

# INFORMELE NERWERKEN EN SOCIALE ESCALATIE VAN CONFLICTEN IN EEN MANAGEMENTTEAM

Rafael Wittek, Marijtje van Duijn en Tom Snijders \*

## *Abstract*

*Lindenberg's relational signaling theory is used to develop hypotheses on the link between relationship strength, network embeddedness, organizational context and social escalation of conflicts in organizations. Social escalation is defined as the incorporation of one or more third parties into a conflict. An empirical test is conducted with data on 67 conflicts between 22 managers, gathered during three years of ethnographic fieldwork and a longitudinal network study in a management team of a German Paper Factory. Multilevel analysis indicates that strong ties between conflicting parties decrease the level of social escalation, but this effect becomes weaker over time. Network embeddedness increases the chances for social escalation between unrelated conflict parties only at later stages of the conflict. The results highlight the importance of organizational contexts as a key determinant of escalation processes.*

## **1 Inleiding**

Met de opkomst van 'platte' organisaties en zelfsturende teams groeit ook de interesse voor de factoren die het functioneren van deze nieuwe organisatievormen mogelijk maken of belemmeren. Informeel conflictmanagement speelt hierbij een cruciale rol. Een voordeel van afnemende hiërarchie, zo luidt de redenering, is dat samenwerkingsproblemen en conflicten binnen werkgroepen van de betrokkenen meteen zelfstandig en bilateraal kunnen worden opgelost, dus zonder de tijdsroevende tussenkomst van derden zoals een meerdere of het gebruik van formele klachtenprocedures. Deze redenering veronderstelt dat het succes van platte organisaties onder andere toe te schrijven is aan het besparen van transactiekosten: vergeleken met bureaucratische organisaties zouden conflicten sneller en op een lager niveau van *sociale escalatie* worden opgelost. Onder sociale escalatie wordt hier verstaan: alle vormen van conflicthanteringsgedrag waarbij de conflictpartijen een of meerdere personen bij het conflict betrekken (Morrill en King Thomas, 1992). Er kunnen verschillende in sterkte oplopende niveaus van sociale escalatiestrategieën worden onderscheiden: eenzijdige, directe, indirecte, formele en publieke strategieën. Voorbeelden voor dit soort gedragingen zijn, respectievelijk: inactiviteit en verborgen reacties, met de betreffende persoon praten, roddelen met collega's, de baas inschakelen, en het probleem tijdens een afdelingsvergadering ter sprake brengen.

Naar de determinanten van sociale escalatie binnen organisaties is tot nu toe weinig systematisch onderzoek gedaan. Bestaand conflictonderzoek kan over deze vorm van escalatie alleen in beperkte mate uitsluitsel geven. Aan de ene kant vat het gros van sociaal-psychologisch organisatieonderzoek escalatie op als toenemende assertiviteit of

---

\* De auteurs zijn verbonden aan de Rijksuniversiteit Groningen. Correspondentieadres: Grote Rozenstraat 31, 9712 TG Groningen, [R.P.M.Wittek@ppsw.rug.nl](mailto:R.P.M.Wittek@ppsw.rug.nl).

emotionele reacties *binnen* een dyade (zie bijv. Nauta en Sanders, 2000; Pruitt, Parker, en Mikolic, 1997). Aan de andere kant benadrukt de management- en organisatieliteratuur vaak de rol van de leider als bemiddelaar bij conflicten. Daardoor richt deze literatuur zich meer op de effectiviteit van verschillende onderhandelingsstrategieën, leiderschapsvaardigheden, en het gebruik van formele klachtenprocedures (zie bijv. Sheppard, 1984; Staw en Ross, 1987).

De vraag onder welke omstandigheden een conflictpartij wel of niet derden bij de oplossing betreft bleef in beide onderzoekstradities tot nu toe onderbelicht en vormt de aanleiding voor dit artikel. In deze bijdrage willen we nagaan hoe individuele variaties in de keuze van een niveau van sociale escalatie tijdens conflicten binnen een werkgroep kunnen worden verklaard. Hierbij willen wij het nut laten zien van een specifiek sociologische benadering, die de structurele aspecten van conflictoplossing alsmede de sociale en institutionele inbedding van actoren benadrukt.

De opbouw van het artikel is als volgt. De volgende sectie geeft een beknopt overzicht over bestaand onderzoek naar sociale escalatie, en hier met name de invloed van drie factoren: sociale relaties, netwerkinbedding, en organisatiecontext. Daarna wordt een theoretisch kader en een vijftal hypothesen geschetst en met behulp van data over informele controle en netwerkrelaties tussen de 22 leden van een Duits management team empirisch getoetst. Het artikel besluit met een discussie van de implicaties van het onderzoek voor organisatie-theorie en conflictonderzoek.

## **2 Sociale relaties, netwerkinbedding en organisatiecontext als determinanten van conflictescalatie**

De meeste conflictonderzoekers blijken het erover eens te zijn *dat* de kwaliteit van de sociale relatie tussen de conflictpartijen een van de meest belangrijke factoren ter verklaring van escalerend gedrag binnen de relatie vormt. Zij zijn echter verdeeld over de *richting* van dit effect. Empirisch onderzoek levert vaak tegenstrijdige resultaten (Dillard en Burgoon, 1985:292). Een aantal onderzoekers (Cody, McLaughlin, en Schneider, 1981; Miller, Cody, en McLaughlin, 1977; Fitzpatrick en Winke, 1979; Roloff en Barnicott, 1979) tonen aan dat een vertrouwensrelatie tussen de twee conflictpartijen escalatie bevordert. Bovendien zou het bestaan van een hechte band het gebruik maken van een groter arsenaal van strategieën toestaan (Sillars, 1980).

Andere auteurs (Cody et al., 1986; Michener en Schwertfeger, 1972; Pruitt en Carnevale, 1993:136; Raven en Kruglanski, 1970) rapporteren effecten in de tegenovergestelde richting: een hoge mate van intimiteit in de relatie verhoogt de kans dat directe en verzoenende strategieën gebruikt worden, mede uit angst voor negatieve gevolgen voor de relatie (Cody et al., 1986). Vrienden lossen hun conflicten liever niet via derden op.

Uit deze tegenstrijdige resultaten werd geconcludeerd dat de intensiteit van de sociale relaties tussen conflictpartijen op zichzelf weinig aan een verklaring van escalatie bijdraagt, en dat meer aandacht besteed moet worden aan de rol van contextfactoren: “intimacy alone is of limited consequence in determining message selection, but that it interacts with other situational variables” (Dillard and Burgoon, 1985:292).

In ons onderzoek worden twee contextfactoren nader bekeken: de netwerkinbedding van de conflictpartijen en de organisatiecontext. Omdat escalatie een

proces representeert, zullen wij bovendien expliciet rekening houden met de vraag hoe conflictoplossingsgedrag tussen twee personen over de tijd verandert.

Onderzoek naar het effect van *netwerkinbedding* op sociale escalatie laat zien dat indirecte conflictoplossingstrategieën vooral gebruikt worden als de ‘relationele afstand’ tussen de twee conflictpartijen groot is en deze contact hebben met derde partijen die of als bondgenoot of als bemiddelaar ingeschakeld kunnen worden (Burt en Knez, 1996; Barley, 1991; Gargiulo, 1993; Kapferer, 1969; Lazega en Vari, 1992; Thurman, 1979; Wittek, 1997; Wittek en Wielers, 1998). In beide gevallen wordt dus verondersteld dat de kans op sociale escalatie tussen conflictpartijen die geen of een slechte relatie met elkaar hebben toeneemt naarmate hun netwerkinbedding beter is.

De rol van de *organisatiecontext* als determinant van conflictoplossingsgedrag hoort nog steeds tot een van de meest onderbelichte terreinen van conflictonderzoek binnen organisaties (Barry en Watson, 1996:289; Nauta en Sanders, 2000). Er zijn echter aanwijzingen dat zowel de formele structuur als de strategie van de organisatie van invloed zijn. Directe (bilaterale) conflictoplossingstrategieën komen vaker voor in ‘platte’ en matrixorganisaties, terwijl in ‘traditionelere’ bureaucratische organisaties conflicten vaker via de baas worden uitgevochten (Morrill, 1995). Hierbij blijkt echter juist in platte organisaties het conflicthanteringsgedrag binnen de dyade vaker een dominant en vijandelijk karakter aan te nemen dan in traditionele bureaucratische organisaties (Barker, 1993; Nauta, 1996). Ook blijkt informele conflictoplossing tussen afdelingen minder vaak voor te komen in bedrijven die op grond van een lage kosten strategie zoveel mogelijk van hun processen gestandaardiseerd hebben (Nauta en Sanders, 2000).

Ook al is de factor *tijd* onlosmakelijk verbonden met het fenomeen van escalatie, ons zijn – afgezien van casestudies (Ellickson, 1990; Thurman, 1979; Kapferer, 1969) – geen empirische studies bekend waarin systematisch werd onderzocht hoe conflicthanteringsgedrag tussen organisatieleden over de tijd verandert. Uit experimenteel onderzoek (Pruitt, Parker, en Mikolic, 1997) en de genoemde case studies blijkt dat zowel emotionele als sociale escalatie het resultaat zijn van vergeefse eerdere pogingen het conflict op te lossen. Een bijkomende complicatie voor organisatieonderzoek is dat vaak veranderingsprocessen in de organisatiecontext de oorzaak zijn voor conflictescalatie (Tebbutt en Marchington, 1997).

Deze korte schets van eerder onderzoek rechtvaardigt de volgende conclusies. Ook al is er een gebrek aan systematisch empirisch onderzoek, de relatie tussen conflictpartijen, hun netwerkinbedding, het organisatiecontext, en de geschiedenis van het conflict zelf zullen ongetwijfeld bepalend zijn voor escalatiegedrag. De vraag is echter hoe deze factoren met elkaar interacteren. Bestaand onderzoek was tot nu toe niet in staat een theoretische verklaring voor de tegenstrijdige effecten van relatiesterkte te geven. Daardoor is nog steeds onduidelijk onder welke contextomstandigheden een sterke relatie tussen conflictpartijen de escalatie van hun conflict zal bevorderen of reduceren. De volgende sectie schetst een theoretisch kader dat met deze problemen rekening houdt.

### **3 Relatiesignalen en escalatie van conflicten**

De interactie tussen relatiesterkte, netwerkinbedding, contextcondities en coöperatief gedrag staat centraal in Lindenbergs (1997, 1998; zie ook Mühlau, 2000; Wielers, 1997)

*relatiesignaaltheorie* en haar recente uitbreiding naar conflicthanteringsgedrag (Wittek, 1999). De relatiesignaaltheorie analyseert relatiesterkte in termen van solidariteit tussen twee personen. In solidariteitsrelaties wordt het streven naar persoonlijke winstmaximalisatie getemperd door het willen voldoen aan solidariteitsnormen. Hoe sterker de relatie, des te meer men bereid is om rekening te houden met de belangen van de ander – ook als dit met tamelijk hoge kosten of moeite gepaard gaat. Dit soort solidariteitsoverwegingen spelen geen rol in een opportunistische relatie. Hier proberen beide personen een zo groot mogelijke winst voor zichzelf te realiseren, en zijn desnoods bereid om de ander te bedriegen.

Hoe beïnvloeden solidariteitsnormen conflictoplossingsgedrag? Om deze vraag te beantwoorden moet dieper ingegaan worden op de inhoud van solidariteitsnormen. In stabiele solidariteitsrelaties bestaat de normatieve verwachting dat beide partijen rekening houden met de gevolgen van hun gedrag op het welzijn van de ander en op de relatie zelf (zie ook Pruitt en Carnevale, 1993:137). Men vermijdt acties die als vijandelijk geïnterpreteerd kunnen worden, en verwacht signalen die aantonen dat de ander nog steeds geïnteresseerd is in de relatie zelf. Men is alert op aanwijzingen (relatiesignalen) in het gedrag van de andere persoon die iets over diens intenties ten opzichte van het onderhouden van de relatie zeggen. Een positief relatiesignaal betekent dat de betreffende persoon de relatie met de ontvanger van het signaal wil voortzetten. In solidariteitsrelaties zullen dus ook conflictoplossingstrategieën op hun relatiesignaalgehalte getoetst worden. Directe strategieën hebben in dit opzicht een aantal voordelen. Vergeleken met indirecte strategieën reduceren ze de mogelijkheid van ‘communicatiebias’, en geven ze de ontvanger een betere mogelijkheid om de ‘betrouwbaarheid’ van het signaal te bepalen. Het verschil komt goed tot uiting in Goffman’s (1959:2) onderscheid tussen *expressions given* vs. *expressions given off*: bij relatiesignalen in de eerste categorie – bijvoorbeeld een cadeau – is het voor de zender mogelijk zijn opportunistische intenties te verbergen, terwijl signalen in de tweede categorie minder makkelijk te manipuleren zijn omdat het om fysiologische signalen gaat (rood worden, nervositeit laten zien, etc.) die moeilijk te controleren zijn. Vanuit dit perspectief is de inhoud van de boodschap (Kellerman en Cole, 1994) minder belangrijk dan de vraag of een conflictpartij een directe of een indirecte strategie kiest (Morrill en King Thomas, 1992). Zolang het om *face-to-face* communicatie tussen beide conflictpartijen gaat betekent dit dat ze elkaar in staat stellen relatiesignalen te ontvangen als *expressions given off*.

Maar wanneer kiest een van de conflictpartijen een directe of een indirecte strategie om de ander te beïnvloeden? De keuze van een indirecte strategie impliceert dat alter de mogelijkheid ontnomen wordt *expressions given off* te ontvangen. In een intacte solidariteitsrelatie zal daarom een indirecte strategie een hogere kans hebben om als negatief relatiesignaal geïnterpreteerd te worden dan een directe strategie. Als men veronderstelt dat conflictpartijen in een solidariteitsrelatie anticiperen op het signaalkarakter van hun sanctie, volgt dat met toenemende solidariteit tussen twee personen ook de voorkeur voor directe conflictoplossingstrategieën zal toenemen.

Personen in een solidariteitsrelatie zullen echter ook eerder bereid zijn om niet meteen opportunistische motieven achter problematisch gedrag van de ander ter veronderstellen. Zij zullen problematisch gedrag tot op zekere hoogte tolereren, en daarom vooral bij kleinere problemen minder gauw tot actie overgaan dan in een opportunistische relatie. Onder de assumptie dat er een continuüm van sociale escalatie

bestaat dat oploopt van eenzijdige naar directe, indirecte, formele en publieke vormen van conflictoplossing, kan worden verwacht dat binnen solidariteitsrelaties conflicten eenzijdig of direct worden opgelost. Dit leidt tot de volgende hypothese:

*Solidariteitshypothese (H1)*

Hoe sterker de solidariteitsrelatie tussen ego en alter, des te lager het niveau van escalatie dat ego zal kiezen om conflicten met alter op te lossen.

Omdat de mate van solidariteit in een relatie los staat van netwerkinbedding zou Hypothese 1 moeten gelden ongeacht de verdere netwerkinbedding van de relatie. De netwerkinbedding wordt echter belangrijk als ego en alter geen of een slechte relatie met elkaar hebben. In dit soort relaties zullen solidariteitsoverwegingen geen rol spelen en opportunistisch gedrag domineren. De conflictpartijen houden geen rekening met elkaars welzijn en verwachten geen relatiesignalen, waardoor hun keuze van een conflictoplossingstrategie niet door het relatiesignaal karakter beperkt wordt. De netwerkinbedding van de conflictpartijen zal in dit geval een grote invloed hebben op de keuze van het escalatieniveau. Omdat alters weerstand tegen een directe controlepoging hoger zal zijn dan in een solidariteitsrelatie zal ego proberen een escalatieniveau te kiezen waarbij óf de verwachte weerstand van alter lager is óf de verwachte baten van de controlepoging hoger zijn. Alters weerstand zal lager zijn als de beïnvloedingspoging van iemand komt waarmee alter een solidariteitsrelatie heeft. Empirisch onderzoek naar verschillen in de verwachte effectiviteit van beïnvloedingspogingen in verschillende relationele contexten laat zien dat in solidariteitsrelaties de verwachte effectiviteit hoger is dan in opportunistische relaties (Cody et al., 1986; Dillard en Burgoon, 1985). Als ook ego toegang heeft tot deze persoon, bestaat de mogelijkheid dat het conflict via bemiddeling van een derde opgelost kan worden. De kans hierop zal toenemen naarmate de overlap in de persoonlijke netwerken van de conflictpartijen hoger is. Als de overlap klein is kan ego alleen een strategie kiezen die andere baten oplevert dan veranderingen in het gedrag of een excuus van alter. Het zoeken van bevestiging voor het eigen standpunt en emotionele steun door derden kan een manier zijn om dit doel te bereiken. Een voorwaarde hiervoor is dat er derden zijn van wie ego kan aannemen dat ze wel hem maar niet alter zullen steunen. De kans hiervoor neemt toe naarmate ego meer 'bondgenoten' in zijn netwerk heeft: personen met wie ego een hechte band heeft, en die net als ego geen of een slechte relatie met alter hebben (Wittek en Wielers, 1998). De resulterende 'roddel-strategie' versterkt dus de solidariteit tussen ego en derden, maar hoeft niet noodzakelijkerwijs tot een oplossing van het conflict leiden. Indirecte strategieën zijn dus vooral te verwachten als beide conflictpartijen geen goede relatie hebben *en* minstens een van hun op steun van derden kan rekenen.

*Coalitiehypothese (H2)*

Hoe sterker de netwerkinbedding van ego, des te hoger het niveau van escalatie dat ego zal kiezen om conflicten met een alter op te lossen met wie hij of zij geen of een negatieve relatie heeft.

Een cruciale voorwaarde voor de in hypothesen 1 en 2 gespecificeerde effecten is de stabiliteit van de onderliggende solidariteitsframes. Alleen als beiden belang hebben in het voortzetten van hun relatie en ervan overtuigd zijn dat de ander geen

opportunistische doelen nastreeft, zullen herhaalde conflicten tussen dezelfde twee personen niet tot escalerend conflictoplossinggedrag leiden. Solidariteitsframes zijn echter inherent instabiel en kwetsbaar (Lindenberg, 1998:78-92). De belangrijkste reden hiervoor is gelegen in het feit dat conformiteit met betrekking tot solidariteitsnormen niet altijd speciale aandacht van anderen zal trekken. Beloningen voor solidair gedrag in de vorm van waardering door anderen blijven dus vaak uit, terwijl de betreffende persoon zich wel elke keer bewust is van de gemaakte kosten. Het resultaat is dat het belang van het solidariteitsframe over de tijd zal afnemen: “When there are fairly high costs involved in executing solidary behavior and when the situations are repetitive, then we are likely to observe, *ceteris paribus*, a decay in the overall salience of the solidarity frame” (Lindenberg, 1998:80). Dit proces treedt niet op als er flankerende maatregelen ter stabilisatie van het solidariteitsframe bestaan, bijvoorbeeld activiteiten of instituties in het groepscontext. Lindenberg noemt hier als belangrijkste factoren de rituele bevestiging van groepslidmaatschap en de identificatie van gemeenschappelijke doelen: “The most obvious and well recognized focus of a frame-stabilizing ritual in a sharing group is the identification of the group as group, making membership easily recognizable, and the celebration of a common goal that is abstract enough to cover all joint lower-level goals.” (Lindenberg, 1998:83). De erosie van solidariteitsframes is dus alleen te verwachten als dit soort stabiliserende activiteiten ontbreken of in frequentie en intensiteit afnemen. Als - zoals de *Solidariteitshypothese* beweert - de sterkte van het solidariteitsframe inderdaad invloed heeft op conflictoplossinggedrag, dan zou dit betekenen dat in omgevingen waar weinig framestabiliserende activiteiten plaatsvinden het escalatieniveau tussen twee personen die herhaaldelijk in een conflict raken door de tijd zal toenemen:

#### *Erosiehypothese (H3)*

Hoe minder solidariteitsframe-stabiliserende activiteiten in de groepscontext plaatsvinden, des te meer over de tijd het escalatieniveau dat ego zal kiezen om (herhaalde) conflicten met alter op te lossen zal toenemen.

Het in de *Erosiehypothese* gespecificeerde effect voorspelt in feite dat het gebruik van indirecte conflictoplossingstrategieën door de tijd zal toenemen onafhankelijk van de relatiesterkte tussen de conflictpartijen of hun netwerkinbedding. Houdt men rekening met de in de *Solidariteitshypothese* en de *Coalitiehypothese* geschetste verbanden, resulteren de volgende twee interactie-effecten.

Ten eerste zal iemand die in een solidariteitsrelatie herhaaldelijk door dezelfde persoon wordt gedwarsboord steeds minder geneigd zijn dit gedrag door een solidariteitsbril te interpreteren. Ook al zullen solidariteitsoverwegingen (en daarmee de verdiscontering van de kosten die door het conflict binnen de relatie ontstaan) niet meteen en volledig verdwijnen, ego zal zich in toenemende mate van de kosten bewust worden die door alters gedrag ontstaan. Hierdoor zal het deëscalerende effect van de solidariteitsrelatie tussen de conflictpartijen over de tijd afnemen, als er geen andere factoren zijn die tot de stabilisatie van het solidariteitsframe bijdragen. Dit betekent dat ego zich bij de keuze van een conflictoplossingstrategie steeds minder laat leiden door de solidariteitsnorm om conflicten direct op te lossen:

#### *Destabilisatiehypothese (H3a)*

Hoe minder solidariteitsframe-stabiliserende activiteiten in de groepscontext plaatsvinden, des te zwakker zal het effect van relatiesterkte op deëscalatie over de tijd worden.

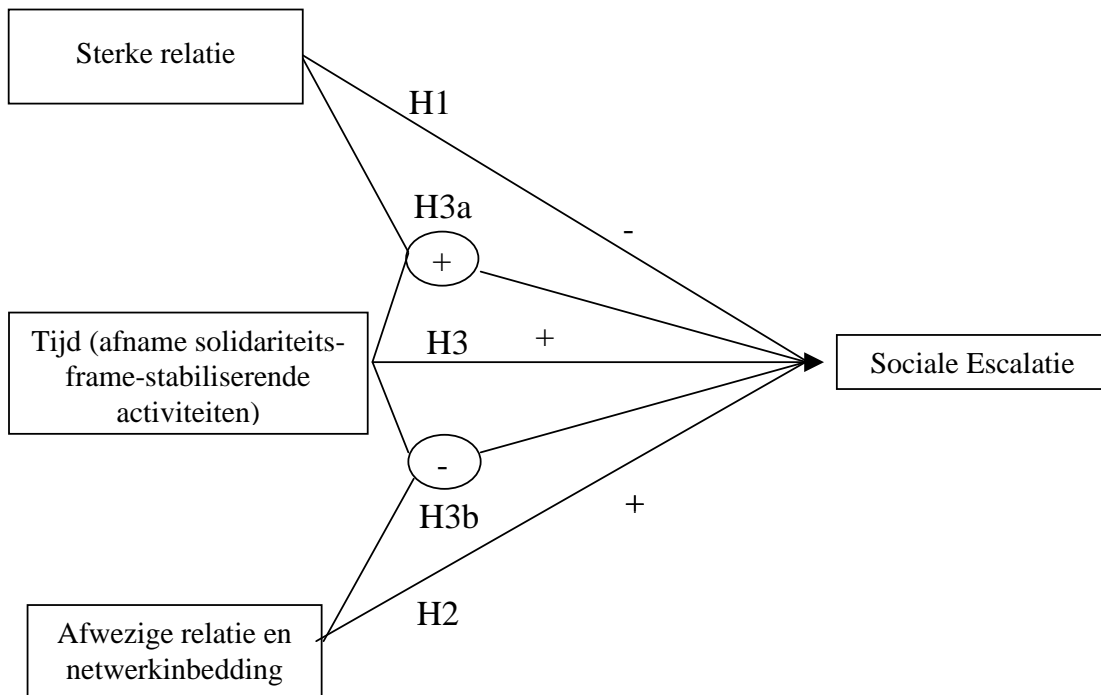
Ten tweede zullen conflictpartijen in opportunistische relaties die herhaaldelijk gedwarsboemd worden door dezelfde persoon vooral de cumulatieve kosten die dit gedrag veroorzaakt waarnemen. Anders dan in een solidariteitsrelatie zal hier geen verdiscontering van de kosten plaatsvinden: ego ziet geen ‘verzachtende’ omstandigheden. Ego’s interesse om actief op het conflict te reageren zal toenemen naarmate de kosten van alters gedrag hoger worden. Daarom kan worden verwacht dat het effect van netwerkinbedding door te tijd zal toenemen:

*Katalysatorhypothese (H3b)*

Hoe zwakker de relatie tussen ego en alter, des te sterker zal het effect van ego’s netwerkinbedding op escalatie worden over de tijd.

**Figuur 1**

Grafische representatie van de hypothesen



**4 Onderzoeksdesign**

Het toetsen van de genoemde hypothesen vereist gedetailleerde informatie op een vijftal dimensies: (a) de conflictoplossingstrategie die ego tegenover alter bij een conflict heeft gebruikt, (b) de kwaliteit van de relatie tussen ego en alter, (c) de netwerkinbedding van ego ten opzichte van alter (i.e. hoeveel personen bevinden zich in ego’s netwerk die geen relatie met alter hebben en een goede relatie met ego, die dus bondgenoten van ego zijn), (d) herhaalde, over een langere tijdsperiode doorgevoerde

metingen van conflictoplossingsgedrag in een groep, en (e) aard en omvang van framestabiliserende activiteiten in het groepscontext.

Om deze informatie te kunnen verzamelen werd gebruik gemaakt van multi-methoden onderzoek in het management team van een Duitse papierfabriek (Wittek, 1999). De drie belangrijkste databronnen zijn op vragenlijsten gebaseerd longitudinaal netwerkonderzoek, halfgestructureerde 'trouble case interviews', en participerende observatie. In deze sectie zal eerst de organisatiecontext beschreven worden. Daarna volgt een korte beschrijving van het netwerkpanel en de *trouble case* methodologie.

*De organisatie.* De fabriek is gevestigd in een dorp met 800 inwoners in het zuiden van Duitsland. Toen het onderzoek begon had de organisatie 170 medewerkers en twee papiermachines. Het bedrijf was in 1993 na een faillissement overgenomen door een Duitse multinational. Deze besloot 40 miljoen Duitse Mark te investeren om de locatie met een nieuwe productiehal en een derde papiermachine uit te breiden. Tijdens de onderzoeksperiode (februari 1995 tot juli 1997) vormde de uitvoering van dit project - en het halen van de deadline van 1 september 1995 - de centrale gebeurtenis in de fabriek. De formele structuur in de fabriek werd tijdens de observatieperiode twee keer ingrijpend veranderd, waardoor drie fases moeten worden onderscheiden (voor de details zie Wittek, 1999). Gedurende de eerste fase betekende dit een dubbele belasting van de managers. Naast hun individuele rol in de dagelijkse productie waren zij nu ook als team voor de succesvolle uitvoering van het nieuwbouwproject verantwoordelijk. Hierdoor bereikte de wederzijdse afhankelijkheid en de noodzaak voor dagelijkse afstemming en samenwerking een niet eerder gekend hoogtepunt. In deze periode (1995) was een duidelijk groepsdoel aanwezig en zorgden dagelijkse bijeenkomsten van de hele groep voor de stabiliteit van een sterk solidariteitsframe. Met de succesvolle afronding van het project (eind 1995) verdween echter het belangrijkste gemeenschappelijke doel, ook al vormde de productieafdeling formeel nog steeds een geheel. Omdat niet duidelijk vastgelegd werd wie de verantwoording voor de nieuwe papiermachine had, bestond in het begin van 1996 nog gedeeltelijk de opvatting dat het oplossen van de problemen aan deze machine een gemeenschappelijke taak was. Maar in dezelfde periode werd het aantal van bijeenkomsten van de hele groep teruggebracht van dagelijks naar onregelmatige, ca. twee- tot driewekelijkse bijeenkomsten. In 1997 tenslotte werd de productieafdeling in drie semi-autonome afdelingen opgesplitst. De frequentie van bijeenkomsten van de hele groep werd verder teruggebracht tot een keer per maand.

Van 1995 tot 1997 is dus sprake van een geleidelijke afname van *formele* activiteiten en rituelen die tot een stabilisatie van een solidariteitsframe voor de hele groep zouden kunnen bijdragen (voor een gedetailleerde beschrijving van deze processen zie Wittek, 1999:67-152).

*Netwerkpanel.* Het vragenlijstonderzoek is gebaseerd op een panelstudie met vier metingen, gespreid over een periode van anderhalf jaar, met zes maanden tussen elke meting. Naast items over attitudes omvatte de vragenlijst een aantal sociometrische vragen, waaronder een naar de intensiteit van persoonlijke vertrouwensrelaties. In totaal hebben 22 van de 25 leden van het managementteam de vragenlijst ingevuld. Dit maakt het mogelijk het netwerk van persoonlijke vertrouwensrelaties tussen alle 22 managers op de vier tijdstippen te reconstrueren. De teamleden waren in 1995 gemiddeld 41 jaar (SD 10.9) oud en 13.2 jaren (SD 11.8) in dienst. Bijna 80% was langer dan 5 jaar in dienst. Twee derde van de managers had een ingenieursdiploma. Er waren zeven



afdelingen: productie, het chemische laboratorium, onderhoud, logistiek, personeel, technische klantenservice, en een projectafdeling.

*Participerende Observatie.* Het etnografisch onderzoek nam in totaal zeven maanden in beslag, verspreid over een totale onderzoeksperiode van drie jaar (1995-1997). Het cruciale onderdeel van het veldwerk was het in kaart brengen van *trouble cases* door halfgestructureerde interviews en directe observatie (Morrill, 1995). Een *trouble case* is een vervelende gebeurtenis waarover een respondent meldde geïrriteerd te zijn geweest door het gedrag van een collega, en waarvan de reactie van de respondent op het incident bekend is, de zog. controlegebeurtenis. Inhoudsanalyse van de getranscribeerde interviews en veldnotities resulteerde in totaal 171 controlegebeurtenissen, waarvan 125 plaats vonden tussen 22 respondenten van wie ook netwerkinformatie beschikbaar was.

## 5 Data en Analysemethode

*Afhankelijke variabele.* Van elke controlepoging werd vastgesteld wie ego (de persoon die de conflictoplossingspoging onderneemt) en wie alter (de persoon op wie de conflictoplossingspoging gericht is) was, en of het om een eenzijdige, directe, indirecte, formele, of publieke reactie ging. Eenzijdige strategieën zijn reacties op samenwerkingsproblemen waarbij ego met niemand over het voorval praat. Hieronder valt berusting, maar ook tactieken zoals het vermijden van interactie met alter of verkapte tegenacties. Directe strategieën zijn pogingen waarbij ego met alter over het probleem praatte. Van indirecte strategieën is sprake in situaties waarbij ego, in afwezigheid van alter, met een of meerdere andere over het probleem praatte. Als de andere een meerdere was van ego of alter, dan is er sprake van een formele strategie. Publieke controle vindt plaats als ego in het bijzijn van alter en tenminste één derde partij over het probleem praten.

De afhankelijke variabele is het niveau van *sociale escalatie* tussen twee managers, oplopend in sterkte van 1 tot 5 met de volgende volgorde: (1) eenzijdig, (2) direct, (3) indirect, (4) formeel, (5) publiek. In plaats van exploratieve schaaltechnieken te gebruiken werd bij de operationalisatie van de afhankelijke variabele dus de voorkeur gegeven aan een theoretische ordening van de categorieën.<sup>1</sup>

In 11 gevallen deed ego een herhaalde poging (eenmaal twee herhaalde pogingen) om een conflict met alter op te lossen. De afhankelijke variabele is de gekozen strategie bij een controlepoging tussen twee actoren op een bepaald tijdstip. Als er tijdens een observatieperiode meerdere conflicten tussen twee personen waren geweest, dan werd de sterkste conflictoplossingstrategie gecodeerd. Omdat de selectie van gebeurtenissen echter puur op de afhankelijke variabele genomen wordt ontstaat geen bias voor de empirische toetsing.<sup>2</sup> Uiteindelijk waren van 22 actoren 67 complete observaties beschikbaar (zie tabel 1). Hiervan waren er 6 verborgen, 30 direct, 1 indirect, 10 formeel en 20 publiek.

Tabel 1 Frequentie conflictmanagementstrategieën per tijdstip

Strategie	Tijdstip			Totaal
	1995	1996	1997	
Eenzijdig	2	4	0	6
Direct	8	8	14	30
Indirect	0	0	1	1

Formeel	4	4	2	10
Publiek	11	6	3	20
Totaal	25	22	20	67

*Onafhankelijke variabelen.* In totaal werden vijf onafhankelijke variabelen gespecificeerd. De *relatiesterkte* tussen de managers werd op vier tijdstippen bepaald met behulp van een sociometrische vraag in de vragenlijst, en werd gedefinieerd als ‘collegae met wie men persoonlijke problemen bespreekt die in de werksfeer of de privé-sfeer liggen’. De managers gaven op een vijfpunts schaal de intensiteit van hun vertrouwensrelatie met elke collega aan (tussen haakjes de frequenties): afstandelijk (1), afwezig (5), neutraal (26), betrouwbaar (29), zeer betrouwbaar (6). Afstandelijke relaties werden beschreven als ‘collegae die men zeker niet in het vertrouwen neemt’.

Voor het bepalen van de sterkte van de *netwerkinbedding* werd een triadentelling gedaan. Figuur 2 toont de verschillende mogelijke combinaties van relatiesterkte en netwerkinbedding voor het kleinste mogelijke netwerk, de triade.



Voor elke dyade werd bepaald hoe vaak ze ingebed is een sterke triade (condities 10, 13, 16, 19, 22, 25 in Figuur 1). Hierbij werd uitgegaan van de gedichotomiseerde netwerken, waarbij een vertrouwelijke of zeer vertrouwelijke relatie als sterke, en de overige als afwezige of negatieve relaties beschouwd werden. In een sterke triadeninbedding heeft ego een solidariteitsrelatie met een andere persoon dan alter - 'tertius' - maar geen of een negatieve relatie met alter. Het gemiddeld aantal sterke triaden was 10.19 met een standaarddeviatie van 3.71.

De variabele *tijdsperiode* geeft aan of een conflict in 1995 ("-1"), 1996 ("0"), of 1997 ("1") heeft plaatsgevonden. Zoals in de beschrijving van de organisatiecontext al geschetst namen de flankerende maatregelen ter stabilisatie van een sterke solidariteitsframe van 1995 tot 1997 geleidelijk af. Omdat elk tijdstip met een verandering van het organisatiecontext gepaard gaat zijn in deze studie de indicatoren voor tijd en organisatiecontext identiek.

Daarnaast werden twee interactietermen gecreëerd door de gecentreerde variabele "tijd" te vermenigvuldigen met de (gecentreerde) variabelen *relatiesterkte* en *netwerkinbedding* (i.e. het aantal sterke triaden).

*Controlevariabele.* Eerder onderzoek heeft laten zien dat formeel hoger geplaatste personen in de hiërarchie conflicten bij voorkeur direct oplossen, en dus een laag escalatieniveau kiezen (Kipnis et al., 1980; Miller, Cody en McLaughlin, 1994:183; Putnam en Wilson, 1982). Daarom werd de *formele machtsrelatie* tussen ego en alter als controlevariabele opgenomen (oplossingspoging van een meerdere naar een ondergeschikte: 1; tussen gelijken: 0; van een ondergeschikte naar een meerdere: -1). 40 conflictoplossingspogingen waren lateraal, dus tussen twee managers in dezelfde hiërarchische positie. 19 gingen van een meerdere naar een ondergeschikte, en 8 van een ondergeschikte naar een meerdere.

*Methode.* De nogal ingewikkelde structuur van de data - herhaalde metingen tussen actoren in een sociaal netwerk - maakt een niet-standaard analysemethode noodzakelijk. Er zijn diverse bronnen van variantie: de twee actoren in de dyade, de gerichte relatie tussen hen, en de herhaalde meting. Deze meerdere variantiebronnen leiden in principe tot afhankelijkheid tussen de observaties, zodat een methode zoals lineaire regressie, die veronderstelt dat residuen onafhankelijk zijn, hier niet bij voorbaat de aangewezen methode is.

Een geschikt model voor de hier gebruikte datastructuur is het *Social Relations Model* (Snijders en Kenny, 1999; Snijders en Bosker, 1999: hoofdstuk 13). Dit is een speciaal multiniveau model met gekruiste random effecten. In dit model wordt de afhankelijkheid tussen relaties van en naar dezelfde actor gemodelleerd met (gecorrleerde) random effecten van de 'zendende' en 'ontvangende' actor. Vanwege de datastructuur moet dit model hier nog worden uitgebreid met een extra (laagste) niveau,

dat de herhaalde metingen representeert. Doordat er slechts 67 observaties zijn (d.w.z. slechts zo'n 5% van de  $22 \times 21 \times 3 = 1386$  mogelijke observaties bij 22 actoren en 3 tijdstippen), zijn de data in sterke mate ongebalanceerd. Dit is op zich geen probleem voor de definitie van het model, maar het leidt wel tot een lager onderscheidingsvermogen voor het toetsen van diverse variantieparameters (die de sterkte van de bovengenoemde bronnen van variantie weergeven) en het kan leiden tot numerieke instabiliteit van het schattingsalgoritme.

Bij het schatten van het *Social Relations Model* bleek dat de varianties op 0 geschat werden, en in sommige specificaties door niet-convergentie niet geschat konden worden. In de hier gerapporteerde modellen, met diverse verklarende variabelen, bleek de variantie voor de 'zendende' en 'ontvangende' actoren 0 te worden geschat en is dus verwaarloosbaar ten opzichte van de andere varianties. Daarom was, bij deze gegevens, het *Social Relations Model* niet nodig en kon met een gewoon multiniveau model worden gewerkt, waarbij 3 niveaus relevant waren: de observatie (niveau 1) genest in de gerichte relatie (niveau 2) genest in de dyade (niveau 3). De dyade gevormd door actoren  $i$  en  $j$  bevat twee gerichte relaties: van  $i$  naar  $j$  en van  $j$  naar  $i$  (die zoals hierboven gesteld echter niet allebei in deze dataset tegenwoordig behoeven te zijn). Dit model veronderstelt dus dat de dyaden (dus de paren van actoren) onafhankelijk zijn wat empirisch is gebaseerd op de als "0" geschatte varianties op actorniveau in het *Social Relations Model*. Binnen de dyaden zijn twee gerichte relaties te onderscheiden, en binnen elk van die relaties drie mogelijke meetmomenten: een ondubbelzinnige geneste structuur.

In het model worden zowel een lineair, als een random effect van tijd gespecificeerd op dyadeniveau, om te onderzoeken of het niveau van controle over de tijd varieert. Daarnaast worden interactie-effecten van alle gecentreerde variabelen met tijd gespecificeerd om te onderzoeken of het effect van de variabelen verschilt over tijd. Om het tijdverloop te modelleren werd in eerste instantie een random slope (zie voor dit begrip Snijders en Bosker, 1999: hoofdstuk 5) voor "tijd" (de drie tijdstippen van meting, gescoord als "-1", "0" en "+1") in het model opgenomen. Dit effect representeert de mogelijkheid dat in sommige dyaden de sociale escalatie, voor zover niet door verklarende variabelen gemodelleerd, sterker kan toe- of afnemen dan in andere dyaden.

## 6 Resultaten

Tabel 2 geeft een overzicht over de parameterschattingen. Op relatieniveau (d.w.z. tussen de relaties binnen de dyade) blijkt de variantie verwaarloosbaar te zijn. Tussen tijdstippen wordt wel variantie gevonden. Naast significante hoofdeffecten van *relatiesterkte* en *tijdsperiode* vinden wij significante interacties van *tijdsperiode* met *relatiesterkte* (effect neemt af over de tijd) en van *tijdsperiode* met *netwerkinbedding* (effect neemt toe over de tijd).

**Tabel 2** Parameterschattingen van volledige multilevelmodellen voor de effecten van relatiesterkte, netwerkbedding en tijd op sociale escalatie

Effect	Hypothese	Parameter-schatting	Standard-fout	p-waarde <sup>3</sup>
<b>Vaste effecten</b>				
Relatiesterkte	-	<b>-.40</b>	<b>(.23)</b>	<b>.021</b>
Netwerkbedding	+	.04	(.05)	.100
Formele macht <sup>1</sup>	-	.24	(.28)	.202
Tijdperiode <sup>2</sup>	+	<b>-.47</b>	<b>(.21)</b>	<b>.014</b>
Tijdperiode * Relatiesterkte	+	<b>.60</b>	<b>(.34)</b>	<b>.021</b>
Tijdperiode * Netwerkbedding	-	<b>-.13</b>	<b>(.06)</b>	<b>.011</b>
<b>Random effecten</b>				
Dyade-variantie		0	0	
Tijdstip-variantie		1.75	(.30)	
Constante		3.03	(.17)	
Deviance		227.53		
n=67 conflicten. De afhankelijke variabele is als volgt gecodeerd: 1=verborgen, 2=direct, 3=indirect, 4=formeel, 5=publiek. <sup>1</sup> Gecodeerd als: "1" oplossingspoging van een meerdere naar een ondergeschikte; "0" oplossingspoging tussen gelijken; "-1" oplossingspoging van een ondergeschikte naar een meerdere. <sup>2</sup> Gecodeerd als: "-1" tijdstip 1 (1995); "0" tijdstip 2 (1996); "1" tijdstip 3 (1997). <sup>3</sup> Voor tijdperiode en macht zijn tweezijdige p-waardes gerapporteerd, omdat de richting van de effecten anders is dan voorspelt. Alle andere p-waardes zijn eenzijdig getoetst.				

De *Solidariteitshypothese* (H1) voorspelt een negatief effect van *relatiesterkte* op de *sociale escalatie*: hoe sterker de relatie tussen ego en alter, des te lager het niveau van sociale escalatie. Het effect van relatiesterkte is significant en negatief. Dit betekent dat een hechte band tussen twee conflictpartijen de kans op escalatie van een conflict inderdaad verlaagt. De resultaten steunen dus de *Solidariteitshypothese*.

Het in de *Coalitiehypothese* (H2) voor conflictpartijen met een afwezige of negatieve relatie gesuggereerde verband tussen het aantal bondgenoten van ego en een verhoogd escalatieniveau kon echter niet worden aangetoond. Het effect is – conform met de hypothese – positief, maar alleen op het 10%-niveau significant. In dyaden waarin de conflictpartijen geen of een negatieve relatie hebben heeft de netwerkbedding van ego dus kennelijk alleen een zwakke directe invloed op sociale escalatie.

De *Erosiehypothese* (H3) voorspelt dat het escalatieniveau door de tijd toeneemt als er geen of weinig framestabiliserende activiteiten plaatsvinden. Zoals boven beschreven nam de frequentie van framestabiliserende activiteiten van 1995 tot 1997 af, zodat we in deze context inderdaad een geleidelijke verhoging van het escalatieniveau zouden verwachten. Het tegenovergestelde is echter het geval: het effect van *tijdperiode* is significant, maar negatief. Dit betekent dat het niveau van sociale

escalatie door de tijd afneemt, en niet toeneemt. Deze trend is ook in Tabel 1 te zien: de managers kiezen in het begin van de observatieperiode vooral voor publieke strategieën en op latere tijdstippen voor directe strategieën. Van het laagste niveau van sociale escalatie, eenzijdige strategieën, wordt echter het vaakst in de tweede fase gebruik gemaakt. We zullen in de discussie op de implicaties van dit patroon terugkomen.

De *Destabilisatiehypothese* (H3a) voorspelde dat het effect van relatiersterkte op deëscalatie door de tijd zwakker zal worden als er geen framestabiliserende activiteiten plaatsvinden. Deze hypothese wordt door de data gesteund: het interactie-effect van *tijdsperiode* met *relatiersterkte* is positief en significant. Omdat het hoofdeffect van relatiersterkte negatief is betekent dit dat een sterke relatie tussen de conflictpartijen in het begin van de observatie tot deëscalatie leidt, maar in de loop van tijd escalatie zelfs bevordert.

Ook het in de *Katalysatorhypothese* (H3b) beschreven interactie-effect tussen *tijdsperiode* en *netwerkinbedding* wordt door de data gesteund: het effect is negatief en significant. Aangezien het hoofdeffect van netwerkinbedding positief is kan worden geconcludeerd dat tussen ongerelateerde conflictpartijen de escalerende werking van een groot aantal bondgenoten door de tijd toeneemt. Bondgenoten worden dus pas in een latere fase van het conflict geactiveerd.

Het effect van de controlevariabele *formele macht* is niet significant en bovendien – anders dan voorspelt - positief. De formele relatie tussen de conflictpartijen heeft dus nauwelijks een effect op conflictoplossingsgedrag als men voor hun sociale relatie en netwerkinbedding controleert.

## 7 Discussie en conclusie

Gebaseerd op de relatiesignaaltheorie werd in deze bijdrage een vijftal hypotheses ontwikkeld over het effect van relatiersterkte, netwerkinbedding, en veranderingen in de organisatiecontext op sociale escalatie. Deze hypotheses werden empirisch getoetst met gegevens over 67 conflicten en de informele netwerken tussen 22 leden van een managementteam in een Duitse papierfabriek. De multiniveau-analyses steunen drie van de vijf hypotheses: het niveau van sociale escalatie neemt af naarmate de relatie tussen de conflictpartijen sterker is; het deëscalerende effect van sociale relaties neemt over de tijd af; het escalerende effect van een grote aantal bondgenoten neemt over de tijd toe.

Uit de resultaten blijkt het cruciale belang van een proces- en contextbenadering van sociale escalatie. Een sterke sociale relatie reduceert de kans op sociale escalatie van conflicten, maar het effect wordt met verloop van tijd zwakker en op latere tijdstippen zelfs positief. De tegenstrijdige effecten van relatiersterkte op escalatie uit eerdere studies kunnen voor de onderzochte groep dus verklaard worden door rekening te houden met de geschiedenis van het conflict en veranderingen in de organisatiecontext. Solidariteitsrelaties zijn kwetsbaar. Als zij niet continu gesteund worden door framestabiliserende instituties en activiteiten zal dit tot een erosie van solidariteitsoriëntaties leiden. In de onderzochte organisatie werd deze rol gedurende de eerste fase van de observatieperiode vervuld door een duidelijk en belangrijk groepsdoel, dagelijkse bijeenkomsten en andere framestabiliserende collectieve rituelen van het team zoals weekend-workshops en projectbijeenkomsten. Toen deze activiteiten

wegvielen kwamen ook de bestaande solidariteitsrelaties door samenwerkingsproblemen onder druk te staan. Gedrag dat in de projectfase als onproblematisch gezien werd kreeg in de volgende fases steeds meer een dubbelzinnige relatiesignaal karakter: bij de managers heerste onduidelijkheid erover in hoeverre aan het gedrag van hun collega's opportunistische motieven ten grondslag lagen. De ambiguïteit van relatiesignalen had directe gevolgen voor het conflictoplossingsgedrag, en een solidariteitsrelatie tussen de conflictpartijen was steeds minder in staat om escalatie van conflicten te voorkomen. Nu begon ook het belang van de netwerkinbedding van de conflictpartijen belangrijk te worden. Had de aanwezigheid van veel potentiële bondgenoten in de eerste fase nauwelijks een escalierend effect, zo bleek hun aanwezigheid in latere fases de keuze van een hoog escalatieniveau aanzienlijk te bevorderen. Deze resultaten steunen dus de algemene conclusie uit eerder onderzoek, dat het van de organisatiecontext afhangt hoe sociale relaties en netwerkinbedding conflictoplossingsgedrag beïnvloeden. Netwerkonderzoek naar conflictmanagement in organisaties zal dus altijd een vrij onvolledig beeld leveren zolang de bredere organisationele context en de hier plaats vindende framestabiliserende activiteiten buiten beschouwing blijven.

Vanuit een theoretisch oogpunt gezien bieden de tot nu toe genoemde resultaten brede steun voor het in de relatiesignaaltheorie geschetste theoretische kader. Deze was in staat een theoretische verklaring te geven voor de tegenstrijdige bevindingen uit eerder onderzoek. Zij maakte het ook mogelijk om de interactie tussen relationele, structurele en organisationele factoren en hun effecten op conflictoplossingsgedrag nader te specificeren. Hierdoor heeft deze aanpak duidelijke voordelen boven bestaande conflictmanagementtheorieën zoals bijvoorbeeld de *Dual Concern Theory* (Pruitt en Carnevale, 1993; van de Vliert, 1997) of de *Conflicting Loyalties Theory* (Flap, 1988). Deze beperken hun aandacht meestal op een van de eerder genoemde factoren, of verwaarlozen het dynamische aspect van conflictmanagementprocessen.

Er is echter ook een resultaat van ons onderzoek dat niet aan de door de relatiesignaaltheorie geschetste verwachting voldoet. Het negatieve hoofdeffect van de variabele "tijd" betekent dat het escalatieniveau van conflicten door de tijd afneemt, en niet - zoals in de escalatiehypothese veronderstelt - toeneemt. Een nauwkeurigere kijk op de operationalisatie van de afhankelijke variabele en het construct 'tijdsperiode' (verandering van organisatiecontext) kan hier helderheid verschaffen. In de hier gebruikte definitie van sociale escalatie werd ervoor gekozen eenzijdige strategieën zoals berusting, verborgen reacties of vermeden van interactie met de ander als het laagste niveau van sociale escalatie te coderen, en publieke strategieën als het hoogste niveau. Deze operationalisatie reflecteert het theoretische idee van toenemende structurele complexiteit van conflicthanteringsgedrag. Hierbij ligt de in het begin van deze bijdrage genoemde veronderstelling van veel moderne organisatieliteratuur ten grondslag dat een hoger niveau van escalatie ook gepaard gaat met meer (transactie)kosten voor de groep en de organisatie. Uit het etnografisch onderzoek wordt echter duidelijk dat de meest problematische fase in de bestudeerde organisatie plaats vond als niet meer actief op samenwerkingsproblemen gereageerd werd, of deze via de baas werden opgelost. Tijdens deze fase (1996) was er feitelijk sprake van een gedeeltelijke ineenstorting van het systeem van informele sociale controle, met zichtbare negatieve gevolgen voor het productieproces (Wittek, 1999:141-147). Aan de andere kant was gedurende de succesvolle projectfase publieke controle – dus een hoog



niveau van sociale escalatie – juist aan de orde van de dag. Deze bevindingen suggereren dat - tenminste in de bestudeerde organisatie - niet publieke maar eenzijdige en formele vormen van conflicthanteringsgedrag een indicator voor relatiesignaalproblemen zijn die het functioneren van de werkgroep belemmeren. De codering van de afhankelijke variabele zou een mogelijke reden kunnen zijn voor het negatieve in plaats van het verwachte positieve effect van tijd op sociale escalatie. Dit impliceert een herschikking van het oorspronkelijk op toenemende structurele complexiteit gebaseerde continuüm van sociale escalatie in termen van het positieve of negatieve relatiesignaal karakter die een gekozen strategie binnen een bepaalde organisatiecontext heeft. In het onderzochte managementteam loopt deze scheidslijn tussen publieke en directe strategieën aan de ene kant, en indirecte, formele, en eenzijdige strategieën aan de andere kant. Deze bevindingen geven aanleiding tot de algemenere vraag in hoeverre het relatiesignaal karakter van verschillende conflictoplossingstrategieën contextafhankelijk is. Zo kan het bijvoorbeeld mogelijk zijn dat in sommige organisaties het inschakelen van een meerdere minder relatiesignaalproblemen met zich meebrengt dan de poging een conflict met een collega tijdens een afdelingsvergadering ter sprake te brengen. De vraag is uiteraard onder welke omstandigheden dit het geval zou zijn. Vooral publieke vormen van informele conflictoplossing in organisaties werden tot nu toe in de conflictliteratuur verwaarloosd, en vormen dus een interessant onderwerp voor verder onderzoek. Dit geldt ook voor het relatiesignaal karakter van formele klachtenprocedures.

Een groot aantal factoren die ook van invloed kunnen zijn op de keuze van een conflictoplossingstrategie werden in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten: de aard van het probleem (hoeveel staat voor ego op het spel?), het gelijktijdige gebruik van verschillende strategieën (probeert ego direct zowel als indirect druk op alter uit te oefenen?), functionele interdependenties tussen de actoren (zijn ego en alter in hoge mate afhankelijk van elkaar om hun werk goed te kunnen doen?), het wel of niet bestaan van formele klachtenprocedures, en kenmerken van de betrokkenen, zoals leeftijd of de mate van zelfvertrouwen. Ook werd het construct ‘netwerkinbedding’ op een vrij beperkte manier invulling gegeven. Een alternatieve benadering in dit verband zou kunnen zijn de netwerkposities van ego en alter als bron van informele macht (sociaal kapitaal) te operationaliseren (Wittek, 1997). In dit geval zouden bijvoorbeeld drie condities onderscheiden kunnen worden: machts evenwicht, machts overwicht van ego, en machts overwicht van alter.<sup>3</sup> De voor dit onderzoek gekozen operationalisatie van netwerkinbedding als aantal van bondgenoten reflecteert deze machtsverschillen maar gedeeltelijk (in de meeste sterke triaden ligt het machts overwicht bij ego, zie Figuur 2). Ook de gevolgen van verschillende conflictoplossingstrategieën voor organisatie-uitkomsten zoals prestatie of samenwerking bleven in dit onderzoek buiten beschouwing (De Dreu, 1997; Gupta et al., 1994; Jehn, 1995; Murnighan and Conlon, 1991; Wittek et al., 2000).

Dit onderzoek richtte zich op de invloed van sociale netwerken op conflictoplossingsgedrag in organisaties, met name de keuze van het escalatieniveau. De resultaten maken duidelijk dat met de toenemende ‘horizontalisering’ van werkrelaties ook het belang van organisatiecontexten toeneemt die de stabiliteit van solidariteitsframes en daarmee productie van ondubbelzinnige relatiesignalen waarborgen.

## Noten

<sup>1</sup> Theoretisch kunnen eenzijdige strategieën zowel het eindpunt als het begin van een continuüm van sociale escalatie representeren. Aan de ene kant kunnen ze het resultaat zijn van het feit dat het conflict een lage prioriteit voor ego heeft (ego tolereert het gedrag). Aan de andere kant kunnen zij een indicator ervoor zijn dat ego de relatie met alter wil verbreken, omdat het conflict te hoog is opgelopen. Op de implicaties hiervan wordt in de discussie gedetailleerder ingegaan.

<sup>2</sup> Een van de anonieme reviewers merkte op dat de conflicten in deze organisatie sterk beïnvloed zouden kunnen zijn door het dorpsgebeuren, gezien het feit dat een groot aantal personeelsleden uit hetzelfde dorp komen. Ten minste wat de leden van het management-team betreft is het hoogst onwaarschijnlijk dat conflicten uit de privé-sfeer of het dorpsleven een belangrijke invloed hebben uitgeoefend op conflictoplossing binnen de fabriek. Ten eerste hebben de managers buiten het werk om praktisch geen persoonlijk contact (Wittek, 1999:243), wat onder andere toe te schrijven is aan het feit dat ze in meerderheid niet in het dorp zelf wonen. Ten tweede waren de meeste conflictsituaties duidelijk gerelateerd aan gebeurtenissen binnen de fabriek (bijv. het niet corrigeren van foute instellingen aan de machine).

<sup>3</sup> In Figuur 2 respectievelijk condities 1, 5, 9, 10, 14, 18, 19, 23, 27 (evenwicht); condities 4, 7, 8, 13, 16, 17, 22, 25, 26 (voordeel ego); condities 2, 3, 6, 11, 12, 15, 21, 24 (voordeel alter).

## Literatuur

- Barley, S. 1991. "Contextualizing Conflict. Notes on the Anthropology of Disputes and Negotiations." *Research on Negotiation in Organizations* 3, 165-199.
- Barker, J. 1993. "Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams." *Administrative Science Quarterly* 38, 408-437.
- Barry, B. en M. Watson. 1996. "Communication Aspects of Dyadic Influence in Organizations: A Review and Integration of Conceptual and Empirical Developments." *Communication Yearbook* 19, 269-317.
- Burt, R. and M. Knez. 1996. "Trust and Third Party Gossip." Pp. 68-89 in *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*, uitgegeven door R. Kramer and T. Tyler. Thousand Oaks: Sage.
- Cody, M., J. Greene, P. Marston, H. Dan O'Hair, K. Baaske, and M. Schneider. 1986. "Situation Perception and Message Strategy Selection." *Communication Yearbook* 9, 390-420.
- Cody, M., M. McLaughlin, and M. Schneider. 1981. "The Impact of Relational Consequences and Intimacy on the Selection of Interpersonal Persuasion Tactics: A Reanalysis." *Communication Quarterly* 29, 91-106.
- Dillard, J. and M. Burgoon. 1985. "Situational Influences on the Selection of Compliance-Gaining Messages: Two Tests of the Predictive Utility of the Cody-McLaughlin Typology." *Communication Monographs* 52, 289-304.
- Dreu, de, C. 1997. "Productive Conflict: The Importance of Conflict Management and Conflict Issue." Pp. 9-22 in *Using Conflict in Organizations*, uitgegeven door C. De Dreu en E. Van de Vliert. London: Sage.
- Ellickson, R. 1991. *Order Without Law. How Neighbors Settle Disputes*. Cambridge: Harvard University Press.
- Fitzpatrick, M. and J. Winke. 1979. "You Always Hurt the One You Love: Strategies and Tactics in Interpersonal Conflict." *Communication Quarterly* 27, 3-11.
- Flap, H. 1988. *Conflict, Loyalty, and Violence. The Effects of Social Networks on Behaviour*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Gargiulo, M. 1993. "Two-Step Leverage: Managing Constraint in Organizational Politics." *Administrative Science Quarterly* 38, 1-19.
- Giebels, E., C. De Dreu, en E. van de Vliert. 1997. "Macht in integratieve onderhandelingen: ontsnapping versus bestraffing". *Gedrag en Organisatie* 10 (6), 386-399.
- Goffman, E. 1959. *The Presentation of Self in Everyday Life*. Garden City: Doubleday.
- Gupta, P., M. Dirsmith, and T. Fogarty. 1994. "Coordination and Control in a Government Agency: Contingency and Institutional Theory Perspectives on GAO Audits." *Administrative Science Quarterly* 39, 264-284.
- Horwitz, A. 1990. *The Logic of Social Control*. New York: Plenum Press.
- Jehn, K. 1995. "A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict." *Administrative Science Quarterly* 40 (2), 256-282.
- Kapferer, B. 1969. "Norms and the Manipulation of Relationships in a Work Context." Pp. 181-245 in *Social Networks in Urban Situations*, uitgegeven door C. Mitchell. Manchester: Manchester University Press.
- Kellermann, K. and T. Cole. 1994. "Classifying Compliance Gaining Messages:

- Taxonomic Disorder and Strategic Confusion." *Communication Theory* 4 (1), 3-60.
- Kipnis, D., S. Schmidt, en I. Wilkinson. 1980. "Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way." *Journal of Applied Psychology* 65 (4), 440-452.
- Lange, E. 1975. *Strukturprobleme einfacher Interaktionssysteme. Eine empirische Untersuchung über Informationsdefizite, Nonkonformität, Dissens und ihre Abwicklung*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Lazega, E. en S. Vari. 1992. "Acteurs, cibles et leviers: analyse factorielle des relations de controle indirect dans une firme americaine d'avocats d'affaires." *Bulletin de Méthodologie Sociologique* 37, 41-51.
- Lindenberg, S. 1997. "Grounding Groups in Theory: Functional, Structural and Cognitive Interdependencies." *Advances in Group Processes* 14, 281-331.
- Lindenberg, S. 1998. "Solidarity: Its Microfoundations and Macrodpendence. A Framing Approach." Pp. 61-112 in *The Problem of Solidarity. Theories and Models*, onder redactie van P. Doreian and T. Fararo. London: Gordon and Breach.
- Michener, H. and M. Schwertfeger. 1975. "Liking as a Determinant of Power Tactic Preference." *Sociometry* 35, 190-202.
- Miller, L., M. Cody, and M. McLaughlin. 1994. "Situations and Goals as Fundamental Constructs in Interpersonal Communication Research." Pp. 162-198 in *Handbook of Interpersonal Communication. Second Edition*, uitgegeven door M. Knapp and G. Miller. Thousand Oaks: Sage.
- Morrill, C. 1995. *The Executive Way. Conflict Management in Corporations*. Chicago: Chicago University Press.
- Morrill, C., and C. King Thomas. 1992. "Organizational Conflict Management as Disputing Process. The Problem of Social Escalation." *Human Communication Research* 18 (3), 400-428.
- Mühlau, Peter. 2000. *The Governance of the Employment Relation. A Relational Signaling Perspective*. Proefschrift, Rijksuniversiteit Groningen, ICS-Dissertatiereeks 63.
- Murnighan, J., and D. Conlon. 1991. "The Dynamics of Intense Work Groups: A Study of British String Quartets." *Administrative Science Quarterly* 36, 165-186.
- Nauta, A. 1996. *Oog om oog en baas boven baas. Interactiepatronen bij interpersoonlijk conflict op bureaucratische en organische organisatieafdelingen*. Proefschrift, Rijksuniversiteit Groningen.
- Nauta, A. en K. Sanders. 2000. "Onderhandelingsgedrag tussen afdelingen binnen productiebedrijven". Manuscript.
- Pruitt, D, J. Parker, en J. Mikolic. 1997. "Escalation as a Reaction to Persistent Annoyance." *International Journal of Conflict Management* 8(3), 252-270.
- Pruitt, D. en P. Carnevale. 1993. *Negotiation in Social Conflict*. Buckingham: Open University Press.
- Putnam, L. and C. Wilson. 1982. "Communicative Strategies in Organizational Conflicts: Reliability and Validity of a Measurement Scale." *Communication Yearbook* 6, 629-652.
- Raven, B. and A. Kruglanski. 1970. "Conflict and Power." Pp. 69-109 in *The Structure*

- of Conflict*, uitgegeven door P. Swingle. New York: Academic Press.
- Roloff, M. and E. Barnicott. 1978. "The Situational Use of Pro- and Antisocial Compliance-Gaining Strategies by High and Low Machiavellians." *Communication Yearbook 2*, 193-205.
- Sheppard, B. 1984. "Third Party Conflict Intervention: A Procedural Framework." *Research in Organizational Behavior 6*, 141-190.
- Sillars, A. 1980. "The Stranger and the Spouse as Target Persons for Compliance-Gaining Strategies: A Subjective Expected Utility Model." *Human Communication Research 6*, 265-279.
- Snijders, T. en D. Kenny. 1999. "Multilevel Models for Relational Data." *Personal Relationships 6*, 471-486.
- Snijders, T. en R. Bosker. 1999. *Multilevel Analysis. An Introduction to Basic and Advanced Multilevel Modeling*. London: Sage Publications.
- Staw, B. en J. Ross. 1987. "Behavior in Escalation Situations: Antecedents, Prototypes, and Solutions." *Research in Organizational Behavior 9*, 39-78.
- Tebbutt, M. and M. Marchington. 1997. "'Look Before You Speak': Gossip and the Insecure Workplace". *Work, Employment and Society 11 (4)*, 713-735.
- Thurman, B. 1979. "In the Office: Networks and Coalitions." *Social Networks 2*, 47-63.
- Vliert van de, E. 1997. *Complex Interpersonal Conflict Management Behavior. Theoretical Frontiers*. Hove: Psychology Press.
- Wielers, R. 1997. "The Wages of Trust: The Case of Child Minders." *Rationality and Society 9 (3)*, 351-371.
- Wittek, R. 1997. "Sociaal kapitaal en machtstrategieën in organisaties". *Gedrag en Organisatie 6*, 357-371.
- Wittek, R. 1999. *Interdependence and Informal Control in Organizations*. Proefschrift, Rijksuniversiteit Groningen. ICS Dissertation Series 59.
- Wittek, R., H. Hangyi, M. van Duijn, and C. Carroll. 2000. "Social Capital, Third Party Gossip, and Cooperation in Organizations." Pp. 1-24 in *The Management of Durable Relations: Theoretical and Empirical Models for Organizations and Households*, uitgegeven door J. Weesie en W. Raub. Amsterdam: ThelaThesis.
- Wittek, R. en R. Wielers. 1998. "Gossip in Organizations". *Computational and Mathematical Organization Theory 4 (2)*, 189-204.