

V ERBINDEN & V ERSTERKEN

Een kwalitatief onderzoek naar de invloed van boundary spanning op zelforganisatie



Falco Breedt

357571

Governance & Management van Complexe Systemen

Erasmus Universiteit Rotterdam

Scriptiebegeleider: Jurian Edelenbos

Tweede lezer:

Masterscriptie

Rotterdam, augustus 2015

Woorden: 16.145

DANKWOORD

Voor u ligt een onderzoek over de invloed van *boundary spanning* op zelforganisatie. Het is geschreven in het kader van de master Governance & Management van Complexe Systemen gegeven op de Erasmus Universiteit Rotterdam. Dit onderzoek is tot stand gekomen met de steun en begeleiding van diverse personen. In het bijzonder gaat dank uit naar de leden van SMO Promovendi, medewerkers van Stichting Maatschappij en Onderneming en hoogleraar Bestuurskunde Jurian Edelenbos.

Rotterdam, augustus 2015

Falco Breedt

SAMENVATTING

Zelforganisatie is een duurzaam maatschappelijk initiatief van burgers, dat (grotendeels) los van bestaande instituties is ontstaan, waarbij verantwoordelijkheid en organiserend vermogen voor een belangrijk deel in handen is van de initiatiefnemers. Deze initiatieven ontvangen steeds meer aandacht vanuit publieke, private en maatschappelijke partijen. Zij produceren vaak kwalitatief hoogwaardigere resultaten dan bestaande instituties zelf kunnen. Voor het voortbestaan en de ontwikkeling van zelforganiserende initiatieven is een speciale rol weggelegd voor *boundary spanners*. Dit zijn individuen die een zelforganiserend initiatief via *boundary spanning* verbinden aan publieke, private of maatschappelijke partijen. Het doel van dit onderzoek is om in beeld te brengen op welke wijze *boundary spanning* invloed heeft op zelforganisatie. Inzichten hierover helpen zelforganiserende initiatieven en instituties om *boundary spanning* optimaal te organiseren zodat zelforganiserende initiatieven de meest hoogwaardigste resultaten genereren. Via semigestructureerde interviews en participatieve observatie is onderzocht op welke wijze *boundary spanning* tussen het zelforganiserende initiatief SMO Promovendi en Stichting Maatschappij en Onderneming invloed heeft op het zelforganiserende initiatief SMO Promovendi. Hiervoor is het onderzoek gericht op zes *boundary spanning activities*: informatie uitwisselen en selecteren, duurzame relaties opbouwen, vertalen, stroomlijnen, mobiliseren en innoveren. Daarnaast richt het onderzoek zich op vijf componenten van zelforganisatie: communicatie, adaptief vermogen, verbondenheid, doelgerichtheid en de kennisbasis. Uit de resultaten komt naar voren dat *boundary spanning* een positieve invloed heeft op zelforganisatie. Informatie uitwisselen en selecteren heeft namelijk een positieve invloed op communicatie en verbondenheid, het opbouwen van duurzame relaties alleen op verbondenheid. Daarnaast heeft vertalen een positieve invloed op adaptief vermogen, stroomlijnen een positieve invloed op verbondenheid en mobiliseren een positieve invloed op communicatie, adaptief vermogen, verbondenheid, doelgerichtheid en de kennisbasis. Tot slot heeft innoveren een positieve invloed op adaptief vermogen en doelgerichtheid. Het onderzoek mondt uit in een tweetal aanbevelingen over hoe het zelforganiserend vermogen van SMO Promovendi het meest bevorderd kan worden. Enerzijds door de *boundary spanning activity* mobiliseren meer toe te passen door subgroepen samen te brengen die over beslissingsbevoegdheid beschikken. Anderzijds door het proces van

SMO Promovendi meer transparant te maken door *boundary spanners* workshops te laten organiseren over het efficiënt en effectief gebruiken van informatie- en communicatietechnologie.

LIJST FIGUREN EN TABELLEN

Figuur 2.1 Conceptueel model.....	18
Tabel 3.1 Definiëring theoretische concepten.....	21
Tabel 3.2 Criteria voor het bepalen van <i>boundary spanners</i>	22
Tabel 3.3 <i>Boundary spanning activities</i> uit de literatuur.....	23
Tabel 3.4 Componenten van zelforganisatie.....	24
Figuur 4.1 Mate van zelforganisatie binnen SMO Promovendi.....	28
Tabel 4.1 <i>Boundary spanners</i> tussen SMO Promovendi en SMO.....	35
Tabel 4.2 Zes <i>boundary spanning activities</i>	36
Figuur 4.2 <i>Boundary spanning activities</i> van Daphne Truijens.....	38
Figuur 4.3 <i>Boundary spanning activities</i> van Daphne Truijens en hun invloed op SMO Promovendi.....	41
Figuur 4.4 <i>Boundary spanning activities</i> van Laura Geerts.....	44
Figuur 4.5 <i>Boundary spanning activities</i> van Laura Geerts en hun invloed op SMO Promovendi.....	46
Figuur 4.6 <i>Boundary spanning activities</i> van Hendrik Halbe.....	48
Figuur 4.7 <i>Boundary spanning activities</i> van Hendrik Halbe en hun invloed op SMO Promovendi.....	50
Figuur 4.8 <i>Boundary spanning activities</i> van Valerie Nanhekhan.....	51
Figuur 4.9 <i>Boundary spanning activities</i> van Valerie Nanhekhan en hun invloed op SMO Promovendi.....	53
Figuur 4.10 Invloed van <i>boundary spanning activiteis</i> op SMO Promovendi.....	54
Figuur 5.1 Invloed van <i>boundary spanning</i> op zelforganisatie.....	58

INHOUD

Dankwoord	ii
Samenvatting.....	iii
Lijst figuren en tabellen	v
1. Introductie.....	8
1.1. Aanleiding.....	8
1.1.1. Casus: SMO Promovendi en SMO	9
1.2. Vraag- en doelstelling.....	10
1.3. Relevantie	10
1.4. Leeswijzer.....	11
2. Theoretisch kader.....	12
2.1. Boundary spanner en boundary spanning.....	12
2.1.1. Boundary spanning activities	13
2.2. Zelforganisatie.....	15
2.2.1. Componenten van zelforganisatie	16
2.3. Conceptueel model.....	17
3. Methodologisch kader.....	18
3.1. Steekproefkader	19
3.2. Meting en analyse	20
3.3. Operationalisering.....	21
3.3.1. Stap 1: Definiëren.....	21
3.3.2. Stap 2: Meetbaar maken	22
3.3.3. Stap 3: Waarden toekennen.....	24
3.3.4. Interviewvragen	25
3.4. Betrouwbaarheid en validiteit.....	26
4. Empirie en analyse	27

4.1. Zelforganisatie binnen SMO Promovendi.....	28
4.1.1. Communicatie.....	28
4.1.2. Adaptief vermogen	30
4.1.3. Verbondenheid.....	31
4.1.4. Doelgerichtheid.....	32
4.1.5. Kennisbasis.....	33
4.2. Boundary spanners en boundary spanning.....	34
4.2.1. Daphne Truijens	37
4.2.2. Laura Geerts	43
4.2.3. Hendrik Halbe.....	47
4.2.4. Valerie Nanhekhan	51
4.3. Invloed boundary spanning op zelforganisatie.....	53
5. Conclusies & discussie	56
5.1. Conclusies	57
5.2. Discussie.....	59
5.2.1. Validiteit van het onderzoek.....	59
5.2.2. Beperkingen en vervolgonderzoek	61
5.2.3. Aanbevelingen.....	62
Literatuurlijst.....	64
Bijlage 1 – Lijst van respondenten.....	67
Bijlage 2 – Semigestructureerde interviews	68
Bijlage 3 – Taxonomie semigestructureerde interviews	70
Bijlage 4 – Taxonomie participatieve observatie.....	73

1. INTRODUCTIE

In de introductie wordt de aanleiding voor dit onderzoek behandeld.. Hierin staat de onderzochte casus: SMO Promovendi en SMO, centraal. Vervolgens zijn de vraag- en doelstelling en relevantie toegelicht. De leeswijzer vormt het slot van dit hoofdstuk.

1.1. AANLEIDING

In zijn troonrede van 2013 duidde Koning Willem-Alexander dat de Nederlandse staat verandert: “Het is onmiskenbaar dat mensen in onze huidige netwerk- en informatiesamenleving mondiger en zelfstandiger zijn dan vroeger. Gecombineerd met de noodzaak om het tekort van de overheid terug te dringen, leidt dit ertoe dat de klassieke verzorgingsstaat langzaam maar zeker verandert in een participatiesamenleving. Van iedereen die dat kan, wordt gevraagd verantwoordelijkheid te nemen voor zijn of haar eigen leven en omgeving” (Rijksoverheid, 2013). Het gevolg van deze verandering is een gebrek aan effectieve sturingsmechanismen bij instituties voor het aansturen van de samenleving. Bestaande sturingsmechanismen zoals informatieverzameling en top-down sturing leveren door de verandering namelijk niet meer de gewenste resultaten op (Koppenjan & Klijn, 2004:8). Hoe kunnen deze gewenste resultaten nu wel behaald worden? Zelforganisatie biedt een antwoord. In dit concept bieden instituties ruimte aan actieve burgers om zich te verzamelen in duurzame maatschappelijke initiatieven, waarbij de verantwoordelijkheid en het organiserend vermogen voor een belangrijk deel in handen blijft van de burgers (Van der Velden, 2012; Bokhorst, Edelenbos, Koppenjan en Oude Vrielink, 2015:1). Deze zelforganiserende initiatieven brengen vaak kwalitatief betere resultaten voort dan instituties kunnen, doordat ze beter inspelen op de behoeftes van de samenleving (Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 2011:55). Vaak is het nuttig voor zelforganiserende initiatieven om samen te werken met instituties. Deze instituties beschikken namelijk over informatie, middelen en mankracht die complementair zijn aan de informatie, middelen en mankracht binnen zelforganiserende initiatieven. Een samenwerking tussen beide genereert zo een effectiever en efficiënter proces voor het komen tot de gewenste resultaten. Voor de uitwisseling en regulering van deze informatie, middelen en mankracht is een cruciale rol weggelegd voor *boundary spanners*. Dit zijn individuen die goed ingevoerd zijn in enerzijds een zelforganiserend initiatief en anderzijds een

institutie. Een *boundary spanner* brengt hen met elkaar in contact en verzorgt hun communicatie over en weer (Tushman & Scanlan, 1981:291). Het vormgeven van deze interacties heet *boundary spanning* (Van Meerkerk & Edelenbos, 2014:6). Via *boundary spanning* kunnen *boundary spanners* invloed uitoefenen op de effectiviteit en efficiëntie van een zelforganiserend initiatief. Opmerkelijk genoeg is vrijwel onbekend op welke wijze *boundary spanning* precies invloed heeft op zelforganisatie. Inzichten hierover kunnen zelforganiserende initiatieven en instituties ondersteunen in het optimaal organiseren van *boundary spanning* zodat zelforganiserende initiatieven de hoogwaardigste resultaten genereren. Om deze reden is in dit rapport onderzocht op welke wijze *boundary spanning* invloed heeft op zelforganisatie. Hiervoor is data verzameld bij het zelforganiserende initiatief SMO Promovendi en Stichting Maatschappij en Onderneming (vanaf nu SMO).

1.1.1. CASUS: SMO PROMOVENDI EN SMO

SMO Promovendi is een zelforganiserend initiatief dat in april 2014 is opgericht. Het bestaat uit een interdisciplinaire groep van zeventien promovendi én drie studenten. Zij zijn uit eigen beweging samengekomen met als doel een onafhankelijke en frisse blik te bieden op maatschappelijke vraagstukken. Vanaf april 2014 tot september 2015 richt SMO Promovendi zich op de informele zorg en streeft naar het genereren van nieuwe inzichten middels een onderzoek onder 100 sleutelspelers uit de informele zorgsector. Daarnaast richt het zich op het ontwikkelen van betrokkenheid voor de informele zorg onder een breed publiek door het uitbrengen van een publicatie en deze te overhandigen aan alle Tweede Kamerleden. Tot slot tracht het nieuwe verbindingen te realiseren tussen sleutelspelers uit de informele zorg door hen samen te brengen in een congres (SMO Promovendi, 2015). Het zelforganiserende initiatief SMO Promovendi werkt samen met SMO. SMO is een organisatie die zich net zoals SMO Promovendi focust op het realiseren van maatschappelijke ambities. Het is in 1968 opgericht en bestaat uit een algemeen bestuur, curatorium en dagelijks werkzaam team. Via het uitbrengen van publicaties en het organiseren van evenementen tracht SMO de dialoog tussen het bedrijfsleven en de maatschappij te bevorderen en maatschappelijke vraagstukken te adresseren (Stichting Maatschappij en Onderneming, 2015). SMO en SMO Promovendi hebben diverse raakvlakken betreffende hun doel en instrumenten om dit doel te bereiken. Daarom werken zij samen. Zo kunnen zij elkaar helpen hun doelen te realiseren. Deze

samenwerking tussen een zelforganiserend initiatief, SMO Promovendi, en een institutie, SMO, leent zich voortreffelijk voor een onderzoek naar *boundary spanning* en de invloed hiervan op zelforganisatie.

1.2. VRAAG- EN DOELSTELLING

Dit rapport heeft als doel de invloed van *boundary spanning* op zelforganisatie in beeld te brengen. Inzichten hierover helpen zelforganiserende initiatieven en instituties om *boundary spanning* optimaal te organiseren zodat zelforganiserende initiatieven hoogwaardige resultaten genereren. Om dit doel te bereiken zijn via semigestructureerde interviews en participatieve observatie gegevens verzameld over de samenwerking tussen het zelforganiserende initiatief SMO Promovendi en SMO. Vanuit deze wetenschap is de volgende vraagstelling onderzocht:

Op welke wijze heeft *boundary spanning* tussen het zelforganiserende initiatief SMO Promovendi en SMO invloed op het zelforganiserende initiatief SMO Promovendi?

Om deze hoofdvraag te beantwoorden zijn drie deelvragen geformuleerd en nagegaan:

- In welke mate is SMO Promovendi een zelforganiserend initiatief?
- Wie zijn de *boundary spanners* tussen SMO Promovendi en SMO?
- Wat voor *boundary spanning* wordt tussen SMO Promovendi en SMO uitgevoerd?

De eerste deelvraag bevestigt of en in welke mate SMO Promovendi zelforganiserend is. De tweede deelvraag duidt de personen aan die fungeren als *boundary spanners* tussen SMO Promovendi en SMO. Deze personen voeren *boundary spanning* uit tussen SMO Promovendi en SMO. Gegevens over hun *boundary spanning* bieden een antwoord op deelvraag drie. Middels de resultaten uit de drie deelvragen is afsluitend de hoofdvraag onderzocht.

1.3. RELEVANTIE

De conclusies van dit onderzoek bieden een overzicht van de wijze waarop *boundary spanning* invloed heeft op zelforganisatie. Inzichten hierover zijn maatschappelijk relevant voor zelforganiserende initiatieven en bestaande instituties. Zij kunnen hiermee *boundary spanning* beter organiseren en zo zorgen dat zelforganiserende initiatieven de meest hoogwaardige resultaten genereren. De wetenschappelijke relevantie van dit rapport ligt in de innovatieve inzichten die complementair zijn aan de huidige *boundary*

spanning literatuur. De laatste jaren is de interesse in *boundary spanners* en *boundary spanning* sterk toegenomen (Loon Hoe, 2006). Voornamelijk in de sociaal-wetenschappelijke literatuur is dit terug te zien via werken als '*Triple Helix in practice: the key role of boundary spanners*' (Lundberg, 2013) en '*Boundary spanning in governance networks*' (Van Meerkerk & Edelenbos, 2014a). In de bestaande werken wordt echter geen nadruk gelegd op de invloed van *boundary spanning* op zelforganisatie. Dit onderzoek doet dit wel en vult zo de bestaande literatuur over *boundary spanners* en *boundary spanning* aan.

1.4. LEESWIJZER

Dit rapport bestaat uit vijf hoofdstukken. Het eerste hoofdstuk omvat de aanleiding, casus, vraag-en doelstelling en relevantie. Deze zijn zojuist toegelicht. Het tweede hoofdstuk richt zich op de theoretische concepten *boundary spanner*, *boundary spanning* en zelforganisatie. Daaropvolgend zijn deze concepten in het derde hoofdstuk geoperationaliseerd. Hierbij zijn ook het steekproefkader, de meting en analyse evenals de betrouwbaarheid en validiteit toegelicht en verantwoord. In het vierde hoofdstuk staan de empirische gegevens en de analyse. De conclusies hierover zijn vermeld in het vijfde hoofdstuk samen met een discussie, beperkingen van het onderzoek en een tweetal aanbevelingen.

2. THEORETISCH KADER

In het theoretisch kader worden als eerste de concepten *boundary spanner* en *boundary spanning* toegelicht. Vervolgens wordt ingegaan op het concept zelforganisatie. Afsluitend is het onderzochte verband tussen *boundary spanning* en zelforganisatie geïllustreerd in een conceptueel model.

2.1. BOUNDARY SPANNER EN BOUNDARY SPANNING

Het concept *boundary spanner* is ontwikkeld in de organisatieliteratuur. Het omvat een persoon die de schakel vormt tussen twee of meerdere organisaties, personen of processen door tussen en over hun grenzen heen te bewegen (Tushman & Scanlan, 1981:292; Van Meerkerk & Edelenbos, 2014:6). Deze grenzen worden gezien als afbakeningen tussen organisaties, personen of processen, die de stromen van informatie, materiaal en personen reguleren (Leifer & Delbecq, 1978:41). Via het bewegen tussen en over deze grenzen probeert een *boundary spanner* organisaties, personen of processen met elkaar in contact te brengen en dit contact te onderhouden. Voor een *boundary spanner* is dit mogelijk doordat die goed ingevoerd is in de organisaties, personen of processen die met elkaar in contact worden gebracht (Tushman & Scanlan, 1981:292; Van Meerkerk & Edelenbos, 2014:6). Dit contact kan een *boundary spanner* bewerkstelligen en onderhouden via *boundary spanning*.

Boundary spanning omvat het vormgeven en onderhouden van interacties tussen organisaties, personen of processen (Van Meerkerk & Edelenbos, 2014:6; Tushman & Scanlan, 1981: 291). Een *boundary spanner* voert *boundary spanning* uit middels *boundary spanning activities*. In de literatuur is er veel ambiguïteit over de soorten *boundary spanning activities*. Dit komt enerzijds doordat sommige van deze *activities* afhankelijk zijn van elkaar en ze deels overlappen (Williams, 2002:115), anderzijds doordat *boundary spanning* verschillend gedefinieerd wordt. Zo vat sommige literatuur *boundary spanning* op als een eenzijdig proces van informatievoorziening (Van Meerkerk & Edelenbos, 2014:6). Keller & Holland (1975) zijn hier een voorbeeld van. Zij zien *boundary spanning* als een proces van eenzijdige informatievoorziening in hun onderzoek naar *boundary spanners* bij *research & development* departementen. In dit onderzoek is *boundary spanning* niet opgevat als een eenzijdig proces van informatievoorziening, maar als een proces van tweezijdige informatie uitwisseling. *Boundary spanning* vindt namelijk plaats

van X naar Y én vice versa (Van Meerkerk & Edelenbos, 2014:6; Tushman & Scanlan, 1981:292). Vanuit dit oogpunt kan *boundary spanning* zes vormen aannemen:

- Informatie uitwisselen en selecteren (Tushman & Scanlan, 1981:291; Van Meerkerk & Edelenbos, 2014: 12)
- Duurzame relaties opbouwen (Williams, 2002:116; Van Meerkerk & Edelenbos, 2014:7)
- Vertalen (Quick & Feldman, 2014:5)
- Stroomlijnen (Quick & Feldman, 2014:6)
- Mobiliseren (Williams, 2002:120; Van Meerkerk & Edelenbos, 2014:12)
- Innoveren (Quick & Feldman, 2014:6; Howard-Grenville et al., 2011:237; Williams, 2002:119)

Deze zes vormen van *boundary spanning* worden *boundary spanning activities* genoemd (Van Meerkerk & Edelenbos, 2014:6). Onderstaand zijn deze zes *boundary spanning activities* toegelicht.

2.1.1. BOUNDARY SPANNING ACTIVITIES

Sommige *boundary spanning activities* overlappen deels. Om hun unieke kenmerken naar voren te brengen zijn deels overlappende *boundary spanning activities* met elkaar in een sectie behandeld.

INFORMATIE UITWISSELEN EN SELECTEREN EN DUURZAME RELATIES OPBOUWEN

De eerste sectie omvat de *boundary spanning activities* informatie uitwisselen en selecteren en duurzame relaties opbouwen. Informatie-uitwisselen en selecteren omvat het uitruilen van gegevens tussen organisaties, personen of processen zodat zij met elkaar in contact komen (Tushman & Scanlan, 1981:291; Van Meerkerk & Edelenbos, 2014:12). Daarentegen omvat het opbouwen van duurzame relaties het delen van persoonlijke perspectieven en ervaringen door een *boundary spanner* aan organisaties, personen of processen (Williams, 2002:115). Voor het opbouwen van duurzame relaties is het van belang dat een *boundary spanner* actief luistert naar de organisaties, personen en processen en bereid is beïnvloed te worden door hun percepties (Williams, 2002:115; Van Meerkerk & Edelenbos, 2014:7). Hierdoor verkrijgt de *boundary spanner* namelijk kennis over hun professionele en sociale achtergrond waar de *boundary spanner* vervolgens op kan inspelen via het leggen van nieuwe verbindingen tussen deze organisaties, personen

of processen en zo hun samenwerking te bevorderen (Van Meerkerk & Edelenbos, 2014:7).

VERTALEN, STROOMLIJNEN EN MOBILISEREN

De tweede sectie richt zich op de *boundary spanning activities* vertalen, stroomlijnen en mobiliseren. Vertalen is het vermogen van een *boundary spanner* om verschillen te niet te doen door informatie vanuit een organisatie, persoon of proces om te zetten in het jargon van een andere organisatie, persoon of proces (Quick & Feldman, 2014:5). Hierdoor praten of werken zij niet langs elkaar heen. Om te vertalen is het van belang dat een *boundary spanner* het jargon kent van de organisaties, personen of processen waartussen hij vertaalt (Quick & Feldman, 2014:5). Hierbij moet een *boundary spanner* beseffen dat sommige verschillen niet kunnen worden verholpen en dat het soms meer nut heeft om verschillen te laten bestaan. Om organisaties, personen of processen ondanks hun verschillen toch te laten samenwerken kan een *boundary spanner* zich focussen op het stroomlijnen van deze verschillen. Bij het stroomlijnen van verschillen zoekt een *boundary spanner* naar situaties waarin organisaties, personen of processen ondanks hun verschillen met elkaar willen samenwerken. Sommige verschillen zijn namelijk onveranderbaar of waardevol om in stand te houden (Quick & Feldman, 2014:6). Voor het stroomlijnen van verschillen is het van belang dat een *boundary spanner* actief luistert naar organisaties of personen wanneer zij spreken over hun verschillen. Door hierover informatie te verzamelen kan een *boundary spanner* tijdens het onderhandelen met organisaties en personen sturen naar situaties waarin hun verschillen blijven bestaan, maar zij wel met elkaar willen samenwerken (Quick & Feldman, 2014:6). Wanneer een dergelijke situatie is gevonden moet een organisatie vaak nog intern goedkeuring ontvangen om daadwerkelijk een samenwerking aan te mogen gaan. Voor het komen tot interne goedkeuring in een organisatie kan een *boundary spanner* beslissingsbevoegde personen mobiliseren. Mobiliseren betreft het laten samenkomen van personen binnen een organisatie, zodat zij samen een besluit nemen. Dit is vaak moeilijk te bewerkstelligen. De personen binnen een organisatie hebben namelijk uiteenlopende percepties, die soms conflicteren. Het is de taak van de *boundary spanner* om deze verschillende percepties te laten samenvloeien. Hiervoor is het van belang dat een *boundary spanner* zich op de hoogte brengt van de verantwoordelijkheden, afhankelijkheden, rollen en motivaties van de personen die worden gemobiliseerd (Van Meerkerk & Edelenbos, 2014:12).

INNOVEREN

De derde sectie focust zich op de *boundary spanning activity* innoveren. Innoveren omvat het vermogen van *boundary spanners* om organisaties, personen of processen uit hun hedendaagse leefwereld te laten stappen (Quick & Feldman, 2014:6; Howard-Grenville et al., 2011:237). Dit kan leiden tot nieuwe kennis en methoden voor organisaties, personen of processen waarmee zij problemen uit hun hedendaagse leefwereld kunnen oplossen of in een beter perspectief weten te plaatsen. Hierdoor kunnen samenwerkingen en resultaten bereikt worden, die voorheen niet mogelijk waren (Quick & Feldman, 2014:7; Williams, 2002:119). Om te innoveren is het van belang dat een *boundary spanner* een omgeving ontwikkelt waarin organisaties, personen of processen zich veilig voelen en hun hedendaagse leefwereld achter zich durven laten (Howard-Grenville et al., 2011:237).

Nu zijn zes vormen van *boundary spanning* besproken: informatie uitwisselen en selecteren, duurzame relaties opbouwen, vertalen, stroomlijnen, mobiliseren en innoveren. Om deze reden wordt de focus nu verlegd naar het concept zelforganisatie.

2.2. ZELFORGANISATIE

Het concept zelforganisatie vindt zijn oorsprong in de natuurwetenschappen (Ashby, 1947:114). Camazine et al. (2001:8) lichten toe dat zelforganisatie in de natuur een proces is waarin een globaal patroon van een systeem voortkomt uit talloze interacties tussen deelcomponenten van dit systeem. Deze natuurwetenschappelijke definitie is niet passend bij het sociaal-wetenschappelijk onderzoek in dit rapport. Daarom wordt de focus verlegd naar een sociaal-wetenschappelijke definiëring van zelforganisatie. Om vanuit de natuurwetenschappelijke omschrijving een sociaal wetenschappelijke definitie te formuleren, moet zorgvuldig te werk worden gegaan en de natuurwetenschappelijke definitie worden herzien (Carapiet & Harris, 2007:467; Comfort, 1994:396; Camazine et al, 2001:8). Ashby (1947:114) was één van de voorlopers die aan deze vertaalslag begon en omschreef zelforganisatie als een proces waarin personen vanuit zichzelf structuur creëren en waarbinnen geen sprake is van externe invloeden. Deze vertaling geeft geen precieze informatie over de inhoud van het proces en de reden voor het samenkomen van personen. Daarover geeft Kauffman (1993) meer duiding. Volgens Kauffman (1993) is zelforganisatie een proces waarin actoren kiezen om samen één of meerdere gezamenlijke doelen na te streven en dit doen door onderling te communiceren, onderling

gedrag af te stemmen en zonder hulp van externe invloeden. Voor dit onderzoek is gekozen een sociaal-wetenschappelijke definitie van zelforganisatie te hanteren die aansluit bij de omschrijving van Ashby (1947:114), de duiding van Kauffman (1993) en relevant is voor de onderzochte casus. Daarom is de volgende definitie van zelforganisatie leidend in dit onderzoek: “Zelforganisatie is een duurzaam maatschappelijk initiatief van burgers, dat (grotendeels) los van bestaande instituties is ontstaan, waarbij verantwoordelijkheid en organiserend vermogen voor een belangrijk deel in handen is van de initiatiefnemers” (Van der Velden, 2012; Bokhorst, Edelenbos, Koppenjan en Oude Vrielink, 2015:1). Op basis van deze definitie en de duiding van Kauffman (1993) is het proces binnen zelforganiserend initiatief te omschrijven als burgers die kiezen om samen één of meerdere gezamenlijke doelen na te streven en dit doen door onderling te communiceren en onderling gedrag af te stemmen. Vanuit dit oogpunt bestaat zelforganisatie uit de volgende vier componenten: communicatie, adaptief vermogen, verbondenheid en doelgerichtheid. Zij staan in de volgende sectie toegelicht. Uit de resultaten van het sociaal-wetenschappelijke onderzoek van Comfort (1994:405) naar zelforganisatie in dynamische omgevingen komt naar voren dat bij moderne zelforganiserende initiatieven ook een kennisbasis essentieel is voor het proces van een zelforganiserend initiatief. Dit biedt burgers binnen dit initiatief de mogelijkheid om informatie op te slaan en zo geïnformeerde beslissingen te nemen (Comfort, 1994:405). Vanuit dit oogpunt is een zelforganiserend initiatief opgebouwd uit vijf componenten:

- Communicatie (Luhmann, 1986:176; Comfort, 1994:396)
- Adaptief vermogen (Checkland, 2011:505; Kauffman, 1993; Comfort, 1994:396)
- Verbondenheid (Luhmann, 1986; Comfort, 1994:397)
- Doelgerichtheid (Fredrick, 1998:369; Comfort, 1994:397)
- Kennisbasis (Comfort, 1994:405)

2.2.1. COMPONENTEN VAN ZELFORGANISATIE

De eerste component is communicatie. Communicatie duidt op het frequente contact dat aanwezig moet zijn tussen leden van een zelforganiserend initiatief. Hierdoor worden en

blijven zij bewust van het feit dat zij één of meerdere gezamenlijke doelen nastreven. Dit bewustzijn maakt hen bereid om te blijven samenwerken (Comfort, 1994:396). Communicatie kan plaatsvinden op een directe of indirecte wijze en via verbale, zoals spraak, of non- verbale vormen, zoals schrift of elektronische communicatie (Comfort, 1994:396; Luhmann, 1986:176). De tweede component is adaptief vermogen: het vermogen van leden van een zelforganiserend initiatief om gedrag op elkaar af te stemmen in het kader van het gezamenlijke doel, of de gezamenlijke doelen. Een sterke mate van dit adaptief vermogen heeft als gevolg dat leden als één geheel kunnen en blijven samenwerken om hun gezamenlijke doelen te behalen (Checkland, 2011:505; Comfort, 1994:396; Kauffman, 1993). De derde component is verbondenheid. Verbondenheid omvat de intrinsieke motivatie van leden van een zelforganiserend initiatief tot het gezamenlijke doel, of gezamenlijke doelen, van dit initiatief. Wanneer personen intrinsiek gemotiveerd worden door een doel, dan zijn zij bereid om zich hiervoor in te zetten (Luhmann, 1986; Comfort, 1994:397). De vierde component is doelgerichtheid. Dit omschrijft of leden van een zelforganiserend initiatief zich daadwerkelijk inzetten voor het behalen van het gezamenlijke doel, of gezamenlijke doelen, van dit initiatief (Comfort, 1994:397; Fredrick, 1998:369). De vijfde component is een kennisbasis. Een kennisbasis is een digitale plek waar informatie van het zelforganiserend initiatief samenkomt en wordt opgeslagen, uitgewisseld, geïntegreerd en gesynthetiseerd. Via de informatie in een kennisbasis kunnen leden van een zelforganiserend initiatief van elkaar leren en geïnformeerde beslissingen nemen. Tevens biedt het een mogelijkheid aan leden om relevante zaken voor het initiatief aan elkaar te adresseren (Comfort, 1994:405).

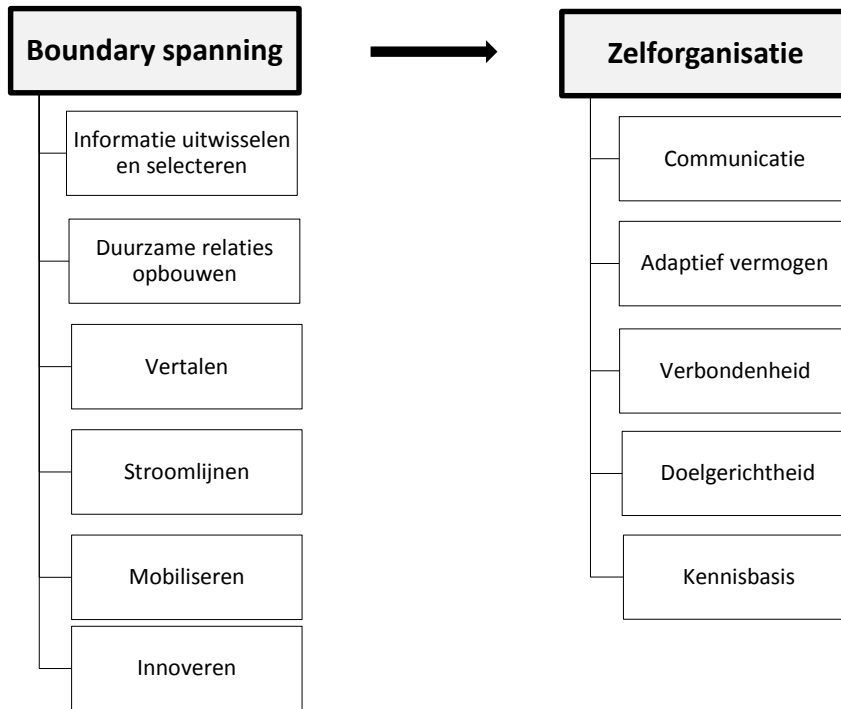
Nu zijn alle vijf componenten van een zelforganiserend initiatief behandeld. Daarmee zijn de hoofdconcepten *boundary spanning* en zelforganisatie toegelicht. Onderstaand illustreert figuur 2.1 het onderzochte verband tussen beide.

2.3. CONCEPTUEEL MODEL

Figuur 2.1 toont aan dat is onderzocht op welke wijze de onafhankelijke variabele *boundary spanning* invloed heeft op de afhankelijke variabele zelforganisatie. Meer

specifiek is onderzocht op welke wijze de vormen waarin *boundary spanning* voorkomt invloed hebben op de componenten van zelforganisatie.

Figuur 2.1 Conceptueel model



3. METHODOLOGISCH KADER

In het methodologisch kader staan als eerste het steekproefkader en de meting en analyse uitgelegd. Daaropvolgend zijn de concepten *boundary spanner*, *boundary spanning* en zelforganisatie geoperationaliseerd. Afsluitend is aangegeven hoe de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek zijn gewaarborgd.

3.1. STEEKPROEFKADER

Dit onderzoek maakt gebruik van een *case study*, omdat enkele gevallen van één casus zijn onderzocht. De casus in dit onderzoek omvat de samenwerking tussen SMO Promovendi en SMO. Deze casus leent zich voortreffelijk voor onderzoek naar de invloed van *boundary spanning* op zelforganisatie. Enerzijds doordat *boundary spanning* aanwezig is tussen SMO Promovendi en SMO, en anderzijds doordat SMO Promovendi een zelforganiserend initiatief is. De nauwe samenwerking tussen SMO en SMO Promovendi onderscheidt zich van soortgelijke casussen in het sociaal-wetenschappelijke domein waardoor het getypeerd wordt als een *key case* (Thomas, 2011:514). Gezien het korte tijdsbestek van dit onderzoek is alleen gericht op deze *key case* en daardoor gelden de bevindingen in dit enkelvoudige *case study* onderzoek in principe alleen voor de onderzochte casus, maar zouden ook als representatief voor andere situaties uit het sociaal-wetenschappelijke domein kunnen worden gezien (Van Thiel, 2010:103). Een selecte steekproef is uitgevoerd om leden van SMO Promovendi, en medewerkers van SMO (vanaf nu SMO-medewerkers), te werven als respondenten. Zo zijn twaalf van de zeventien SMO Promovendi-leden geworven als respondenten voor dit onderzoek. Dit maakt een representatieve steekproefpopulatie van 70,6 procent. Aan de twaalf leden van SMO Promovendi is gevraagd in welke mate de componenten van zelforganisatie voorkomen binnen SMO Promovendi. Vervolgens is aan hen gevraagd om de *boundary spanners* tussen SMO Promovendi en SMO te duiden. Tot slot is nader ingegaan op de *boundary spanning* van deze *boundary spanners* en de invloed hiervan op het zelforganiserende initiatief SMO Promovendi.

Naast twaalf leden van SMO Promovendi zijn twee SMO-medewerkers geworven als respondenten voor dit onderzoek. Dit zijn twee van de vier SMO-medewerkers die betrokken zijn bij SMO Promovendi. Deze SMO-medewerkers zijn echter niet voldoende betrokken bij SMO Promovendi om helder te kunnen duiden in welke mate dit initiatief zelforganiserend is. Daarom is aan deze twee SMO-medewerkers niet gevraagd in welke mate SMO Promovendi zelforganiserend is. Daarentegen zijn zij wel voldoende betrokken

om de *boundary spanners* tussen SMO Promovendi en de SMO organisatie te kunnen duiden. Daarom is wel aan hen gevraagd wie de *boundary spanners* zijn tussen SMO Promovendi en SMO, wat voor *boundary spanning* zij uitvoeren en wat de invloed hiervan is op het zelforganiserende initiatief SMO Promovendi.

Dit betekent dat N=12 bij de vraag in welke mate SMO Promovendi zelforganiserend is, en N=14 bij de vragen betreffende de *boundary spanners* tussen SMO Promovendi en de SMO organisatie, hun *boundary spanning* en de invloed hiervan op het zelforganiserende initiatief SMO Promovendi. De lijst met respondenten staat vermeld in bijlage 1.

3.2. METING EN ANALYSE

Het semigestructureerd interview en participatieve observatie zijn gebruikt om data te verzamelen voor dit onderzoek. Deze data zijn middels thematische codering geanalyseerd.

SEMIGESTRUCTUREERD INTERVIEW

Via semigestructureerde interviews onder de respondenten is nagegaan in welke mate SMO Promovendi zelforganiserend is, wie de *boundary spanners* zijn tussen SMO Promovendi en SMO, hun *boundary spanning* en de invloed hiervan op het zelforganiserende initiatief SMO Promovendi. Het semigestructureerde interview is gebruikt, omdat het een flexibele manier is om informatie te verzamelen over het onderzoeksonderwerp. Daarbij is het met een semigestructureerd interview mogelijk om aanvullende vragen te stellen zodat een gegeven antwoord beter geduid wordt (Van Thiel, 2010:108). De vragen van het semigestructureerde interview staan in bijlage 2. De gegevens uit de semigestructureerde interviews zijn middels thematische codering geanalyseerd, omdat gezocht is naar samenhang onder de antwoorden van respondenten (Van Thiel, 2010:165). De uiteindelijke taxonomie van de verkregen data staat in bijlage 3. De resultaten in deze taxonomie zijn geclusterd en geteld om een antwoord te kunnen geven op de vragen binnen dit onderzoek (Van Thiel, 2010:166).

PARTICIPATIEVE OBSERVATIE

De resultaten uit de semigestructureerde interviews zijn aangevuld met waarnemingen uit participatieve observatie. De onderzoeker heeft deelgenomen aan twee fysieke bijeenkomsten van SMO Promovendi. Hierbij is gekeken naar de aanwezige componenten van zelforganisatie binnen SMO Promovendi en hoe die beïnvloed worden door de

boundary spanning activity mobiliseren. De fysieke bijeenkomsten zijn namelijk een vorm van de *boundary spanning activity* mobiliseren. Participatieve observatie is gebruikt omdat de onderzoeker zich daarbij in de onderzoekssituatie bevindt en contact heeft met de onderzoekseenheden. Hij kan deelnemen aan activiteiten van de onderzoekseenheden en ter plekke meer te weten komen over het onderzoeksgebied door bijvoorbeeld aan iemand te vragen waarom bepaald gedrag vertoond wordt (Van Thiel, 2010:83). De gegevens uit de participatieve observatie zijn middels thematische codering geanalyseerd, omdat gezocht is naar samenhang onder de antwoorden van respondenten (Van Thiel, 2010:165). De resultaten zijn geclusterd en geteld om een antwoord te kunnen geven op de vragen binnen dit onderzoek (Van Thiel, 2010:166). De taxonomie van de participatieve observatie staat in bijlage 4.

3.3. OPERATIONALISERING

De operationalisering is gericht op de concepten *boundary spanner*, *boundary spanning* en zelforganisatie. Voor het operationaliseren is gebruikgemaakt van de drie stappen van Van Thiel (2010).

3.3.1. STAP 1: DEFINIËREN

De eerste stap in het operationaliseren betreft het definiëren van theoretische concepten. Een definitie bakent namelijk af wat onderzocht wordt (Van Thiel, 2010: 52). In tabel 3.1 zijn de concepten *boundary spanner*, *boundary spanning* en zelforganisatie gedefinieerd.

Tabel 3.1 Definiëring theoretische concepten

Concept	Definitie
<i>Boundary spanner</i>	Een <i>boundary spanner</i> is een individu dat de schakel vormt tussen twee of meerdere samenwerkende organisaties, mensen of processen, hen met elkaar in contact brengt en dit contact verzorgt. Daarbij is dit individu ingevoerd in deze organisaties, mensen of processen (Tushman & Scanlan, 1981:291; Van Meerkerk & Edelenbos, 2014:6).
<i>Boundary spanning</i>	<i>Boundary spanning</i> omvat het vormgeven en onderhouden van interacties tussen organisaties, personen of processen (Van Meerkerk & Edelenbos, 2014:6; Williams, 2002:115; Tushman & Scanlan, 1981: 291).

Zelforganisatie	Zelforganisatie is een duurzaam maatschappelijk initiatief van burgers, dat (grotendeels) los van bestaande instituties is ontstaan, waarbij verantwoordelijkheid en organiserend vermogen voor een belangrijk deel in handen is van de initiatiefnemers (Van der Velden, 2012; Bokhorst, Edelenbos, Koppenjan en Oude Vrielink, 2015:1).
------------------------	---

3.3.2. STAP 2: MEETBAAR MAKEN

De tweede stap van het operationaliseren is het vaststellen van de vormen die de concepten *boundary spanner*, *boundary spanning* en zelforganisatie in de praktijk aannemen. Middels deze informatie kan worden bepaald hoe de concepten gemeten moeten worden (Van Thiel, 2010:52). Als eerste is het onderzoek gericht op het meetbaar maken van het concept *boundary spanner*. Een schaal om te meten wanneer iemand een *boundary spanner* is, werd binnen de sociaal wetenschappelijke literatuur niet gevonden. Daarom zijn in tabel 3.2 aan de hand van vier gezaghebbende auteurs op het gebied van *boundary spanners*, Tushman & Scanlan (1981) en Van Meerkerk & Edelenbos (2014), drie criteria opgesteld voor het bepalen van *boundary spanners*.

Tabel 3.2 Criteria voor het bepalen van *boundary spanners*

criterium	Inhoud
Criterium 1	Een <i>boundary spanner</i> brengt SMO Promovendi en SMO met elkaar in contact en onderhoudt dit contact (Tushman & Scanlan, 1981:292; Van Meerkerk & Edelenbos, 2014:6).
Criterium 2	Een <i>boundary spanner</i> voert <i>boundary spanning</i> uit tussen SMO Promovendi en SMO (Tushman & Scanlan, 1981:292; Van Meerkerk & Edelenbos, 2014:6).
Criterium 3	Een <i>boundary spanner</i> is ingevoerd in enerzijds SMO Promovendi en anderzijds SMO (Tushman & Scanlan, 1981:292; Van Meerkerk & Edelenbos, 2014:6).

Een individu dat aan deze drie criteria voldoet wordt in dit rapport beschouwd als een *boundary spanner*. Om te bepalen hoe een *boundary spanner* invloed uitoefent, is gekeken naar de *boundary spanning* die dit individu uitvoert. De literatuur over *boundary spanning*

is zeer ambigu. Desondanks kunnen zes vormen van *boundary spanning* uit deze literatuur worden gehaald, zie tabel 3.3.

Tabel 3.3 *Boundary spanning activities uit de literatuur*

Boundary spanning activity	Definitie
Informatie uitwisselen en selecteren	Het uitruilen van gegevens tussen SMO Promovendi en SMO (Tushman & Scanlan, 1981:291; Van Meerkerk & Edelenbos, 2014: 12).
Duurzame relaties opbouwen	Het delen van persoonlijke perspectieven en ervaringen door een <i>boundary spanner</i> met leden van SMO Promovendi of SMO-medewerkers (Williams, 2002:116; Van Meerkerk & Edelenbos, 2014:7).
Vertalen	Het laten verdwijnen van verschillen tussen SMO Promovendi en SMO door het omzetten van informatie in hun eigen jargon (Quick & Feldman, 2014:5).
Stroomlijnen	Het ontwikkelen van situaties waarin SMO Promovendi en SMO samenwerken ondanks hun verschillen (Quick & Feldman, 2014:6).
Mobiliseren	Het intern samenbrengen van leden van SMO Promovendi, of medewerkers van SMO, zodat zij besluiten nemen (Williams, 2002:120; Van Meerkerk & Edelenbos, 2014:12).
Innoveren	Leden van SMO Promovendi of SMO-medewerkers uit hun hedendaagse leefwereld laten stappen, zodat zij nieuwe kennis en methoden vergaren (Quick & Feldman, 2014:6; Howard-Grenville et al., 2011:237; Williams, 2002:119).

Tot slot is het onderzoek gericht op het meetbaar maken van het concept zelforganisatie. Hiervoor is gekeken naar Comfort (1994), die omschrijft dat zelforganisatie te meten is aan de hand van vijf componenten. In tabel 3.4 staan deze toegelicht.

Tabel 3.4 Componenten van zelforganisatie

Component	Inhoud
Communicatie	Het direct of indirect uitwisselen van informatie op een herhaalde basis door leden van SMO Promovendi in het kader van hun initiatief (Luhmann, 1986:176; Comfort, 1994:396).
Adaptief vermogen	Het afstemmen in gedrag door leden van SMO Promovendi in het kader van hun initiatief (Checkland, 2011:505; Kauffman, 1993; Comfort, 1994:396).
Verbondenheid	De intrinsieke motivatie van leden van SMO Promovendi voor hun initiatief (Luhmann, 1986; Comfort, 1994:397).
Doelgerichtheid	De inzet van leden van SMO Promovendi voor hun initiatief (Fredrick, 1998:369; Comfort, 1994:397).
Kennisbasis	Een digitale plek waar leden van SMO Promovendi informatie voor hun initiatief opslaan, uitwisselen, integreren en synthetiseren (Comfort, 1994:405).

3.3.3. STAP 3: WAARDEN TOEKENNEN

De derde stap van het operationaliseren focust zich op het vastleggen van waarden die de meetbare concepten kunnen aannemen. Met deze informatie kan de verkregen data uit het onderzoek gecodeerd en geanalyseerd worden (Van Thiel, 2010:53). Bij het concept *boundary spanner* is gekeken of aan de drie criteria voldaan wordt. Daarnaast is bij *boundary spanning* nagegaan welke *boundary spanning activities* worden uitgevoerd. Door *boundary spanners* en *boundary spanning* op deze wijze te meten omvatten zij nominale waarden, omdat zij niet in een rangorde zijn te plaatsen. Bij het concept zelforganisatie is nagegaan in welke mate de vijf componenten voorkomen. Gegevens hierover omvatten ordinale waarden en zijn geplaatst onder zwak, gemiddeld of sterk. Tot slot is onderzocht op welke wijze de *boundary spanning activities* invloed hebben op de componenten van zelforganisatie. Data hierover zijn niet in een rangorde te plaatsen en omvatten daarom nominale waarden.

Nu zijn de drie stappen van het operationaliseren doorlopen. De definities, uitingvormen en waarden van de concepten *boundary spanner*, *boundary spanning* en zelforganisatie zijn daarmee helder. Middels deze informatie zijn interviewvragen geformuleerd voor het semigestructureerde interview.

3.3.4. INTERVIEWVRAGEN

De interviewvragen zijn toegespitst op de casus en de concepten *boundary spanner*, *boundary spanning* en zelforganisatie. De eerste drie interviewvragen hebben als doel de *boundary spanner(s)* en hun *boundary spanning* in beeld te brengen. Door de ambiguïteit binnen de literatuur over *boundary spanning activities* is gekozen om vraag 1.1.1. inductief te stellen. Daarmee wordt voorkomen dat respondenten gestuurd worden naar een antwoord waar de literatuur niet helder over is en blijft het tevens mogelijk om nieuwe *boundary spanning activities* te ontdekken. De eerste drie interviewvragen zijn:

1. Wie zijn volgens u actief binnen SMO Promovendi en binnen SMO?
2. Wie van deze personen brengen volgens u SMO Promovendi en SMO met elkaar in contact?
3. Op welke wijze brengen deze personen SMO Promovendi en SMO met elkaar in contact?

De volgende zes interviewvragen, met doorvragen, hebben als doel de mate van zelforganisatie binnen SMO Promovendi te meten.

4. Op welke wijze communiceren de leden binnen SMO Promovendi?
 - Bent u van mening dat er veel of weinig communicatie plaatsvindt?
5. Zijn naar uw mening de doelen van SMO Promovendi voor de leden helder?
6. Stemmen volgens u leden hun individuele gedrag op elkaar af in het kader van de doelen van SMO Promovendi?
 - Bent u van mening dat veel of weinig afstemming plaatsvindt?
7. Werken volgens u de doelen van SMO Promovendi motiverend voor de leden?
 - Bent u van mening dat de doelen veel of weinig motiverend werken?
8. Op welke wijze wordt door de leden gewerkt aan het realiseren van de doelen van SMO Promovendi?
 - Bent u van mening dat de leden veel of weinig werken aan het realiseren van de doelen van SMO Promovendi?

9. Beschikt SMO Promovendi volgens u over een digitale plek waar informatie samenkomt?
 - o Bent van mening dat de leden veel of weinig gebruik maken van deze digitale plek waar informatie samenkomt?

Nu is helder via welke interviewvragen de *boundary spanner(s)* en *boundary spanning* tussen SMO Promovendi en SMO in beeld zijn gebracht. Daarnaast ook hoe het zelforganiserend vermogen van SMO Promovendi is gemeten. Vooraf aan het interview kon niet bepaald worden in welke vormen *boundary spanning* voorkomt binnen de casus. Daarom zijn aan het einde van ieder interview één of meerdere vragen gesteld over de wijze waarop een geconstateerde *boundary spanning activity* invloed heeft op een component van het zelforganiserende initiatief SMO Promovendi:

10. Wat voor invloed heeft *boundary spanning activity* X op component Y van SMO Promovendi?

Door de resultaten uit deze vraag te clusteren en tellen was het mogelijk een antwoord te geven op de wijze waarop *boundary spanning* invloed heeft op zelforganisatie.

3.4. BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT

Voor dit onderzoek zijn vier methoden gebruikt om de betrouwbaarheid en validiteit te waarborgen. De eerste methode betreft het uitvoeren van een *pilot* over de interviewvragen onder een drietal universitair geschoolde personen. Zij worden als een relevante groep geacht voor een *pilot*, omdat de respondenten ook allen universitair geschoold zijn. Middels een *pilot* zijn misinterpretaties en storingsbronnen binnen de interviewvragen uitgebannen. Een *pilot* heeft echter geen invloed op de non-respons (Van Thiel, 2010:95). Hierom is als tweede methode gekozen om alle respondenten fysiek te benaderen om de kans op non-respons te verkleinen. De derde methode omvat het gebruik van triangulatie via twee wegen. Als eerste door gebruik te maken van zowel semigestructureerde interviews als participatieve observatie. Als tweede door binnen de casus data te verzamelen bij enerzijds SMO Promovendi en anderzijds SMO over aanwezige *boundary spanners*, hun *boundary spanning* en de invloed hiervan op zelforganisatie (Van Thiel, 2010:61). Tot slot zijn alle interviews getranscribeerd en heeft een *member check* plaatsgevonden om de misinterpretaties van de onderzoeker te verkleinen (Van Thiel, 2010:114).

4. EMPIRIE EN ANALYSE

Dit hoofdstuk omvat de empirie en analyse van het onderzoek. Als eerste is ingegaan op het zelforganiserende vermogen van SMO Promovendi. Vervolgens op de *boundary*

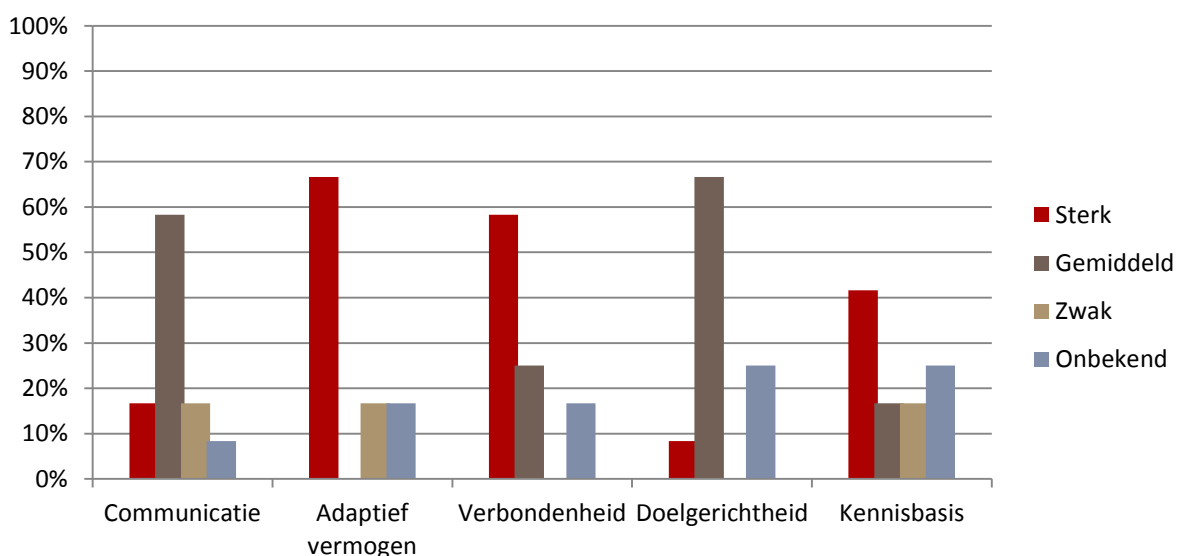
spanners en *boundary spanning* tussen SMO Promovendi en SMO. Afsluitend is de invloed van *boundary spanning* op zelforganisatie toegelicht.

4.1. ZELFORGANISATIE BINNEN SMO PROMOVENDI

Het zelforganiserend vermogen van SMO Promovendi is gemeten via vijf componenten: communicatie, adaptief vermogen, verbondenheid, doelgerichtheid en een kennisbasis. Figuur 4.1 omschrijft in welke mate deze vijf componenten voorkomen binnen SMO Promovendi. De gegevens zijn verzameld door twaalf leden van SMO Promovendi te vragen naar de mate deze componenten voorkomen binnen SMO Promovendi. Dit maakt N=12. De twee SMO-medewerkers zijn buiten beschouwing gelaten. Zij zijn namelijk niet zo sterk ingevoerd in SMO Promovendi dat zij een betrouwbaar beeld hebben van het zelforganiserend vermogen van dit initiatief.

Figuur 4.1 toont aan dat de twaalf respondenten het initiatief SMO Promovendi in gemiddelde tot sterke mate als zelforganiserend beoordelen. Onder figuur 4.1 zijn de resultaten per component toegelicht. In deze toelichting zijn de waarnemingen uit de participatieve observatie verwerkt.

Figuur 4.1 Mate van zelforganisatie binnen SMO Promovendi



4.1.1. COMMUNICATIE

De eerste component van zelforganisatie is communicatie. Communicatie omvat het onder leden direct of indirect uitwisselen van informatie op een herhaalde basis, via verbale of non-verbale vormen zoals spraak, schrift of elektronische communicatie

(Comfort, 1994:396). Aan de respondenten is gevraagd de communicatie binnen SMO Promovendi te duiden. De resultaten tonen aan dat 16,7 procent vindt dat communicatie sterk is, 58,3 procent vindt het gemiddeld, 16,7 procent beoordeelt het als zwak en 8,3 procent onthoudt zich van een oordeel. Dit uit zich in fysieke bijeenkomsten en de vier communicatiekanalen: berichtenapplicatie Whatsapp, berichten- en telefoonapplicatie Skype, e-mail en mobiele telefoon. Hieronder is toegelicht hoe de respondenten tot hun oordeel sterk, gemiddeld of zwak zijn gekomen.

De respondentengroep van 16,7 procent die de communicatie als sterk ervaart, schrijft dit toe aan de voor hen transparante en toegankelijke communicatie binnen SMO Promovendi. Hierdoor voelen zij zich goed op de hoogte van de interne processen en de voortgang daarvan. Respondent L duidt dit als volgt: “De communicatie is denk ik heel toegankelijk en open, dat komt door de Whatsapp-groep die we hebben. Dat werkt erg goed en zo weet iedereen wat er speelt.” Tot deze Whatsapp-groep heeft elk SMO Promovendi-lid toegang via zijn of haar mobiel. In deze groep en via persoonlijke Whatsapp berichten delen leden geboekte successen en genomen, of te nemen, stappen met elkaar. Naast Whatsapp wordt e-mail een belangrijke rol toegekend. Via e-mail ontvangen leden maandelijks notulen van fysieke bijeenkomsten. Zo blijft ieder lid op de hoogte van de procesvoortgang binnen SMO Promovendi. Ook wordt e-mail actief gebruikt om te communiceren over te ondernemen stappen. Tot slot benoemt de respondentengroep van 16,7 procent dat het heel toegankelijk is om tijdens fysieke bijeenkomsten te communiceren met elkaar en dat deze communicatie transparant is. Zo geven zij aan dat ieder lid ruimte ontvangt om zijn of haar standpunt of mededeling kenbaar te maken.

Dit argument wordt gedeeld door een respondentengroep van 58,3 procent die de communicatie binnen SMO Promovendi als gemiddeld beoordeelt. Zij zijn ook van mening dat communicatie tijdens fysieke bijeenkomsten transparant en toegankelijk is. Tevens schrijven zij dit toe aan de ruimte die ieder lid volgens hen ontvangt om zijn of haar standpunt of mededeling kenbaar te maken. Respondent B verwoordt dit als volgt: “Bij de plenaire sessies zijn de discussies goed als er veel mensen aanwezig zijn. Er wordt goed naar elkaar geluisterd en men vult elkaar aan. Soms zijn het heftige discussies en soms zijn we het snel met elkaar eens, maar er wordt altijd gestructureerd vergaderd.” De respondentengroep van 58,3 procent is het niet eens dat de elektronische communicatie

via Whatsapp, Skype en e-mail in sterke mate aanwezig is. Zij ervaren wel dat successen en ondernomen, of te nemen, stappen gemeld worden via deze kanalen, echter naar hun mening niet frequent en gedetailleerd genoeg om voldoende op de hoogte te zijn van de procesvoortgang. Daarom beoordelen zij de mate van elektronische communicatie binnen als SMO Promovendi als zwak en de algemene communicatie als gemiddeld.

Tot slot geeft een respondentgroep van 16,7 procent aan dat de communicatie binnen SMO Promovendi zwak is. Volgens hen is zowel de verbale als elektronische communicatie niet transparant genoeg en vindt het niet frequent plaats. Respondent D duidt dit als volgt: "Ik communiceer voornamelijk via e-mail en Whatsapp, maar dit is niet heel intensief. Er is geen intensieve communicatie in de hele groep via deze kanalen." Deze respondentengroep van 16,7 procent acht de elektronische communicatie als niet transparant omdat zij het Whatsapp- en e-mailverkeer niet voldoende kunnen volgen door hun eigen tijdgebrek hiervoor. De verbale communicatie tijdens fysieke bijeenkomsten beoordelen zij als onvoldoende omdat het hun niet genoeg informeert over de procesvoortgang binnen SMO Promovendi. Een deel van de respondentgroep geeft aan niet te kunnen duiden hoe de communicatie tijdens fysieke bijeenkomsten verloopt, omdat zij door tijdgebrek hier niet bij aanwezig kunnen zijn.

4.1.2. ADAPTIEF VERMOGEN

De tweede component van zelforganisatie is adaptief vermogen. Dit omvat het vermogen van leden van SMO Promovendi om gedrag op elkaar af te stemmen in het kader van het gezamenlijke doel, of gezamenlijke doelen (Checkland, 2011:505; Comfort, 1994:396). Aan de respondenten is gevraagd om het adaptief vermogen binnen SMO Promovendi te omschrijven. Een respondentengroep van 66,6 procent geeft aan dat in sterke mate adaptief vermogen voorkomt, 16,7 procent geeft in aan in zwakke mate en 16,7 procent onthoudt zich van een oordeel.

De respondentengroep van 66,7 procent die het adaptief vermogen als sterk bestempelt ziet dit terug tijdens fysieke bijeenkomsten en via de vier communicatiekanalen: Skype, Whatsapp, email en mobiele telefoon. Deze respondenten geven aan dat op fysieke bijeenkomsten en via de communicatiekanalen voor ieder lid ruimte beschikbaar is om zijn of haar standpunt kenbaar te maken. Volgens hen luistert de rest van het initiatief hier actief naar en stemmen zij samen af of dit past binnen het kader van SMO

Promovendi. Volgens de respondentgroep van 66,7 procent verloopt dit proces vloeiend omdat ieder lid intrinsiek gemotiveerd is om het gezamenlijke doel te bereiken en bereid is zich aan te passen wanneer zijn of haar individuele standpunt dit vertraagt. Respondent L verwoordt dit als volgt: “Een persoonlijk doel van de promovendi en studenten is om meer te weten te komen over de informele zorg en zich hier voor in te zetten. Dit valt samen met één van de doelen van SMO Promovendi, namelijk het genereren van nieuwe inzichten over de informele zorg. Daarom vinden wij het belangrijk om samen te werken, zodat ons persoonlijke doel verwezenlijkt wordt.”

De respondentengroep van 16,7 procent die van mening is dat adaptief vermogen in zwakke mate aanwezig is duidt wel dat zij ervaren hebben dat leden zich op fysieke bijeenkomsten afstemmen in het kader van SMO Promovendi. Zij zijn echter van mening dat zij niet genoeg bijeenkomsten hebben bijgewoond om hierover een goed oordeel te vormen. Daarnaast geven zij aan niet te hebben opgemerkt dat leden zich via de vier communicatiekanalen afstemmen. Daarom beoordelen zij het adaptief vermogen als zwak.

4.1.3. VERBONDENHEID

Verbondenheid is de derde component van zelforganisatie. Verbondenheid omvat de intrinsieke motivatie van leden van SMO Promovendi tot de gezamenlijke doelen van dit initiatief (Luhmann, 1986; Comfort, 1994:397). Aan de respondenten is gevraagd of de leden intrinsiek gemotiveerd worden door de doelen van SMO Promovendi. Uit de resultaten komt naar voren dat 58,3 procent van de respondenten van mening zijn dat SMO Promovendi in sterke mate verbonden is, 25,0 procent vindt SMO Promovendi in gemiddelde mate verbonden en 16,7 procent onthoudt zich van een oordeel.

De respondentengroep van 58,3 procent die vindt dat SMO Promovendi in sterke mate verbonden is vindt de leden intrinsiek gemotiveerd tot de gezamenlijke doelen van SMO Promovendi. Zij duiden dat de leden van SMO Promovendi allen een positieve impact willen hebben op de maatschappij en specifiek op de zorgsector. Zo geeft respondent H aan: “Ik voel me duidelijk verbonden met de rest. Het thema zorg bindt ons en ik ben van mening dat we allemaal intrinsiek gemotiveerd zijn om voor die sector van betekenis te zijn.”

De intrinsieke motivatie onder leden van SMO Promovendi wordt ook erkend door 25,0 procent van de respondenten die van mening is dat het initiatief in gemiddelde mate verbonden is. Volgens hen wordt de intrinsieke motivatie van de leden negatief beïnvloed door het gebrek aan transparantie over de procesvoortgang. Daardoor stappen sommige leden uit het initiatief. Respondent C duidt dit als volgt: “Alles draait om verbondenheid ontwikkelen zodat de organisatie floreert. Ik denk dat daar te weinig aan wordt gedaan en daardoor mensen niet aanwezig zijn bij de sessies of uit het initiatief stappen”.

4.1.4. DOELGERICHTHEID

De vierde component van zelforganisatie is doelgerichtheid. Dit omschrijft of leden van SMO Promovendi zich daadwerkelijk inzetten voor het behalen van de gezamenlijke doelen van dit initiatief (Comfort, 1994:397; Fredrick, 1998:369). Aan de respondenten is gevraagd te omschrijven in welke mate leden van SMO Promovendi zich daadwerkelijk inzetten om de doelen van SMO Promovendi te realiseren. Hiervan duidt 8,3 procent dat dit in sterke mate gebeurt, 66,7 procent duidt in gemiddelde mate en 25,0 procent onthoudt zich van een oordeel.

Een respondentengroep van 8,3 procent geeft aan dat doelgerichtheid in sterke mate voorkomt. Volgens hen is dit terug te zien tijdens de fysieke bijeenkomsten waar leden werken aan het realiseren van de gezamenlijke doelen van SMO Promovendi. Respondent J zegt hierover: “Ik denk dat na een plenaire sessie gelijk helder is wat de doelen zijn, want tijdens zo’n sessie wordt hieraan gewerkt en komt het terug in de antwoorden van mensen. Daarbij vind ik dat iedereen zijn blik heeft op het vraagstuk van de informele zorg en goed samenwerkt om dit op de kaart te zetten en oplossingen hiervoor te vinden.” De respondentengroep van 8,3 procent meent hierbij dat de leden van SMO Promovendi zich inzetten voor het realiseren van de gezamenlijke doelen, omdat zij intrinsiek gemotiveerd zijn om deze doelen te behalen.

De respondentengroep van 66,7 procent is ook van mening dat leden van SMO Promovendi tijdens de fysieke bijeenkomsten werken aan hun doelen. Ook zijn zij van mening dat dit voortkomt uit de intrinsieke motivatie van deze leden om de gezamenlijke doelen te behalen. Deze respondentengroep is het er echter niet mee eens dat dit voldoende is om de doelgerichtheid binnen SMO Promovendi als sterk te typeren. Behalve tijdens de fysieke bijeenkomsten wordt volgens deze respondentengroep door de leden

nauwelijks gewerkt aan het realiseren van de gezamenlijke doelen. Deze groep geeft aan dat de oorzaak hiervan het tijdgebrek is van de leden door hun drukke promotietraject, studie of andere werkzaamheden. Daarnaast geeft de respondentengroep van 66,7 procent aan dat het proces binnen SMO Promovendi niet transparant is, met als gevolg dat zij geen duidelijk beeld hebben over de inzet van leden op het gebied van de gezamenlijke doelen. Respondent D geeft dit als volgt aan: “Iedereen is wel ambitieus om deel te nemen, maar het is soms niet voor iedereen duidelijk waar de hele groep nu eigenlijk mee bezig is. Daardoor kunnen mensen gaan twijfelen aan de inzet en productiviteit van andere deelnemers.”

4.1.5. KENNISBASIS

De laatste component van zelforganisatie is een kennisbasis. Een kennisbasis is een digitale plek waar informatie vanuit leden van SMO Promovendi samenkomt en wordt opgeslagen, uitgewisseld, geïntegreerd en gesynthetiseerd (Comfort, 1994:405). Aan de respondenten is gevraagd of de leden van SMO Promovendi een kennisbasis hanteren. Uit de resultaten komt naar voren dat 41,6 procent van de respondenten vindt dat in sterke mate gebruik wordt gemaakt van een kennisbasis. Daarnaast geeft 16,7 procent aan dat in gemiddelde mate gebruik wordt gemaakt van een kennisbasis en nog eens 16,7 procent in zwakke mate. Zij zijn het er allen over eens dat Google Drive en Dropbox de kennisbasissen zijn binnen SMO Promovendi.

Een respondentengroep van 41,6 procent geeft aan dat in sterke mate gebruik wordt gemaakt van de kennisbasissen. Volgens hen gebruiken de leden deze kennisbasissen om informatie op te slaan, uit te wisselen en biedt het tevens transparantie in de procesvoortgang van SMO Promovendi. Respondent C zegt hierover het volgende: “De Google Drive is prettig. Je ziet wie wat doet, wanneer wat doet en je kunt bijhouden hoe alles vordert. Het is een mooie faciliterende tool. We gebruiken ook Dropbox als centrale database om informatie op één plaats te krijgen.”

De respondentengroep van 16,7 procent die van mening is dat in gemiddelde mate gebruik wordt gemaakt van een kennisbasis, sluit zich aan bij het bovenstaande argument. Maar volgens deze respondentengroep maakt niet ieder lid evenveel gebruik van Google Drive en Dropbox. Een reden daarvoor is dat sommigen niet over de vaardigheden en kennis beschikken om Google Drive of Dropbox te hanteren. Respondent G is hier een

voorbeeld van: “Ik heb zelf ook nog nooit iets op Google Drive gezet, omdat ik niet zo goed weet hoe dit moet. Ik heb toen gemaïld naar anderen die dit wel konden en die hebben dit erop gezet.” Een andere reden is dat sommigen niet bereid zijn tijd te besteden aan het gebruiken en bijhouden van de Google Drive of Dropbox en dit liever steken in hun promotietraject, studie of andere werkzaamheden.

Tot slot vindt 16,7 procent van de respondenten dat in zwakke mate gebruik wordt gemaakt van Google Drive en Dropbox. Dit door tijdgebrek of door een gebrek aan vaardigheden en kennis om dit te hanteren. Respondent E is hier een voorbeeld van: “We hebben een Google Drive waar het één en ander instaat. Verder weet ik er weinig van en heb ik geen tijd om mij hierin te verdiepen.”

Nu zijn de vijf componenten van zelforganisatie binnen SMO Promovendi toegelicht. Naar voren is gekomen dat deze vijf componenten allen aanwezig zijn binnen SMO Promovendi en dat zij hoofdzakelijk in gemiddelde of sterke mate voorkomen. Vanuit dit oogpunt wordt SMO Promovendi in dit onderzoek beschouwd als een in gemiddelde tot sterke mate zelforganiserend initiatief. Onderstaand wordt ingegaan op de *boundary spanners* tussen SMO Promovendi en de SMO organisatie, hun *boundary spanning* en de invloed hiervan op het zelforganiserende initiatief SMO Promovendi.

4.2. BOUNDARY SPANNERS EN BOUNDARY SPANNING

Een *boundary spanner* is een individu dat de schakel vormt tussen twee of meerdere samenwerkende organisaties, mensen of processen, hen met elkaar in contact brengt en dit contact verzorgt. Daarbij is dit individu sterk ingevoerd in deze organisaties, mensen of processen (Tushman & Scanlan, 1981:292; Van Meerkerk & Edelenbos, 2014:6). Om de *boundary spanners* tussen SMO Promovendi en SMO in beeld te krijgen is aan veertien respondenten gevraagd de personen te omschrijven die ingevoerd zijn in zowel SMO Promovendi als SMO, wie vanuit deze positie SMO Promovendi en SMO met elkaar in contact brengt en dit contact verzorgt. De veertien respondenten bestaan uit twaalf leden van SMO Promovendi en twee SMO-medewerkers. Dit maakt N=14. De twaalf leden van SMO Promovendi hebben aangegeven wie volgens hen ingevoerd zijn in zowel SMO Promovendi als SMO, hen met elkaar in contact brengt en dit contact verzorgt. Aan de twee SMO-medewerkers zijn dezelfde vragen gesteld. Vervolgens zijn de antwoorden van enerzijds de leden van SMO Promovendi en anderzijds de SMO-medewerkers vergeleken en is bepaald wie de *boundary spanners* zijn tussen SMO Promovendi en SMO. Uit de

antwoorden van de veertien respondenten zijn vier *boundary spanners* bepaald. Zij staan weergegeven in tabel 4.1 Niet iedere respondent is van mening dat alle vier geconstateerde *boundary spanners* aanwezig zijn. Sommige duiden maar één, twee of drie personen als *boundary spanner*. Een reden hiervoor is dat bepaalde respondenten nog niet actief waren binnen SMO Promovendi op het moment dat bepaalde *boundary spanners* dit wel waren. Een andere reden is dat het voor bepaalde respondenten niet zichtbaar is dat bepaalde personen *boundary spanners* zijn en *boundary spanning* uitvoeren, omdat zij geen goed overzicht hebben van het proces binnen SMO Promovendi. Het gevolg van deze redenen is dat de vier *boundary spanners* binnen dit onderzoek beschikken over verschillende N's.

Tabel 4.1 *Boundary spanners tussen SMO Promovendi en de SMO organisatie*

N=	Persoon	Functie	Actief binnen SMO Promovendi	Actief binnen de SMO organisatie
N= 13	Daphne Truijens	Initiator SMO Promovendi & SMO-medewerker	April 2014 – heden	April 2013 – heden
N= 10	Laura Geerts	Stagiair SMO	September 2014 – maart 2015	September 2014 – juni 2015
N= 6	Hendrik Halbe	Directeur SMO	April 2014 – heden	Januari 2013 - heden
N= 4	Valerie Nanhekhan	Stagiair SMO	April 2014 – augustus 2014	April 2014 – augustus 2014

De *boundary spanners* Daphne Truijens en Hendrik Halbe zijn vanaf de start van SMO Promovendi in april 2014 tot het heden (juni 2015) actief. Laura Geerts is actief geweest als *boundary spanner* tussen september 2014 en maart 2015. Na maart 2015 heeft zij zich gericht op externe werkzaamheden en zich niet meer actief ingezet voor SMO Promovendi. Daardoor is zij na maart 2015 niet meer te typeren als *boundary spanner*. Valerie Nanhekhan heeft tussen april 2014 en augustus 2014 gefungeerd als *boundary spanner*. Na augustus 2014 ging zij naar het buitenland waardoor zij niet meer voldoende

betrokken was bij SMO Promovendi en SMO om haar als *boundary spanner* te kunnen typeren. De *boundary spanning* van Valerie Nanhekhan en Laura Geerts zijn in dit onderzoek wel geanalyseerd, omdat het relevante data bevat voor het beantwoorden op welke wijze *boundary spanning* invloed heeft op zelforganisatie.

De vier *boundary spanners* en hun *boundary spanning* zijn onderstaand in drie stappen individueel toegelicht. Als eerste is nagegaan wat voor vormen van *boundary spanning* de *boundary spanner* uitvoert. Daarbij is gekeken naar de zes *boundary spanning activities* die in de literatuur staan omschreven, zie tabel 4.2 Zoals in methodologie wordt aangegeven is naast deze zes *boundary spanning activities* nagegaan of nieuwe *boundary spanning activities* worden genoemd door de respondenten. Uit de resultaten komt naar voren dat dit niet het geval is. Als tweede is onderzocht of de posities van de *boundary spanners* binnen SMO Promovendi en SMO hun uitgevoerde *boundary spanning* verklaren. Tot slot is als derde omschreven wat de invloed is van de uitgevoerde *boundary spanning* op het zelforganiserende initiatief SMO Promovendi. Deze stap is aangevuld met waarnemingen uit de participatieve observatie.

Tabel 4.2 Zes *boundary spanning activities*

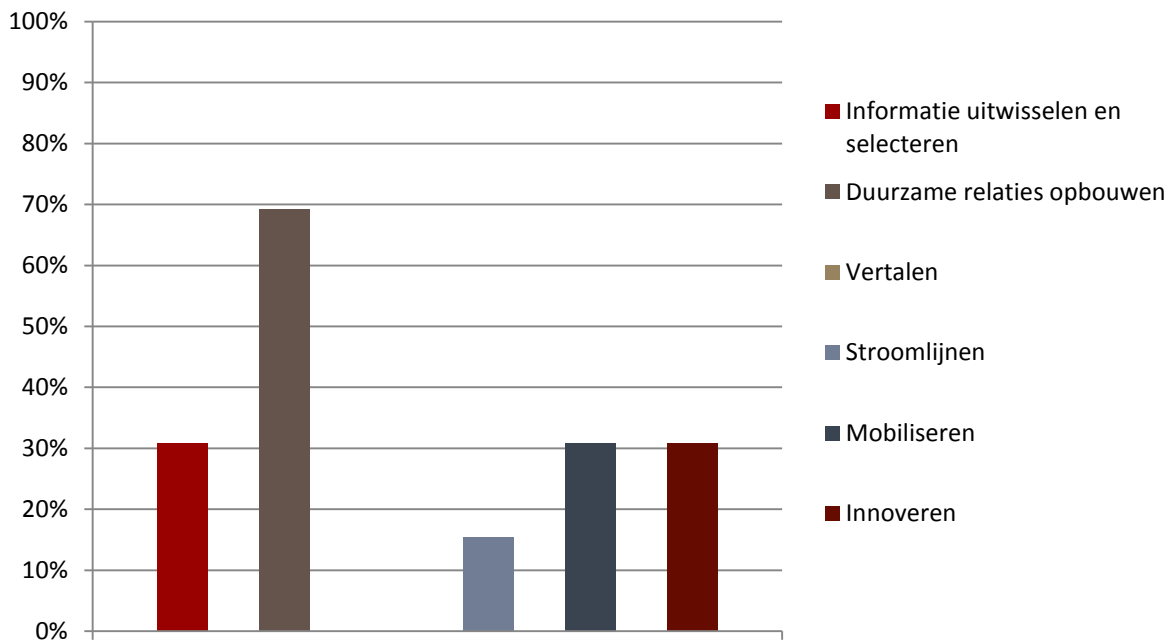
Boundary spanning activity	Definitie
Informatie uitwisselen en selecteren	Het uitruilen van gegevens tussen SMO Promovendi en SMO (Tushman & Scanlan, 1981:291; Van Meerkerk & Edelenbos, 2014: 12).
Duurzame relaties opbouwen	Het delen van persoonlijke perspectieven en ervaringen door een <i>boundary spanner</i> met leden van SMO Promovendi of SMO-medewerkers (Williams, 2002:116; Van Meerkerk & Edelenbos, 2014:7).
Vertalen	Het laten verdwijnen van verschillen tussen SMO Promovendi en SMO door het omzetten van informatie in hun eigen jargon (Quick & Feldman, 2014:5).
Stroomlijnen	

	Het ontwikkelen van situaties waarin SMO Promovendi en SMO samenwerken ondanks hun verschillen (Quick & Feldman, 2014:6).
Mobiliseren	Het intern samenbrengen van leden van SMO Promovendi of medewerkers van SMO, zodat zij besluiten nemen (Williams, 2002:120; Van Meerkerk & Edelenbos, 2014:12).
Innoveren	Leden van SMO Promovendi of medewerkers van SMO uit hun hedendaagse leefwereld laten stappen, zodat zij nieuwe kennis en methoden vergaren (Quick & Feldman, 2014:6; Howard-Grenville et al., 2011:237; Williams, 2002:119).

4.2.1. DAPHNE TRUIJENS

Door dertien respondenten wordt Daphne Truijens aangeduid als *boundary spanner*. N=13. Aan deze respondenten is gevraagd de *boundary spanning* te omschrijven die Daphne Truijens uitvoert. Uit deze antwoorden zijn de *boundary spanning activities* die zij uitvoert naar voren gekomen. Figuur 4.2 toont de resultaten. Sommige respondenten gaven in hun antwoord aan dat Daphne Truijens meerdere *boundary spanning activities* uitvoert. Alle aangegeven *boundary spanning activities* zijn meegenomen in figuur 4.2 waardoor het optellen van de percentages een getal hoger dan 100 procent geeft.

Figuur 4.2 Boundary spanning activities van Daphne Truijens



Figuur 4.2 toont aan dat 30,8 procent van de respondenten van mening is dat Daphne Truijens informatie uitwisselt en selecteert en 69,2 procent dat zij duurzame relaties opbouwt. Daarnaast ervaart geen van de respondenten dat zij vertaalt, 23,1 procent dat zij stroomlijnt en 30,8 procent dat zij mobiliseert. Tot slot duidt 30,8 procent dat Daphne Truijens innoveert. De uitgevoerde *boundary spanning activities* zijn hieronder toegelicht. Bij de toelichting van mobiliseren zijn ook gegevens uit de participatieve observatie verwerkt.

BOUNDARY SPANNING

Een respondentengroep van 30,8 procent ziet de *boundary spanning activity* informatie uitwisselen en selecteren terug bij Daphne Truijens. Deze respondenten geven aan dat zij enerzijds informatie uitwisselt en selecteert van SMO Promovendi naar SMO en andersom. Volgens deze respondenten doet zij dit via Whatsapp, Skype, e-mail en telefoon. Respondent I duidt dit aan de hand van een voorbeeld van een acquisitiesucces van SMO dat Daphne Truijens deelt met de leden van SMO Promovendi: “Daarnaast heb je ook een Whatsapp-groep waarin dingen langskomen, zoals vandaag Daphne die het acquisitiesucces deelt...”. Naast informatie uitwisselen en selecteren ervaart een respondentengroep van 69,2 procent dat Daphne Truijens duurzame relaties opbouwt tussen zichzelf en de leden van SMO Promovendi. Zo deelt zij frequent haar ervaringen en perspectieven met leden en helpt hen zo bij het opzetten en ontwikkelen van de publicatie en het congres van SMO Promovendi. Daarnaast voert zij ook echt inhoudelijke taken uit,

zoals respondent B uitlegt: “De laatste maanden heeft Daphne fulltime aan het project kunnen werken en daarin heeft ze heel veel gedaan qua acquisitie, toekomstscenario’s en voor het congres.” Een derde *boundary spanning activity* die Daphne Truijens uitvoert is stroomlijnen. Een respondentengroep van 15,4 procent is van mening dat Daphne Truijens dit doet. Zij zien dit terug doordat Daphne Truijens namens SMO Promovendi in gesprek gaat met Hendrik Halbe, directeur van SMO, en Noah Baars, operationeel manager van SMO, om situaties te vinden waarin SMO Promovendi en SMO kunnen samenwerken. Respondent N verwoordt dit als volgt: “Ik denk dat Daphne updates zoekt en kijkt wat SMO voor SMO Promovendi kan betekenen. Zij weet wat SMO te bieden heeft en daar probeert ze gebruik van te maken”. Naast informatie uitwisselen en selecteren, duurzame relaties opbouwen en stroomlijnen ervaart 30,8 procent van de respondenten dat Daphne Truijens mobiliseert. Dit zien zij terug in de fysieke bijeenkomsten van SMO Promovendi die Daphne Truijens maandelijks organiseert. Respondent E zegt hierover het volgende: “Naar mijn idee is Daphne de drijvende kracht achter SMO Promovendi. Zij organiseert de meetings en neemt in feite de leiderschapsrol op zich.” Tijdens deze fysieke bijeenkomsten worden door de leden van SMO Promovendi besluiten genomen over te nemen stappen in het proces. De gegevens uit de participatieve observatie bevestigen dat Daphne Truijens de *boundary spanning activity* mobiliseren uitvoert. Tot slot ziet een respondentengroep van 30,8 procent dat Daphne Truijens de *boundary spanning activity* innoveren uitvoert. Volgens hen stuurt zij SMO Promovendi in de goede richting. Respondent K verwoordt dit als volgt: “Daphne zet de koers uit voor SMO Promovendi. Daar moeten we naar toe en zo moeten we daar komen.” Daarnaast zorgt Daphne Truijens ervoor dat leden van SMO Promovendi en SMO-medewerkers nieuwe methoden en inzichten ontwikkelen en hanteren. Zo heeft Daphne Truijens ervoor gezorgd dat leden van SMO Promovendi en SMO-medewerkers workshops geven in de methode scenario-denken. Een methode waar zij voorheen niet bekend mee waren. Nu zijn de vijf *boundary spanning activities* van Daphne Truijens: informatie uitwisselen en selecteren, duurzame relaties opbouwen, stroomlijnen, mobiliseren en innoveren behandeld. Onderstaand is omschreven hoe haar posities binnen SMO Promovendi en SMO deze *boundary spanning activities* verklaren.

INVLOED VAN FUNCTIES OP BOUNDARY SPANNING

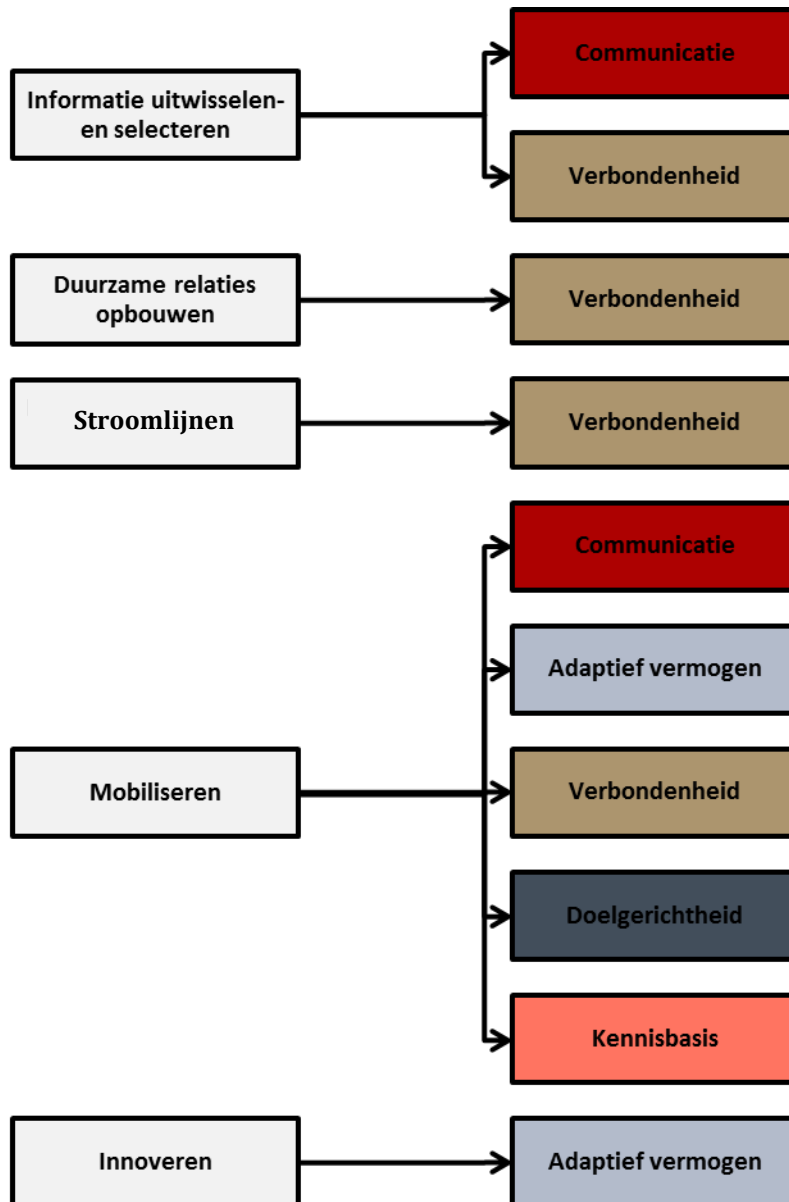
Daphne Truijens is initiator van SMO Promovendi evenals SMO-medewerker. Vanuit deze functies is zij zowel inhoudelijk als uitvoerend betrokken bij processen binnen SMO

Promovendi en SMO. Daardoor heeft zij dagelijks contact met leden van SMO Promovendi als ook met SMO-medewerkers. Dit maakt het voor haar eenvoudig om informatie te selecteren en uit te wisselen tussen SMO Promovendi en SMO. Daarnaast biedt dit haar de mogelijkheid om persoonlijke perspectieven en ervaringen te delen met leden van SMO Promovendi of SMO-medewerkers en zo duurzame relaties op te bouwen. Vanuit deze functies heeft Daphne Truijens een goed overzicht van de verschillen in vraag en aanbod in informatie, middelen en mankracht binnen SMO Promovendi enerzijds en SMO anderzijds. Met deze informatie kan zij inspelen op deze verschillen en deze stroomlijnen zodat een samenwerking tussen SMO Promovendi en SMO tot stand komt waarbij zij elkaar aanvullen en versterken. Dit overzicht biedt Daphne Truijens tevens de mogelijkheid om leden van SMO Promovendi, of medewerkers van SMO, te mobiliseren, hun perspectieven te laten samen vloeien en hen zo gezamenlijke besluiten te laten nemen. Tot slot wordt Daphne Truijens, als initiator van SMO Promovendi, beschouwd als iemand die het initiatief neemt in het proces van SMO Promovendi. Daarbij is het van belang dat zij de voortgang van het proces bewaakt. Dit kan zij bewerkstelligen door te blijven innoveren, door de leden van SMO Promovendi nieuwe inzichten en vaardigheden te laten vergaren waarmee zij zichzelf ontwikkelen. Hiermee zijn vanuit de positie van Daphne Truijens binnen SMO Promovendi en SMO verklaringen geboden voor de *boundary spanning activities* die zij uitvoert.

INVLOED VAN BOUNDARY SPANNING OP ZELFORGANISATIE

In figuur 4.3 staat geïllustreerd wat voor invloed de *boundary spanning activities* van Daphne Truijens hebben op de componenten van het zelforganiserende initiatief SMO Promovendi. De gegevens hierover zijn verzameld door de respondenten te laten omschrijven wat voor invloed de *boundary spanning activities* van Daphne Truijens hebben op de componenten van het zelforganiserende initiatief SMO Promovendi. Daarnaast is bij de *boundary spanning activity* mobiliseren ook gebruikgemaakt van de verzamelde informatie uit de participatieve observatie.

Figuur 4.3 Boundary spanning activities van Daphne Truijens en hun invloed op SMO Promovendi



Figuur 4.3 toont aan dat de respondentengroep van 30,8 procent die ervaart dat Daphne Truijens informatie uitwisselt en selecteert, van mening is dat dit een positieve invloed heeft op de communicatie en verbondenheid binnen SMO Promovendi. Respondent A verwoordt deze invloed als volgt: “Ik ben wel van mening dat Daphne de groep meer heeft laten communiceren, zij is erg actief.” Volgens de respondenten leidt de informatie die Daphne Truijens uitwisselt en selecteert tot meer communicatie onder leden van SMO Promovendi en onder SMO-medewerkers tijdens fysieke bijeenkomsten en op de vier communicatiekanalen. Het uitwisselen en selecteren van informatie door Daphne Truijens heeft volgens de respondenten ook een positieve invloed op de verbondenheid binnen SMO Promovendi. De leden raken namelijk meer gemotiveerd om deel uit te maken van SMO Promovendi wanneer zij informatie ontvangen waaruit blijkt dat SMO

meehelpt met het realiseren van de gezamenlijke doelen van SMO Promovendi. Zo geeft respondent I aan dat de verbondenheid binnen SMO Promovendi gestimuleerd wordt doordat SMO hun artikel online beschikbaar stelt: "...er is nu ook een goed doel gehaald namelijk het online artikel, en Daphne communiceert dit via Whatsapp wat goed is voor de motivatie van de leden en voor het groepsgevoel." Naast de *boundary spanning activity* informatie uitwisselen en selecteren voert Daphne Truijens volgens 69,2 procent van de respondenten de *boundary spanning activity* duurzame relaties opbouwen uit. Zij ervaren dat duurzame relaties opbouwen een positieve invloed heeft op de verbondenheid binnen SMO Promovendi. Het delen van persoonlijke perspectieven en ervaringen door Daphne Truijens motiveert namelijk de leden van SMO Promovendi deel te blijven uitmaken van het initiatief. Zij ervaren dat Daphne hen helpt bij het uitvoeren van hun taken binnen SMO Promovendi. Zo duidt respondent E, die betrokken is bij de publicatie en de onderzoeksvraag: "Daphne heeft daarnaast ontzettend veel gedaan qua opzet van het team en de definitie van de onderzoeksvraag. Daardoor is Daphne naar mijn idee de drijvende kracht achter SMO Promovendi". Een derde *boundary spanning activity* die Daphne Truijens uitvoert is volgens 15,4 procent van de respondenten stroomlijnen. Volgens hen heeft dit een positieve invloed op de verbondenheid binnen SMO Promovendi. Stroomlijnen heeft namelijk als resultaat dat een samenwerking tot stand komt tussen SMO Promovendi en SMO. Deze samenwerking motiveert de leden van SMO Promovendi om lid te blijven, omdat deze samenwerking hun nieuwe informatie, middelen en mankracht biedt die helpen bij het realiseren van de gezamenlijke doelen van SMO Promovendi. Respondent C duidt dit middels een voorbeeld over SMO die mankracht biedt aan SMO Promovendi: "Wij zijn promovendi en studenten en doen dit vanuit onze intrinsieke motivatie. Veel van de uitvoerende taken kunnen wij niet op ons nemen, dus daar helpen de stagiairs van SMO bij". Een vierde *boundary spanning activity* die Daphne Truijens uitvoert is mobiliseren. Via een respondentengroep van 30,8 procent en gegevens uit de participatieve observatie komt naar voren dat zij via deze *boundary spanning activity* een positieve invloed heeft op de communicatie, het adaptief vermogen, de verbondenheid, de doelgerichtheid en de kennisbasis binnen SMO Promovendi. Daphne Truijens mobiliseert de leden van SMO Promovendi via fysieke bijeenkomsten. Op deze bijeenkomsten communiceren de leden van SMO Promovendi met elkaar en werken zij aan het realiseren van hun gezamenlijke doelen. Respondent E bevestigt dit: "Op zo'n avond zitten we bij elkaar en hebben we een agenda met actiepunten, die we

bespreken en uitvoeren.“ Daarnaast stemmen leden tijdens de fysieke bijeenkomsten hun gedrag op elkaar af in het kader van SMO Promovendi. Respondent B duidt dit: “Bij de plenaire sessies zijn de discussies goed als er veel mensen aanwezig zijn. Hierin wordt goed naar elkaar geluisterd en past men zich op elkaar aan.” Tot slot heeft het mobiliseren een positieve invloed op de verbondenheid binnen de groep. Tijdens de fysieke bijeenkomsten leren de leden elkaar namelijk kennen en spreken zij over hun gedeelde passies zoals zorg. Dit motiveert hen om samen te werken en onderdeel te blijven van SMO Promovendi zoals respondent H aangeeft: “Je leert elkaar beter kennen naarmate het proces vordert en daardoor raak je ook meer verbonden.” Naast het ontwikkelen van persoonlijke connecties, stimuleren de fysieke bijeenkomsten ook de verbondenheid doordat hier geboekte successen in het kader van SMO Promovendi met elkaar gedeeld en besproken worden. Uit de participatieve observatie komt naar voren dat mobiliseren ook het gebruik en de ontwikkeling van de kennisbasis bevordert. Zo worden tijdens de fysieke bijeenkomsten de Google Drive en de Dropbox aangevuld. De vijfde en laatste *boundary spanning activity* die Daphne Truijens uitvoert is innoveren. Een respondentengroep van 30,8 procent geeft aan dat innoveren een positieve invloed heeft op het adaptief vermogen binnen SMO Promovendi. De nieuwe inzichten en methoden die leden van SMO Promovendi opdoen door het innoveren van Daphne Truijens ervaren zij als een toegevoegde waarde voor zichzelf en SMO Promovendi. Om deze reden stemmen zij zich op deze nieuwe methoden en inzichten af. Respondent B geeft aan dat Daphne Truijens ervoor zorgt dat de leden zich ook daadwerkelijk afstemmen in het kader van SMO Promovendi: “Daphne is de trekker van het geheel, zij zorgt ervoor dat iedereen op de planning blijft.”

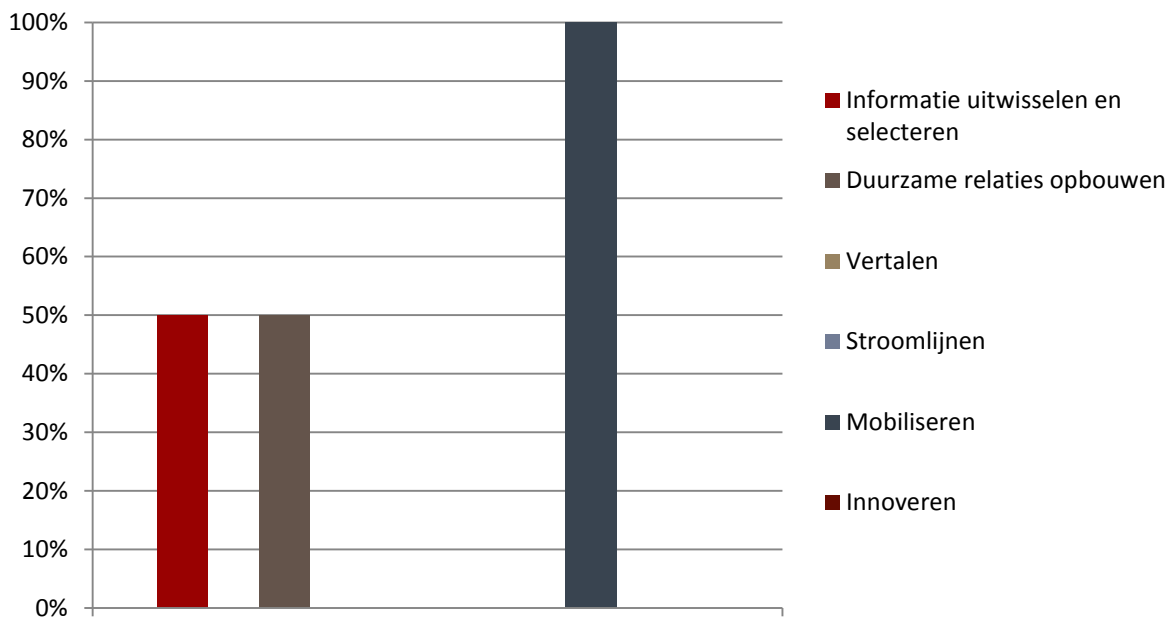
Nu zijn de *boundary spanning activities* van Daphne Truijens in beeld gebracht. Tevens zijn hiervoor verklaringen geboden vanuit haar posities bij SMO Promovendi en SMO. Afsluitend is weergegeven wat voor invloed haar *boundary spanning* heeft op het zelforganiserende initiatief SMO Promovendi. De focus wordt nu verlegd naar de *boundary spanner* Laura Geerts.

4.2.2. LAURA GEERTS

Laura Geerts wordt door tien respondenten aangeduid als *boundary spanner*. N=10. Aan deze respondenten is gevraagd de *boundary spanning* te omschrijven die Laura Geerts uitvoerde. Uit deze antwoorden komen de *boundary spanning activities* van Laura Geerts

naar voren. Figuur 4.4 toont hiervan de resultaten. Sommige respondenten gaven in hun antwoord aan dat Laura Geerts meerdere *boundary spanning activities* uitvoerde. Alle aangegeven *boundary spanning activities* zijn meegenomen in figuur 4.4 waardoor het optellen van de percentages een getal hoger dan 100 procent geeft.

Figuur 4.4 Boundary spanning activities van Laura Geerts



Figuur 4.4 toont aan dat 50,0 procent van de respondenten van mening is dat Laura Geerts de *boundary spanning activities* informatie uitwisselen en selecteren en duurzame relaties opbouwen uitvoerde. Daarnaast geeft geen van de respondenten aan dat Laura Geerts de *boundary spanning activities* vertalen of stroomlijnen verrichtte. Echter geeft het volledige respondentenaantal wel aan dat zij mobiliseerde en is 33,3 procent ook van mening dat zij innoveerde. De *boundary spanning activities* die Laura Geerts uitvoerde zijn hieronder toegelicht.

BOUNDARY SPANNING

Een respondentengroep van 50,0 procent zag de *boundary spanning activity* informatie uitwisselen en selecteren terug bij Laura Geerts. Volgens hen wisselde zij informatie en middelen uit van SMO Promovendi naar SMO en andersom. Respondent I verwoordt dit als volgt: “Ik denk dat Laura stuurde vanuit SMO en zo informatie gaf aan SMO Promovendi over de bijeenkomsten, het proces en de planning.” Naast het uitwisselen en selecteren van informatie voerde Laura Geerts volgens 50,0 procent van de respondenten

de *boundary spanning activity* duurzame relaties opbouwen uit. Zij bouwde duurzame relaties op tussen zichzelf en de leden van SMO Promovendi. Dit deed zij door persoonlijke ervaringen en perspectieven te delen tijdens fysieke bijeenkomsten van SMO Promovendi. Respondent H duidt dit als volgt: “Als het Laura uitkwam met tijd, dacht zij ook inhoudelijk mee met het proces van SMO Promovendi.” Een derde en laatste *boundary spanning activity* die Laura Geerts uitvoerde was mobiliseren. Respondent C duidt dit: “Daarnaast regelt de stagiair van SMO de maandelijkse fysieke bijeenkomst.” Volgens de respondenten werkte Laura Geerts samen met Daphne Truijens om de leden van SMO Promovendi te mobiliseren. Nu zijn de drie *boundary spanning activities* van Laura Geerts: informatie uitwisselen en selecteren, duurzame relaties opbouwen en mobiliseren, behandeld. Onderstaand is omschreven hoe haar posities binnen SMO Promovendi en SMO deze *boundary spanning activities* verklaren.

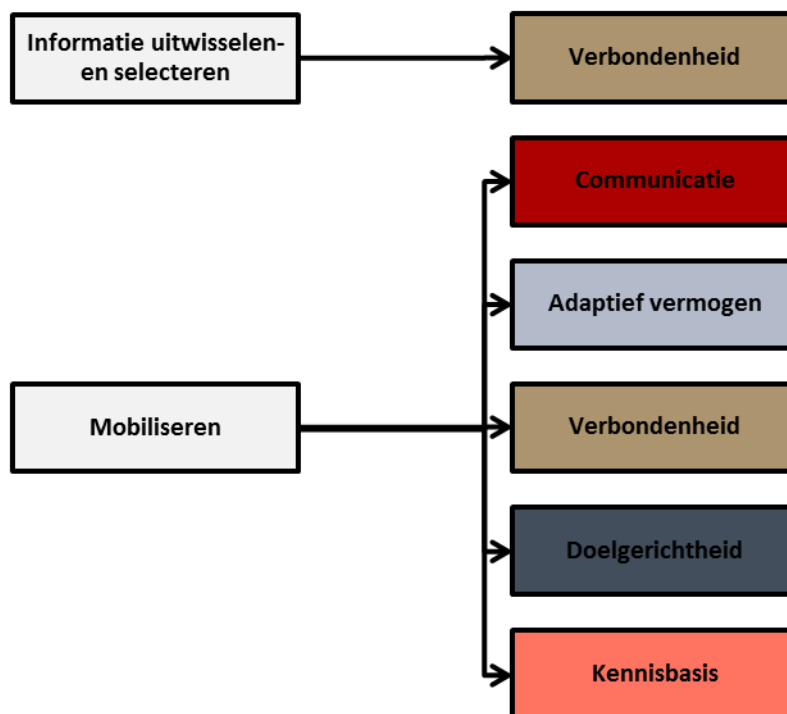
INVLOED VAN FUNCTIES OP BOUNDARY SPANNING

Laura Geerts was stagiair bij SMO. Vanuit deze positie had zij nauw contact met andere SMO-medewerkers. Naast haar stage was Laura Geerts ook betrokken bij SMO Promovendi, waar zij faciliterende werkzaamheden voor uitvoerde en zo contact had met de leden van SMO Promovendi. Vanuit deze positie was het voor haar eenvoudig om informatie te selecteren en uit te wisselen tussen SMO Promovendi en SMO en vice versa. Daarnaast bood dit haar de mogelijkheid om persoonlijke perspectieven en ervaringen te delen met leden van SMO Promovendi en zo duurzame relaties op te bouwen. Om haar perspectief en ervaringen werd ook gevraagd door de leden van SMO Promovendi. De reden hiervoor was dat de periode waarin Laura Geerts actief was als *boundary spanner* veel uitvoerende en inhoudelijke processen moesten worden uitgevoerd binnen SMO Promovendi en zij daar goed de hulp van Laura Geerts bij konden gebruiken. Haar *boundary spanning activity* mobiliseren kan verklaard worden middels haar samenwerking met collega SMO-medewerker Daphne Truijens. Daphne Truijens mobiliseert de leden van SMO Promovendi maandelijks in een fysieke bijeenkomst en vroeg hierbij om de hulp van collega SMO-medewerker Laura Geerts. Hiermee zijn vanuit de positie van Laura Geerts binnen SMO Promovendi en SMO verklaringen geboden voor de *boundary spanning activities* die zij uitvoerde.

INVLOED VAN BOUNDARY SPANNING OP ZELFORGANISATIE

In figuur 4.5 staat geïllustreerd wat voor invloed de *boundary spanning activities* van Laura Geerts hadden op de componenten van het zelforganiserende initiatief SMO Promovendi. Gegevens hierover zijn verzameld door respondenten te laten omschrijven wat voor invloed haar *boundary spanning activities* hadden op de componenten van het zelforganiserende initiatief SMO Promovendi.

Figuur 4.5 Boundary spanning activities van Laura Geerts en hun invloed op SMO Promovendi



Figuur 4.5 toont aan dat de respondentengroep van 50,0 procent die ervoer dat Laura Geerts informatie uitwisselde en selecteerde, aangeeft dat dit een positieve invloed had op de verbondenheid binnen SMO Promovendi. Respondent L duidt dit als volgt: “Laura was de spil tussen SMO en SMO Promovendi en verspreidde belangrijke informatie zoals procesupdates binnen SMO Promovendi. Dit was belangrijk om iedereen verbonden te houden.” Volgens deze respondentengroep gaf de informatie die Laura Geerts uitwisselde en selecteerde de leden een goed overzicht van de genomen stappen door andere leden van SMO Promovendi. Dit motiveerde de leden om verbonden te blijven aan SMO Promovendi. Een tweede *boundary spanning activity* die Laura Geerts uitvoerde was duurzame relaties opbouwen. Geen van de respondenten duidt echter dat dit invloed had op het zelforganiserende initiatief SMO Promovendi. De *boundary spanning activity*

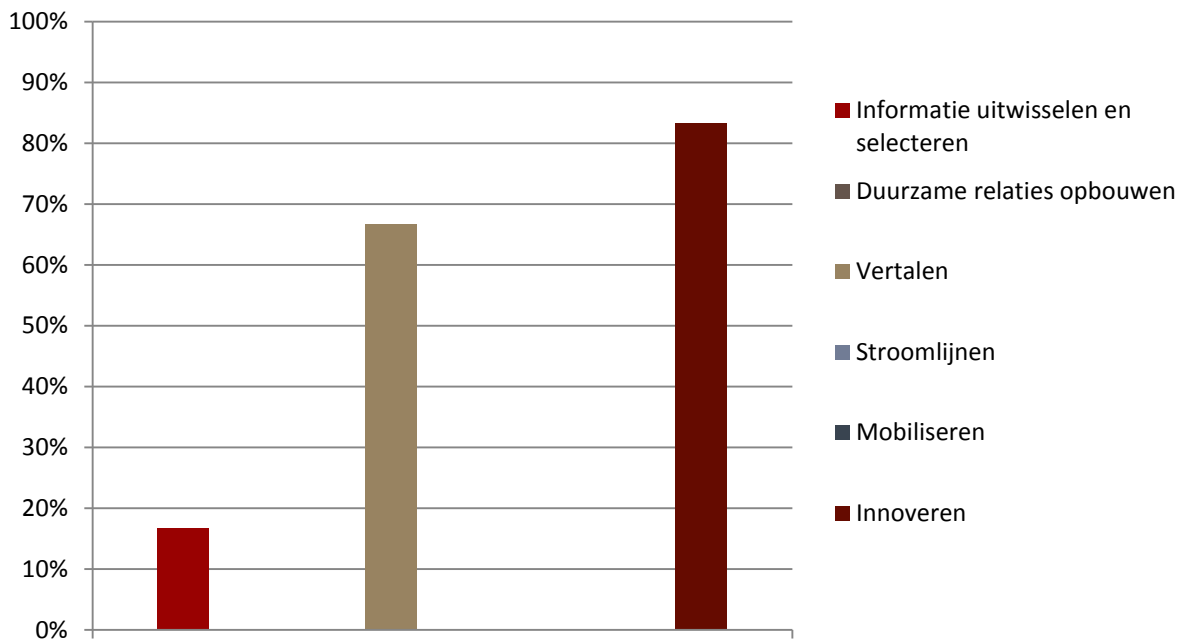
mobiliseren die zij uitvoerde had dit echter wel. Het mobiliseren van de leden van SMO Promovendi deed Laura Geerts samen met Daphne Truijens. Het mobiliseren van leden van SMO Promovendi had invloed op de communicatie, het adaptief vermogen, de verbondenheid, de doelgerichtheid en de kennisbasis binnen SMO Promovendi. Zie sectie Daphne Truijens voor meer uitleg over de *boundary spanning activity* mobiliseren en de invloed hiervan op het zelforganiserende initiatief SMO Promovendi.

Nu zijn de *boundary spanning activities* van Laura Geerts in beeld gebracht. Tevens zijn hiervoor verklaringen geboden vanuit haar posities bij SMO Promovendi en SMO. Afsluitend is weergegeven wat voor invloed haar *boundary spanning activities* hadden op het zelforganiserende initiatief SMO Promovendi. De focus wordt nu verlegd naar de *boundary spanner* Hendrik Halbe.

4.2.3. HENDRIK HALBE

Door 6 respondenten wordt Hendrik Halbe aangeduid als *boundary spanner*. N=6. Aan deze respondenten is gevraagd de *boundary spanning* te omschrijven die Hendrik Halbe uitvoert. Uit deze antwoorden komen de *boundary spanning activities* van Hendrik Halbe naar voren. Figuur 4.6 toont de resultaten. Sommige respondenten gaven in hun antwoord aan dat Hendrik Halbe meerdere *boundary spanning activities* uitvoert. Deze zijn allen meegenomen in figuur 4.6 waardoor het optellen van de percentages een getal hoger dan 100 procent geeft.

Figuur 4.6 Boundary spanning activities van Hendrik Halbe



Figuur 4.6 toont aan dat 16,7 procent van de respondenten van mening is dat Hendrik Halbe informatie uitwisselt en selecteert, 66,7 procent dat hij vertaalt en 83,3 procent dat hij innoveert. Geen van de respondenten geeft aan dat Hendrik Halbe de *boundary spanning activities* duurzame relaties opbouwen, stroomlijnen of mobiliseren, uitvoert. De *boundary spanning activities* die hij wel uitvoert zijn hieronder toegelicht.

BOUNDARY SPANNING

Een respondentengroep van 16,7 procent geeft aan dat Hendrik Halbe de *boundary spanning activity* informatie uitwisselen en selecteren verricht. Volgens deze respondentengroep doet Hendrik Halbe dit door tijdens fysieke bijeenkomsten uit te leggen wat SMO inhoudt en wat de ontwikkelingen daarbinnen zijn. Respondent D duidt dit als volgt: “Hendrik woont vergaderingen bij en licht daarbij toe wat SMO is en steekt ons vervolgens een hart onder de riem.” Een tweede *boundary spanning activity* die Hendrik Halbe uitvoert is vertalen. Een respondentengroep van 66,7 procent geeft aan dat hij vertaalt door werkwijzen van SMO begrijpelijk en toepasbaar te maken voor leden van SMO Promovendi tijdens fysieke bijeenkomsten en op de vier communicatiekanalen. Respondent K geeft dit als volgt aan: “Hendrik helpt bij de acquisitie. Zo traint hij vanuit SMO de leden van SMO Promovendi hoe zij acquisitie moeten lopen.” De laatste en derde *boundary spanning activity* die Hendrik Halbe wordt toegeschreven is innoveren. Een respondentengroep van 83,3 procent ervaart dat Hendrik Halbe via advies de leden van SMO Promovendi en de SMO-medewerkers stimuleert om uit hun hedendaagse

leefwereld te stappen. Zo vergaren zij nieuwe methoden en inzichten en ontwikkelen zich persoonlijk en als organisatie of initiatief. Respondent F geeft dit als volgt aan: “Onze SMART-doelen bleven lang vaag en dat hoort ook een beetje bij een initiatief dat dit zelf opzet. Uiteindelijk via een pitchworkshop van Hendrik hebben wij de doelen helder gekregen.” Nu zijn de drie *boundary spanning activities* van Hendrik Halbe: informatie uitwisselen en selecteren, vertalen en innoveren behandeld. Onderstaand is omschreven hoe zijn positie binnen SMO Promovendi en SMO deze *boundary spanning activities* verklaren.

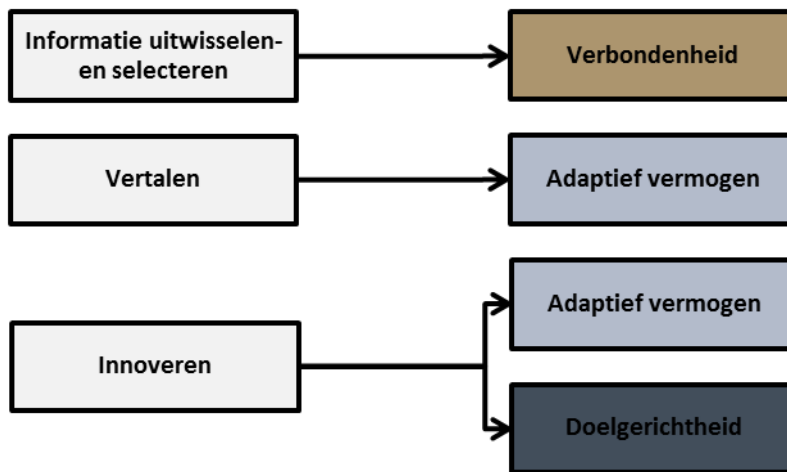
INVLOED FUNCTIES OP BOUNDARY SPANNING

Hendrik Halbe is de directeur van SMO. Vanuit deze functie is hij vooral inhoudelijk maar ook uitvoerend betrokken bij processen binnen SMO. Daarnaast heeft hij een adviserende rol bij SMO Promovendi. Daarvoor heeft hij enkele keren per maand contact met leden van SMO Promovendi en verleent hij advies op zakelijk gebied. Dit verklaart zijn *boundary spanning activities* informatie uitwisselen en selecteren en vertalen. Naast advies geeft hij enkele keren per jaar een workshop aan SMO Promovendi over een voor hen relevant thema op dat moment. Daarin ontvangen de leden van SMO Promovendi nieuwe inzichten en methoden om zichzelf en het initiatief te ontwikkelen. Dit biedt een verklaring voor de *boundary spanning activity* innoveren die aan Hendrik Halbe wordt toegeschreven. Hiermee zijn vanuit de posities van Hendrik Halbe binnen SMO Promovendi en SMO verklaringen geboden voor de *boundary spanning activities* die hij uitvoert.

INVLOED BOUNDARY SPANNING OP ZELFORGANISATIE

In figuur 4.7 is geïllustreerd wat voor invloed de *boundary spanning activities* van Hendrik Halbe hebben op de componenten van het zelforganiserende initiatief SMO Promovendi. Gegevens hierover zijn verzameld door de respondenten te laten omschrijven wat voor invloed de *boundary spanning activities* hebben op de componenten van het zelforganiserende initiatief SMO Promovendi.

Figuur 4.7 Boundary spanning activities van Hendrik Halbe en hun invloed op SMO Promovendi



Figuur 4.7 toont aan dat de respondentengroep van 16,7 procent, die aangeeft dat Hendrik Halbe informatie uitwisselt en selecteert, van mening is dat dit een positieve invloed heeft op de verbondenheid binnen SMO Promovendi. De informatie die hij uitwisselt en selecteert zoals advies en toezeggingen dat SMO een helpende hand biedt aan SMO Promovendi werkt motiverend voor de leden van SMO Promovendi om als initiatief door te blijven gaan. Hiernaast heeft Hendrik Halbe volgens 66,7 procent van de respondenten middels zijn *boundary spanning activity* vertalen een positieve invloed op het adaptief vermogen van SMO Promovendi. Respondent B geeft dit als volgt aan: “Hendrik geeft advies over acquisitie en dit is nodig om een mengeling van velden op één lijn te krijgen.” Volgens deze respondentengroep maakt Hendrik Halbe nuttige werkwijzen vanuit SMO begrijpelijk en toepasbaar voor SMO Promovendi waardoor leden van SMO Promovendi bereid zijn zich hierop af te stemmen. Tot slot geven de respondenten aan dat Hendrik Halbe via de *boundary spanning activity* innoveren een positieve invloed heeft op het adaptief vermogen en de doelgerichtheid binnen SMO Promovendi. Via de *boundary spanning activity* innoveren haalt Hendrik Halbe leden van SMO Promovendi uit hun comfortzone en leert hij hen nieuwe inzichten en methoden. Volgens de respondenten hebben deze nieuwe inzichten en methoden als gevolg dat de leden van SMO Promovendi zich sneller op elkaar afstemmen en zich meer inzetten voor het initiatief. Respondent B duidt dit met het volgende: “Zo heeft Hendrik een pitchworkshop verzorgd waardoor het hele proces veel harder begon te lopen.”

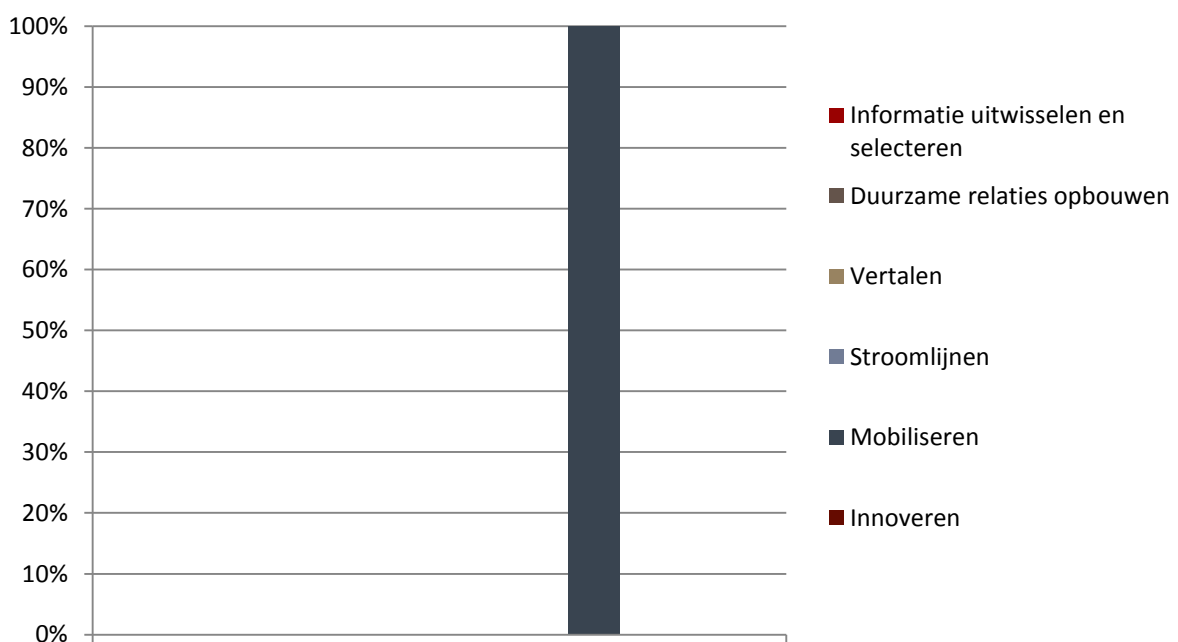
Nu zijn de *boundary spanning activities* van Hendrik Halbe in beeld gebracht. Tevens zijn hiervoor verklaringen geboden vanuit zijn posities bij SMO Promovendi en SMO. Tot slot is weergegeven wat voor invloed zijn *boundary spanning activities* hebben op het

zelforganiserende initiatief SMO Promovendi. De focus wordt nu verlegd naar de *boundary spanner* Valerie Nanhekhan.

4.2.4. VALERIE NANHEKHAN

Door 4 respondenten wordt Valerie Nanhekhan aangeduid als *boundary spanner*. N=4. Aan deze respondenten is gevraagd de *boundary spanning* te omschrijven die Valerie Nanhekhan uitvoerde. Uit deze antwoorden komen de *boundary spanning activities* van Valerie Nanhekhan naar voren. Figuur 4.8 toont hiervan de resultaten.

Figuur 4.8 *Boundary spanning activities van Valerie Nanhekhan*



Figuur 4.8 toont aan dat geen van de respondenten Valerie Nanhekhan de *boundary spanning activities*: informatie uitwisselen en selecteren, duurzame relaties opbouwen, vertalen, stroomlijnen of innoveren toeschrijft. Het volledige respondentenaantal geeft wel aan dat Valerie Nanhekhan mobiliseerde. Dit is hieronder toegelicht. Hierbij zijn ook gegevens uit de participatieve observatie verwerkt.

Een respondentengroep van 100 procent is van mening dat Valerie Nanhekhan samen met Daphne Truijens de leden van SMO Promovendi mobiliseerde. Zo duidt respondent F: "Zo verzorgde Valerie Nanhekhan in samenwerking met enkele andere SMO Promovendi-leden de maandelijkse bijeenkomsten. Dit is erg belangrijk, want iedereen komt hier juist bijeen om te werken aan en te besluiten over het proces." Hiermee is de *boundary spanning activity* mobiliseren van Valerie Nanhekhan behandeld. Hieronder is omschreven hoe haar posities binnen SMO Promovendi en SMO deze *boundary spanning activity* verklaren.

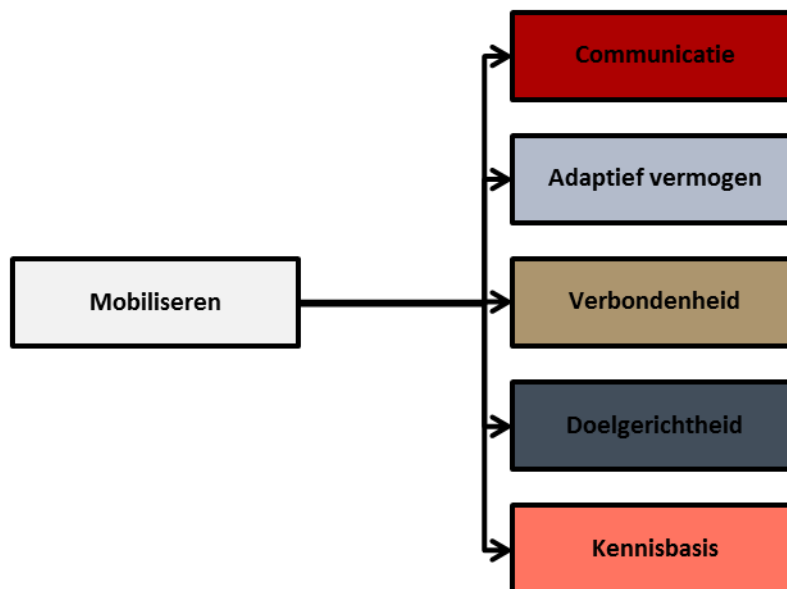
INVLOED FUNCTIES OP BOUNDARY SPANNING

Valerie Nanhekhan was stagiair bij SMO. Vanuit deze functie had zij nauw contact met collega's. Daarnaast was zij betrokken bij SMO Promovendi waar zij faciliterende werkzaamheden uitvoerde. Haar *boundary spanning activity* mobiliseren kan verklaard worden middels haar samenwerking met collega SMO medewerker Daphne Truijens. Daphne Truijens mobiliseert de leden van SMO Promovendi maandelijks in een fysieke bijeenkomst en vroeg hierbij om de hulp van collega Valerie Nanhekhan. Hiermee is vanuit de positie van Valerie Nanhekhan binnen SMO Promovendi en SMO een verklaring geboden voor de *boundary spanning activity* mobiliseren.

INVLOED BOUNDARY SPANNING OP ZELFORGANISATIE

In figuur 4.9 is geïllustreerd wat voor invloed haar *boundary spanning activity* mobiliseren had op de componenten van het zelforganiserende initiatief SMO Promovendi. De gegevens hierover zijn verzameld door de respondenten te laten omschrijven wat voor invloed de *boundary spanning activity* had op het zelforganiserende initiatief SMO Promovendi. Daarnaast is ook gebruik gemaakt van de verzamelde informatie uit de participatieve observatie.

Figuur 4.9 Boundary spanning activity van Valerie Nanhekhan en de invloed hiervan op SMO Promovendi.



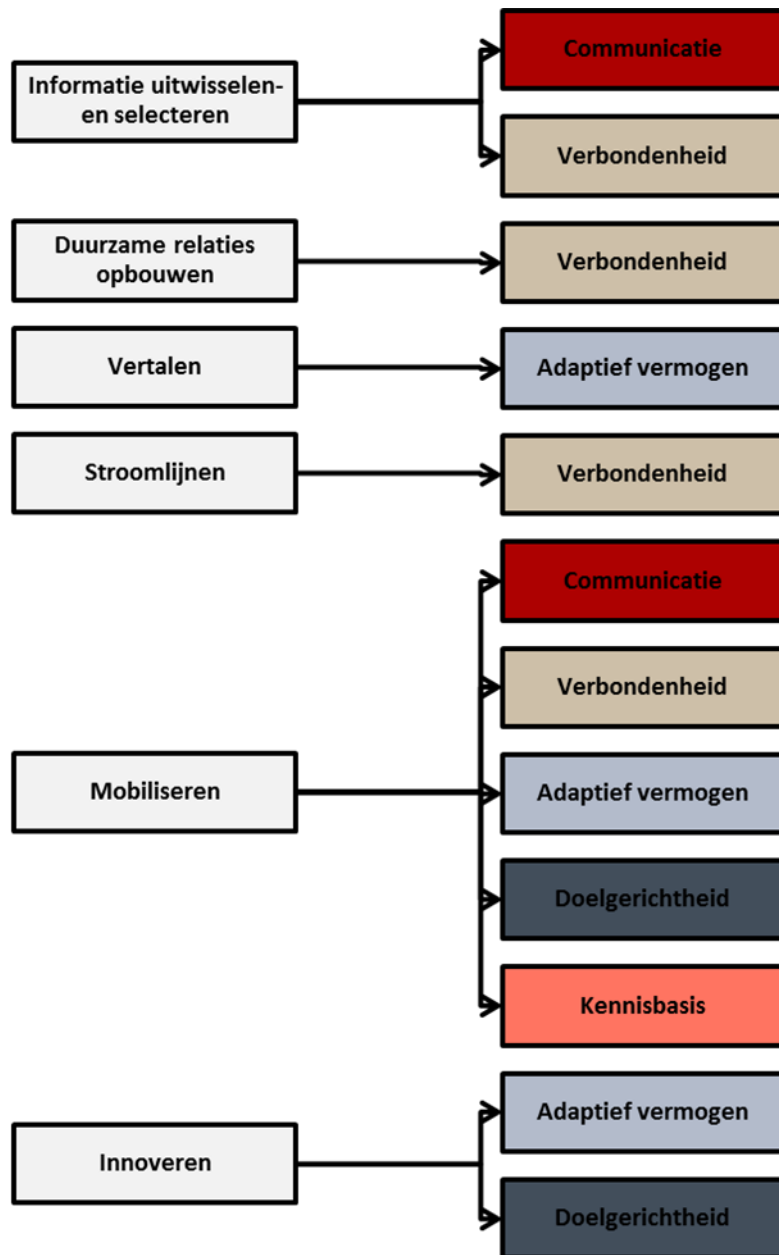
Figuur 4.9 toont aan dat de *boundary spanning activity* mobiliseren van Valerie Nanhekhan invloed had op de communicatie, het adaptief vermogen, de verbondenheid, de doelgerichtheid en de kennisbasis binnen SMO Promovendi. Het mobiliseren deed zij samen met Daphne Truijens. Zie sectie Daphne Truijens voor meer uitleg over mobiliseren en de invloed hiervan op het zelforganiserende initiatief SMO Promovendi.

Nu is de *boundary spanning activity* van Valerie Nanhekhan in beeld gebracht. Tevens is hiervoor een verklaring geboden vanuit haar positie bij SMO Promovendi en SMO. Afsluitend is weergegeven wat voor invloed haar *boundary spanning activity* had op het zelforganiserende initiatief SMO Promovendi. In het volgende stuk is de invloed van haar *boundary spanning* op zelforganisatie samen met die van Daphne Truijens, Laura Geerts en Hendrik Halbe gevoegd.

4.3. INVLOED BOUNDARY SPANNING OP ZELFORGANISATIE

De *boundary spanning* van Daphne Truijens, Laura Geerts, Hendrik Halbe en Valerie Nanhekhan zijn in de vorige paragraaf toegelicht. Daarbij is vermeld wat voor invloed hun *boundary spanning* heeft op de componenten van het zelforganiserende initiatief SMO Promovendi. Figuur 4.10 biedt hiervan een samenvattend overzicht.

Figuur 4.10 Invloed van boundary spanning activities op SMO Promovendi



In figuur 4.10 komt naar voren dat de *boundary spanning activity* informatie uitwisselen en selecteren een positieve invloed heeft op de communicatie en verbondenheid binnen SMO Promovendi. De informatie die de *boundary spanners* uitwisselen en selecteren tussen SMO Promovendi en SMO leidt namelijk tot meer communicatie over en weer tussen de leden van SMO Promovendi tijdens fysieke bijeenkomsten en op de vier communicatiekanalen: Skype, Whatsapp, e-mail en mobiele telefoon. Tevens stimuleert het uitwisselen en selecteren van informatie over geboekte successen en steun van SMO aan SMO Promovendi de motivatie van leden van SMO Promovendi om betrokken te

blijven tot het initiatief. De *boundary spanning activity* duurzame relaties opbouwen heeft een positieve invloed op de verbondenheid binnen SMO Promovendi. Wanneer een *boundary spanner* persoonlijke perspectieven en ervaringen deelt met leden van SMO Promovendi en dit hen helpt om de gezamenlijke doelen van SMO Promovendi te realiseren, dan stimuleert dit de motivatie van de leden om betrokken te blijven bij het initiatief. De *boundary spanning activity* vertalen heeft een positieve invloed op het adaptief vermogen binnen SMO Promovendi. Wanneer een *boundary spanner* nuttige werkwijzen vanuit SMO begrijpelijk en toepasbaar maakt voor de leden van SMO Promovendi, dan zijn de leden bereid zich hier op af te stemmen en er eensgezind gebruik van te maken. De *boundary spanning activity* stroomlijnen heeft een positieve invloed op de verbondenheid binnen SMO Promovendi. Stroomlijnen zorgt voor samenwerkingen tussen SMO Promovendi en SMO, waarbij SMO hulp biedt aan SMO Promovendi om haar doelen te realiseren. Deze steun stimuleert de motivatie van de leden van SMO Promovendi om betrokken te blijven bij het initiatief. De *boundary spanning activity* mobiliseren heeft een positieve invloed op de communicatie, het adaptief vermogen, de verbondenheid, de doelgerichtheid en de kennisbasis binnen SMO Promovendi. Het mobiliseren van SMO Promovendi gebeurt via fysieke bijeenkomsten. Op een fysieke bijeenkomst interacteren de leden van SMO Promovendi op frequente basis. Daarnaast discussiëren en beïnvloeden zij elkaar tijdens deze fysieke bijeenkomsten en stemmen zo hun gedrag op elkaar af in het kader van SMO Promovendi. Verder worden tijdens de fysieke bijeenkomsten de procesvoortgang en geboekte successen besproken. Dit stimuleert de motivatie van de leden van SMO Promovendi om betrokken te blijven bij het initiatief. De leden van SMO Promovendi zetten zich tijdens de fysieke bijeenkomsten ook daadwerkelijk in voor het realiseren van de gezamenlijke doelen en vullen daarbij hun Google Drive en Dropbox aan. Tot slot heeft de *boundary spanning activity* innoveren een positieve invloed op het adaptief vermogen en de doelgerichtheid binnen SMO Promovendi. Door leden van SMO Promovendi uit hun hedendaagse leefwereld te laten stappen vergaren zij namelijk nieuwe inzichten en methoden die hun helpen om de gezamenlijke doelen van SMO Promovendi te realiseren. Om deze reden stemmen zij zich af via deze nieuwe inzichten en methoden in het kader van SMO Promovendi. Tevens zorgen deze nieuwe inzichten en methoden ervoor dat leden van SMO Promovendi zich meer inzetten om de gezamenlijke doelen van SMO Promovendi te realiseren. Nu zijn alle zes *boundary spanning activities* en hun invloed op de vijf componenten van het

zelforganiserende initiatief SMO Promovendi omschreven. Naar voren komt dat de *boundary spanning activity* mobiliseren de meeste componenten van zelforganisatie positief beïnvloedt. Mobiliseren heeft namelijk positieve invloed op alle vijf componenten van zelforganisatie: communicatie, adaptief vermogen, verbondenheid, doelgerichtheid en de kennisbasis.

Sommige componenten worden door meerdere *boundary spanning activities* beïnvloed. Figuur 4.10 toont aan dat het component communicatie naast mobiliseren ook door de *boundary spanning activity* informatie uitwisselen en selecteren gediend wordt. Daarnaast wordt het component adaptief vermogen in totaal door drie *boundary spanning activities* gediend, verbondenheid door vier, doelgerichtheid door twee en de kennisbasis door één. Opvallend is dat de componenten die het minst vaak beïnvloed worden ook het laagst beoordeeld worden door de respondenten in sectie 4.1 zelforganisatie binnen SMO Promovendi. Zo toont figuur 4.1 aan dat meer dan vijftig procent van de respondenten de componenten adaptief vermogen en verbondenheid in sterke mate vinden voorkomen. Deze twee componenten worden door drie á vier *boundary spanning activities* gediend. Het component kennisbasis wordt door minder dan de helft van de respondenten als sterk beoordeeld en bij de componenten communicatie en doelgerichtheid door minder dan een kwart. Daarbij worden zij maar door 1 á 2 *boundary spanning activities* beïnvloed. De resultaten uit de figuren 4.1 en 4.10 tonen aan dat een verband bestaat tussen enerzijds het aantal keer dat een component beïnvloed wordt door een *boundary spanning activity* en anderzijds de mate waarin dit component voorkomt.

5. CONCLUSIES & DISCUSSIE

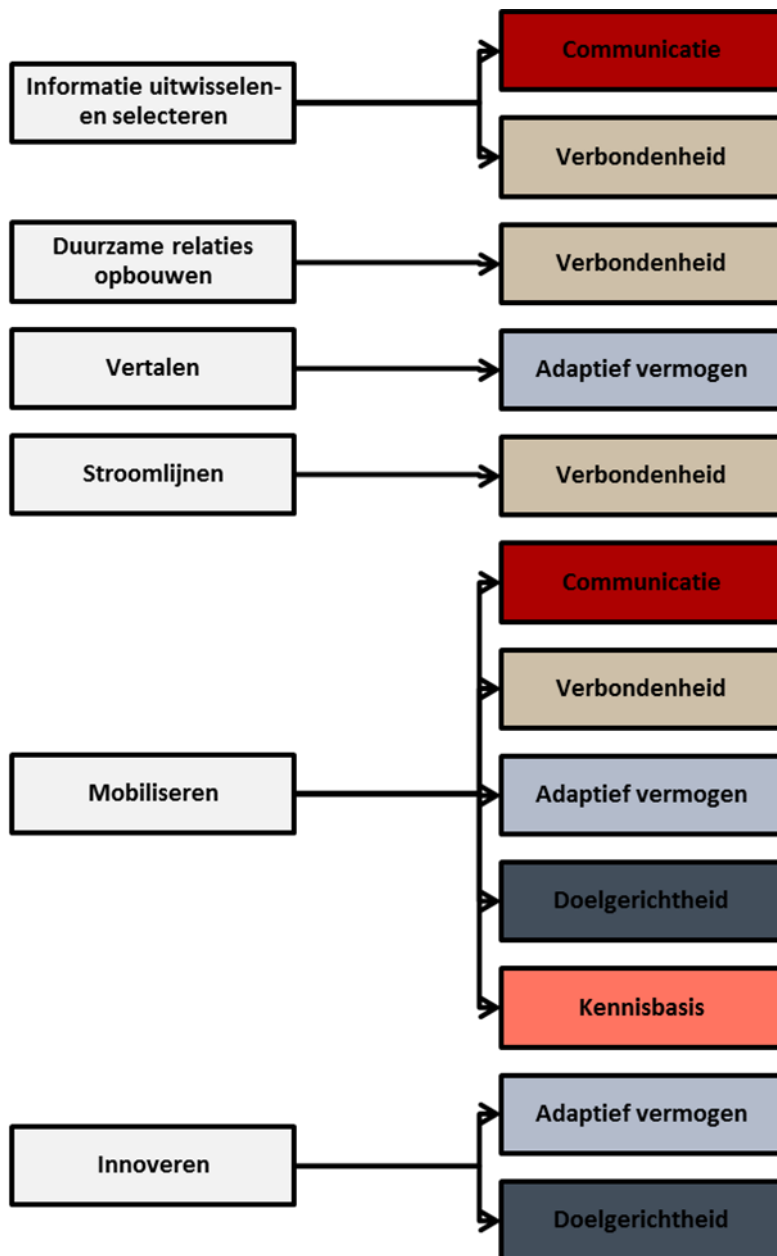
Het slothoofdstuk bestaat uit twee delen. Als eerste is in een conclusie een definitief antwoord gegeven op de hoofdvraag. Vervolgens is in een discussie een kritische reflectie op het onderzoek gegeven, drie mogelijkheden tot vervolgonderzoek en twee praktische aanbevelingen voor SMO Promovendi en SMO.

5.1. CONCLUSIES

In dit onderzoek is de invloed onderzocht van *boundary spanning* op zelforganisatie. Hiervoor zijn gegevens verzameld bij de samenwerking tussen het zelforganiserende initiatief SMO Promovendi en SMO. Om een valide antwoord te kunnen geven op de focus van dit onderzoek is eerst nagegaan of en in welke mate SMO Promovendi zelforganiserend is. Vervolgens wie de *boundary spanners* zijn tussen SMO Promovendi en SMO, en wat voor *boundary spanning* zij uitvoeren. Met deze informatie is de invloed van *boundary spanning* op zelforganisatie onderzocht.

De resultaten tonen aan dat SMO Promovendi in gemiddelde tot sterke mate zelforganiserend is. De vijf componenten communicatie, adaptief vermogen, doelgerichtheid en de kennisbasis zijn allen aanwezig. De componenten adaptief vermogen en verbondenheid komen in sterke mate voor, en communicatie, doelgerichtheid en de kennisbasis in gemiddelde mate. Tussen het zelforganiserende initiatief SMO Promovendi en SMO zijn vier *boundary spanners* gevonden, namelijk Daphne Truijens, Laura Geerts, Hendrik Halbe en Valerie Nanhekhan. Zij zijn ingevoerd in zowel SMO Promovendi als SMO, brengen hen met elkaar in contact en voeren *boundary spanning* tussen hun uit. In totaal voeren zij zes *boundary spanning activities* uit: informatie uitwisselen en selecteren, duurzame relaties opbouwen, vertalen, stroomlijnen, mobiliseren en innoveren. Dit onderzoek heeft zich gericht op welke wijze deze vormen van *boundary spanning* de componenten van zelforganisatie beïnvloeden. Figuur 5.1 toont hiervan de resultaten.

Figuur 5.1 Invloed van boundary spanning op zelforganisatie



Figuur 5.1 duidt dat zes *boundary spanning activities*, namelijk: informatie uitwisselen en selecteren, duurzame relaties opbouwen, vertalen, stroomlijnen, mobiliseren en innoveren een positieve invloed hebben op de vijf componenten van zelforganisatie: communicatie, adaptief vermogen, verbondenheid, doelgerichtheid en een kennisbasis. Informatie uitwisselen en selecteren heeft een positieve invloed op de communicatie en verbondenheid. Het opbouwen van duurzame relaties heeft ook een positieve invloed op de verbondenheid. Vertalen heeft een positieve invloed op het adaptief vermogen. en stroomlijnen op de verbondenheid. Mobiliseren een positieve invloed op de communicatie, het adaptief vermogen, de verbondenheid, de doelgerichtheid en de kennisbasis. Tot slot heeft innoveren een positieve invloed op het adaptief vermogen en

de doelgerichtheid. Figuur 5.1 brengt in beeld dat sommige componenten van zelforganisatie door meerdere *boundary spanning activities* worden beïnvloed. Uit de resultaten van het onderzoek komt naar voren dat de componenten die het minst vaak beïnvloed worden ook het laagst beoordeeld worden door de respondenten. Vanuit deze bevinding geeft dit rapport aan dat er een verband bestaat tussen enerzijds het aantal keer dat een component beïnvloed wordt door een *boundary spanning activity* en anderzijds de mate waarin dit component voorkomt.

5.2. DISCUSSIE

De discussie biedt een kritische reflectie op het gedane onderzoek. Als eerste is de validiteit van het onderzoek besproken. Daarbij is aangegeven wat voor relevante inzichten de resultaten naar voren brengen. Als tweede zijn de beperkingen van dit onderzoek aangegeven en zijn enkele suggesties voor vervolgonderzoek geformuleerd. De discussie sluit af met twee praktische aanbevelingen voor SMO Promovendi en SMO.

5.2.1. VALIDITEIT VAN HET ONDERZOEK

Dit onderzoek is gericht op de invloed van *boundary spanning* tussen SMO Promovendi en SMO en de invloed hiervan op het zelforganiserende initiatief SMO Promovendi. Om dit te onderzoeken moet helder zijn dat SMO Promovendi een zelforganiserend initiatief is en dat *boundary spanning* aanwezig is tussen SMO Promovendi en SMO. Daarom heeft dit onderzoek zich eerst gefocust op deze twee zaken.

SMO PROMOVENDI ALS ZELFORGANISEREND INITIATIEF

Voor het meten van zelforganisatie is in de sociaal-wetenschappelijke literatuur gezocht naar componenten waaruit zelforganisatie is opgebouwd. Weinig sociaal-wetenschappelijke literatuur gaat hier specifiek op in. Comfort (1994) is hier een uitzondering op en omschrijft aan de hand van gezaghebbende auteurs op het gebied van zelforganisatie, zoals Kauffman (1993), dat zelforganisatie vijf componenten omvat: communicatie (Luhmann, 1986:176; Comfort, 1994:396), adaptief vermogen (Checkland, 2011:505; Kauffman, 1993; Comfort, 1994:396), verbondenheid (Luhmann, 1986; Comfort, 1994:397), doelgerichtheid (Fredrick, 1998:369; Comfort, 1994:397) en een kennisbasis (Comfort, 1994:405). Met deze componenten is gemeten in welke mate SMO Promovendi zelforganiserend is. Uit de resultaten komt naar voren dat alle vijf de

componenten aanwezig zijn en dat SMO Promovendi in gemiddelde tot sterke mate zelforganiserend is.

BOUNDARY SPANNERS EN BOUNDARY SPANNING TUSSEN SMO PROMOVENDI EN SMO

Voor het meten van *boundary spanning* tussen SMO Promovendi en SMO moet eerst duidelijk zijn wie de *boundary spanners* zijn. Zij zijn namelijk de personen die de *boundary spanning* uitvoeren. Een schaal om te meten wanneer een persoon een *boundary spanner* is werd niet gevonden. Daarom zijn aan de hand van gezaghebbende auteurs op het gebied van *boundary spanner* literatuur, zoals Tushman & Scanlan (1981), drie criteria opgesteld waaraan een *boundary spanner* herkend kan worden. Uit de resultaten zijn vier *boundary spanners* tussen SMO Promovendi en SMO naar voren gekomen: Daphne Truijens, Laura Geerts, Hendrik Halbe en Valerie Nanhekhan. Hiermee wordt het argument van Leifer & Delbecq (1978:42) bevestigd dat in een casus vaak meerdere *boundary spanners* aanwezig zijn. Om hun *boundary spanning* in beeld te krijgen, zijn middels gezaghebbende auteurs op het gebied van *boundary spanning*, zoals Williams (2002) en Quick & Feldman (2014), zes vormen van *boundary spanning* geformuleerd: informatie uitwisselen en selecteren (Tushman & Scanlan, 1981:291; Van Meerkerk & Edelenbos, 2014: 12), duurzame relaties opbouwen (Williams, 2002:116; Van Meerkerk & Edelenbos, 2014:7), vertalen (Quick & Feldman, 2014:5), stroomlijnen (Quick & Feldman, 2014:6), mobiliseren (Williams, 2002:120; Van Meerkerk & Edelenbos, 2014:12) en innoveren (Quick & Feldman, 2014:6; Howard-Grenville et al., 2011:237; Williams, 2002:119). Vanwege de ambiguïteit binnen de *boundary spanning* literatuur over *boundary spanning activities* is met een inductieve blik gekeken naar de aanwezigheid van *boundary spanning activities* tussen SMO Promovendi en SMO. De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat de zes vormen van *boundary spanning* uit de literatuur allen voorkomen tussen SMO Promovendi en SMO. Ondanks de inductieve blik zijn geen nieuwe vormen van *boundary spanning* geconstateerd.

INVLOED BOUNDARY SPANNING OP HET ZELFORGANISERENDE INITIATIEF SMO PROMOVENDI

Met de wetenschap dat SMO Promovendi zelforganiserend is en zes *boundary spanning activities* voorkomen tussen SMO Promovendi en SMO is het verwachte verband, namelijk *boundary spanning* heeft invloed op zelforganisatie, onderzocht. Dit uitgangspunt is gekozen vanuit de literatuur waaruit blijkt dat *boundary spanners* een cruciale schakel zijn binnen samenwerkingen van organisaties, personen of processen door hun

belangrijke rol bij de uitwisseling en regulering van informatie, middelen en mankracht binnen deze samenwerking (Tushman & Scanlan, 1981:291; Van Meerkerk & Edelenbos 2014:6). De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat het verwachte verband tussen de onafhankelijke variabele *boundary spanning* en de afhankelijke variabele zelforganisatie bestaat. De zes *boundary spanning activities* hebben namelijk een positieve invloed op de vijf componenten van zelforganisatie. Via hun centrale positie binnen samenwerkingen tussen zelforganiserende initiatieven en instituties beschikken *boundary spanners* over de mogelijkheid om informatie, middelen en mankracht naar het zelforganiserende initiatief te brengen en zo het proces binnen dit initiatief te bevorderen. Deze bevindingen zijn nog niet eerder aangetoond en vullen zo de bestaande literatuur aan.

Tot slot is uit het onderzoek nog een interessante bevinding naar voren gekomen. De resultaten tonen namelijk aan dat de invloed van *boundary spanning* op zelforganisatie verschilt naar mate *boundary spanners* andere functies bekleden. Zo tonen de resultaten dat Daphne Truijens, als initiator van SMO Promovendi en SMO-medewerker, innoveert en hiermee invloed heeft op het adaptief vermogen binnen SMO Promovendi. Daarnaast innoveert ook Hendrik Halbe, directeur van SMO en adviseur van SMO Promovendi, en heeft hiermee invloed op het adaptief vermogen, maar tevens op de doelgerichtheid binnen SMO Promovendi. Vooraf aan dit onderzoek was hier geen rekening mee gehouden. Diverse auteurs geven echter wel aandacht aan de functies van *boundary spanners* en de invloed hiervan op hun *boundary spanning*, zoals Edelenbos & Van Meerkerk (2011:177) in hun casestudie bij de Federatie Broekpolder. Onder meer uit hun onderzoek en de resultaten van dit onderzoek komt naar voren dat door uiteenlopende functies van *boundary spanners* zij niet allen toegang hebben tot dezelfde informatie, middelen en mankracht binnen samenwerkingen. Hierdoor wisselen en reguleren zij soms verschillende informatie, middelen en mankracht binnen samenwerkingen waardoor zij samenwerkende partijen anders beïnvloeden. Hiermee is de validiteit van dit onderzoek behandeld en zijn de resultaten toegelicht. De focus wordt daarom verlegd naar de beperkingen van dit onderzoek.

5.2.2. BEPERKINGEN EN VERVOLGONDERZOEK

In het methodologisch hoofdstuk is in de sectie betrouwbaarheid en validiteit omschreven hoe diverse storingsbronnen zijn tegengegaan. Desondanks blijven er altijd beperkingen voor een onderzoek bestaan. Vier beperkingen van dit onderzoek zijn omschreven. Ten eerste moet de lezer er rekening mee houden dat dit onderzoek gebaseerd is op een casestudie. Vanuit dit oogpunt is het lastig om generaliserende uitspraken te doen en bij herhaling van dit onderzoeksconstruct in een andere casus is het mogelijk dat andere resultaten gevonden worden. Een tweede beperking in dit onderzoek zijn de interpretaties van de onderzoeker bij de participatieve observatie. Ondanks professionele begeleiding vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam is het mogelijk dat de eigen verwachtingen van de onderzoeker het onderzoek hebben beïnvloed. Een derde beperking is de mogelijke sociale wenselijkheid onder respondenten. Dit duidt op respondenten die mogelijk antwoorden gaven waarvan zij dachten dat die maatschappelijk acceptabel waren, of waarvan zij dachten dat die van hen verwacht werden, in plaats van de waarheid. Tot slot is er een vierde beperking in dit onderzoek: er is niet onderzocht in welke mate *boundary spanning* invloed heeft op zelforganisatie. Deze focus is niet meegenomen in het blikveld van dit onderzoek, echter had wel meer gedetailleerde informatie geboden over tot op welke hoogte *boundary spanning* invloed heeft op zelforganisatie. Met deze informatie had bepaald kunnen worden wat welke *boundary spanning activity* de meeste invloed heeft op zelforganisatie. Toekomstig onderzoek kan deze diepgang wel bieden. Vanuit deze vierde beperking en de resultaten van dit onderzoek zijn hieronder drie relevante suggesties geformuleerd voor vervolgonderzoek:

- In welke mate heeft *boundary spanning* invloed op zelforganisatie?
- In wat voor functies komen *boundary spanners* voor?
- In welke mate beïnvloedt de functie van een *boundary spanner* de *boundary spanning* die dit individu uitvoert?

5.2.3. AANBEVELINGEN

Dit rapport sluit af met een tweetal aanbevelingen afgeleid van de resultaten. Zij zijn specifiek gericht op de casus SMO Promovendi en SMO. Vanuit dit perspectief is gekeken op wat voor wijze het zelforganiserend vermogen van SMO Promovendi het meest bevorderd kan worden.

MEER MOBILISEREN

Uit de resultaten van dit onderzoek komt naar voren dat de *boundary spanning activity* mobiliseren, in vergelijking tot de andere *boundary spanning activities*, de meeste invloed heeft op zelforganisatie. Zo heeft het een positieve invloed op de communicatie, het adaptief vermogen, de verbondenheid, de doelgerichtheid en de kennisbasis binnen SMO Promovendi. Vanuit dit perspectief zal het stimuleren van de *boundary spanning activity* mobiliseren het zelforganiserend vermogen van SMO Promovendi het meest bevorderen. De respondenten van dit onderzoek geven aan dat SMO Promovendi maandelijks gemobiliseerd wordt door Daphne Truijens. De locatie hiervan is één van de twee kantoren van SMO, in Rotterdam of Den Haag. De eerste aanbeveling is niet om SMO Promovendi als gehele groep meer dan één keer per maand te mobiliseren. De respondenten geven namelijk aan dat door hun diverse werk- en woonlocaties, uiteenlopende werkroosters en diverse externe verplichtingen dit voor hen niet mogelijk is. In plaats daarvan wordt aanbevolen aan de *boundary spanners* om SMO Promovendi, naast de maandelijks algemene fysieke bijeenkomst, in subgroepen te mobiliseren en deze subgroepen beslissingsbevoegdheid te geven. Zo kunnen leden van SMO Promovendi die zich richten op het opzetten van het congres of de publicatie meer dan één keer per maand samenkomen, hier besluiten nemen en zo de procesvoortgang en het zelforganiserend vermogen van SMO Promovendi waarborgen en bevorderen. De grootte van de barrières zoals diverse werk- en woonlocaties, uiteenlopende werkroosters en diverse externe verplichtingen, neemt op deze manier sterk af doordat het aantal leden van SMO Promovendi dat gemobiliseerd moet worden in een subgroep een stuk kleiner is. Voor het mobiliseren van SMO Promovendi in subgroepen en deze beslissingsbevoegdheid te geven, moeten *boundary spanners* twee zaken verzorgen. Als eerste moet met SMO afgesproken worden dat leden van SMO Promovendi meer dan één keer per maand gebruik mogen maken van de locaties en de daarbij behorende faciliteiten in Den Haag of Rotterdam. Als tweede moeten de *boundary spanners* ervoor zorgen dat tijdens een maandelijks fysieke bijeenkomst van SMO Promovendi wordt besloten dat subgroepen beslissingsbevoegdheid krijgen over datgene waar zij zich op richten. Afsluitend kunnen ook nog de communicatiekanalen Skype en mobiele telefoon een uitkomst bieden om SMO Promovendi in subgroepen te mobiliseren. Uit de interviewdata komt echter wel naar voren dat dit vaak niet hetzelfde resultaat oplevert als een fysieke

bijeenkomst. Dergelijke communicatiekanalen zijn meer gericht op het praten over het proces van SMO Promovendi in plaats van het daadwerkelijk werken eraan.

ONTWIKKEL EEN TRANSPARANT PROCES

Diverse respondenten in dit onderzoek tonen aan dat het proces binnen SMO Promovendi niet transparant is. Uit de resultaten komt naar voren dat dit een negatieve invloed heeft op de communicatie en doelgerichtheid binnen SMO Promovendi. Het gevolg hiervan is dat de mate waarin deze componenten door de respondenten worden ervaren overwegend gemiddeld is. Dit in tegenstelling tot de componenten: adaptief vermogen, verbondenheid en een kennisbasis, waarvan de respondenten ervaren dat zij in sterke mate aanwezig zijn. De respondenten van dit onderzoek die duiden dat het proces niet transparant is schrijven dit toe aan het niet-efficiënte en effectieve gebruik van informatie- en communicatietechnologie. Zo worden applicaties als Skype, Whatsapp, e-mail, mobiele telefoon, Dropbox en Google Drive wel gebruikt, alleen geven zij volgens deze respondenten geen helder overzicht van de gezette stappen in het proces van SMO Promovendi. Daarnaast ontbreekt het bij diverse leden aan vaardigheden om efficiënt en effectief gebruik te maken van deze applicaties. Uit de resultaten komt naar voren dat het belang van informatie- en communicatietechnologie voor de procesvoortgang van SMO Promovendi vast staat. Om deze reden beveelt dit rapport de *boundary spanners* aan om workshops te organiseren voor de leden van SMO Promovendi in het effectief en efficiënt gebruiken van informatie- en communicatietechnologie. *Boundary spanners* kunnen voor deze workshops personen vanuit SMO vragen om aan de leden van SMO Promovendi toe te lichten hoe informatie- en communicatietechnologie efficiënt en effectief gebruikt kan worden. De SMO-medewerkers hanteren namelijk al diverse applicaties op een efficiënte en effectieve manier. De positieve invloed van workshops op de procesvoortgang van SMO Promovendi is in dit onderzoek al eerder naar voren gekomen in onder meer een pitchworkshop die Hendrik Halbe, directeur van SMO, verzorgde voor de leden van SMO Promovendi.

LITERATUURLIJST

- Ashby, W. R. (1962). *Principles of the self-organizing system*. In: Principles of Self-Organization: Transactions of the University of Illinois Symposium, H. Von Foerster and G. W. Zopf, Jr. (eds.), Pergamon. London, UK, pp. 255-278.
- Bokhorst, A.M., J. Edelenbos, J. Koppenjan, M. Oude Vrielink. (2015). Burgercooperaties. Speler of speelbal in de nieuwe verhoudingen tussen overheid, markt en samenleving. *Bestuurskunde*. Vol. 24 Iss: 2, p. 3-16.
- Camazine, S., Deneubourg, J.-L., Franks, N.R., Sneyd, J., Theraulaz, G. and Bonabeau, E. (2001). *Self-organisation in Biological Systems*. Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Carapiet, S. & Harris, H. (2007). Role of self-organisation in facilitating adaptive organisation: a proposed index for the ability to self-organise. *Production Planning & Control: The Management of Operations*, Vol.18 Iss: 3, 466-474.
- Checkland, P. (2011). Autobiographical retrospectives: Learning your way to 'action to improve' – the development of soft systems thinking and soft systems methodology. *International Journal of General Systems*, Vol. 40 Iss: 5, 487-512.
- Comfort, L.K. (1994). Self-organization in complex systems. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol.4 Iss: 3, pp. 392-410.
- Frederick, W.C. (1998). Creaturs, Corporations, Communities, Chaos, Complexity: A naturological view of the corporate social role. *Business & Society*, Vol. 37 Iss: 4, pp. 358-389.
- Howard-Grenville, J., Golden-Biddle, K., Irwin, J., & Mao, J. (2011). Liminality as cultural process for cultural change. *Organization Science*, Vol. 22 Iss: 2, pp. 522–39.
- Kauffman, Stuart (1993). *The Origins of Order: Self Organization and Selection in Evolution*. Oxford University Press.
- Keller, R., & Holland, W. (1975). Boundary spanning roles in a R&D organization. *Academy of Management Journal*, Vol. 18 Iss: 2, 388-393.
- Koppenjan, J. & Klijn, E.H. (2004). *Managing Uncertainties In Networks*. Routledge, New York.

Leifer, R. & Delbecq, A. (1978). Organizational/Environmental Interchange: A Model of Boundary Spanning Activity. *The Academy of Management Review*, Vol. 3 Iss: 1, 40-50.

Loon Hoe, S. (2006). The boundary spanner's role in organizational learning: unleashing untapped potential. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, Vol. 20 Iss: 5, pp. 9 – 11.

Luhmann, N. (1986). The autopoiesis of selforganisation. In Felix Geyer en Johannes van der Zouwen, *Sociocybernetic paradoxes: observation, control and evolution of self-steering systems*. London, UK, Sage Publications Ltd.

Quick, K.S. & Feldman, M.S. (2014). *Boundaries as junctures: Collaborative boundary work for building efficient resilience*. Oxford University press. California, US.

Rijksoverheid. *Troonrede 2013*. [<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/toespraken/2013/09/17/troonrede-2013.html>]. 17 september 2013.

SMO Promovendi. *SMO Promovendi*. [<http://zorg41.nl/smopromovendi/>]. maart 2015

Stichting Maatschappij & Onderneming. *Over SMO*. [<http://www.smo.nl/over-smo/>]. 11 mei 2015.

Thomas, G. (2011). A typology for the case study in social science following a review of definition, discourse and structure. *Qualitative Inquiry*, Vol. 17 Iss:6, pp. 511-521.

Tushman, M.L. & Scanlan, T.J. (1981). Boundary spanning individuals: Their role in information transfer and their antecedents. *Academy of Management Journal*, Vol. 24 Iss: 2, pp. 289-305.

Van Meerkerk, I.F. (2014). *Boundary spanning in governance networks: a study about the role of boundary spanners and their effects on democratic throughput legitimacy and performance of governance networks*. Erasmus Universiteit Rotterdam.

Van Meerkerk, I.F. & Edelenbos, J. (2014). The effects of boundary spanners on trust and performance of urban governance networks: findings from survey research on urban development projects in the Netherlands. *Policy Science*, Vol.47 Iss: 1, pp. 3-24.

Van Thiel, S. (2010). *Bestuurskundig onderzoek: Een methodologische inleiding*. Bussum. NL, Coutinho.

Velden, J. van der. *Zelforganisatie in stedelijke vernieuwing*.
[<http://kennisbank.platform31.nl/pages/27087/Opinie/Zelforganisatie-in-de-stedelijke-vernieuwing-.html>]. 24 juli 2012.

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. (2011). *Vertrouwen in burgers*. Amsterdam University Press, Amsterdam.

Williams, P. (2002). The competent boundary spanner. *Public Administration*, Vol. 80 Iss: 1, pp. 103-124.

BIJLAGE 1 – LIJST VAN RESPONDENTEN

Naam	Functie	Code
1. Alice Couwenberg	SMO-Promovendi	Respondent A
2. Bram Onneweer	SMO-Promovendi	Respondent B
3. Emre Karali	SMO-Promovendi	Respondent C
4. Frouke Engelaer	SMO-Promovendi	Respondent D
5. Jeroen van Baar	SMO-Promovendi	Respondent E
6. Linda Couwenberg	SMO-Promovendi	Respondent F
7. Maaïke Hermans	SMO-Promovendi	Respondent G
8. Mark Reijnders	SMO-Promovendi	Respondent H
9. Monique de Ritter	SMO-Promovendi	Respondent I
10. Jet Shin Hong	SMO-Promovendi	Respondent J
11. Farah Nikijuluw	SMO-Promovendi	Respondent K
12. Renée Dekker	SMO-Promovendi	Respondent L
13. Noah Baars	SMO organisatie	Respondent M
14. Laura Geerts	SMO organisatie	Respondent N

BIJLAGE 2 – SEMIGESTRUCTUREERDE INTERVIEWS

Interview voor leden van SMO Promovendi

Boundary spanner en boundary spanning

1. Wie zijn volgens u actief binnen SMO Promovendi en SMO?
2. Wie van deze personen brengen volgens u SMO Promovendi en SMO met elkaar in contact?
3. Op welke wijze brengen deze personen SMO Promovendi en SMO met elkaar in contact?

Componenten van zelforganisatie

4. Op welke wijze communiceren de leden binnen SMO Promovendi?
 - Bent u van mening dat er veel of weinig communicatie plaatsvindt?
5. Zijn naar uw mening de doelen van SMO Promovendi helder voor de leden ?
6. Stemmen volgens u leden hun individuele gedrag op elkaar af in het kader van de doelen van SMO Promovendi?
 - Bent u van mening dat veel of weinig afstemming plaatsvindt?
7. Werken volgens u de doelen van SMO Promovendi motiverend voor de leden?
 - Bent u van mening dat de doelen veel of weinig motiverend werken?
8. Op welke wijze wordt door de leden gewerkt aan het realiseren van de doelen van SMO Promovendi?
 - Bent u van mening dat de leden veel of weinig werken aan het realiseren van de doelen van SMO Promovendi?
9. Beschikt SMO Promovendi volgens u over een digitale plek waar informatie samenkomt?
 - Bent van mening dat de leden veel of weinig gebruik maken van deze digitale plek waar informatie samenkomt?

Invloed boundary spanning op zelforganisatie

10. Wat voor invloed heeft *boundary spanning activity* X op component Y van SMO Promovendi?

Interview voor SMO-medewerkers

Boundary spanner en boundary spanning

1. Wie zijn volgens u actief binnen SMO Promovendi en SMO?
2. Wie van deze personen brengen volgens u SMO Promovendi en SMO met elkaar in contact?
3. Op welke wijze brengen deze personen SMO Promovendi en SMO met elkaar in contact?

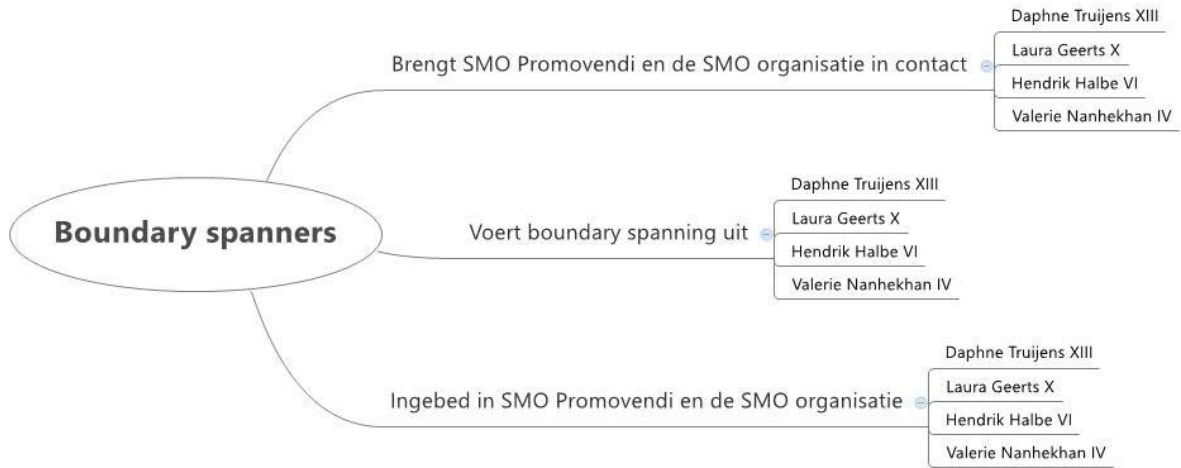
Invloed *boundary spanning* op zelforganisatie

4. Wat voor invloed heeft *boundary spanning activity* X op component Y van SMO Promovendi?

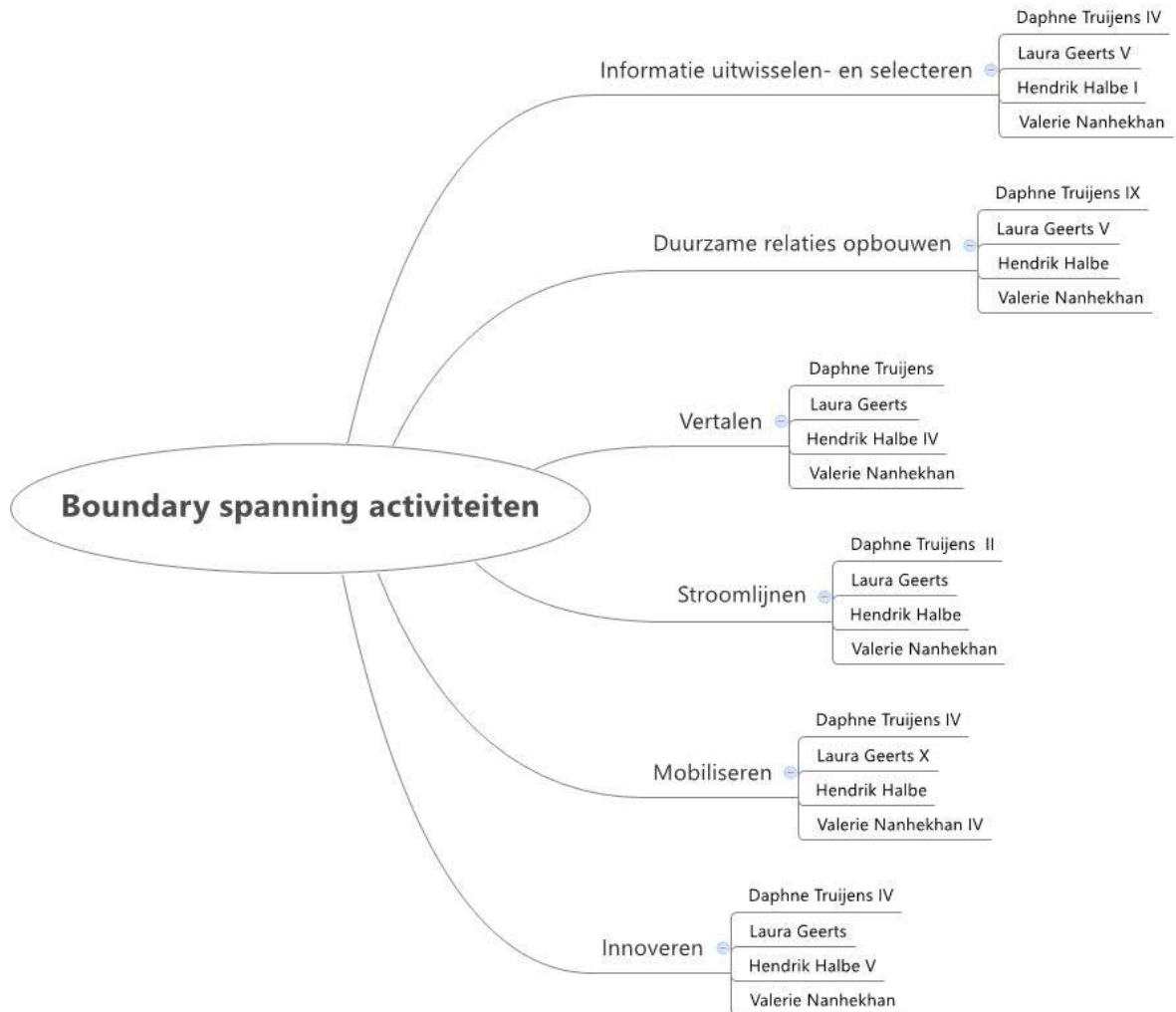
3.1. Taxonomie betreffende de mate van zelforganisatie



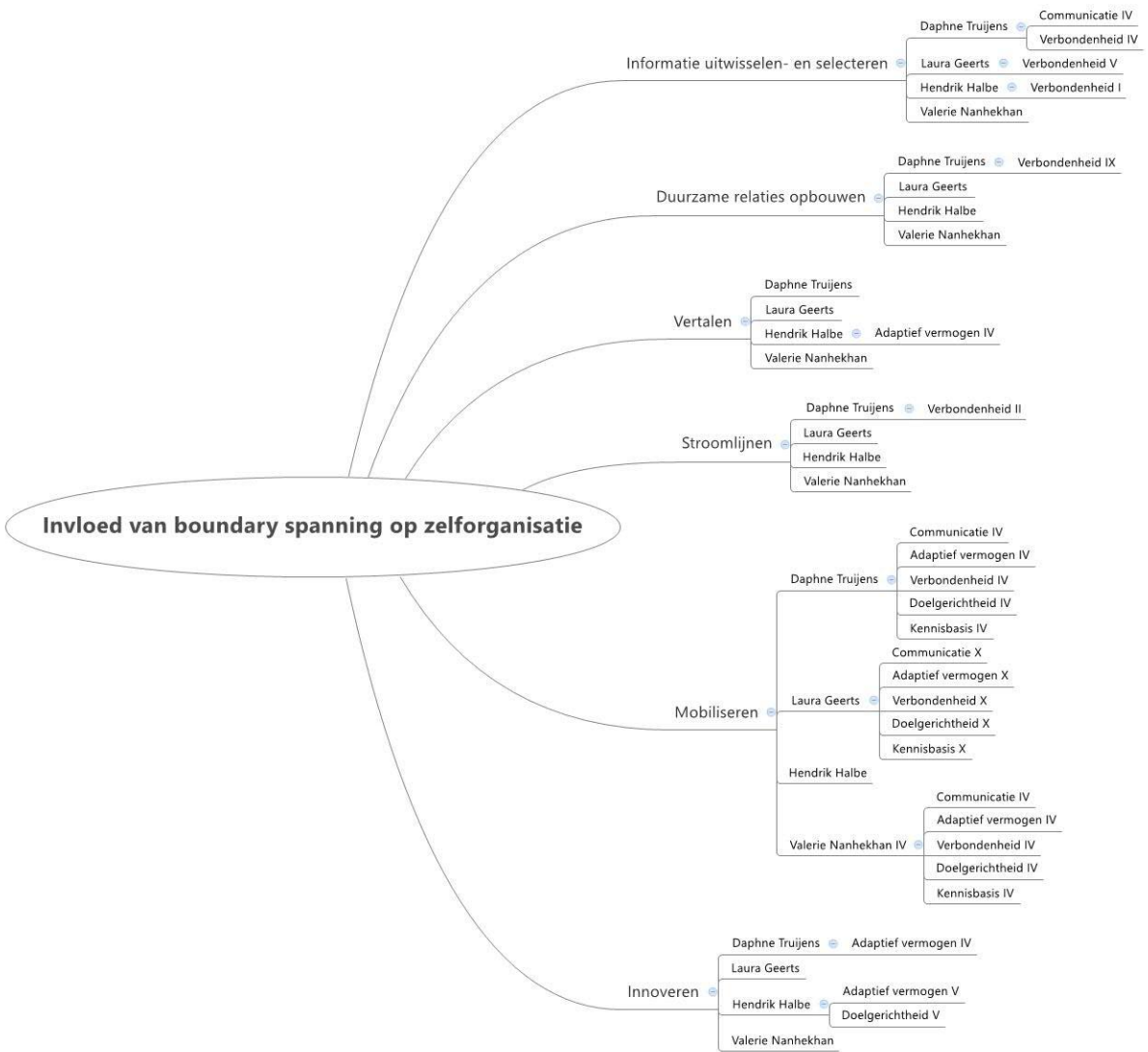
3.2. Taxonomie betreffende boundary spanners



3.3. Taxonomie betreffende boundary spanning activiteiten

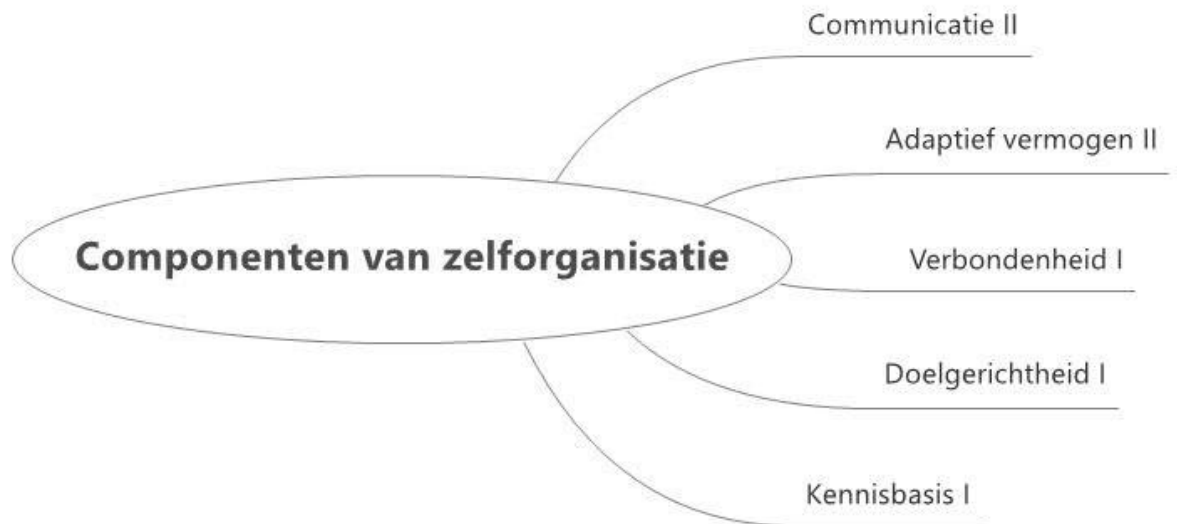


3.4. Taxonomie betreffende de invloed van boundary spanning op zelforganisatie



BIJLAGE 4 – TAXONOMIE PARTICIPATIEVE OBSERVATIE

4.1. Taxonomie betreffende componenten van zelforganisatie



4.2. Taxonomie betreffende invloed van boundary spanning op zelforganisatie

