwerk. Met behulp van de bevindingen van dit onderzoek kan het team leegstand & transformatie sturen op het versterken van de positie binnen het netwerk van provincie Noord-Brabant. Om deze reden is de volgende centrale vraagstelling tot stand gekomen:

*Hoe kan het team leegstand & transformatie zich intern positioneren in het formele en informele netwerk van de provincie Noord-Brabant?*

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, is gekozen voor een casestudie. Een casestudie refereert naar een diepgaand onderzoek van een specifiek onderwerp, waarbij de onderzoeker probeert zijn of haar begrip van het bestudeerde verschijnsel te vergroten. Een casestudie is een kwalitatieve onderzoeksmethode. Aan de hand

van deze casestudie wordt inzicht verkregen in welke factoren van invloed zijn op de positionering binnen het formele en informele netwerk van het team leegstand & transformatie binnen de provincie Noord-Brabant. Om tot deze informatie te komen is eerst gekeken hoe de literatuur positioneren binnen een netwerk duidt. De theoretische ideeën, die relevant bleken voor het onderzoek, zijn geoperationaliseerd in het analytisch kader. Dit kader dient als leidraad bij het analyseren van de data. Aan de hand van de literatuur is eveneens een topiclijst opgesteld, die gebruikt is tijdens de interviews. Na de literatuurstudie kon worden overgegaan tot de interviews met dertien leden van het team leegstand & transformatie. Tot slot is de empirische data geanalyseerd en antwoord gegeven op de onderzoeksvraag.

### **Wetenschappelijke relevantie**

Over netwerken is veel in de literatuur te vinden. Dit betreft echter veelal het netwerk tussen organisaties. Wanneer over een netwerkorganisatie wordt gesproken, gaat het over autonome organisatie die aan elkaar verbonden zijn (Moretti, 2017). Als een onderzoek ingaat op het interne netwerk van een organisatie, is het onderzoek veelal kwantitatief (Reagans et al., 2004; Soda & Zaheer, 2012; Chen & Krauskopf, 2013; de Oliveira Maciel & Zanon Rocha Netto, 2020). Met dit kwalitatieve onderzoek wordt dieper ingegaan op de interne netwerken van een organisatie en hoe een netwerkorganisatie er intern uit kan zien. Hiermee vult dit onderzoek de huidige literatuur aan over interne netwerken en biedt nieuwe inzichten wat betreft de invloed van formele en informele netwerken op de positie binnen een netwerk. Het onderzoek stopt niet bij het in kaart brengen van de positie van een actor in een netwerk. Anders dan de bestaande literatuur gaat het in dit onderzoek eveneens over hoe een actor zich in een netwerk kan positioneren.

### **Maatschappelijke relevantie**

Naast wetenschappelijk relevant is dit onderzoek eveneens maatschappelijk relevant. Aan de hand van dit onderzoek zullen handvatten worden geformuleerd, die het team leegstand kunnen helpen de positie binnen het interne netwerk van de provincie Noord-Brabant te versterken en zo de zichtbaarheid van het team te vergroten. Dit heeft als gevolg dat de leegstandsproblematiek binnen de provincie wordt herkend en op oplossingen van deze problematiek kan worden aangestuurd. Daarnaast is het onderzoek van meerwaarde voor teams die met hetzelfde vraagstuk worstelen en eveneens gebaat zijn bij de verkregen inzichten.

### **Leeswijzer**

In het hoofdstuk dat volgt, zal de literatuur over (formele en informele) netwerken worden uitgelicht. Aan de hand van de literatuur is een analytisch kader ontwikkeld. Dit kader dient als leidraad bij het analyseren van de data. Het derde hoofdstuk betreft de methodische verantwoording. In dit hoofdstuk wordt omschreven welke onderzoeksmethoden zijn gehanteerd en op welke manier de validiteit en betrouwbaarheid gewaarborgd is. Het vierde hoofdstuk is een analyse van de verzamelde data. Het geeft weer hoe het analytische kader is toegepast op de data. Aan de hand van de inzichten uit het theoretische hoofdstuk en de analyse zal antwoord worden gegeven op de onderzoeksvraag. Dit is terug te vinden in de conclusie. Afsluitend is een kritische reflectie op het onderzoeksproces te lezen: de discussie.

## 2. Theoretisch hoofdstuk

In dit hoofdstuk wordt een selectie uit de literatuur beschreven over het innemen van een (sterke) positie in een netwerk. In de eerste paragraaf wordt het theoretisch concept netwerken beschreven, eerst vanuit het bredere perspectief op netwerken om vervolgens in te zoomen op sociale netwerken en netwerken in organisaties. In de tweede paragraaf wordt ingegaan op netwerkstructuren. In de paragraaf die daarop volgt, worden twee typen netwerken besproken: formele en informele netwerken. In de vierde paragraaf wordt ingegaan op het theoretisch concept percepties. Beschreven is hoe (het beïnvloeden van) percepties kunnen bijdragen aan het versterken van de positie binnen een netwerk. Tot slot zijn de theoretische inzichten, die relevant zijn voor het onderzoek, beschreven in het analytisch kader. Dit kader dient als leidraad bij het analyseren van de empirische data.

### 2.1. Netwerken

De meest eenvoudige definitie van een netwerk is een reeks van knooppunten en verbindingen, ofwel dingen die aan elkaar verbonden zijn (Plastrik & Taylor, 2006). Het theoretisch concept netwerken is echter niet zo eenvoudig als de definitie doet lijken, omdat vanuit verschillende disciplines anders naar netwerken wordt gekeken. In deze paragraaf wordt het bredere perspectief op netwerken geschetst om vervolgens dieper in te gaan op sociale netwerken en de definitie van netwerken in de context van een organisatie.

#### Netwerksamenleving en overheidsorganisatie

Netwerken hebben een centrale rol binnen de samenleving (Castells, 2010). Op verschillende manier worden netwerken zichtbaar. Van mobiele apparaten die in staat zijn om signalen te ontvangen in een wereldwijd netwerk tot een netwerk van wegen die verschillende plaatsen aan elkaar verbindt. Volgens Castells (2010, p. 501) is de overeenkomst tussen deze netwerken dat in alle gevallen gesproken kan worden over een reeks van onderling verbonden knooppunten. Wat een knooppunt is, hangt af van het netwerk waarover gesproken wordt. Een fenomeen kan dus al snel worden gezien als een netwerk.

In 1995 draagt Manuel Castells het begrip netwerksamenleving aan (van der Steen, Peeters, & van Twist, 2010). Dit begrip kan gedefinieerd worden als een samenleving waarin mensen, groepen en organisaties zich steeds vaker in netwerken begeven als

gevolg van informatisering, globalisering en individualisering (Castells, 2010). Volgens Castells (2013) is een samenleving een netwerk van sociale interactie zonder vaste grenzen. Historisch gezien is de overheid wellicht in staat geweest om als poortwachter van netwerken te functioneren, maar door globalisering is de overheid slechts een knooppunt geworden van een bepaald netwerk en zijn grenzen vervaagd.

Door de geschiedenis heen hebben netwerken altijd een rol gespeeld in organisaties, maar netwerken zijn sinds de jaren vijftig van de vorige eeuw echt belangrijk geworden door de ontwikkeling van informatie- en communicatietechnologieën (Castells, 2013). Het stelt actoren (individuen of organisaties) in staat om overal en altijd te communiceren. Zo zijn netwerken de meest efficiënte organisatievorm geworden als resultaat van de nieuwe technologische omgeving. Een andere organisatievorm vindt weinig aansluiting bij een steeds veranderende netwerksamenleving (van der Steen, Peeters, & van Twist, 2010). Om deze reden doen overheidsorganisaties een poging om tot een organisatievorm te komen, die past bij een netwerksamenleving. Het probleem waar overheidsorganisaties in deze poging mee te maken hebben, is dat overheidsorganisaties in essentie beheerst worden door de ideaaltypische kenmerken van de bureaucratie (van der Steen, Peeters, & van Twist, 2010, p. 12). Een ideaaltypische bureaucratistische organisatie is te herkennen aan de strikte verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, gestandaardiseerde werkprocedures en verticale hiërarchie bureaucratie (van der Steen, Peeters, & van Twist, 2010, p. 12). Dit zorgt ervoor dat er een spanning bestaat tussen overheidsorganisaties en de netwerksamenleving. De netwerksamenleving vraagt van overheidsorganisaties dat het moet werken in netwerken, terwijl overheidsorganisaties de bureaucratistische benadering niet in zijn geheel kan loslaten. Hoe een overheidsorganisatie als provincie Noord-Brabant omgaat met deze spanning, zal duidelijk worden in dit onderzoek.

#### Sociale netwerken

Wanneer onderzoek wordt gedaan naar netwerken in organisaties, wordt vaak rechtstreeks geput uit onderzoek en theorieën over sociale netwerken (Provan & Lemaire, 2012). Sociale netwerken worden gedefinieerd als een reeks knooppunten en verbindingen die een relatie of de afwezigheid van een relatie tussen de actoren vertegenwoordigen (Brass & Krackhardt, 2011). In deze context worden knooppunten gezien als sociale actoren, zoals individuen, groepen en organisaties. Sociale netwerken ontstaan wanneer individuen contact maken met elkaar binnen een specifieke sociale context (Plastrik & Taylor, 2006). De reden dat actoren contact maken met andere actoren binnen het netwerk is te herleiden tot vier redenen: vanwege overeenkomsten (bijvoorbeeld lidmaatschap van dezelfde groep), sociale relaties (bijvoorbeeld familie),



interacties (bijvoorbeeld praten met) of stromen (bijvoorbeeld informatiestromen) (Brass & Krackhardt, 2011).

Wanneer men sociale netwerken als uitgangspunt neemt, kan een netwerk als volgt worden gedefinieerd: een netwerk is een collectiviteit van alle banden van een bepaald type (Rank, Robins, & Pattison, 2010). Een verzameling van meerdere typen relationele banden voor een bepaalde set van actoren wordt ook wel een multi-relatoneel netwerk genoemd. Met andere woorden: een organisatie is een multi-relatoneel netwerk, waarin een set van actoren (knooppunten) aan elkaar is verbonden door verschillende relationele banden. Binnen een organisatie kan onderscheid gemaakt worden tussen verschillende typen netwerken die zich onderscheiden door het verschil in relationele banden, zoals werkrelaties en vriendschappen.

Naast de definitie van Rank, Robbins en Pattison (2010) bestaan andere definities van netwerken. Zo komt Castells (2013) met een definitie die voortbouwt op zijn werk over de netwerksamenleving. Volgens hem zijn netwerken 'complexe communicatiestructuren, die zijn opgebouwd rond een reeks doelen die tegelijkertijd zorgen voor een gezamenlijk doel en flexibiliteit door hun aanpassingsvermogen aan de omgeving' (p. 21). Met deze definitie van netwerken wil Castells (2013) het belang van communicatie benadrukken en baseert zich hiermee op de systematische theorie van communicatienetwerken, een theorie die is geformuleerd vanuit de sociale netwerken.

Castells (2013) stelt dus communicatiestructuren centraal, maar is niet geïnteresseerd in netwerkstructuren. Op basis netwerkstructuren kunnen aannames worden gedaan over de positie en prestaties van actoren in netwerken (Brass & Krackhardt, 2011). Gezien de centrale vraagstelling van dit onderzoek is het van belang om netwerkstructuren te bestuderen. Om deze reden is ervoor gekozen om de definitie van Rank et al. (2010) als uitgangspunt te nemen. De literatuur, die verband houdt met deze definitie, beschrijft wel enkele aspecten van netwerkstructuren (Brass & Krackhardt, 2011; Reagans et al., 2004; Reinhold et al., 2011).

### **Model van Krackhardt**

Krackhardt (1994) heeft een model ontwikkeld, dat de fundamentele processen beschrijft waarop netwerken in organisaties zijn gebaseerd. Het model bestaat uit drie dimensies: afhankelijkheid, intensiteit en affectie. De dimensie afhankelijkheid verwijst naar de mate waarin de ene actor afhankelijk is van de andere actor voor het uitvoeren van de taken (Brass & Krackhardt, 2011). Een hoge mate van afhankelijkheid verwijst naar relationele

banden die cruciaal zijn voor het uitvoeren van taken. Iemand kan bijvoorbeeld afhankelijk zijn van iemands expertise of de rol die iemand vervult in de organisatie. De dimensie afhankelijkheid wordt veelal beïnvloed door de formele workflow en hiërarchie binnen een organisatie. De dimensie intensiteit verwijst naar de frequentie en duur van interacties. Connecties met een lage intensiteit kosten weinig tijd en kunnen bovendien nuttige informatie ver uit de organisatie opleveren. Connecties met een hoge intensiteit zijn een betrouwbaardere bron van advies dan connecties met een lage intensiteit. De mate van afhankelijkheid zegt niets over de frequentie en duur van interacties. In situaties waarin actoren in hoge mate afhankelijk van elkaar zijn kan de intensiteit van interactie minimaal zijn, terwijl de intensiteit van relationele banden die zich kenmerken door de lage mate van afhankelijkheid hoog kan zijn. Tot slot de dimensie affectie. De dimensie affectie verwijst naar hoe iemand over de relationele band denkt: van sterke gevoelens (liefde en haat) tot zwakke gevoelens (beleefd positief of neutraal). Relationele banden die worden versterkt door positieve gevoelens zullen stabiel zijn, terwijl de relationele banden die gekenmerkt worden door negatieve gevoelens na verloop van tijd worden vervangen of verdwijnen.

De drie dimensies kunnen elkaar versterken. Zo bevordert afhankelijkheid de intensiteit van de relatie. Een organisatielid die informatie nodig heeft om zijn taken uit te kunnen voeren, zal zoeken naar een ander organisatielid die deze informatie kan verschaffen. Het maken van een connectie met een organisatielid die in het bezit is van de benodigde informatie en bereid is om deze informatie te delen, zal herhaalde interacties tot gevolg hebben. Als de intensiteit hoog is, zal de organisatielid een mening vormen over de ander. Wanneer de organisatielid een positief beeld heeft van de ander, zal dit de relationele band versterken. Een negatief beeld van de ander zal de duur van de relationele band verkorten met als gevolg dat de relationele band tussen de twee organisatieleden kan ophouden te bestaan (Brass & Krackhardt, 2011).

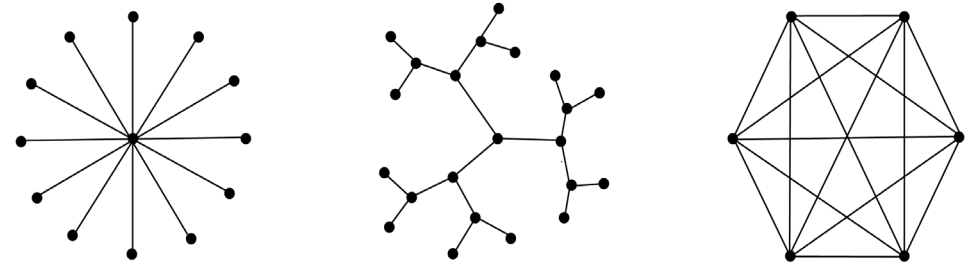
### **Samenvatting**

Overall in de samenleving zijn netwerken te ontdekken. Een overeenkomst tussen deze netwerken is dat in alle gevallen wordt gesproken over een reeks van onderling verbonden knooppunten. In dit onderzoek worden knooppunten gezien als sociale actoren, waardoor literatuur over sociale netwerk van toepassing is. Bovendien bieden onderzoeken naar sociale netwerken inzicht in de positie van een actor binnen een netwerk. Hoewel onderzoek naar netwerken in organisaties rechtstreeks put uit onderzoek en theorieën over sociale netwerken, zijn in de literatuur meerdere definities te vinden over wat een netwerk binnen een organisatie precies is. Als gekeken wordt naar de wetenschappelijke artikelen

die voor dit onderzoek zijn geparafraseerd, lijken de meeste artikelen over netwerken een definitie vergelijkbaar met de definitie van Rank et al. (2010) als uitgangspunt te nemen. Met de definitie van Rank et al. (2010) kunnen dan ook meer inzichten vanuit de literatuur worden geduid. Daarnaast wordt het model van Krackhardt als uitgangspunt genomen om te kunnen duiden hoe netwerken in organisaties ontstaan.

## 2.2. Netwerkstructuren

Als relationele banden tussen organisatieleden ontstaan en met elkaar samenwerken, gaan patronen van connecties verschijnen. Het netwerk krijgt een structuur. Platrik en Taylor (2006) omschrijven drie soorten netwerkstructuren: *Hub-and-Spoke*, *Multi-Tiered Hub* en *Dense Cluster*. De *Hub-and-Spoke* structuur geeft aan dat binnen het netwerk een centrale actor in contact staat met veel verschillende actoren die zelf niet met elkaar in contact staan (zie figuur 1). Informatie en kennis stroomt via de centrale actor naar de andere actoren. De *Hub-and-Spoke* structuur is vaak aanwezig in de beginfase van een organisatie. In deze fase kan een *Hub-and-Spoke* structuur handig zijn om het netwerk op gang te krijgen. De centrale actor is in staat door zijn visie, energie en vaardigheden anderen aan te trekken en aan zich te binden, terwijl voorheen niemand aan elkaar verbonden was. Het is echter niet verstandig om voor langere tijd één centrale actor aan te houden. Als de centrale actor vertrekt, valt het netwerk uiteen. Bovendien vloeit informatie langzaam door het netwerk, omdat alle informatie eerst langs de centrale actor moet. Als het algehele netwerk groeit, zullen de andere actoren eveneens een netwerk opbouwen. Na de *Hub-and-Spoke* structuur ontstaat een *Multi-Tiered Hub* structuur. Een *Multi-Tiered Hub* wordt gekarakteriseerd door de vele vertakkingen (zie figuur 1). Hierdoor zijn efficiënte wegen gecreëerd om informatie te verspreiden. Er zijn meerdere centrale actoren waardoor veel meer informatie door het netwerk stroomt. Het nadeel van een *Multi-Tiered Hub* structuur is dat centrale actoren toegang hebben tot een grote hoeveelheid informatie, terwijl bij actoren aan de rand van het netwerk dit veel minder het geval is (Reinholt, Pedersen, & Foss, 2011). Bij een netwerk met een *Dense Cluster* structuur is de toegang van actoren tot informatie hetzelfde, omdat iedereen in het netwerk met elkaar verbonden is (Platrik & Taylor, 2006)(zie figuur 1). Het netwerk is klein en overzichtelijk. Informatie circuleert snel tussen de actoren (Brass & Krackhardt, 2011). Een netwerk met *Dense Cluster* structuur kan een op zichzelf staande entiteit worden. Het is daarom van belang om buiten dit netwerk eveneens banden te onderhouden.



Figuur 1. Drie netwerkstructuren: *Hub-and-Spoke*, *Multi-Tiered Hub* en *Dense Cluster* (Bron: Platrik & Taylor, 2006).

Vanzelfsprekend kunnen netwerken andere vormen aannemen, dan in figuur 1 is te zien. De reden dat de bovenstaande drie netwerkstructuren zijn uitgelicht, is dat dezelfde schematische weergave van netwerkstructuren in de literatuur is terug te vinden (Brass & Krackhardt, 2011; Reagans, Zuckerman, & McEvily, 2004; Moody, 2001). Daarnaast wordt in de literatuur over sociale netwerken veelvuldig drie aspecten (centraliteit, sterkte van connectie en structurele gaten) aangehaald, die direct verband houden met de beschreven netwerkstructuren. Op basis van de patronen van de drie netwerkstructuren kunnen aannames worden gedaan over de positie en de prestaties van actoren in netwerken.

### Centraliteit

Als eerste een aspect dat vaak is onderzocht: centraliteit (Brass & Krackhardt, 2011; Reinholt et al., 2011). De centraliteit van een actor kan worden gemeten aan de hand van het aantal connecties (Brass & Krackhardt, 2011). Wanneer een actor in het bezit is van een groot aantal connecties, wordt ook wel gezegd dat hij een centrale positie inneemt in het netwerk. Met name in een netwerkstructuur als *Hub-and-Spoke* is het makkelijk om een centrale actor aan te wijzen (zie figuur 1). Door zijn centrale positie heeft de actor toegang tot een grote hoeveelheid informatie (Reinholt et al., 2011). Daarnaast zien anderen deze actor als aantrekkelijke partner om informatie mee te delen vanwege zijn grote netwerk. Omgekeerd kunnen actoren, die niet centraal gepositioneerd zijn in het netwerk, zich geïsoleerd voelen. Ze worden niet meegenomen in de informatiestromen tussen de actoren met een centrale positie en hebben daarom weinig mogelijkheden om eigen informatie te delen.

### Strekte van connecties

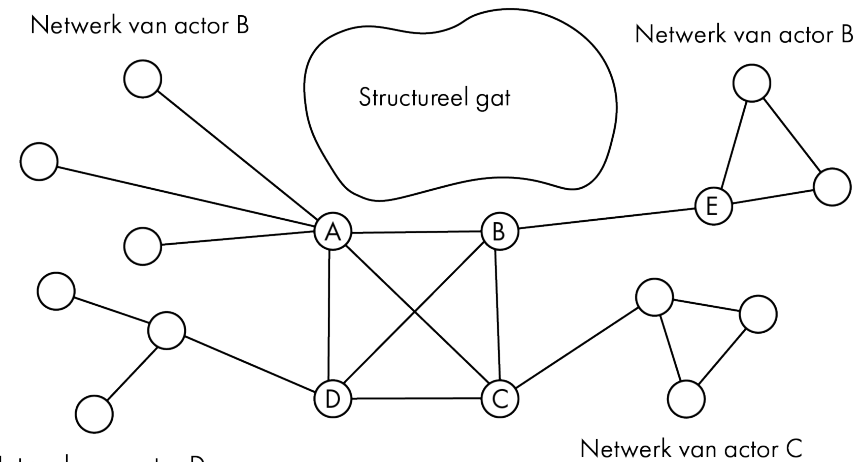
Socioloog Mark Granovetter (1973) heeft een ander bekend aspect binnen het onderzoek naar sociale netwerk ontwikkeld. Hij vestigde de aandacht op het belang van connecties (sterk versus zwak) in sociale netwerken (Sundararajan, 2020). Sterke connecties worden gekenmerkt door relationele banden tussen actoren die veelvuldig met elkaar te maken hebben. Hierbij kan gedacht worden aan teamleden, die aan hetzelfde project werken. De hoge intensiteit van interactie maakt vertrouwen en samenwerking mogelijk. Zwakke connecties worden daarentegen gekenmerkt door een laag niveau van wederzijdse verwachtingen en verplichtingen (Wittek, 2013). Vaak gaat dit gepaard met een lagere frequentie en intensiteit van interactie. Bij zwakke connecties kan gedacht worden aan organisatieleden van dezelfde organisatie, die elkaar slechts enkele keren hebben gesproken. Er wordt daardoor weinig tot geen onderling vertrouwen opgebouwd (Sundararajan, 2020).

Granovetter (1973) stelt dat individuen eerder nieuwe informatie verkrijgen van zwakke connecties in plaats van sterke connecties (Putnik et al., 2016). Het nut van zwakke connecties vloeit voort uit hun overbrugging naar losgekoppelde subnetwerken. Deze subnetwerken zijn vooral te vinden in netwerken met *Multi-Tiered Hub* structuur (zie figuur 2). Voor de actor C kan gesteld worden dat de connecties binnen het eigen subnetwerk sterk zijn en de connectie met actor E zwak, omdat actor E zich in een ander subnetwerk bevindt. In termen van een organisatie zou dit kunnen inhouden dat actor E op een andere afdeling werkt, waardoor actor E en actor C niet dagelijks met elkaar te maken hebben. Hoewel het eigen subnetwerk van actor C misschien toegankelijker is en meer gemotiveerd is om informatie te verstrekken, kunnen zwakke connecties zoals actor E juist voorzien in nieuwe informatie (Brass & Krackhardt, 2011).

Krackhardt (1992) daarentegen ziet meer het nut van sterke connecties in. Hij stelt dat sterke connecties belangrijk zijn bij het genereren van vertrouwen en dat sterke connecties kunnen leiden tot het verbeteren van prestaties (Putnik et al., 2016). Door het hogere niveau van vertrouwen zorgen sterke connecties voor een rijkere overdracht van informatie en grotere probleemoplossende capaciteiten (Brass & Krackhardt, 2011). Het vergt echter meer tijd en moeite om sterke connecties te onderhouden dan zwakke connecties, omdat sterke connecties een hoge mate van interactie vereisen. Een netwerk met een *Dense Cluster* structuur sluit het meest aan bij de ideeën van Krackhardt (1992). Deze netwerkstructuur bestaat hoofdzakelijk uit sterke connecties.

### Structurele gaten

De socioloog Burt bouwde in 1992 voort op de theorie van Granovetter en plaatste een kanttekening bij de focus op het aspect centraliteit. Burt (1992) stelt dat het patroon van connecties belangrijker is dan het aantal connecties (Brass & Krackhardt, 2011). Hij concentreerde zijn onderzoek op 'structurele gaten'. Met structurele gaten wordt bedoeld op de weinige verbindingen, die bestaan tussen bepaalde subnetwerken (zie figuur 2). De actor, die de verbinding is tussen subnetwerken, heeft een strategische en invloedrijke positie in het netwerk (Gui, Liu, & Du, 2018). Deze actor heeft namelijk toegang tot nieuwe informatie en bemiddelt de stroom van informatie tussen de subnetwerken. Actoren die de structurele gaten weten te overbruggen, zullen een voordeel hebben ten opzichte van actoren die hier niet toe in staat zijn (Katz & Lazer, 2003). Burt (1992) onderschrijft hiermee het nut van zwakke connecties, zoals Granovetter (1973) heeft beschreven en voegt eraan toe dat een actor door het overbruggen van losgekoppelde subnetwerken een invloedrijke positie binnen het netwerk inneemt.



Figuur 2. Actoren die structurele gaten overbruggen hebben toegang tot nieuwe informatie (Bron: Reagans, Zuckerman en McEvily, 2004).

### Samenvatting

Voor dit onderzoek zijn drie netwerkstructuren uitgelicht: *Hub-and-Spoke*, *Multi-Tiered Hub* en *Dense Cluster*. Deze netwerkstructuren geven een schematische weergave van hoe een netwerk er in een organisatie uit kan zien en wat dit voor gevolgen heeft voor

informatiestromen. Daarnaast zijn drie aspecten te verbinden aan netwerkstructuren, die inzicht verschaffen in de positie en prestaties van actoren in netwerken. Het eerste aspect is centraliteit. Met dit aspect wordt bedoeld op een actor, die door zijn centrale positie toegang heeft tot een grote hoeveelheid informatie en door andere actoren wordt gezien als aantrekkelijke partner om informatie mee te delen. Aan de hand van het tweede aspect wordt het belang van de sterkte van connecties duidelijk. Zwakke connecties kunnen worden gezien als een bron van nieuwe informatie, terwijl sterke connecties bijdragen aan een groter probleemoplossend vermogen. Het derde aspect kan gezien worden als een verdieping van het tweede aspect en beschrijft hoe een actor die de verbinding is tussen subnetwerken een invloedrijke positie inneemt in het netwerk.

### 2.3. Formele en informele netwerken

In lijn met de definitie van netwerken van Rank et al. (2010) wordt in recente literatuur vaak gesproken over twee typen netwerken binnen een organisatie: het formele en het informele netwerk (Claassen & Lemke, 2019; Soda & Zaheer, 2012; Nunes & Abreu, 2020; de Oliveira Maciel & Zanon Rocha Netto, 2020; Huang, Yi, Chen, Xu, & Chen, 2020). Formele netwerken ontstaan door de formele structuur die is aangebracht binnen een organisatie, terwijl informele netwerken ontstaan door de interactiepatronen tussen organisatieleden (de Oliveira Maciel & Zanon Rocha Netto, 2020). Door te kijken naar het samenspel van formele en informele netwerken, kan een beeld worden gevormd van het functioneren van een organisatie evenals het functioneren van individuele organisatieleden (Soda & Zaheer, 2012). Om deze reden vormen de formele en informele netwerken binnen een organisatie het uitgangspunt van dit onderzoek. In deze paragraaf wordt beschreven hoe deze typen netwerken tot stand komen en hoe deze netwerken van invloed zijn op het functioneren van de organisatie.

#### Formele netwerken

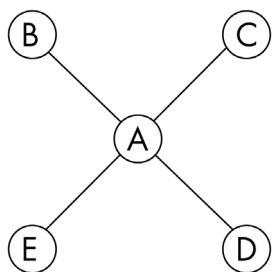
Formele netwerken zijn voorgescreven netwerken, die bestaan uit formeel gedefinieerde relaties tussen organisatieleden die samenwerken om een bepaalde taak uit te voeren en tussen superieuren en ondergeschikten (Chen & Krauskopf, 2013, p. 329). Binnen organisaties worden relaties formeel gedefinieerd om de werkzaamheden te standaardiseren en willekeurig gedrag van organisatieleden te vermijden (de Oliveira Maciel & Zanon Rocha Netto, 2020). Dit wordt ook wel het *workflow* netwerk genoemd (Chen & Krauskopf, 2013, p. 330). Het *workflow* netwerk weerspiegelt de afhankelijkheden tussen organisatieleden als resultaat van de taakverdeling binnen de organisatie. Organizeleden wisselen informatie uit op basis van de werkstroom door de organisatie. Doordat dit formele netwerk wordt gevormd en beperkt door institutionele

regels, evenals door procedures van een specifiek beleidsterrein, is het netwerk redelijk stabiel te noemen (Huang, Yi, Chen, Xu, & Chen, 2020). Deze institutionele regels en procedures blijven namelijk doorgaans gedurende een langere tijd gelijk. De structuur van een formeel netwerk kenmerkt zich vaak door actoren die relatief nauw aan elkaar verbonden zijn, zoals bij een *Dense Cluster* structuur. Dit is te verklaren doordat organisatieleden die via deze formele structuren aan elkaar worden gekoppeld een sterke band opbouwen. Frequente formele communicatie maakt het mogelijk om elkaar beter te leren kennen en onderling vertrouwen op te bouwen.

#### Informele netwerken

Informele netwerken zijn gebaseerd op informele relaties tussen actoren (Huang et al., 2020). In de context van een organisatie zijn dit de interacties tussen organisatieleden (de Oliveira Maciel & Zanon Rocha Netto, 2020). De interactiepatronen lopen vaak niet in lijn met de formele structuur, die is aangebracht binnen de organisatie. Als een organisatie lid alleen contact heeft met zijn teamleden, zal de informatie die hij ontvangt eenzijdig zijn. Contact met organisatieleden buiten het team zorgt voor een aanwas van nieuwe en diverse informatie. Deze instrumentele interacties tussen organisatieleden, die op zoek zijn naar informatie en advies over het aanpakken van uitdagingen die ze tegenkomen bij het uitvoeren van hun werkzaamheden, wordt ook wel het probleemoplossend netwerk genoemd (Chen & Krauskopf, 2013). Het probleemoplossend netwerk is informeel te noemen ten aanzien van het *workflow* netwerk, omdat het niet de formeel voorgescreven werkrelaties hoeft te volgen. Dit heeft tot gevolg dat de informele netwerken vaak verborgen zijn achter de formele organisatiestructuur en daardoor moeilijk te zien. Het is daarom van belang om het informele netwerk bloot te leggen om een organisatie optimaal te kunnen laten functioneren (Krackhardt & Hanson, 1993; Nunes & Abreu, 2020).

Het informele netwerk kan gezien worden als een zelforganiserend mechanisme, waarin actoren een grote mate van autonomie bezitten om de informele banden aan te gaan of juist af te breken (Huang, Yi, Chen, Xu, & Chen, 2020). Deze banden kunnen om verschillende redenen tot stand komen. Wanneer iemand op zoek is naar werk gerelateerde informatie of advies, zal hij op zoek gaan naar een collega die in zijn ogen betrouwbaar en deskundig is (Chen & Krauskopf, 2013). Lee en Monge (2011) noemen dat banden met collega's buiten de formele structuur veelal tot stand komen door gemeenschappelijke banden met derden. Als actor D en actor C allebei een connectie hebben met actor A is de kans dus groter dat tussen actor D en actor C ook een connectie ontstaat (figuur 3). Actoren onderhouden hun relaties met anderen vervolgens via bijeenkomsten en informele forums, zoals intranet (Huang et al., 2020).



Figuur 3. De kans dat tussen actor D en C een connectie ontstaat is groter, omdat ze allebei actor A kennen (Bron: Brass en Krackhardt, 2011).

### Verschillen tussen formele en informele netwerken

Huang et al. (2020) concluderen in hun onderzoek dat de structuren van formele en informele netwerken behoorlijk verschillen. Door de twee type netwerken te vergelijken, valt op dat informele netwerken meer gecentraliseerd zijn, wat duidt op de aanwezigheid van centrale actoren. Als een van de weinigen nemen deze actoren een centrale positie in en hebben controle over de informatiestroom en het delen van middelen binnen het informele netwerk. Ze fungeren als bruggen om andere actoren te helpen relaties te creëren en waardevolle informatie te benutten. In vergelijking met de actoren in het formele netwerk bevinden meer actoren in het informele netwerk zich in een geïsoleerde positie. Hoewel er meer geïsoleerde actoren zijn in een informeel netwerk, zijn er wel veel verbindingen en wordt actief met elkaar gecommuniceerd. Huang et al. (2020) stellen dat de aanwezigheid van centraliteit hogere transactiekosten met zich meebrengt om samenwerkingsactiviteiten te kunnen beheren en samenwerkingsverbanden te onderhouden. Dit houdt in dat de kans op een samenwerking tussen actoren relatief klein is.

Formele netwerken zouden volgens Huang et al. (2020) meer bestaan uit sterke connecties, wat het vertrouwen tussen de actoren ten goede komt evenals de samenwerking tussen de actoren. Huang et al. (2020) komen eveneens tot de conclusie dat de actoren binnen een formeel netwerk meer consensus hebben over normen en in staat zijn om collectief actie te ondernemen. Deze beschrijving is kenmerkend voor een netwerk met een *Dense Cluster* structuur. De beschrijving van Huang et al. (2020) van informele netwerken heeft juist meer overeenkomsten met een *Multi-Tiered Hub* structuur.

### Hoe formele en informele netwerken elkaar beïnvloeden

Formele en informele netwerken zijn nu besproken als aparte onderwerpen, maar de beide typen netwerken hebben invloed op elkaar. Huang et al. (2020) hebben aangetoond dat een formeel netwerk bijdraagt aan de vorming van het informele netwerk. Zij laten zien dat actoren binnen het formele netwerk eveneens informele banden met elkaar opbouwen. Frequentie formele communicatie maakt het mogelijk dat actoren elkaar beter leren kennen. Andersom draagt het informele netwerk bij aan het ontstaan van formele samenwerkingen (Huang et al., 2020). Door de informele interacties kunnen actoren identificeren wie binnen de organisatie de betrouwbare actoren zijn, waardoor een inschatting kan worden gemaakt wat de kans van slagen is in het geval van een samenwerking met bepaalde actoren. Echter, Huang et al. (2020) geven aan dat deze samenwerkingen maar weinig tot stand komen. Soda en Zaheer (2012) plaatsen als kanttekening dat formele en informele netwerken elkaar alleen kunnen versterken als de netwerkstructuren van beide netwerken overeenkomen. Als het informele netwerk van een actor geenszins overeenkomt met zijn formele netwerk, zullen de aanwijzingen en informatie uit beide netwerken elkaar tegenspreken (Soda & Zaheer, 2012). Hierdoor kan verwarring en onduidelijkheid ontstaan, wat resulteert in slechtere prestaties van de betreffende actor.

De bevindingen van Soda en Zaheer (2012) lijken de theorieën van Huang et al. (2020), Granovetter (1973) en Burt (1992) tegen te spreken. Granovetter (1992) en Burt (1973) gaan er namelijk vanuit dat de zwakke connecties van een actor de toegang tot nieuwe informatie kunnen zijn en dat deze nieuwe informatie de actor ten goede komt. Deze connecties bevinden zich in andere subnetwerken en zijn dus niet door de formele structuur aan de actor gekoppeld. Het informele netwerk van de actor komt daardoor niet overeen met zijn formele netwerk. Dit wordt bevestigd door het onderzoek van Huang et al. (2020), die tot de conclusie komen dat de structuren van formele en informele netwerken behoorlijk verschillen. Volgens Soda en Zaheer (2012) kan deze inconsistentie tussen beide typen netwerken ervoor zorgen dat een actor tegenstrijdige informatie tot zich neemt, terwijl Granovetter (1973) en Burt (1992) beweren dat deze inconsistentie voorziet in nieuwe informatie. Als de bevindingen van alle auteurs als waar worden aangemerkt, zou dit in kunnen houden dat zwakke connecties inderdaad tot nieuwe informatie kunnen leiden, maar dat men ervoor moet waken dat deze informatie niet tegenstrijdig is ten aanzien van de informatie verkregen uit het formele netwerk. Tegenstrijdigheid veroorzaakt immers slechtere prestaties. Uit dit onderzoek zou kunnen blijken of de theorieën Soda en Zaheer (2012), Huang et al. (2020), Granovetter (1973) en Burt (1992) naast elkaar kunnen bestaan.

### **Het belang van een passende organisatiestructuur**

De formele structuur, die ten grondslag ligt van het formele netwerk, is eveneens van invloed op het informele netwerk van een actor. De structuur van een organisatie bepaalt of een actor in staat wordt gesteld om strategisch de nodige relationele banden tot stand te brengen (Nunes & Abreu, 2020). Anders dan bij het formele netwerk moet een actor inspanningen leveren om een informeel netwerk op te bouwen. Het creëren van een breed en divers probleemoplossend netwerk vereist dus de inzet van een actor van een organisatie. Een rigide formele organisatiestructuur kan echter niet voorzien in de behoeften van het opbouwen van dergelijke probleemoplossende netwerken. Om een voorbeeld te noemen: interacties tussen organisatieleden kunnen leiden tot een formele samenwerking (Huang et al., 2020), maar als het niet mogelijk is om buiten de oorspronkelijke formele structuur van de organisatie een samenwerking aan te gaan, zullen veel kansrijke samenwerkingen niet tot uiting komen. Netwerkgroepen daarentegen staan erom bekend in het bezit te zijn van een flexibele organisatiestructuur die sociale interacties, vertrouwen en samenwerkingen faciliteert (Moretti, 2017).

### **Samenvatting**

In dit onderzoek wordt ervan uitgegaan dat er twee typen netwerken bestaan in een organisatie: het formele en het informele netwerk. Een formeel netwerk bestaat uit verbindingen tussen organisatieleden, die op basis van de werkstroom door de organisatie informatie met elkaar uitwisselen. Een informeel netwerk wijkt veelal af van het formele netwerk en bestaat uit verbindingen tussen organisatieleden, die zijn ontstaan doordat organisatieleden op zoek zijn gegaan naar nieuwe informatie en advies buiten de formele structuur om een probleem op te lossen. De structuren van formele en informele netwerken verschillen van elkaar, waardoor de netwerken zich van elkaar onderscheiden op het gebied van informatiestromen, de mate waarin wordt samengewerkt en het vertrouwen tussen actoren. Hoewel formele en informele netwerken van elkaar verschillen, kunnen ze elkaar beïnvloeden. Een formeel netwerk kan bijdragen aan de vorming van het informele netwerk en informele interacties kunnen een bijdrage leveren aan formele samenwerkingen. Het is echter wel van belang dat de formele structuur van een organisatie de organisatieleden in staat stelt om strategisch de nodige relationele banden tot stand te brengen.

## **2.4. Positioneren in het netwerk**

Uit bovenstaande blijkt dat er verschillende theorieën bestaan over connecties, hoe deze tot stand komen en hoe deze connecties van invloed kunnen zijn op het functioneren van de organisatie. Het algemene beeld is dat de positie van een actor binnen een netwerk

kan worden versterkt door de juiste connecties met andere actoren aan te gaan. Aan de hand van het model van Krackhardt (1994) kan worden geconcludeerd dat percepties in dit proces een belangrijke rol spelen. Het beïnvloeden van de perceptie om zo een betere positie binnen een netwerk te verwerven, kan ook wel positioneren worden genoemd. Positioneren kan namelijk worden gedefinieerd als het inspelen op de perceptie van de andere actoren binnen het netwerk, waardoor de andere actoren de betreffende actor in gunstige zin zullen herinneren (Strijp & de Witte, 2003, p. 21). Om te kunnen inspelen op de perceptie van anderen is het van belang om eerst te weten hoe perceptie theoretisch geduid kan worden.

### **Perceptie**

Perceptie is het proces waarin het individu zijn zintuiglijke indrukken ordent en interpreteert om zin te geven aan zijn omgeving (Robbins & Judge, 2015, p. 108). De informatie, die een individu via de zintuigen binnen krijgt, wordt in de hersenen geïnterpreteerd. Nadat dit proces heeft plaatsgevonden wordt het beeld met interpretatie doorgestuurd naar het bewustzijn. De interpretatie van de zintuiglijke indrukken kan echter afwijken van de feiten. Optische illusies zijn hier een voorbeeld van. De waarnemer denkt bij het zien van een optische illusie een bepaald beeld waar te nemen, terwijl het beeld in werkelijkheid iets anders weergeeft. De werkelijkheid kan dus afwijken van hetgeen iemand waarneemt, maar desondanks is het menselijk gedrag gebaseerd op de perceptie van de werkelijkheid en niet op feiten. Om deze reden is perceptie een belangrijk onderwerp bij de bestudering van gedrag in organisaties. Hieronder zal worden beschreven welke factoren van invloed zijn op de perceptie en hoe een actor in een organisatie daarop in kan spelen.

### **Factoren die perceptie beïnvloeden**

Er zijn diverse factoren die de perceptie beïnvloeden (Robbins & Judge, 2015). De eerste factoren zijn te herleiden naar de waarnemer zelf. Ten eerste vormt de waarnemer automatisch een interpretatie van hetgeen is waargenomen. Deze interpretatie wordt sterk beïnvloed door attitudes, motieven, belangstelling, ervaringen en verwachtingen. Ten tweede zijn de eigenschappen van het waargenomen object belangrijk. Met name de unieke eigenschappen vallen op. Aan deze eigenschappen wordt een bepaalde betekenis verbonden. Ten derde is de context van belang. De waargenomen objecten worden in hun omgeving gezien, waardoor de context eveneens invloed heeft op de perceptie. Zo kan het tijdstip de perceptie beïnvloeden, evenals de werkomgeving.

Als het gaat om het gedrag van mensen, kan nog een extra factor worden toegevoegd. De percepties van het gedrag van andere mensen bevat altijd een oordeel over de betekenis van hun gedrag en over hun intenties (Robbins & Judge, 2015). In de attributietheorie wordt gesteld dat bij de observatie van gedrag eveneens wordt getracht te bepalen of aan het gedrag een interne of externe oorzaak ten grondslag ligt. Gedrag met een interne oorzaak valt onder de controle van het individu zelf, terwijl gedrag met een externe oorzaak buiten de invloedssfeer van het individu ligt. Als een organisatielid te laat op het werk komt, kan dit worden toegeschreven aan een interne oorzaak: hij heeft zich verslapen. Er kan ook een externe oorzaak aan ten grondslag liggen, bijvoorbeeld een auto-ongeluk met als gevolg een file op de route naar het werk waardoor hij onderweg oponthoud heeft.

Het toeschrijven van oorzaken voor gedrag aan interne of externe factoren wordt ook wel attribueren genoemd. Een onderzoek van Ross (1977) laat zien dat bij de beoordeling van anderen de invloed van externe factoren worden onderschat en de invloed van interne factoren overschat (Robbins & Judge, 2015). Het ligt dus eerder aan een individu dan aan de omstandigheden. Dit heeft als gevolg dat attributies vertekend zijn. Er is sprake van een fundamentele attributiefout.

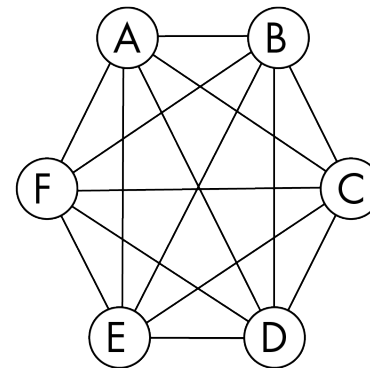
### Werk gerelateerde percepties

Welke attributen zijn van belang in een werkgerelateerd omgeving? Bij het benoemen van de effecten van interacties binnen netwerken op percepties is het belangrijk om rekening te houden met factoren die bepaalde actoren meer aanzien en privileges geven en die de communicatiepatronen bepalen (Ibarra & Andrews, 1993). Kenmerken zoals opleiding, ervaring en de periode dat iemand in dienst is, kunnen de percepties van een individu beïnvloeden. Daarnaast is bewezen dat gedeeld lidmaatschap van een collectief, zoals van een team, leidt tot een gelijkenis van percepties binnen het team. Volgens de resource dependence theory (Pfeffer & Salancik, 1978) komt aanzien toe aan de teams, die het meest behulpzaam zijn bij het binnenhalen of verstrekken van de middelen die zeer gewaardeerd worden door de gehele organisatie. Formele rang speelt hierbij een rol, omdat het wordt geassocieerd met toegang tot mogelijkheden en kansen (Ibarra & Andrews, 1993). Tot slot blijkt dat centrale positie van een actor in een organisatie eveneens een significante impact heeft op de (werkgerelateerde) percepties van anderen (Ibarra & Andrews, 1993; Reinholt et al., 2011; Brass & Krackhardt, 2011).

### Percepties beïnvloeden als team

Het is mogelijk om als team de percepties van anderen te beïnvloeden. Teamleden hebben namelijk een sterke invloed op de manier waarop andere actoren het team waarnemen (Leijerholt, Biedenbach, & Hultén, 2020). Om over te kunnen brengen waar het team voor staat, is het van belang dat de officieel gecommuniceerde boodschap en de boodschap, die teamleden uitdragen in hun interactie met anderen, consistent is. Dit is mogelijk als het team in het bezit is van een eigen identiteit en de teamleden zich kunnen identificeren met de identiteit van het team. In de sociale identiteitstheorie wordt namelijk gesteld dat een sterke identificatie met het team gedrag zal stimuleren dat consistent is met de identiteit van dat team (Litchfield et al., 2017)

Een netwerk met een *Dense Cluster* structuur kan een bijdrage leveren aan een sterke identiteit van een team. Een *Dense Cluster* structuur wordt gekenmerkt door een hoge onderlinge verbondenheid tussen actoren (Brass & Krackhardt, 2011). Het biedt de mogelijkheid om normen te delen, elkaar te ondersteunen en een eigen identiteit te ontwikkelen. In figuur 4 is elke actor met elkaar verbonden en is het moeilijk aan te wijzen welke actor het meest invloedrijk zal zijn. De individuele positie van de actor is zwak, maar de positie van het team is daarentegen sterk. De onderlinge verbondenheid heeft tot gevolg dat de individuele actor zich verantwoordelijk voelt voor het lot van het team (Leijerholt et al., 2020). Gedrag dat tot reputatieschade kan veroorzaken wordt op deze manier ontmoedigd, wat het algemeen vertrouwen tussen de leden van het netwerk verder versterkt (Brass & Krackhardt, 2011).



Figuur 4. Een netwerk met Dense Cluster structuur (Bron: Brass en Krackhardt, 2011).

Voor een team is het dus van belang dat het netwerk tussen de teamleden gesloten is (Reagens et al., 2004; Brass & Krackhardt, 2011). Het bevordert niet alleen het ontwikkelen van een eigen identiteit, maar stimuleert teamleden ook om geen gedrag te vertonen die de identiteit van het team schade kan toebrengen. Daarbij moet echter als kanttekening worden geplaatst dat netwerken met een *Dense Cluster* structuur op zichzelf staande entiteiten kunnen worden. Het is daarom van belang om naast aandacht te besteden aan een *Dense Cluster* structuur binnen het team ook banden te onderhouden met netwerken buiten het team.

### Samenvatting

Uit bovenstaande blijkt dat verschillende theorieën over netwerken bestaan. Wanneer ingezoomd wordt op hoe connecties tot stand komen, kan worden geconcludeerd dat percepties een belangrijke rol spelen. Volgens het model van Krackhardt ontstaan connecties, omdat een bepaalde actor iets nodig heeft en hij denkt dat een andere actor hierin kan voorzien. Voor dit onderzoek is aangenomen dat als een actor in staat is om percepties van anderen te beïnvloeden dit ertoe kan leiden dat anderen eerder een relationele band zullen aangaan met deze actor. Om als team de perceptie van anderen te kunnen beïnvloeden, is gesteld dat een team in het bezit moet zijn van een identiteit en dat de teamleden zich kunnen identificeren met deze identiteit. Op deze manier zal gedrag worden gestimuleerd, dat consistent is met de identiteit van het team. Een netwerk met een *Dense Cluster* structuur kan een bijdrage leveren aan een sterke identiteit van het team gezien de hoge onderlinge verbondenheid die deze structuur kenmerkt. Andere factoren, die van invloed kunnen zijn op de perceptie, dienen als achtergrondinformatie. In de literatuur wordt niet concreet genoemd hoe deze factoren kunnen worden ingezet om perceptie te beïnvloeden. Een groot deel van deze factoren is bovendien een gegeven, zoals de attitudes, motieven, belangstelling, ervaringen en verwachtingen van de waarnemer.

## 2.5. Analytisch kader

In het analytisch kader staan twee theoretische concepten centraal: netwerken en percepties. Verondersteld is dat beide concepten theoretische inzichten bevatten, die van invloed kunnen zijn op het positioneren van een team binnen een organisatie. In deze paragraaf zullen deze theoretische inzichten worden geoperationaliseerd, zodat het mogelijk is om empirische data in dit onderzoek te duiden.

Ten eerste het theoretische concept netwerken. Volgens de literatuur hebben netwerken een centrale rol binnen de samenleving. Om deze reden doen overheidsorganisaties

een poging om tot een organisatievorm te komen, die past bij een netwerksamenleving. Het probleem is echter dat overheidsorganisaties in essentie worden beheerst door ideaaltypische kenmerken van een bureaucratie. Aangezien dit onderzoek betrekking heeft op een overheidsorganisatie, wordt geanalyseerd in hoeverre de organisatievorm van deze overheidsorganisatie past bij het werken in netwerken. Aan de volgende vragen kan worden gedacht: welke organisatievorm wordt gehanteerd? Zijn ideaaltypische kenmerken van een bureaucratie te ontdekken?

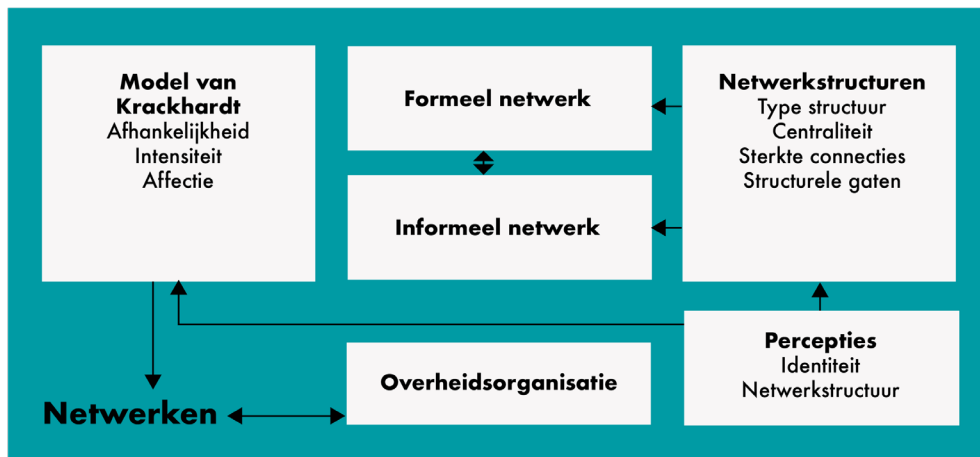
Naast de inzichten over het begrip netwerksamenleving biedt de literatuur verschillende inzichten over hoe de positie van een actor binnen een netwerk wordt bepaald. Hierin wordt onderscheid gemaakt in het formele netwerk en het informele netwerk. Per type netwerk wordt gekeken naar structuur en de bijbehorende aspecten centraliteit, sterkte van connecties en structurele gaten. Om iets te kunnen zeggen over de structuur van de netwerken is het van belang om zowel het formele netwerk als het informele netwerk in kaart te brengen: tussen welke organisatieleden bestaat een formele en/of informele connectie? Vervolgens wordt onderzocht hoe het formele en informele netwerk is ontstaan: hoe is een connectie tot stand gekomen? Nadat de structuur en het ontstaan van de netwerken is achterhaald, kan de positie van een actor worden geanalyseerd aan de hand van de volgende vragen: is er sprake van sterke of zwakke connecties in het (in) formele netwerk? Hoe verhouden het formele en informele netwerk zich tot elkaar? Hoe kan het contact tussen de organisatieleden worden omschreven? Wat valt er te zeggen over de informatiestromen in het (in)formele netwerk?

Ten tweede het theoretische concept percepties. Gebleken is dat verschillende factoren de perceptie van mensen kunnen beïnvloeden. Binnen de kaders van dit onderzoek is getracht te analyseren in hoeverre factoren, zoals besproken in dit hoofdstuk, van invloed kunnen zijn op het vermogen van een actor om de perceptie van anderen te beïnvloeden. Zo zou volgens de literatuur een netwerk met een *Dense Cluster* een bijdrage kunnen leveren aan het ontwikkelen van een identiteit en het consistent uitdragen van deze identiteit. Aan de hand van de structuur van het formele en informele netwerk kan geanalyseerd worden of er sprake is van een netwerk met een *Dense Cluster* structuur. Vervolgens is het van belang om te analyseren of de identiteit van een actor overeenkomt met de identiteit die de actor uitdraagt in zijn interactie met anderen: is er sprake van een (sterke) identiteit? Wordt deze identiteit duidelijk in de interactie met anderen?

Figuur 5 laat zien hoe de theoretische concepten en aspecten zich tot elkaar verhouden. Het theoretische concept percepties en de verschillende aspecten zijn binnen het



theoretische concept netwerken geplaatst. Zowel het theoretische concept perceptie als de andere aspecten komen voort uit de literatuur over netwerken. Doordat het model van Krackhardt de fundamentele processen van netwerken beschrijft, is een lijn getrokken naar het theoretische concept netwerken. Eveneens is een lijn getrokken tussen het netwerken en overheidsorganisatie, omdat netwerken overheidsorganisaties vormen en andersom overheidsorganisaties netwerken vormen. Gebleken is dat aan de hand van netwerkstructuren veel gezegd kan worden over netwerken. Onder andere over formele en informele netwerken. Tussen formele en informele netwerken en het model van Krackhardt is geen directe relatie te vinden. Een relatie bestaat wel tussen het model van Krackhardt en perceptie. Het theoretische concept perceptie houdt eveneens verband met netwerkstructuren, formele en informele netwerken. De relatie tussen percepties en netwerkenstructuren bestaat, omdat de netwerkstructuur van een team van invloed is op het beïnvloeden van andermans perceptie. Formele netwerken beïnvloeden informele netwerken, waardoor tussen deze twee typen netwerken een relatie bestaat.



Figuur 5. Visualisatie analytisch kader

## 3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt een verantwoording gegeven van de methoden, die gebruikt zijn voor het onderzoek. Als eerste worden de onderzoeksmethoden beschreven. Dit betreft literatuurstudie en interviews. Daarna volgt een beschrijving van de analyse van de data. Vervolgens wordt ingegaan op de kwaliteitscriteria voor kwalitatief onderzoek.

### 3.1. Onderzoeksmethoden

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag is gekozen voor kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek biedt de mogelijkheid om concepten te ontwikkelen die helpen om sociale verschijnselen in hun natuurlijke context te begrijpen met de nadruk op betekenissen, ervaringen en opvattingen van betrokkenen (Pope & Mays, 1995). Deze betekenissen, ervaringen en opvattingen zijn in een specifieke casus bestudeerd, wat maakt dat dit onderzoek een casestudie betreft. In plaats van te putten uit een grote steekproef van een hele populatie, kan aan de hand van een casestudie intieme en persoonlijke informatie worden verkregen van een kleine groep individuen (Luxton & Sbicca, 2021). Aangezien de focus van dit onderzoek één team binnen een publieke organisatie betreft, namelijk het team leegstand & transformatie binnen de provincie Noord-Brabant, is er sprake van een enkelvoudige casestudie. Aan de hand van een enkelvoudige casestudie kan worden bepaald of de aannames op basis van de theorie, zoals beschreven in hoofdstuk twee, correct zijn of dat een alternatieve set van verklaringen meer relevant zouden kunnen zijn (Yin, 2009).

#### Literatuuronderzoek

Het analytisch kader van dit onderzoek is gebaseerd op een literatuuronderzoek naar twee theoretische concepten in dit onderzoek: netwerken en percepties. Het kader dient als leidraad bij het analyseren van de empirische data. Daarnaast zijn de topics van de interviews een afgeleide van het literatuuronderzoek (zie bijlage 2).

De literatuur is gezocht in de bibliotheek van de Universiteit Utrecht (bijvoorbeeld via het zoekstelsel Worldcat) en op het internet (Google en Google Scholar). In eerste instantie is gezocht op 'networks in organizations'. Daarbij kwam het artikel van Provan en Lemaire (2012) naar voren. In het artikel staat dat onderzoek naar netwerken in organisaties rechtstreeks put uit onderzoek en theorieën over sociale netwerken. Vervolgens is gezocht met de term 'social networks in organizations'. Dit leverde literatuur op van Brass en

Krackhardt (2011), De Oliveira Machiel en Zanon Rocha Netto (2020) en Huang et al. (2020). Op basis van de inhoud van deze artikelen is gezocht met de zoektermen 'centrality', 'strong ties', 'weak ties', 'structural holes', 'formel network' en 'informel network'. Hierdoor zijn de artikelen van Reinhold et al. (2011), Sundararajan (2020), Putnik et al. (2016), Wittek (2013), Gui et al. (2018), Katz en Lazer (2003), Chen en Krauskopf (2013), Nunes en Abreu (2020), Krackhard en Hanson (1993) en Soda en Zaheer (2012) gevonden. De zoekterm 'network structures' leidde tot het handboek van Plastrik en Taylor (2006). Om het bredere perspectief op netwerken te kunnen beschrijven, zijn Castells (2010, 2013) en Van der Steen et al. (2010) aangehaald. Deze auteurs zijn gevonden door te zoeken met de termen 'network society' en 'netwerksamenleving'.

Aangezien de onderzoeksvraag gaat over het positioneren van het team leegstand & transformatie is gezocht naar een theoretisch concept, dat meer inzicht geeft in hoe het team zich kan positioneren. Uit het boekhoofdstuk van Brass en Krackhardt (2011) bleek dat percepties een belangrijke rol spelen in het positioneren van een actor in een netwerk. Om deze reden is gezocht met de term 'percepties' en 'perceptions'. Hierbij kwamen de werken van Robbins en Judge (2015), Ibarra en Andrews (1993) en Leijerholt et al. (2020) naar voren. Vervolgens is naar aanleiding van deze artikelen gezocht op de term 'identity', waarna het artikel van Litchfield et al. (2017) is gevonden.

#### Interviews

Aan de hand van interviews zijn de betekenissen, ervaringen en opvattingen van de leden van het team leegstand & transformatie verzameld over de formele en informele netwerken binnen de provincie Noord-Brabant. Er is gekozen voor semi-gestructureerde interviews, omdat deze vorm van interviewen het mogelijk maakt om informatie te verkrijgen over veel onderwerpen en kan worden doorgevraagd als daar aanleiding toe is (Baarda & van der Hulst, 2017). Aan de hand van een aantal topics is enige mate van structuur aangebracht (zie bijlage 2). Deze topics zijn gebaseerd op de literatuur, die is beschreven in hoofdstuk twee. Gestreefd is om informatie te verzamelen over de organisatievorm van provincie Noord-Brabant, het formele en informele netwerk van de leden van het team leegstand & transformatie en de mate waarin het team leegstand & transformatie in staat is om de perceptie van andere organisatieleden te beïnvloeden. Op basis van deze topics kunnen vragen gesteld worden als: Hoe ziet u terug dat de provincie Noord-Brabant een netwerkorganisatie wil zijn? Herkent u dat u onderdeel uitmaakt van (in) formele netwerken? Draagt u in uw beleving via u werkzaamheden de kernboodschap uit van het team leegstand & transformatie? Zijn de organisatieleden in uw (in)formele netwerk ermee bekend dat u onderdeel uitmaakt van het team leegstand & transformatie?

Voordat de interviews hebben plaatsgevonden, is een pre-test uitgevoerd. De pre-test vond plaats om te bepalen of de topics en de bijbehorende voorbeeldvragen doeltreffend en duidelijk genoeg waren. Op basis van de pre-test zijn enkele voorbeeldvragen herformuleerd. Dit heeft met name betrekking op de voorbeeldvragen gekoppeld aan het topic 'percepties beïnvloeden', omdat deze niet doeltreffend en onduidelijk bleken.

### **Respondenten**

Het team leegstand & transformatie bestaat uit zeventien leden. Om zowel het formele als het informele netwerk van het team leegstand & transformatie in kaart te kunnen brengen, is gestreefd om een interview met zoveel mogelijk relevante teamleden plaats te laten vinden. Uiteindelijk hebben dertien interviews plaatsgevonden. De respondenten zijn geselecteerd op basis van hun functie. Een groot deel van de respondenten houdt zich bezig met ontwikkelingsprocessen, waarbij de leegstandsproblematiek een grote rol speelt. De opdrachtnemer coördineert de werkzaamheden van de leden van het team en is eveneens aangesloten bij enkele ontwikkelingsprocessen. Een ander deel van de respondenten is bij team leegstand & transformatie aangesloten, omdat hun werkzaamheden raken aan het team. Deze werkzaamheden hebben in mindere mate betrekking op de leegstandsproblematiek, maar hebben wel te maken met ontwikkelingsprocessen. Er heeft geen interview plaatsgevonden met de projectondersteuner en de communicatieadviseur, omdat hun werkzaamheden bestaan uit het ondersteunen van het team leegstand & transformatie en niet zozeer direct kunnen worden gekoppeld aan de voornaamste werkzaamheden van het team. Twee andere leden van het team konden niet worden geïnterviewd vanwege hun afwezigheid gedurende het onderzoek. De specificaties van de respondenten zijn terug te vinden in de bijlagen.

### **Dataverzameling**

De interviews zijn gehouden via Microsoft Teams in de periode van 14 mei tot 28 mei. De respondenten zijn per mail uitgenodigd. Aan het begin van de interviews is aangegeven de data zo anoniem als mogelijk te verwerken. Uitgelegd is dat enkel functies van de respondenten en organisatieleden in het onderzoek zouden worden vermeld. Door dit vooraf te melden, konden de respondenten in alle vrijheid praten en namen noemen van organisatieleden. Tijdens de interviews is de topiclijst leidend geweest. Wel is afgeweken van de volgorde van de topic als daar aanleiding voor was. Als ondersteuning van de antwoorden is aan de respondenten gevraagd om het zojuist door hen beschreven (in)formele netwerk te tekenen. De meeste respondenten hebben op het moment van het interview hun netwerken getekend. Twee respondenten vonden het prettig om na het

interview de netwerken te tekenen en op te sturen. Hiermee is akkoord gegaan. Twee respondenten hebben aangegeven geen beeld te hebben van hoe ze hun netwerken zouden tekenen, waarna verder is gegaan met de vragen.

## **3.2. Data-analyse**

Elk interview is opgenomen en getranscribeerd. Aan de hand van codes zijn de data afkomstig van de interviews geanalyseerd. Hiervoor is het kwalitatieve dataverwerkingsprogramma Nvivo ingezet. De transcripten zijn in eerste instantie open gecodeerd. Tijdens deze eerste fase van coderen worden alle data geanalyseerd, zonder direct te focussen op de theoretische concepten (Saldana, 2013). Hierdoor is een scala aan codes ontstaan uiteenlopend van 'netwerkorganisatie' tot 'onzichtbaarheid werkzaamheden'. Vervolgens is overgegaan op axiaal coderen. Tijdens deze fase wordt bepaald welke codes dominant zijn, welke codes minder van belang zijn en welke codes kunnen worden samengevoegd (Boeije, 2016). Overtollige codes zijn verwijderd en de meest representatieve codes zijn geselecteerd. Tot slot is overgegaan op selectief coderen. Tijdens het selectief coderen zijn de bevindingen geïntegreerd door verbanden te leggen tussen de codes die in de fase van axiaal coderen zijn beschreven (Boeije, 2016, p. 133). De codes zijn verdeeld onder de theoretische concepten en aspecten, zoals benoemd in het analytisch kader. Verbanden zijn gevonden als bleek dat een antwoord van een respondent onder meerdere theoretische concepten en aspecten kon worden geplaatst.

### **Kwalitatieve sociale netwerkanalyse**

De data afkomstig van de interviews zijn niet alleen gebruikt om de interpretaties van de leden van het team leegstand & transformatie over formele en informele netwerken te analyseren, maar ook om de formele en informele netwerken rondom het team te visualiseren. In het theoretische hoofdstuk is namelijk gesteld dat het niet alleen belangrijk is om het formele netwerk inzichtelijk te hebben, maar ook het veelal onzichtbare informele netwerk (Krackhardt & Hanson, 1993; Nunes & Abreu, 2020). Sociale netwerkanalyse (SNA) is een veelgebruikte methode, die wordt gebruikt om de relationele banden tussen actoren in kaart te brengen en te analyseren. Het is een interdisciplinaire methode, die als uitgangspunt neemt dat het sociale leven primair wordt gecreëerd door relaties en patronen die door deze relationele banden worden gevormd (Luxton & Sbicca, 2021). Hoewel SNA vaak wordt geassocieerd met een kwantitatieve analyse van netwerkstructuren, is een kwalitatieve benadering eveneens mogelijk. Een kwalitatieve benadering heeft als voordeel dat de onderzoeker in staat wordt gesteld om de context en de aard van de netwerkstructuren beter te begrijpen. Op deze manier kan worden achterhaald waarom en hoe de verschillende actoren in een netwerk hun positie innemen.

### **Visualiseren van sociale netwerken op basis van kwalitatieve bronnen**

Zowel het formele netwerk als het informele netwerk van de provincie Noord-Brabant zal worden gevisualiseerd in een sociogram. Een sociogram laat zien of actoren directe relaties hebben of via indirecte relaties met elkaar verbonden zijn (Verhoeven & Bik, 2014). Ook wordt duidelijk of bepaalde actoren een centrale positie innemen, de overbrugging zijn tussen verschillende subnetwerken of geïsoleerd zijn in het netwerk. De sociogrammen van het formele en het informele netwerk dienen als hulpmiddel bij het selecteren en systematiseren van de verzamelde gegevens over de relationele banden.

De leden van het netwerk kunnen worden gezien als de meest directe bron van informatie (Verhoeven & Bik, 2014). Om deze reden is de informatie voor de sociogrammen herleid uit de interviews met de respondenten. Door middel van open coderen zijn de data afkomstig van de interviews gereduceerd naar informatie over personen die onderdeel zijn van het netwerk rond het team leegstand & transformatie. Om uit deze analyse van de kwalitatieve informatie met behulp van SNA een sociogram te kunnen herleiden, is de informatie verkregen uit het coderen in een matrix gezet. De matrix is opgebouwd door de actoren in zowel de rijen als de kolommen te plaatsen. Wanneer in de interviews naar voren is gekomen dat er een connectie bestaat tussen twee actoren, dan wordt in de betreffende cel in de matrix een '1' geplaatst. Wanneer geen connectie is gevonden, wordt een '0' geplaatst. Vervolgens is op basis van de betreffende matrix een sociogram tot stand gekomen. De actoren zijn afgebeeld door middel van een bepaald figuur, afhankelijk van het team waarbij de actor is aangesloten. De connecties tussen de actoren worden aangegeven door lijnen.

### **3.3. Kwaliteitscriteria voor onderzoek**

In deze paragraaf wordt beschreven hoe tijdens dit onderzoek is gezorgd dat de verzameling van data en de manier waarop de data is verwerkt aan de kwaliteitscriteria voldoet voor kwalitatief onderzoek. Validiteit, betrouwbaarheid en de rol van de onderzoeker komen ter sprake.

#### **Validiteit**

Validiteit valt uiteen in interne en externe validiteit. Een onderzoek is intern valide als de gebruikte onderzoeksmethoden naar behoren zijn ingezet, waardoor de conclusie voor waar kan worden aangenomen (Boeije, 2016). Om deze reden is gekozen voor gevalideerde onderzoeksmethoden. Semi-gestructureerd interviews maakt het mogelijk om de betekenissen, ervaringen en opvattingen van betrokkenen te achterhalen. Als aanvulling op deze methode is gekozen voor een kwalitatieve sociale netwerkanalyse. Dit

is een veelgebruikte methode om de relationele banden van actoren in kaart te brengen en te analyseren. Een combinatie van beide onderzoeksmethoden heeft het mogelijk gemaakt om antwoord te geven op de onderzoeksvraag.

Externe validiteit heeft betrekking op de vraag of de onderzoeksresultaten ook gelden voor niet onderzochte situaties (Boeije, 2016). Bij een enkelvoudige casestudie is het niet mogelijk om bevindingen te generaliseren naar de gehele populatie, omdat slechts een enkele case is bestudeerd. Desondanks kan gezegd worden dat er sprake is van een zekere mate van generaliseerbaarheid (Ruddin, 2006). De bevindingen van dit onderzoek kunnen namelijk wel worden toegepast op toekomstige cases.

#### **Betrouwbaarheid**

Een onderzoek is betrouwbaar als het voor een andere onderzoeker mogelijk is om het onderzoeksproces nogmaals te doorlopen en vervolgens dezelfde bevindingen en conclusie tot stand komt (Yin, 2009). Om deze reden zijn de stappen die zijn genomen in dit onderzoek zorgvuldig beschreven in dit hoofdstuk, waardoor het mogelijk wordt gemaakt om het onderzoek op een zo gelijke mogelijke wijze uit te voeren. Daarnaast is gekozen om de interviews aan de hand van een topiclijst te structureren, wat eveneens een bijdrage levert aan de herhaalbaarheid van het onderzoek. Aanvullend zijn de interviews getranscribeerd en gecodeerd, zodat ten allen tijden kan worden verantwoord waarop de analyse is gebaseerd. Dit komt eveneens de betrouwbaarheid van de analyse ten goede.

#### **Rol onderzoeker**

De onderzoeker speelt in kwalitatief onderzoek een centrale rol, omdat de onderzoeker de waarnemingen verzamelt en deze vervolgens analyseert. De ervaring, kennis en vooroordelen van de onderzoeker kunnen van invloed zijn op het onderzoek. De invloed, die een onderzoeker heeft gehad op het onderzoek, is moeilijk controleerbaar. De mogelijkheid om te kunnen nagaan wat de onderzoeker heeft gedaan, wordt daarom algemeen aanvaard als een belangrijke voorwaarde om het onderzoek wetenschappelijk te noemen (Boeije, 2016, p. 151-152). Om de wetenschappelijkheid te garanderen, evenals de betrouwbaarheid, is in dit hoofdstuk zorgvuldig beschreven wat de rol van de onderzoeker in het onderzoek is geweest. Daarnaast is getracht de invloed van de onderzoeker te beperken door geen sturende of dubbelzinnige vragen te stellen.

## 4. Analyse

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste resultaten beschreven die zijn voortkomen uit de interviews met de leden van het team leegstand & transformatie. Citaten dienen als ondersteuning van de uitkomsten van de analyse. Als eerste wordt beschreven hoe netwerken volgens de respondenten terug zijn te zien binnen de organisatie. Vervolgens wordt het formele en informele netwerk van het team leegstand & transformatie beschreven. Tot slot is geanalyseerd of het team leegstand & transformatie in staat is om de perceptie van andere organisatieleden te beïnvloeden.

### 4.1. Provincie Noord-Brabant als netwerkorganisatie

De provincie Noord-Brabant wil zich voor 2030 ontwikkelen tot een netwerkorganisatie (Provincie Noord-Brabant, 2021). Dit zou moeten garanderen dat de organisatie toekomstbestendig is en aansluiting blijft vinden met externe partijen. Het voornemen van de provincie sluit aan bij de bevindingen van Castells (2013). Net als andere organisaties begeeft de provincie zich in netwerken. In dit geval om te komen tot een organisatievorm, die past bij een netwerksamenleving. In deze paragraaf staat centraal hoe netwerken tot uiting komen in de netwerkorganisatie Noord-Brabant. Aan de hand van de resultaten uit de interviews wordt beschreven hoe de leden van het team leegstand & transformatie aankijken tegen de provincie als netwerkorganisatie.

#### Een netwerkorganisatie op papier en in de praktijk

Met netwerkorganisatie wordt verwezen naar één van de vier perspectieven op de rol van de overheid: de netwerkende overheid (van der Steen et al., 2014). Hierbij staat centraal dat de overheid niet geïsoleerd opereert, maar samen met anderen in een meer horizontale verhouding. Dit krijgt vorm in publieke-private samenwerkingsverbanden, ook wel *network governance* genoemd (Larsson, 2019). Alle respondenten waren ermee bekend dat de provincie Noord-Brabant zichzelf als een netwerkorganisatie ziet. Wat dit concreet inhoudt voor de organisatie, bleek voor de respondenten niet altijd duidelijk. Enkele respondenten geven aan niet vanuit de organisatie geïnformeerd te zijn over hoe netwerkorganisatie tot uiting zou moeten komen in de provincie Noord-Brabant (R6, R8). Daarentegen kunnen veel respondenten zich wel een beeld vormen van wat een netwerkorganisatie in de context van provincie Noord-Brabant zou kunnen betekenen. Met netwerkorganisatie wordt volgens enkele respondenten bedoeld dat in netwerken aan de opgaven wordt gewerkt (R5, R8, R10). Meer dan voorheen wordt in samenspraak

met externe partijen aan opgaven in Brabant wordt gewerkt (R2, R7). Daarnaast wordt binnen de organisatie getracht vanuit de achtergronden van de verschillende thematische programma's aan opgaven te werken. Een respondent benoemt dat iedereen binnen de provincie probeert om organisatieleden vanuit verschillende subnetwerken bij hun opgaven te betrekken (R10). Ofwel, men probeert om de structurele gaten binnen het netwerk van de provincie Noord-Brabant te overbruggen. Met structurele gaten wordt bedoeld op de weinige verbindingen, die bestaan tussen bepaalde subnetwerken (Gui et al., 2018).

Organisatieleden betrekken uit de verschillende subnetwerken kan echter volgens diverse respondenten een uitdaging zijn binnen de provincie Noord-Brabant (R6, R8, R9, R10, R12, R13). Hieruit blijkt dat een spanning bestaat tussen de netwerkorganisatie, die de provincie wil zijn, en de bureaucratische organisatie, die de provincie in essentie is. De spanning komt met name tot uiting in hoe de organisatie is ingericht. De organisatie is ingericht in thematische programma's. Deze programma's zijn vervolgens weer verbonden zijn aan een gedeputeerde. Aan een verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden lijkt de provincie niet te ontkomen. Om deze verdeling te doorbreken, stuurt de organisatie op samenwerking tussen de programma's (Provincie Noord-Brabant, 2021). Ondanks dat de intentie bestaat om samen te werken, zorgt het bestaan van thematische programma's voor belemmeringen, bijvoorbeeld door de portefeuilleverdeling van de gedeputeerden. De programma's zijn onderverdeeld naar de portefeuille van de gedeputeerden. Op deze manier zijn kokers binnen de organisatie ontstaan, wat maakt dat zowel de programmamanagers als de organisatieleden binnen de programma's grote moeite hebben om onderling af te stemmen als een opgave hier de aanleiding voor geeft (R9, R12, R13). Dit komt tot uiting in het verschil in gestelde doelen tussen de programma's. Samenwerken met andere programma's is tijdrovend, waardoor sommige organisatieleden deze manier van werken niet als toereikend ervaren om gestelde doelen te bereiken (R1, R5, R6). Over de ontstane kokers binnen de organisatie zegt een respondent het volgende (R12):

“Ik zie ons nu heel erg worstelen met die grote gebiedsgerichte opgaven waarin we juist die integrale werking moeten hebben en waarin we toch heel erg vanuit ons eigen hokje er naartoe kijken zonder de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor iets te hebben.”

Uit het bovenstaande blijkt het belang van een passende organisatiestructuur. De formele structuur van een organisatie bepaalt of een organisatie lid in staat wordt gesteld om strategisch de nodige relationele banden tot stand te brengen (Nunes & Abreu,

2020). Instrumentele interacties tussen organisatieleden kunnen leiden tot formele samenwerkingen (Huang et al., 2020), maar door de indeling van de provincie Noord-Brabant in thematische programma's lijken niet alle kansrijke samenwerkingen tot uiting te komen. De provincie is volgens een respondent niet in het bezit van een flexibele organisatiestructuur, die kenmerkend is voor een netwerkorganisatie (R10).

### **Deel conclusie**

De provincie Noord-Brabant ziet zichzelf als een netwerkorganisatie. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de respondenten het werken in netwerken aan opgaven verbinden aan de term netwerkorganisatie in de context van provincie Noord-Brabant. Structurele gaten worden overbrugd om organisatieleden vanuit verschillende subnetwerken bij een opgave te betrekken. De formele structuur maakt het echter niet altijd mogelijk om de nodige verbindingen in stand te brengen. Hieruit blijkt de spanning tussen de netwerkorganisatie, die de provincie wil zijn, en de bureaucratisch organisatie, die de provincie in wezen is.

## **4.2. Formeel netwerk van team leegstand & transformatie**

In de literatuur wordt vaak gesproken over twee typen netwerken binnen een organisatie: het formele en het informele netwerk (Claassen & Lemke, 2019; Soda & Zaheer, 2012; Nunes & Abreu, 2020; de Oliveira Maciel & Zanon Rocha Netto, 2020; Huang, Yi, Chen, Xu, & Chen, 2020). In deze paragraaf wordt het formele netwerk van het team leegstand & transformatie op basis van de resultaten uit de interviews beschreven. Daarbij wordt aandacht besteed aan de betekenis die door de teamleden wordt gegeven aan het concept formeel netwerk, hoe formele netwerken binnen de provincie ontstaan en welke positie het team inneemt in het formele netwerk.

### **Het formele netwerk**

Een formeel netwerk kan worden gedefinieerd als een netwerk dat is ontstaan door de formele structuur, die is aangebracht binnen een organisatie (de Oliveira Maciel & Zanon Rocha Netto, 2020). Het netwerk bestaat uit formeel gedefinieerde relaties tussen werknemers die samenwerken om een bepaalde taak uit te voeren en tussen superieuren en ondergeschikten (Chen & Krauskopf, 2013, p. 329). Bijna alle respondenten herkennen formeel gedefinieerde relaties als onderdeel van het formele netwerk. Zeven respondenten noemen het team waaraan ze zijn verbonden vanwege hun werkzaamheden als hun formele netwerk (R1, R5, R9, R10, R11, R13). Bij drie van de zeven respondenten is dit team leegstand & transformatie. De andere vier respondenten geven aan dat het een ander

team betreft, namelijk het team waarmee ze aan een opgave werken. Vier respondenten benoemen de organisatiestructuur als richtinggevende factor voor het formele netwerk (R2, R9, R10, R11). Ze doelen hiermee op de programmastructuur en de hiërarchische structuren, die binnen de organisatie te vinden zijn. Vier andere respondenten benoemen dat hun formele netwerk bestaat uit organisatieleden, waarvan ze afhankelijk zijn om hun werkzaamheden uit te voeren (R3, R4, R6, R7). Van deze organisatieleden zijn de respondenten afhankelijk, omdat ze verbonden zijn aan juridische procedures die moeten worden doorlopen of vanwege hun inhoudelijke kennis. Tot slot noemen drie respondenten de georganiseerde overleggen als onderdeel van hun formele netwerk. Dit kunnen de overleggen zijn binnen het team (Subregionaal overleg Leegstand en Keek op Leeg), maar ook overleggen buiten het team waarbij ze vanwege hun functie bij aangesloten zijn.

Twee respondenten noemen als kanttekening bij hun formele netwerk dat ze deze als zeer beperkt beschouwen (R9, R8). Het contact met andere organisatieleden verloopt volgens hen via het informele netwerk, omdat de samenwerking die ze hebben met organisatieleden geen formele status heeft. Volgens een respondent zijn rondom het team leegstand & transformatie minder formele netwerken te vinden, omdat een wettelijke taak ontbreekt (R7). Het team leegstand & transformatie bestaat vanwege de zorg dat er meer gebouwen leeg staan dan nodig is om de markt naar behoren te doen functioneren. Het team pakt, in samenspraak met de verantwoordelijke programmamanager en gedeputeerde, een opgave op die te maken heeft met leegstand.

Hoe het formele netwerk van de leden van het team leegstand & transformatie is ontstaan, houdt verband met hoe de leden hun formele netwerk omschrijven. In veel gevallen kan worden gesteld dat de formele structuur, die is aangebracht binnen de organisatie, bepalend is voor het ontstaan van formele netwerken. Wat deze formele structuur precies inhoudt, is niet eenduidig. Vier respondenten noemen het programmastructuur als onderdeel van de formele structuur (R2, R7, R9, R13) en drie respondenten zien het team leegstand & transformatie als het team waar ze door de formele structuur aan verbonden zijn (R2, R11, R13). Vaker worden teams of overleggen genoemd, waar de respondent bij zijn aangesloten vanwege hun functie (R1, R3, R4, R5, R10, R13). Deze teams en overleggen zijn wel formeel te noemen, maar zijn niet gebonden aan de programmastructuur en de teamstructuur. Deze teams en overleggen zijn verbonden aan een project, regiodeal of gebiedsgerichte opgave.

### **De rol van afhankelijkheid in het formele netwerk**

De formele netwerken van respondenten vloeit dus voort uit formeel gedefinieerde relaties.

Dit is in lijn met de definitie van Chen en Krauskopf (2013) van formele netwerken. Een meerderheid van de respondenten geeft aan afhankelijk te zijn van de organisatieleden binnen het formele netwerk (R1, R3, R6, R7, R8, R9, R11, R12, R13). Dit wordt met name veroorzaakt doordat de respondenten voor het uitvoeren van hun werkzaamheden inhoudelijke informatie nodig hebben waarover andere organisatieleden beschikken (R1, R7, R8, R9, R11, R12, R13). In mindere mate wordt genoemd dat andere organisatieleden nodig zijn om plannen goedgekeurd te krijgen (R3, R6, R8). Een respondent omschrijft de afhankelijkheid als volgt (R8):

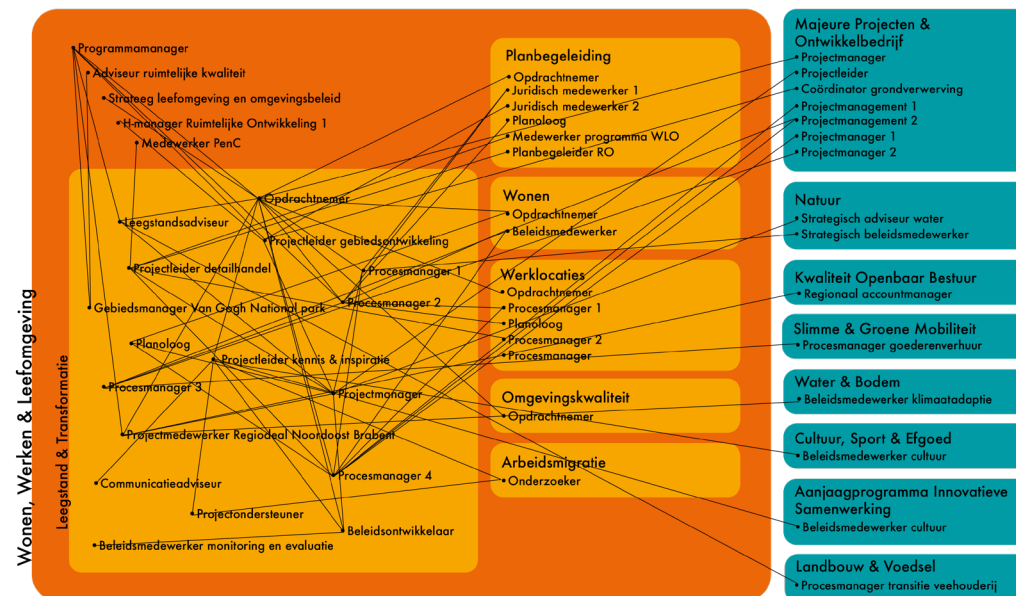
“Ik ben afhankelijk, omdat zij de kennis vertegenwoordigen vanuit andere deelopgaven, die steeds samenkomen in het gebied. (...) Ik zit veel meer op de procesaanpak. Zij hebben veel meer inhoudelijke kennis en inhoudelijke voeding. Ja, en je hebt ze ook nodig voor de bestuurlijke verankering. En soms moet je ook verdeling van middelen uit verschillende programma's krijgen. Dus het moet wel, want je maakt ook afspraken in een gebied die rechtstreeks bepaalde andere programma's raken.”

Volgens de respondenten zijn andere organisatieleden ook van hen afhankelijk (R1, R2, R8, R10). Dit baseren de respondenten op het feit dat voor inhoudelijke informatie over bepaalde onderwerpen organisatieleden bij hen terecht kunnen (R2, R10), een onderdeel in het werkproces op zich nemen (R1) of omdat ze een voorsprong hebben als het gaat om kennis van complexe gebiedsprocessen (R8). Volgens de opdrachtnemer van het team leegstand & transformatie is dit laatste iets wat het team onderscheidend maakt, maar zien andere organisatieleden dit niet altijd in (R13). Gesteld kan worden dat afhankelijkheid een grote rol speelt in het formele netwerk van het team leegstand & transformatie. Hierin is het model van Krackhardt (1994) terug te zien.

### Formeel netwerk in beeld

Aan de respondenten is gevraagd wat hun belangrijkste connecties zijn in het formele netwerk. Door deze connecties te visualiseren is een patroon ontstaan (figuur 6). De lijnen in figuur 6 geven aan dat een respondent heeft genoemd dat tussen de respondent en een organisatieid een belangrijke connectie bestaat. Waarom een respondent een bepaald organisatieid belangrijk vindt, verschilt per respondent en per organisatieid. In meerdere gevallen is een organisatieid belangrijk vanwege zijn inhoudelijke kennis (R6, R8, R11, R13). Daarnaast worden organisatieleden genoemd, omdat ze belangrijke partners zijn in de opgave waar de respondent aan werkt (R10, R12), noodzakelijk zijn in het uitvoeren van de werkzaamheden (R3, R6), sparringpartners zijn (R2, R6), de steun van een respondent zijn binnen het team (R2, R6), een belangrijk netwerk hebben (R7) of de koers

bepalen van het team (R6). De genoemde organisatieleden bevinden zich binnen het team, het programma Wonen, Werken & Leefomgeving of binnen een ander programma van de provincie Noord-Brabant.



Figuur 6. Sociogram formeel netwerk van team leegstand & transformatie

Het formele netwerk van het team leegstand & transformatie wordt gekenmerkt door veelal sterke connecties. De respondenten geven aan de organisatieleden, die zij als belangrijkste connectie hebben genoemd, met regelmaat te spreken (R2, R3, R6, R7). Hierbij kan gedacht worden aan één keer per week, tweewekelijks of driewekelijks. Dit is in overeenstemming met de bevindingen van Huang et al. (2020), die stellen dat een formeel netwerk voornamelijk bestaat uit sterke connecties. Een sterke connecties komt een samenwerking ten goede. De organisatieleden die de respondenten noemen, zijn dan ook grotendeels samenwerkingspartners.

Op basis van figuur 6 kan worden geconcludeerd dat de structuur van het formele netwerk van het team leegstand & transformatie de vormen aanneemt van een *Multi-Tiered Hub*. Als ervanuit wordt gegaan dat het team leegstand & transformatie een sub-netwerk is,

kan gesteld worden dat verschillende verbindingen bestaan met andere sub-netwerken. Deze subnetwerken bevinden zich zowel binnen het eigen programma als in andere programma's. Gesteld kan worden dat het team efficiënte wegen heeft gecreëerd om informatie te halen en te verspreiden. De verklaring voor de verbindingen met een groot aantal subnetwerken kan gevonden worden in de manier van werken van het team. Eerder dit hoofdstuk is duidelijk geworden dat de leden van het team leegstand & transformatie afhankelijk zijn van andere organisatieleden vanwege onder andere hun inhoudelijke kennis. De verbindingen met andere subnetwerken maakt het mogelijk dat veel meer informatie door het netwerk stroomt (Plastrik & Taylor, 2006). Binnen Wonen, Werken & Leefomgeving bestaat in het formele netwerk met name de verbinding met het team planbegeleiding, het team werklocaties en het team wonen. Buiten het programma bestaat een grote mate de verbinding met het programma Majeure Projecten & Ontwikkelbedrijf en in mindere mate met het programma natuur. Te zien is dat enkele sub-netwerken verbonden zijn aan één lid van het team leegstand & transformatie. Volgens de literatuur over structurele gaten, zou gesteld kunnen worden dat het teamlid binnen het team een invloedrijke positie inneemt. Het teamlid is namelijk voor het team de toegang tot informatie vanuit deze sub-netwerken. Het sociogram zoals te zien is in figuur 6 bevat de belangrijkste connecties. Het kan zijn dat andere teamleden eveneens verbonden zijn met deze subnetwerken, maar deze connectie niet als belangrijkste beschouwen.

Als uit wordt gegaan van de beschrijving van Huang et al. (2020) is opvallend dat het formele netwerk van het team leegstand & transformatie de vormen van een *Multi-Tiered Hub* aanneemt. Volgens Huang et al. (2020) zou een formeel netwerk te herkennen zijn aan een Dense Cluster structuur in combinatie met sterke connecties. Een *Multi-Tiered Hub* zou juist gekenmerkt worden door zwakke connecties. Doordat de leden van het team leegstand & transformatie ieder aan eigen opgaven werken en veel samenwerken met organisatieleden buiten het team, is het wel te verklaren waarom sprake is van een *Multi-Tiered Hub* met sterke connecties. Sterke connecties komen namelijk samenwerkingen ten goede (Huang et al., 2020).

De informatiestromen binnen het formele netwerk van het team leegstand & transformatie lopen via het Subregionaal overleg leegstand en de Keek op Leeg (R12, R13). In het Subregionaal overleg leegstand, dat wekelijks plaatsvindt, wordt informatie uit de opgaven van de teamleden met elkaar gedeeld. De Keek op Leeg is een maandelijks overleg, waarbij andere organisatieleden worden uitgenodigd om te vertellen over hun opgaven. De informatie uit het programma Wonen, Werken & Leefomgeving wordt in het opdrachtnemer/opdrachtgever overleg gedeeld. Alleen de opdrachtnemer van het team

leegstand & transformatie is bij dit overleg aangesloten, wat maakt dat de rest van het team van de opdrachtnemer afhankelijk is om deze informatie te ontvangen (R11, R12). Via het intranet 'Brains' wordt door organisatieleden bij gelegenheid informatie gedeeld over het programma, maar uit de interviews blijkt dat niet alle respondent gebruik maken van brains (R12, R13). Respondenten geven aan dat informatieoverdracht veel op individueel niveau gebeurt (R8, R12, R13). Een respondent noemt dat ze op de huidige manier niet altijd op de hoogte is van wat binnen het programma en de diverse teams binnen het programma speelt (R12):

"Wij houden elkaar niet echt via iets formeels op de hoogte van wat er in de teams gebeurt. Misschien de programmamanagers of opdrachtnemers. Die zitten wel bij elkaar, maar ik vind dat onvoldoende in de teams landen."

#### **Deel conclusie**

Hoewel uit de onderzoeksresultaten blijkt dat men verschillend kijkt naar de formele structuur binnen de provincie Noord-Brabant, kan gesteld worden dat formele netwerken bestaan uit formeel gedefinieerde relaties. Dit is in lijn met de definitie van Chen en Krauskopf (2013) van formele netwerken. Doordat de opgaven van het team leegstand & transformatie integraal werken vereist, zijn de teamleden in hoge mate afhankelijk van andere organisatieleden. Die afhankelijkheid is niet altijd wederzijds, omdat andere organisatieleden niet altijd inzien wat het team leegstand & transformatie onderscheidend maakt. Doordat de leden van het team leegstand & transformatie veel samenwerken met organisatieleden van buiten het team, neemt het formele netwerk van het team de vormen aan van een *Multi-Tiered hub* met sterke connecties. De informatieoverdracht in het formele netwerk vindt met name plaats op individueel niveau. Daarnaast wordt informatie gedeeld in overleggen. Gesteld kan worden dat de opdrachtnemer van het team leegstand & transformatie een centrale positie inneemt in het formele netwerk, omdat de opdrachtnemer toegang heeft tot belangrijke informatie.

### **4.3. Informeel netwerk van team leegstand & transformatie**

Naast het formele netwerk bestaat het informele netwerk. Het informele netwerk is vaak verschillend van het formele netwerk, omdat het niet de formeel voorgeschreven werkrelaties hoeft te volgen (Chen & Krauskopf, 2013). In deze paragraaf wordt ingegaan op het informele netwerk van het team leegstand & transformatie. Daarbij wordt aandacht besteed aan de betekenis die wordt verbonden aan het concept informele netwerk, hoe informele netwerken binnen de provincie ontstaan en wat op basis van de



netwerkstructuren gezegd kan worden het informele netwerk van het team.

### **Het informele netwerk**

Volgens Huang et al. (2020) zijn informele netwerken gebaseerd op informele relaties tussen actoren. In de context van een organisatie zijn dit de interacties tussen organisatieleden (de Oliveira Maciel & Zanon Rocha Netto, 2020). Respondenten kijken verschillend naar informele netwerken. Dit is deels afhankelijk van hoe de respondent de formeel gedefinieerde relaties binnen de provincie ziet. Voor een groot deel van de respondenten geldt dat hun informele netwerk bestaat uit individuele mensen, die ze in het verleden zijn tegengekomen in de organisatie (R1, R2, R6, R7, R10, R12, R13). Diverse respondenten geven aan dat het benaderen van deze contacten laagdrempelig is, waardoor deze contacten kunnen worden ingezet voor inhoudelijke vragen en andere werkgerelateerde zaken (R2, R7, R11, R12, R13). Enkele respondenten geven aan ook actief op zoek te gaan naar organisatieleden, die hen verder kunnen helpen met hun opgaven (R8, R9). Een andere respondent ziet het team leegstand & transformatie onder meer als haar informele netwerk (R5). Het is een plek waar ze kennis kan ophalen en collega's ontmoet, die ook bezig zijn met gebiedsontwikkeling of gebiedsprocessen. Gesteld kan worden dat binnen het informele netwerk van deze respondenten sprake is van instrumentele interactie: interactie tussen organisatieleden, omdat ze op zoek zijn naar informatie en advies over het aanpakken van een uitdaging die ze tegenkomen bij het uitvoeren van hun werkzaamheden. Wanneer op deze manier gesproken kan worden over een informeel netwerk, is er sprake van een probleemoplossend netwerk, zoals Chen en Krauskopf (2013) hebben beschreven. Naast het informele netwerk te zien als een probleemoplossend netwerk, wordt eveneens contact onderhouden met organisatieleden om niet werk gerelateerde zaken te bespreken of vrijetijdsactiviteiten mee te ondernemen (R1, R6, R11, R13). Enkele respondent benoemen dat met connecties in het formele netwerk zowel werkgerelateerde zaken worden besproken als persoonlijke informatie wordt gedeeld (R1, R4, R6).

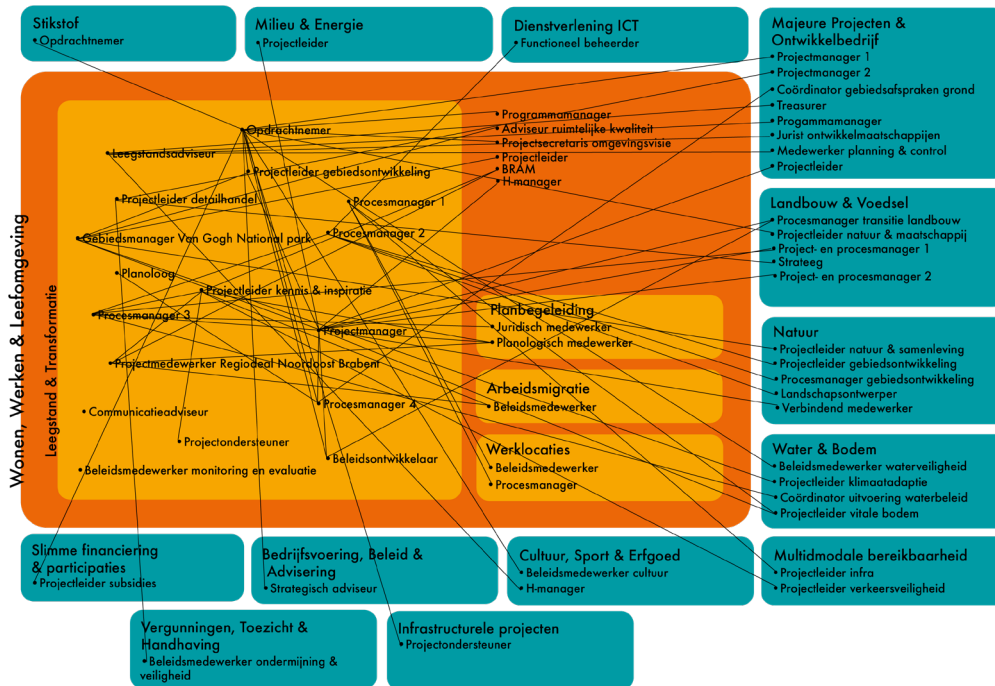
Veel van de connecties uit het informele netwerk zijn dus ontstaan, omdat men in het verleden in de organisatie (of een eerdere werkgever) deze connecties zijn tegengekomen (R1, R2, R4, R6, R7, R10, R12, R13). Doordat bijna alle respondenten voor een langere tijd bij de provincie Noord-Brabant werkzaam zijn en verschillende functies hebben vervuld binnen de provincie, behoren directe collega's uit het verleden vaak tot het informele netwerk (R2, R4, R5, R6, R7, R10, R11, R12, R13). Daarnaast behoren eerdere projecten en samenwerkingen tot de redenen dat een connectie aan het informele netwerk worden toegevoegd (R4, R6, R10). Een respondent noemt wel als voorwaarde dat een klik moet

bestaan met een organisatielid, voordat een organisatielid aan het informele netwerk wordt toegevoegd (R7). Dit maakt dat de verbinding met connecties in het netwerk lang blijven bestaan. Deze voorwaarde is in overeenstemming met het model van Krackhardt (1994). Gesteld kan worden dat in het geval van team leegstand & transformatie het formele netwerk een bijdrage levert aan de vorming van het informele netwerk (Huang et al., 2020). Immers, formeel gedefinieerde relaties hebben ervoor gezorgd dat organisatieleden elkaar ontmoeten en besluiten om contact te laten voortduren. Naast organisatieleden te kennen van vorige werksituaties geven diverse respondenten aan organisatieleden tot het informele netwerk te rekenen, omdat ze samen vrijetijdsactiviteiten ondernemen of in hetzelfde dorp woonachtig zijn (R11, R13).

### **Informele netwerk in beeld**

Aan de respondenten is gevraagd wat hun belangrijkste connecties zijn in het informele netwerk. Door deze connecties te visualiseren ontstaat figuur 7. De lijnen geven aan dat een respondent heeft genoemd dat tussen de respondent en een organisatielid een belangrijke connectie bestaat. Het is verschillend per respondent en per organisatielid waarom de connectie als belangrijk wordt ervaren. Organisatieleden worden belangrijk genoemd vanwege hun informatie en deskundigheid (R2, R3, R7), vanwege overeenkomsten (R1, R3, R4), omdat ze goede partners zijn om mee te sparren (R3, R10) of omdat ze een groot extern netwerk hebben (R7). Het organisatielid kan zich zowel binnen het team bevinden, binnen het programma Wonen, Werken & Leefomgeving als binnen een ander programma van de provincie Noord-Brabant.

De structuur van het informele netwerk van team leegstand & transformatie neemt de vormen aan van een *Multi-Tiered Hub*. Diverse verbindingen bestaan tussen andere sub-netwerken. Te zien is dat een aanzienlijk deel van de verbindingen bestaat buiten het programma Wonen, Werken & Leefomgeving. Zo bestaat een grote mate van verbinding met de programma's Majeure Projecten & Ontwikkelbedrijf, Landbouw & Voedsel, Natuur en Water & Bodem. Bovendien is de diversiteit in programma's waar het team leegstand & transformatie verbinding mee heeft via het informele netwerk groter dan via het formele netwerk. Dit kan worden verklaard, doordat een de respondenten in het verleden functies hebben vervuld binnen andere programma's (R2, R4, R6, R8, R11, R13). Door de verbinding met een groot aantal subnetwerken kan het informele netwerk van het team worden gezien als een bron van nieuwe informatie (Putnik et al., 2016).



Figuur 7. Sociogram informeel netwerk van team leegstand & transformatie

Een groot deel van de connecties binnen het informele netwerk wordt door de respondenten omschreven als zwakke connectie. Met deze connecties wordt met name contact opgenomen als de respondenten een vraag hebben of advies nodig hebben. Andersom geldt hetzelfde. Respondenten geven aan dat met hen contact wordt opgenomen, vanwege hoe ze bekend staan als persoon en niet zozeer omdat ze zijn aangesloten bij het team leegstand & transformatie (R2, R6, R7). Drie respondenten geven aan met enige regelmaat de genoemde connecties binnen het informele netwerk te spreken, wat ze maakt tot sterke connecties (R1, R10, R11, R13). Met deze connecties worden met name privé zaken gedeeld en in mindere mate werk gerelateerde zaken besproken.

Aan de hand van de onderzoeksresultaten kan niet gesproken worden over centrale actoren in het informele netwerk. Dit maakt dat het informele netwerk wel voldoet aan

de beschrijving van Huang et al. (2020) wat betreft de structuur en de sterkte van de connecties, maar niet wat betreft de aanwezigheid van centrale factoren. Dit zou kunnen verklaren waarom de respondenten aangeven dat informele contacten kunnen leiden tot formele samenwerkingen (R5, R7, R8, R10, R12, R13). Volgens Huang et al. (2020) leidt de aanwezigheid van centraliteit tot hogere transactiekosten om samenwerkingsverbanden te onderhouden, waardoor de kans op een samenwerking tussen actoren relatief klein is. Uit de onderzoeksresultaten blijkt wel dat binnen het informele netwerk het vaak blijft bij informatie delen.

Het contact binnen het informele netwerk kenmerkt zich veelal door een combinatie van werkgerelateerde gesprekken en gezellig contact (R6, R1, R4, R7, R10, R11). Diverse respondenten zien hun informele netwerk als een bron van informatie (R1, R2, R5, R10). Een respondent beschrijft het als een "onzichtbare informatiestroom, die door het provinciehuis rondwaart" (R5). Een groot deel van de respondenten geeft aan dat deze informatiestroom binnen het informele netwerk eronder lijdt dat iedereen thuis werkt in verband met de coronacrisis. (R1, R2, R4 R5, R6, R9, R10, R11, R12). In de huidige situatie moeten de respondenten organisatieleden actief benaderen voor informatie, terwijl op het provinciehuis deze informatie met elkaar werd gedeeld tijdens spontaan ontstane gesprekken. Enkele respondenten geven aan dat ze verwachten dat ook na de coronacrisis de informatiestroom binnen het informele netwerk niet meer zal worden wat het geweest is (R2, R5). De directie heeft namelijk het nieuwe werken geïntroduceerd, waarbij de nadruk wordt gelegd op een combinatie van thuiswerken en werken op het provinciehuis. De respondenten geven hiermee aan dat het nieuwe werken niet ondersteunend is aan het informele netwerk, wat volgens Nunes en Abrue (2020) tot gevolg heeft dat organisatieleden niet in staat worden gesteld om strategisch relationele banden tot stand te brengen. Een respondent zegt hier het volgende over (R5):

"Ze gaan er te makkelijk mee om. Ook als ik ze nu alles hoor vertellen over dat we niet meer fulltime in het provinciehuis gaan werken en dergelijke. En dat we allemaal heel erg individueel moeten regelen wanneer wel, wanneer niet. En dat doe je met je team. Terwijl ik denk, ja, mijn team is één, maar mijn informele netwerk is iets heel anders."

### Deel conclusie

Het informele netwerk van het team leegstand & transformatie kan worden beschreven als een probleemoplossend netwerk. Veel van de connecties in het informele netwerk zijn ontstaan, doordat de leden van het team in het verleden formeel aan deze connecties waren verbonden. De leden van het team leegstand & transformatie worden regelmatig

benadert voor een vraag door iemand vanuit het informele netwerk. De reden dat deze vraag bij het teamlid terecht komt, hangt samen met hoe het teamlid bekend staat als persoon en niet zozeer vanwege het feit dat ze aangesloten zijn bij het team leegstand & transformatie. Het informele netwerk van het team kenmerkt zich als een netwerk met een *Multi-Tiered hub* structuur in combinatie met zwakke connecties. Centrale actoren zijn afwezig, waardoor het voorkomt dat informele contacten leiden tot formele samenwerkingen. Desondanks wordt het informele netwerk veelal ingezet om informatie te delen en te halen. Informatie wordt met name op individueel niveau gedeeld. Volgens de respondenten heeft het informele netwerk onder het thuiswerken tijdens de coronacrisis geleden, waardoor vele malen minder informatie is gedeeld.

#### 4.4. Percepties beïnvloeden

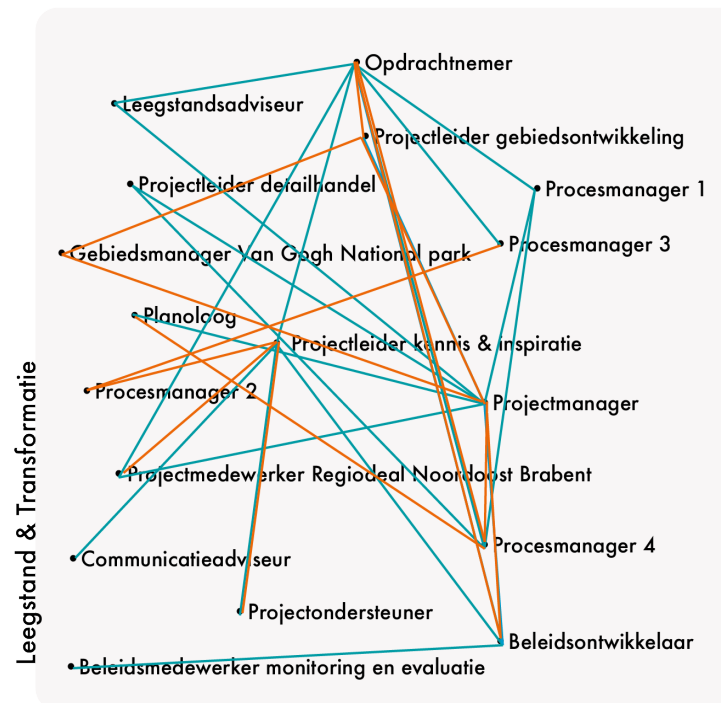
In hoofdstuk 2 zijn theoretische inzichten over perceptie met betrekking tot het positioneren in een netwerk beschreven. Aan de hand van deze theoretische inzichten is geconcludeerd dat leden van een team een sterke invloed hebben op de manier waarop andere actoren het team waarnemen. Een hoge onderlinge verbondenheid in de vorm van een netwerk met een *Dense Cluster* structuur draagt bij aan het ontwikkelen van een identiteit van het team en stimuleert om gedrag te vertonen die in lijn is met deze identiteit. In deze paragraaf wordt de onderlinge verbondenheid tussen de teamleden van leegstand & transformatie beschreven. Vervolgens is gekeken hoe de mate van verbondenheid de identiteit en zichtbaarheid van het team beïnvloedt.

##### Mate van verbondenheid

In figuur 8 is het formele en informele netwerk van het team leegstand & transformatie gecombineerd en beperkt tot de teamleden zelf. Als een respondent heeft aangegeven dat een teamlid tot de belangrijkste organisatieleden van het formele netwerk behoort, is een blauwe lijn getrokken. Als een teamlid tot de belangrijkste organisatieleden van het informele netwerk van een respondent behoort, is een oranje lijn getrokken.

Te zien is dat aan de hand van de onderzoeksresultaten minimaal één lijn tussen de teamleden kan worden getrokken. Het netwerk van het team leegstand & transformatie lijkt de eerste vormen aan te nemen van een *Dense Cluster* structuur. Echter, een netwerk met een *Dense Cluster* structuur kent geen centrale of geïsoleerde actoren. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat zowel centrale als geïsoleerde actoren binnen het team aanwezig zijn. Zo is de opdrachtnemer bovengemiddeld vaak genoemd door de teamleden. De respondenten noemen de opdrachtnemer belangrijk, omdat de opdrachtnemer de koers van het team bepaalt (R6) en de teamleden hun werkzaamheden

met de opdrachtnemer afstemmen (R1, R2, R5, R12). Daarnaast noemen vier respondenten de opdrachtnemer een bron van informatie, omdat de opdrachtnemer overleggen bijwoont waarin informatie wordt gedeeld, die relevant is voor het team (R1, R5, R11). Hierbij kan gedacht worden aan het bestuurlijk overleg en het opdrachtnemers/opdrachtgevers overleg. Gesteld kan worden dat de opdrachtnemer een centrale positie inneemt in het team. Daar tegenover staan enkele respondenten, die aangeven nog zoekende te zijn in wat hun rol betreft binnen het team leegstand & transformatie (R3, R5, R9, R10). Dit betreft respondenten, die oorspronkelijk niet bij het team leegstand & transformatie waren aangesloten, maar aan het team zijn toegevoegd omdat hun werkzaamheden raken aan het team. Desondanks worden deze respondenten wel door andere respondenten genoemd als belangrijk connectie binnen het formele of informele netwerk.



Figuur 8. Sociogram netwerk van team leegstand & transformatie

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat een sterke onderlinge verbondenheid niet altijd wordt ervaren. Het is vaak het geval dat de leden van leegstand & transformatie afzonderlijk aan een opgave werken. De opgaven kunnen zo divers zijn, dat tussen de teamleden niet altijd sprake is van herkenning (R11). Respondenten geven daarom aan op het gebied van samen aan een opgave werken geen verbinding met het team te voelen (R2, R8, R11, R12). Dit verklaart waarom vaker organisatieleden buiten het team leegstand & transformatie als belangrijke connectie worden genoemd in het formele netwerk. Om hun werkzaamheden te kunnen uitvoeren, hebben leden van het team leegstand & transformatie meer contact met organisatieleden van onder andere het team planbegeleiding en het programma Majeure projecten & Ontwikkelbedrijf. Om deze reden noemen respondenten dat ze het team leegstand & transformatie tot hun informele netwerk rekenen (R5) of slechts beperkt directe verbinding voelen met het team (R3, R8, R9, R11). Enkele respondenten zeggen graag op andere vlakken dan samenwerken aan opgaven de verbinding te willen zoeken met het team leegstand & transformatie (R8, R9, R12). Zo noemen enkele respondenten dat het team een geschikte plek zou kunnen zijn om elkaar te reflecteren op elkaars werkzaamheden, zodat van elkaar geleerd kan worden (R8, R9). Een andere respondent zou wel graag toenadering zien op het gebied van werkzaamheden (R11). Dit zou het mogelijk maken om een versterkend verhaal naar buiten te treden.

### **Gevolgen voor de identiteit en zichtbaarheid**

Aan de hand van het bovenstaande kan worden geconcludeerd dat van een hoge mate van onderlinge verbondenheid binnen het team leegstand & transformatie nog niet aanwezig is. Heeft dit gevolgen voor de identiteit van het team? Op het eerste gezicht lijkt in het werkplan van het team leegstand & transformatie een duidelijke identiteit te zijn beschreven. In het werkplan is namelijk een inhoudelijke opdracht opgenomen, met daarin onder meer de ambitie van het team leegstand & transformatie (van Lith, 2021). Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat dit niet afdoende is. Een respondent geeft aan dat het team leegstand & transformatie niet bekend staat als een team met een sterke identiteit (R7). Respondenten komen vaak tegen dat organisatieleden niet goed kunnen plaatsen waar het team mee bezig is (R1, R2, R5, R7, R8, R11, R13). Volgens diverse respondenten heeft dit als oorzaak dat de resultaten van hun werkzaamheden minder concreet zijn dan bijvoorbeeld een organisatie lid die bezig is met het aanleggen van wegen (R1, R2, R5, R8, R11). Dit heeft ermee te maken dat het team leegstand & transformatie zich meestal bevindt aan het begin van een proces, terwijl andere teams en programma's zich aan het eind van het proces bevinden en als onderdeel van hun werkzaamheden zaken concreet maken. Opvallend is wel dat het onderwerp vrijstaande agrarische bebouwing (VABs)

wel direct aan het team leegstand & transformatie wordt gekoppeld (R7, R11, R13). Een respondent geeft aan dat meer tijd zou moeten worden besteed aan het uitleggen wat het team leegstand & transformatie nog meer doet naast VABs (R7). Dezelfde respondent geeft aan dat het ontbreken van een wettelijk taak en een heldere opdracht van de gedeputeerde het eveneens moeilijk maakt om een sterke identiteit uit te dragen. Tot slot kan vanuit de literatuur nog een verklaring worden gegeven voor het ontbreken van een sterke identiteit. Eerder is genoemd dat een hoge mate van onderlinge verbondenheid nog niet aanwezig is tussen de leden van het team leegstand & transformatie. Dit kan afbreuk doen aan een sterke identiteit, omdat Brass en Krackhardt (2013) stellen dat een hoge mate van onderlinge verbondenheid de mogelijkheid biedt om normen te delen, elkaar te ondersteunen en een eigen identiteit te ontwikkelen.

Aanvullend op de stellingname van Brass en Krackhardt (2013) is in hoofdstuk twee gesteld dat een hoge mate van onderlinge verbondenheid tussen de teamleden niet alleen kan leiden tot een sterke identiteit, maar ook gedrag stimuleert dat overeenkomstig is met de identiteit van het team (Litchfield et al., 2017). Dit is van belang, omdat teamleden een sterke invloed hebben op de manier waarom andere actoren het team waarnemen (Leijerholt et al., 2020). De werkzaamheden van het team leegstand & transformatie zouden door organisatieleden in zowel het formele als het informele netwerk aan het team moeten worden gekoppeld. Diverse respondenten zeggen dat dit wel het geval is (R6, R7, R8, R12, R13). Twee respondenten geven aan dit te bewerkstelligen door simpelweg een handtekening onder elke mail te zetten met de vermelding dat ze voor het team leegstand & transformatie werkzaam zijn (R6, R8). Een respondent geeft aan dat in het gebied waar zij aan een opgave werkt de rol van het team leegstand & transformatie heel duidelijk is (R8). In dit gebied speelt leegstand namelijk een grote rol, wat maakt dat het team leegstand & transformatie de trekker is van het proces. Een andere respondent geeft aan dat men ermee bekend is dat hij vanuit het team leegstand & transformatie meewerkt aan de stikstofopgave, maar hij moet altijd uitleggen waarom hij bij deze opgave betrokken is (R7). In dit geval is de rol van het team leegstand & transformatie een stuk minder duidelijk. Enkele respondenten geven aan dat het voor organisatieleden niet direct duidelijk is dat hun werkzaamheden kunnen worden gekoppeld aan het team leegstand & transformatie (R5, R9, R11, R12). Voor twee respondenten heeft dit enkel betrekking op hun informele netwerk (R11, R12). De andere twee respondenten geven aan bij het team leegstand & transformatie te zijn aangesloten, omdat hun werkzaamheden aan het team raken, maar in hun werkzaamheden niet (altijd) vanuit het team handelen. Een respondent geeft aan dat er een verschil is met organisatieleden die direct betrokken zijn bij een opgave van team leegstand & transformatie en de organisatieleden die wat verder van de opgave

af staan (R2). De eerste groep zou volgens de respondent wel een beeld hebben van de rol en meerwaarde van het team leegstand & transformatie, terwijl de tweede groep hier minder snel een beeld van kunnen vormen. Dit hangt er wederom mee samen dat de resultaten van het team leegstand & transformatie moeilijk concreet te maken zijn. Een andere respondent schetst een situatie waaruit duidelijk wordt dat een organisatielid die niet direct met het team leegstand & transformatie samenwerkt geen beeld kan vormen van de werkzaamheden van het team (R13):

“En daar kwam toen ook de opmerking van: Ja, maar het is gewoon niet duidelijk wat jullie dan doen en wat dat dan voor toegevoegde waarde geeft bovenop wat wij al doen.”

### **Deel conclusie**

Hoewel binnen het team leegstand & transformatie zowel centrale als geïsoleerde actoren aanwezig zijn, heeft de structuur van netwerk van het team het meeste weg van een *Dense Cluster*. Omdat niet van een volwaardige *Dense Cluster* structuur kan worden gesproken, is binnen het team leegstand & transformatie niet sprake van een hoge mate van verbondenheid. Dit komt eveneens naar voren uit de onderzoeksresultaten. Dit kan de oorzaak zijn van het ontbreken van een sterke identiteit van het team. Respondenten dragen als oorzaak aan dat de resultaten van hun werkzaamheden minder concreet zijn ten opzichte van de werkzaamheden van andere organisatieleden. Daarnaast bemoeilijkt het ontbreken van een wettelijke taak en een heldere opdracht van de gedeputeerde het ontwikkelen van een sterke identiteit. De werkzaamheden van de leden van het team leegstand & transformatie spelen volgens zowel de respondenten als de literatuur een belangrijke rol in het beeld dat andere organisatieleden van het team hebben. Met name de organisatieleden die niet direct met de leden van het team leegstand & transformatie samenwerken, kunnen zich geen beeld vormen van waar het team voor staat. Het team leegstand & transformatie zou zich kunnen positioneren ten aanzien van deze organisatieleden door te investeren in de onderlinge verbondenheid, het ontwikkelen van een sterke identiteit en meer tijd te besteden aan het uitleggen waar het team voor staat.

## 5. Conclusie

Dit onderzoek gaat over positioneren in netwerken. Om dit te kunnen onderzoeken zijn de theoretische concepten netwerken en percepties centraal gezet. Binnen het concept netwerken is onderscheid gemaakt tussen formele en informele netwerken. De theoretische concepten zijn toegepast op een casus, namelijk het team leegstand & transformaties. Een team binnen de provincie Noord-Brabant. Gekeken is hoe het team leegstand & transformaties zich kan positioneren in het interne netwerk van de provincie. De volgende onderzoeksvraag is hierbij gesteld: *Hoe kan het team leegstand & transformatie zich intern positioneren in het formele en informele netwerk van de provincie Noord-Brabant?* In dit hoofdstuk wordt de conclusie van dit onderzoek beschreven. Afsluitend is te lezen hoe de bevindingen vertaald zijn naar praktische aanbevelingen voor de organisatie.

### 5.1. Beantwoording van de hoofdvraag

De inzichten, die zijn verkregen tijdens de literatuurstudie en de analyse van de empirische data vormen een antwoord op de onderzoeksvraag: *Hoe kan het team leegstand & transformatie zich intern positioneren in het formele en informele netwerk van de provincie Noord-Brabant?* In deze paragraaf wordt beschreven welke inzichten een bijdrage hebben geleverd aan het beantwoorden van de ondervraag om vervolgens over te gaan op de beantwoording van de vraag.

#### **Het formele en informele netwerk van het team leegstand & transformatie**

Netwerken hebben een centrale rol binnen de samenleving, waardoor gesproken kan worden over een netwerksamenleving (Castells, 2010). Binnen organisaties zijn netwerken de meest efficiënte organisatievorm geworden. Om deze reden doen overheidsorganisaties een poging om in netwerken te werken, zo ook de provincie Noord-Brabant. Binnen de organisatie houdt dit in dat organisatieleden werken in netwerken aan opgaven. Structurele gaten worden overbrugd om organisatieleden vanuit de verschillende subnetwerken bij een opgave te betrekken. De formele structuur maakt het echter niet altijd mogelijk om de nodige relationele banden tot stand te brengen. De organisatie is ingericht in thematische programma's. Deze programma's zijn vervolgens verbonden aan een gedeputeerden. Aan een verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden lijkt de provincie niet te ontkomen. Hieruit blijkt de spanning tussen de netwerkorganisatie, die de provincie wil zijn, en de bureaucratisch organisatie, die de provincie in wezen is. Het team leegstand & transformatie ervaart om deze reden

belemmeringen en ervaart dat niet alle kansrijke samenwerkingen tot uiting komen.

De netwerken van het team leegstand & transformatie kunnen worden onderscheiden in een formele en een informele netwerk. Het formele netwerk wordt binnen de provincie Noord-Brabant bepaald door de programmastructuur, de teams en de overleggen waarbij organisatieleden zijn aangesloten vanwege hun functie. In lijn met de definitie van Chen en Krauskopf (2013) ontstaan formele netwerken dus uit de formele structuur, die is aangebracht binnen een organisatie. Voor het team leegstand & transformatie geldt dat de leden zich niet altijd formeel verbonden voelen aan het team, maar wel aan de teams en overleggen die verbonden zijn aan het project, de regiodeal of de gebiedsgerichte opgave waarmee ze bezig zijn. Het informele netwerk van het team leegstand & transformatie kan worden beschreven als een probleemoplossend netwerk. Veel van de connecties in het informele netwerk zijn ontstaan, doordat de leden van het team in het verleden formeel aan deze connecties waren verbonden.

Aan de hand van het formele en informele netwerk kan het een en ander worden geconcludeerd over de positie van het team leegstand & transformatie. Allereerst kan over het formele netwerk van het team worden gezegd dat het team in hoge mate afhankelijk is van andere organisatieleden, omdat ze voor hun werkzaamheden veel samenwerken met deze organisatieleden. Die afhankelijkheid is niet altijd wederzijds, omdat andere organisatieleden niet altijd inzien wat het team leegstand & transformatie onderscheidend maakt. Doordat de leden van het team leegstand & transformatie veel samenwerken met organisatieleden van buiten het team, neemt het formele netwerk van het team de vormen aan van een *Multi-Tiered Hub* met sterke connecties. De informatieoverdracht in het formele netwerk vindt met name plaats op individueel niveau. De informatie, die leden van het team leegstand & transformatie relevant achten voor alle leden van het team en bij gelegenheid andere organisatieleden, wordt gedeeld in het Subregionaal overleg leegstand en de Keek op Leeg. Gesteld kan worden dat de opdrachtnemer van het team leegstand & transformatie een centrale positie inneemt in het formele netwerk, omdat de opdrachtnemer toegang heeft tot belangrijke informatie.

De structuur van het informele netwerk van het team leegstand & transformatie kan net als het formele netwerk worden omschreven een *Multi-Tiered Hub*. In het geval van het informele netwerk wordt een groot deel van de het informele netwerk van het team omschreven als zwakke connecties. Met deze connecties wordt met name contact opgenomen als de respondenten een vraag hebben of advies nodig hebben. Andersom geldt hetzelfde: de leden van het team leegstand & transformatie worden regelmatig

benadert voor een vraag door iemand vanuit het informele netwerk. De reden dat deze vraag bij het teamlid terecht komt, hangt samen met hoe het teamlid bekend staat als persoon en niet vanwege het feit dat het teamlid is aangesloten bij het team leegstand & transformatie. Centrale actoren zijn afwezig, waardoor het voorkomt dat informele contacten leiden tot formele samenwerkingen. Desondanks wordt het informele netwerk veelal ingezet om informatie te delen en te halen. Informatie wordt met name op individueel niveau gedeeld. Het informele netwerk heeft onder het thuiswerken tijdens de coronacrisis geleden, waardoor vele malen minder informatie is gedeeld. Na de coronacrisis zal de informatiestroom binnen het informele netwerk naar verwachting niet meer zijn wat het geweest is, omdat aan de organisatieleden is gevraagd niet fulltime in het provinciehuis te gaan werken.

Wanneer het formele en informele netwerk van het team leegstand & transformatie op elkaar wordt gelegd, wordt duidelijk dat de structuur van het netwerk van het team het meeste weg heeft van een *Dense Cluster*. Wel zijn zowel centrale als geïsoleerde actoren aanwezig, waardoor niet van een volwaardige *Dense Cluster* structuur kan worden gesproken. Dit heeft tot gevolg dat een hoge mate van onderlinge verbondenheid ontbreekt. Aangezien een hoge onderlinge verbondenheid de mogelijkheid biedt om een eigen identiteit te ontwikkelen, kan het ontbreken van onderlinge verbondenheid gezien worden als de oorzaak van het ontbreken van een sterke identiteit van het team. Daarnaast kan het ontbreken van een sterke identiteit worden verweten aan het feit dat de werkzaamheden van het team minder concreet zijn ten opzichte van de werkzaamheden van andere organisatieleden. Met name de organisatieleden die niet direct met de leden van het team leegstand & transformatie samenwerken, kunnen zich geen beeld vormen van waar het team voor staat.

### **Hoe kan het team leegstand & transformatie zich intern positioneren?**

Zowel het formele als het informele netwerk van het team leegstand & transformatie nemen de structuur aan van een *Multi-Tiered Hub*. Dit houdt in dat het team leegstand & transformatie efficiënte wegen heeft gecreëerd om informatie te verspreiden. Van een groot deel van de leden van het team leegstand & transformatie kan gezegd worden dat ze structurele gaten overbruggen, wat maakt dat ze een strategische en invloedrijke positie innemen. Desondanks ervaart het team leegstand & transformatie niet zichtbaar te zijn in de interne organisatie van de provincie Noord-Brabant. Dit heeft als gevolg dat kansrijke combinaties met andere opgaven niet gemaakt worden en problemen gerelateerd aan te veel leegstand blijven bestaan. Een oorzaak voor het niet ontstaan van kansrijke combinaties kan gevonden worden in de formele structuur van de provincie

Noord-Brabant. Aan een verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden lijkt een bureaucratische organisatie als de provincie niet te ontkomen. Ook komt het nieuwe werken de totstandkoming van relationele banden niet te goede. Het is de vraag of het team leegstand & transformatie hieraan iets kan veranderen. Wel is het mogelijk dat de leden van het team de perceptie van andere organisatieleden beïnvloeden en zo zichzelf in het netwerk positioneren. Teamleden hebben een sterke invloed op de manier waarop andere actoren het team waarnemen. Het team leegstand & transformatie zou zich kunnen positioneren ten aanzien van deze organisatieleden door in de onderlinge verbondenheid te investeren, een sterke identiteit te ontwikkelen en meer tijd te besteden aan het uitleggen waar het team voor staat. Op deze manier kan de perceptie van andere organisatieleden zodanig worden beïnvloed, dat andere organisatieleden weten waar het team leegstand & transformatie voor staat en dat ze in gaan zien dat ze in hun werkzaamheden afhankelijk zijn van het team. Het brede formele en informele netwerk van het team kan op deze manier optimaal worden benut.

## **5.2. Aanbevelingen**

Geconcludeerd is dat op het gebied van het beïnvloeden van de perceptie van andere organisatieleden het meeste bereikt kan worden door het team leegstand & transformatie. Om de perceptie van andere te kunnen beïnvloeden, zal eerst geïnvesteerd moeten worden in de onderlinge verbondenheid en de identiteit van het team. In het verlengde hiervan kan gekeken worden hoe de teamleden een boodschap kunnen uitdragen, die consistent is met de identiteit van het team. Ten eerste de onderlinge verbondenheid. Uit het onderzoek is gebleken dat een sterke onderlinge verbondenheid niet altijd wordt ervaren. Aangezien de leden van het team leegstand & transformatie afzonderlijk aan opgaven werken, is het van belang om op andere vlakken dan samenwerken aan dezelfde opgaven de verbinding te zoeken. Uiteindelijk zou het streven moeten zijn dat het netwerk tussen de teamleden de structuur aanneemt van een *Dense Cluster*. Dit maakt het eenvoudiger om een eigen identiteit te ontwikkelen en op papier te zetten. Als gesproken kan worden van een sterke eigen identiteit, zal aandacht moeten worden besteed aan hoe de leden van het team deze identiteit kunnen uitdragen. Hierbij is het aan te raden om ambassadeurs van het team aan te wijzen. De werkzaamheden van deze ambassadeurs liggen dicht bij de identiteit van het team en de ambassadeurs vinden het leuk om de identiteit van het team uit te dragen. Het bestaan van ambassadeurs neemt niet weg dat de ander leden na moeten blijven denken over hoe ze de identiteit van het team kunnen uitdragen. Want het positioneren van het team begint uiteindelijk bij jezelf.

## 6. Discussie

In dit hoofdstuk wordt gereflecteerd op de inhoudelijke keuzes, die van invloed zijn op het onderzoek. Hierbij kan gedacht worden aan de keuze wat betreft de theoretische concepten, de respondenten en de onderzoeksmethoden. Vervolgens wordt ingegaan op eventuele mogelijkheden voor vervolgonderzoek.

### 6.1. Het onderzoeksproces

Er is onderzoek gedaan naar hoe het team leegstand & transformatie zich intern kan positioneren in de provincie Noord-Brabant. De verwachting was dat de theoretische concepten netwerken en percepties inzicht konden geven in de huidige positie van het team leegstand & transformatie en hoe het team zich kan positioneren. Het theoretische hoofdstuk weerspiegelt de keuzes die zijn gemaakt wat betreft het uitwerken van de twee theoretische concepten. Zo is aan de hand van de literatuur besloten onderscheid te maken tussen het formele en informele netwerk. Getracht is om de belangrijkste inzichten op het gebied van netwerken en percepties weer te geven, maar het theoretisch hoofdstuk is slechts een fractie van hetgeen te vinden is over deze twee theoretische concepten. Het theoretische hoofdstuk is enkele gebaseerd op literatuur dat tijdens het literatuuronderzoek naar voren is gekomen. Een andere selectie van literatuur zou hebben geleid tot een andere beschrijving van de twee theoretische concepten en tot andere inzichten.

Voor het onderzoek zijn uiteindelijk dertien leden van het team leegstand & transformatie geïnterviewd. Aanvankelijk was het streven om alle leden van het team te interviewen, wat zou neerkomen op zeventien interviews. Wegens afwezigheid van enkele leden van het team is een deel van de interviews niet ingepland. Daarnaast bleek dat een interview met teamleden met een ondersteunende functie minder relevant voor het onderzoek. Dit heeft als gevolg dat de visualisatie van de belangrijkste connecties binnen het formele en informele netwerk van het team leegstand & transformatie niet volledig is.

Tijdens de interviews is de topiclijst leidend geweest. Desondanks zijn niet in elk interview alle topics ter sprake gekomen. Zo ervoeren enkele respondenten niet dat ze onderdeel uitmaken van een formele netwerk, waardoor topics over het formele netwerk gedeeltelijk wegvielen. Een andere respondent zag geen onderscheid tussen het formele en informele netwerk, waardoor deze respondent de vragen heeft beantwoord op basis van haar netwerk in zijn algemeenheid. Hoewel de vragen aan deze respondenten niet geheel in

lijn van de topiclijst waren, bleken de antwoorden alsnog bruikbaar voor de analyse.

Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. Deze onderzoeksmethode is de juiste gebleken, omdat op deze manier inzichten zijn verzameld over hoe leden van het team leegstand & transformatie hun positie ervaren binnen de provincie Noord-Brabant. Aan de hand van een kwantitatief onderzoek hadden alleen inzichten verkregen kunnen worden over de netwerkstructuur van het formele en informele netwerk van het team en wat de netwerkstructuur zegt over de positie van het team. Een kwantitatieve onderzoeksmethode had wel een completer beeld gegeven van het formele en informele netwerk van het team, omdat dan naar alle connecties van de teamleden had kunnen worden gevraagd. Vanwege de kwalitatieve onderzoeksmethode is enkel gevraagd naar de belangrijkste connecties.

### 6.2. Vervolgonderzoek

Enkele suggestie voor vervolgonderzoek kunnen naar aanleiding van dit onderzoek gedaan worden. Vanwege de omvang van het onderzoek is enkel de positie van het team leegstand & transformatie binnen de provincie Noord-Brabant onderzocht. Het zou interessant kunnen zijn om het gehele interne netwerk van provincie Noord-Brabant inzichtelijk te maken. In dit geval zou een kwantitatieve onderzoeksmethode gepast zijn, zoals een sociale netwerkanalyse. Door een sociale netwerkanalyse toe te passen op de organisatie, zouden de relationele banden tussen organisatieleden in kaart kunnen worden gebracht. Hieruit zou kunnen blijken welke teams binnen de organisatie een centrale positie innemen en welke teams een geïsoleerde positie innemen. Uit dit onderzoek zou eveneens kunnen blijken of het team leegstand & transformatie op basis van de netwerkstructuren een geïsoleerde positie heeft binnen het netwerk van provincie Noord-Brabant.

Dit onderzoek is gericht op het interne netwerk van de provincie. Echter, bij een netwerkorganisatie hoort eveneens een extern netwerk. Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat het externe netwerk voor het team leegstand & transformatie een grote rol speelt. De respondenten geven aan dat ook voor het externe netwerk niet altijd zichtbaar is waar het team zich mee bezig houdt. In een vervolgonderzoek zou gekeken kunnen worden naar de positie van het team leegstand & transformatie ten aanzien van het externe netwerk.

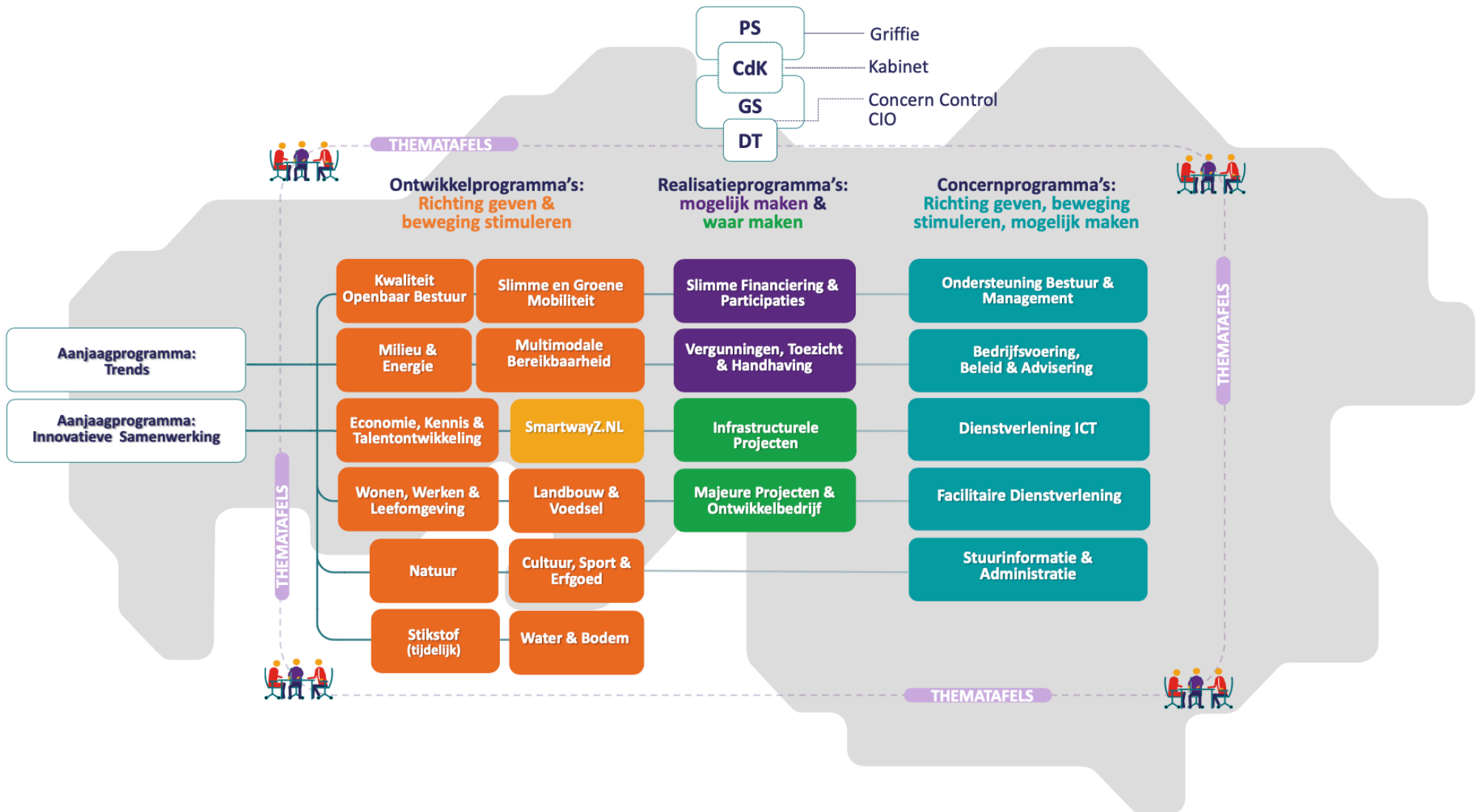


## 7. Literatuur

- Baarda, B., & van der Hulst, M. (2017). *Basisboek interviewen: Handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews*. Groningen: Noordhoff Uitgevers bv.
- Boeije, H. (2016). *Analyseren in kwalitatief onderzoek : denken en doen*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.
- Brass, D., & Krackhardt, D. (2011). Power, Politics, and Social Networks in Organizations. In G. Ferris, & D. Treadway, *Politics in Organizations : Theory and Research Considerations* (pp. 355-375). New York: Routledge.
- Burt, R. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Castells, M. (2010). *The rise of the network society*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Castells, M. (2013). Power in the Network Society. In M. Castells, *Communication power* (pp. 18-24). Oxford: Oxford University Press.
- Chen, B., & Krauskopf, J. (2013). Integrated or Disconnected? Examining Formal and Informal Networks in a Merged Nonprofit Organization. *Nonprofit Management & Leadership*, 23(3), 325-345.
- Claasen, N., & Lemke, S. (2019). Strong ties, weak actors? Social networks and food security among farm workers in South Africa. *Food Security*, 11, 417-430.
- de Oliveira Maciel, C., & Zanon Rocha Netto, R. (2020). Architectural agency in intra-organizational networks. *Journal of Business Research*, 109, 489-497.
- Driessen, P. (2020, juli 14). *Sluitingen en leegstand van winkels in Brabant baart 'écht zorgen'*. Opgehaald van BD.nl: <https://www.bd.nl/brabant/sluitingen-en-leegstand-van-winkels-in-brabant-baart-echt-zorgen~a76bdf1f/>
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Gui, Q., Liu, C., & Du, D. (2018). Does network position foster knowledge production? Evidence from international scientific collaboration network. *Growth and Change*, 49, 594-611.
- Huang, C., Yi, H., Chen, T., Xu, X., & Chen, S. (2020). Networked environmental governance: formal and informal collaborative networks in local China. *Policy Studies*, 1-19.
- Ibarra, H., & Andrews, S. (1993). Power, Social Influence, and Sense Making: Effects of Network Centrality and Proximity on Employee Perceptions. *Administrative Science Quarterly*, 38(2), 277-303.
- Joachems, W.-J. (2017, september 15). *Provincie trekt tonnen uit voor aanpak lege stallen en schuren*. Opgeroepen op 17 maart 2021, van Omroepbrabant.nl: <https://www.omroepbrabant.nl/nieuws/2561804/provincie-trekt-tonnen-uit-voor-aanpak-lege-stallen-en-schuren>
- Katz, N., & Lazer, D. (2003). Leadership. *Center for Public Leadership*, 83-107.
- Keast, R., Mandell, M., Brown, K., & Woolcock, G. (2004). Network Structures: Working Differently and Changing Expectations. *Public Administration Review*, 363-371.
- Krackhardt, D. (1994). Constraints on the interactive organization as an ideal type. In C. Heckscher, & A. Donnellan, *The post-bureaucratic organization* (pp. 211-222). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Krackhardt, D., & Hanson, J. (1993). Informal Networks: The Company Behind the Chart. *Harvard Business Review*, 102-111.
- Larsson, O. (2019). A theoretical framework for analyzing institutionalized domination in network governance arrangements. *Critical Policy Studies*, 13(1), 81-100.
- Lee, S., & Monge, P. (2011). The coevolution of multiplex communication networks in organizational communities. *Journal of Communication*, 19(4), 758-779.
- Leijerholt, U., Biedenbach, G., & Hultén, P. (2020). Internal brand management in the public sector: the effects of internal communication, organizational practices, and PSM on employees' brand perceptions. *Public Management Review*, 1-24.
- Litchfield, R., Karakitapoglu-Aygun, Z., Gumusluoglu, L., Carter, M., & Hirst, G. (2017). When Team Identity Helps Innovation and When It Hurts: Team Identity and Its Relationship to Team and Cross-Team Innovative Behavior. *Product Development & Management Association*, 35(3), 350-366.
- Luxton, I., & Sbicca, J. (2021). Mapping movements: a call for qualitative social network analysis. *Qualitative Research*, 21(2), 161-180.
- Moody, J. (2001). Peer influence groups: identifying dense clusters in large networks. *Social Networks*, 23, 261-281.
- Moretti, A. (2017). *The Network Organization: A Governance Perspective on Structure, Dynamics and Performance*. Cham: Springer Nature.
- Nunes, M., & Abreu, A. (2020). Applying Social Network Analysis to Identify Project Critical Success Factors. *Sustainability*, 12(1503), 1-32.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York, NY: Harper and Row.
- Plastrik, P., & Taylor, M. (2006). *Net Gains: A Handbook for Network Builders Seeking Social Change*. Alexandria, VA: Wendling Foundation.

- Pope, C., & Mays, N. (1995). Reaching the parts other methods cannot reach: an introduction to qualitative methods in health and health service research. *British Medical Journal*, 311, 43-45.
- Provan, K., & Lemaire, R. (2012). Core Concepts and Key Ideas for Understanding Public Sector Organizational Networks: Using Research to Inform Scholarship and Practice. *Public Administration Review*, 638-648.
- Provincie Noord-Brabant. (2016). *Brabantse Aanpak Leegstand*. 's-Hertogenbosch: Provincie Noord-Brabant.
- Provincie Noord-Brabant. (2019). *Lege stallen en schuren in Brabant 2019*. 's-Hertogenbosch: Provincie-Noord.
- Provincie Noord-Brabant. (2020, maart). *Leegstand in Brabant en per regio*. Opgeroepen op februari 8, 2021, van brabant.nl: <https://www.brabant.nl/onderwerpen/ruimtelijke-ontwikkeling/leegstand/cijfers-leegstand-in-brabant/leegstand-in-brabant-en-4-regios>
- Provincie Noord-Brabant. (2021). *Kompas Toekomstbestendige organisatie*. 's-Hertogenbosch: Provincie Noord-Brabant.
- Provincie Noord-Brabant. (2021). *Organisatie en programmamanagement*. Opgeroepen op maart 2021, van Brabant.nl: <https://www.brabant.nl/over-brabant/provinciale-organisatie/organisatie-en-programmamanagement>
- Putnik, G., Costa, E., Alves, C., Castro, H., Varela, L., & Shah, V. (2016). Analysing the correlation between social network analysis measures and performance of students in social network-based engineering education. *Int J Technol Des Educ*, 26, 413-437.
- Rank, O., Robins, G., & Pattison, P. (2010). Structural Logic of Intraorganizational Networks. *Organization Science*, 21(3), 745-764.
- Reagans, R., Zuckerman, E., & McEvily, B. (2004). How to Make the Team: Social Networks vs. Demography as Criteria for Designing Effective Teams. *Administrative Science Quarterly*, 49(1), 101-133.
- Reinholt, M., Pedersen, T., & Foss, N. (2011). Why a central network position isn't enough: the role of motivation and ability for knowledge sharing in employee networks. *Academy of management Journal*, 54(6), 1277-1297.
- Robbins, S., & Judge, T. (2015). *Gedrag in organisaties*. Amsterdam: Pearson Benelux B.V.
- Ruddin, L. (2006). You Can Generalize Stupid! Social Scientists, Bent Flyvbjerg, and Case Study Methodology. *Qualitative Inquiry*, 12(4), 797-812.
- Saldana, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. London: SAGE Publications Ltd.
- Soda, G., & Zaheer, A. (2012). A Network Perspective on organizational architecture: performance effects of the interplay of formal and informal organization. *Strategic Management Journal*, 33, 751-771.
- Strijp, P., & de Witte, V. (2003). *Public branding: over zin en onzin van merkenbeleid bij de overheid*. Alpen aan de Rijn: Kluwer.
- Sundararajan, L. (2020). Strong-Ties and Weak-Ties Rationalities: Toward an Expanded Network Theory. *Review of General Psychology*, 24(2), 134-143.
- Van der Steen, M., Hajer, M., Scherpenisse, J., van Gerwen, O., & Kruitwagen, S. (2014). *Leren door doen. Overheidsparticipatie in een energieke samenleving*. Den Haag: NSOB/PBL.
- Van der Steen, M., Peeters, R., & van Twist, M. (2010). *De Boom en het Rizoomb: Overheidssturing in een netwerksamenleving*. Den Haag: Ministerie van VROM.
- Van Lith, S. (2021). *Projectplan Leegstand & Transformatie*. Opgehaald van Noordbrabant.sharepoint.com: [https://noordbrabant.sharepoint.com/:w:/r/sites/Leegstand/\\_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7BF00EDCF1-1FC0-49B3-A767-CCDBF042DA3A%7D&file=werkplan%202021%20L%26T%20versie%203.docx&wdOrigin=OFFICEDCOM-WEB.MAIN.MRU&ct=1615665137824&action=default&mobileredire](https://noordbrabant.sharepoint.com/:w:/r/sites/Leegstand/_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7BF00EDCF1-1FC0-49B3-A767-CCDBF042DA3A%7D&file=werkplan%202021%20L%26T%20versie%203.docx&wdOrigin=OFFICEDCOM-WEB.MAIN.MRU&ct=1615665137824&action=default&mobileredire)
- Van Rooy, P. (2016). *Overheidsparticipatie: Gebiedsontwikkeling en Omgevingswet*. Utrecht: Coöperatie NederlandBovenWater.
- Verhoeven, W., & Bik, J. (2014). *Visualiseren van sociale netwerken op basis van kwalitatieve bronnen*. *Kwalon*, 19(3), 38-45.
- Witteck, R. (2013). Netwerken in organisaties. In B. Volker, H. Flap, & G. Mollenhorst, *Sociale netwerken* (pp. 55-69). Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage Publications.

# Bijlage 1: Provinciale programma's organogram



## Bijlage 2: Topiclijst

### Vooraf

Doel van het onderzoek  
 Inhoud van het interview  
 Tijdsduur (1 uur)  
 Interview wordt opgenomen  
 Informed consent en vertrouwelijkheid

### Inleidende vragen

Wat is uw functie binnen de provincie Noord-Brabant?  
 Hoe lang werkt u bij de provincie Noord-Brabant?  
 Heeft u naast uw huidige functie nog andere functies binnen de provincie bekleed?

Type netwerk	Topics (per type netwerk)	Voorbeeldvragen
	Netwerkorganisatie	Bent u bekend met het voornemen dat de provincie Noord-Brabant een netwerkorganisatie wil zijn? Hoe ziet u dat wel/niet terug in de organisatie?
<b>Formeel netwerk</b>	Operationalisatie	Herkent u dat u onderdeel uitmaakt van formele netwerken? Wat ziet u als een formeel netwerk?
	Interactie	Wie zijn volgens u de vijf belangrijkste organisatieleden waarmee u contact heeft binnen uw formele netwerk? Waarom zijn deze organisatieleden belangrijk? In welke mate heeft u contact met deze organisatieleden? Waar treft u deze organisatieleden?
	Affectie	Hoe zou u het contact met deze organisatieleden omschrijven?
	Afhankelijkheid	Bent u afhankelijk van de organisatieleden in het formele netwerk om uw werkzaamheden uit te kunnen voeren? Zijn organisatieleden in het formele netwerk van u afhankelijk om hun werkzaamheden uit te kunnen voeren?
	Informatiestromen	Welke informatie wordt gedeeld binnen het formele netwerk? Heeft iedereen toegang tot dezelfde informatie in het formele netwerk? Hoe lopen de informatiestromen binnen het formele netwerk?
	Netwerkstructuren	Hoe ervaart u uw positie in het formele netwerk? Zou u uw formele netwerk kunnen tekenen?
	Percepties beïnvloeden	Zijn uw werkzaamheden direct te koppelen aan het team leegstand & transformatie? Zijn de organisatieleden in uw formele netwerk ermee bekend dat u onderdeel uitmaakt van het team leegstand & transformatie?

<b>Informeel netwerk</b>	Operationalisatie	Herkent u dat u onderdeel uitmaakt van informele netwerken? Wat ziet u als een informeel netwerk?
	Interactie	Wie zijn volgens u de vijf belangrijkste organisatieleden waarmee u contact heeft binnen uw informele netwerk? Waarom zijn deze organisatieleden belangrijk? In welke mate heeft u contact met deze organisatieleden? Waar treft u deze organisatieleden?
	Affectie	Hoe zou u het contact met deze organisatieleden omschrijven?
	Afhankelijkheid	Bent u afhankelijk van de organisatieleden in het informele netwerk om uw werkzaamheden uit te kunnen voeren? Zijn organisatieleden in het informele netwerk van u afhankelijk om hun werkzaamheden uit te kunnen voeren? Leidt het contact dat u heeft met organisatieleden binnen uw informele netwerk wel eens tot formele samenwerkingen?
	Informatiestromen	Welke informatie wordt gedeeld binnen het informele netwerk? Heeft iedereen toegang tot dezelfde informatie in het informele netwerk? Hoe lopen de informatiestromen binnen het informele netwerk?
	Netwerkstructuren	Hoe ervaart u uw positie in het informele netwerk? Zou u uw informele netwerk kunnen tekenen?
	Percepties beïnvloeden	Zijn de organisatieleden in uw formele netwerk ermee bekend dat u onderdeel uitmaakt van het team leegstand & transformatie?

**Afsluitende vraag**

Zijn er nog andere zaken die u wilt bespreken die volgens u van belang zijn?

## Bijlage 3: Specificaties respondenten

Funcie respondent	Respondentnummer	Datum van interview
Projectleider kennis & inspiratie	1	14 mei
Leegstandsadviseur	2	17 mei
Projectleider detailhandel	3	19 mei
Beleidsontwikkelaar	4	20 mei
Projectleider gebiedsontwikkeling	5	21 mei
Procesmanager 1	6	22 mei
Projectmanager	7	22 mei
Procesmanager 2	8	25 mei
Gebiedsmanager Van Gogh National Park	9	25 mei
Projectmedewerker regiodeal Noordoost Brabant	10	26 mei
Procesmanager 3	11	27 mei
Procesmanager 4	12	27 mei
Opdrachtnemer	13	28 mei

## Bijlage 4: Codeboom

Categorie	Code	Subcode
Formeel netwerk		
	Affectie	
	Afhankelijkheid	
	Doel	
	Informatiestromen	
		Soort informatie
		Toegang tot informatie
	Positie	
		Centraal
		Geïsoleerd
		Overbruggen structurele gaten
	Reden ontstaan connectie	
	Sterke connectie	
	Zwakke connectie	
Informeel netwerk		
	Afhankelijkheid	
	Doel	
	Invloed informeel netwerk op formeel netwerk	

Categorie	Code	Subcode
	Informatiestromen	
		Soort informatie
		Toegang tot informatie
	Locatie van contact	
	Positie	
		Centraal
	Reden ontstaan connectie	
		Homogeniteit
	Sterke connecties	
	Zwakke connecties	
Perceptie beïnvloeden		
	Communicatie	
	Doel van team	
	Doel van netwerk	
	Netwerken	
	Onzichtbaarheid werkzaamheden	
	Profileren	
	Werkzaamheden gerelateerd aan team	
	Zichtbaarheid	
Netwerkorganisatie		
	Extern netwerk	



Categorie	Code	Subcode
	Intern netwerk	
	Netwerken tijdens corona	
	Organisatiestructuur	
	Verschillende doelen	
Functie		