

University of Groningen

Gossip in organizations

Ellwardt, L.

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:
2011

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Ellwardt, L. (2011). *Gossip in organizations: A social network study*. [Thesis fully internal (DIV), University of Groningen]. s.n.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

Nederlandstalige samenvatting

Roddel in organisaties: onderzoek met sociale netwerkanalyse

In dit proefschrift is het verband onderzocht tussen roddel en vertrouwensrelaties in organisaties. Roddel, oftewel het praten over anderen in hun afwezigheid, is een van de meest voorkomende menselijke gedragingen. Uit eerder onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat mensen rond tweederde van hun gespreksonderwerpen besteden aan sociale onderwerpen zoals roddel (Dunbar, 2004; Emler, 1994). Maar waarom roddelen mensen eigenlijk?

Het verspreiden van roddel kan bepaalde doelen hebben. Er valt bijvoorbeeld te denken aan situaties waar medewerkers van een organisatie met elkaar concurreren voor een promotie. Ten eerste is roddelen een manier om de reputatie te beschadigen van concurrenten, machtige personen (zoals leidinggevend) en mensen die niet aardig worden gevonden (Burt, 2005; Emler, 1994). Ten tweede kan de roddelaar zichzelf interessant maken door privédetails over anderen te vertellen, waardoor hij of zij aandacht en affectie krijgt van toehoorders (Bosson et al., 2006). Maar door gevoelige informatie over derden te delen stellen roddelaars zich ook kwetsbaar op. De toehoorders weten dan immers hoe zij over derden denken en dat houdt risico's in, zoals afkeuring. Voor roddelaars is het daarom belangrijk dat ze erop kunnen vertrouwen dat de ontvanger de informatie discreet behandelt en niet verder verspreidt (Burt, 2001). De ontvangers van roddel kunnen de verkregen roddelinformatie namelijk weer voor hun eigen doelen misbruiken. Zo zouden ze de informatie bijvoorbeeld door kunnen vertellen aan de derde persoon (het onderwerp van de roddel) om hun eigen vertrouwensband met deze persoon te versterken of om juist de band tussen de roddelaar en deze derde persoon te verzwakken. Hoewel de zojuist beschreven doelen van roddel van belang zijn om meer inzicht te krijgen in roddelen, richt dit proefschrift zich op de *oorzaken* die ten grondslag liggen aan roddelgedrag.

Aan deze redenering ligt ten grondslag dat informele vertrouwensrelaties tussen medewerkers in organisatienetwerken beïnvloeden hoeveel, met wie, over wie en op welke manier wordt geroddeld. De overkoepelende onderzoeksvraag luidt daarom als volgt:

Hoe worden verschillen in positieve en negatieve roddel verklaard (oftewel het verspreiden en het onderwerp zijn van roddel) door vertrouwensrelaties in het netwerk van medewerkers?

Kurland en Pelled definiëren roddel als “informeel en evaluatief praten over een afwezige medewerker uit de organisatie” (Kurland and Pelled, 2000: 429). Deze definitie is vrij ruim en kan zowel positieve als negatieve oordelen over anderen inhouden. Positief roddelen is bijvoorbeeld het prijzen of verdedigen van gedrag. Daarentegen betreft negatief roddelen het bekritisieren van gedrag of klagen over collega’s. Verder moet roddel niet als individueel gedrag maar als gedrag binnen een *groep* mensen worden beschouwd. Zo kunnen groepsleden de rol hebben van roddelaar, ontvanger van roddel of onderwerp van roddel. Deze drie rollen staan in verhouding tot elkaar en zijn in dit proefschrift als ‘roddeltriade’ gekenmerkt. Afhankelijk van de vertrouwensrelaties, maar ook van individuele kenmerken zoals de formele positie in de organisatie (zie hoofdstukken 3 en 4), vervullen mensen een van de drie rollen.

Om de vraagstelling te onderzoeken is gebruik gemaakt van empirische data uit een organisatie in de zorgsector in Nederland. De methodische aanpak was met name gericht op de kwantitatieve analyse van sociale netwerken van medewerkers. De data werden verzameld in het kader van twee studies. De eerste studie was gebaseerd op een schriftelijke enquête die werd afgenomen bij een representatieve steekproef van medewerkers van de organisatie. Het was de bedoeling om een breed beeld te krijgen van de frequentie van positieve en negatieve roddel en hoe dit werd beïnvloed door vertrouwen in collega’s en in het management over het algemeen. De tweede studie was specifiek gericht op sociometrisch onderzoek en werd uitgevoerd in twee afdelingen van dezelfde organisatie. Hierbij werden alle medewerkers van de twee afdelingen uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek. Deelnemers werden in een elektronische enquête gevraagd met wie en over wie ze roddelen en wat hun persoonlijke relatie met elke collega van de afdeling is (bijvoorbeeld “vriendschappelijk”). Deze vragen gaven inzicht in het informele vertrouwensnetwerk van de gehele afdeling, maar leverden ook informatie op over vertrouwensrelaties met de directe leidinggevende. Van één afdeling waren drie metingen beschikbaar. Daardoor was het mogelijk om onderzoek gedurende een bepaalde tijdsperiode te doen naar de dynamiek tussen roddel en vertrouwen (oftewel vriendschap), zoals beschreven in hoofdstuk 6.

Is roddelen over leidinggevenden een kenmerk van indirecte weerstand tegen autoriteit, veranderingen in organisaties en wantrouwen?

Hoofdstuk 3 omvatte onderzoek naar het verband tussen negatief roddelgedrag over leidinggevenden (oftewel managers) en wantrouwen, hiërarchische status en organisatieveranderingen. In de managementliteratuur wordt beargumenteerd dat roddelen een verborgen vorm van weerstand is tegen autoriteiten in organisaties (Hafen, 2004; Scott, 1985; Tucker, 1993). Er wordt verondersteld dat dit soort ‘weerstand door te roddelen’ zal optreden als er veranderingen in de organisatie plaatsvinden (Mills, 2010; Tebbutt and Marchington, 1997). Deze veranderingen leiden namelijk vaak tot een vertrouwensbreuk bij medewerkers (Robinson, 1996). Als gevolg hiervan was de verwachting dat negatief roddelgedrag bij medewerkers toeneemt, omdat zij (a) een

ondergeschikte positie in de organisatie hebben, (b) door onenigheid met organisatieveranderingen en (c) door weinig vertrouwen in het management. Verder werd ook gekeken hoe deze drie factoren zich tot elkaar verhouden. De hypothesen werden getoetst door middel van kwantitatieve data-analyse van een representatieve steekproef onder medewerkers van één organisatie in Nederland. De resultaten ondersteunden de verwachting dat bovengenoemde factoren invloed hebben op de mate van negatieve roddel. Dat wil zeggen, door negatieve houdingen ten opzichte van veranderingen in de organisatie daalde het vertrouwen in het management. Dit verlaagde vertrouwen leidde vervolgens tot een toename van negatief roddelen over leidinggevenden. Van het laatstgenoemde verband was vooral sprake bij ondergeschikten in het bedrijf.

Praten over de baas: wat zijn de effecten van vertrouwensrelaties op roddelen over leidinggevenden?

Het onderzoek in hoofdstuk 4 bouwde voort op de vorige studie en werkte het theoretische kader met betrekking tot vertrouwen in organisaties verder uit. Wederom werden leidinggevenden als onderwerp van roddel bekeken. Echter, in deze deelstudie introduceerden we drie vernieuwingen. Ten eerste werd er een verschil gemaakt tussen twee soorten vertrouwen: (1) vertrouwen in het management van een organisatie in het algemeen en (2) vertrouwen in specifieke personen, zoals leidinggevenden en collega's (Nooteboom, 2002). Ten tweede werden de vertrouwensrelaties *tussen* collega's als belangrijke invloedsfactoren op roddelgedrag over leidinggevenden geacht. Ten slotte werd er een onderscheid gemaakt tussen positieve en negatieve roddel. Het empirische gedeelte bestond uit twee onderdelen. Het eerste onderdeel liet middels een representatief enquête-onderzoek zien dat negatieve roddel over leidinggevenden toeneemt naarmate men zowel minder vertrouwen in het management heeft als veel vertrouwen in collega's. Het tweede onderdeel was gebaseerd op een sociale netwerkstudie. Voor de constructie van sociale netwerken werden vragenlijsten afgenomen over de interpersonele vertrouwensrelaties tussen alle medewerkers. Deze netwerken werden vervolgens onderzocht met behulp van sociale netwerkanalyse, te weten *exponential random graph modeling*. In de netwerkanalyse werden twee afdelingen in één organisatie vergeleken. Ook hieruit bleek dat leidinggevenden alleen onderwerp van negatieve roddel waren als medewerkers zowel weinig vertrouwen in leidinggevenden hadden als veel vertrouwen in andere collega's van de afdeling. Vertrouwen had echter geen effect op positieve roddel. Verder leek het niet uit te maken of medewerkers die met elkaar over de baas roddelen soortgelijke vertrouwensrelaties met de baas hebben of niet.

Wie zijn het onderwerp van positieve en negatieve roddel op het werk?

Het onderzoek in hoofdstuk 5 hield zich bezig met wie het onderwerp van roddel is. Vanuit sociaal netwerkperspectief werd verondersteld dat groeps grenzen en sociale status in het informele netwerk (oftewel het hebben van vrienden op de afdeling) bepalen

wie onderwerp is van positieve en negatieve roddel. Mensen die in hun functies en prestaties afhankelijk van elkaar zijn, bijvoorbeeld omdat ze in hetzelfde formele team werken, controleren elkaar. Dit kan door gedrag van collega's uit de groep in hun afwezigheid te prijzen of te bekritisieren (Kniffin and Wilson, 2010). De verwachting was dan ook dat medewerkers met name geïnteresseerd zijn in positieve en negatieve informatie over het gedrag van collega's uit hun eigen werkgroep. Bovendien werd verwacht dat medewerkers vaker negatief roddelen over collega's met een lagere sociale status. Lage sociale status is hier gedefinieerd als 'het hebben van weinig vrienden' en daarmee weinig sociale ondersteuning op de afdeling. Omdat deze medewerkers met een lage sociale status tamelijk weerloos zijn, zouden ze zelfs zondebokken kunnen worden. Daarentegen zullen medewerkers met een hoge sociale status juist positieve roddel aantrekken. De positie van medewerkers in het roddelnetwerk werd wederom onderzocht door middel van sociale netwerkanalyse in één afdeling van een organisatie. Alle bovengenoemde verwachtingen werden op basis van deze analyses ondersteund met de uitzondering dat medewerkers met een hoge sociale status *niet* vaker het onderwerp van positieve roddel zijn.

Het ontstaan van roddelen en vriendschap op het werk: hoe beïnvloedt de dynamiek van het ene de dynamiek van het andere?

In hoofdstuk 6 werd de dynamiek bestudeerd tussen roddel en vriendschap (oftewel vertrouwen tussen personen) gedurende een bepaalde tijdsperiode. Twee theorieën werden gepresenteerd: aan de ene kant voorspelt de sociaalkapitaaltheorie dat vriendschappen ten grondslag liggen aan roddelactiviteiten tussen medewerkers over de tijd (Burt, 2005). Met andere woorden: medewerkers die met elkaar bevriend zijn, beginnen na een tijdje ook met elkaar te roddelen. Aan de andere kant zegt de evolutietheorie het tegenovergestelde, namelijk dat medewerkers die vaak met elkaar roddelen na een tijdje bevriend met elkaar raken (Dunbar, 2004). Het onderzoek in dit hoofdstuk toetste beide theorieën. In de huidige deelstudie werd gekeken naar sociale netwerken op verschillende meetmomenten: binnen één jaar werden roddel en vriendschap tussen medewerkers van één afdeling drie keer gemeten met een vragenlijst. Op basis daarvan was het mogelijk om de invloed van roddel op vriendschap en vice versa te bekijken. Dit werd gedaan met het recent ontwikkelde netwerkanalyseprogramma *Multiple SIENA*. De resultaten leverden enigszins steun voor de evolutietheorie: medewerkers die roddelen raakten na verloop van tijd met elkaar bevriend. Maar hoewel er een positief effect van roddel op vriendschap bestond, werd actief roddelgedrag tegen de verwachting in *niet* beloond met een grotere populariteit in het gehele vriendschapnetwerk. In plaats daarvan ging de populariteit van roddelaars zelfs omlaag. Roddelen was dus geen middel om oneindig veel vrienden te maken, want blijkbaar werd fors roddelgedrag afgestraft door de groep.

Ik, jij en iedereen over wie wij roddelen: hoe werkt de combinatie van sociale relaties in de ‘roddeltriade’?

Hoofdstuk 7 verbond elementen uit de vorige studies en was gewijd aan de studie van triades. Een triade is een groep van drie mensen, in dit geval twee medewerkers, die met elkaar over een gemeenschappelijke derde collega praten. In de theorie werd roddelgedrag verklaard door het bestaan van formele werkrelaties en informele vriendschapsrelaties. De voorspelling was dat, naarmate alle drie de medewerkers in de triade formeel aan elkaar verbonden zijn en daarmee in dezelfde werkgroep zitten, er meer *met* en *over* elkaar zal gepraat worden. Verder werd er geredeneerd dat positieve roddel voornamelijk voorkomt in groepjes waar iedereen met elkaar bevriend is. Daarentegen werd negatieve roddel vooral in zogenaamde coalitietriades verwacht waar de twee roddelaars met elkaar bevriend zijn maar allebei niet bevriend zijn met de derde collega (Wittek and Wielers, 1998). Om dit te onderzoeken werd er gebruik gemaakt van een statistische onderzoeksmethode die speciaal werd ontwikkeld voor deze studie. De methode was gebaseerd op sociale netwerkanalyse waarbij rekening werd gehouden met de verschillende relatiekenmerken tussen de drie soorten medewerkers in de triade (twee roddelaars en één onderwerp van roddel). Zoals voorspeld zag men positief en negatief roddelgedrag voornamelijk binnen formele werkgroepen en maar weinig daarbuiten. De bevindingen bevestigden ook de verwachting dat positieve roddelactiviteit toeneemt als alle medewerkers in de triade met elkaar bevriend zijn. De coalitievoorspelling vond maar gedeeltelijke ondersteuning.

Belangrijkste conclusies

De bevindingen uit het huidige onderzoek toonden aan dat mensen roddelen over mensen waarin ze weinig vertrouwen hebben en over mensen met een lage sociale status op de afdeling. Vooral ondergeschikten roddelden vaak over hun leidinggevenden als de vertrouwensrelatie slecht was. Dit soort ‘weerstand’-effecten werden bovendien versterkt als werknemers veel vertrouwen hadden in collega’s en daarmee konden rekenen op sociale steun. Een interessante bevinding is dat vertrouwen geen invloed had op positieve roddel; veel vertrouwen in anderen leidde dus *niet* tot meer positieve roddel over deze collega’s. Een mogelijke verklaring voor het toenemen van negatief roddelgedrag is dat de formele hiërarchie in een organisatie afhankelijkheid creëert tussen medewerkers en leidinggevenden. Deze afhankelijkheid roept behoeftes op naar informatie over anderen, en dan met name nieuws over negatief en schadelijk gedrag. Dit vermoeden werd ook ondersteund door het feit dat medewerkers vaker over mensen uit hun eigen werkgroep roddelden (oftewel mensen van wie ze voor hun werkprestaties afhankelijk zijn) dan over mensen buiten hun werkgroep. Verrassend genoeg bleek tegen de verwachting in dat roddelen tussen collega’s niet altijd direct volgt uit bestaande vertrouwensrelaties, maar ook onafhankelijk hiervan kan optreden. Het onderzoek toonde zelfs aan dat roddelen – het delen van gevoelige details over anderen – het ontstaan van vertrouwensbanden tussen medewerkers kan bevorderen en daarmee het sluiten van nieuwe vriendschappen

stimuleert. De conclusie hieruit is dat roddel en vertrouwensrelaties nauw aan elkaar verbonden zijn.

Verder benadrukken de bevindingen dat een theoretische en methodische aanpak zinvol is waarin een verschil wordt gemaakt tussen de drie rollen in een *roddeltriade*. Het werd duidelijk dat roddelaars en ontvangers van roddel vaak een verschillende vertrouwensrelatie met het onderwerp van roddel hebben en afzonderlijk moeten worden bekeken. Bovendien richtte eerder onderzoek zich nauwelijks op *wie* het onderwerp van roddel is, mede omdat het theoretisch en methodisch moeilijk is om deze triadische structuur te analyseren in één model. In dit proefschrift staat een voorbeeld beschreven van hoe het mogelijk is om de derde persoon (het onderwerp) in de roddeltriade alsnog te bestuderen. Echter, vervolgonderzoek op dit gebied is noodzakelijk.

Ook is het wenselijk vervolgonderzoek te doen naar andere contexten. De huidige bevindingen zijn beperkt tot één organisatie met bepaalde karakteristieken, zoals de context van kinderopvang met veel vrouwen die in deeltijd werken. Het zou interessant zijn om roddel ook in een meer competitieve organisatie met meer mannen te bestuderen. Daaraan gerelateerd zou vervolgonderzoek naar roddel grootschaliger kunnen worden opgezet: een vergelijking tussen een aantal sociale netwerken zou meer inzicht geven in de structurele patronen van roddelnetwerken en zou kunnen ingaan op de vraag of groepen worden gekenmerkt door segregatie of integratie van medewerkers. Daarnaast is het van belang meer onderzoek te doen naar de gevolgen van roddel. Op dit moment is er maar weinig onderzoek gedaan naar de consequenties van roddel voor werktevredenheid, welzijn en prestaties op het werk.

De bevindingen in dit proefschrift hebben ook implicaties voor medewerkers en leidinggevendenden in bedrijven. Aan de ene kant is roddelen een natuurlijk onderdeel van elke werkomgeving en meestal geen reden tot ongerustheid. Roddelgedrag weerspiegelt de vertrouwensrelaties tussen mensen van een organisatie en kan zelfs leiden tot hechte banden tussen medewerkers. Aan de andere kant kunnen mensen zich beschermen tegen negatieve roddel door in vertrouwensrelaties te investeren. De uitkomsten van het huidige onderzoek suggereren dat leidinggevendenden minder risico lopen op negatieve roddel als ze zich oprecht gedragen, informatie direct communiceren en medezeggenschap bij ondergeschikten bevorderen. Verder hoeven medewerkers die goed in de groep liggen (bijvoorbeeld omdat ze veel vrienden hebben) niet te vrezen voor negatieve roddel. Niettemin bleek uit dit proefschrift dat medewerkers over het algemeen vaker positief dan negatief over elkaar en over hun leidinggevendenden praten. Het is dan ook belangrijk om roddel niet alleen als een probleem te zien maar tevens als een wezenlijk onderdeel van interactie waarmee sociale relaties tot stand komen en in stand worden gehouden.