



De juiste draai aan sociaal kapitaal

Onderzoek naar de invloed van jobrotatie op sociaal kapitaal

Student: Hetty van Ewijk

Begeleiders: Frank Wijen, (Raymond van Wijk)

Meelezer: Wim Hulsink

Studentnummer: 33512914

Plaats: Rotterdam

Datum: juni 2011

Het auteursrecht van deze scriptie berust bij Hetty van Ewijk. Dit gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen voor gebruikt, dan degenen waarnaar verwezen wordt in de tekst en die genoemd worden in het referentieoverzicht. De auteur is verantwoordelijk voor de inhoud van dit document. De Rotterdam School of Management is enkel verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

**DE JUISTE DRAAI AAN SOCIAAL KAPITAAL:
Onderzoek naar de invloed van jobrotatie op sociaal kapitaal**

H.F. van Ewijk

Rotterdam School of Management/Erasmus University

Burgemeester Oudlaan 50

Rotterdam, 3062 PA, The Netherlands

Tel: +31 10 408 22 22

Fax: +31 10 452 95 09

E-mail: hfvanewijk@yahoo.com

VOORWOORD

Toen ik ongeveer een jaar geleden startte als manager bij Fresita Nederland, viel het me tijdens de diverse kennismakingsgesprekken op dat collega's ontzettend veel verschillende functies hadden vervuld. Hierbij werden diverse overstappen gemaakt tussen afdelingen en werd het nadenken over de volgende stap sterk gestimuleerd.

Tijdens het verdiepingsvak Strategisch Management werd door docent Raymond van Wijk het onderwerp sociaal kapitaal behandeld. Dit onderwerp had direct mijn interesse, omdat het iets ontastbaars heeft. Iedereen kent praktijkvoorbeelden hoe krachtig netwerken kunnen zijn en dat goede relaties daarbinnen van groter nut kunnen blijken dan hiërarchische posities. De koppeling met hetgeen ik bij Fresita had gezien was snel gemaakt en daaruit is dit onderzoek voortgekomen.

Dit onderzoek had ik niet kunnen doen zonder de hulp van anderen en in het bijzonder door de hulp van mijn begeleiders en mijn meezer. Allereerst wil ik Raymond van Wijk bedanken die net zo enthousiast was als ik over het onderwerp en mij gedurende de eerste maanden van het onderzoek heeft begeleid. Helaas moest Raymond mijn begeleiding stoppen vanwege gezondheidsredenen, maar aangezien een goed begin het halve werk is, kan ik stellen dat hij mij zeer stevig op weg heeft geholpen. Frank Wijen was daarna bereid om de begeleiding over te nemen, ondanks het feit dat hij al ontzettend veel studenten begeleidde. Hij heeft mij ontzettend geholpen met een aantal methodologische vragen en ontzettend geprikkeld om verder te denken en ook aan nadelige kanten van een positief effect te denken. Ten derde Wim Hulsink die mijn meezer was en de meest continue factor gedurende dit scriptietraject is geweest. Wim heeft vanuit zijn entrepreneurship-achtergrond met een andere blik naar het onderwerp gekeken en mij nieuwe invalshoeken laten inzien.

Ook mijn collega's die ik mocht interviewen wil ik bedanken. Niet alleen hielpen de gesprekken mij bij het verkrijgen van inzicht omtrent dit onderwerp, nog meer leerde ik over interviewvaardigheden en over mijn collega's zelf. Het waren veelzijdige en interessante gesprekken. Daarnaast heeft mijn medestudente Maartje van Tongeren gefungeerd als sparringpartner en hebben Frans en Annelies van Ewijk het redigeerwerk voor hun rekening genomen. Bernadette van Ewijk heeft als allerlaatste een zeer kritische blik op het stuk geworpen, waardoor ik echt de puntjes op de i kon zetten. Zonder al deze mensen had ik mijn onderzoek niet in deze vorm en met deze snelheid af kunnen ronden. Dank daarvoor. En laat ik John en Marijn niet vergeten, mijn twee directe collega's, die het 'te verduren' hebben gehad, omdat ik shiften over moest slaan om aan mijn scriptie te werken, maar die mij altijd vol belangstelling hebben gesteund.

Het einde van twee jaar werken en studeren is nabij. Niet alleen was het ontzettend hard werken en racen tussen werk en universiteit, het was ook veel nieuwe, leuke mensen leren kennen, eenmaal van baan wisselen, interessante collegestof, inspirerende docenten, een reis naar Ann Arbor en eindelijk helemaal alleen aan de slag met een zelf gekozen onderwerp. De twee jaar zijn voorbijgevlogen, waarin ik veel heb geleerd, enerzijds inhoudelijk, maar zeker waar het groepsopdrachten en de scriptie betrof ook wat betreft samenwerken, compromissen sluiten, overtuigen en interviewen. Het is nu weer tijd voor een nieuwe uitdaging en een nieuwe baan. Op naar China!

Hetty van Ewijk

Utrecht, juni 2011

INHOUDSOPGAVE

SAMENVATTING	9
1. INLEIDING	11
2. THEORIE	14
2.1. Jobrotatie	17
2.2. De invloed van rotatiefrequentie op sociaal kapitaal	19
2.3. Hoe arbeidservaring sociaal kapitaal beïnvloedt.....	21
2.4. De invloed van de rotatierichting op sociaal kapitaal	23
2.5. De invloed van de taaksoort op sociaal kapitaal	26
3. EMPIRISCHE CONTEXT	29
4. METHODOLOGIE	32
4.1. Onderzoeksubject	33
4.2. Steekproefselectie.....	34
4.3. Dataverzameling.....	36
4.4. Data-analyse	37
4.5. Betrouwbaarheid, validiteit en generaliseerbaarheid	40
5. RESULTATEN	42
5.1. Hogere rotatiefrequentie leidt tot opbouw sociaal kapitaal.....	44
5.2. Arbeidservaring draagt bij aan sociaal kapitaal	47
5.3. Beperkt effect rotatierichting op sociaal kapitaal.....	51
5.4. Taaksoort wisselend van invloed op sociaal kapitaal.....	55
6. DISCUSSIE EN CONCLUSIE	62
6.1. Beperkingen	64
6.2. Conclusie en antwoord onderzoeksvraag	65
6.3. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	65
6.4. Managementimplicaties	66
REFERENTIES	68
BIJLAGE 1	72
BIJLAGE 2	73
BIJLAGE 3	74
BIJLAGE 4	86

SAMENVATTING

Dit onderzoek gaat over de invloed van jobrotatie op sociaal kapitaal. Sociaal kapitaal is de kennis die zich binnen relaties bevindt en hoe deze stroomt door het netwerk van een medewerker (Bourdieu, 1985). Het speelt een belangrijke rol in het streven naar duurzaam concurrentievoordeel door bedrijven, omdat deze vorm van kapitaal leidt tot kennisdeling en daarnaast niet-tastbaar en moeilijk imiteerbaar is (Koka & Prescott, 2002; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Jobrotatie, kortweg het wisselen tussen verschillende functies, is van invloed op het sociaal kapitaal (Campion, Cheraskin, & Stevens, 1994; Ortega, 2001). Op basis van de sociaal netwerktheorie stelde ik een model op dat getoetst is bij Fresita Nederland. Dit is gedaan door middel van een kwalitatief onderzoek, bestaande uit een meervoudige casus studie.

Uit het empirisch onderzoek blijkt dat jobrotatie van invloed is op de drie dimensies van sociaal kapitaal, te weten: structureel, relationeel en cognitief sociaal kapitaal. Hierbij zijn de twee jobrotatiekenmerken arbeidservaring en rotatiefrequentie van sterke invloed. De twee andere kenmerken: rotatierichting en taaksoort zijn in mindere mate van invloed op het sociaal kapitaal van een actor.

Wanneer een actor van functie wisselt dan maakt hij kennis met nieuwe mensen waardoor zijn netwerk uitbreidt, diverser wordt en hij toegang krijgt tot nieuwe kennis. Wanneer hij vaker roteert, ontwikkelt hij vaardigheden waarmee hij onder andere gemakkelijk relaties aangaat. Ook ontwikkelt hij vaardigheden waardoor hij zich, in tegenstelling tot hetgeen uit eerder onderzoek bleek, gemakkelijk kan inleven en aanpassen aan een andere afdeling (Doney, Cannon, & Mullen, 1998; Hedlund, 1994). Zoals ook bij eerder onderzoek naar voren kwam geldt; hoe meer ervaring hij heeft, hoe eenvoudiger hem dat afgaat en hoe groter zijn sociaal kapitaal wordt, waardoor zijn positie in het netwerk versterkt (Burt, 1997; Das & Teng, 1998; Lewicki, Mcallister, & Bies, 1998). Doordat een medewerker weet welke kennis zich waar bevindt en hoe hij verschillende kennisbronnen met elkaar kan verbinden en controleren, verkrijgt hij een stevigere positie in het netwerk (Burt, 1997).

Een bedrijf dat te maken heeft met complexe, niet gecodificeerde, snel verouderende kennis is gebaat bij jobrotatie. Medewerkers doen vaardigheden op waarmee hun sociaal kapitaal vergroot, waardoor zij een sterke netwerkpositie ontwikkelen die hen toegang geeft tot actuele kennis (Borgatti & Cross, 2003). Wanneer het sociaal kapitaal van haar medewerkers toeneemt, groeit ook het sociaal kapitaal van het bedrijf, omdat kennisbronnen met elkaar worden verbonden, waardoor het bedrijf haar concurrentiepositie kan versterken

De invloed van jobrotatie op sociaal kapitaal

(Wijen, Noorderhaven, & Vanhaverbeke, in pers). Hiermee geeft jobrotatie een juiste draai aan sociaal kapitaal.

1. INLEIDING

Bedrijven streven naar het behalen van een duurzaam concurrentievoordeel. Hiertoe zetten zij diverse strategieën en middelen in, waaronder alliantievorming, acquisities, internationalisering, ambidexteriteit en innovatie (Dyer & Singh, 1998; Ghemawat, 2001; Tushman & O'Reilly, 1996). Uit de recent verschenen Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor en eerder onderzoek komt naar voren dat sociaal kapitaal van grote invloed is op het concurrentievermogen van een bedrijf (Adler & Kwon, 2002; Burt, 1997; Inkpen & Tsang, 2005; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Volberda, Van den Bosch, & Jansen, 2011). Het leidt tot kennisacquisitie, kennisdeling, efficiencyvergroting en innovatie (Adler & Kwon, 2002; Hansen, Podolny, & Pfeffer, 2001; Tsai, 2001). Daarnaast is het ontastbaar en niet imiteerbaar (Adler & Kwon, 2002; Burt, 1997; Coleman, 1988; Gulati, Nohria, & Zaheer, 2000; Kane, Argote, & Levine, 2005). Met name het feit dat sociaal kapitaal tot kennisdeling en innovatie leidt, zorgt ervoor dat zij een belangrijke bijdrage levert aan duurzaam concurrentievoordeel (Koka & Prescott, 2002; Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Sociaal kapitaal is het kapitaal in relaties tussen actoren in een netwerk en de middelen, informatie en kennis die zij binnen deze relaties uitwisselen om voordeel te behalen (Bourdieu, 1985; Portes, 1998). De netwerken van actoren vormen samen het organisatienetwerk, waarbij het organisatienetwerk van grotere waarde is dan de optelsom van de individuele netwerken. Dit komt door het belang van interactie tussen de actoren (Wijen et al., in pers). Nahapiet en Ghoshal (1998) onderzochten sociaal kapitaal en verdeelden het in 1) structureel, 2) relationeel en 3) cognitief sociaal kapitaal. Deze drie dimensies zijn in diverse eerdere onderzoeken gebruikt, omdat ze alle aspecten van sociaal kapitaal omvatten (Adler & Kwon, 2002; Burt, 1997; Coleman, 1988; Inkpen & Tsang, 2005; Koka & Prescott, 2002; Portes, 1998; Tsai & Ghoshal, 1998). Ze vormen een relevante basis voor dit onderzoek en worden toegelicht in het theoriehoofdstuk.

Veel organisaties laten medewerkers en managers roteren tussen verschillende taken en functies, om hun ervaring en expertise, alsmede hun sociale netwerken te ontwikkelen. In de literatuur wordt onder jobrotatie het verplaatsen van medewerkers binnen de organisatie naar een andere functie of taak verstaan, waardoor zij een nieuwe positie in het netwerk innemen, nieuwe relaties aangaan, nieuwe kennis opdoen en bestaande kennis kunnen delen (Campion et al., 1994; Inkpen & Tsang, 2005; Ortega, 2001). Hierdoor verandert het netwerkpatroon van een individuele actor en daarmee het netwerkpatroon van de organisatie (Bourdieu, 1985; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Uit onderzoek blijkt dat sociaal kapitaal onder andere ontstaat door fusies en overnames, training van medewerkers, reorganisatie en doordat

een organisatie met crossfunctionele teams werkt (Inkpen & Tsang, 2005). Ondanks het feit dat jobrotatie ook plaatsvindt met het doel om sociale netwerken te ontwikkelen, is nog niet eerder onderzocht in welke hoedanigheid jobrotatie bijdraagt aan de opbouw van sociaal kapitaal. Onderzoekers geven aan dat rotatiefrequentie, arbeidservaring, rotatierichting en het soort taak dat een medewerker uitvoert, de meest belangrijke kenmerken van jobrotatie zijn, omdat zij van invloed zijn op kennisdeling (Allwood & Lee, 2004; Arya & Mittendorf, 2004; Campion et al., 1994; Eriksson & Ortega, 2006; Ortega, 2001).

Allereerst bepaalt de rotatiefrequentie hoe vaak een actor door het netwerk beweegt en daarmee onder andere hoeveel tijd hij heeft om sterke relaties op te bouwen of tot een gedeelde taal te komen met actoren met wie hij werkt (Campion et al., 1994). Ten tweede is de arbeidservaring bepalend voor de ervaring die hij heeft met het opbouwen van en handelen binnen relaties. Het beïnvloedt de sterkte van relaties en de mate van vertrouwen daarbinnen, omdat voor het opbouwen van relaties en vertrouwen ervaring nodig is (Hedlund, 1994; Simonin, 1999). Ten derde de rotatierichting, die aangeeft of een actor een horizontale of verticale stap maakt.¹ De rotatierichting is van belang, omdat een promotie tot een ander resultaat leidt dan een horizontale rotatie (Eriksson & Ortega, 2006; Ibarra, 1993). Tot slot is de soort taak van belang. Deze kan overwegend specialistisch of generalistisch zijn. Een specialist is hoofdzakelijk geconcentreerd op één taak en bezit diepe kennis, terwijl een generalist over bredere kennis zal beschikken, waardoor zij andere relaties zullen hebben (Allwood & Lee, 2004; Zahra, Ireland, & Hitt, 2000).

Mijn bijdrage aan eerder onderzoek is dat deze studie de invloed van de vier kenmerken van jobrotatie op de drie dimensies van sociaal kapitaal bestudeert aan de hand van de centrale onderzoeksvraag:

*Hoe beïnvloedt jobrotatie structureel, relationeel en cognitief
sociaal kapitaal binnen een organisatie?*

Waar eerder onderzoek naar sociaal kapitaal en jobrotatie hoofdzakelijk op kwantitatieve wijze plaatsvond, heb ik bij dit onderzoek voor een kwalitatieve methode gekozen, omdat de veronderstelde relaties uit meerdere facetten bestaan (Burt, 1997; Campion et al., 1994; Eriksson & Ortega, 2006; Kale, Singh, & Perlmutter, 2000). Door middel van de kwalitatieve casus studie methode, die geschikt is voor hoe-vragen, werden de dieperliggende

¹ In dit onderzoek wordt niet naar demoties gekeken, maar enkel naar promoties.

oorzaken onderzocht, waarbij de verschillende invloeden van de jobrotatiekenmerken op de drie dimensies van sociaal kapitaal helder werden (Yin, 1981). Door middel van 29 semi-gestructureerde interviews is de bestaande theorie getest en aangevuld.

In dit onderzoek wordt allereerst in hoofdstuk 2 de theorie uiteengezet over sociaal kapitaal en jobrotatie. In hoofdstuk 3 wordt de empirische context beschreven en in hoofdstuk 4 komt de gebruikte methodologie aan bod. De resultaten van het empirisch onderzoek worden beschreven in hoofdstuk 5. In het afsluitende hoofdstuk 6 volgen de discussie en conclusie, alsmede de beperkingen, aanbevelingen voor vervolgonderzoek en de managementimplicaties.

2. THEORIE

Sociaal kapitaal vormt een belangrijk onderdeel van het onderzoek dat plaatsvindt binnen het vakgebied strategisch management (Burt, 2004a; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Het is de som van bestaande of potentiële bronnen die zijn verbonden aan het bezit van een duurzaam netwerk van min of meer geïnstitutionaliseerde relaties van wederkerige bekendheid en herkenning (Bourdieu, 1985). Het is ten opzichte van financieel, materieel en menselijk kapitaal de minst tastbare vorm van kapitaal (Adler & Kwon, 2002). Sociaal kapitaal, dat betrekking heeft op mogelijkheden en kansen, is het meest verwant aan menselijk kapitaal dat gaat over vaardigheden (Burt, 2004a).

Bij het onderzoek naar sociaal kapitaal staan twee stromingen tegenover elkaar. Coleman (1988) toonde aan dat een gesloten netwerk een positief effect heeft op het sociaal kapitaal, omdat alle kennis voor alle actoren binnen het netwerk beschikbaar is. Hiertegenover staan de onderzoeken van Burt (1997; 2004a), die aantoonde dat een meer open netwerk kansen biedt aan actoren om op te treden als makelaar, door een structuurgat te overbruggen. Hierdoor worden twee kennisbronnen met elkaar verbonden via de sterke relaties van een actor met actoren in beide groepen (Burt, 1997). Daarmee bezetten zij een machtspositie, omdat zij informatie- en controlevoordelen hebben (Ahuja, 2000; Burt, 2004b). Zij zien welke kennisbronnen met elkaar verbonden kunnen worden en zij bepalen welke structuurgaten zij verbinden en hoe de kennisstromen lopen (Burt, 2004a). Een open netwerk biedt toegang tot nieuwe, diverse kennis, omdat niet alle actoren elkaar kennen en er geen kennisverzadiging optreedt, waardoor waarde kan worden toegevoegd (Burt, 1997). Hierdoor is een open netwerk geschikt voor het ontwikkelen van nieuwe, ongerelateerde organisatiecapaciteiten, waardoor exploratieve bedrijfsprestaties positief worden beïnvloed (Hansen et al., 2001; McEvily & Zaheer, 1999; Reagans & McEvily, 2003; Wijnen et al., in pers). Een voorbeeld van een open en een gesloten netwerk is opgenomen in Bijlage 1.

Sociaal kapitaal bestaat uit drie dimensies: 1) structureel, 2) relationeel en 3) cognitief kapitaal (Coleman, 1988; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Structureel sociaal kapitaal wordt bepaald door een breed scala aan kenmerken, zoals diversiteit, centraliteit, de hoeveelheid relaties, hiërarchie, dichtheid, verbondenheid, mate van geslotenheid van het netwerk en het structureel ingebed zijn in een netwerk (Burt, 2004a; Gargiulo & Benassi, 2000; Granovetter, 1973; Gulati, 1995; Ibarra, 1993; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Reagans & McEvily, 2003; Walker, Kogut, & Shan, 1997). Deze onderzoeken richten zich vooral op het aantal relaties dat een actor heeft, de diversiteit daarvan en de centraliteit van zijn positie in het netwerk. Het structureel sociaal kapitaal van een medewerker in een bedrijf wordt allereerst bepaald door

het aantal relaties dat hij heeft, veel of weinig. Ten tweede is van belang hoe verschillend die relaties zijn, gaat het alleen om collega's van zijn eigen afdeling of heeft hij contacten die verder reiken en ten slotte zijn plaats in het netwerk, is hij een spin in het web of is hij afgezonderd van andere medewerkers. Een grote hoeveelheid relaties, met een grote diversiteit en een centrale positie in het netwerk leiden tot een toename van het structureel sociaal kapitaal van een actor, omdat het bepaalt tot welke middelen hij toegang heeft en hoe hij deze controleert (Brass, 1984; Burt, 1997; Krackhardt, 1990).

Relationeel sociaal kapitaal wordt bepaald door een verscheidenheid aan aspecten, waaronder de sterkte van de relaties, de mate van vertrouwen, gebrek aan angst voor opportunistisch gedrag, identificatie, verplichtingen, wederkerigheid en samenhang (Burt, 1997; Coleman, 1988; Gargiulo & Benassi, 2000; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Eerdere studies hebben met name de nadruk gelegd op de sterkte van de relatie en de mate van vertrouwen (Granovetter, 1973; Kramer, 1999; Levin & Cross, 2004; Szulanski, Cappetta, & Jensen, 2004). Fresitaden en Campbell (1984) geven aan dat nabijheid de belangrijkste graadmeter van relatiesterkte is. Hoe groter de afstandelijkheid binnen een relatie, hoe zwakker de relatie (Levin & Cross, 2004). Hierbij moet worden opgemerkt dat zwakke relaties niet noodzakelijkerwijs minder opleveren dan sterke relaties. Beide vormen dragen op verschillende wijze bij aan kennisoverdracht (Granovetter, 1973; Levin & Cross, 2004; Montgomery, 1992). Waar zwakke relaties bijdragen aan de overdracht van codificeerbare kennis, maken sterke relaties de overdracht van grote hoeveelheden, ontastbare, complexe kennis mogelijk, omdat dit intensievere, langdurigere relaties zijn (Burt, 1997; J. Podolny, 2001a; Uzzi, 1997). Een voorbeeld hiervan vormen collega's die bij elkaar aan een bureaublok zitten en meerdere malen per dag overleggen. De mate van vertrouwen is de wil om risico te nemen en afhankelijk te zijn van het gedrag van een ander. Dit is van belang is wanneer medewerkers van werkplek wisselen (Levin & Cross, 2004; Lewicki et al., 1998; Mcknight, Cummings, & Chervany, 1998). De mate van vertrouwen is niet statisch, maar kent verschillende vormen, zoals initieel vertrouwen in de beginfase en wederzijds langdurig vertrouwen in een vervolgfase (Mcknight et al., 1998). Vertrouwen kan toe- of afnemen gedurende de tijd, ontwikkelt zich persoonsafhankelijk en speelt een grote rol bij de bereidheid om kennis te delen (Ahuja, 2000; Doney et al., 1998; Gulati, 1995; Inkpen & Tsang, 2005; Kale et al., 2000; Lewicki et al., 1998; Mcknight et al., 1998). Een medewerker die net bij een bedrijf start zal in het begin al zijn nieuwe collega's vertrouwen, daarna bouwt hij met sommigen een sterkere vertrouwensband op dan met anderen. Sterke relaties en een hoge mate van vertrouwen dragen bij aan het relationeel sociaal kapitaal van een actor.

Cognitief sociaal kapitaal is opgebouwd uit verschillende kenmerken, waaronder een gedeelde visie, taal, verhalen, communicatie tussen actoren en de mate van culturele afstand tussen hen ofwel de groepsidentiteit (Doney et al., 1998; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Zenger & Lawrence, 1989). Onderzoekers benadrukken dat met name gedeelde taal, visie en cultuur de mate van sociaal cognitief kapitaal bepalen, omdat zij bijdragen aan de vaardigheid om kennis te delen (Cohen & Levinthal, 1990). Bij ieder bedrijf worden specifieke termen en afkortingen gebruikt, die voor dat bedrijf een unieke bedrijfstaal vormen. Deze gedeelde taal vergemakkelijkt de communicatie tussen actoren (Katz & Tushman, 1979; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Zenger & Lawrence, 1989). Een gedeelde visie omvat de collectieve doelen en aspiraties van de leden van een groep (Tsai & Ghoshal, 1998). Binnen een bedrijf gebeurt het vaak dat verschillende afdelingen een andere kijk hebben en daardoor zaken anders benaderen. Een verschil is bijvoorbeeld de meer behoudende visie van financiën ten opzichte van de meer risicogerichte aanpak van de afdeling marketing. Bij culturele gelijkheid draait het volgens Gulati et al. (2000) om een set geïnstitutionaliseerde regels en normen die gepast gedrag in een netwerk regelen en leiden. Wanneer de culturele afstand afneemt, wordt kennisuitwisseling gemakkelijker (Simonin, 1999). Om een groepsidentiteit tot stand te laten komen is tijd nodig (Doney et al., 1998). Actoren met vergelijkbare arbeidservaring, hiërarchisch niveau of taak, hebben een overeenkomst en nemen makkelijker iets van elkaar aan, waardoor kennisdeling eenvoudiger gaat (Inkpen & Tsang, 2005; Kane et al., 2005; Zenger & Lawrence, 1989). Binnen bedrijven vindt vaak teambuilding plaats om een groepsidentiteit tot stand te brengen, waardoor een afdeling een eigen cultuur kweekt. Een gedeelde taal, visie en een grote mate van culturele nabijheid leveren een positieve bijdrage aan het cognitief sociaal kapitaal van een actor.

Dat sociaal kapitaal niet alleen voordelen kent, onderzochten Adler en Kwon (2002). Zij formuleerden drie nadelen. Allereerst bestaat er een informatierisico, waarbij de tijd en energie die moet worden gestoken in het onderhouden van relaties niet opweegt tegen de informatie die hieruit voortkomt (Hansen et al., 2001). Ten tweede geldt dat hoe meer contacten de directe contacten van een actor hebben, hoe minder zij van hem afhankelijk zijn voor hun informatie, wat zijn machtspositie kan aantasten (Ahuja, 2000). Ook kan de solidariteit van een actor ten opzichte van zijn connecties innovatie in de weg staan, omdat er niet meer buiten de kennis van de groep wordt gekeken (Gargiulo & Benassi, 2000). Hiermee geven Adler en Kwon (2002) aan dat als een actor zijn sociaal kapitaal niet in waarde wil laten verminderen, hij opmerkzaam moet zijn op genoemde negatieve effecten. Een ander mogelijk nadeel is dat een actor kennis voor zichzelf houdt en deze niet met anderen deelt

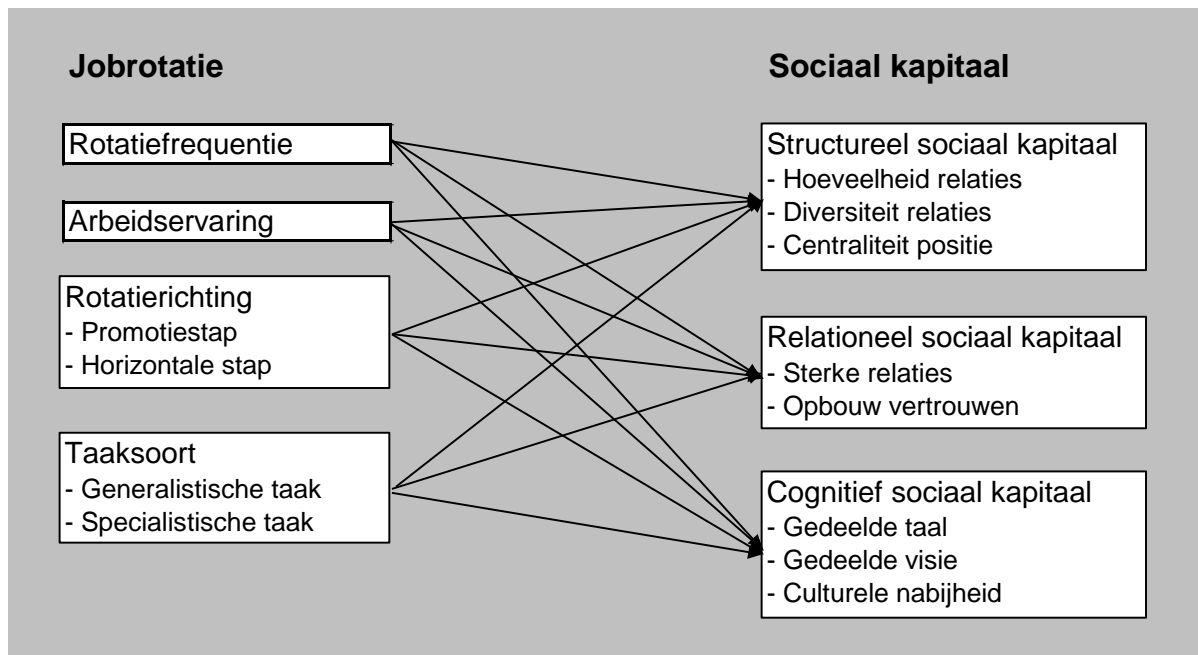
(Argote & Ingram, 2000). Een laatste nadeel kan optreden wanneer een netwerk in een tunnelvisie raakt, waardoor haar innovatievermogen achteruit gaat (Bourdieu, 1985; Wijen et al., in pers). Dit kan worden voorkomen door het netwerk in balans te houden tussen centraliteit en decentraliteit, differentiatie, gemiddelde integratie en gemiddelde formalisering (Wijen et al., in pers). Deze nadelen worden echter overschaduwd door de genoemde voordelen, waarbij de groei van het sociaal kapitaal van een individuele actor leidt tot de groei van het sociaal kapitaal van een gehele organisatie (Bourdieu, 1985; Wijen et al., in pers).

2.1. Jobrotatie

Jobrotatie is het systematisch verplaatsen van medewerkers van de ene taak of functie naar de andere (Malinski, 2002). Met name Japanse bedrijven staan hierom bekend, zoals Toyota, Canon en Honda, waarbij het doel voornamelijk training is (Lynn, Piehler, & Kieler, 1993). Daarnaast wordt jobrotatie ingezet met andere doelen. Voor de medewerker betreft dat motivatie, leren, het opdoen van ervaring en het verkrijgen van een breder beeld van de organisatie. Het bedrijf kan door jobrotatie leren over haar medewerkers (Allwood & Lee, 2004; Arya & Mittendorf, 2004; Campion et al., 1994; Eriksson & Ortega, 2006). Het kan om een permanente of tijdelijke verplaatsing gaan, bijvoorbeeld voor een project. Dit kan zowel een verticale (promotie) als een horizontale stap zijn (het functieniveau blijft dan gelijk, maar de actor gaat bij een andere afdeling of divisie werken). Jobrotatie komt vooral voor bij minder hiërarchische, jonge organisaties die veel aandacht besteden aan training van hun werknemers (Eriksson & Ortega, 2006). Het zijn met name jonge medewerkers die roteren, omdat zij nog veel willen en moeten leren en daartoe gemotiveerd zijn (Hedlund, 1994). Uit de literatuur komt naar voren dat met name rotatiefrequentie, arbeidservaring, rotatierichting en de taak van de roterende actor het meest karakteriserend zijn voor jobrotatie (Allwood & Lee, 2004; Ortega, 2001; Simonin, 1999).

De snelheid waarmee een actor door het bedrijfsnetwerk roteert bepaalt hoeveel tijd hij heeft om relaties op te bouwen, om zich de cultuur van een nieuwe werkplek eigen te maken en kennis uit te wisselen. Iemands arbeidservaring binnen de organisatie is doorgaans een weerspiegeling van de ervaring die hij heeft met de bedrijfscultuur en het aangaan en opbouwen van werkrelaties. Relaties met hiërarchisch hogergeplaatsten leveren ervaring, nieuwe informatie en legitimiteit op en relaties met actoren van gelijk niveau kunnen tot unieke projectgerelateerde informatie leiden (Cross & Cummings, 2004). Tot slot bepaalt de taaksoort het doel van het effect van de rotatie. Een generalist wil brede kennis opdoen en beschikt over brede kennis om te delen (Grant, 1996; Zahra et al., 2000). Een specialist

daarentegen wil zijn kennis verdiepen, waardoor hij zich verder specialiseert (Grant, 1996; Zahra et al., 2000). Hierdoor zal hij een andere plaats in het netwerk innemen dan een generalist. Deze vier belangrijke kenmerken van jobrotatie (rotatiefrequentie, arbeidservaring, rotatierichting en taaksoort) beïnvloeden de relaties van actoren en het netwerkpatroon, ofwel het sociaal kapitaal, wat vervolgens effect heeft op kennisdeling (zie Figuur 2.1).



Figuur 2.1. Conceptueel model

Jobrotatie is van groot belang voor organisaties, omdat uit onderzoek blijkt dat mensen het belangrijkste en meest effectieve transportmiddel van kennis zijn (Allen, 1984; Argote & Ingram, 2000). Kennisverplaatsing gebeurt door een persoon fysiek te verplaatsen, ofwel te roteren (Allen, 1984). Aan jobrotatie zit ook een nadelige kant, te weten de kosten en het afnemen van de efficiency van een medewerker tijdens zijn trainingsperiode in zijn nieuwe functie (Allwood & Lee, 2004). Daarnaast kan kennis verloren gaan, als een actor bijvoorbeeld te snel roteert, zijn kennis niet wil delen of eerder opgedane vaardigheden vergeet doordat hij ze niet meer toepast (Allwood & Lee, 2004). Dit speelt met name in een organisatie waar kennis niet of weinig is gecodificeerd (Zack, 1999). Een voordeel van jobrotatie is dat een bedrijf uitdaging aan zijn medewerkers kan blijven bieden door ze op een nieuwe functie te plaatsen, waardoor zij genoeg uitdaging behouden binnen het bedrijf en waarschijnlijk minder snel extern gaan solliciteren (Campion et al., 1994). Hierdoor blijft de door hen opgedane kennis voor de organisatie behouden. In dit onderzoek wordt het effect

van de kenmerken van jobrotatie op de drie dimensies van sociaal kapitaal bestudeerd, zoals aangegeven in figuur 2.1. Hierin komt duidelijk naar voren dat alle vier de kenmerken van jobrotatie in relatie staan met alle drie de dimensies van sociaal kapitaal. Dit kunnen zowel positieve, neutrale als negatieve relaties zijn.

2.2. De invloed van rotatiefrequentie op sociaal kapitaal

De rotatiefrequentie is allereerst van invloed op het structureel sociaal kapitaal. De frequentie bepaalt hoe vaak een actor van functie wisselt en hoeveel tijd hij heeft om relaties met anderen in het netwerk op te doen. Een actor die veel van functie naar functie roteert gaat veel nieuwe relaties aan, omdat hij op iedere nieuwe plek in het netwerk met andere collega's samenwerkt. Deze verplaatsingen zorgen er eveneens voor dat de diversiteit van zijn relaties toeneemt, omdat hij steeds verschillende mensen leert kennen. De diversiteit zal sterker toenemen wanneer de afdelingen meer van elkaar verschillen of wanneer actoren tussen divisies roteren. Een grote hoeveelheid en diversiteit aan relaties draagt bij aan de machtspositie van een actor, omdat hij hiermee de mogelijkheid heeft om zijn makelaarsfunctie te benutten en te bepalen voor welke informatiestromen hij een brug over structuurgaten bouwt (Burt, 1997). Daarnaast kan hij zijn bestaande kennis delen, waardoor zijn structureel sociaal kapitaal toeneemt (Tsai, 2000). Een actor die weinig of niet roteert zal wellicht ook nieuwe mensen leren kennen, maar is daarbij meer afhankelijk van actoren die naar zijn afdeling of bedrijfsonderdeel roteren. Uiteraard is niet elke werknemer gebaat bij diverse kennis. Een specialist die voor zijn functie smallere en diepere kennis nodig heeft, is niet gebaat bij een groot en divers netwerk, maar bij een netwerk wat past bij zijn kennisbehoefte. Omdat een actor of de afdeling waar hij werkt zelden autonoom actief is binnen een organisatie, is kennis die verder gaat dan de eigen afdeling of divisie vereist om goed te kunnen functioneren. Bovendien is de rotatiefrequentie van invloed op de plaats die een actor inneemt in het netwerk. Een actor die vaak roteert zal een steeds centralere plaats innemen, omdat hij veel door het netwerk heen beweegt, waardoor hij meer en meer actoren, waaronder de grotere spelers (de knooppunten) uit het netwerk kent. Dit leidt ertoe dat hij meer en meer zelf een knooppunt in het netwerk wordt, waardoor kennis aan elkaar wordt gelinkt. Hij vervult daardoor steeds meer een brugfunctie tussen actoren die niet direct met elkaar in verbinding staan (Ahuja, 2000; Burt, 2004a). Een actor die niet of weinig roteert staat niet met alle actoren direct in contact en komt met minder centrale actoren in contact, hooguit indirect, waardoor hij een decentralere plaats in het netwerk zal innemen. Verschil in

rotatiefrequentie zorgt voor een verschil in netwerkpositie en daarmee voor een verschil in de toename van structureel sociaal kapitaal.

Ten tweede is de rotatiefrequentie van invloed op het relationeel sociaal kapitaal. Het opbouwen van een sterke relatie kost tijd en een actor die veel roteert en veel relaties heeft, zal zijn tijd over veel mensen moeten verdelen, wat ertoe leidt dat hij naar verhouding minder tijd aan meer mensen zal spenderen. Hierdoor zal hij meer zwakke relaties hebben die afstandelijk zijn (Levin & Cross, 2004). Actoren die daarentegen niet of weinig roteren, blijven langere tijd op eenzelfde werkplek en hebben meer tijd om sterke relaties op te bouwen. Zowel binnen sterke als zwakke relaties kan kennis worden overgedragen. Echter, binnen sterke relaties is het gemakkelijker om niet-tastbare kennis te delen en gaat kennisdeling bovendien sneller, omdat een sterke band zorgt voor een hogere mate van betrouwbaarheid (Cohen & Levinthal, 1990; Kane et al., 2005). Een actor is ook gebaat bij een aantal sterke relaties, omdat hij daarmee structuurgaten kan overbruggen (Burt, 1997). De snelheid waarmee een actor roteert bepaalt of hij sterkere relaties op kan bouwen of grotendeels zwakkere relaties heeft. Daarnaast is rotatiefrequentie van invloed op de opbouw van vertrouwen. Een actor die vaak roteert zal voornamelijk op initieel vertrouwen van zijn relaties en van hemzelf afgaan. Een grote mate van betrouwbaarheid is van belang voor kennisdeling (Ahuja, 2000; Inkpen & Tsang, 2005; Kale et al., 2000; Lewicki et al., 1998). Wanneer op langere termijn weinig vertrouwen wordt opgebouwd, dan zal kennisdeling lastiger zal zijn. Opgebouwd vertrouwen tussen twee actoren zorgt ervoor dat opportunistisch gedrag afneemt, waardoor het gemakkelijker is om kennis te delen (Gulati & Gargiulo, 1999; Inkpen & Tsang, 2005; Kale et al., 2000). Het opbouwen van vertrouwen kost tijd, daarom is de rotatiefrequentie hierop van invloed, immers het bepaalt hoeveel tijd een actor heeft om dit vertrouwen op te bouwen.

Ten derde beïnvloedt de rotatiefrequentie het cognitief sociaal kapitaal. Als actoren dezelfde taal spreken en een visie met elkaar delen, wordt het gemakkelijker om kennis over te dragen. In grote lijnen zal de communicatie en zienswijze bepaald zijn door het bedrijf als geheel, maar tussen afdelingen en divisies bestaan vaak kleine, maar belangrijke verschillen. Deze verschillen moeten worden overbrugd om samen te kunnen werken en kennis te kunnen delen (Doney et al., 1998; Hedlund, 1994). Om tot een gedeelde taal en visie te komen moeten actoren tijd investeren, omdat zij moeten kennismaken met de communicatie en zienswijze van een ander (Doney et al., 1998; Hedlund, 1994). Een actor die niet of weinig roteert heeft enerzijds meer tijd en zal bovendien tijd nemen om zich de taal en visie eigen te maken, omdat hij langere tijd op zijn nieuwe plaats in het netwerk zal blijven, waardoor hij

gebaat is bij een gedeelde taal en visie om zijn werk soepel te kunnen doen. De mate van culturele afstand en het afnemen daarvan is eveneens tijdsafhankelijk. De culturele gelijkheid tussen actoren ontwikkelt zich wanneer er tijd is om kennis te maken met de gewoonten en werkwijzen van de ander (Hedlund, 1994). Bovendien zal een actor tijd moeten investeren in het verkleinen van de afstand tussen hem en zijn collega, zodat de groepsidentiteit toeneemt (Doney et al., 1998). Als actoren de tijd hebben om elkaar te leren kennen, zorgt dat ervoor dat zij gemakkelijk kennis kunnen delen, omdat soepele routines ontstaan en hun absorptievermogen toeneemt (Dyer & Singh, 1998; Hedlund, 1994).

De rotatiefrequentie bepaalt hoe vaak een actor van functie wisselt, wat van positieve invloed is op de hoeveelheid en diversiteit van zijn relaties en zijn positie in het netwerk, ofwel zijn structureel sociaal kapitaal. Omdat tijd nodig is om een sterke relatie en vertrouwen op te bouwen, is de rotatiefrequentie van invloed op zijn relationeel sociaal kapitaal. De rotatiefrequentie bepaalt tot slot hoeveel tijd een actor heeft om tot een gedeelde taal, visie en cultuur te komen.

Propositie 1: De rotatiefrequentie is: A) positief gerelateerd aan het structureel sociaal kapitaal van een actor; B) negatief gerelateerd aan zijn relationeel sociaal kapitaal; C) negatief gerelateerd aan zijn cognitief sociaal kapitaal.

2.3. Hoe arbeidservaring sociaal kapitaal beïnvloedt

Het structureel sociaal kapitaal wordt beïnvloed door de interne arbeidservaring waar een actor over beschikt. In het begin van hun carrière roteren medewerkers meer, omdat zij dan nog veel moeten en willen leren en daartoe erg gemotiveerd zijn (Campion et al., 1994; Eriksson & Ortega, 2006). Echter, hoe meer arbeidservaring iemand heeft, hoe minder behoefte om te roteren, omdat hij over meer kennis beschikt en minder nieuwe kennis zal willen opdoen (Eriksson & Ortega, 2006). Dit is direct een mogelijke schaduwzijde van arbeidservaring. Medewerkers kunnen het idee hebben dat zij niet meer hoeven te leren en minder kneedbaar zijn. Daarnaast kan hun vermogen om kennis op te nemen verminderd zijn en kunnen ze moeite hebben om met de laatste ontwikkelingen mee te gaan. Echter in het opbouwen van relaties heeft een actor ervaring opgedaan, waardoor het voor hem gemakkelijker kan zijn om zijn netwerk uit te breiden. Dit is van belang voor de makelaarspositie van een actor, omdat hij bij uitbreiding toegang krijgt tot nieuwe kennis, waardoor hij niet in een gedateerd netwerk verzandt (Burt, 1997). Op deze manier houdt hij aansluiting tot de jongere generatie. Ervaring helpt bij het vinden van de weg binnen een

organisatie, zodat een actor weet welke kennis waar zit. Daarnaast heeft een actor met ervaring al diverse relaties opgedaan. Een grote diversiteit geeft toegang tot een grote diversiteit aan relaties, zowel direct als indirect, waardoor een actor zijn brugfunctie optimaal kan inzetten (Burt, 1997). Een nadelig effect van arbeidservaring op diversiteit kan het 'old boys network' zijn, waarbij een groep actoren -die elkaar langere tijd kent- in zichzelf gekeerd raakt en elkaar kennis, informatie en functies toeschuift waartoe andere actoren niet kunnen toetreden. Hierdoor ontstaat een homogene groep met verzadigde kennis, wat de positie van een actor niet versterkt en geen positief effect heeft op zijn sociaal kapitaal (Burt, 1997). Een actor zal zijn ervaring binnen de organisatie moeten benutten om te zorgen dat de diversiteit van zijn relaties en daarmee van zijn kennis op peil blijft of uitbreidt. Arbeidservaring zorgt ervoor dat een actor een centralere plek in het netwerk heeft dan iemand met minder of geen ervaring, omdat hij over meer kennis beschikt, waardoor collega's naar hem toe zullen gaan wanneer zij informatie nodig hebben (Simonin, 1999). De ervaring van een actor zorgt ervoor dat hij op de hoogte is van welke kennis zich waar in het netwerk bevindt, zodat hij anderen met elkaar in verbinding kan brengen, waardoor zijn makelaarspositie in het netwerk versterkt (Burt, 1997). Hierbij moet een ervaren medewerker ervoor waken, dat er geen cognitieve inertie optreedt, waarbij hij blijft dobberen op zijn bestaande kennis. Hij moet zich niet afsluiten voor nieuwe kennis, maar zijn netwerk blijven uitbreiden om een goede positie in het netwerk te behouden.

Ten tweede is arbeidservaring van invloed op het relationeel sociaal kapitaal van een actor. Om een sterke relatie op te bouwen is grote mate van betrouwbaarheid vereist, wat een complex proces is, dat bovendien niet iedere keer hetzelfde is (Lewicki et al., 1998). Een actor die ervaring opbouwt ontwikkelt vaardigheden om sterke relaties op te bouwen en te onderhouden. Met name met actoren die een vergelijkbare periode bij het bedrijf werken zal zo iemand sterke banden hebben, omdat hij met deze mensen een gedeelde geschiedenis heeft. Ook de ontwikkeling van het vertrouwen tussen twee actoren is afhankelijk van arbeidservaring. Het basisvertrouwen van een persoon wordt opgebouwd door diverse ervaringen met andere actoren in verschillende relaties. Daarmee beïnvloedt de ervaring van een actor zijn mate van vertrouwen in andere actoren (Lewicki et al., 1998). Deze eerdere ervaring draagt bij aan kennisoverdracht (Van Wijk, Jansen, & Lyles, 2008). Wanneer een actor over ervaring en kennis beschikt en kan bogen op eerdere prestaties, zullen anderen hem op basis daarvan vertrouwen schenken (Das & Teng, 1998). Hierbij dient rekening te worden gehouden met het effect dat een eerdere negatieve ervaring het opbouwen van vertrouwen in de weg kan staan.

Tot slot beïnvloedt interne arbeidservaring het totstandkomen van cognitief sociaal kapitaal. Ervaring is van belang bij het komen tot een gedeelde taal en visie (Hedlund, 1994). Volgens Zenger en Lawrence (1989) ontwikkelen actoren een gedeelde taal als zij gelijke ervaring hebben. Door ervaring zal een actor de algemene bedrijfstaal, die op alle afdelingen wordt gesproken, goed beheersen. Bovendien is hij bekend met de algemene visie van het bedrijf. Wanneer hij op een nieuwe afdeling komt en met voor hem nieuwe actoren in aanraking komt, zal hij zich vanuit deze ervaringsbasis de specifieke taal en visie van die afdeling eigen kunnen maken. Daarnaast zorgt arbeidservaring ervoor dat een actor bekend is met de verschillende talen en visies die op de afdelingen of binnen divisies heersen, omdat hij over het algemeen zal weten wat voor bepaalde afdelingen van belang is. Dit leert een actor door de jaren heen, waardoor ervaring van invloed is op een gedeelde taal en visie. Arbeidservaring is ook van invloed op het afnemen van culturele afstand tussen actoren. Een ervaren actor kent de normen, basisgebruiken, -regels, -procedures en -routines binnen zijn organisatie en weet hoe collega's binnen de organisatie in beginsel met elkaar omgaan, waardoor hij op die wijze met anderen kan samenwerken (Gulati et al., 2000; Hedlund, 1994; Zenger & Lawrence, 1989). Een ervarener, bredere kijk op het bedrijf leidt ertoe dat een actor problemen van meerdere kanten kan bekijken en zicht kan aanpassen aan de ander (Reagans & McEvily, 2003; Simonin, 1999). Uiteraard kan de cultuur per afdeling of bedrijfs onderdeel verschillen, waardoor ook een zeer ervaren actor soms veel moeite moet doen om de afstand te verkleinen. Ervaring met de bedrijfscultuur geeft een actor een gezamenlijke basis met zijn nieuwe collega's waar hij op voort kan bouwen.

Arbeidservaring bepaalt hoe bedreven een actor is in het aangaan en onderhouden van relaties. Wanneer een actor veel ervaring heeft dan zal hij over een grote mate van structureel, relationeel en cognitief sociaal kapitaal beschikken.

Propositie 2: Arbeidservaring is: A) positief gerelateerd aan het structureel sociaal kapitaal van een actor; B) positief gerelateerd aan zijn relationeel sociaal kapitaal; C) positief gerelateerd aan het cognitief sociaal kapitaal van een actor.

2.4. De invloed van de rotatierichting op sociaal kapitaal

De rotatierichting is allereerst van invloed op het totstandkomen van structureel sociaal kapitaal. Dit kan zowel horizontaal als verticaal zijn, waarbij binnen dit onderzoek alleen naar promotiestappen wordt gekeken en demoties niet worden meegenomen. Een actor die promoveert maakt een carrièrestap. Ortega (2001) onderzocht dat gepromoveerde

medewerkers meer met zichzelf bezig zijn en minder met het opbouwen van relaties. Bovendien blijven zij binnen dezelfde kolom werken, waar zij waarschijnlijk al veel mensen kennen, wat maakt dat zij zich minder op relatieopbouw zullen concentreren. De groep relaties van deze medewerkers zal homogener zijn. Bij een horizontale stap komt een actor op een andere afdeling, waarbij hij nieuwe mensen leert kennen, waardoor hij toegang krijgt tot nieuwe kennis. Hierdoor neemt de hoeveelheid van zijn relaties toe en worden zijn relaties diverser. Een actor die horizontaal roteert, beweegt als het ware om het centrum heen, omdat hij van afdeling naar afdeling gaat. Wanneer een actor promoveert komt hij een stap hoger in de hiërarchie, waardoor zijn plaats in het netwerk centraler wordt (Brass, 1984; Burt, 1997; Ibarra, 1993). Dit komt omdat hij dichterbij de actoren komt die een belangrijk knooppunt in het netwerk vormen. Daarnaast bewezen onderzoekers dat een actor die promoveert toegang heeft tot meer kennis en middelen, wat ertoe leidt dat zijn eigen makelaarspositie in het netwerk wordt vergroot (Brass, 1984; Burt, 1997; Cross & Cummings, 2004).

Ten tweede wordt het relationeel sociaal kapitaal beïnvloed al naar gelang een actor promoveert of horizontaal roteert. Een actor die horizontaal roteert zal een sterke relatie met de nieuwe actoren willen opbouwen, omdat dat hem toegang verschaft tot nieuwe kennis, waarmee zijn eigen makelaarspositie wordt verstevigd (Burt, 2004a; Podolny & Baron, 1997). Aan de andere kant is hij van hen afhankelijk voor zijn kennis op de nieuwe afdeling, waardoor hij eveneens moeite zal doen sterkere relaties op te bouwen. Wanneer deze actor nogmaals roteert zal hij deze relaties blijven onderhouden zodat de kennisuitwisseling continueert. Een actor die een promotiestap maakt zal relaties opbouwen met collega's wanneer dat hem verder helpt in zijn loopbaan. Per functie zal hij deze relaties strategisch uitkiezen, omdat relaties niet alleen als kennispijplijn fungeren, maar ook een bepaalde uitstraling hebben naar derden (Ahuja, 2000; Podolny, 2001b) Deze functioneel georiënteerde relaties zijn minder sterk, omdat de actoren over vergelijkbare kennis beschikken (Podolny & Baron, 1997). Als deze actor doorpromoveert heeft hij waarschijnlijk weer andere actoren nodig en heeft geen zin meer om veel tijd in zijn oude relaties te steken, indien ze hem geen toegang tot nieuwe kennis geven. Relaties met actoren die aanzienlijk lager in de hiërarchie staan stralen nadelig af op een actor, waardoor een actor die promoveert, deze zal willen laten verwateren (Podolny, 2001a). De rotatierichting is eveneens van invloed op de opbouw van vertrouwen. Een actor die horizontaal roteert is gebaat bij het opbouwen van een grote mate van vertrouwen, omdat hij afhankelijk van hen is voor zijn kennis. Omdat deze relaties meer als vriendschappelijk worden omschreven maakt hij ze persoonlijker, waardoor de ontwikkeling van wederzijds vertrouwen belangrijk is (Podolny & Baron, 1997). Als een

actor promoveert, onderhoudt hij meer zakelijke relaties, waarbij een functionele, veel afstandelijkere vorm van vertrouwen hoort. Deze actor zal minder energie steken in het opbouwen van een grote mate van vertrouwen met collega's die hij niet nodig heeft voor zijn carrière. Toch zal hij er zich van bewust moeten zijn dat hij vertrouwen moet opbouwen met ondergeschikten of gelijken, om zijn werk te kunnen doen.

Ten derde is de rotatierichting gerelateerd aan het cognitief sociaal kapitaal van een actor. Bij een promotiestap komt een actor in een groep collega's terecht die hij grotendeels kent. De groep onder zich kent de actor eveneens, omdat hij daar vandaan komt. Daarnaast geldt dat hoe hoger een actor in de hiërarchie komt, hoe minder actoren daar actief zijn. Een kleinere groep spreekt sneller dezelfde taal, communiceert gemakkelijker met elkaar en beschikt over visies die dichterbij elkaar staan, waardoor kennisoverdracht eenvoudiger wordt (Hedlund, 1994; Reagans & McEvily, 2003). Een gevaar dat hierbij komt kijken is dat een kleine, homogene groep kan verzanden in groupthink, waarbij een groep geneigd is niet verder te kijken dan haar eigen standpunt en enkel daarin te geloven (Kerr & Tindale, 2004). Hier zal een actor die promoveert zich bewust van moeten zijn. Een actor die promoveert zal binnen dezelfde cultuur blijven werken, waardoor hij weinig energie hoeft te steken in het verkleinen van de culturele afstand. Dit komt omdat hij de actoren die zich één of twee stappen hoger in de hiërarchie bevinden waarschijnlijk kent, waardoor hij al bekend is met hun normen, de sfeer en de algehele cultuur. De mensen in de lagen onder zich kent hij grotendeels eveneens. Om een grote mate van cognitief sociaal kapitaal te behouden, zal een actor die een promotiestap maakt, zijn groep ondergeschikten niet moeten veronachtzamen, omdat zij hem toegang bieden tot bepaalde kennis en omdat hij hen nodig heeft om zaken uit te voeren. Een actor die horizontaal roteert daarentegen komt in een geheel nieuwe afdeling terecht die haar eigen cultuur heeft, met een eigen groepsidentiteit, die hij zich eigen zal moeten maken (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Propositie 3.1: Een horizontale rotatie is: A) deels positief gerelateerd aan het structureel sociaal kapitaal van een actor, te weten de hoeveelheid en diversiteit van zijn relaties; B) positief gerelateerd aan het relationeel sociaal kapitaal van een actor.

Propositie 3.2: Een promotiestap is: A) deels positief gerelateerd aan het structureel sociaal kapitaal van een actor, te weten de centraliteit van zijn positie in het netwerk; B) positief gerelateerd aan het cognitief sociaal kapitaal van een actor.

2.5. De invloed van de taaksoort op sociaal kapitaal

Het structureel sociaal kapitaal verandert allereerst door de soort taak die een actor uitvoert. Een generalist beschikt over brede en diverse kennis, verspreid over veel relaties waardoor hij met verschillende actoren een kleine mate van kennisoverlap heeft (Zahra et al., 2000). Deze overlap vergroot het absorptievermogen tussen hen, wat kennisuitwisseling vergemakkelijkt (Cohen & Levinthal, 1990). Om zijn werk te kunnen uitoefenen zal een generalist bouwen aan een netwerk met een grote diversiteit aan kennis dat de grenzen van zijn afdeling overschrijdt. Hierdoor heeft hij toegang tot relevante kennis voor het oplossen van problemen en weet hij wie over welke informatie beschikt, wat zijn makelaarspositie verstevigt (Burt, 1997; Cross & Cummings, 2004). Als hij over kennis en middelen beschikt die anderen niet hebben of niet makkelijk kunnen verwerven, dan wordt hij daarmee aantrekkelijker voor andere actoren om een relatie mee aan te gaan, wat ertoe leidt dat zijn hoeveelheid relaties toeneemt (Ahuja, 2000). Een specialist werkt met diepe kennis op een bepaald vakgebied (Zahra et al., 2000). De actoren die over deze kennis beschikken vormen een beperkte groep, waardoor de hoeveelheid relaties die een specialist heeft minder groot zal zijn en hij minder structuurgaten zal overbruggen (Burt, 1997; 2004a). De diversiteit aan relaties van een specialist zal beperkt zijn, omdat hij zijn dieptekennis enkel met medespecialisten kan delen. Daarnaast zal een generalist een centrale plaats innemen in het netwerk, die toegang geeft tot brede kennisbronnen (Tsai, 2001). Door deze positie heeft hij toegang tot taakspecifieke kennis die door anderen is ontwikkeld, wat zijn netwerkpositie ten goede komt, omdat hij daarmee netwerkgaten kan overbruggen en de kennis die daar doorheen stroomt kan managen (Burt, 1997; Sparrowe, Liden, Wayne, & Kraimer, 2001; Tsai, 2001). Een specialist daarentegen beschikt over diepe kennis en is meer geconcentreerd op één taak.

Ten tweede beïnvloedt de taaksoort het relationeel sociaal kapitaal van een actor. Een generalist zal meer zwakke dan sterke relaties hebben en hij zal minder snel vertrouwen opbouwen met andere actoren. Dit komt omdat hij om zijn functie uit te oefenen ervoor moet zorgen dat hij overal in het netwerk toegang heeft tot brede kennis. Hiervoor beschikt hij over veel relaties. Omdat zijn tijd beperkt is heeft hij enerzijds minder tijd om te investeren in het opbouwen van een sterke relatie, anderzijds zal hij zijn tijd over zijn relaties verdelen, waardoor hij naar verhouding meer zwakke dan sterke relaties zal hebben (Gargiulo & Benassi, 2000). Een specialist heeft bij zijn taak sterke relaties nodig, die zich waarschijnlijk dichtbij hem bevinden, omdat het doorgaans medespecialisten zullen zijn (Cross & Cummings, 2004). Zijn relaties zijn gekoppeld aan zijn functie, wat betekent dat hij deze

relaties bij een rotatie doorgaans niet meeneemt, omdat zij over kennis beschikken die voor zijn oude functie van toepassing was (Podolny & Baron, 1997). Afhankelijk van het werk van de specialist kan hij zelfs vrij weinig sterke relaties en zeer weinig tot geen zwakke relaties hebben. Hierbij kan worden gedacht aan een klinisch laborant die in een sterk afgezonderde omgeving individueel aan het werk is en daarom vrijwel geen contact heeft met zijn collega's. De relaties van een generalist zijn persoonsgerelateerd. Hij moet iedereen te vriend moet houden, ze zijn aan zijn persoon gekoppeld en de relaties zijn gebaseerd op vriendschap en vertrouwen (Podolny & Baron, 1997). Dit komt omdat een generalist afhankelijk is van zijn relaties om toegang te krijgen tot diverse kennis. Hij moet er voor zorgen dat hij snel het vertrouwen van een ander wint, waarna de kennisuitwisseling kan starten. Aan de andere kant wordt kennis gemakkelijker overgedragen tussen personen die tot dezelfde groep behoren, omdat zij elkaar meer vertrouwen (Kane et al., 2005). Dat zou inhouden dat specialisten onderling gemakkelijk kennis uitwisselen omdat er een hoge mate van vertrouwen heerst. Echter specialisten zijn geen allemansvrienden, waardoor het opbouwen van vertrouwen langer zal duren, omdat men kritisch zal zijn voor wat betreft de toegevoegde waarde van de kennis van een ander (Zahra, Ireland, & Hitt, 2000).

Tot slot is er een verband tussen het soort taak dat een actor uitoefent en zijn cognitief sociaal kapitaal. Zo spreekt een specialist, die zich concentreert op enkele relaties waar hij hoogwaardige kennis voor zijn taak vandaan kan halen, met zijn medespecialisten hetzelfde jargon (Zahra et al., 2000). Specialisten onderling kunnen elkaar bovendien op een diepere laag begrijpen, wat het communicatieproces vergemakkelijkt en ervoor zorgt dat kennisuitwisseling eenvoudiger en sneller gaat (Tsai, 2000). Omdat zender en ontvanger hierbij veel op elkaar lijken, hebben zij een vergelijkbare visie, wat kennisdeling eveneens gemakkelijker maakt (Hedlund, 1994; Lane & Lubatkin, 1998). Een generalist daarentegen moet om zijn werk goed te doen relaties aangaan met een grote diversiteit aan actoren (Zahra et al., 2000). Lane en Lubatkin (1998) onderzochten echter dat diversificatie niet bijdraagt aan het vormen van een gedeelde visie. Een specialist die roteert naar een plaats of taak die aansluit bij zijn specialisme zal de cultuur op zijn nieuwe werkplek herkennen en zich hier snel in thuis voelen. Dit zorgt ervoor dat hij geen tijd kwijt is aan het zich aanpassen of zich eigen maken van die cultuur (Kane et al., 2005; Lane & Lubatkin, 1998). Hij kan direct starten met het aangaan van relaties en het uitwisselen van kennis. Een generalist heeft te maken met een grote diversiteit aan relaties en daarmee een grote diversiteit van culturen. Het kost een actor veel tijd om zich alle verschillende culturen eigen te maken, tijd die hij waarschijnlijk niet heeft, omdat hij die moet verdelen over al zijn relaties (Gargiulo &

Benassi, 2000). De culturele afstand tussen hem en zijn relaties zal daarom langzamer afnemen.

Propositie 4.1: Een generalistische taak is: A) positief gerelateerd aan het structureel sociaal kapitaal van een actor; B) deels positief gerelateerd aan het relationeel sociaal kapitaal van een actor, te weten de opbouw van vertrouwen.

Propositie 4.2: Een specialistische taak is: A) deels positief gerelateerd aan het relationeel sociaal kapitaal van een actor, te weten de opbouw van sterke relaties; B) positief gerelateerd aan het cognitief sociaal kapitaal van een actor.

3. EMPIRISCHE CONTEXT

Het onderzoek heeft plaatsgevonden bij Fresita Inc., een productiebedrijf dat wereldwijd ruim 90.000 medewerkers heeft. Wat Fresita onderscheidt van andere bedrijven is dat zij een familiebedrijf is, dat zeer is gericht op de langere termijn en enkel A-merken produceert. Het is een informele organisatie, waar weinig wordt vastgelegd. Binnen Fresita Inc. is Fresita Nederland een productielocatie waar ruim 1.200 mensen werken in vier divisies, waaronder Marketing en Sales voor de Nederlandse markt (hierna M&S), International Airports, Europese Research & Development (hierna R&D) en Supply. De vier divisies zijn zelfstandige juridische entiteiten verenigd in Fresita Nederland BV. Omdat zij sterk van elkaar verschillen, selecteerde ik er drie, te weten: M&S, R&D en Supply. Weliswaar opereren zij op basis van hetzelfde wereldwijde Fresitabeleid met betrekking tot jobrotatie, maar de specifieke situatie waarin een divisie zich bevindt of haar prestaties zorgen ervoor dat dit in de praktijk bij iedere divisie anders uit kan pakken.

In het personeelsbeleid van Fresita Inc. zijn binnen het onderdeel talentmanagement prestatie-indicatoren opgesteld die voor alle lagen binnen de organisatie van toepassing zijn. Eén van deze indicatoren is de tijd-in-functie, waarvoor een Fresitastandaard is gezet. Dit betreft de complexiteit van de functie en de leercurve die een medewerker helemaal af moet maken zodat hij zijn kennis ook in die functie kan inbedden. Het doel is enerzijds om de medewerker te beschermen en anderzijds om de continuïteit van de organisatie te borgen. Roteren tussen de divisies is in het begin van een carrière gemakkelijk, wanneer een specialisme nog eenvoudig aan te leren is en later in een carrière wanneer het puur op leiderschap aankomt. Van de ene divisie naar de andere roteren gebeurt hoofdzakelijk om drie redenen. Vaak is het een gecalculerde horizontale stap, om daarna terug te keren in de originele divisie en daar een promotiestap te maken. Een tweede groep medewerkers staat er wat lossier in en vindt een andere divisie pas interessant als ze op de mogelijkheid wordt gewezen. Tot slot zijn er medewerkers die eenvoudigweg binnen Fresita willen blijven werken. Of een medewerker daadwerkelijk kan roteren hangt af van zijn carrière en ambities, maar vooral van het kaliber van de medewerker. Als medewerkers roteren of te snel roteren, wat vaak voorkomt, omdat de gestelde tijd-in-functie vaak niet wordt vol gemaakt, dan ondervindt Fresita hier nadelen van, omdat op iedere nieuwe plek leertijd bestaat en omdat een lege plek achterblijft. Daarnaast is het zo dat Fresita geen kennismanagementsysteem heeft en dat kennis niet wordt gecodeerd. Bovendien zit het niet in de cultuur om een functie over te dragen, wat nadelig is voor het kennisbehoud. Een manager zegt: “Fresita is een

netwerk bedrijf, een pratend bedrijf, niks staat op papier.” Dit alles kan ervoor zorgen dat te snel roteren tot te veel kennisverlies leidt.

Binnen de divisie M&S worden twee groepen marketeers en salesmedewerkers aangenomen en in de buitendienst geplaatst. Allereerst medewerkers die generalistisch zijn ingesteld en recent een algemene HBO of WO opleiding hebben afgerond en een carrière willen starten binnen Fresita. Zij zijn ongeduldig, hebben een hoge leercapaciteit, zijn veel met hun carrière bezig en na twee jaar al verveeld. De tweede groep zijn de blijvers, medewerkers met een MBO-opleiding die vijf jaar op de functie willen zitten. De verhouding tussen deze twee groepen is idealiter vijftig/vijftig, maar nu is het zeventig/dertig. De gemiddelde ervaring in de buitendienst is één jaar. Met name de eerste groep medewerkers draagt hieraan bij. Het nadeel is dat de vertegenwoordiger geen band opbouwt met zijn klant en net als hij van nut kan zijn voor een klant, haalt Fresita hem van de functie af. Te snel roteren kan ook omzet kosten. Toch gebeurt het, omdat de beste sales accountmanagers voor Fresita door Fresita zelf zijn opgeleid. Bovendien haalt een goede verkoper een rendement dat vele malen hoger ligt dan dat van een magere verkoper. Deze rotatiewijze kost dus geld op de korte termijn, maar levert betere mensen op voor de langere termijn. Roteren gebeurt hoofdzakelijk binnen de eigen divisie, iets wat waarschijnlijk voortkomt uit onwetendheid. Men is meer met zichzelf bezig en werkt voor zichzelf. Met name van de divisie R&D heeft men amper een beeld, terwijl deze divisie qua vakgebied dichtbij staat. Een overstap moet echter wel wat opleveren en voor toegevoegde waarde zorgen.

Bij R&D werken voornamelijk mensen die een technische of een verwante studie hebben afgerond. Zij willen graag binnen het vak blijven werken. Dat betekent binnen Fresita dat men vrijwel alleen bij R&D terecht kan. De divisie kent vijf afdelingen, die onderling sterk verschillen, maar allemaal voornamelijk kennisintensieve functies kennen. Om deze diepere kennis te verwerven blijft een medewerker langer in een functie, gemiddeld drie tot vier jaar, maar langer komt ook voor. Respect binnen de divisie wordt verdiend door middel van kennis. De medewerkers van de R&D-divisie zijn te typeren als doorzetters met een lange termijn visie. Dat is inherent aan hun vakgebied. Vaak wordt maar één op de honderd ontwikkelingen succesvol. Daarom zijn R&D-medewerkers over het algemeen geen job hoppers. Er bestaat een verschil tussen non-management en management, waarbij de laatste groep sneller roteert, omdat daar het kennisaspect minder wordt en het leiderschapsaspect een groter aandeel inneemt. Een verschil met M&S is dat R&D minder expliciet de carrièrepaden communiceert, al zijn alle medewerkers op de hoogte dat een promotiestap pas mogelijk is na een horizontale stap. Ook bij de divisie R&D speelt onwetendheid een rol als het om

mogelijkheden binnen andere divisies gaat. Daarnaast houdt de divisie medewerkers mogelijk impliciet tegen om een dergelijke stap te maken.

Binnen de Supply-divisie wordt van het management verwacht dat zij iedere drie tot vier jaar van functie wisselen, maar voor het non-management geldt dat Fresita graag wil dat zij langer op een functie blijven, bij voorkeur zes jaar of langer. Dit komt omdat de laatste groep de kennisdragers zijn met betrekking tot processen en procedures waar het bedrijf op draait. De divisie is niet sterk in het borgen en vastleggen van kennis, dat zit vooral in de hoofden van het non-management, daarom is men voorzichtiger met die laag en laat men deze medewerkers liever carrière maken in hun functie. Medewerkers van deze divisie die eenmaal binnen zijn laten een grote loyaliteit zien, zij willen graag in de techniek werken of hebben affiniteit met het product. Dit komt mede omdat zij doorgaans een technische of bedrijfskundige studieachtergrond hebben, dat is volgens een manager “niet het snelle volk dat uit is op korte termijn succes”. Met haar langere termijngedachte plaatst de Supply-divisie zich tussen de divisies M&S en R&D in. De Supply-medewerkers laten de techniek of het product niet zo maar los om naar een andere divisie te gaan. Binnen de divisie komt er veel mensenmanagement bij kijken en dat is niet iets wat men leert op school. Daarom is er voldoende te leren binnen Supply. Er worden bewust meer managers binnengehaald dan men op de lange termijn nodig heeft, waardoor een natuurlijke selectie plaatsvindt. Een groot deel van deze managers wordt met opzet vroeg uit hun functie gehaald om zich verder te kunnen ontwikkelen. De waarde van feitelijke kennis binnen de divisie neemt af omdat ze direct beschikbaar is of te snel verandert en daardoor achterhaald is. Daarom is het van belang dat managers persoonlijke kennis en ervaring opdoen.

4. METHODOLOGIE

De invloed van jobrotatie op sociaal kapitaal als geheel is nog niet eerder uitgebreid empirisch onderzocht door middel van kwalitatief onderzoek. Mijn doel is om enerzijds de theorie te testen en deze anderzijds aan te vullen. Onderzoekers bestudeerden zowel jobrotatie als sociaal kapitaal, evenals de invloed van jobrotatie op een enkele dimensie van sociaal kapitaal (Eriksson & Ortega, 2006; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Podolny & Baron, 1997). De meerderheid van deze onderzoeken is op kwantitatieve wijze gedaan, door middel van enquêtes, een enkele maal aangevuld met interviews (Burt, 1997; Campion et al., 1994; Coleman, 1988; Eriksson & Ortega, 2006). Dit was voor mij aanleiding om te kiezen voor een kwalitatieve methode. Weliswaar leent met name de dimensie structureel sociaal kapitaal zich sterk voor een kwantitatief onderzoek. Er kan namelijk worden gemeten of de rotatiefrequentie positief is gerelateerd aan het aantal relaties dat een actor heeft. Toch heb ik de voorkeur gegeven aan een kwalitatieve methode. De voornaamste reden hiervoor is dat bij kwalitatief onderzoek niet de harde, cijfermatige data boven water komen, maar meer diepte-inzicht mogelijk is in het hoe en waarom. Jobrotatie en sociaal kapitaal zijn beiden echte sociale, bijna psychologische of sociologische onderwerpen, die gebaat zijn bij het uitdiepen van de beweegredenen van mensen. Daarmee kan tot de kern van de motivatie worden doorgedrongen en de basis van de relatie tussen twee variabelen worden blootgelegd en genuanceerd verklaard. Bovendien is de hoofdvraag een hoe-vraag in dit onderzoek en die laat zich het beste onderzoeken door middel van kwalitatief onderzoek (Yin, 1981). Daarnaast kan kwalitatief onderzoek leiden tot een hoge mate van validiteit bij mensen in de praktijk, waardoor dit onderzoek van grotere waarde kan zijn voor de organisatie waar zij wordt uitgevoerd (Voss, 2002).

Omdat jobrotatie over individuele mensen gaat die van functie of taak wisselen gebruikte ik de meervoudige casusstudie (multiple case study), een methode waarbij meerdere cases individueel, gedetailleerd en intensief worden bestudeerd (Bryman & Bell, 2007; Denzin & Lincoln, 2000; Eisenhardt, 1989). Een casusstudie heeft als voordelen dat het bestudeerde in zijn natuurlijke omgeving wordt onderzocht en dat onderzoeksvragen met een vrijwel volledig begrip van het onderwerp en haar complexiteit worden beantwoord (Voss, 2002). Hierbij is het doel om unieke kenmerken van de cases te verklaren. Door meerdere cases te gebruiken vindt direct een vorm van triangulatie plaats (Eisenhardt, 1989). Door het gebruik van deze methode is het mogelijk nieuwe, aanvullende theorie te formuleren, de uit het onderzoek voortkomende proposities direct te toetsen. Daarnaast is de theorie die uit het onderzoek voortvloeit doorgaans direct empirisch onderbouwd (Eisenhardt, 1989). Tot slot

heeft de casus studie tot voordeel dat zij niet alleen kan leiden tot theorieverrijking, maar ook tot verrijking van de onderzoeker zelf, iets wat voor een afstudeerscriptie natuurlijk bijzonder waardevol is (Voss, 2002).

Een meervoudige casusstudie kan op diverse analyseniveaus plaatsvinden: organisatie, locatie, mens of situatie. Het mensniveau is voor dit onderzoek van belang, omdat medewerkers degenen zijn die roteren en die het sociaal kapitaal voor een gehele organisatie tot stand brengen (Wijen et al., in pers). De respondenten konden mij de diepte-inzichten brengen waarnaar ik zocht in dit onderzoek. Hierbij was het van belang niet te veel cases te selecteren, omdat dat de diepte van het onderzoek niet ten goede zou kunnen komen (Voss, 2002). Aan de andere kant dragen meerdere cases bij aan de externe validiteit (Voss, 2002). Hiertussen moest een balans worden gezocht. Het soort casusstudie dat ik toepaste is de kritische casus (critical case), waarbij ik uitging van helder gespecificeerde proposities. De cases zijn geselecteerd op het criterium dat zij een beter begrip opleverden van de omstandigheden waaronder de propositie al of niet stand hield (Bryman & Bell, 2007).

4.1. Onderzoeksubject

Eerder onderzoek naar jobrotatie vond hoofdzakelijk plaats bij productiebedrijven en kennisorganisaties. Tot de productiebedrijven behoren veel Japanse bedrijven, waaronder Toyota, Canon en Honda, waarbij werd gekeken naar de optimale snelheid en efficiënte werkwijze wat betreft het uitvoeren van taken en de benodigde kennis daarbij (Hatvany & Pucik, 1981). Bij kennisorganisaties is onderzocht wat rotatie doet met kennisdeling (Arya & Mittendorf, 2004; Malinski, 2002). Onderzoekers geven aan dat jobrotatie voornamelijk plaatsvindt bij jonge, niet-hiërarchische bedrijven (Eriksson & Ortega, 2006). Dat maakt het interessant om Fresita als onderzoeksobject te nemen, aangezien zij vrij hiërarchisch is georganiseerd. Het bedrijf werkt met zones, waarbij de CEO zone 1 is en de laagste hiërarchische zone, zone 16 is. Deze structuur wordt strikt nageleefd en is van sterke invloed op de bedrijfsorganisatie. Daarnaast bestaat Fresita Inc. honderd jaar en kan zij daarmee niet een jonge organisatie worden genoemd. Al deze kenmerken zorgen ervoor dat het onderzoek bij Fresita van toegevoegde waarde kan zijn op de bestaande literatuur.

Het personeelsbestand binnen Fresita Nederland is zeer divers: medewerkers variëren van niet-opgeleid tot universitair geschoold, van geen arbeidservaring tot meer dan veertig dienstjaren en van specialist tot algemeen manager. Hierdoor konden diverse, sterk uiteenlopende cases worden geselecteerd uit de onderzoekspopulatie. Dat heeft de voorkeur, omdat een onderzoeker bij een casusstudie maar een beperkt aantal cases selecteert

(Pettigrew, 1988). Deze diversiteit vergrootte bovendien de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Indien namelijk enkel op elkaar gelijkende cases waren geselecteerd, waren de uitkomsten alleen op deze groep cases van toepassing. Door daarentegen een brede en diverse selectie te maken, zijn de resultaten breder toepasbaar.

4.2. Steekproefselectie

In tegenstelling tot kwantitatief onderzoek, waarbij steekproefselectie doorgaans a-select gebeurt, wordt bij een casusstudie juist niet willekeurig geselecteerd. Op basis van de theorie is gekeken naar de kenmerken van de casus en naar wat zij bijdraagt aan de proposities (Eisenhardt, 1989). Er zijn vier onderzoeksgroepen geselecteerd: drie divisiegroepen en één groep van respondenten die tussen divisies roteerden. Voor ieder van de drie divisies zijn zes cases geselecteerd, waardoor de drie divisies met elkaar konden worden vergeleken. Dit betreffen medewerkers die verschillende rotatiefrequenties hebben, van nul tot meer dan tien maal. Deze drie groepen worden vernoemd naar hun divisie, te weten M&S, R&D en Supply. Tevens zijn zeven cases geselecteerd van medewerkers die tussen de drie divisies roteerden. Deze medewerkers hebben eveneens verschillende rotatiefrequenties, van drie tot tien, waarvan minimaal één rotatie tussen twee divisies plaatsvond. Deze groep noem ik in dit onderzoek de overstappers. Het doel daarvan was om te onderzoeken of er een verschil bestaat tussen een actor die binnen zijn divisie roteert en een actor die tussen twee divisies roteert voor wat betreft de invloed van de rotatie op het sociaal kapitaal. De verschillende cases zijn geselecteerd aan de hand van een aantal criteria, waarmee voor alle proposities op gedetailleerde wijze kon worden nagegaan of ze standhielden. Dat betekent dat zij verschillende rotatiesnelheden en arbeidservaring hebben, zowel horizontaal roteerden als promoveerden en zowel specialist als generalist zijn. Alle respondenten in een groep moesten samen alle kenmerken van jobrotatie meerdere malen vertegenwoordigen, waardoor zij representatief voor die groep waren.

Om per divisie cases te selecteren met verschillende rotatiesnelheden, is allereerst verdeling in drieën gemaakt: 1) respondenten die nog nooit roteerden, 2) respondenten die minder dan vijf maal en 3) respondenten die meer dan vijf maal van functie wisselden. Ten tweede zijn de cases geselecteerd op 1) arbeidservaring, waarbij er een groep respondenten was die minder dan vijf jaar arbeidservaring had, 2) tussen de vijf en twintig jaar en 3) een groep met meer dan twintig jaar ervaring. Vervolgens zijn cases onderverdeeld in 1) medewerkers die voornamelijk horizontaal roteerden, 2) medewerkers die hoofdzakelijk promoveerden en 3) medewerkers die beiden hadden gedaan. Tot slot zijn de respondenten in

tweeën verdeeld, 1) de specialisten (die voornamelijk diepe kennis bezitten en zich met één taak bezig houden) en 2) de generalisten (die over brede kennis beschikken en breed takenpakket hebben). Hierna is gecontroleerd of alle cases binnen een onderzoeksgroep samen alle kenmerken meerdere malen afdekten, zodat daarmee voldoende basis bestond om te kunnen concluderen of de proposities stand hielden of niet. Een overzicht van de kernaspecten van de respondenten, per onderzoeksgroep, is opgenomen in figuur 4.2.

Daarnaast is gesproken met het hoofd P&O en met de managers van de drie divisies. Hieruit is algemene informatie over het Fresitabeleid met betrekking tot jobrotatie naar voren gekomen en hoe dit per divisie in de praktijk werkt. Hierdoor werd een breder beeld geschapen over hoe het uniforme beleid wordt toegepast in de praktijk in iedere divisie. Daarnaast werd hierdoor meer achtergrondinzicht geboden in het effect van jobrotatie op de gehele divisie. Deze vier interviews hebben gediend als een vorm van triangulatie ten opzichte van de interviews met respondenten van de vier onderzoeksgroepen.

Overzicht kernaspecten respondenten					
Divisies	Profiel respondent				
Marketing & Sales	Rotatiefreq.	Arbeidserv.	Rotatiericht.	Taaksoort	Opleiding
M&S 1	1<5	5<20	promotie	generalist	WO
M&S 2	1<5	<5	allebei	generalist	WO
M&S 3	>5	5<20	promotie	generalist	HBO
M&S 4	1<5	<5	promotie	specialist	HBO
M&S 5	0	<5	nvt	specialist	WO
M&S 6	>5	>20	allebei	specialist	HBO
Research & Development					
R&D 1	>5	>20	horizontaal	generalist	HBO
R&D 2	1<5	>20	promotie	specialist	HBO
R&D 3	>5	5<20	allebei	generalist	HBO
R&D 4	1<5	<5	promotie	generalist	WO
R&D 5	0	<5	nvt	specialist	WO
R&D 6	>5	>20	allebei	specialist	HBO
Supply					
Supply 1	>5	>20	allebei	generalist	WO
Supply 2	0	<5	nvt	specialist	MBO
Supply 3	>5	5<20	horizontaal	generalist	HBO
Supply 4	>5	5<20	allebei	generalist	WO
Supply 5	1<5	5<20	promotie	specialist	HBO
Supply 6	0	>20	promotie	specialist	LBO
Overstappers					
Overstapper 1	>5	5<20	allebei	generalist	HBO
Overstapper 2	>5	>20	promotie	generalist	HBO
Overstapper 3	1<5	<5	allebei	specialist	WO
Overstapper 4	>5	5<20	allebei	generalist	MBO
Overstapper 5	>5	>20	allebei	specialist	MBO
Overstapper 6	1<5	5<20	horizontaal	generalist	WO
Overstapper 7	>5	5<20	horizontaal	generalist	WO

Figuur 4.2. Overzicht kernaspecten respondenten per onderzoeksgroep

4.3. Dataverzameling

De dataverzameling heeft plaatsgevonden door middel van semi-gestructureerde interviews. De in totaal 29 interviews duurden gemiddeld 50 minuten en zijn afgenomen in de werkomgeving van de respondenten bij Fresita. Door het semi-gestructureerde karakter wordt enerzijds een vorm van structuur in het gesprek aangebracht, anderzijds bestaat de ruimte voor de onderzoeker om vragen tijdens het gesprek te laten ontstaan en om de respondent uit te laten weiden, waardoor volgens Collis & Hussey (2009) zijn wereld en beweegredenen worden toegelicht. Hierdoor kwam ook informatie naar voren, die vooraf niet in de literatuur was behandeld, wat de data verrijkt.

Om tot een vragenlijst te komen die als leidraad kon dienen tijdens de interviews heb ik allereerst de theoretische constructen geoperationaliseerd in termen die respondenten mogelijk zouden gebruiken. Het is een vertaalstap van theoretisch taalgebruik naar de praktijk, waardoor inzichtelijk werd hoe de constructen meetbaar werden. Deze vertaling is opgenomen in een conversietabel (figuur 4.3). Hierdoor was te achterhalen welke uitspraken van respondenten verwezen naar welk construct.

Conversietabel			
Theoretisch construct	Subconstruct	Operationalisering	Vraag
Structureel soc. kapitaal	Hoeveelheid relaties	Aantal relaties, groot netwerk, aantal contacten, hoeveelheid bekenden	A.1.
	Diversiteit relaties	Veel verschillende relaties, mensen van verschillende afdelingen, van verschillende hiërarchische niveaus, variatie in connecties, breed, netwerk	A.2.
	Centraliteit positie	Knooppunt in het netwerk, spin in het web, verhouding tot anderen	A.3.
Relationeel soc. kapitaal	Zwakke relaties	Frequentie van contact, soort band, afstand tot relatie, warme/koude relatie	B.1.
	Opbouw vertrouwen	Snelle klik, mate van integriteit, mate van vertrouwen, vertrouwd gevoel bij ander hebben	B.2.
Cognitief soc. kapitaal	Gedeelde taal	Jargon, makkelijke communicatie, elkaars uitleg begrijpen, veel zakelijke gespreksstof hebben	C.1.
	Gedeelde visie	Inleven in een ander of andere afdeling, voorstelling maken van, begrip hebben voor, op hetzelfde niveau zitten	C.2.
	Culturele nabijheid	Groepsgevoel, sfeer, groepsnormen en gebruiken, groepsidentiteit, teamspirit, erbij horen	C.3.

Figuur 4.3. Conversietabel theoretische constructen naar operationele termen

Met deze geoperationaliseerde termen heb ik de vragen voor de vragenlijst, zoals opgenomen in Bijlage 2, opgesteld. Verwijzingen naar de vragen zijn eveneens opgenomen in figuur 4.3. Door deze methode te hanteren antwoordden respondenten niet direct op de theoretische veronderstellingen, maar spraken zij in woorden die voor hen natuurlijk aanvoelen met betrekking tot de diverse variabelen en onderdelen daarvan. Dit zorgde ervoor dat zij niet beïnvloed werden, wat zou kunnen gebeuren wanneer een relatie tussen twee variabelen direct aan een respondent zou worden voorgelegd. De vragenlijst heeft als basis gediend, maar is niet in ieder gesprek op volgorde doorlopen. Omdat de verschillende vragen kwamen vanzelf en in andere volgorde aan de orde wanneer het gesprek zijn natuurlijke wending nam. De respondent was vrij om uit te weiden daar waar hij bepaalde zaken nader toe wilde lichten.

Tijdens de interviews heb ik met name doorggevraagd op het waarom van de uitspraken van respondenten. Ik wilde namelijk naar boven halen hoe bepaalde zaken in elkaar steken en welke variabelen nu daadwerkelijk van invloed zijn op de afhankelijke variabelen. Zo heb ik regelmatig door moeten vragen bij respondenten of een effect voort was gekomen uit het roteren, ervaring of dat het uit de persoon zelf was gekomen. Ik besteedde veel tijd aan proposities die door respondenten werden ontkracht om te onderzoeken of dit nieuw licht zou werpen op de bestaande literatuur.

4.4. Data-analyse

Tijdens de interviews paste ik ook een vorm van reductie toe in de aantekeningen die ik maakte, zowel tijdens het interview als direct daarna bij het afluisteren van de geluidstape. Een techniek die beschreven is door Huberman & Miles (1983). Alle gevoerde gesprekken heb ik opgenomen op een recorder en één of meerdere malen afgeluisterd. De eerste vijf interviews zijn compleet woord voor woord uitgewerkt en de twintig interviews daaropvolgend selectief. Bij deze laatste twintig heb ik de ruime stukken tekst die betrekking op de proposities hadden woordelijk uitgeschreven. Dit laatste was een vorm van datareductie, omdat grote delen tekst van de respondent niet werden verwerkt. Dit leidde tot 129 pagina's transcripten en aantekeningen. Hierin heb ik voor verdere datareductie de zinnen of zinsneden de uitgewerkte interviews waar expliciet een propositie werd gesteund of gefalsificeerd gemarkeerd.

De tweede stap in de data-analyse was het analyseren van iedere unieke casus. Dat kan op diverse manieren, waarbij uit de literatuur niet naar voren komt welke methode voor welk onderzoek geschikt is. Het doel van de onderzoeker moet zijn om zich de casus eigen te

maken, waardoor de patronen binnen die casus helder worden (Eisenhardt, 1989). Een begin met het eigen maken, was het reduceren van de data. Daarna heb ik per casus een profiel van de respondent geschreven (Bijlage 4), zodat iedere casus een kort eigen verhaal werd, waarin het standpunt van de respondent ten opzichte van jobrotatie en sociaal kapitaal werd verwoord, alsmede zijn ervaringen daarmee. Door de combinatie van het interview zelf, het meermalen af luisteren van het interview, het uittypen daarvan, het markeren van de citaten en het schrijven van de profielen is iedere casus apart voor mij gaan leven en ben ik me zeer bewust geworden van de standpunten van iedere respondent.

De derde stap was het maken van tabellen. Per divisie en per dimensie van sociaal kapitaal maakte ik er één, opgenomen in Bijlage 3. Hierin zijn in de kolommen de proposities geplaatst en de rijen de jobrotatie kenmerken. Vervolgens heb ik de citaten van de respondenten in de tabel gezet bij de betreffende propositie. Wanneer een citaat de propositie ondersteunde is zij groen gemarkeerd, als zij hem ontkrachtte rood en als zij neutraal was geel. Hierdoor ontstond een globaal overzicht, waarin gemakkelijk te zien was of de propositie of een deel daarvan in zijn geheel werd gesteund of niet of dat hierover geen eensluidende uitspraak kon worden gedaan. Deze analysestap was bedoeld om patronen tussen de verschillende cases naar boven te krijgen, zoals omschreven door Eisenhardt (1989) en Voss (2002). Hiermee was het mogelijk om per divisie overeenkomsten en verschillen tussen de cases bloot te leggen. Bovendien konden verschillen en overeenkomsten tussen de vier onderzoeksgroepen onderling en tussen de drie divisies en de groep overstappers worden gezien. Zoals aanbevolen door Voss (2002) leidde tot triangulatie en daarmee tot een grotere mate van interne validiteit van de bevindingen.

In de laatste analysestap werd bekeken of de geformuleerde proposities naar aanleiding van de data, definitief en als geheel standhielden of niet. Hiervoor heb ik een tabel gemaakt, zoals opgenomen in figuur 5, waarin de respondenten per groep zijn opgenomen. In de kolommen heb ik de nummers van de proposities gezet. Per respondent ben ik nagegaan of hij een propositie of onderdeel daarvan steunde, ontkrachtte of dat hij hier geen of een neutrale uitspraak over heeft gedaan. Per divisie sommeerde ik het aantal respondenten dat een propositie steunde. Hierdoor waren bij sommige proposities verschillen te zien tussen de drie divisies. Daarna sommeerde ik de drie divisies, waardoor ik een totaalbeeld kreeg per propositie. De groep respondenten die tussen twee divisies roteerde heb ik apart geïnventariseerd. Hiermee werd inzichtelijk gemaakt of zij anders op de proposities reageerden dan de respondenten van de drie divisies.

Vervolgens heb ik de resultaten van de drie divisies en de groep respondenten die tussen divisies roteerden gesommeerd, waardoor ik een totaalbeeld had per propositie. Voss (2002) geeft aan dat de betrouwbaarheid kan worden aangegeven door het aantal respondenten dat de propositie ondersteunt te delen door het totaal aantal respondenten dat antwoord heeft gegeven op een propositie. Deze methode heb ik gevolgd. Hiermee kon per propositie het percentage steun worden berekend en worden bepaald of zij werd gehandhaafd of verworpen op basis van de onderliggende citaten. Niet elke propositie werd in zijn geheel ondersteund of ontkracht. Ik handhaafde proposities wanneer meer dan de helft van de respondenten deze steunde en verwierp ze wanneer minder dan zestig procent van de respondenten steun gaf. De schaal die ik hiervoor hanteerde staat in onderstaand figuur 4.4. Wanneer een respondent een strijdig standpunt ten opzichte van de meerderheid verwoordde was dit het uitgangspunt om in de analyse een nuance aan te brengen. In sommige gevallen werd een deelpropositie gedeeltelijk gesteund, bijvoorbeeld 1B waarin een negatieve relatie werd verondersteld tussen rotatiefrequentie en het relationeel sociaal kapitaal van een actor. Respondenten gaven aan dat er een negatieve relatie bestaat tussen rotatiefrequentie en sterke relaties, maar steunden de negatieve relatie tussen rotatiefrequentie en het opbouwen van vertrouwen niet. In dergelijke gevallen werd de deelpropositie achteraf gesplitst, waarbij het ene deel werd gehandhaafd en het andere verworpen.

Handhaving en verwerping proposities		
Resultaat interviews	Mate van ondersteuning	Uitkomst
100% van de respondenten akkoord	Unanieme ondersteuning	Handhaven
80% van de respondenten akkoord	Door een grote meerderheid ondersteund	Handhaven
60% van de respondenten akkoord	Door meerderheid ondersteund	Handhaven
40% van de respondenten akkoord	Door meerderheid niet ondersteund	Verwerpen
20% van de respondenten akkoord	Door een grote meerderheid niet ondersteund	Verwerpen
0% van de respondenten akkoord	Unaniem niet ondersteund	Verwerpen

Figuur 4.4. Handhaving en verwerping proposities

Op basis van de verschillende tabellen ging ik na wat de dieperliggende verklaringen achter de blootgelegde relaties en proposities waren. Bij het uitwerken van de resultaten heb ik allereerst de uitkomsten per divisie vergeleken, zoals opgenomen in figuur 5. Vervolgens keek ik of er een verschil was tussen de drie divisies en de uitkomsten van de groep respondenten die tussen twee divisies roteerde. Per propositie en per propositieonderdeel ging ik terug naar de interviewaantekeningen met daarin de gemarkeerde citaten, om te zien waarom respondenten een propositie ondersteunden of niet. Hiermee was het mogelijk om de achterliggende gedachten van de respondenten te verwoorden in de resultaten. Dit is met

name van belang als respondenten zich niet konden vinden in een propositie, omdat juist daar nieuwe inzichten verkregen werden die aanvullend kunnen zijn voor de bestaande literatuur. In deze fase ben ik ook teruggegaan naar de literatuur om empirisch aangetoonde verbanden te kunnen onderbouwen. Bij sommige (deel)proposities waren de respondenten zeer eensgezind, zowel in ondersteunende zin als in afwijzende zin. Wanneer de respondenten een deelpropositie afwezen, hebben zij soms unaniem of met grote meerderheid nadrukkelijk het tegenovergestelde uitgebreid beargumenteerd. Hiermee onderbouwden zij dan een relatie die haaks op de literatuur staat. Alleen wanneer dit met een grote meerderheid of unanimitieit gebeurde en meer dan de helft van de respondenten op de deelpropositie heeft geantwoord heb ik aangenomen dat de tegenovergestelde relatie door respondenten is gesteund. Een voorbeeld hiervan is propositie 1C, waarbij respondenten beargumenteerden dat er geen negatieve maar een positieve relatie bestaat tussen de rotatiefrequentie van een actor en zijn cognitief sociaal kapitaal.

4.5. Betrouwbaarheid, validiteit en generaliseerbaarheid

De betrouwbaarheid van onderzoek wordt bepaald door de mate van afwezigheid van verschillen wanneer het onderzoek wordt herhaald (Collis & Hussey, 2009). In dit kwalitatieve onderzoek gaat het niet om absolute betrouwbaarheid, in die zin dat als een andere onderzoeker met dezelfde respondenten, op basis van dezelfde vragenlijst een interview gaat afnemen, exact hetzelfde gesprek moet volgen met dezelfde antwoorden. Voor dit onderzoek is van belang of observaties en interpretaties van de verschillende cases kunnen worden verklaard en begrepen. De middelen die ik hiervoor gebruikte zijn een vragenlijst, een conversietabel, het opnemen van gesprekken, het uitwerken van de letterlijke woorden van de respondenten en het niet parafraseren daarvan. Deze letterlijke citaten zijn verwerkt in Bijlage 4 en worden tevens gebruikt het analysehoofdstuk. Met name aan de verwerking van de letterlijke woorden hecht ik grote waarde, omdat hiermee zo dicht mogelijk bij de originele data is gebleven. Dit zou interpretatieverschillen moeten minimaliseren, wat de betrouwbaarheid van dit onderzoek ten goede komt. Daarnaast is de betrouwbaarheidsformule van Voss (2002) toegepast.

Validiteit is de mate waarin de onderzoeksresultaten het bestudeerde accuraat weergeven (Collis & Hussey, 2009). Ofwel is de onderzoeker hetgeen aan het meten, dat hij wil weten. Sociaal kapitaal en de mogelijke invloed van jobrotatie hierop is glibberige materie. In een dergelijk geval geven Brymkann & Bell (2007) aan dat de meetbaarheid van de variabelen (de constructvaliditeit) van belang is. De meetbaarheid van de variabelen en

deelvariabelen is tot stand gekomen met behulp van de conversietabel, waarin theoretische termen zijn vertaald naar praktische verwoordingen. Hierdoor werden de uit de theorie gededuceerde relaties geoperationaliseerd, waardoor zij volgens Brymann & Bell (2007) door middel van interviews onderzoekbaar werden. Door deze stap is de validiteit van dit onderzoek geborgd.

Generaliseerbaarheid is de mate waarin de onderzoeksresultaten breder getrokken kunnen worden naar andere cases of andere onderzoeksomgevingen (Collis & Hussey, 2009). Het doel van dit onderzoek is dat de resultaten, die hieruit voortkomen informatie geven over vergelijkbare situaties, waardoor het van grotere waarde is. Volgens Collis en Hussey (2009) is dit mogelijk wanneer de onderzoeker een breed en diep begrip heeft van de activiteiten en het gedrag dat hij bestudeerd heeft. Het begrip in dit onderzoek is tot stand gekomen door het intensief bestuderen van eerder onderzoek en het intensief werken met de cases en de daaruit voortkomende data. Door de bewuste selectiecriteria op te stellen voor de cases en de cases zo te kiezen dat alle variabelen werden afgedekt, werd de representativiteit van dit onderzoek vergroot. Door bovenstaande methodologische keuzes heb ik ervoor willen zorgen dat de resultaten van dit onderzoek betrouwbaar, valide en generaliseerbaar zijn.

5. RESULTATEN

In figuur 5 is een tabel opgenomen waarin de respondenten per onderzoeksgroep zijn gerangschikt. Per kolom is aangegeven of zij de constructen van de proposities wel of niet ondersteunden of dat zij er geen uitspraak over hebben gedaan. De opvallende verschillen tussen groepen respondenten worden naar voren gehaald, waarna per propositie de resultaten worden besproken, die worden geïllustreerd aan de hand van citaten. De uitgebreide beschrijvingen van de respondenten en hetgeen zij hebben aangegeven tijdens de interviews staat in Bijlage 4.

Antwoorden respondenten														
Divisies	Rotatiefrequentie			Arbeidservaring			Rotatierichting				Taaksoort			
Naam respondent	1A	1B	1C	1A	1B	1C	3.1A	3.1B	3.2A	3.2B	4.1A	4.1B	4.2A	4.2B
M&S 1	1	1	1	1	1	x	1	x	1	1	1	1	1	x
M&S 2	1	x	x	1	0	x	1	x	x	x	1	x	1	x
M&S 3	1	1	0	1	1	1	1	x	x	x	x	x	x	x
M&S 4	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	x
M&S 5	1	0	x	1	0	1	x	x	x	x	1	0	1	x
M&S 6	1	1	x	1	0	x	1	x	x	x	1	x	1	1
Subtotaal M&S	6	4	2	6	3	3	5	0	2	2	5	1	5	1
R&D 1	1	x	0	1	1	1	1	x	x	x	1	x	x	x
R&D 2	1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	1	x	1	x
R&D 3	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
R&D 4	1	x	0	1	1	1	1	x	x	x	1	1	1	0
R&D 5	x	x	x	1	1	1	x	x	x	x	1	0	1	1
R&D 6	1	0	x	1	1	1	x	x	1	0	1	0	1	1
Subtotaal R&D	5	1	0	5	5	5	3	1	2	1	6	1	5	3
Supply 1	1	x	0	1	1	1	0	x	1	0	1	x	x	x
Supply 2	1	1	x	1	1	1	x	x	x	x	1	0	1	1
Supply 3	1	1	0	1	1	1	1	x	x	x	1	1	1	x
Supply 4	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	x	x	x
Supply 5	1	1	x	1	1	1	1	0	1	1	1	0	x	1
Supply 6	1	x	0	1	1	1	x	x	x	x	1	0	1	0
Subtotaal Supply	6	4	0	6	6	6	3	1	3	2	6	1	3	2
Totaal 3 divisies	17	9	2	17	14	14	11	2	7	5	17	3	13	6

Overstappers	Rotatiefrequentie			Arbeidservaring			Rotatierichting				Taaksoort			
tussen divisies	1A	1B	1C	1A	1B	1C	3.1A	3.1B	3.2A	3.2B	4.1A	4.1B	4.2A	4.2B
Overstapper 1	1	0	x	1	1	x	0	x	1	x	1	x	1	0
Overstapper 2	1	1	0	1	1	1	1	0	1	x	1	1	x	0
Overstapper 3	1	1	0	1	1	1	1	x	1	x	1	1	1	0
Overstapper 4	1	x	0	1	1	1	1	x	x	x	1	x	0	1
Overstapper 5	1	1	0	1	1	1	1	x	x	0	1	x	1	x
Overstapper 6	1	x	0	x	x	1	1	x	x	x	1	x	x	0
Overstapper 7	1	1	x	x	0	x	1	0	x	1	x	1	1	0
Subtotaal	7	4	0	5	5	5	6	0	3	1	6	3	4	1

Eindtotaal	24	13	2	22	19	19	17	2	10	6	23	6	17	7
Bekrachtiging/N	24/24	13/15	2/15	22/22	19/23	19/19	17/19	2/6	10/10	6/9	23/23	6/14	17/18	7/14

Veklaring symbolen:
1 = respondent bevestigt propositie
0 = respondent ontkracht propositie
x = geen of neutrale uitspraak

Figuur 5. Overzicht van antwoorden respondenten per onderzoeksgroep

Afwijkingen tussen de drie divisies zijn aanwezig bij vier deelproposities. De respondenten van de divisie R&D wijken tweemaal af van de andere twee divisies. Dit betreft tweemaal een relatie tussen een kenmerk van jobrotatie en de opbouw van relationeel sociaal kapitaal. Zij geven geen steun aan de stelling dat er een negatieve relatie bestaat tussen rotatiefrequentie en relationeel sociaal kapitaal. Daarnaast bestaat er volgens hen wel een positieve relatie tussen een horizontale rotatie en het relationeel sociaal kapitaal van een actor.

De respondenten van de divisie M&S steunen als enige deelpropositie 1C die stelt dat er geen relatie bestaat tussen de rotatiefrequentie en de opbouw van cognitief sociaal kapitaal. Daarnaast steunen zij als enige divisie niet de stelling dat arbeidservaring positief gerelateerd is aan de opbouw van relationeel sociaal kapitaal van een actor.

Verschillen tussen de respondenten van de drie divisies en de respondenten die tussen twee divisies roteerden komen voor bij drie deelproposities, te weten 3.2.B, 4.1.B en 4.2.B. Bij 3.2.B. liggen de resultaten echter dichtbij elkaar. Groter is het verschil bij de twee andere deelproposities. De overstappers steunden deelpropositie 4.1.B unaniem, waarin staat dat er een positieve relatie bestaat tussen een generalistische taak en het opbouwen van vertrouwen. Een meerderheid van de respondenten van de divisies gaf geen steun voor deze deelpropositie. Wat betreft deelpropositie 4.2.B. schaart de meerderheid van de respondenten van de drie divisies zich achter de positieve relatie tussen een specialistische taak en het cognitief sociaal kapitaal van een actor, terwijl een ruime meerderheid van de Overstappers zich hier niet in kon vinden.

5.1. Hogere rotatiefrequentie leidt tot opbouw sociaal kapitaal

Er is unanieme steun gevonden voor de positieve relatie tussen de rotatiefrequentie en het structureel sociaal kapitaal van een actor. In het algemeen gaven respondenten aan dat door het roteren van afdeling naar afdeling zij meer en meer collega's leren kennen, waardoor hun netwerk uitbreidt. Respondent M&S 3: "Omdat ik zoveel stappen heb gemaakt, heb ik dat uitgebreid." De respondenten die tussen divisies roteerden verklaarden dat dit effect enorm werd versterkt toen zij een functie bij een andere divisie gingen bekleden. Overstapper 5: "Sinds drie jaar in dagdienst is dat een heel stuk groter geworden, echt een stuk groter, dat is niet aan te geven in welke verhouding, maar dat is gewoon gigantisch. Alle jaren dat ik in de fabriek heb gewerkt, wegen nog niet op tegen die stap."

Daarnaast verwoordden respondenten het effect op de diversiteit van hun relaties. Respondent M&S 3: "De diversiteit aan functies zorgt voor diversiteit in de contacten." Respondent R&D 3 gaf aan: "De diversiteit is toegenomen, dat komt omdat ik verschillende functies heb gedaan." Bij iedere nieuwe functie hadden zij met andere mensen en met andere afdelingen te maken, waardoor de diversiteit in hun relaties toenam. Overstapper 7 gaf aan dat het effect sterker was toen hij tussen twee divisies roteerde: "Ik denk dat door het echt wisselen van omgeving heb je wel echt een breder scala aan mensen wat je kent, je kent mensen van sales, finance, tot operations."

Bovendien gaven de respondenten aan dat zij een centralere plaats innamen als zij meerdere malen roteerden. M&S 4 zei hierover: “Ik ben meer naar het midden gegaan, dat komt door de functiewisseling.” Een respondent die meer dan vijf maal roteerde is respondent Supply 1, hij merkte op: “Omdat je meer mensen kent, wordt je een soort knooppunt.” De redenering die de respondenten geven is dat doordat zij meerdere malen roteren, zij meerdere mensen op meerdere plaatsen in de organisatie kennen, waardoor zij zelf meer lijntjes in het netwerk creëren en meer naar het centrum van het netwerk komen. R&D 6: “Ik ben van buiten gegroeid naar binnen, omdat ik steeds meer mensen ken.” Ook respondenten die tussen divisies roteerden ondersteunen dit, echter voor hen geldt vaak dat zij zich in twee netwerken begeven, omdat de netwerken van de drie divisies zelfstandig zijn. Overstapper 2: “Ik word regelmatig als makelaar gebruikt, allebei de kanten op. Sales en Supply zijn twee aparte netwerken.” Overstapper 6: “Eigenlijk wordt er stiekem wel gebruik van gemaakt dat ik aan beide kanten mensen ken. Ook mensen die weten, jij kent vast wel mensen die daar en daar mee werken.” Dit maakt van hen een knooppunt in het grotere Fresitanetwerk, waardoor zij een centralere plaats innemen.

De conclusie voor deel A van propositie 1, gebaseerd op de onderzoeksresultaten, is dat er volgens alle respondenten een positief verband bestaat tussen de rotatiefrequentie en het structureel sociaal kapitaal van een actor. Propositie 1.A. wordt daarom gehandhaafd.

Wat betreft deel B van propositie 1, vertelden respondenten allereerst, met grote meerderheid, dat er een positief verband bestaat tussen de rotatiefrequentie en het aantal zwakke relaties. Wat zij aangaven was dat het feit dat zij meerdere malen roteerden ervoor zorgde dat zij meer relaties opdeden. Zij hebben beperkte tijd en konden daarom niet met al hun connecties een even sterke relatie onderhouden. Dat zorgde ervoor dat zij meer en meer zwakke relaties kregen. Met name relaties opgedaan in eerdere functies verzwakken of verwaterden, zoals de respondenten het zelf verwoordden. Respondent Supply 3 omschreef dit helder: “Je populatie wordt meer en meer, je kunt niet met iedereen een relatie houden, dus word je selectiever.” Ook R&D 6, die meer dan vijf keer roteerde, onderkende het effect: “Het waren eerst 75% sterke en 25% zwakke en nu is dat andersom.” M&S 3 gaf aan: “Op een gegeven moment verwateren contacten, alleen mensen die ik voor mijn functie nodig heb, daar houd ik veel contact mee.” Ook respondenten die tussen divisies roteerden bevestigden dit. Overstapper 7: “Misschien is het 80/20, dat je 20% actief gebruikt en 80% minder, dat je soms denkt, hè, nu heb ik het nodig, moet ik daar weer eens contact mee leggen, het even aanhalen.” Voor deze overstappers is het effect groter, omdat zij enerzijds meer relaties

hebben en anderzijds omdat zij in een andere divisie letterlijk meer afstand tot hun oude relaties hebben, waardoor deze zwakker worden.

Met betrekking tot de opbouw van vertrouwen zijn respondenten wat meer verdeeld en is er geen meerderheid te vinden die aangeeft dat de rotatiefrequentie negatief is gerelateerd aan de opbouw van vertrouwen. Supply 5: “Stel dat er bij mij op de afdeling iemand komt die er maar een half jaar zit en die is dan weer weg, die kun je niet volgen.” Waarmee hij aangaf dat het voor hem niet mogelijk is om een vertrouwensband op te bouwen. Overstapper 6 gaf aan dat het vertrouwen na iedere rotatie opnieuw moet worden opgebouwd: “De start was heel moeilijk, je moet dat echt opbouwen, mensen willen iets van je zien, voordat ze je vertrouwen.” Overstapper 5 vertelde juist dat de verschillende stappen hem helpen mensenkennis opbouwen, waardoor het opbouwen van vertrouwen hem gemakkelijker afgaat: “Omdat je meer collega’s leert kennen, leer je ook meer verschillende karakters kennen en daarom weet ik bijvoorbeeld bij die persoon, daar moet ik net iets anders mee omgaan dan met een andere.” Ook Overstapper 7 gaf aan dat het roteren helpt bij het leren opbouwen van vertrouwen: “Doordat je gewend bent te wisselen, ben je ook gewend iets op te bouwen.”

De negatief veronderstelde relatie tussen de rotatiefrequentie en het relationeel sociaal kapitaal wordt voor wat betreft de sterke relaties ondersteund door de respondenten. Wat betreft de opbouw van vertrouwen is er niet voldoende ondersteuning. Daarom splits ik deelpropositie 1B in twee nieuwe proposities:

Propositie 1.B.1; De rotatiefrequentie van een actor is negatief gerelateerd aan het hebben van sterke relaties.

Propositie 1.B.2; De rotatiefrequentie is negatief gerelateerd aan het opbouwen van vertrouwen door een actor.

De nieuwe propositie 1.B.1. wordt gehandhaafd, nieuwe propositie 1.B.2. wordt verworpen.

Propositie 1C veronderstelt een negatieve relatie tussen de rotatiefrequentie en het cognitief sociaal kapitaal van een actor. Alleen twee respondenten van de divisie M&S ondersteunden deze propositie. Anderen gaven echter aan dat men juist door het vele roteren de algemene bedrijfstaal goed spreekt, wat het gemakkelijk maakt om op iedere nieuwe werkplek te kunnen integreren en meespreken. Respondent Supply 4 verwoordde het als volgt: “De taal is overal hetzelfde en die spreek je omdat je verschillende functies hebt gedaan goed.” Overstapper 5: “Het feit dat ik zo vaak gewisseld ben is wel een heel groot voordeel

wat betreft taal en termen, dat heeft er mijns inziens zeker aan bijgedragen om makkelijker te communiceren.”

Daarnaast heeft de rotatiefrequentie een positieve relatie met het totstandkomen van een gedeelde visie. R&D 3: “Ik heb echt ervaren in welke positie marketeers zitten, dat heeft voor mij wel het besef geleverd met welke punten zij kunnen zitten en waarmee wij ze kunnen helpen.” M&S 3: “Je hebt meer mensenkennis als je met zoveel mensen hebt gewerkt.” Volgens Overstapper 7 dragen meerdere rotaties bij aan een bredere blik: “Ik denk doordat je verschillende stappen maakt, dat die arbeidservaring exponentieel is, dat je daardoor qua breedte gedachte meer in de breedte kunt inleven.”

Met betrekking tot culturele nabijheid zei Overstapper 4: “Hoe langer je met andere afdelingen of andere culturen samenwerkt, hoe meer je daar ook op ingespeeld raakt, dan kun je ook al bij voorbaat rekening houden met wat voor hun belangrijk is.” Met name respondenten die tussen divisies roteerden geven aan dat zij gemakkelijk overstappen van de ene in de andere cultuur. Overstapper 2: “Ik denk dat ik me gemakkelijk kan aanpassen, ik ben een kameleon.”

De conclusie voor propositie 1C aan de hand van het empirisch onderzoek is dat, in tegenstelling tot wat uit de literatuur naar voren komt, er geen negatieve relatie is tussen de rotatiefrequentie en het cognitief sociaal kapitaal van een actor. Het omgekeerde is waar volgens de respondenten. Wanneer zij meer roteren, leren zij meer talen, maken zij kennis met meerdere visies en culturen, wat hen in staat stelt sneller te integreren binnen een nieuwe afdeling. Dit effect is sterker wanneer iemand tussen twee divisies roteert. Hiermee wordt propositie 1C verworpen.

De eindconclusie voor propositie 1 is dat deel A wordt gehandhaafd, deelpropositie 1B1 wordt gehandhaafd, 1B2 verworpen en dat deelpropositie 1C wordt verworpen.

5.2. Arbeidservaring draagt bij aan sociaal kapitaal

Alle respondenten bevestigden de positieve relatie tussen arbeidservaring en structureel sociaal kapitaal. Zij gaven aan dat het de eerste periode bij Fresita lastig was. Enerzijds omdat zij nog weinig mensen kenden en daardoor weinig toegang hadden tot kennis. Anderzijds zorgde meer ervaring ervoor dat iemand zich meer op zijn gemak voelde binnen een organisatie en daarom gemakkelijker op anderen afstapte. Tot slot zorgde meer ervaring voor meer zelfvertrouwen, waardoor het aangaan van relaties makkelijker ging. Respondent M&S 5 met minder dan vijf jaar werkervaring zei: “En zo heb ik na een paar jaar wel een netwerk dat ik voor elke vraag direct een persoon heb en veel minder via via moet

regelen, dat is gegroeid door de tijd.” R&D 1, een respondent met dertig jaar werkervaring gaf aan: “Door mijn ervaring is het gemakkelijker geworden om relaties aan te gaan, om mensen aan te schieten, niet meer bang te zijn.” Een overstap tussen divisies maakt dit niet anders. Overstapper 5, die meer dan dertig jaar werkervaring heeft: “Je bouwt ze zeker gemakkelijk op, als ik met de persoon in contact kom en ik kan er al over meepraten en de persoon merkt hij weet in ieder geval waar hij het over heeft, dan zal hij eerder geneigd zijn om er met je over in discussie te gaan.”

Meer arbeidservaring zorgt volgens de respondenten ook voor diversere relaties. In het begin van hun carrière starten de respondenten bij het vormen van hun netwerk bij hun directe collega's, waardoor de diversiteit klein is. Supply 2: “Je bent geneigd om te blijven binnen je eigen team.” M&S 4 bevestigde dit: “Bij Fresita werk ik pas een jaar, dus dan ga ik nu pas kijken wat er zit, eerst was ik veel meer bezig met mijn eigen kringetje om me heen, met mijn directe collega's.” Naar mate men langer werkt komt men met meer afdelingen in aanraking en neemt de diversiteit toe. R&D 6, die ruim twintig jaar werkervaring heeft: “Als je er 28 jaar rondloopt en bij alle divisies, dan ken je wel veel verschillende mensen.”

De centraliteit van de respondenten in het netwerk neemt toe door ervaring. Supply 3 “Door kennis en ervaring zie je dat je steeds meer naar het midden komt.” De respondenten leggen hierbij een verband tussen ervaring en kennis. Omdat zij meer ervaring hebben, bezitten zij meer kennis, wat ervoor zorgt dat collega's naar hen toekomen. Hierdoor nemen zij een centralere plaats in het netwerk in. R&D 1, die dertig jaar ervaring heeft: “Meer mensen zoeken me op, van heb je daar of daar een oplossing voor? Elke afdeling kent mij wel denk ik.” Dit geldt ook voor respondenten die tussen divisies roteerden. Overstapper 2: “Omdat collega's op de afdeling ook weten wat mijn kennis en ervaring is in de fabriek, krijg ik van hun ook regelmatig vragen of ik dit even wil checken.” Omdat zij toegang hebben tot meer mensen, gezien hun brede ervaring, nemen zij een centralere plaats in.

De conclusie voor deelpropositie 2A is dat er volgens de respondenten een positief verband is tussen arbeidservaring en structureel sociaal kapitaal van een actor. Daarom handhaaf ik propositie 2A.

Propositie 2B veronderstelt een positieve relatie tussen arbeidservaring en het relationeel sociaal kapitaal van een actor. Een meerderheid van de respondenten steunde dit. Wat zij vertelden is dat het voor hen, dankzij hun ervaring, gemakkelijker is geworden om sterke relaties op te bouwen. R&D 3: “Ervaring, als je naar de technische club kijkt, dan word je meer als volwaardig gezien.” Supply 6 gaf aan dat het gaat om het opbouwen van de

relatie: “Ik heb veel meer een band met mensen die er echt langer zijn, omdat je die kent en zij veel kennis hebben.” Ook Overstapper 5 vertelde dat: “Ervaring heeft het effect dat je sterkere relaties hebt, want dan weten jouw collega’s ook in de tussentijd hoe dat jij bent en daardoor zullen ze je ook wel gemakkelijker bellen of mailen of wat dan ook, dat heb je opgebouwd door de jaren heen.” Respondent M&S 4 benoemde het effect van tijd: “Ik heb nu meer sterkere relaties, de tijd stelt je in staat om meer contact aan te gaan met mensen, zo kom je erachter of er een sterke band van te maken is.” De respondenten die de propositie bevestigden gaven hiermee aan dat ervaring weliswaar leidt tot sterkere relaties, maar zij bevestigden niet dat dit komt omdat zij ervaring hebben opgedaan met het opbouwen van relaties. In hun argumentatie leggen zij de reden buiten zichzelf, bij de ander. Je kunt zien of de ander een goede partij is om een sterke relatie mee op te bouwen of dat de ander weet hoe jij bent, waardoor de relatie sterker kan worden. De respondenten gaven ook aan dat meer ervaring ertoe leidt dat men meer relaties heeft, wat er voor zorgt dat men meer en meer zwakke relaties krijgt.

Het effect van arbeidservaring op de opbouw van vertrouwen is eveneens positief. R&D 1: “Door de jaren heen is het absoluut gemakkelijker geworden om vertrouwen op te bouwen.” Supply 1 ondersteunde dit: “Ik heb geleerd dat je het moet opbouwen en dat het wederzijds moet zijn en je het zo kunt verknallen.” Ook Overstapper 2 geeft aan dat ervaring een positief effect heeft: “Ik bouw vertrouwen nu gemakkelijker op, door ervaring, training.” M&S 4: “Ik merk dat het vertrouwen in mij is toegenomen, op vakinhoudelijk gebied, dat komt door de tijd.” Enkele respondenten van de divisie M&S zijn het hier niet mee eens en vinden dat ervaring helpt, maar tot een bepaald punt, dan volgt een stabiele fase en draagt nog meer ervaring niet bij aan het gemakkelijker opbouwen van vertrouwen. M&S 2: “Het groeit niet verder, de eerste twee maanden is het gegroeid en daarna is dat stabiel gebleven.” Daarnaast gaf M&S 3 aan: “Ik denk niet dat ik eerst goed van vertrouwen was en dat ik daar nu kritischer in ben, het is niet toe- of afgenomen.”

De conclusie voor deelpropositie 2B is dat de respondenten steun geven aan de positieve relatie van arbeidservaring en de hoeveelheid sterke relaties en de opbouw van vertrouwen. Hierdoor handhaaf ik deelpropositie 2B.

Ten derde propositie 2C waarin wordt gesteld dat de relatie tussen arbeidservaring en het cognitief sociaal kapitaal van een actor positief is. Dit werd unaniem gesteund door de respondenten. Interne arbeidservaring draagt er volgens hen toe bij dat actoren tot meer gedeelde taal komen. Diverse respondenten vertelden dat zij in het begin werden overvallen

door de grote hoeveelheid jargon die hen overspoelde. M&S 5: “Er is jargon, veel afkortingen, in het begin ken je er geen, maar je went er vrij snel aan en je gaat er ook aan meedoen. Je spreekt gewoon de taal van de omgeving, net als met een accent wat je je aanleert als je ergens woont.” Het kost hen tijd om dit onder de knie te krijgen. Daarnaast zorgt arbeidservaring ervoor dat je je de algemene Fresitataal helemaal eigen maakt. Deze taal kun je in iedere functie en op iedere afdeling en divisie spreken. R&D 5: “Als je ervaring hebt opgedaan dan zeg je, hè, dit lijkt eigenlijk op wat we al eerder gedaan hebben, dus je gaat patronen in taal en termen zien.” Supply 1, die meer dan twintig jaar arbeidservaring heeft, zei: “Ervaring helpt, omdat je dan aan een half woord genoeg hebt, je spreekt de taal.” Voor de respondenten die overstapten tussen divisies is dat niet anders. Overstapper 5, die meer dan dertig jaar ervaring heeft: “Als je ervaring of de kennis niet hebt over bepaalde uitspraken en je zit in een discussie in een meeting of zo en er worden afkortingen en namen gebruikt, dan kun je het mijns inziens helemaal niet volgen, dus met andere woorden, die kennis en ervaring heeft zeker ook zijn voordelen.”

Meer arbeidservaring draagt volgens de respondenten ook bij aan het hebben van een gedeelde visie. Supply 5, met tien jaar ervaring: “Inleven, ja, dat leer je wel, dat is ervaring door de loop der jaren.” De respondenten hebben door de jaren heen ervaring opgedaan met het omgaan met mensen van andere afdelingen. Hierdoor kunnen zij zich gemakkelijker verplaatsen in de visie van anderen. “Hoe langer je met andere afdelingen of andere culturen samenwerkt, hoe meer je daar ook op ingespeeld raakt, dan kun je ook al bij voorbaat rekening houden met wat voor hun belangrijk is.” Aldus R&D 4. Het helpt respondenten bij hun werk, omdat zij weten wat voor anderen van belang is. M&S 3: “Ik denk dat ik nu beter in de gaten heb hoe ik mensen bespeel, hoe je mensen meekrijgt, dan zeven jaar geleden.” Volgens overstapper 7 werkt het als volgt: “Ik denk doordat je verschillende stappen maakt, dat die arbeidservaring exponentieel is, dat je daardoor qua breedtegedachte je meer in de breedte kunt inleven.” Overstapper 4: “De ervaring die ik heb opgedaan bij R&D zorgt ervoor dat ik me makkelijker kan inleven in productie en dat ik anders tegen dingen aankijk.”

Meer ervaring leidt ertoe dat respondenten weten dat zij zich moeten aanpassen aan de cultuur en dat dit andersom niet zal gebeuren. Supply 3: “Als je zo'n dertien jaar dit werkt doet, dan ken je de verschillen en dan zal ik me aanpassen.” Supply 4: “Ervaring bouw je op en dan groeit het niet meer, maar dan kun je snel schakelen naar subcultuurtjes.” Datzelfde geldt voor respondenten die tussen divisies roteerden. Overstapper 6: “In het begin loop je tegen een aantal zaken aan, maar op een gegeven moment heb je ook een sense waar iedereen

mee bezig is, belangrijke mensen die je aan moet haken en dingen die je doet of je daarmee goed bezig bent.”

Met betrekking tot deeloppositie 2C kan ik concluderen dat de respondenten steun geven aan de stelling dat er een positief verband bestaat tussen arbeidservaring en het cognitief sociaal kapitaal van een actor. Deze propositie wordt daarom gehandhaafd.

De eindconclusie voor propositie 2 is dat een zeer ruime meerderheid van de respondenten onderkent dat er een positieve relatie bestaat tussen arbeidservaring en het sociaal kapitaal van een actor in zijn geheel. Daarom kan ik propositie 2 in zijn geheel handhaven.

5.3. Beperkt effect rotatierichting op sociaal kapitaal

Propositie 3.1.A geeft aan dat er een positieve relatie is tussen een horizontale rotatie en de hoeveelheid en diversiteit aan relaties van een actor. Een ruime meerderheid van de respondenten steunde deze stelling. Respondenten verklaarden dat dit komt omdat zij in een nieuwe afdeling of omgeving terecht komen, waardoor ze automatisch met nieuwe mensen te maken hebben en daarmee nieuwe relaties opbouwen. Supply 3: “Je krijgt meteen een andere club, dan krijg je meer relaties, dat breidt zich automatisch uit.” M&S 3 sloot hierbij aan: “Een nieuwe functie, een nieuw vakgebied, waar je weer mensen leert kennen, maar mensen uit je oude vakgebied ken je ook nog.” Weliswaar breidt het aantal relaties ook uit als iemand een promotiestap maakt, maar dat effect is veel kleiner aldus Supply 4: “Dus die promoties brachten niet de veranderingen, het zat veel meer in de zijstappen naar andere divisies.” Supply 5 bevestigde dit: “Als ik promoveer naar de functie van mijn manager verandert er niet zoveel, want de relaties die hij heeft, ken ik nu ook.” Overstapper 5 gaf aan dat een promotie niet leidt tot meer relaties: “Als je promoveert zal het niet drastisch veranderen.” Voor hem kwam die drastische verandering wel door zijn horizontale stap van de ene divisie naar de andere: “Sinds ik naar dagdienst ben gestapt is het gigantisch toegenomen, veel meer dan de stappen in de ploeg.” Hiermee beschreef hij dat horizontale stappen binnen een divisie voor meer relaties zorgen dan promoties, maar dat een horizontale stap naar een andere divisie ertoe leidt dat het aantal relaties nog meer toeneemt.

Voor wat betreft de diversiteit van zijn netwerk zei Supply 4: “Die twee stappen naar compleet andere afdelingen; de diversiteit van je netwerk is ineens veel uitgebreider.” Supply 1 kon zich hier niet in vinden. Hij is juist van mening dat een promotiestap naar het plantteam maakt dat iemand een grotere diversiteit aan relaties krijgt: “Een stap naar boven, hoger in de piramide, het plantteam, plotseling heb je meer functies waar je naast zit, zeker als je ook

internationale contacten hebt.” Hier was M&S 1 het mee eens: “Gaandeweg de verantwoordelijkheid groter werd, werd het netwerk veelzijdiger, dat expandeerde.” Overstapper 5 betoogde echter dat een horizontale rotatie tussen twee divisies het grootste effect op diversiteit heeft: “In dagdienst heb je ook nog eens een keer de hele fabriek, die had je al, maar heb je nog, plus nog in dagdienst best nog heel veel verschillende afdelingen, maar ook contacten in Engeland of in Duitsland of in Dubai, dat is totaal iets anders. Dat is echt een levensgroot verschil.” R&D 3 kon zich hierin vinden: “Als je promoveert dan groeit je netwerk. En als je een horizontale stap maakt, dan groeit je netwerk ook, ik denk harder, maar dan moet je wel echt op een andere afdeling zitten.” De twee respondenten die aangaven dat een promotie een positief effect heeft op diversiteit, beargumenteerden dat dit komt omdat hun scope, hun verantwoordelijkheid groter wordt en dat daarmee de diversiteit toeneemt. De meerderheid van de respondenten vond echter dat een horizontale stap, waarbij men naar een nieuwe afdeling of andere divisie gaat, meer bijdraagt aan de diversiteit.

De conclusie voor deelpropositie 3.1.A is dat een ruime meerderheid de positieve relatie tussen een horizontale rotatiestap en de hoeveelheid en diversiteit van de relaties van een actor ondersteunde. Daarom handhaaf ik deelpropositie 3.1.A.

Propositie 3.1.B stelde dat een horizontale rotatie positief is gerelateerd aan het relationeel sociaal kapitaal van een actor. Deze propositie is door de meerderheid van de respondenten niet ondersteund. R&D 3: “Als je hogerop komt, dan heb je meer zwakke relaties denk ik. Bij mij zou mijn technische kern hetzelfde blijven, maar mijn zwakke relaties zullen groeien.” M&S 5 bevestigde dit: “Als ik promoveer, dan blijft mijn netwerk achter, je sterke relaties blijf je onderhouden, maar verder uit het oog uit het hart, zo werkt dat nou eenmaal.” Overstapper 5 was van mening dat een horizontale stap leidt tot meer sterke relaties: “Een zijstap zorgt ervoor dat mensen die eerst op afstand stonden daar zit je nu dichterbij, die worden sterker.” Uit de literatuur blijkt dat een actor die horizontaal roteert het vertrouwen van zijn collega’s wil winnen, omdat hij hen nodig heeft om zijn werk te doen. Hiermee zijn de respondenten het niet eens. Supply 4: “Je komt in een totaal ander netwerk van mensen, je weet niet in hoeverre je kunt bouwen op hun integriteit en het vertrouwen dat zij in jou hebben, dat moet je helemaal opnieuw gaan bouwen.” R&D 1: “Dat moet allemaal groeien en zeker met een groepje nieuwe mensen, je moet je plekje daarin vinden.” Een respondent van de divisie M&S gaven wel steun. M&S : “Als je meer verantwoordelijkheid krijgt, zie je pas dat je eigen agenda niet belangrijk is, dan ga je anders kijken naar wat ervoor nodig is om vertrouwen te bouwen.”

De conclusie voor wat betreft deelpropositie 3.1.B is dat een meerderheid van de respondenten geen steun geeft. Zij kunnen zich niet vinden in de stelling dat een horizontale rotatiestap een positieve relatie heeft met het relationeel sociaal kapitaal van een actor. Daarom verwerp ik deze deelpropositie.

Een promotie is volgens propositie 3.2.A. positief gerelateerd aan de centraliteit van de positie van een actor in het netwerk. De respondenten steunden deze propositie unaniem. R&D 3: “Door te promoveren kwam ik meer naar het midden, omdat ik dan ook met de managers van mijn voormalige peers te maken kreeg.” Door een promotie komen respondenten dichterbij de buurt van centrale spelers in het netwerk, wat maakt dat zij ook een centralere plaats in het netwerk innemen. Dit wordt volgens sommigen ook van medewerkers verwacht. Supply 5: “Van iemand die een zone hoger werkt dan ik, wordt ook verwacht dat hij meer naar het midden komt, dat hij niet op een eilandje blijft.” Een derde effect wordt veroorzaakt doordat de zwaarte van de functie toeneemt en daarmee de positie die een respondent inneemt in het netwerk. M&S 4: “Je relevantie qua klantenpakket verandert, dus dan komt er ineens een directeur op je vingers kijken, je hebt een andere rol in meetings, je stem wordt belangrijker. Je status en je zone worden anders en daardoor komen de verhoudingen anders te liggen.” Een promotiestap naar een zwaardere functie vereist dat een actor zich anders gedraagt. Het zorgt er eveneens voor dan anderen hem anders benaderen en maakt dat hij dichterbij centralere spelers komt.

De conclusie voor deelpropositie 3.2.A. is dat zijn door alle respondenten wordt gesteund. Daarom wordt zij gehandhaafd.

Propositie 3.2.B. veronderstelt een positief verband tussen een promotiestap en het cognitief sociaal kapitaal van een actor. Deze propositie wordt zeer matig gesteund door de respondenten. De respondenten van de divisies M&S en Supply geven in het algemeen meer steun dan de respondenten van de twee andere onderzoeksgroepen. Een ruime meerderheid van de respondenten van alle vier de groepen kan zich vinden in de relatie tussen een promotiestap en de gedeelde taal. Allereerst komt dit omdat de groep waarbinnen een respondent acteert homogener wordt. Supply 5: “Als je hoger komt en dichterbij het plantteam, dan krijg je meer met elkaar te maken en ga je meer dezelfde taal spreken.” R&D 3 beaamde dit: “Als je hogerop komt, krijg je meer met senior management te maken en dan moet je een andere taal spreken, dat wordt wel makkelijker.” Respondenten passen aan de andere kant hun taal aan op het hogere niveau waarop ze gaan functioneren. M&S 4: “Door

mijn nieuwe functie ben ik wat meer senior gaan spreken, van tevoren wilde ik het ook wel zeggen, maar dan hield ik me nog even in. Ik had het gevoel, ik kan nu wat meer zeggen.”

De relatie tussen een promotiestap en een gedeelde visie is minder sterk. M&S 3: “Het promoveren helpt wel dat je steeds weer in een nieuw team komt en dat je steeds aan nieuwe mensen hebt moeten wennen.” Dit lijkt echter meer het effect van een stap maken, dan van een promotie want M&S 3 zei ook: “Het zit meer in het stappen maken dan in het promoveren.” Sommige respondenten gaven aan dat het vermogen om zich in te leven in een andere afdeling een vereiste is om te kunnen promoveren. R&D 3: “Ik denk dat het noodzakelijk is om je in te leven in anderen om te promoveren.” Er is geen verschil tussen respondenten die binnen hun divisie roteerden of respondenten die tussen twee divisies roteerden. Een gedeelde visie wordt volgens de respondenten sneller opgebouwd wanneer een actor rotatiestappen maakt, het maakt hierbij geen verschil of dit promotiestappen of horizontale stappen zijn. Andersom kan het zich gemakkelijk kunnen inleven in de visie van een andere afdeling volgens hen wel een vereiste zijn om te promoveren.

Volgens de literatuur komt een actor die promoveert in een cultuur terecht waar hij al mee bekend is, terwijl een actor die een horizontale stap maakt in een nieuwe afdeling en nieuwe cultuur terechtkomt, die hij zich eigen zal moeten maken. De respondenten zijn verdeeld. M&S 1, die meerdere malen promoveerde vertelde: “Als je eindverantwoordelijke bent, dan heb je ook meer invloed op de cultuur, dan bepaal jij mede de cultuur.” Supply 1, die zowel promoveerde als horizontale stappen maakte zei: “Hoe hoger je komt, hoe moeilijker het wordt, omdat je dan minder peers hebt, je vervangt vaak één op één iemand en is die weg, dan moet je je eigen ideeën hebben.” Waar de één stelt dat een hogere, eindverantwoordelijke positie iemand in staat stelt om zelf de cultuur te bepalen, stelt de ander dat juist die toppositie ervoor zorgt dat hij er alleen voorstaat en dat dit het aanpassen aan de cultuur juist moeilijker maakt.

Voor deelpropositie 3.2.B. geldt dat er steun is voor wat betreft de gedeelde taal, maar dat er te weinig steun is voor de gedeelde visie en de culturele nabijheid. Daarom splits ik deze deelpropositie verder op in twee nieuwe proposities.

Propositie 3.2.B.1.: Een promotiestap van een actor is positief gerelateerd aan het aanleren van een gedeelde taal.

Propositie 3.2.B.2.: Een promotiestap van een actor is positief gerelateerd aan het hebben van een gedeelde visie enerzijds en culturele nabijheid anderzijds.

De nieuwe propositie 3.2.B.1. wordt gehandhaafd, nieuwe propositie 3.2.B.2. wordt verworpen.

De eindconclusie voor propositie 3 is dat 3.1.A., 3.2.A. en 3.2.B.1. worden gehandhaafd en dat deelproposities 3.1.B. en 3.2.B.2. niet voldoende steun kregen van de respondenten en daarom worden verworpen.

5.4. Taaksoort wisselend van invloed op sociaal kapitaal

Een generalistische functie is volgens propositie 4.1.A. positief gerelateerd aan het structureel sociaal kapitaal van een actor. Deze stelling werd unaniem gesteund door de respondenten. Dit komt volgens hen omdat zij vanuit hun functie automatisch met veel collega's te maken hebben, omdat ze die nodig hebben om hun werk te kunnen doen. Supply 3: "Als je op een functie zit waar je met veel afdelingen te maken hebt, dan bouw je veel relaties op." Het is volgens M&S 1 zelfs nodig om te kunnen functioneren: "Ik vind dat een netwerk bij de functie hoort." Ook Overstapper 1 is van mening dat de taak bepaalt hoeveel relaties hij heeft: "Voorheen zat ik echt in een crossfunctional team, dus het is nu veel minder geworden. Nu is het meer chocolate, maar daarbinnen blijft het wel groeien, mensen die komen en gaan." Respondenten met een specialistische taak geven aan dat het uit hun taak voortkomt dat zij voor hun kennis enkel terecht kunnen bij medespecialisten. Vaak zijn er weinig specialisten, wat ertoe bijdraagt dat hun netwerk kleiner is. R&D 5: "Er is een globaal netwerk van specialisten, maar het zijn er weinig, op mijn vakgebied kan ik ze op twee handen tellen. Ik ken ze wel." Specialisten merken dat anderen vaak naar hen toe komen, om van hun kennis gebruik te maken, waardoor hun netwerk toeneemt. M&S 6: "Omdat ik specialist ben, komen mensen vaak naar mij toe." Er is geen verschil tussen respondenten die binnen een divisie roteren of zij die tussen divisies roteren.

Voor wat betreft de diversiteit zei Overstapper 1: "Diversiteit zie je wel wisselen aan de hand van de inhoud van je job." Supply 3 gaf aan: "De diversiteit is ook inherent aan een generalistische functie, je bent een spin in het web dus dat netwerk heb je nodig." R&D 4: "Generalisten die tunen overal effe in en daar houdt het weer mee op, terwijl specialisten een nauwere band hebben met elkaar en een kleiner clubje zijn." M&S 5 sprak over het vereist zijn voor de functie: "Mijn relaties heb ik nodig om mijn werk te kunnen doen, heel erg." Overstapper 3 bevestigde dit: "De diversiteit is toegenomen door mijn functie, want wij krijgen vragen die alle kanten opgaan, dus heb je ook relaties met allerlei mensen." Een aantal specialisten gaf het omgekeerde aan. R&D 6: "Het is eenzaam aan de top, weinig medespecialisten, ik heb met verschillende afdelingen te maken, maar niet veel hoor, dat is

toch vrij nauw.” Ook Supply 6 onderkende dit effect: “Ik kan voor mijn werk alleen maar overleggen met de mensen van mijn afdeling, anderen kunnen mij toch niet helpen met mijn werk.”

Daarnaast zorgt een generalistische taak er volgens alle respondenten voor dat zij een centralere plaats in het netwerk innemen. R&D 4: “Het opschuiven naar het midden zit puur in de functie, mijn projectleidersrol is vrij centraal.” Supply 3: “Ik denk dat je in deze managementfunctie redelijk in het midden zit, aan alle kanten heb je je voelsprietten zitten.” M&S 2: “Ik denk dat je als generalist, vooral door de positie waar je inzit in relatie tot andere posities in de organisatie, meer overzicht hebt over wat anderen doen.” Een respondent die van een generalistische taak naar een specialistische taak ging zag het effect op zijn positie in het netwerk. Overstapper 5: “Bij mijn vorige functie, was je verantwoordelijk voor de totale breedte en nu voor een stukje. Ik ben meer richting de rand gegaan.”

De conclusie voor deelpropositie 4.1.A is dat de positieve relatie tussen een generalistische taak en het structureel sociaal kapitaal van een actor door alle respondenten bevestigd is, waardoor zij wordt gehandhaafd.

Deelpropositie 4.1.B veronderstelt een positief verband tussen een generalistische taak en de opbouw van vertrouwen. Een minderheid van de respondenten kon zich hierin vinden. Degenen die deze stelling steunden waren vooral de Overstappers. Op basis van de literatuur heeft een generalist gezien zijn diverse takenpakket persoonsgerelateerde relaties, wat het gemakkelijker maakt om vertrouwen op te bouwen. Overstapper 3, specialist: “Als het om vertrouwen gaat denk ik nog vanuit mijn specialistenrol en vind ik het lastig op te bouwen met mensen die niets van het onderwerp afweten.” Supply 5 gaf juist het tegenovergestelde aan: “Een specialist bouwt vertrouwen op, op zijn specialisme.” Volgens R&D 5 geldt voor specialisten: “Ze geven je graag dat vertrouwen, dat betekent dat ze verder kunnen.” Een tweede R&D-specialist, R&D 3, zei juist: “Medespecialisten moeten weten, weet die persoon nou wel waar ze het over heeft, bijna een kennistest.” Bij de divisie M&S wekt een specialisme ook vertrouwen op, M&S 1: “Functioneel specialist, daarvoor geldt toch vaak, als die mensen het weten, dan kun je er echt op vertrouwen.” Hieruit concludeer ik dat het opbouwen van vertrouwen tussen generalisten en specialisten verschillend gaat dan tussen hen onderling. Generalisten hebben snel vertrouwen in specialisten, omdat ze hun kennis nodig hebben. Echter, specialisten onder elkaar zijn hier kritischer in en iemand moet zijn kennis bewijzen, voordat vertrouwen kan worden opgebouwd.

Er is niet voldoende steun gevonden voor deelpropositie 4.1.B, waardoor ik haar verwerp.

Deelpropositie 4.2.A. beslaat de positieve relatie tussen een specialistische taak en de sterke relaties van een actor. Een ruime meerderheid van de respondenten steunde deze stelling. Zij gaven aan dat specialisten met name met medespecialisten sterke relaties opbouwen, omdat zij gedeelde kennis hebben. Dat zorgt ervoor dat er direct een basis is voor de relatie. R&D 5: “Die sterke relaties, dat zijn toch wel de mensen uit het vakgebied.” R&D 3 voegde hieraan toe: “Met technologen is de relatie sterker, omdat ik makkelijker met hen een connectie maak en ik ze vaker zie. Maar de marketeers heb ik wel nodig om mijn werk te kunnen doen, dus de oppervlakkigere relaties met hen zijn wel belangrijk.” Bij de divisie M&S geldt hetzelfde, M&S 6: “Door het specialisme is het clubje sterke relaties kleiner geworden.” M&S Ook Overstapper 3, die zowel specialistische als generalistische functies vervulde, herkende dit effect: “Ik denk dat ik daar meer sterke relaties had, omdat ik meer specialistisch was.” Generalisten verwoordden het tegenovergestelde. R&D 4: “Ik heb als generalist meer zwakke relaties dan sterke, want de lengte van contacten is vaak korter, je moet meer afspreken in korte tijd.” Supply 3 beaamde dit: “Je populatie wordt groter, je kunt niet met iedereen een relatie houden, dus ben je selectief.”

Aangezien een ruime meerderheid van de respondenten steun gaf voor de stelling dat een specialistische taak een positieve relatie heeft met het opbouwen van vertrouwen door een actor, handhaaf ik deelpropositie 4.2.A.

Deelpropositie 4.2.B. geeft aan dat er een positieve relatie bestaat tussen een specialistische taak en het cognitief sociaal kapitaal van een actor. De helft van de respondenten kon zich hierin vinden, de andere helft niet. Voor wat betreft de gedeelde taal is er steun bij de respondenten. Supply 5: “Ik denk dat specialisten meer dezelfde taal spreken, want die zijn een beetje specialistisch bezig en die blijft in zijn eigen wereldje met zijn eigen mensen.” Hierbij bestaat er volgens de respondenten een verschil of een specialist moet communiceren met een medespecialist of niet. In het eerste geval gaat hem dit gemakkelijk af, immers beiden spreken dezelfde vaktaal. In het tweede geval moet een specialist meer moeite doen om zijn vaktaal te vertalen naar begrippen waar anderen mee uit de voeten kunnen. R&D 3: “Met een technoloog hoef ik die vertaalslag niet te maken. Met iemand op technisch vlak kan ik veel makkelijker communiceren, als ik een marketeer tegenover me heb, dan moet ik echt zoeken.” R&D 5: “Je kunt niet je eigen taal blijven spreken, want dan ben je je publiek

kwijt en dan wil niemand meer gebruik maken van het specialisme dat jij komt brengen.” Een generalist van R&D bekeek het pragmatisch. R&D 4: “Als je het anders definieert en je houdt er rekening mee hoe zij dingen zouden kunnen zien en voor jou zit er nog steeds dezelfde strekking in, dan is het wel waarschijnlijker dat zij ermee akkoord gaan, dat is voor mij puur functioneel belang.” Overstapper 3 zag verschillen tussen de divisies: “De taal aanleren hier is veel simpeler, veel toegepast dan de specialistische taal bij R&D, daar snapte je soms niks van.”

Het tweede onderdeel, de gedeelde visie, wordt niet gesteund door de respondenten van de divisies Supply en R&D die hier iets over zeiden. Volgens de theorie zou het voor specialisten onder elkaar gemakkelijk moeten zijn om zich in elkaar in te leven. R&D 3, specialist, beaamde dit en verwoordde dat het niet altijd gemakkelijk is om je in te leven buiten je specialisme: “Ik denk dat het voor een specialist buiten zijn competenties moeilijk is om zich in te leven.” R&D 4 stelde dat het een nuttig is voor een generalist: “Inleven maakt het makkelijker om in een generalistische functie goed te kunnen doen.” Supply 5, generalist, vulde aan: “In de functie die ik nu doe ben je toch de spil en dan moet je je inleven, in onderhoud, in productie.” Overstapper 3 betoogde dat het voor een specialist lastig kan zijn zich een andere visie eigen te maken: “De stap van de ene naar de andere divisie was groter, omdat ik als ik om mee heen ga kijken echt denk, o, ja, je denkt daar echt heel anders over.” Hiermee gaven de respondenten aan dat het voor generalisten gemakkelijk en nuttig is om zich in te leven in anderen om zijn werk voor elkaar te krijgen. Specialisten daarentegen kunnen zich weliswaar gemakkelijk inleven in hun medespecialisten, maar hebben veel meer moeite wanneer het om actoren gaat buiten dat werkvlak.

Voor wat betreft de culturele nabijheid was er enige verdeeldheid onder de respondenten, maar toch gaven meer respondenten aan dat er een positief verband is tussen een specialistische taak en culturele nabijheid. Overstapper 4: “Bij R&D was het makkelijker, dat waren allemaal bakkers, daar heb je affiniteit mee.” R&D 6 sloot hierop aan: “Het feit dat ik specialist ben, betekent dat ik in een kleine kring opereer, daarom hoef ik me weinig aan te passen aan andere afdelingen die iets anders doen.” R&D 5, specialist zag het anders: “Wat ik gezien heb is door juist je aan te passen als specialist aan je klant, er meer met je informatie wordt gedaan.” Ook Supply 5 zag het echter anders: “Een generalist kijkt sowieso meer om zich heen, dat zorgt ervoor dat je je makkelijker andere culturen kunt eigen maken, omdat je een opener blik hebt en er anders in staat.” Overstapper 2, eveneens generalist: “Ik ben net een kameleon, voel me overal thuis.” Hiermee bevestigden de specialisten dat, net als bij een gedeelde taal, het gemakkelijker is om je thuis te voelen in de cultuur van je gelijken, maar

dat het aanpassen aan de cultuur van een andere actor ertoe kan leiden dat er meer met de specialistische kennis wordt gedaan. Voor een generalist is het noodzaak zich gemakkelijk aan andere culturen te kunnen aanpassen, omdat hij voor zijn kennis van hen afhankelijk is. Dat maakt dat beide groepen zijn gebaat bij het snel aanpassen aan de cultuur, maar dat het nog steeds zo blijft dat hoe dichter de nieuwe cultuur bij de bestaande cultuur van een actor staat, hoe gemakkelijker dat is.

De conclusie voor deelpropositie 4.2.B. is dat er een positieve relatie bestaat tussen een specialistische taak en enerzijds een gedeelde taal en anderzijds de culturele nabijheid. Daarom zal deze deelpropositie worden gesplitst in twee nieuwe proposities:

Propositie 4.2.B.1.: Een specialistische taak van een actor is positief gerelateerd aan het aanleren van gedeelde taal enerzijds en de culturele nabijheid.

Propositie 4.2.B.2.: Een specialistische taak van een actor is positief gerelateerd aan het hebben van een gedeelde visie.

De nieuwe propositie 4.2.B.1. wordt gehandhaafd en deelpropositie 4.2.B.2. wordt verworpen.

De eindconclusie voor propositie 4 is dat respondenten aangaven dat er een positief verband bestaat tussen een generalistische taak en het structureel sociaal kapitaal van een actor, alsmede het opbouwen van vertrouwen en het hebben van een gedeelde taal en culturele nabijheid. De respondenten steunden het positief veronderstelde verband tussen een specialistische taak en sterke relaties en een gedeelde visie niet. Daarom handhaaf ik deelproposities 4.1.A, 4.2.A. en 4.2.B.1. verwerp ik deelpropositie 4.1.B en 4.2.B.2.

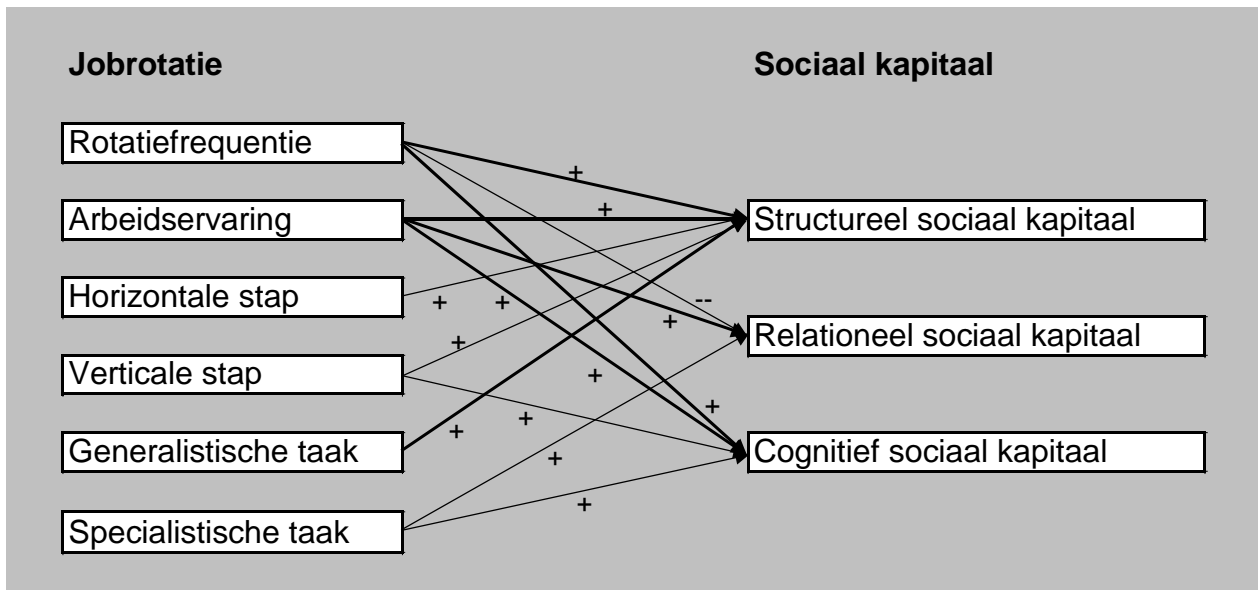
In Figuur 5.4.a. is een overzicht opgenomen waarin kort staat vermeld welke deelproposities werden gehandhaafd en welke verworpen. Hierbij wordt duidelijk dat alleen propositie 2 in zijn geheel wordt gehandhaafd.

Overzicht verwerping/handhaving proposities	
Deelproposities	Handhaving/verwerping
Propositie 1.A.	Handhaven
Propositie 1.B.1	Handhaven
Propositie 1.B.2	Verwerpen
Propositie 1.C.	Verwerpen
Propositie 2.A.	Handhaven
Propositie 2.B.	Handhaven
Propositie 2.C.	Handhaven
Propositie 3.1.A	Handhaven
Propositie 3.1.B	Verwerpen
Propositie 3.2.A.	Handhaven
Propositie 3.2.B.1.	Handhaven
Propositie 3.2.B.2.	Verwerpen
Propositie 4.1.A	Handhaven
Propositie 4.1.B	Verwerpen
Propositie 4.2.A.	Handhaven
Propositie 4.2.B.1	Handhaven
Propositie 4.2.B.2.	Verwerpen

Figuur 5.4.a. Overzicht handhaving en verwerping proposities

Op basis van het empirische onderzoek wordt het conceptueel model aangepast zoals te zien in figuur 5.4.b. Daarin is te zien dat er een aantal sterke relaties bestaat tussen kenmerken van jobrotatie en dimensies van sociaal kapitaal. Een sterke relatie bestaat wanneer het jobrotatiekenmerk een eenduidige relatie heeft tot alle elementen van een sociaal kapitaal dimensie. Een voorbeeld is de positieve relatie tussen de rotatiefrequentie en het structureel sociaal kapitaal. De rotatiefrequentie heeft een positieve relatie met alledrie de kenmerken van deze dimensie, te weten: hoeveelheid relaties, diversiteit relaties en centraliteit positie in het netwerk. Uit het onderzoek is ook naar voren gekomen dat sommige kenmerken een relatie hebben met enkele elementen van een dimensie van het sociaal kapitaal. Er bestaat dan een relatie, maar deze is minder sterk. Een voorbeeld hiervan is de positieve relatie tussen een verticale stap en de dimensie cognitief sociaal kapitaal. Uit het onderzoek is alleen de relatie tussen een verticale stap en het hebben van een gedeelde taal naar voren gekomen en niet relaties tot een gedeelde visie enerzijds en culturele nabijheid anderzijds.

De sterke relaties bestaan tussen de rotatiefrequentie en het structureel sociaal kapitaal enerzijds en het cognitief sociaal kapitaal anderzijds. Een tweede groep sterke relaties betreft de arbeidservaring met alledrie de dimensies van sociaal kapitaal. Tot slot bestaat er een sterke relatie tussen een generalistische taak en het structureel sociaal kapitaal.



—→ empirisch redelijk ondersteunde relaties
 —→ empirisch sterk ondersteunde relaties

Figuur 5.4.b. Aangepast model

6. DISCUSSIE EN CONCLUSIE

De positieve invloed van de rotatiefrequentie van een actor op zijn gehele sociaal kapitaal, is breder dan tot dusverre in de literatuur is verondersteld. Op basis van onderzoek van onder andere Ahuja, (2000) Burt, (1997) en Tsai, (2001) zou enkel het structureel sociaal kapitaal zijn gebaat bij het toenemen van de rotatiesnelheid. Uit het empirische onderzoek komt echter naar voren, dat ook een deel van het relationeel en het totale cognitief sociaal kapitaal van een actor hierdoor groeit. Doordat actoren meer roteren, ontwikkelen zij vaardigheden, waaronder mensenkennis, waardoor ze gemakkelijk sterke relaties en vertrouwen opbouwen. Dit sluit aan bij onderzoek gedaan naar knowhow, waarin wordt onderbouwd dat dergelijk niet-tastbare vaardigheden worden ontwikkeld door oefening (Borgatti & Cross, 2003). Omdat actoren meerdere afdelingen leren kennen en met meer verschillende mensen omgaan, wordt het voor hen eenvoudiger om een andere taal aan te leren, om zich in de visie van een ander in te leven en om zich aan te passen aan een andere afdelingscultuur (Simonin, 1999). Omdat respondenten die tussen twee divisies roteerden aangaven dat voor hen dit effect sterker is, zou kunnen worden geconcludeerd dat hoe groter het contrast is tussen de werkomgevingen, hoe meer deze vaardigheden zich ontwikkelen en hoe meer het sociaal kapitaal van een actor toeneemt. Dit zou er dan toe leiden dat zij volgens de theorie van Burt (1997) een sterkere machtspositie in het netwerk verwerven.

De resultaten uit het empirisch onderzoek met betrekking tot arbeidservaring sluiten naadloos aan bij hetgeen uit eerder onderzoek naar voren kwam. Ervaring helpt actoren bij het opbouwen en onderhouden van een netwerk met daarin diverse en sterke relaties, zoals eerder naar voren kwam uit onderzoek van bijvoorbeeld Burt, (1997) en Das & Teng, (1998). Volgens Zenger & Lawrence (1989) is ervaring van belang bij het komen tot een gedeelde taal en het zich inleven in de visie van een ander. Het empirische onderzoek steunt dit, actoren kennen het algemeen bedrijfsjargon beter en de doelen van anderen en andere afdelingen, waardoor zij daar gemakkelijk bij kunnen aansluiten. Het aanpassen aan een andere afdelingscultuur gaat eveneens gemakkelijker naar mate een actor meer arbeidservaring krijgt. Actoren die bekend zijn met de organisatie en haar werkwijzen, bewegen gemakkelijker door het bedrijfsnetwerk (Gulati et al., 2000). De vaardigheden die een actor heeft opgedaan in de loop der jaren zorgen ervoor dat hij een sterke positie in het netwerk kan innemen. Omdat hij bovendien uit ervaring weet welke kennis zich waar in het netwerk bevindt, kan hij gemakkelijk collega's doorverwijzen en daarmee een brugfunctie vervullen (Burt, 1997).

Zoals uit de literatuur bleek is de relatie tussen de rotatierichting en het sociaal kapitaal van een actor niet eenduidig (Brass, 1984; Ortega, 2001; Podolny & Baron, 1997).

Een horizontale stap is zowel volgens de literatuur als het empirisch onderzoek positief gerelateerd aan de hoeveelheid en diversiteit relaties (Ortega, 2001). Een promotiestap, zo blijkt uit de theorie en praktijk, heeft een positieve relatie tot de centraliteit van een actor in het netwerk en het hebben van een gedeelde visie en culturele nabijheid (Brass, 1984; Cross & Cummings, 2004; Reagans & McEvily, 2003). Daar waar uit eerder onderzoek bleek dat een horizontale stap positief is gerelateerd aan het relationeel sociaal kapitaal van een actor, was hier niet voldoende steun voor te vinden in de empirie (Podolny & Baron, 1997; Podolny, 2001a). Het positieve verband tussen een promotiestap van een actor en het aanleren van een gedeelde taal, zoals onderzocht door Hedlund (1994) werd evenmin empirisch ondersteund. Kortom, bij een horizontale stap zal een actor meer moeten werken aan zijn sociaal kapitaal. Het uitbreiden van zijn netwerk zowel in kwantiteit als in diversiteit gaat niet vanzelf. Zich inleven in de visie van een ander of andere afdeling en het zich aanpassen aan een andere afdelingscultuur vereist ook een actieve houding. Een promotiestap daarentegen draagt meer op passieve wijze bij aan het toenemen van het sociaal kapitaal. Het merendeel van de nieuwe collega's bevindt zich al in het netwerk van de actor, maar door het intensiever samenwerken, neemt het relationeel sociaal kapitaal vanzelf toe (Podolny, 2001a). De taal die wordt gesproken op de nieuwe werkplek zal ook niet veel afwijken van de taal die de actor al sprak (Hedlund, 1994). Een horizontale stap naar een andere divisie versterkt dit, omdat een actor dan nog harder zal moeten werken om zich een positie te verwerven.

De op basis van eerder onderzoek positief veronderstelde relatie tussen een generalistische taak en het structureel sociaal kapitaal van een actor, werd volledig gesteund in de empirie (Ahuja, 2000; Cohen & Levinthal, 1990; Tsai, 2001). Het positieve verband van een specialistische taak tot het opbouwen van sterke relaties, een gedeelde taal en culturele nabijheid, zoals omschreven in de literatuur door onder andere Cross & Cummings (2004), Podolny & Baron (Podolny & Baron, 1997) en Tsai (2001), vond eveneens ondersteuning in het empirische onderzoek. De positieve relatie tussen een generalistische taak en het opbouwen van vertrouwen, alsmede de positieve relatie tussen een specialistische taak en het hebben van een gedeelde visie, zijn, in tegenstelling tot eerder onderzoek van Podolny & Baron (1997), Kane et al. (2005) en Lane & Lubatkin (1998), in dit onderzoek niet teruggevonden. Een generalist, die een breed netwerk nodig heeft, omdat zijn werk toegang tot brede kennis vereist, zal zijn structureel sociaal kapitaal gemakkelijk uitbreiden. Omdat hij een grote diversiteit aan mensen en afdelingen ziet en kent, heeft hij de vaardigheden om zich in te leven in de visie van een ander. Dit is voor een generalist noodzakelijk om te functioneren, omdat hij zijn plannen bij verschillende mensen over de Bühne moet zien te

krijgen (Zahra et al., 2000). Een specialist daarentegen bouwt eenvoudig sterke relaties en vertrouwen op. Bij medespecialisten verwerft hij zijn positie op basis van zijn kennis, voor anderen vormt hij de toegangspoort tot een bepaald stuk kennis. Wat betreft de taal en cultuur, is een specialist onder gelijken direct in zijn element (Hedlund, 1994; Lane & Lubatkin, 1998; Tsai, 2000). Hij kan zijn vaktermen gebruiken en zijn collega's hebben dezelfde uitgangspunten als hij, waardoor hij zich gemakkelijk herkent in de groepsidentiteit (Hedlund, 1994).

6.1. Beperkingen

Zoals elk onderzoek kent ook dit onderzoek een aantal beperkingen. Allereerst heeft het empirisch onderzoek plaatsgevonden binnen één bedrijfstak en binnen één bedrijf. Weliswaar zijn drie verschillende divisies onderzocht, maar om de resultaten breder te kunnen generaliseren is het wenselijk om het onderzoek te herhalen bij meerdere bedrijven in verschillende bedrijfstakken. Om het onderzoek overzichtelijk te houden zijn verschillende afbakeningen gemaakt. Hierdoor zijn diverse variabelen niet onderzocht. Met de keuze voor deze vier kenmerken van jobrotatie is gekozen voor de kenmerken met de grootste theoretische invloed, dit betekent dat bijvoorbeeld dat persoonlijke kenmerken zoals opleidingsniveau of functie-inhoudelijke kenmerken niet zijn meegenomen in het onderzoek.

Een beperking vormt ook de gekozen methodologie. Met name het structureel sociaal kapitaal, waarbij het gaat om hoeveelheden, diversiteit en de plaats in het netwerk, had ook kwantitatief kunnen worden onderzocht, ware het niet dat op die manier niet achter het hoe van de mogelijke relaties was gekomen. Een andere kanttekening die moet worden geplaatst is de duur van het onderzoek. Door gedurende één periode in de tijd te meten is mogelijk een statisch beeld van de empirie weergegeven, een momentopname. Hierdoor zijn mogelijke rijkere data verloren gegaan, want bij een longitudinaal onderzoek hadden respondenten op meerdere momenten tijdens hun carrière kunnen worden geïnterviewd, waardoor zij inzicht zouden kunnen geven in de effecten van het wel of niet roteren. Dit zou tevens de mogelijkheid bieden om te kijken of en op welke wijze hun netwerk was veranderd. Tot slot was de groep respondenten die tussen twee divisies roteerde drie maal zo klein als de groep respondenten die binnen hun divisie roteerden, waardoor de verhoudingen niet gelijkwaardig waren. Dit heeft de vergelijking tussen de twee groepen mogelijk beïnvloed.

6.2. Conclusie en antwoord onderzoeksvraag

De centrale vraag die met dit onderzoek moest worden beantwoord, luidde: *Hoe beïnvloedt jobrotatie structureel, relationeel en cognitief sociaal kapitaal binnen een organisatie?* Op basis van het literatuuronderzoek en het empirisch onderzoek kan geconcludeerd worden dat de vier kenmerken van jobrotatie de drie dimensies van sociaal kapitaal op verschillende wijzen beïnvloeden. Jobrotatie zorgt ervoor dat medewerkers in beweging komen in het netwerk. Doordat zij verplaatsen krijgen zij nieuwe, diverse relaties en verandert hun positie in het netwerk. Medewerkers krijgen meer mensen- en organisatiekennis waardoor ze sneller vertrouwen opbouwen en zich sneller aanpassen aan een nieuwe werkomgeving. Met name het empirische inzicht dat de rotatiefrequentie positief is gerelateerd aan het cognitief sociaal kapitaal draagt bij aan de theorieaanvulling op dit onderwerp, omdat uit eerdere literatuur het tegenovergestelde bleek (Doney et al., 1998; Dyer & Singh, 1998; Hedlund, 1994). Medewerkers zijn erbij gebaat om te roteren, omdat zij daardoor met veel verschillende mensen en afdelingen in aanraking komen, waardoor ze gemakkelijker een gedeelde taal aanleren, zich beter kunnen inleven en sneller kunnen aanpassen (Borgatti & Cross, 2003). Dat zijn vaardigheden die kennisdeling ten goede komen, die het beeld verbreden dat een medewerker van de organisatie heeft en die haar makelaarspositie versterkt (Allwood & Lee, 2004; Lane & Lubatkin, 1998).

Wanneer een actor een grote mate van sociaal kapitaal wil opbouwen, dan zal hij regelmatig van functie moeten wisselen, waarbij de mate van contrast tussen de afdelingen de diversiteit van zijn relaties en kennistoegang bepaalt. Daarnaast zal hij veel ervaring op moeten doen. Afhankelijk van welke dimensie van zijn sociaal kapitaal hij wil laten toenemen, zal hij een horizontale of verticale stap moeten zetten en generalistische dan wel specialistische taken moeten uitvoeren. Hiermee kan hij structuurgaten in het netwerk overbruggen, waardoor hij een stevige makelaarspositie verwerft en zijn sociaal kapitaal versterkt (Burt, 1997; Burt, 2004a).

6.3. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Bij vervolgonderzoek zou een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve methodes een rijker beeld geven en diversere data opleveren. Dit komt de triangulatie ten goede en daarmee de betrouwbaarheid van het onderzoek en de resultaten. Bovendien zou vervolgonderzoek een rijker en dynamischer beeld krijgen als over een langere periode metingen zouden worden gedaan. De verschillen tussen actoren die tussen divisies roteren en actoren die binnen hun divisie roteren zouden verder kunnen worden uitgediept om een rijker

inzichten te krijgen in de verschillen tussen deze twee groepen. Ook de verschillen tussen de drie divisies zelf kunnen verder worden uitgediept, met name op het taakgebied. De balans in groeps grootte tussen de groep respondenten die tussen twee divisies roteerde en de groep respondenten die binnen hun divisie roteerden zou meer in evenwicht mogen zijn. Dit onderzoek concentreerde zich hoofdzakelijk op het interne bedrijfsnetwerk, maar vervolgonderzoek is wenselijk om de invloed van externe netwerken inzichtelijk te maken, omdat die ook van invloed zijn op het sociaal kapitaal.

6.4. Managementimplicaties

In het algemeen is naar voren gekomen hoe door middel van jobrotatie het sociaal kapitaal van een medewerker en daarmee van het gehele bedrijf toe kan nemen. Hierbij moet dan wel rekening worden gehouden met de verschillende kenmerken van jobrotatie, omdat die een wisselende invloed op de dimensies van sociaal kapitaal hebben.

Een medewerker die vaker roteert, zal meer sociaal kapitaal opbouwen. Dit geldt met name voor bedrijven waar kennis snel veroudert en complex is. Bij bedrijven waar het daardoor aankomt op persoonlijke en intermenselijke vaardigheden is roteren van grote waarde, omdat het medewerkers de gelegenheid biedt deze vaardigheden op te bouwen. Hierbij moet echter de kanttekening worden geplaatst dat te snel roteren leidt tot kennisverlies, zeker binnen bedrijven waar het niet gebruikelijk is kennis te codificeren.

Medewerkers met meer arbeidservaring beschikken over een grotere mate van sociaal kapitaal. Vanuit dat perspectief bekeken is een organisatie erbij gebaat dat haar verloop niet te hoog is, zodat medewerkers voor langere tijd aan een organisatie zijn gebonden en hun sociaal kapitaal kunnen opbouwen en benutten. Dit heeft tevens een positief effect op het kennisbehoud, omdat opgedane kennis binnen de organisatie wordt toegepast.

Kortom, wanneer kennis binnen een organisatie vrijwel niet wordt gecodificeerd, snel veroudert en complex is, dan is zij erbij gebaat haar medewerkers te laten roteren. Hierdoor doen zij persoonlijke vaardigheden op waarmee zij hun sociaal kapitaal vergroten, waardoor zij een sterke netwerkpositie ontwikkelen die hun toegang geeft tot actuele kennis.

Aanbevelingen specifiek voor Fresita zijn dat zij haar huidige beleid, waarin zij medewerkers stimuleert om te roteren, op basis van dit onderzoek zou moeten voortzetten. Omdat kennis snel achterhaald is, is het essentieel voor haar medewerkers dat zij nieuwe kennisbronnen blijven aanboren. Dit kunnen zij doen door middel van jobrotatie, waardoor zij hun persoonlijke vaardigheden ontwikkelen, structuurgaten overbruggen en hun makelaarspositie verstevigen. Zolang kennis niet of niet voldoende wordt gecodificeerd

binnen Fresita is het des te belangrijker dat medewerkers met elkaar in verbinding staan, omdat via die verbindingen kennis kan worden gedeeld. Hierbij moet Fresita opletten dat haar netwerk met open structuurgaten niet verwordt tot een gesloten netwerk, omdat dan geen vernieuwing van kennis meer plaatsvindt, maar verzadiging. De productiekant (die gericht is op exploitatie) is daarbij gebaat, maar de rest van het bedrijf moet zich blijven richten op exploratie om een duurzame concurrentiepositie na te kunnen blijven streven.

Kortom, het is zaak door middel van jobrotatie de juiste draai te geven aan sociaal kapitaal.

REFERENTIES

- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 425-455.
- Allen, T. J. (1984). Managing the flow of technology: Technology transfer and the dissemination of technological information within the R&D organization. *MIT Press Books*, 1
- Allwood, J. M., & Lee, W. L. (2004). The impact of job rotation on problem solving skills. *International Journal of Production Research*, 42(5), 865-881.
doi:10.1080/00207540310001631566 ER
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.
- Arya, A., & Mittendorf, B. (2004). Using job rotation to extract employee information. *Journal of Law Economics & Organization*, 20(2), 400-414. doi:10.1093/jleo/ewh039 ER
- Borgatti, S. P., & Cross, R. (2003). A relational view of information seeking and learning in social networks. *Management Science*, 49(4), 432-445.
- Bourdieu, P. (1985). The forms of capital. In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241-258). New York: Greenwood.
- Brass, D. J. (1984). Being in the right place - a structural-analysis of individual influence in an organization. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 518-539.
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business research methods* Oxford University Press, USA.
- Burt, R. S. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 339-365.
- Burt, R. S. (2000). The network structure of social capital. *Research in Organizational Behavior*, Vol 22, 2000, 22, 345-423.
- Burt, R. S. (2004a). Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology*, 110(2), 349-399.
- Burt, R. S. (2004b). Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology*, 110(2), 349-399.
- Campion, M. A., Cheraskin, L., & Stevens, M. J. (1994). Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1518-1542.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive-capacity - a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human-capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.
- Collis, J., & Hussey, R. (2009). *Business research, a practical guide for unergraduate and postgraduate students* (Third edition ed.). Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillian.
- Cross, R., & Cummings, J. N. (2004). Tie and network correlates of individual performance in knowledge-intensive work. *Academy of Management Journal*, 47(6), 928-937.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *The Academy of Management Review*, 23(3), 491-512.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2000). The discipline and practice of qualitative research. *Handbook of Qualitative Research*, 2, 1-28.
- Doney, P. M., Cannon, J. P., & Mullen, M. R. (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 601-620.

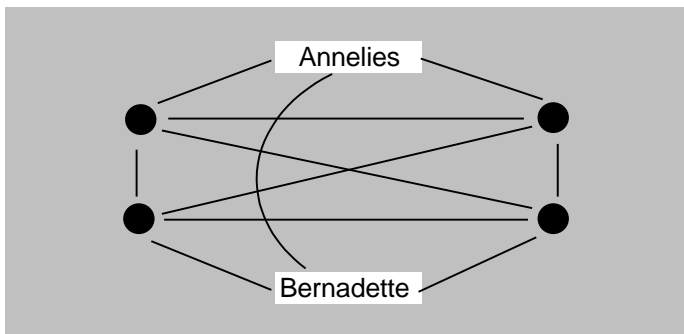
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case-study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eriksson, T., & Ortega, J. (2006). The adoption of job rotation: Testing the theories. *Industrial & Labor Relations Review*, 59(4), 653-666.
- Gargiulo, M., & Benassi, M. (2000). Trapped in your own net? network cohesion structural holes, and the adaptation of social capital. *Organization Science*, 11(2), 183-196.
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters - the hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, 79(8), 137-+.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109.
- Gulati, R. (1995). Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40(4), 619-652.
- Gulati, R., & Gargiulo, M. (1999). Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, 104(5), 1439-1493.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-215.
- Hansen, M. T., Podolny, J. M., & Pfeffer, J. (2001). So many ties, so little time: A task contingency perspective on corporate social capital in organizations. In (pp. 21-57) Elsevier Sciences Ltd.
- Hatvany, N., & Pucik, V. (1981). An integrated management system: Lessons from the Japanese experience. *Academy of Management Review*, 6(3), 469-480.
- Hedlund, G. (1994). A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal*, 15, 73-90.
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1983). Drawing valid meaning from qualitative data: Some techniques of data reduction and display. *Quality and Quantity*, 17(4), 281-339.
- Ibarra, H. (1993). Network centrality, power, and innovation involvement - determinants of technical and administrative roles. *Academy of Management Journal*, 36(3), 471-501.
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. K. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30(1), 146-165.
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21(3), 217-237.
- Kane, A. A., Argote, L., & Levine, J. M. (2005). Knowledge transfer between groups via personnel rotation: Effects of social identity and knowledge quality. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96(1), 56-71.
doi:10.1016/j.obhdp.2004.09.002 ER
- Katz, R., & Tushman, M. (1979). Communication patterns, project performance, and task characteristics - empirical-evaluation and integration in an R and D setting. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23(2), 139-162.
- Kerr, N. L., & Tindale, R. S. (2004). Group performance and decision making. *Annual Review of Psychology*, 55, 623-655. doi:10.1146/annurev.psych.55.090902.142009 ER
- Koka, B. R., & Prescott, J. E. (2002). Strategic alliances as social capital: A multidimensional view. *Strategic Management Journal*, 23(9), 795-816. doi:10.1002/amj.252 ER
- Krackhardt, D. (1990). Assessing the political landscape: Structure, cognition, and power in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 342-369.

- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461-477.
- Levin, D. Z., & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science*, 50(11), 1477-1490.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 438-458.
- Lynn, L. H., Piehler, H. R., & Kieler, M. (1993). Engineering careers, job rotation, and gatekeepers in japan and the united states. *Journal of Engineering and Technology Management*, 10(1-2), 53-72.
- Malinski, R. M. (2002). *Library Trends*, 50(4), 673-680.
- Fresitaden, P. V., & Campbell, K. E. (1984). Measuring tie strength. *Social Forces*, 63(2), 482-501.
- McEvily, B., & Zaheer, A. (1999). Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities. *Strategic Management Journal*, 20(12), 1133-1156.
- Mcknight, D. H., Cummings, L. L., & Chervany, N. L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review*, 23(3), 473-490.
- Montgomery, J. D. (1992). Job search and network composition - implications of the strength-of-weak-ties hypothesis. *American Sociological Review*, 57(5), 586-596.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Ortega, J. (2001). Job rotation as a learning mechanism. *Management Science*, 47(10), 1361-1370.
- Pettigrew, A. (1988). Longitudinal field research on change: Theory and practice. paper presented at the national science foundation conference on longitudinal research methods in organizations, austin.
- Podolny, J. M., & Baron, J. N. (1997). Resources and relationships: Social networks and mobility in the workplace. *American Sociological Review*, 62(5), 673-693.
- Podolny, J. (2001a). Networks as the pipes and prisms of the market. *American Journal of Sociology*, 107(1), pp. 33-60.
- Podolny, J. (2001b). Networks as the pipes and prisms of the market. *American Journal of Sociology*, 107(1), pp. 33-60.
- Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 24, 1-24.
- Reagans, R., & McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 240-267.
- Simonin, B. L. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 20(7), 595-623.
- Sparrowe, R. T., Liden, R. C., Wayne, S. J., & Kraimer, M. L. (2001). Social networks and the performance of individuals and groups. *Academy of Management Journal*, 44(2), 316-325.
- Szulanski, G., Cappetta, R., & Jensen, R. J. (2004). When and how trustworthiness matters: Knowledge transfer and the moderating effect of causal ambiguity. *Organization Science*, 15(5), 600-613. doi:10.1287/orsc.1040.0096 ER
- Tsai, W. P. (2000). Social capital, strategic relatedness and the formation of intraorganizational linkages. *Strategic Management Journal*, 21(9), 925-939.
- Tsai, W. P. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004.

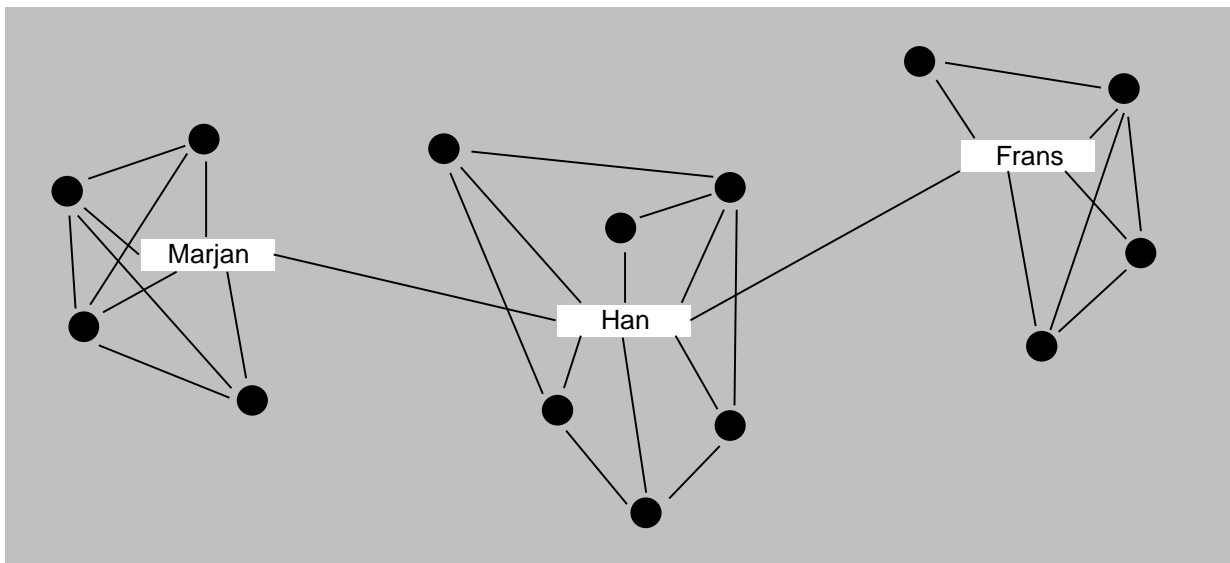
- Tsai, W. P., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-&.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67.
- Van Wijk, R., Jansen, J. P., & Lyles, M. A. (2008). Inter- and intra-organizational knowledge transfer: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of Management Sciences*, 45(4)
- Volberda, H., Van den Bosch, F., & Jansen, J. (2011). *Erasmus concurrentie en innovatie monitor*.
- Voss, C. C. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 195-219.
- Walker, G., Kogut, B., & Shan, W. J. (1997). Social capital, structural holes and the formation of an industry network. *Organization Science*, 8(2), 109-125.
- Wijen, F., Noorderhaven, N., & Vanhaverbeke, W. (in pers). Structural antecedents of corporate network evolution. *International Journal of Business Environment*,
- Yin, R. K. (1981). The case-study as a serious research strategy. *Knowledge-Creation Diffusion Utilization*, 3(1), 97-114.
- Zack, M. H. (1999). Managing codified knowledge. *Sloan Management Review*, 40(4), 45-+.
- Zahra, S. A., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal*, 43(5), 925-950.
- Zenger, T. R. (1989). Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management Journal*, 32(2), 353.
- Zenger, T. R., & Lawrence, B. S. (1989). Organizational demography - the differential-effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management Journal*, 32(2), 353-376.

BIJLAGE 1

Figuurlijke weergave van een gesloten netwerk, waarbij alle actoren met elkaar in contact staan en een open netwerk, waarin niet alle actoren met elkaar in verbinding staan. In deze open netwerkstructuur zitten gaten, omdat de relaties van Marjan, de relaties van Han en de relaties van Frans niet met elkaar verbonden zijn. Han vervult een makelaarsrol tussen Marjan en Frans, waardoor hij een structuurgat overbrugt.



Figuur A. Gesloten netwerk, waarin actoren Annelies en Bernadette met alle anderen verbonden zijn



Figuur B Open netwerk, waarin Han een makelaarsrol vervult en een brug vormt tussen Marjan en Frans

BIJLAGE 2

Interviewvragen

1. Basisvragen

A. Structureel sociaal kapitaal

1. Kun je wat vertellen over de hoeveelheid relaties die je hebt?
2. Kun je aangeven hoe je netwerk eruit ziet? Wat voor soort mensen?
3. Kun je je plaats in het netwerk omschrijven?

B. Relatieve sociaal kapitaal

1. Heb je met al je relaties even veel en/of even vaak contact?
2. Hoe bouw jij vertrouwen op in een relatie?

C. Cognitief sociaal kapitaal

1. Ben je wel eens naar een afdeling geroteerd waar een ander jargon werd gesproken?
2. Heb je meegemaakt dat verschillende afdelingen verschillende
3. Heerste op alle afdelingen waar je werkte dezelfde sfeer/cultuur?

2. Vervolg vragen

- Na deze basisvragen worden de volgende vragen gesteld om meer inzicht te verkrijgen:
- Kun je aangeven waarom dat zo is/was?
- Waardoor ontstaan/ontstonden verschillen?
- Is dat in al je functies hetzelfde geweest?
- Welke factoren zijn hierop van invloed?

BIJLAGE 3- Tabellen citaten respondenten

1.1. Divisie Supply, structureel sociaal kapitaal

Proposities	Hoeveelheid relaties
Rotatiesnelheid	meer rotaties meer relaties
1 < 5	Als je in een nieuwe omgeving komt, ja, dan groeit het in één keer heel hard.
> 5	Vooral toen ik naar op een andere site ging werken, dan krijg je er in één klap een club bij
Arbidservaring	meer ervaring, meer relaties
0 < 5	In het begin kost het meer tijd om je netwerk te exploreren, want dat heb je dan nog niet, dan zul je moeten vragen, dus het is ervaring
> 5 < 20	Ervaring helpt je op een gegeven moment dat je sneller kunt zoeken, ik weet nu waar ik moet zijn voor dingen
> 20	Als je meer ervaring in de business hebt, dan zal je sneller naar de volgende stap lopen Ik ken meer mensen als toen, toen was het net een duiventil en gingen mensen na een half jaar weer weg
Rotatierichting	horizontaal, meer relaties
Horizontaal	Als ik kijk waar het stapje diversiteit het grootst was, dan was dat toen ik stappen maakte naar compleet andere afdelingen, die twee brengen je in één keer een ongelofelijk groot netwerk mee Je krijgt meteen een andere club, dan krijg je meer relaties, dat breidt zich automatisch uit. Een relatie opbouwen kost tijd en is veel makkelijker als je in eerste instantie van gelijk niveau bent.
promotie	Als je promoveert houd je de hiërarchische lijnen aan en ga je niet verder. Dan ga je bewust ook je netwerk kleiner maken, omdat je meer moet overzien. Dus die promoties brachten niet de veranderingen, het zat veel meer in de zijstappen naar andere divisies Als ik promoveer naar de functie van mijn manager verandert er niet zoveel, want de relaties die hij heeft, ken ik nu ook. Ik kan me indenken, als je promoveert, dat je dan ook weer makkelijker andere relaties aangaat, die je anders meer op een afstand zou houden
Spec/gen	generalist, meer relaties
Generalist	Enerzijds heb ik ze nodig en zij mij en in sommige gevallen is het gewoon omdat je een werkrelatie hebt. Als je al lang op een functie zit, een functie waar je met veel afdelingen te maken hebt, dan bouw je veel relaties op.
Specialist	Dat het maar een klein clubje is, dat komt omdat het heel specialistisch en complex werk is. Wij zijn heel afgeschermd, wij werken echt in een molen.
Proposities	Diversiteit relaties
Rotatiesnelheid	meer rotaties, meer diversiteit
1 < 5	
> 5	In het begin ben je best wel gebonden, maar ik ben projecten gaan doen, dus je kent mensen van diverse afdelingen, het wordt steeds breder en die ga je ook gebruiken, als je er iets van nodig hebt ken je altijd wel iemand.
Arbidservaring	meer ervaring, meer diversiteit
0 < 5	Je bent geneigd om te blijven binnen je eigen team
> 20	Ervaring kan een belemmering zijn voor diversiteit
Rotatierichting	horizontaal, meer diversiteit
Horizontaal	Die twee stappen naar compleet andere afdelingen; de diversiteit van je netwerk is ineens veel uitgebreider
promotie	Een stap naar boven, hoger in de piramide, het mt, plotseling heb je meer functies waar je naast zit Diversiteit neemt toe, zeker als je in het plantteam zit en internationale contacten hebt
Spec/gen	generalist, meer diversiteit
Generalist	De diversiteit is ook inherent aan een generalistische functie. Je bent een spin in het web, dus dat netwerk heb je nodig.
Specialist	Intern zoek je toch je eigen mensen uit. Daarnaast doen wij veel per telefoon en mail, face-to-face contact hebben wij bijna niet Ik kan voor mijn werk alleen maar overleggen met de mensen van mijn afdeling, anderen kunnen mij toch niet helpen met mijn werk
Proposities	Centraliteit in netwerk
Rotatiesnelheid	meer rotaties, meer centraliteit
0	Nee, in dit jaar is mijn positie hetzelfde gebleven
1 < 5	Je ziet dat je naar het midden komt, omdat je verschillende jobs hebt gedaan
> 5	Omdat je meer mensen kent, wordt je een soort knooppunt.
Arbidservaring	meer ervaring, meer centraliteit
> 5 < 20	Mensen komen sneller naar je toe, als ze weten dat je ervaring hebt Door de kennis en ervaring, zie je dat je steeds meer naar het midden komt
Rotatierichting	promotie, meer centraliteit
promotie	Van iemand die een zone hoger werkt dan ik, wordt ook verwacht dat hij meer naar het midden komt, dat hij niet op een eilandje blijft.
Spec/gen	generalist, meer centraliteit
Generalist	Ik denk dat je in deze managementfunctie redelijk in het midden zit, aan alle kanten heb je je voelsprietten zitten.
Specialist	De meest centrale rol in het plantteam is toch OM, dus mijn vorige rol is centraler dan mijn huidige <specialistischer rol>

1.2. Divisie Supply, relationeel sociaal kapitaal

Proposities		Sterkte relaties
Rotatiesnelheid	meer rotaties, zwakkere relaties	
0	Het is echt intern gefixeerd op de P&O-club.	
> 5	Met veel afdelingen heb ik veel minder contact dan vroeger. Ik zat toen meer op een eiland, nu heb ik meer zwakkere, ik sta er wat verder vanaf. Sommige zwakkere worden sterker. Dat gaat van nul tot honderden, de ene wat intensiever dan de andere. Je populatie wordt meer en meer, je kunt niet met iedereen een relatie houden, dus word je selectiever.	
Arbeidservaring	meer ervaring, sterkere relaties	
> 20	Ik heb veel meer een band met mensen die er echt langer zijn, omdat je die kent en zij veel kennis hebben	
Rotatierichting	horizontaal, sterkere relaties	
promotie	De zwakkeren boven je, worden dan sterker, want daar krijg je dan meer mee te maken	
Spec/gen	specialist, sterkere relaties	
Generalist	Als je een brede functie hebt, dan heb je meer sterke relaties Je populatie wordt groter, je kunt niet met iedereen een relatie houden, dus ben je selectief.	
Specialist	Ik denk dat ik toen meer zwakke relaties had, want ik zat op een eiland	
Proposities		Vertrouwen
Rotatiesnelheid	meer rotaties, minder vertrouwen	
0	Als iemand er langer zit, waarbij je het hele proces kunt volgen, op een gegeven moment krijg je dan het gevoel, dat zit wel snor.	
> 5	Ik heb dat verschil eigenlijk niet gemerkt, nee, bij geen enkele verandering Stel dat er bij mij op de afdeling iemand komt die er maar een half jaar zit en die is dan weer weg, die kun je niet volgen	
Arbeidservaring	meer ervaring, meer vertrouwen	
0 < 5	Als je net begint kom je bij mensen die hun vak al uitoefenen en dan moet je wat laten zien, dat vertrouwen opbouwen Nieuwe relaties, dat is toch een beetje aanvoelen en vertrouwen, daar hoeft je niet persé ervaring mee te hebben.	
> 5 < 20	Dat is wel ervaring ja, toen ik kwam was ik 29, dan heb je een soort van naïviteit, ben je baas van mensen die je vader	
> 20	Kennis en ervaring geeft respect en daarmee vertrouwen Ik heb geleerd dat je het moet opbouwen en dat het wederzijds moet zijn en je het zo kunt verknallen Je vertrouwt die oude mensen eerder, want je gaat er vanuit dat ze de kennis gewoon hebben	
Rotatierichting	horizontaal, meer vertrouwen	
Horizontaal	Je komt in een totaal ander netwerk van mensen, je weet niet in hoeverre je kunt bouwen op hun integriteit en het vertrouwen dat zij in jou hebben, dat moet je helemaal opnieuw gaan bouwen.	
Spec/gen	generalist, meer vertrouwen	
Generalist	Je bent een generalist, dus iedereen heeft je nodig, de functie moet daarom eigenlijk al vertrouwen geven.	
Specialist	Ik bouw vertrouwen op, omdat mijn kennis zich verdiept, we worden steeds specialistischer op dat gebied, dat geeft vertrouwen Een specialist bouwt vertrouwen op, op zijn specialisme Als specialisten ben je op gelijk niveau, als mensen die je kunt vertrouwen	

1.3. Divisie Supply, cognitief sociaal kapitaal

Proposities		Gedeelde taal
Rotatiesnelheid	meer rotaties, minder gedeelde taal	
0	Ik blijf mijn best doen om me die taal eigen te maken.	
> 5	Binnen de verschillende sites praten we binnen Supply toch dezelfde taal, of zelfs Supply binnen food en chocolate, dat verschilt niet zoveel, de taal is overal hetzelfde en die spreek je, omdat je verschillende functies hebt gedaan goed. Je krijgt meer met elkaar te maken en dan ga je meer dezelfde taal spreken.	
Arbeidservaring	meer ervaring, meer gedeelde taal	
> 20	Ervaring helpt, omdat je dan aan een half woord genoeg hebt, je spreekt de taal	
Rotatierichting	promotie, meer gedeelde taal	
promotie	Als je hoger komt en dichterbij het mt, dan krijg je meer met elkaar te maken en ga je meer dezelfde taal spreken.	
Spec/gen	specialist, meer gedeelde taal	
Specialist	Ik denk dat specialisten meer dezelfde taal spreken, want die zijn een beetje specialistisch bezig en die blijft in zijn eigen wereldje met zijn eigen mensen	
Proposities		Gedeelde visie
Rotatiesnelheid	meer rotaties, minder gedeelde visie	
> 5	Omdat ik daar vroeger ook heb gewerkt, begrijp ik hun werk.	
Arbeidservaring	meer ervaring, meer gedeelde visie	
> 5 < 20	Inleven, ja, dat leer je wel, dat is ervaring door de loop der jaren.	
Rotatierichting	promotie, meer gedeelde visie	
Spec/gen	specialist, meer gedeelde visie	
Generalist	In de functie die ik nu doe, ben je toch de spil en dan moet je je inleven, in onderhoud, productie.	
Proposities		Culturele nabijheid
Rotatiesnelheid	meer rotaties, minder culturele nabijheid	
1 < 5	Ik hoefde niet te wennen, omdat ik al had overgewerkt op die afdeling	
> 5	Het zit erin dat ik meerdere afdelingen heb gezien en de gemene deler zie, de rode draad die loopt door de organisatie, die heb ik te pakken	
Arbeidservaring	meer ervaring, meer culturele nabijheid	
0 < 5	Ik heb nu meer een idee wie wat doet, dat was in het begin heel moeilijk	
> 5 < 20	Op een gegeven moment sluipt het in je manier van werken, je dna, dat wordt onderdeel van je zijn, dat bouw je op en neem je mee Ervaring bouw je op en dan groeit het niet meer, maar dan kun je snel schakelen naar subcultuurtjes Als je zo'n dertien jaar dit werkt doet, dan ken je de verschillen en dan zal ik me aanpassen	
Rotatierichting	promotie, meer culturele nabijheid	
promotie	Hoe hoger je komt, hoe moeilijker het wordt, omdat je dan minder peers hebt, je vervangt vaak één op één iemand en is die weg moet je je eigen ideeën hebben.	
Spec/gen	specialist, meer culturele nabijheid	
Generalist	Een generalist kijkt sowieso meer om zich heen, dat zorgt ervoor dat je je makkelijker andere culturen kunt eigen maken, omdat je een opener blik hebt en er anders in staat.	
Specialist	Hier zit je afgeschermd, daar heb ik heel erg aan moeten wennen en ik ben ook nog nooit zo'n grote organisatie gewend	

2.1. Divisie R&D, structureel sociaal kapitaal

Proposities	Hoeveelheid relaties
Rotatiesnelheid	meer rotaties, meer relaties
1 < 5	Op het moment dat je een nieuw werkveld krijgt, merk je dat je ook weer nieuwe werkrelaties krijgt.
> 5	Ik dacht dat ik al veel mensen kende, maar nu door dit project leer ik weer nieuwe mensen kennen. De ervaring speelt een minder grote rol dan de verschillende functies, als je op verschillende functies zit, dan heb je al verschillende relaties.
Arbeidservaring	meer ervaring, meer relaties
0 < 5	Sowieso bouw je natuurlijk zelf je netwerk op en ervaring en daar gaat tijd inzitten. Je eigen team, daar begint het natuurlijk en dat wordt dan steeds groter, je netwerk, dat groeit vanuit één punt. Het is veel hechter in het begin met een kleine groep mensen die je allemaal kent, allemaal wel binnen het vakgebied. Als je net begint, praat je veel meer met medespecialisten.
> 5 < 20	Eerst was het vooral groot met technische R&D collega's, maar dat groeit door de jaren heen.
> 20	Ik heb nu meer contacten en ze zijn beter. Door mijn ervaring is het gemakkelijker om relaties aan te gaan, om mensen aan te schieten, niet meer bang zijn. Mijn netwerk is groter geworden.
Rotatierichting	horizontaal, meer relaties
Horizontaal	Als je een horizontale stap maakt, dan groeit je netwerk harder, maar dan moet je wel op een andere afdeling zitten.
promotie	Promotie is niet van invloed. Als je promoveert, dan groeit je netwerk.
Specialist/generalist	generalist, meer relaties
Specialist	Ik heb eigenlijk vrij weinig mensen nodig om mijn werk te doen, maar er zijn veel mensen die mij nodig hebben om hun werk te doen. Er is een globaal netwerk van specialisten, maar het zijn er weinig, op mijn vakgebied kan ik ze op twee handen tellen. Ik ken ze wel. De technische community die groeit wat minder hard. Wij zaten heel geïsoleerd, wij kwamen nergens, wij hadden niet zo veel contacten.
Proposities	Diversiteit relaties
Rotatiesnelheid	meer rotaties, meer diversiteit
1 < 5	De diversiteit is toegenomen, dat komt omdat ik verschillende functies heb gedaan. De diversiteit is dat ik in mijn nieuwe rol meer met senior management te maken kreeg en met meer verschillende afdelingen.
Arbeidservaring	meer ervaring, meer diversiteit
0 < 5	Het is veel hechter in het begin met een kleine groep mensen die je allemaal kent, allemaal wel binnen het
> 5 < 20	Eerst was het vooral groot met technische R&D collega's, maar dat groeit door de jaren heen.
> 20	Als je er 28 jaar rondloopt en bij alle divisies, dan ken je wel veel verschillende mensen.
Rotatierichting	horizontaal, meer diversiteit
Specialist/generalist	generalist, meer diversiteit
Generalist	Generalisten die tunen overal effe in en daar houdt het weer mee op, terwijl specialisten een nauwere band hebben met
Specialist	De contacten die ik had bij het microlab was met andere mensen van het microlab. Mijn netwerk is 75% R&D en 25% andere afdelingen. Het is eenzaam aan de top, weinig medespecialisten, ik heb met verschillende afdelingen te maken, maar niet veel hoor,
Proposities	Centraliteit in netwerk
Rotatiesnelheid	meer rotaties, meer centraliteit
1 < 5	Het zou voor mij naar het midden zijn, ik heb er alleen maar meer mensen bijgekregen, omdat ik een aantal keer van functie ben gewisseld. Ik ben meer naar het midden opgeschoven.
> 5	Ik ben van buiten gegroeid naar binnen, omdat ik steeds meer mensen ken.
Arbeidservaring	meer ervaring, meer centraliteit
0 < 5	Ervaring helpt in mijn geval niet.
> 20	Ik ben wel een persoon die je altijd kunt vragen, van waar moet ik zijn, ik weet altijd wel iemand te verwijzen die meer kennis van zaken heeft. Meer mensen zoeken me op, van heb je daar een oplossing voor. Elke afdeling kent mij wel denk ik.
Rotatierichting	promotie, meer centraliteit
promotie	Door rotatie en promoveren kwam ik meer naar het midden, omdat ik dan ook met de managers van mijn voormalige peers te maken kreeg.
Specialist/generalist	generalist, meer centraliteit
Generalist	Het opschuiven naar het midden zit puur in de functie, mijn projectleidersrol is vrij centraal.
Specialist	Ik denk dat het team waarin ik werk wordt gezien als een schiereiland. Ik ben opgeschoven naar het midden, nu komen we overal, er hoeft maar iets te gebeuren en wij zijn van de partij, dat zit in

2.2. Divisie R&D, relationeel sociaal kapitaal

Proposities	Sterkte relaties
Rotatiesnelheid	meer rotaties, zwakkere relaties
0	Als je net begint ben je intern gericht op je medespecialisten en heb je een klein netwerk. Ik heb meer zwakke relaties, dan sterke.
1 < 5	Omdat je nu meer mensen kent, heb je nu minder contact, zijn ze wat meer op afstand.
> 5	De sterke groep is hetzelfde gebleven en de zwakke zijn gegroeid. Het waren eerst 75% sterke en 25% zwakke en nu is dat andersom.
Arbeidservaring	meer ervaring, sterkere relaties
> 5 < 20	Die sterke groep is eigenlijk meer constant gebleven en het is meer dat die zwakke meer gegroeid zijn, dus die groep is Ervaring, als je naar de technische club kijkt, dan word je meer als volwaardig gezien.
> 20	Als je langer werkt, groeit de groep relaties, maar het worden wel meer zwakkere. Het waren eerst 75% sterke en 25% zwakke en nu is dat andersom.
Rotatierichting	horizontaal, sterkere relaties
promotie	Promoties hebben helemaal geen effect hierop. Als je hogerop komt, dan heb je meer zwakke relaties denk ik. Bij mij zou mijn technische kern hetzelfde blijven, maar mijn zwakke relaties zullen groeien.
Specialist/generalist	specialist, sterkere relaties
Generalist	Ik heb als generalist meer zwakke relaties dan sterke, want de lengte van contacten is vaak korter, je moet meer afspreken in korte tijd.
Specialist	De mensen waar ik toen mee van doen had, daar zat ik dichtbij, daar had ik een sterke relatie mee. Ik heb een groot netwerk van zwakke relaties, je wordt namelijk als expert binnengehaald, doet je trucje, levert je bijdrage en toegevoegde waarde en daarna gaat het project verder en ga jij weer iets anders doen. Met technologen is de relatie sterker, omdat ik makkelijker met hen een connectie maak en ik ze vaker zie. Maar de marketeers heb ik wel nodig om mijn werk te kunnen doen, dus de oppervlakkigere relaties met hen zijn wel belangrijk. Specialisten in mijn team, die werken vaak langer samen met medespecialisten, die zien elkaar veel vaker en hebben meer tijd met elkaar. Die sterke relaties, dat zijn toch wel mensen uit het vakgebied.
Proposities	Vertrouwen
Rotatiesnelheid	meer rotaties, minder vertrouwen
1 < 5	Ik denk als ik nu opgepakt zou worden en ergens anders neergezet zou worden, in hetzelfde vakgebied, dan zou het vertrouwen er heel snel komen.
Arbeidservaring	meer ervaring, meer vertrouwen
0 < 5	Ik denk dat je het vertrouwen sneller op kunt bouwen als je meer ervaren wordt. Op een gegeven moment kom je steeds meer op gelijke voet met elkaar te staan.
> 5 < 20	Een specialist met ervaring bouwt snel vertrouwen op. Door ervaring gaat het opbouwen van vertrouwen langzamer, omdat ik nu wat voorzichtiger ben, minder naïef. Ervaring op technisch vlak, dan merk je dat ervaring een rol speelt, dat je weet waar je over praat, dat je dingen hebt gezien.
> 20	Vertrouwen dat moet groeien en zeker met een groep nieuwe mensen, je moet je plekje daarin vinden. Maar je hebt je credits al verdiend, daarom wordt het makkelijker. Door de jaren heen is het absoluut gemakkelijker geworden om vertrouwen op te bouwen.
Rotatierichting	horizontaal, meer vertrouwen
Horizontaal	Nee, dat moet allemaal groeien en zeker met een groep nieuwe mensen, je moet je plekje daarin vinden.
promotie	Door de jaren heen is het absoluut gemakkelijker geworden om vertrouwen op te bouwen.
Specialist/generalist	generalist, meer vertrouwen
Generalist	Het is een vereiste om mijn functie te kunnen doen, want zo niet, dan betekent het dat jij een vertragende werking hebt voor hetgeen je wilt bereiken om je team verder te helpen.
Specialist	Mensen weten het zelf niet, dus ze moeten terecht bij een ander voor advies, dat heeft ermee te maken. Ze geven je graag dat vertrouwen, dat betekent dat ze verder kunnen. Het vertrouwen van anderen in jou is er vaak sneller dan het vertrouwen in jezelf. Het vertrouwen als expert daar is tijd voor nodig, maar dat gaat ontzettend snel. Met een mede-technoloog is het meer een wisselwerking, dan met een marketeer. Medespecialisten moeten weten, weet die persoon nou wel waar ze het over heeft, bijna een kennistest.

2.3. Divisie R&D, cognitief sociaal kapitaal

Proposities	Gedeelde taal
Rotatiesnelheid	meer rotaties, minder gedeelde taal
0	Je kan niet je eigen taal blijven spreken, maar dat is schrikbarend ten opzichte van wat je op de universiteit hebt geleerd.
1 < 5	
> 5	Dat is niet zo moeilijk, want je weet dat het soms tijdelijk is en dan spring je daarop in. Het wordt door een aantal maal roteren wel makkelijker. Door ervaring is de communicatie makkelijker gegaan en kan ik me makkelijker inleven.
Arbidservaring	meer ervaring, meer gedeelde taal
0 < 5	Omdat je ervaring hebt, weet je daar gaan we mee helpen en dan kom je snel tot de conclusie dat we dezelfde taal zijn gaan spreken. Als je ervaring hebt opgedaan dan zeg je, he, dit lijkt eigenlijk op wat we al eerder gedaan hebben, dus je gaat patronen in taal en termen zien.
> 5 < 20	Dan weet ik dat dat hun keywoorden zijn van hun brand vision en dat ik daarop moet aanhaken, omdat ik anders hun aandacht verlies.
> 20	Dat is niet zo moeilijk, want je weet dat het soms tijdelijk is en dan spring je daarop in. Door ervaring is de communicatie makkelijker gegaan en kan ik me makkelijker inleven.
Rotatierichting	promotie, meer gedeelde taal
promotie	Als je hogerop komt, krijg je meer met senior management te maken en dan moet je een andere taal spreken, dat wordt wel makkelijker.
Beiden	Zeker de laatste jaren als je van coordinatie naar management gaat, dan is de communicatie erg veranderd.
Specialist/generalist	specialist, meer gedeelde taal
Generalist	Als je het anders definieert en je houdt er rekening mee hoe zij dingen zouden kunnen zien en voor jou zit er nog steeds dezelfde strekking in, dan is het wel waarschijnlijker dat zij ermee akkoord gaan, dat is voor mij puur functioneel belang.
Specialist	Je kunt niet je eigen taal blijven spreken, want dan ben je je publiek kwijt en dan wil niemand meer gebruik maken van het specialisme dat jij komt brengen. Het is lastig voor een specialist om zich de taal van een ander eigen te maken. Wij vertalen verschillende termen naar hetzelfde concept. Met een technoloog hoef ik die vertaalslag niet te maken. Met iemand op technisch vlak kan ik veel makkelijker communcieren, als ik een marketeer tegenover me heb, dan moet ik echt zoeken. Het zijn specialistische dingen, dus ik snap niet wat anderen van mijn afdeling doen.
Proposities	Gedeelde visie
Rotatiesnelheid	meer rotaties, minder gedeelde visie
0	Je komt eerst binnen en dan ben je aan het leren, dus intern gefocust, daarna kom je in een fase waarin je gaat samenwerken, waarbij je samen gedachtegoed en samen die visie neerzet.
> 5	Ik heb echt ervaren in welke positie marketeers zitten, dat heeft voor mij wel het besef geleverd met welke punten zij kunnen zitten en waarmee wij ze kunnen helpen. Door ervaring is de communicatie makkelijker gegaan en kan ik me makkelijker inleven.
Arbidservaring	meer ervaring, meer gedeelde visie
0 < 5	Je komt eerst binnen en dan ben je aan het leren, dus intern gefocust, daarna kom je in een fase waarin je gaat samenwerken, waarbij je samen gedachtegoed en samen die visie neerzet. Hoe langer je met andere afdelingen of andere culturen samenwerkt, hoe meer je daar ook op ingespeeld raakt, dan kun je ook al bij voorbaat rekening houden met wat voor hun belangrijk is.
> 5 < 20	Wat bij de ene marketeer goed werkt, zal bij de andere ook wel goed werken, dus dat heb je dan geleerd. Het is door de jaren heen makkelijker geworden om je in te leven in andere afdelingen. Ik heb echt ervaren in welke positie marketeers zitten, dat heeft voor mij wel het besef geleverd met welke punten zij kunnen zitten en waarmee wij ze kunnen helpen.
> 20	Door ervaring is de communicatie makkelijker gegaan en kan ik me makkelijker inleven.
Rotatierichting	promotie, meer gedeelde visie
promotie	Ik denk dat het noodzakelijk is om je in te leven in anderen om te promoveren.
Specialist/generalist	specialist, meer gedeelde visie
Generalist	Inleven doe je om je eigen belang te behartigen. Inleven maakt het makkelijker in mijn functie, dus daarom doe je dat, om mijn functie goed te kunnen doen.
Specialist	Ik denk dat het voor een specialist buiten zijn competenties moeilijk is om zich in te leven.
Proposities	Culturele nabijheid
Rotatiesnelheid	meer rotaties, minder culturele nabijheid
1 < 5	Hoe langer je met andere afdelingen of andere culturen samenwerkt, hoe meer je daar ook op ingespeeld raakt, dan kun je ook al bij voorbaat rekening houden met wat voor hun belangrijk is.
> 5	Het feit dat ik makkelijker overstapte van de ene naar de andere afdeling heeft ermee te maken dat ik dat al wat langer heb gedaan.
Arbidservaring	meer ervaring, meer culturele nabijheid
0 < 5	Hoe langer je met andere afdelingen of andere culturen samenwerkt, hoe meer je daar ook op ingespeeld raakt, dan kun je ook al bij voorbaat rekening houden met wat voor hun belangrijk is.
> 5 < 20	Ik ben er wel beter in geworden door de jaren heen.
Rotatierichting	promotie, meer culturele nabijheid
promotie	Je merkt ook hoe hoger je komt richting management, hoe voorzichtiger je moet zijn.
Specialist/generalist	specialist, meer culturele nabijheid
Specialist	Wat ik gezien heb is door juist je aan te passen als specialist aan je klant, er meer met je informatie wordt gedaan.

3.1. Divisie M&S, structureel sociaal kapitaal

Proposities	Hoeveelheid relaties
Rotatiesnelheid	meer rotaties, meer relaties
0	Als ik nog steeds op mijn eerste functie had gezeten dan was het minder hard gegroeid, veel minder hard.
1 < 5	Ik heb binnen petcare dingen gedaan en binnen snackfood en ik heb veel contact gehad met de fabrieken, dus mijn netwerk is gegroeid.
> 5	Bij iedere stap is mijn kennis gegroeid en mijn netwerk Omdat ik zoveel stappen heb gemaakt, heb ik dat uitgebreid Hoe meer je jezelf ontwikkelt, hoe meer rollen je doet, hoe groter je netwerk wordt, waardoor er waardecreatie ontstaat. Mijn netwerk wordt alleen maar vergroot natuurlijk, want je hebt zo veel collega's die naar een andere functie zijn gegaan en daar heb je ook al contact mee.
Arbidservaring	meer ervaring, meer relaties
0 < 5	Mijn eerste jaar was best lastig, want dan heb je nog niet zo'n netwerk. Dat is balen, want dan kun je nog niet alles van mensen vragen. Langzaam breidt zich dat uit. En zo heb ik na een paar jaar wel een netwerk dat ik voor elke vraag direct een persoon heb en veel minder via via moet regelen, dat is gegroeid door de tijd. Ik ben daar bewust mee bezig, zorgen dat mijn netwerk zich uitbreidt naar boven, in plaats van op mijn eigen niveau te blijven hangen.
> 5 < 20	Het is groter geworden, steeds groter geworden en daar heb ik ook echt heel veel baat bij.
Rotatierichting	horizontaal, meer relaties
promotie	Ik denk namelijk op een gegeven moment als je hoger op komt, dan wordt relatiebinding afhankelijk van je functie, mijn baas heeft veel minder relaties dan ik.
Beiden	Een nieuwe functie, een nieuw vakgebied, waar je weer mensen leert kennen, maar mensen uit je oude vakgebied ken je ook nog.
Specialist/generalist	generalist, meer relaties
Generalist	Ik vind dat een netwerk bij de functie hoort.
Specialist	Omdat ik specialist ben, komen mensen vaak naar mij toe. Het zijn toch wel allemaal redelijke eilandjes.
Proposities	Diversiteit relaties
Rotatiesnelheid	meer rotaties, meer diversiteit
0	Dat heeft ook te maken met scope, dan was het alleen maar het gedeelte van de marketing, dat gedeelte van het netwerk, het had geen zin gehad als ik dan ook de chocoladebusiness had leren kennen of een internationaal netwerk had opgebouwd.
> 5	De diversiteit aan functies zorgt voor diversiteit in de contacten. Ervaring en stappen maken, dat gaat hand in hand.
Arbidservaring	meer ervaring, meer diversiteit
0 < 5	Bij Mars werk ik pas een jaar, dus dan ga ik nu pas kijken wat er zit, eerst was ik veel meer bezig met mijn eigen kringetje om me heen, met mijn directe collega's.
> 5 < 20	Ervaring en stappen maken, dat gaat hand in hand.
Rotatierichting	horizontaal, meer diversiteit
promotie	Gaandeweg de verantwoordelijkheid groter werd, werd het netwerk veelzijdiger, dat expandeerde.
Specialist/generalist	generalist, meer diversiteit
Generalist	Mijn link tot de snackfoodplanners is puur functioneel. Ik ben wel bewust om niet binnen mijn eigen netwerk, maar ook een stap omhoog, want anderen heb je al. De nadruk ligt voornamelijk op de Nederlandse markt, dat is functioneel.
Specialist	Het blijft wel allemaal op bepaalde afdelingen, er komen niet meer disciplines bij. Mijn relaties heb ik nodig om mijn werk te kunnen doen, heel erg. Alles zit hier, dus mijn diversiteit is beperkt tot hier. Ik heb contact met mensen die ik nodig heb voor mijn werk en ook mensen die ik erbij kan betrekken. Mijn netwerk aan de Nederlandse kant is goed, binnen petfood ook en daarbuiten niet. Mijn netwerk is wel specifiek binnen petfood, chocolade is toch een beetje een andere tak van sport voor mij.
Proposities	Centraliteit in netwerk
Rotatiesnelheid	meer rotaties, meer centraliteit
1 < 5	Ik ben meer naar het midden gegaan, dat komt door de functiewisseling.
Arbidservaring	meer ervaring, meer centraliteit
> 5 < 20	Die is van de buitenkant iets meer richting het midden gaan zitten, omdat je zelf meer lijntjes gaat maken. Ik zat natuurlijk veel meer aan de rand en nu zit ik veel meer in het midden, dat komt door de ervaring die je opdoet.
Rotatierichting	promotie, meer centraliteit
promotie	Ik zat natuurlijk veel meer aan de rand en nu zit ik veel meer in het midden, dat komt ook door promoties en activiteiten die je ontplooit om daar te geraken.
	Je relevantie qua klantenpakket verandert, dus dan komt er ineens een directeur op je vingers kijken, je hebt een andere rol in meetings, je stem wordt belangrijker. Je status en je zone worden anders en daardoor komen de verhoudingen anders te liggen.
Specialist/generalist	generalist, meer centraliteit
Generalist	Ik denk dat je als generalist, vooral door de positie waar je inzit in relatie tot andere posities in de organisatie, meer overzicht hebt over wat anderen doen. Spin in het web, verbanden leggen, relaties leggen dat hoort wel bij mijn functie.

3.2. Divisie M&S, relationeel sociaal kapitaal

Proposities		Sterkte relaties
Rotatiesnelheid		meer rotaties, zwakkere relaties
1 < 5	Tien procent houd je en de rest is allemaal nieuw. Dat verwaterd ook, nu zie je, dan kom je daar terug en dan ken je de helft al, dat is wel makkelijk.	
	Dus je hebt meer zwakke relaties, maar ik zou ze niet eens kunnen tellen.	
	Ik denk dat ik in kwantiteit meer zwakke relaties heb dan sterke.	
> 5	Op een gegeven moment verwateren contacten, alleen mensen die ik voor mijn functie nodig heb, daar houd ik veel contact mee.	
Arbeidservaring		meer ervaring, sterkere relaties
0 < 5	Ik denk dat je automatisch meer zwakkere hebt.	
	Ik heb nu meer sterkere relaties, de tijd stelt je in staat om meer contact aan te gaan met mensen, zo kom je erachter of er een sterke band van te maken is.	
Rotatierichting		horizontaal, sterkere relaties
promotie	Ik denk dat er meer sterke relaties zijn en dat de zwakke relaties ongeveer gelijk zijn gebleven.	
	Als ik promoveer, dan blijft mijn netwerk achter, je sterke relaties blijf je onderhouden, maar verder uit het oog uit het hart, zo werkt dat nou eenmaal.	
Specialist/generalist		specialist, sterkere relaties
Generalist	Ik denk dat het inherent is dat je meer zwakke relaties hebt als je meer mensen nodig hebt, ik geef liever minder mensen meer aandacht dan dat ik heel veel mensen minder aandacht geef.	
	Ik denk dat ik sterke relaties heb met mensen die ik nodig heb voor mijn functie, het is niet zo dat ik echt heel veel mensen, waar ik niet mee te maken heb, dat ik daar heel veel contact mee heb.	
Specialist	Ik heb meer zwakke dan sterke relaties, maar ik geef wel exponentieel meer aandacht en tijd aan sterke relaties. Ik heb liever een klein netwerk met sterke relaties, dan een groot netwerk met alleen maar zwakke relaties.	
	Door het specialisme is het clubje sterke relaties kleiner geworden.	
Proposities		Vertrouwen
Rotatiesnelheid		meer rotaties, minder vertrouwen
1 < 5	Ik denk dat het opbouwen van vertrouwen in deze functie niet anders is als in mijn vorige, ik denk dat dat pas gaat veranderen als je een leidinggevende functie krijgt.	
	Collega's die je uit vorige functies al kent, dan weet je ongeveer met wie je te maken hebt en daar heb je misschien ook al wel verhalen over gehoord, dus dat weet je al een beetje.	
Arbeidservaring		meer ervaring, meer vertrouwen
0 < 5	Als je begint, ben je voornamelijk met je eigen agenda bezig	
	Ik merk dat het vertrouwen in mij is toegenomen, op vakinhoudelijk gebied, dat komt door de tijd.	
	Het groeit niet verder, de eerste twee maanden is het gegroeid en daarna is dat stabiel gebleven.	
> 5 < 20	Ik denk niet dat ik eerst goed van vertrouwen was en dat ik daar nu kritischer in ben, het is niet toe- of afgenomen.	
	Het is louter en alleen ervaring. De mate van ervaring is belangrijker dan of je nou promotie hebt gekregen of niet.	
	Je merkt wel, dat als je langer in dienst bent, dat mensen ook meer op jouw ervaring vertrouwen.	
> 20	Het opbouwen van vertrouwen is moeilijker geworden, ik denk dat het meer een mentaliteitsverandering is bij de jongere generatie.	
Rotatierichting		horizontaal, meer vertrouwen
promotie	Promotie heeft geen effect op het opbouwen van vertrouwen, dat blijft gewoon hetzelfde.	
	Als je meer verantwoordelijkheid krijgt, zie je pas dat je eigen agenda niet belangrijk is, dan ga je anders kijken naar wat ervoor nodig is om vertrouwen te bouwen.	
Specialist/generalist		generalist, meer vertrouwen
Specialist	Functioneel specialist, daarvoor geldt toch vaak, als die mensen het weten, dan kun je er echt op vertrouwen.	

3.3. Divisie M&S, cognitief sociaal kapitaal

Proposities		Gedeelde taal
Rotatiesnelheid		meer rotaties, minder gedeelde taal
1 < 5		Er is jargon, veel afkortingen, in het begin ken je er geen, maar je went er vrij snel aan en je gaat er ook aan meedoen. Je spreekt gewoon de taal van de omgeving, net als met een accent wat je je aanleert als je ergens woont.
> 5		Je kent al best wel wat mensen en dat maakt het makkelijker, dan ben je ook wat mondiger.
Arbidservaring		meer ervaring, meer gedeelde taal
0 < 5		Er is jargon, veel afkortingen, in het begin ken je er geen, maar je went er vrij snel aan en je gaat er ook aan meedoen. Je spreekt gewoon de taal van de omgeving, net als met een accent wat je je aanleert als je ergens woont.
> 5 < 20		Ja, wat heel erg wennen is, als je sowieso bij Mars komt werken zijn alle Mars-kreten waar mee wordt gegoid. Het is niet zo als toen ik net startte en net van school kwam, dan ben je nog niet zo mondig, het was natuurlijk wel weer even de kat uit de boom kijken en wie is wie, maar dat ging sneller.
Rotatierichting		promotie, meer gedeelde taal
promotie		Door mijn nieuwe functie ben ik wat meer senior gaan spreken, van tevoren wilde ik het ook wel zeggen, maar dan hield ik me nog even in. Ik had het gevoel, ik kan nu wat meer zeggen.
Specialist/generalist		specialist, meer gedeelde taal
Proposities		Gedeelde visie
Rotatiesnelheid		meer rotaties, minder gedeelde visie
1 < 5		De verschillende stappen waren erg wennen.
> 5		Je hebt meer mensenkennis als je met zoveel mensen hebt gewerkt.
Arbidservaring		meer ervaring, meer gedeelde visie
> 5 < 20		Ik denk dat ik nu beter in de gaten heb hoe ik mensen bespeel, hoe je mensen meekrijgt, dan zeven jaar geleden.
Rotatierichting		promotie, meer gedeelde visie
promotie		Het promoveren helpt wel dat je steeds weer in een nieuw team komt en dat je steeds aan nieuwe mensen hebt moeten wennen. Het zit meer in het stappen maken dan in het promoveren.
Specialist/generalist		specialist, meer gedeelde visie
Proposities		Culturele nabijheid
Rotatiesnelheid		meer rotaties, minder culturele nabijheid
1 < 5		Je staat er open voor, maar het is altijd als je in zo'n nieuwe rol stapt, dan zijn de eerste maanden tropenmaanden. Het is door de stappen niet makkelijker geworden.
> 5		Omdat ik een aantal stappen heb gemaakt, wist ik wel van mezelf, ik ben een snelle starter en dan is het uitrollen en verbeteren.
Arbidservaring		meer ervaring, meer culturele nabijheid
0 < 5		Ik voel me wel thuis, maar dat heeft echt een jaar geduurd. Ik heb echt mijn plek moeten vinden. In mijn eerste jaar was het best lastig, want dan heb je niet het netwerk dat je even informeert bij het koffiezetapparaat, want we hebben hier een koffiezetapparaatcultuur. Samenwerken met de planners van de Supply-kant was niet wennen, het is gewoon even aftasten en je hoort natuurlijk van je collega's hoe de cultuur is en dan ga je daarmee om.
Rotatierichting		promotie, meer culturele nabijheid
promotie		Als je eindverantwoordelijke bent, dan heb je ook meer invloed op de cultuur, dan bepaal jij mede de cultuur. Ik denk dat het enige dat veranderd is vertrouwen is, dus of je aansluit bij de cultuur of je manier van werken past bij de cultuur en als je die match eenmaal gevonden hebt, dan is het hetzelfde. Ik denk dat ik hier meer op mijn plek ben, me eerder heb moeten inhouden, ik ben wel een snelle starter.
Specialist/generalist		specialist, meer culturele nabijheid
Generalist		Ik heb me giga moeten aanpassen, dat heeft een jaar geduurd, want je moet mensen wel kunnen overtuigen en meenemen.
Specialist		Het feit dat ik specialist ben, betekent dat ik in een kleine kring opereer, daarom hoef ik me weinig aan te passen aan andere afdelingen die iets anders doen.

4.1. Overstappers, structureel sociaal kapitaal

Proposities	Hoeveelheid relaties
Rotatiesnelheid	meer rotaties, meer relaties
1 < 5	Het is vooral toegenomen doordat je een andere functie gaat doen en hier weer veel mensen hebt en ook de mensen die dan internationaal allemaal mijn functie doen. Ik ben maar weer een rondje over kantoor gaan lopen om iedereen een handje te schudden, want ik kende gewoon nog maar dertig procent van de mensen. Als je van job wisselt groeit je netwerk, maar er vallen ook mensen vanaf, later kom je elkaar toch wel weer tegen. Mijn netwerk is toegenomen, heel zeker. Een groot netwerk ondertussen.
> 5	Nu is het netwerk veel groter geworden, alle connecties met R&D, die heb ik nog, al is het wel zwakker geworden. Ik heb nu bij Supply ook een hele club. Bij Sales had ik een veel groter netwerk, ik merk dat dat in productie veel minder is, binnenshuis, binnen je team. En zo met alle dingen die ik zo gedaan heb, ken ik best hier best de meeste collega's hier wel, zeker de wat oudere. Sinds drie jaar in dagdienst is dat een heel stuk groter geworden, echt een stuk groter, dat is niet aan te geven in welke verhouding, maar dat is gewoon gigantisch. Alle jaren dat ik in de fabriek heb gewerkt, wegen nog niet op tegen die stap.
Arbeidservaring	meer ervaring, meer relaties
0 < 5	Doordat je langer werkt ken je meer mensen.
> 5 < 20	In het begin was ik bescheiden, keek ik overal tegen op, in het eerste jaar ben ik een beetje terughoudend geweest. Ik wil niet alles zelf verzinnen en heb geleerd door ervaring dat je met behulp van anderen tot veel betere oplossingen komt. Voorheen had ik geen bril wat een netwerk voor je doet en wat het is, dus dat moet je ook leren, wat wil ik ermee, wie zijn mijn stakeholders en hoe wil ik die beïnvloeden.
> 20	Je bouwt ze zeker gemakkelijk op, als ik met de persoon in contact kom en ik kan er al over meepraten en de persoon merkt hij weet in ieder geval waar hij het over heeft, dan zal hij eerder geneigd zijn om er met je over in discussie te gaan.
Rotatierichting	horizontaal, meer relaties
Horizontaal	Sinds ik naar dagdienst ben gestapt is het gigantisch toegenomen, veel meer dan de stappen in de ploeg.
promotie	Hoe hoger je komt, hoe meer relaties je hebt. Als je promoveert neemt dat toe, absoluut.
Beiden	Als je promoveert zal het niet drastisch veranderen.
Specialist/generalist	generalist, meer relaties
Generalist	Je weet welke mensen in welke job zitten en dat pik je heel snel op. Vanuit je job heb je in eerste instantie een relatie met elkaar, moet je iets met elkaar. Voorheen zat ik echt in een crossfunctional team, dus het is nu veel minder geworden. Nu is het meer chocolate, maar daarbinnen blijft het wel groeien, mensen die komen en gaan.
Specialist	Ik zat eerst bij R&D, daar kwam niet zoveel meer bij of er moesten nieuwe mensen komen.
Proposities	Diversiteit relaties
Rotatiesnelheid	meer rotaties, meer diversiteit
1 < 5	Ik heb nu het netwerk hier en mijn oude netwerk bij R&D, hier is mijn netwerk zich nog aan het ontwikkelen. Ik denk dat door het echt wisselen van omgeving heb je wel echt een breder scala aan mensen wat je kent, je kent mensen van sales, finance, tot operations.
> 5	Het netwerk binnen Sales is homogener dan binnen Supply, het is hier breder, maar bij Sales is het aantal contacten vele malen hoger.
Arbeidservaring	meer ervaring, meer diversiteit
Rotatierichting	horizontaal, meer diversiteit
Horizontaal	In dagdienst heb je ook nog eens een keer de hele fabriek, die had je al, maar heb je nog, plus nog in dagdienst best nog heel veel verschillende afdelingen, maar ook contacten in Slough of in Viersen of in Dubai, dat is totaal iets anders. Dat is echt ee
promotie	Ik denk door promoties dat ze diverser worden, dan kun je je netwerk anders inzetten. Qua niveauverschil dat het diverser
Specialist/generalist	generalist, meer diversiteit
Generalist	De diversiteit is toegenomen door mijn functie, want wij krijgen vragen die alle kanten opgaan, dus heb je ook relaties met allerlei mensen. De mensen met wie ik nu het meeste te maken heb, dat is een hele grote groep, maar wel allemaal een beetje hetzelfde. Bij R&D was het internationaal op verschillende niveaus. Diversiteit zie je wel wisselen aan de hand van de inhoud van je job.
Specialist	Mijn netwerk toen, dat waren mijn medespecialisten. Ik kan met niemand overleggen op Sensory-gebied. Ik mis dat wel, ik ben wat dat betreft alleen in mijn torentje.
Proposities	Centraliteit in netwerk
Rotatiesnelheid	meer rotaties, meer centraliteit
1 < 5	Het zijn twee netwerkjes naast elkaar, maar dat maakt mij niet uit, ik beweeg in allebei even soepel. Mensen komen naar mij op basis van de kennis van Supply die ik heb. Eigenlijk wordt er stiekum wel gebruik van gemaakt dat ik aan beide kanten mensen ken. Ook mensen die weten, jij kent vast wel mensen die daar en daar mee werken.
> 5	Ik kwam binnen aan de rand, in de schaduw van de grote spinnen, ik ben naar het centrum gegaan. Het zijn twee spinnenwebben naast elkaar, ik ben wel naar het centrum gegaan. Ik word regelmatig als makelaar gebruikt, allebei de kanten op. Sales en Supply zijn twee aparte netwerken.
Arbeidservaring	meer ervaring, meer centraliteit
> 5 < 20	Ik ben vanuit het R&D-web naar dit web gegaan, ik zit nu meer in het midden, dat komt door ervaring en zelfvertrouwen. Het is job-gerelateerd, niet aan ervaring.
> 20	Omdat collega's op de afdeling ook weten wat mijn kennis en ervaring is in de fabriek, krijg ik van hun ook regelmatig
Rotatierichting	promotie, meer centraliteit
promotie	Wellicht als je echt naar het management gaat dat je meer naar het centrum komt, maar als non-management zeker niet.

4.2. Overstappers, relationeel sociaal kapitaal

Proposities	Sterkte relaties
Rotatiesnelheid	meer rotaties, zwakkere relaties
1 < 5	Misschien is het 80/20, dat je 20 procent actief gebruikt en 80 procent minder, dat je soms denkt, he, nu heb ik het nodig, moet ik daar weer eens contact mee leggen, het even aanhalen.
> 5	Ik denk wel dat ik minder echt sterke contacten heb, mijn netwerk is wel groot, maar er zijn er genoeg waar ik niet heel intensief contact mee heb, maar die je inmiddels wel kent.
Arbeidservaring	meer ervaring, sterkere relaties
0 < 5	Op dit moment heb ik meer zwakkere relaties, dat heeft te maken met mijn nieuwigheid nog.
> 5 < 20	Misschien is het 80/20, dat je 20 procent actief gebruikt en 80 procent minder, dat je soms denkt, he, nu heb ik het nodig, moet ik daar weer eens contact mee leggen, het even aanhalen.
> 20	Ervaring heeft effect, dat je sterkere relaties hebt, want dan weten jouw collega's ook in de tussentijd hoe dat jij bent en daardoor zullen ze je ook wel gemakkelijker bellen of mailen of wat dan ook, dat heb je opgebouwd door de jaren heen.
Rotatierichting	horizontaal, sterkere relaties
Horizontaal	Een zijstap, omdat het totaal iets anders is, ik moest vanaf nul beginnen en dan heb je met collega's waar je van tevoren niet veel mee te maken had, in dagdienst, nu veel te maken. Mensen die eerst op afstand stonden daar zit je nu dichterbij, die worden
Specialist/generalist	specialist, sterkere relaties
Generalist	Ik heb een kleine groep sterke relaties, omdat ik die vaak benader. Nu heb ik met veel mensen beperkt contact. Doordat ik veel meer het contact tussen mijn afdeling en de rest van het kantoor voer, heb ik heel veel zwakke schakels. Het is functiegerelateerd, je hebt op een gegeven moment maar met een paar mensen te maken, dat onderhoud je, dat zijn de mensen die je nodig hebt. De sterke relaties, dat is inherent aan de functie, omdat je denkt dat helpt mij om mijn functie goed uit te oefenen, door je loopbaan weet je met welke spelers het essentieel is om contact te onderhouden en dat je het daarom ook doet.
Specialist	Binnen R&D had je met de helft wat minder vaak contact en met tien procent heel vaak. Ik denk dat ik daar meer sterke relaties had, omdat ik meer specialistisch was. Ik heb meer sterke, 80/20 schat ik zo. De sterke zijn mijn collega's bij R&D sensory.
Proposities	Vertrouwen
Rotatiesnelheid	meer rotaties, minder vertrouwen
1 < 5	De start was heel moeilijk, je moet dat echt opbouwen, mensen willen iets van je zien, voordat ze je vertrouwen. Doordat je gewend bent te wisselen, ben je ook gewend iets op te bouwen weer, plus je hebt steeds meer, maar dat komt ook door de duur van hoe lang je bij het bedrijf rondloopt, dat je toch weer merkt dat je toch steeds mensen ergens tegenkomt.
> 5	Die stappen maken naar boven of zijwaarts heeft zeker zijn voordelen, om het feit dat we van elkaar weten, o, John die wil in ieder geval wel een keer iets anders ondernemen en ook niet bang om een keer iets aan te pakken en dan willen ze denk ik ook eerd Omdat je meer collega's leert kennen, leer je ook meer verschillende karakters kennen en daarom weet ik bijvoorbeeld bij die persoon, daar moet ik net iets anders mee omgaan dan met een andere.
Arbeidservaring	meer ervaring, meer vertrouwen
> 5 < 20	De oudere garde heeft er veel meer moeite mee om mij vertrouwen te geven dan de jongere garde, omdat ik nog niet veel kennis heb hier. Als je dertien jaar met een groep werkt dan heb je wel iets opgebouwd, mensen die je kunt vertrouwen. Uiteindelijk bouw je een manier van werken op basis van de ervaring die je privé en op het werk hebt opgedaan. Ik denk wel dat je gaandeweg de jaren veel geleerd hebt, dat je een keer je neus gestoten hebt. Doordat je gewend bent te wisselen, ben je ook gewend iets op te bouwen weer, plus je hebt steeds meer, maar dat komt ook door de duur van hoe lang je bij het bedrijf rondloopt, dat je toch weer merkt dat je toch steeds mensen ergens tegenkomt.
> 20	Ik was toen ik binnenkwam een Haags schoffie en zo blue als het maar zijn kan. Dat ontwikkelt zich in al die jaren. Ik bouw vertrouwen nu gemakkelijker op, door ervaring, training.
Rotatierichting	horizontaal, meer vertrouwen
Horizontaal	Horizontale of verticale stap heeft geen effect op het opbouwen van vertrouwen.
promotie	Wat je ziet als je iets voor elkaar moet krijgen is dat zone van belang kan zijn, sommige culturen nemen iets van een zone 8 niet aan en van een zone 7 wel. Door promotie krijg je ook andere kansen. Door groei krijg je verantwoordelijkheid in de organisatie, waardoor je verandert.
Specialist/generalist	generalist, meer vertrouwen
Generalist	Generalisme of specialisme speelt geen rol, je zult in beide dingen dingen voor elkaar moeten krijgen, dus je zult vertrouwen op moeten bouwen.
Specialist	Als het om vertrouwen gaat, denk ik nog vanuit mijn specialistenrol en vind ik het lastig op te bouwen met mensen die niets van het onderwerp afweten. Mijn vertrouwen is er niet snel, omdat ik specialist ben.

4.3. Overstappers, cognitief sociaal kapitaal

Proposities	Gedeelde taal
Rotatiesnelheid	meer rotaties, minder gedeelde taal
1 < 5	Ik heb de taal niet echt hoeven aanleren, ik ben al heel toegepast. Hoe je dingen communiceert, hoe je zaken, daar hoef je minder bewust over na te denken omdat je in die omgeving hebt gezeten.
> 5	Heel veel afkortingen en terminologie komen wel overeen, dus je ziet veel dingen die je bij R&D ook wel had, maar puur het niveau is anders. Als je ziet hoeveel afkortingen we hebben en benamingen van bepaalde apparatuur, dan weet je toch als je binnenkomt helemaal niet waar ze het over hebben. Het feit dat ik zo vaak gewisseld ben is wel een heel groot voordeel, wat betreft taal en termen, ik denk dat je toch best op die verschillende posities. Dat heeft er mijns inziens zeker aan bijgedragen om makkelijker te communiceren.
Arbeidservaring	meer ervaring, meer gedeelde taal
> 5 < 20	Het begint met iets willen leren en daar komt ervaring door, waardoor je ook met je R&D-taal hier indruk kon maken, omdat je weet waarover je praat.
> 20	Als je ervaring of de kennis niet hebt over bepaalde uitspraken en je zit in een discussie in een meeting ofzo en er worden afkortingen en namen gebruikt, dan kun je het mijns inziens helemaal niet volgen, dus met andere woorden, die kennis en ervaring he
Rotatierichting	promotie, meer gedeelde taal
Horizontaal	Toen ik van de pakkamer naar proces ging, had ik best een stuk in te halen, ja.
Specialist/generalist	specialist, meer gedeelde taal
Generalist	De taal aanleren hier is veel simpeler, veel toegepaster dan de specialistische taal bij R&D, daar snapte je soms niks van.
Proposities	Gedeelde visie
Rotatiesnelheid	meer rotaties, minder gedeelde visie
1 < 5	Ik kan me verplaatsen in hoe dingen werken in de fabriek, dat maakt het makkelijker. Ik denk doordat je verschillende stappen maakt, dat die arbeidservaring exponentieel is, dat je daardoor qua breedte gedachte meer in de breedte kunt inleven.
> 5	Het werk was gelinkt aan wat ik deed bij de NImarkt, het was een natuurlijk verloop. Ik denk niet dat je met iedereen op dezelfde manier moet omgaan en als je veel verschillende collega's leert kennen, dan weet je hoe je daar op in moet spelen. Hoe meer stappen je dan ook maakt, wordt jouw kennis ook alleen maar vergroot en je blik en visie breder.
Arbeidservaring	meer ervaring, meer gedeelde visie
> 5 < 20	De ervaring die ik heb opgedaan bij R&D zorgt ervoor dat ik me makkelijker kan inleven in productie en dat ik anders tegen dingen aankijk. Ik denk doordat je verschillende stappen maakt, dat die arbeidservaring exponentieel is, dat je daardoor qua breedte gedachte meer in de breedte kunt inleven.
> 20	Als ergens over wordt gediscussieerd, door jouw ervaring dan kun je een beter beeld vormen van hoe dat gegaan zou zijn of hoe dat het gaat.
Rotatierichting	promotie, meer gedeelde visie
Beiden	Die stap is dan groter dan in de ploeg, want dan blijf je toch in jouw kringetje.
Specialist/generalist	specialist, meer gedeelde visie
Specialist	Ik moet er nog steeds heel erg aan wennen, dingen die bij R&D speelden, spelen hier helemaal niet, daar is men helemaal niet mee bezig, wat over twintig jaar, het is hier en nu.
Proposities	Culturele nabijheid
Rotatiesnelheid	meer rotaties, minder culturele nabijheid
1 < 5	Het was een heel groot verschil, het gaat ook wel automatisch je past je ook op de een of andere manier erop aan. Ik heb in het begin gedacht, het lijkt wel of ik bij een ander bedrijf binnenstap, ik moet dingen gaan vragen, ik weet het niet. Ik vond het cultuurverschil niet heel erg groot. Ik denk dat dat met een aantal elementen, zoals snelle doorstroming, groter verloop, jongere gemiddelde leeftijd, dat het daar meer mee samenhangt, dat je in een iets andere sfeer, manier van omgang met elk
> 5	Ik kan mezelf goed aanpassen. Van NImarkt naar R&D ging heel soepel, ik denk dat ik daar meer op mijn plek was. Ik denk dat het meer de Mars-cultuur is, die is sterker bij R&D dan bij verkoop. Ik denk dat ik me gemakkelijk kan aanpassen, ik ben een kameleon. Ik heb erg weinig moeten wennen, ik heb daar weinig moeite mee. Ik wen er binnen no time aan. Ik was al gewend om te wisselen in dat circuitje. Wennen was makkelijk, want ik kende de afdeling al en de mensen al.
Arbeidservaring	meer ervaring, meer culturele nabijheid
> 5 < 20	Aanpassen bij R&D was een stuk makkelijker, want dan ben je nog jonger, nou ben je kritischer je kent het bedrijf en je gaat meer in discussie, toen was ik meer op de achtergrond. In het begin loop je tegen een aantal zaken aan, maar op een gegeven moment heb je ook een sense waar iedereen mee bezig is, belangrijke mensen die je aan moet haken en dingen die je doet of je daarmee goed bezig bent.
> 20	Toen ik jonger was was de overstap voor mij te groot geweest, nu ben ik wat ouder en grijzer en gaat het wat gemakkelijker. Bij site R&D wordt de hele dag over de fabriek gepraat en door mijn ervaring, kon ik daar ook best een steentje aan bijdragen.
Rotatierichting	promotie, meer culturele nabijheid
Specialist/generalist	specialist, meer culturele nabijheid
Generalist	In de fabriek zijn het allemaal andere mensen. Ik moest vanaf nul beginnen. Ik ben net een kameleon, voel me overal thuis.
Specialist	Bij R&D was het makkelijker, dat waren allemaal bakkers, daar heb je affiniteit mee.

BIJLAGE 4

Cases uitgewerkt per divisie/onderzoeksgroep

1. Divisie Marketing & Sales

M&S 1 heeft een WO-opleiding, werkt elf jaar bij Fresita en roteerde vier maal. Dit waren vier promotiestappen en zijn werk is generalistisch van aard. Hij vindt dat door het wisselen van mensen kennis verloren gaat. Het bedrijf moet medewerkers stimuleren om zich verder te ontwikkelen in hun huidige rol. Daarnaast wordt weinig op dezelfde wijze gedocumenteerd, waardoor kennis verloren gaat. Door het roteren heeft hij meer en diversere relaties en gekregen en daar heeft hij baat bij. Zijn netwerk is mede gegroeid en diverser geworden, omdat zijn scope groeide: “Hoe meer je jezelf ontwikkelt, hoe meer rollen je doet, hoe groter je netwerk wordt, waardoor er waardecreatie ontstaat.” Dit maakt dat hij een centralere positie in het netwerk heeft. Hij heeft een mix van sterke en zwakke relaties, waarbij de zwakke relaties in aantal gelijk zijn gebleven. Vertrouwen vloeit voor hem voort uit prestaties, mensen moeten weten waar je voor staat. Daarnaast is er een groot verschil tussen een starter, die vooral met zichzelf bezig is en iemand met ervaring, die meer met anderen bezig is en daarom anders kijkt naar hetgeen nodig is om vertrouwen op te bouwen. Omdat hij gewend is verschillende stappen te zetten kan hij zich gemakkelijk verplaatsen in andere disciplines. Ervaring helpt hierbij. Hij staat open voor de cultuur van een nieuwe afdeling, maar het is elke keer weer hard werken. Wat hierbij helpt is het feit dat hij energie krijgt uit veranderen en ervoor openstaat, maar het is niet zo dat ervaring helpt om gemakkelijker bij een andere cultuur aan te sluiten.

M&S 2 heeft een WO-opleiding, werkt twee jaar bij Fresita, roteerde twee keer, eenmaal horizontaal en eenmaal een promotie, zijn taken zijn generalistisch. Hij heeft een brede, technische studie achter de rug en wil wel specialiseren, maar kiest altijd voor een breedtestap, omdat hij een integrale blik heeft. Hij is met zijn carrière bezig, maar niet zo als de marketeers en salescollega's binnen zijn divisie. Vanuit zijn eerste twee functies is zijn netwerk gegroeid in aantal en diversiteit. Zijn relaties hangen voornamelijk aan zijn functie, als hij verplaatst houdt hij tien procent van zijn relaties over en bouwt hij verder nieuwe relaties die hij voor die betreffende functie nodig heeft. Omdat hij een generalist is heeft hij een bredere kijk op de organisatie, wat voor hem betekent dat hij een centralere plaats inneemt. Hij is een spin in het web die graag verbanden legt. Hij besteedt veel aandacht aan zijn relaties en heeft daarom meer sterke dan zwakke relaties: “Ik geef liever minder mensen meer aandacht dan dat ik veel mensen minder aandacht geef.” Vertrouwen bouwt hij op in de

eerste twee maanden, daarna blijft dat stabiel. Wanneer aan een andere cultuur is even aftasten, aanpassen en er gewoon mee omgaan.

M&S 3 heeft een HBO-opleiding, werkt zeven jaar bij Fresita, roteerde vijf maal, dit waren allemaal promoties en hij is een generalist. Hij vindt dat hij goed is in zijn huidige functie, omdat hij geroteerd heeft en al die relaties heeft binnen het bedrijf. Bij iedere stap is zijn kennis en daarmee zijn netwerk gegroeid. De diversiteit aan functies die hij heeft gedaan zorgt voor diversiteit in zijn contacten. Hij is meer lijntjes gaan maken, waardoor hij meer naar het midden van het netwerk is gegaan. Sterke relaties heeft hij met collega's die hij nodig heeft voor zijn functie, andere contacten verwateren op een gegeven moment. Zijn werkervaring door de jaren heen maakt dat hij kritischer is geworden, terwijl hij eerst misschien te goed van vertrouwen was. Wel merkt hij dan anderen meer op zijn ervaring vertrouwen naar mate hij langer in dienst is. Toen hij net bij Fresita kwam werken moest hij erg werken aan alle Fresitakreten waarmee werd gegooid. Door de jaren heen heeft hij meer mensenkennis gekregen, wat ervoor zorgt dat hij zich makkelijker kan inleven in een nieuwe werkomgeving. Hij past zich gemakkelijk aan een nieuwe afdelingscultuur aan: "Omdat ik al een aantal stappen had gemaakt of een paar keer een nieuwe functie ben begonnen, wist ik wel van mezelf ik ben wel een snelle starter."

M&S 4 heeft een HBO-opleiding, werkt een jaar bij Fresita, roteerde eenmaal omdat hij promotie maakte en wordt gezien als specialist, maar vindt zichzelf een generalist. Hij is ambitieus en heeft zijn plannen helder voor ogen, waarbij hij zich niet wil laten remmen door de Fresitasystemen. Hij zorgt dat zijn netwerk zich naar boven uitbreidt. Hij is actief bezig met het leggen van contacten, omdat dit belangrijk voor hem is om zich prettig te voelen in zijn werkomgeving. Hij wil graag een divers netwerk en richt zich daarop. Contacten gaat hij aan omdat hij ze enerzijds nodig heeft voor zijn werk en anderzijds omdat hij mensen erbij wil betrekken. Zijn contacten zijn wel allemaal binnen M&S. Hij heeft graag een spin in het webfunctie en moest er in het begin aan wennen dat hij niemand kende, maar is nu zeker opgeschoven naar een centralere plaats in het netwerk. Zijn promotie is hierbij van belang geweest, omdat daarmee zijn verantwoordelijkheden en positie veranderde. Naar verhouding heeft hij meer zwakke relaties, maar ten opzichte van zijn start bij Fresita meer sterke: "Ik heb nu meer sterke relaties, de tijd stelt je in staat om meer contact aan te gaan met mensen, zo kom je er ook achter of daar een sterkere band van te maken is." Vertrouwen is voor hem heel belangrijk, het opbouwen ervan zal volgens hem pas veranderen als hij in een leidinggevende positie komt, omdat mensen dan wellicht terughoudender worden. Aan de andere kant merkt hij dat bij hemzelf het vertrouwen toeneemt door de tijd, mensen weten dan wat hij te bieden

heeft. Het wennen aan de Fresitacultuur heeft tijd nodig gehad, met name aan het zoneringsysteem en de waarde die sommige mensen hieraan hechten. Hij heeft zich moeten aanpassen aan de cultuur, dat heeft even geduurd, maar is wel gelukt.

M&S 5 heeft een WO-opleiding, werkt drie jaar bij Fresita, roteerde niet en zijn taken worden gezien als specialistisch, maar hij omschrijft zichzelf als generalist, omdat daar zijn interesse ligt. Hij is gewend aan een zoneringsysteem, omdat ze dat bij zijn vorige werkgever ook hadden, het geeft volgens hem enkel aan waar je staat in je carrièrepad. Zijn eerste jaar binnen Fresita was best lastig, omdat hij nog geen netwerk had. Hij wist niet altijd bij wie hij moest zijn, maar langzaam breidde zich dat uit, waardoor hij nu na een paar jaar een netwerk heeft waarbij hij voor iedere vraag direct een persoon heeft en het veel minder via via moet regelen. Die relaties heeft hij nodig om zijn werk te kunnen doen en daarmee is je netwerk afhankelijk van waar je zit, mensen die hij niet meer nodig heeft en waarmee hij geen persoonlijke klik heeft blijven achter. Hij heeft meer zwakke dan sterke relaties, wat komt omdat hij exponentieel veel aandacht geeft aan zijn sterke relaties: “Ik heb liever een kleiner netwerk waarbij het wel allemaal sterke relaties zijn, dan een heel groot netwerk met alleen maar zwakke relaties.” Die sterke relaties bouwt hij om meer te kunnen vragen dan bij anderen en dat werkt vice versa ook zo. Dat kan alleen als hij het gevoel heeft dat er vertrouwen is. Het opbouwen van vertrouwen doet hij altijd op dezelfde wijze en dat verandert niet door rotaties, ervaring of promoties. Toen hij bij Fresita kwam moest hij wennen aan al het Fresitajargon, maar dat ging vrij snel en toen ging hij eraan meedoen: “Je spreekt gewoon de taal van de omgeving, net als met een accent wat je je aanleert als je ergens woont.” Hij moest in zijn eerste jaar wennen aan de koffiezetapparaatcultuur, want toen had hij nog geen netwerk dat hem even informeerde bij het koffiezetapparaat.

M&S 6 heeft een HBO-opleiding, werkt drieëndertig jaar bij Fresita, roteerde vier keer, dit waren zowel promoties als horizontale stappen. Hij is een specialist met veel kennis van de markt. Door de jaren heen is zijn netwerk vergroot, omdat hij veel collega's heeft en die naar een andere functie gaan. Zijn netwerk is wel heel specifiek binnen zijn marktsegment. Omdat hij een specialist is komen mensen naar hem toe voor informatie. Het aantal sterke relaties is door de jaren heen minder geworden, maar dat is een bewuste keuze geweest. Door zijn ervaring en specialisme heeft hij een klein clubje sterke relaties, vooral binnen zijn vakgebied. Omdat anderen veel wisselen, is het vertrouwen opbouwen lastiger geworden, want je moet steeds aan elkaar wennen. De cultuur binnen de divisie is volgens hem door de jaren heen meer één geworden, want de afdelingen hebben meer contact met elkaar, bijvoorbeeld in vergaderingen. Hij hoeft zich niet meer aan te passen aan de cultuur:

“Het feit dat ik specialist ben betekent dat ik in een kleine kring opereer, daarom hoef ik me weinig aan te passen aan andere afdelingen die iets anders doen.”

2. Divisie R&D

R&D 1 heeft een HBO-opleiding, werkt dertig jaar bij Fresita, roteerde acht maal horizontaal, zijn taken zijn generalistisch. Hij is echt een persoon die weet bij wie je terecht kunt met een vraag, het komt zelden voor dat hij je niet kan doorverwijzen. Bij iedere stap die hij zet leert hij weer nieuwe mensen kennen. Zo dacht hij voor zijn laatste project dat hij al heel wat mensen kende, maar dat is toch weer flink uitgebreid. Ervaring helpt hierbij om gemakkelijk op mensen af te stappen. Het wisselen van functie heeft het grootste effect op de diversiteit: “Als je op verschillende functies zit, dan heb je al direct verschillende relaties.” Het is voor hem belangrijk om goede relaties met mensen te hebben en ook iemand op het werk te hebben waar hij terecht kan op het moment dat hij ergens mee zit. Hij bouwt daarom graag sterke relaties op met collega's, anders gaat het werk ook niet goed. Vertrouwen moet groeien volgens hem en hij heeft daarin ook wel eens zijn neus gestoten. De taal van een nieuwe afdeling aanleren gaat hem goed af, omdat hij weet dat het tijdelijk is. Aan de andere kant merkt hij ook dat mensen zich aanpassen aan hem, omdat hij misschien de credits heeft verdiend door de jaren heen. Hij past zich gemakkelijk aan aan nieuwe afdelingsculturen waar hij mee te maken krijgt. Dat gaat hem nu beter af dan dertig jaar geleden, toen hij nog echt moest wennen aan de werkwereld.

R&D 2 heeft een HBO-opleiding, werkt vierentwintig jaar bij Fresita, roteerde drie keer, waarbij hij tweemaal promoveerde en eenmaal demotie maakte, zijn taken zijn specialistisch. Zijn eerste functie was op het laboratorium, waardoor hij afgesloten zat van de rest van het bedrijf en weinig relaties opbouwde. Doordat hij van functie wisselde en veel ervaring heeft kent hij nu veel meer en verschillende mensen: “Ik heb nu meer contacten en ze zijn breder, dat zit in de functie.” Hierdoor heeft hij ook een centralere positie in het netwerk gekregen. Hij heeft sterke relaties met mensen waar hij direct mee samenwerkt, maar dat zijn niet noodzakelijk medespecialisten. Vertrouwen opbouwen gaat gemakkelijk, omdat mensen bij hem komen vanwege zijn kennis, ze kunnen nergens anders terecht, omdat ze het zelf niet weten. Omdat hij veel ervaring heeft kent hij de taal van de fabriek en kan daarom gemakkelijk meepraten.

R&D 3 heeft een HBO-opleiding, werkt elf jaar bij Fresita, roteerde zes maal, dit waren horizontale stappen en promoties. Hij noemt zichzelf een echte specialist, althans binnen Fresita, want in de buitenwereld is hij niet specialistisch genoeg om als specialist

gezien te worden. Zijn netwerk is sterk en betrouwbaar. Zijn specialistennetwerk was groter in het begin, omdat hij eerst zijn medespecialisten leert kennen, maar op een gegeven moment kent hij hen allemaal en dan breidt zijn netwerk verder uit met mensen buiten zijn vakgebied. De diversiteit in zijn netwerk is toegenomen, omdat hij verschillende functies heeft gedaan. Door het rouleren en promoveren is hij opgeschoven naar het midden van het netwerk. De groep sterke relaties is gelijk gebleven, het zijn de zwakke relaties die zijn gegroeid. Wat vertrouwen betreft geldt onder specialisten dat kennis telt: “Mensen moeten weten, weet die persoon nou wel waar hij het over heeft. Het lijkt een beetje een kennistest.” Als hij een R&D-specialist spreekt dat gaat dat gemakkelijk, ze spreken dezelfde taal. Het is voor hem lastiger om met een marketeer te communiceren, dan moet hij echt zoeken. Door de jaren heen is het voor hem makkelijker geworden om zich in te leven in andere afdelingen: “Ik denk dat het voor een specialist wel moeilijker is om buiten zijn competenties zich in te leven, dan voor een generalist.” Hij is door de jaren heen beter geworden in het zich aanpassen aan andere culturen, het wisselen van functie helpt hierbij.

R&D 4 heeft een WO-opleiding, werkt drie jaar bij Fresita, roteerde twee maal, waarvan eenmaal horizontaal en eenmaal een promotie, hij werkt in een generalistische functie, omdat hij puur projectmatig kijkt. Zijn netwerk begon bij zijn eigen team en werd daarna groter, het groeide vanuit één punt. In zijn nieuwe rol is zijn werkveld groter geworden en daarmee zijn zijn connecties uitgebreid en diverser geworden, hierdoor is hij ook meer naar het midden van het netwerk geschoven. Als generalist heeft hij kortere contacten met mensen, die niet heel intensief zijn. Hij heeft meer zwakkere relaties, omdat hij veel mensen ziet en maar veertig uur in de week heeft, dat maakt dat de contacten korter zijn en hij minder met anderen opbouwt. Vertrouwen is volgens hem een vereiste om zijn functie goed te kunnen doen: “Zeker bij Fresita, hier drijft alles op relaties en lekker informeel en we hebben niks op papier staan.” Anderen accepteren en vertrouwen hem gemakkelijker in de rol waarin hij zit, als hij daar ervaring in heeft. Inleven en aanpassen aan anderen doet hij om zijn eigen belangen te behartigen. Hij houdt rekening met hoe hij dingen formuleert, omdat het dan waarschijnlijker is dat mensen ermee akkoord gaan. Hoe langer hij met andere afdelingen of culturen werkt, hoe meer hij daarop ingespeeld raakt, waardoor hij bij voorbaat rekening kan houden met wat voor de andere belangrijk is en hoe hij met hen communiceert.

R&D 5 heeft een WO-opleiding, werkt vier jaar bij Fresita, roteerde niet en heeft een specialistische functie, maar dat is binnen Fresita, in zijn vakgebied zijn er mensen die veel specialistischer zijn. Zijn werk bij Fresita wordt breed toegepast en van hem wordt ook verwacht dat hij breed meedenkt, ook buiten zijn vakgebied. Zijn netwerk is ontzettend

gegroeid van lokaal, naar regionaal naar globaal. Er is een globaal netwerk van specialisten op zijn vakgebied, maar dat kan hij op twee handen tellen, zo is zijn netwerk gestart. Hij zelf heeft weinig mensen nodig om zijn werk te doen, maar anderen hebben hem nodig, zo groeit zijn netwerk ook. De meerderheid van zijn relaties zijn zwak: “Je wordt als expert ergens binnengehaald, doet je trucje, je levert je bijdrage, je toegevoegde waarde en daarna gaat dat project verder en ga jij ook weer wat anders doen.” Hij merkt dat het vertrouwen van anderen in hem er sneller is dan het vertrouwen dat hij in zichzelf heeft, omdat hij expert is. Anderen geven dat vertrouwen omdat dat betekent dat ze daarna weer verder kunnen. Ervaring helpt hem bij het opbouwen van vertrouwen: “Een specialist met ervaring bouwt snel vertrouwen op.” Hij merkt dat hij zijn taalgebruik moet aanpassen aan zijn publiek, omdat hij mee moet denken met hun concept, daarom praat hij mee in hun terminologie. In het begin was hij intern gefocust, maar met de tijd is dat extern geworden en vormt hij samen gedachtegoed en een visie. Als specialist plaatsen anderen hem vaak in een hokje, hij past zich graag aan aan de cultuur om zo van toegevoegde waarde te zijn.

R&D 6 heeft een HBO-opleiding, werkt achtentwintig jaar bij Fresita, roteerde negen keer, dit zijn hoofdzakelijk promotiestappen, hij is een specialist. Hij merkt dat mensen anders reageren op management dan op non-management. Hij heeft hier geen last van gehad, omdat hij de enige specialist op zijn vakgebied is en altijd goede support van hoger management had. Zijn netwerk is door de jaren groter geworden. Hij startte in Nederland en heeft inmiddels zestig fabrieken wereldwijd bezocht. In zijn netwerk zitten medespecialisten en mensen die de techniek gebruiken, ondanks dat hij veel mensen kent is zijn perspectief vrij nauw. Omdat Fresita samen met twee andere bedrijven aan de wereldtop zit wat betreft deze techniek is het eenzaam aan de top, dat is maar een klein clubje mensen. Hij zit in een specifieke hoek van het netwerk, maar staat daar wel in het midden. Door de tijd heen heeft hij meer zwakke relaties opgebouwd: “Het is van 75% sterke relaties en 25% zwakke relaties, nu meer andersom.” Die sterke relaties zijn mensen uit het vakgebied. Door de jaren heen is het gemakkelijker geworden om vertrouwen op te bouwen: “Dat komt omdat ik specialistischer ben geworden en ook doe wat ik beloof.” Zijn communicatie is met name door zijn promotie van non-management naar management veranderd. Die is van operationeel naar strategisch gegaan. Door ervaring is het communiceren gemakkelijker geworden en kan hij zich makkelijker inleven. Het is voor zijn werk ook belangrijk dat hij zich kan inleven in de mensen die zijn techniek gebruiken.

3. Divisie Supply

Supply 1 heeft een WO-opleiding, werkt twintig jaar bij Fresita, roteerde zes maal, hierbij zaten zowel horizontale als promotiestappen, zijn taken zijn generalistisch en hij heeft altijd een breed portfolio gehad. Bij het aangaan van werkrelaties helpt ervaring hem. Hoe langer hij in de organisatie zit, hoe beter hij zich thuis voelt om zich wat comfortabeler te bewegen in de organisatie. Zijn netwerk maakte hij bewust kleiner toen hij promoveerde, omdat hij alles meer moet overzien. De diversiteit van zijn relaties is toegenomen, vooral wanneer hij in het hogere management terechtkwam en daardoor meer internationale contacten kreeg. Omdat hij meer mensen kent is hij een soort knooppunt geworden in het netwerk: “Mensen weten je te vinden als ze iets willen weten, omdat ik ze ook kan doorverwijzen.” Sterke relaties bouwt hij op als er een persoonlijke klik is, daar speelt ervaring geen rol bij. Kennis en ervaring geven respect en daarmee wordt vertrouwen gebouwd. Met nieuwe mensen moet het vertrouwen vanaf niks worden opgebouwd. Hij kan zich goed verplaatsen in andere afdelingen, omdat hij veel van het bedrijf heeft gezien. Dat is zowel een voordeel als een nadeel. Het wennen aan een cultuur kan lastig zijn wanneer hij op hoger niveau iemand vervangt, omdat zijn voorganger dan weg is en er geen peers zijn om bij te rade te gaan.

Supply 2 heeft een MBO-opleiding, werkt een jaar bij Fresita, roteerde niet en heeft een specialistische functie. Deze functie is door een project nog specialistischer geworden en heeft hem geholpen in het uitbreiden van zijn netwerk, omdat veel mensen bij hem komen met vragen. Met de tijd weet hij meer en meer wie wat doet, dat zorgt er echter niet voor dat de diversiteit van zijn relaties is uitgebreid, dat blijft toch grotendeels beperkt tot zijn eigen afdeling. Zijn positie in het netwerk is ook gelijk gebleven, ergens aan de rand. De mensen met wie hij een sterke relatie heeft werken vooral op zijn afdeling, omdat zijn werk erg afgeschermd is. Hij bouwt vertrouwen op met zijn kennis, mensen weten dat ze bij hem terecht kunnen met vragen over het project en als hij ze eenmaal goed heeft geholpen, dan zorgt dat voor een goede relatie. Hij blijft zijn best doen om de Fresitataal onder de knie te krijgen en dat moet volgens hem ook wel, anders houdt hij het niet vol. Het was wennen in het begin, want hij was nog nooit zo'n grote organisatie gewend. Dat zorgt er tevens voor dat hij geneigd is binnen zijn eigen team te blijven: “In het begin liep ik heel erg tegen bepaalde dingen aan, maar ik dacht geef het even de tijd, omdat het toch wel een grote organisatie is.”

Supply 3 heeft een WO-opleiding, werkt dertien jaar bij Fresita, roteerde acht keer, dit waren allemaal horizontale rotaties, zijn taken zijn generalistisch: “Eigenlijk ben ik een generalist, maar in de loop der jaren bouw je behoorlijk specialistische kennis op en dat is ook

gelijk de valkuil van je functie.” Omdat hij lang op een functie zit waar hij met veel afdelingen te maken heeft, bouwt hij veel relaties op. Zijn netwerk werd steeds breder en die mensen ging hij ook gebruiken als hij daar iets van nodig had. Het aangaan van relaties door de jaren heen wordt gemakkelijker, om dat hij leerde met bepaalde stereotypes om te gaan. Door zijn functie vervult hij een spin in het webrol, hij zit in het midden en het net wordt groter. Als hij van functie wisselde, dan kreeg hij een andere club en daarmee meer relaties, dat breidde zich automatisch uit, maar: “Een relatie opbouwen kost tijd en is veel gemakkelijker er als je in eerste instantie van gelijk niveau bent.” Daarom pleit hij ervoor dat mensen eerst een zijstap doen voordat ze promoveren. Omdat hij niet met iedereen een relatie kan onderhouden is hij selectief geworden en heeft hij nu meer zwakke dan sterke relaties. Een nieuwe relatie opbouwen vergt eens tukje aanvoelen en vertrouwen, daar hoeft iemand niet per sé ervaring mee te hebben. Aan de andere kant geeft zijn functie vertrouwen: “Je bent generalist, dus iedereen heeft je nodig.” Door zijn ervaring kan hij zich gemakkelijk aanpassen, omdat hij weet dat hij de cultuur niet kan veranderen en dus zelf water bij de wijn moet doen. Wat nu opvalt is dat, omdat het hogere management ook veel rouleert, men bij hem komt om adviezen betreffende de cultuur in productie.

Supply 4 heeft een WO-opleiding, werkt zeventien jaar bij Fresita en roteerde acht maal, hierbij maakte hij zowel horizontale als promotiestappen, zijn taken zijn generalistisch. Zijn relaties namen met iedere stap toe, maar vooral stappen naar andere afdelingen en fabrieken hebben zijn netwerk zowel in hoeveelheid als in diversiteit enorm uitgebreid: “Die promoties, die brachten niet de dramatische veranderingen, het zat veel meer in de zijstappen naar andere divisies die voor mij heel grote veranderingen hebben gebracht.” Hij gaat relaties met anderen aan om dingen gedaan te krijgen. Zijn vorige rol bracht hem op een centralere plaats in het netwerk dan zijn huidige, omdat hij nu bij een ondersteunende afdeling werkt. Een brede functie zorgt er volgens hem voor dat hij sterke relaties heeft. Op een nieuwe werkplek moest hij helemaal opnieuw gaan bouwen aan relaties en vertrouwen. Hij merkt dat ervaring hierbij helpt, omdat toen hij binnenkwam hij nog veel naïviteit had en hij soms de baas was van mensen die zijn vader zouden kunnen zijn. Daar staat hij nu heel anders in, minder blue. Omdat hij veel verschillende afdelingen heeft gezien, weet hij wat ongeveer de grote gemene deler is, de rode draad die door de organisatie heenloopt: “Je weet hoe de hazen lopen.” Daarom kan hij gemakkelijk zijn weg vinden en werken binnen en met verschillende afdelingen en mensen.

Supply 5 heeft een HBO-opleiding, werkt tien jaar bij Fresita, roteerde acht keer, zowel horizontaal als verticaal, waarbij hij promotie maakte, hij heeft een specialistische

functie, maar vindt zelf dat hij een generalist is, omdat hij het werk moet coördineren dat door echte specialisten die van buiten worden gehaald wordt gedaan. Zijn netwerk groeit constant, vooral als hij in een nieuwe functie komt en met andere mensen te maken krijgt. Door zijn functie is zijn netwerk divers. Door zijn kennis en ervaring komt hij steeds meer naar het midden van het netwerk. Daarnaast vindt hij dat als iemand promoveert naar management, dat van die persoon mag worden verwacht dat hij niet op een eilandje blijft, maar meer naar het midden komt. Hij heeft sterke relaties met mensen waarmee hij veel van doen heeft, maar in het algemeen meer zwakke relaties. Dat is door de jaren verandert, want toen hij binnenkwam had hij vooral sterke relaties met zijn medespecialisten, nu is het meer een mix. Vertrouwen bouwt iemand volgens hem op door eerst wat te laten zien op zijn vakgebied: “Een specialist bouwt vertrouwen op op zijn specialisme.” Hij vindt dat zijn afdeling zich meer moet inleven in de productie, maar dat heeft ook met ervaring te maken. Als spil tussen verschillende afdelingen moet hij zich kunnen inleven. In het begin was hij honkvast, maar na wat wisselingen, onder andere naar het buitenland, ziet hij dat het op andere plaatsen ook goed kan zijn. Hij verwacht dat een generalist sowieso wat meer om zich heen kijkt en zich gemakkelijker andere culturen eigen kan maken, omdat hij een opener blik heeft.

Supply 6 heeft een LBO-opleiding, werkt vierendertig jaar bij Fresita, heeft drie maal geroteerd, dit waren drie promotiestappen, zijn werk is specialistisch. Hij merkt een groot verschil in de tijd toen hij begon en het in de fabriek net een duiventil was en nu, wanneer mensen langer blijven. Daarom kent hij ook meer mensen dan toen, maar nog steeds is het beperkt: “Dat het maar een klein clubje is, komt omdat het specialistisch en complex werk is.” Dit maakt dat hij niet met iedereen kan overleggen over zijn werk, want de meeste mensen kunnen hem toch niet helpen. Zijn sterke relaties zijn zijn directe collega's of mensen die hij al vanaf het begin kent. Met die mensen heeft hij veel meer een band, ook omdat die mensen meer kennis hebben. Hij vertrouwt die mensen ook eerder, omdat zij al jarenlang op een afdeling staan, kennis hebben en hem kunnen helpen als er een probleem is. Hij merkt dat op verschillende afdelingen over verschillende zaken wordt gesproken, maar heeft daar zelf geen moeite mee, omdat hij op meerdere plaatsen heeft gewerkt en dus weet hoe het eraan toe gaat. Hij hoeft daarom ook niet te wennen aan andere afdelingsculturen.

4. Respondenten die roteerden tussen divisies

Overstapper 1 heeft een HBO-opleiding, werkt twaalf jaar bij Fresita, roteerde vijf keer en maakte daarbij zowel horizontale als promotiestappen. Hij stapte over van de divisie M&S naar R&D en verricht generalistisch werk. Hij heeft rondgekeken toen hij bij M&S zat,

naar wat zijn volgende stap zou zijn en gezien zijn opleidingsachtergrond is hij gaan praten bij R&D. Hij is geen echt marketingpersoon en kwam erachter dat zijn passie meer lag bij R&D. In zijn huidige functies is het aantal mensen waar hij mee te maken heeft minder geworden, omdat hij voorheen in een cross-functional team zat. Toch is zijn absolute hoeveelheid relaties toegenomen. De diversiteit van zijn functie hangt eveneens af van zijn functie. Hij beweegt zich in beide netwerken en is meer naar het centrum van het bedrijfsnetwerk als geheel gegaan al verwacht hij dat hij pas echt meer naar het midden gaat als hij een managementfunctie krijgt. Omdat zijn netwerk groot is heeft hij meer zwakke relaties. Zijn sterke relaties zijn degenen die hij functioneel nodig heeft, zijn stakeholders: “Functioneel heb je op een gegeven moment met een paar mensen te maken en dat onderhoud je en daar zitten de mensen die je nodig hebt, ze hebben mij nodig of ik heb hen nodig.” Het functieniveau heeft invloed op het opbouwen van vertrouwen, vooral omdat sommige buitenlandse culturen gevoelig zijn voor hiërarchie. De overstap van M&S naar R&D ging heel soepel, omdat bij beiden de Massacultuur leeft en omdat hij bij R&D meer op zijn plek is.

Overstapper 2 heeft een HBO-opleiding, werkt twintig jaar bij Fresita, roteerde elf maal, hierbij maakte hij promotiestappen en horizontale stappen. Hij is overgestapt van de divisie M&S naar Supply en heeft zowel generalistische taken als specialistische taken gedaan, maar kwalificeert zichzelf als generalist. Hij is direct na school bij Fresita gaan werken en heeft de overstap naar Supply gemaakt omdat hij een nieuwe uitdaging zocht: “Ik ben ambitieus om nieuwe dingen op te pakken en nieuwe dingen te doen.” Binnen Supply reageerde zijn team afwachtend. De cultuurverschillen tussen M&S en Supply zijn groot. Binnen M&S wil men alles snel doen en kijkt men hoe men zo snel mogelijk op de functie kan komen waar men wil zitten, men heeft een korte termijn focus. Bij Supply nemen mensen rustiger stappen en is men op de lange termijn gefocust. Bij M&S had hij een groot netwerk met veel interactie, binnen Supply is dat veel minder, zeker wat externe relaties betreft. Zijn netwerk is aan de andere kant diverser geworden. Door de jaren heen is zijn positie in het netwerk, afhankelijk van zijn functie veranderd. Zijn functie in het netwerk wordt bepaald door zijn functie en zijn persoonlijkheid. M&S en Supply zijn twee netwerken en hij vormt een bruggetje daartussen. Bij M&S werken meer allemansvrienden, als een relatie niet meer nuttig is, dan verwaterd hij. Vertrouwen in een relatie bouwt hij nu gemakkelijker op, dankzij ervaring en training. Het aanpassen aan de Supply-cultuur ging hem goed af: “Ik ben een kameleon.” Toch blijft hij altijd die M&S-jongen. Wat hem voordeel heeft gebracht is dat hij fris naar de zaken heeft gekeken en geen belemmeringen had.

Overstapper 3 heeft een WO-opleiding, werkt vier jaar bij Fresita, roteerde twee keer, eenmaal horizontaal en eenmaal een demotie. Hij is een specialist en stapte over van de divisie R&D naar M&S. Hij merkt dat mensen daar meer taakgericht zijn en dat er meer eilandjes zijn. Bij R&D was dat meer een mix en zijn mensen breder georiënteerd. Hij ziet verschillende soorten mensen bij R&D en bij M&S. Bij M&S geeft men wat minder om de mening van een ander en wil men gewoon nu hun ding doen, ze hebben een iets harder karakter. R&D-ers denken na over wat over tien jaar belangrijk is. Bij beide divisies ziet hij ellebogenwerk. Zijn netwerk is door de divisieoverstap veel groter geworden. Hij heeft nu ook te maken met mensen die internationaal dezelfde functie doen. Hij heeft een netwerk met directe collega's binnen M&S dat zich nog verder moet ontwikkelen en een bestaand netwerk bij R&D. De diversiteit is gegroeid, waren het bij R&D voornamelijk medespecialisten, nu heeft hij door zijn functie te maken met allerlei afdelingen. Zijn positie in het netwerk is ergens aan de rand, al is hij wat naar het centrum opgeschoven door de overstap. Hij heeft een mix van relaties, waarbij de sterke relaties zijn met de mensen die hij op dat moment nodig heeft voor zijn functie. Bij R&D had hij meer sterke relaties met zijn medespecialisten, nu moet zich dat nog groeien. Wat betreft vertrouwen is dat er vanuit hem niet zo snel, wat dat betreft blijft hij denken vanuit zijn specialistenrol en vertrouwt hij pas iemand als die over voldoende kennis beschikt. De M&S taal aanleren was gemakkelijk, omdat het veel toegepast is dan bij R&D. Wel heeft hij bijzonder moeten wennen aan de visie binnen M&S, omdat deze soms haaks staat op het gedachtegoed binnen R&D: "Het is gewoon nu en bij R&D is het wat gebeurt er over vijf of over tien jaar en daar moeten we op inspelen en hier is het nu." Toch paste hij zich automatisch aan.

Overstapper 4 heeft een MBO-opleiding, werkt vierentwintig jaar bij Fresita, roteerde driemaal, dit waren zowel horizontale als promotiestappen. Hij is van de R&D divisie overgestapt naar de Supply divisie en is daarmee van een specialistische taak naar een generalistische taak gegaan. Zodra er te veel routine in zijn werk komt vindt hij het niet meer leuk en gaat hij op zoek naar iets anders. Hij wilde een promotiestap maken en toen die mogelijkheid er niet was binnen R&D is hij verder gaan kijken en kwam uit bij zijn huidige functie bij Supply. Hier heeft hij zelf voor gezorgd, want het bedrijf is er niet actief mee bezig geweest. Zijn R&D-netwerk heeft hij nog steeds al is dat wel zwakker geworden, daarnaast heeft hij een heel netwerk opgebouwd binnen Supply. Hij vindt dat de diversiteit van zijn relaties minder groot is in zijn huidige functie. Aan de andere kant is hij wel meer naar het centrum van het netwerk gegaan: "Ik kwam aan de buitenkant binnenkruipen en daar heb ik een tijdje gezeten in de schaduw van de grote spinnen, nu ben ik een beetje meer naar het

centrum gegaan.” Hij heeft nu meer sterke dan zwakke relaties, vooral met mensen in zijn team. Het vertrouwen in dat nieuwe team heeft hij moeten verdienen, met name bij de mensen met veel ervaring. Wat taal betreft was het geen grote overstap, de terminologie binnen R&D en Supply komt veel overeen. De ervaring bij R&D zorgt ervoor dat hij zich goed kan inleven en aanpassen. In zijn begintijd bij R&D was het gemakkelijk om in de cultuur te passen, omdat hij in een team met medespecialisten zat. Bij Supply was dat wennen, maar daar had hij zichzelf op voorbereid.

Overstapper 5 heeft een MBO-opleiding, werkt vijfendertig jaar bij Fresita, roteerde dertien keer en maakte hierbij zowel horizontale als promotiestappen. Hij stapte over van de divisie Supply naar R&D en ging daarmee van een generalistische taak naar een specialistische taak. Voor hem is de grootste verandering de verandering van het werken in ploegen in Supply naar een rol in dagdienst: “Dat is wel een compleet andere wereld hoor.” Het feit dat hij veel roteert komt omdat hij open staat voor veranderingen. De afdeling waar hij nu werkt heeft veel contact met productie, waardoor hij veel heeft aan zijn contacten uit zijn vorige functies. Zijn netwerk is gigantisch gegroeid door zijn overstap: “Sinds die drie jaar in dagdienst is dat een heel stuk groter geworden, echt een stuk groter, dat is niet aan te geven in welke verhouding, maar dat is gewoon gigantisch.” Daarnaast is de diversiteit van zijn relaties groter geworden. Omdat hij bij Supply in een spilrol zat en nu verantwoordelijk is voor een stukje, is hij meer naar de rand van het netwerk gegaan. Hij heeft een mix van relaties, waarbij hij vooral sterke relaties heeft met de mensen uit zijn vakgebied. Omdat hij verschillende functies bekleedde leerde hij verschillende soorten mensen kennen, waardoor hij weet hoe hij daarmee om moet gaan en vertrouwen opbouwen. Toen hij bij Fresita binnenkwam moest hij erg wennen aan de grote hoeveelheid afkortingen en benamingen van apparatuur. Het feit dat hij veel roteerde heeft ervoor gezorgd dat hij een breed vocabulaire heeft opgebouwd en dat hij zich gemakkelijk kan inleven in andere afdelingen. Zijn ervaring helpt hem om een bijdrage te leveren in discussies.

Overstapper 6 heeft een WO-opleiding, werkt tien jaar bij Fresita, roteerde vier maal, alle vier de keren waren dit horizontale stappen, waarbij hij startte bij de divisie M&S, overstapte naar Supply en weer terugstapte naar de divisie M&S. Hij is een generalist. De overstap heeft hij gemaakt, omdat hij een brede interesse heeft en wilde weten wat er in de fabriek gebeurde. De stappen die hij heeft gezet, heeft hij bewust gekozen. Nu heeft hij twee netwerkjes naast elkaar en beweegt in allebei met evenveel gemak. Hij wordt gebruikt als brug tussen de twee divisies en het helpt hem in zijn dagelijkse werk dat hij weet hoe zaken er in de fabriek aan toegaan. Hij heeft het vertrouwen binnen Supply echt moeten opbouwen,

omdat men daar sceptisch was: iemand van M&S de fabriek in? De cultuuromslag was groot: “Ik heb in het begin het idee gehad, ik stap bij een ander bedrijf naar binnen door een nieuwe voordeur, ik moest dingen gaan vragen, want ik weet het niet, terwijl het één en hetzelfde bedrijf is op praktisch hetzelfde adres.” Maar dat ging hem goed af, want hij typeert zichzelf als een kameleon die zich overal thuis voelt. Toen hij terugkeerde bij M&S kon hij zich opnieuw gaan voorstellen: “Ik ben exact zes jaar weggeweest en ik ben gewoon weer een rondje over kantoor gelopen om iedereen een handje te schudden, want ik kende gewoon nog maar dertig procent van de mensen. Over jobrotatie gesproken.” Men was wel nieuwsgierig naar zijn tijd bij Supply.

Overstapper 7 heeft een WO-opleiding, werkt elf jaar bij Fresita, roteerde vier keer, dit zijn allemaal horizontale stappen. Hij stapte over van de Supply divisie naar M&S en weer terug. Hij is een generalist. De overstap naar M&S was voor hem niet moeilijk, omdat hij bij een vorige werkgever ook op de M&S-afdeling had gewerkt. Wat hij lastig vond is dat zijn vakgebied binnen M&S minder van belang is dan binnen Supply. Er zijn cultuurverschillen tussen de divisies, maar die worden volgens hem groot gemaakt in de volksmond, waardoor mensen er tegenop zien om te roteren tussen de divisies. Volgens hem is het verschil helemaal niet zo groot en heeft het hem veel voordeel opgeleverd. Zijn netwerk is hierdoor zeker toegenomen. Het feit dat hij meerdere functies heeft bekleedt zorgt ervoor dat hij een divers netwerk heeft. Zijn relaties gebruikt hij niet continu actief: “Misschien is het 80/20, dat je twintig procent actief gebruikt en tachtig procent minder, maar dat je soms als het nodig is het contact even aanhaalt.” De sterke relaties zijn mensen die hij in zijn dagelijkse rol nodig heeft. Doordat hij gewend is te wisselen van functie is hij ook gewend vertrouwen op te bouwen. Het maakt ook dat hij zich goed kan inleven in verschillende afdelingen, wat soms ook een nadeel kan zijn, omdat je de impact op de andere afdeling van een besluit kent. Omdat hij in verschillende omgevingen heeft gewerkt hoeft hij minder bewust na te denken over hoe hij zaken communiceert, dat gaat natuurlijker.