

University of Groningen

Communication Markers of Resilience

Ivanovic, Nevena

DOI:
[10.33612/diss.902618520](https://doi.org/10.33612/diss.902618520)

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:
2024

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

Citation for published version (APA):

Ivanovic, N. (2024). *Communication Markers of Resilience: Activity, Timing, and Mechanisms of Effective Communication Amidst Adverse Events*. [Thesis fully internal (DIV), University of Groningen]. University of Groningen, FEB Research Institute. <https://doi.org/10.33612/diss.902618520>

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.

Nederlandse Samenvatting

(Summary in Dutch)

Teams en organisaties worden regelmatig geconfronteerd met tegenslagen, waaronder technische uitdagingen, strakke deadlines en prestatiedruk. In deze context verwijst veerkracht naar het tonen van een effectieve reactie op dergelijke tegenslagen. Bijvoorbeeld, het snel vervangen van een kapotte apparatuur of het oplossen van een softwareprobleem is een demonstratie van veerkracht. Het in stand houden van veerkracht te midden van tegenslagen is meestal niet de verantwoordelijkheid van een enkel individu; in plaats daarvan vereist het een collectieve inspanning die wordt gekenmerkt door effectieve communicatie tussen de betrokkenen. Daarom is het onderzoeken van communicatiedynamiek cruciaal om collectieve veerkracht te midden van tegenslagen te begrijpen. Eerder onderzoek biedt beperkte inzichten in specifieke communicatiegedragingen achter veerkrachtige reacties. Deze dissertatie gaat op deze beperking in door communicatiepraktijken te onderzoeken die geassocieerd zijn met veerkracht, of communicatie-indicatoren van veerkracht.

Deze dissertatie omvat drie empirische studies die over drie hoofdstukken zijn verdeeld. Het tweede hoofdstuk van de dissertatie onderzoekt communicatie binnen een waterleveringsorganisatie die gekenmerkt wordt door frequente verstoringen die veerkrachtige reacties vereisen. We onderzochten een uitgebreide dataset die 5.521 verstoringen omvat, gecategoriseerd in 1.997 clusters van gelijktijdige verstoringen over 14 maanden, gecombineerd met 135.123 telefoongesprekken. De bevindingen benadrukken het belang van communicatieactiviteit ofwel de hoeveelheid communicatie in het beheren van gelijktijdige verstoringen. Een noemenswaardige ondervinding is dat het verhogen van zowel intra- als interdepartementale communicatieactiviteit cruciaal is voor het snel reageren op verhoogde tegenslagen gekenmerkt door een toegenomen aantal gelijktijdige verstoringen.

In het derde hoofdstuk van de dissertatie verschuift de focus naar een grotere waterleveringsorganisatie, waarin 1.177 verstoringen en 184.795 telefoongesprekken over zes maanden worden onderzocht. In dit hoofdstuk voeren we een meer gedetailleerde analyse uit van de communicatie tijdens waterleveringsverstoringen en proberen we specifieke communicatiemechanismen te identificeren die geassocieerd zijn met veerkracht. De bevindingen suggereren de noodzaak om zowel stabiele als flexibele coördinatiemechanismen te handhaven. Dergelijke coördinatie kan worden

bereikt door clustering in communicatie te beoefenen, zorgen voor een eerlijke verdeling van communicatie door de organisatie, routinematige communicatiepatronen te doorbreken, en hubs of individuen te vestigen die de meerderheid van de communicatie ontvangen.

Ten slotte verkent het vierde hoofdstuk van de dissertatie team grensoverschrijdende communicatie tijdens de tijdsgevoelige, hoogdrukcontext van een virtuele hackathon. We analyseren de communicatie en prestaties van 71 teams, die 6.638 interacties op een gespecialiseerd communicatieplatform omvatten, over een periode van drie dagen. De resultaten wijzen op twee effectieve strategieën voor het beheren van externe communicatie. De eerste is “bursty” communicatie, gekenmerkt door fluctuaties tussen perioden van intense en minimale communicatieactiviteit. De tweede is het minimaliseren van de prevalentie van multicomunicatie, of deelnemen aan meerdere gesprekken tegelijkertijd. Deze strategieën worden geassocieerd met hogere teamprestaties, wat wijst op veerkracht in deze zeer ongunstige omgeving.

Deze dissertatie draagt bij aan veerkrachtonderzoek door communicatiegedrag te identificeren als belangrijke indicatoren van veerkracht, waarmee een opvallende beperking in de huidige literatuur wordt aangepakt. Het organiseert systematisch deze communicatie-indicatoren in categorieën gerelateerd aan activiteit, timing en mechanismen, waarbij wordt voortgebouwd op gevestigde theorieën uit de domeinen van sociale netwerken, communicatie en organisatiestudies. Dit werk daagt de gangbare "meer is beter" benadering in veerkrachtonderzoek uit, die stelt dat toegenomen communicatie onvermijdelijk veerkracht bevordert. In plaats daarvan onthullen onze bevindingen dat een veelheid aan communicatieaspecten anders dan louter communicatiefrequentie een rol spelen in veerkracht. Verder tonen we aan dat het voordeel van deze verschillende communicatieaspecten contextafhankelijk is, effectief alleen onder specifieke ongunstige omstandigheden. Door te focussen op bronnen van tegenslag die worden gekenmerkt door dagelijkse uitdagingen en operaties, voegt dit onderzoek een nieuwe dimensie toe aan de veerkrachtliteratuur, die vaak gericht is op grootschalige gebeurtenissen. Het benadrukt hoe kleinschalige kwesties zich kunnen opstapelen in de tijd en veranderingen in de communicatie van werknemers kunnen beïnvloeden, waardoor een zelden onderzochte bron van tegenslag gerelateerd aan de gelijktijdigheid van gebeurtenissen wordt geïdentificeerd. Bovendien laten we zien hoe vergelijkbare conceptualisering van communicatie, met name wat betreft communicatieactiviteit, uiteenlopende effecten kunnen hebben bij verschillende soorten tegenslagen (bijvoorbeeld dagelijkse verstoringen versus een enkele acute ongunstige gebeurtenis), wat

verder de belangrijkheid van de tegenslagcontext benadrukt bij het begrijpen van het nut van verschillende communicatie-indicatoren van veerkracht.

Deze dissertatie toont aan dat organisatorische veerkracht afhankelijk is van effectieve communicatie en informele coördinatie, die vaak onvoorspelbaar zijn, wat uitdagingen met zich meebrengt voor systematische planning. Snelle detectie en aanpasbare reacties zijn cruciaal bij het omgaan met dagelijkse, vooral gelijktijdige, tegenslagen. Het onderzoek suggereert twee belangrijke strategieën om veerkracht te versterken: ten eerste het verhogen van werknemersbewustzijn van tegenslagen door duidelijke communicatie over verstoringen en het implementeren van maatregelen zoals communicatiepauzes, verminderd multitasken en “stille uren” om aandachtsverlies te voorkomen. Ten tweede, flexibele communicatie bevorderen door werknemers aan te moedigen hun communicatie dynamisch aan te passen aan verschillende niveaus van tegenslag, door middel van serious game settings. Deze praktijken kunnen een cultuur van aanpasbaarheid en improvisatie bevorderen.

Concluderend, deze dissertatie pakt de kritieke uitdaging aan van het versterken van veerkracht te midden van tegenslag. Ons onderzoek maakt gebruik van een uitgebreide gegevensverzamelingsmethode, waarbij gedetailleerde, getimedede communicatiegebeurtenissen worden vastgelegd tijdens verschillende soorten ongunstige situaties, variërend van alledaagse verstoringen van de waterlevering, tot de intensieve omgeving van een hackathon, en scenario's met meerdere gelijktijdige verstoringen. Deze aanpak helpt ons belangrijke communicatie-indicatoren van veerkracht te identificeren, met de nadruk op de activiteit, timing en mechanismen van communicatie. We hopen dat dit onderzoek toekomstige onderzoeken een leidraad geeft zal en inspiratie kan bieden voor hoe we ons voorbereiden op en omgaan met tegenslag.

