

Summary

Back-stage Influence Attempts by Organizational Consultants

B.J.M. Emans and A.M.A. Bouwmeester, Gedrag en Organisatie, volume 10, December 1997, nr.6, p. 345

The categorization by Yukl en Tracey (1992) of influence behaviors within organizations may be considered to be rather exhaustive. In one respect, however, it is a limited one. All behaviors listed are front-stage influence attempts: they are observable, with target people being aware of being influenced. This may be called a substantial restriction, as processes in organizations often tend to stem from covert, back-stage actions by members (Buchanan en Boddy, 1992). A field study was conducted to investigate back-stage behaviors by one specific group of organizational actors: organizational consultants. Classical consultancy-strategies, such as the normative/reeducative strategy and the empirical/rational strategy, leave room for front-stage-behaviors only. It is reasonable to assume, however, that today's consultants seldom can refrain from back-stage behaviors, as they tend to apply the so-called, political/incremental strategy, in addition to the classical ones. Indeed, self-report data by 77 consultants revealed that back-stage influence attempts, which constituted a distinctive behavior style, consisting of a variety of tactics, form as prominent a part of consultants' repertoires, as the most prominent front-stage styles are. Moreover, the results showed a positive relationship between back-stage behaviors by the consultant and the degree the change project is expected to open up new strategic opportunities for the organization. Also, back-stage behavior appeared to be positively related to the consultants' trust position in the organization.

Sociaal kapitaal en machtstrategieën in organisaties

Rafaël Wittek*

Onderzocht wordt in hoeverre het gebruik van directe en indirecte machtstrategieën, harde zowel als zachte, door organisatieleden afhangt van vier verschillende vormen van sociaal kapitaal. Daaronder wordt verstaan: het aantal communicatierelaties, het aantal sterke bindingen, de coalitiemacht en de bemiddelingsmacht van een organisatielid. De eerste twee vormen van sociaal kapitaal betreffen alleen iemands hoeveelheden relaties. Het wel of niet bestaan van onderlinge relaties tussen iemand blijft daarbij buiten beschouwing. Dit structurele aspect staat centraal in de twee laatstgenoemde vormen van sociaal kapitaal, coalitiemacht en bemiddelingsmacht. Het centrale argument is dat deze structurele kenmerken een cruciale voorwaarde voor het frequente gebruik van directe en indirecte machtstrategieën zijn, terwijl een groot aantal contacten of sterke bindingen het gebruik van directe en indirecte machtstrategieën juist belemmert. De hypothesen worden met data van vijf verschillende organisaties getoetst. De resultaten tonen aan dat een hoger aantal communicatierelaties het gebruik van zowel harde als zachte indirecte strategieën vermindert, terwijl coalitiemacht en bemiddelingsmacht juist het gebruik van indirecte strategieën bevordert. Verder lijkt bemiddelingsmacht het gebruik van zachte directe strategieën te stimuleren. Het aantal sterke bindingen heeft echter geen effect op gebruik van strategieën.

Trefwoorden: sociale status, macht, communicatie, netwerken

1 Inleiding

Informele netwerken zijn voor mensen vaak uiterst bruikbaar om binnen hun organisatie hun doelen te realiseren. Zoals blijkt uit verschillende studies, profiteren organisatieleden die op grond van hun positie in deze informele netwerken over veel 'sociaal kapitaal' beschikken, in velerlei opzichten van deze machtsbron: mensen met meer sociaal kapitaal zijn vaak beter geïnformeerd, ontvangen hogere bonussen, maken sneller carrière binnen hun bedrijf (Burt, 1992), en zijn vaak beter af bij intraorganisationele conflicten (Kapferer, 1969; Thurman, 1979). De gerapporteerde effecten roepen een cruciale vraag op: als 'sociaal kapitaal' een informele machtsbron vormt zou men kunnen verwachten dat het hebben van veel sociaal kapitaal ook het gebruik van bepaalde machtsstrategieën bevordert.

* De auteur is verbonden aan de Rijksuniversiteit Groningen. Correspondentieadres: Rijksuniversiteit Groningen, ICS, Grote Rozenstraat 31, 9712 TG Groningen

Ondanks het feit dat de relatie tussen machtsbronnen en machtsuitoefening sinds het invloedrijke artikel van French en Raven (1959) het onderwerp vormt van veel empirisch onderzoek, bestaat er nog nauwelijks kennis over hoe individuele verschillen in sociaal kapitaal het strategisch gedrag van organisatieleden beïnvloedt. Voor deze verwaarlozing zijn tenminste twee redenen. Ten eerste maakt sociaal kapitaal niet deel uit van de invloedrijke French en Raven-typologie en werd het concept pas recentelijk expliciet in de discussie van machtsbronnen geïntroduceerd (Emans, 1995; Mulder et al., 1986). Ten tweede hebben veel netwerkonderzoekers tot voor kort volgehouden dat een voordelige positie in het informele netwerk synoniem is aan het gebruik van harde machtstrategieën (Emerson, 1972:67). Hieruit werd afgeleid dat, als de structuur van het informele netwerk bekend is, men niet meer naar het daadwerkelijke gedrag hoeft te kijken. Aan dit idee wordt steeds meer getwijfeld (Molm, 1997). De resultaten van de meer recente studies zijn echter tegenstrijdig. Sommige resultaten ondersteunen het oorspronkelijke argument dat de informele machtsbron 'sociaal kapitaal' gepaard gaat met het gebruik van harde strategieën zoals dreigementen, terwijl andere studies duidelijk maken dat een machtsvoordeel niet automatisch tot het gebruik van harde machtstrategieën leidt (Molm, 1997).

De algemene vraag die aan deze controverse ten grondslag ligt vormt het uitgangspunt voor dit onderzoek: in welke mate bepaalt het sociaal kapitaal van een persoon het gebruik van verschillende vormen van machtstrategieën?

2 Machtstrategieën in organisaties

Onderzoek naar machts- en beïnvloedingsstrategieën wordt gekenmerkt door een buitengewoon groot aantal verschillende typologieën. In een recent overzicht rapporteerden Kellerman en Cole (1994:6) niet minder dan 75 verschillende classificatiesystemen voor maar liefst 820 verschillende machts- en beïnvloedingsstrategieën. De dichotomie van 'harde', confrontationele vs. 'zachte', verzoenende strategieën neemt bij de meeste classificaties een centrale plaats in. Harde strategieën omvatten bijvoorbeeld agressief gedrag, het gebruik van dreigementen of het inschakelen van formele instituties. Zachte strategieën zijn gericht op het bereiken van een wederzijds aanvaardbaar compromis en het in standhouden van de sociale relatie (Horwitz, 1990).

Tot op heden heeft onderzoek naar machtstrategieën zich meestal beperkt tot beïnvloedingsprocessen binnen een dyade (Morrill & King Thomas, 1992). De rol van derde partijen bleef daarbij buiten beschouwing. Een aantal nieuwere studies toont echter aan dat beïnvloeding via derden in bepaalde contexten buitengewoon effectief kan zijn. Dit geldt zowel voor het verspreiden van negatieve roddels (Burt & Knez, 1995) als voor het inschakelen van bemiddelaars of bondgenoten bij persoonlijke conflicten binnen de organisatie (Gargiulo, 1993; Lazega, 1992). In dit onderzoek zal daarom naast de dimensie 'hard' vs. 'zacht' ook de dimensie 'direct' vs. 'indirect' centraal staan. Dat vooral deze twee dimensies de perceptie van potentiële machtsuitoefenaars centraal staan blijkt ook uit eerder inductief-empirisch onderzoek naar de dimensies van machtstrategieën (zie bijvoorbeeld Falbo, 1977). Het is in deze samenhang verder belangrijk te onthouden dat ook personen in een formele machtspositie van deze machtstrategieën gebruik maken (Fortado, 1994).

3 Sociaal kapitaal en machtstrategieën

Het concept 'sociaal kapitaal' is gedefinieerd als alle 'hulpmiddelen die in het sociale netwerk van een persoon ingebed zijn' (Lin, 1994:70; Flap & De Graaf, 1985), zoals bijvoorbeeld het aantal collega's die bereid en in staat zijn om hulp te bieden bij het oplossen van een probleem. Ondanks de groeiende interesse in sociale netwerken is er nog nauwelijks systematisch empirisch onderzoek gedaan naar het verband tussen sociaal kapitaal en machtstrategieën. Een uitzondering vormen enkele etnografische beschrijvingen van conflicten in organisaties. Deze tonen aan dat de hoeveelheid van contacten en sterke bindingen het gebruik van harde als ook van indirecte strategieën in de vorm van mobilisatie van bondgenoten vergemakkelijkt (Dalton, 1959; Kapferer, 1969; Thurman, 1979). Meer recente studies over netwerken in organisaties onderzoeken vooral in welke mate het wel of niet voorhanden zijn van onderlinge bindingen *tussen* de contacten van een persoon samenhangt met de neiging van deze persoon om gebruik te maken van bemiddelaars (Gargiulo, 1993; Lazega, 1992), het verspreiden van negatieve roddel (Burt & Knez, 1995) of algemene tendensen naar autoritair of agressief gedrag (Burt, 1992). Echter, geen van deze studies formuleert expliciete hypothesen over hoe verschillende vormen van sociaal kapitaal samenhangen met het gebruik van specifieke machtstrategieën.

Het hier gerapporteerde onderzoek sluit aan bij deze recentere traditie. Het centrale argument is dat het gebruik van directe en indirecte machtstrategieën door de *structuur* van iemands persoonlijke netwerk bepaald wordt en dat een groot *aantal* van communicatierelaties of sterke bindingen het gebruik van zowel directe als indirecte machtsstrategieën belemmert. Met andere woorden: het onderhouden van veel relaties op zichzelf leidt nog niet tot invloedspogingen. Om deze algemene uitspraak te toetsen worden binnen dit onderzoek vier verschillende vormen van sociaal kapitaal onderscheiden. Twee benadrukken het structurele aspect en twee alleen de hoeveelheid van communicatierelaties of sterke bindingen.

De eerste vorm is het aantal personen met wie een actor regelmatig communiceert. Organisatieleden die met veel personen contact onderhouden hebben ook veel alternatieve relaties die zij kunnen mobiliseren om hun doelen te kunnen bereiken, bijvoorbeeld om informatie of hulp te vragen. Zij zijn daarom minder afhankelijk van een enkele collega en hebben in deze zin een machtsvoorsprong op collega's met een beperkter aantal relaties. Voor het gebruik van machtsstrategieën heeft dit twee implicaties. Alhoewel aan de ene kant directe contacten de toegang naar andere organisatieleden vergemakkelijken en daarmee ook de voorkeur voor directe machtsstrategieën zou toenemen, ontbreekt aan de andere kant de prikkel om energie in een directe of indirecte beïnvloedingspoging te investeren juist omdat het voor personen met veel relaties gemakkelijker is om op hun alternatieven beroep te doen. In feite zou men zelfs kunnen verwachten dat organisatieleden met een groot persoonlijk netwerk in het geval van een conflict de relatie met de betrokken persoon verbreken. Het omgekeerde geldt voor personen die met weinig anderen regelmatig communiceren. Het gebrek aan alternatieven leidt ertoe, dat zij de collega's met wie ze contact hebben ook direct moeten beïnvloeden. In verband met de relatieve schaarste aan directe toegangsmogelijkheden zullen zij bovendien proberen de weinige kennissen, die ze hebben, te gebruiken om indirect invloed op diegenen uit te oefenen, die ze niet direct kunnen bereiken. Samengevat betekent dit dat personen met veel sociaal kapitaal in de vorm van communicatierelaties *minder* actief zullen zijn in het uitvoeren van zowel directe als indirecte machtstrategieën: (H1). Des te meer persoonlijke contacten, des te onwaarschijnlijker het

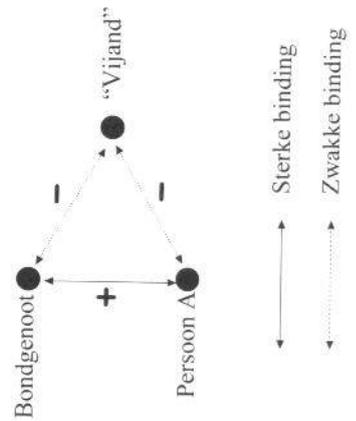
gebruik van a) harde directe, b) zachte directe, c) harde indirecte en d) zachte indirecte machtstrategieën.

Het aantal communicatierelaties kan als één van de eenvoudigste operationalisaties van het construct 'sociaal kapitaal' beschouwd worden, omdat de assumpties over de inhoud van de relaties zich beperkt tot het plaatsvinden van communicatie en het uitwisselen van informatie. Een iets complexere redenering ontstaat als men rekening houdt met de mogelijkheid dat de band tussen twee actoren meer omvat dan het wel of niet met elkaar praten. Netwerkonzoek in en tussen organisaties toont aan, dat voor het verkrijgen van verschillende vormen van steun vooral sterke bindingen belangrijk zijn (Krackhardt, 1992). Sterke bindingen worden gekenmerkt door wederzijds vertrouwen en kunnen, maar hoeven niet noodzakelijkerwijs ook een affectieve component te omvatten. Anders dan bij een pure communicatierelatie hechten actoren met een sterke onderlinge binding echter ook grote waarde aan de relatie zelf, waardoor instrumentele aspecten op de achtergrond blijven (Lindenberg, 1993) en het afbreken van de relatie een minder aantrekkelijke optie wordt. Voor personen met veel sterke bindingen zal daarom bij de keuze van een machtstrategie het in stand houden van de relatie een rol spelen. Zij zullen daardoor een sterkere neiging vertonen, conflicten direct op te lossen. Omdat het hebben van een groot aantal sterke bindingen ook de directe toegang naar andere collega's vergroot, kan verder aangenomen worden dat actoren met veel sterke bindingen minder vaak indirecte machtstrategieën zullen gebruiken: (H2). Des te meer het aantal sterke bindingen, a) des te waarschijnlijker het gebruik van zachte directe en b) harde directe machtstrategieën en des te onwaarschijnlijker het gebruik van c) zachte indirecte en d) harde indirecte machtstrategieën.

De tot nu toe genoemde vormen van sociaal kapitaal beperkten zich tot het aantal communicatierelaties of sterke bindingen. De onderlinge verbondenheid van iemands kennissen – de structuur van het persoonlijke netwerk van een persoon – is daarbij buiten beschouwing gebleven. Dit aspect staat centraal bij de laatste twee vormen van sociaal kapitaal die voor dit onderzoek belangrijk zijn: *coalitiemacht* en *bemiddelingsmacht*.

Coalitiemacht is gebaseerd op een sterke binding met één 'bondgenoot' aan de ene kant en daarnaast een negatieve relatie met één of meer gemeenschappelijke 'vijanden' – dat wil zeggen personen waarmee men een slechte of zwakke relatie heeft (zie Figuur 1).

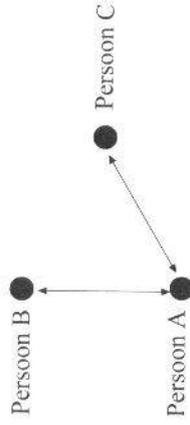
Sterke bindingen met collega's die met grote waarschijnlijkheid de kant van de beïnvloedende persoon zullen kiezen in geval van conflicten met derden,



Figuur 1 Coalitiemacht van persoon A.

kunnen een belangrijke steunpilaar vormen tijdens dergelijke conflicten. Personen met veel coalitiemacht zullen daarom proberen, hun bondgenoten te mobiliseren door het gemeenschappelijke negatieve beeld van de derde persoon te bevestigen en te versterken. Verder kan worden aangenomen dat beïnvloedingspogingen binnen coalities zich richten op de vijandelijke partij binnen de triade. Het afstandelijke karakter van de relatie met de derde partij maakt directe beïnvloedingspogingen moeilijk. Personen met coalitiemacht zullen daarom een voorkeur voor indirecte strategieën vertonen en minder vaak directe strategieën gebruiken dan personen met weinig coalitiemacht: (H3). Des te meer coalitiemacht, des te onwaarschijnlijker het gebruik van a) harde directe en b) zachte directe machtstrategieën en des te waarschijnlijker het gebruik van c) harde indirecte en d) zachte indirecte machtstrategieën.

De vierde vorm van sociaal kapitaal, *bemiddelingsmacht*, is het resultaat van een grote aantal van zogenaamde structurele gaten (Burt, 1992) in het persoonlijke netwerk van een actor. Veel structurele gaten hebben betekend dat veel van iemands kennissen onderling niet met elkaar communiceren (zie Figuur 2).



Figuur 2 Bemiddelingsmacht van persoon A over persoon B en C.

Vooral in organisaties met een hoge mate van wederzijdse taakafhankelijkheid tussen de leden is het vaak belangrijk snel over betrouwbare informatie te kunnen beschikken ten aanzien van de activiteiten en plannen van collega's met wie men geen direct relatie onderhoudt. Hoe belangrijker dit soort informatie is, hoe sterker de positie van personen zal zijn die op grond van hun tussenpositie informatie over derden kunnen verstreken. Voor het gebruik van machtstrategieën heeft dit de volgende twee implicaties. Omdat organisatiecontacten met bemiddelingsmacht per definitie een groot aantal van niet redundante contacten in hun netwerk hebben, stijgt ook de kans dat de informatie die elk contact kan verstreken uniek is. Daarom hebben ze, anders dan iemand met veel, maar redundante contacten, een prikkel, om in een directe beïnvloedingspoging van een bepaalde persoon te investeren. Hun machtoverwicht veroorzaakt hun daarbij zowel van harde als zachte directe strategieën gebruik te maken. Omdat ze hun positie aan het feit te danken hebben, dat ze over exclusieve informatie over derden beschikken, zullen organisatieleden met veel bemiddelingsmacht ook belang hebben bij de instandhouding van de structurele gaten tussen hun kennissen (Padgett & Ansell, 1993). Indirecte machtstrategieën zijn één manier om dit te bewerkstelligen: door negatieve informatie over het gedrag of de persoonlijke kenmerken van een derde aan hun kennis door te geven zal deze minder geneigd zijn, zelf een relatie met diegene aan te gaan. Samengevat: (H4). Des te meer bemiddelingsmacht, des te waarschijnlijker het gebruik van a) harde directe, b) zachte directe, c) harde indirecte en d) zachte indirecte machtstrategieën.

Samengevat wordt alleen bemiddelingsmacht als basis voor zowel directe als

Tabel 1 Voorspelde effectrichtingen

Machtstrategie	Communicatie-relaties	Sterke bindingen	Coalitie-macht	Bemiddelingsmacht
Direct Hard	-	+	-	+
Direct Zacht	-	+	-	+
Indirect Hard	-	-	+	+
Indirect Zacht	-	-	+	+

indirecte machtstrategieën gezien, terwijl omgekeerd een groot aantal communicatiereelaties het gebruik van beide strategieën zou moeten terugdringen. Coalitiemacht wordt voorts verondersteld het gebruik van indirecte strategieën te bevorderen en directe beïnvloeding te reduceren, terwijl omgekeerd een groot aantal sterke bindingen het gebruik van directe strategieën zou stimuleren, en de keuze van indirecte strategieën zou reduceren. Tabel 1 geeft een overzicht over de hypothesen.

4 Methode

Dataverzameling vond plaats in het kader van een panelonderzoek, met gebruikmaking van vragenlijsten, naar de dynamica van sociale netwerken in vier Nederlandse en een Duitse organisatie¹. Bij de selectie van de organisaties werd beroep gedaan op bestaande contacten. In totaal namen 220 respondenten deel aan het vragenlijstonderzoek (zie Tabel 2): de management teams van een bank en een (Duitse) papierfabriek, een project team van een computerbedrijf, de verpleegafdeling en de dialyseafdeling van een ziekenhuis, en alle vijf afdelingen van een woningcorporatie. Het onderzoek bestond uit vier metingen op vier verschillende tijdstippen, met intervallen van drie tot zes maanden. In de bank werd slechts één meting verricht.

Tabel 2 Respons in vijf organisaties

Organisatie	Onderzochte Afdelingen	Aantal namen in netwerk vragen	Aantal respondenten	Aantal supervisors
Ziekenhuis	Dialyseafdeling	49	45	4
Ziekenhuis	Verpleegafdeling	30	29	3
Computerbedrijf	Projectteam	31	28	17
Woningcorporatie	Alle vijf afdelingen	78	74	14
Papierfabriek	Managementteam	22	21	4
Bank*	Managementteam	55	23	17
Totaal		265	220	59

* De leden van het management team van de bank verstrekten ook informatie over hun relaties met hun medewerkers. Deze waren niet bereid, bij het onderzoek mee te werken.

Onafhankelijke Variabelen. In totaal werden vier onafhankelijke variabelen gebruikt. De variabele *aantal communicatiereelaties* is een simpele telling van alle communicatiereelaties van een actor. Deze maat is gebaseerd op een sociometrische vraag naar communicatiereelaties op elk van de vier tijdstippen. De

respondenten gaven aan op een schaal van nul tot vier (omschreven met 'nooit' tot 'dagelijks') hoe vaak zij gedurende de afgelopen drie maanden met elke collega in hun afdeling/organisatie hadden gecommuniceerd op het werk. Omdat steeds hele groepen van collega's bevroegd werden, kan met behulp van deze vraag het communicatienetwerk van de hele afdeling/organisatie gereconstrueerd worden. Het resultaat is een n*n matrix met informatie over de communicatintensiteit van elke respondent met elke andere respondent in een afdeling. Voor de analyse werd in eerste instantie gebruik gemaakt van de eerste van de vier metingen. Bij ontbrekende informatie werd het eerste valide antwoord gebruikt dat de respondent tijdens één van de volgende drie metingen gaf. Als een actor geen informatie over zijn communicatie met een bepaalde actor vestrekte, maar de andere actor wel, werd de keuze van de andere actor naar deze persoon als valide waarde gebruikt. De assumptie hierbij is dat communicatie symmetrisch is. De overblijvende ontbrekende waarden werden als '0' (geen communicatie) gecodeerd.

De variabele het *aantal sterke bindingen* is gebaseerd op een sociometrische vraag naar vertrouwensrelaties, gedefinieerd als collega's met wie men persoonlijke problemen bespreekt die in de werkfeer of de privéfeer liggen. De respondenten gaven op een 5-punt schaal de intensiteit van hun vertrouwensrelatie met elke collega op hun afdeling/organisatie aan (afwezig, afstandelijk, neutraal, vertrouwelijk, zeer vertrouwelijk). Ontbrekende keuzen van respondent A naar respondent B werden weer vervangen door de keuze van respondent B naar respondent A. Als *sterke binding* werden alle 'vertrouwelijke' of 'erg vertrouwelijke' relaties gecodeerd. Het netwerk werd vervolgens gesymmetriseerd en getripartiteerd, waarbij elke relatie werd ingedeeld in een van de categorieën 'sterk', 'neutraal' of 'zwak'. De relatie tussen twee actoren werd als 'een sterke binding' beschouwd als actor A een positieve keuze aan actor B richt en B één positieve of neutrale keuze aan A of andersom. Dezelfde procedure werd voor de 'zwakke' relaties gebruikt (in de vragenlijst getypeerd als 'afstandelijk' en omschreven als 'collega's die men zeker niet in het vertrouwen neemt', met wie men dus niet zo goed kan opschieten). De relatie werd ten slotte als 'neutraal' gecodeerd als beide respondenten de relatie met elkaar als 'neutraal' typeerden. Ontbrekende waarden werden op dezelfde manier gehandhaafd als bij het communicatienetwerk, en werden als neutrale relatie gecodeerd. Van de respondenten heeft 40% tenminste één relatie met een tegenstrijdige keuze (A zegt B in vertrouwen te nemen, maar B zegt A niet in vertrouwen te nemen). Deze relaties werden niet gecodeerd en werden als ontbrekende waarden gehanteerd.

Om de *coalitiemacht* van elke respondent te bepalen werd met behulp van een triadencensus (Wasserman & Faust, 1994) van het getripartiteerde vertrouwensnetwerk geteld hoe vaak een persoon de positie van A inneemt in een triade als getekend in Figuur 1.

De variabele *bemiddelingsmacht* is gebaseerd op het communicatienetwerk. Hier werd gebruik gemaakt van Burt's (1992) concept van structurele gaten. Een structureel gat ontstaat als een actor met twee personen een relatie onderhoudt die onderling geen contact hebben. De door Burt ontwikkelde indicator 'constraint' meet de afwezigheid van structurele gaten in een persoonlijk netwerk: $C_i = \sum_j c_{ij} p_{ij} = (p_{ij} + \sum_q p_{iq} p_{qj})^2$. p_{ij} en p_{iq} geven aan hoeveel tijd persoon i investeert in communicatie met persoon j en persoon q. p_{qj} meet de tijd die persoon q met persoon j doorbrengt. Omdat een hoge waarde van C_i betekent dat een actor weinig structurele gaten heeft, werd deze index gecodeerd zodat een hoge waarde gelijk staat aan veel structurele gaten en dus aan het hebben van veel bemiddelingsmacht. De berekeningen zijn verricht met behulp van Burt's programma STRUCTURE 4.2.

Uit een correlatieanalyse³ blijkt dat er – zoals te verwachten is – een sterk verband tussen het *aantal communicatierelaties* en de *bemiddelingsmacht* bestaat. Een minder sterke relatie bestaat tussen het *aantal sterke bindingen* en de *coalitiemacht* (Tabel 3). De overige intercorrelaties zijn significant, maar laag ($r < .20$). Er bestaat dus een matige overlap tussen de vier vormen van sociaal kapitaal.

Tabel 3 Correlaties tussen de onafhankelijke variabelen

	Bemiddelingsmacht	Communicatierelaties	Coalitiemacht
Communicatierelaties	.77**	-	-
Coalitiemacht	.15*	.19**	-
Sterke bindingen	.18*	.15*	.39**

* $p < .05$ ** $p < .005$

Afhankelijke variabelen. Informatie over het 'gebruik' van de vier machtstrategieën werd met behulp van vignettes verzameld. Op elk van de vier tijdstippen van het panel werd de respondenten een situatieschets voorgelegd, gevolgd door vier items, die elk één machtstrategie representeerden (zie Tabel 4). Bij elke vignette werd de respondenten gevraagd op een 5-puntsschaal aan te geven hoe kenmerkend in de geschetste situatie elke machtstrategie voor de collega's op hun afdeling zou zijn. Er is dus voor een projectieve vraagvorm gekozen. Dit is gedaan, zoals gebruikelijk is in dit soort situaties (Foddy, 1995:113, Puhán & Dash, 1985), omdat enkele van de strategie-items een relatief bedreigende normatieve component hebben en daarom in niet-projectieve vorm tot sociaal wenselijke antwoorden zouden kunnen leiden.

Tabel 4 Vier machtstrategieën

	Hard	Zacht
Direct	'Boos uitvallen tegen de betreffende persoon'	'De betreffende persoon zo zakelijk mogelijk vragen zijn gedrag de veranderen'
Indirect	'Zich tegenover anderen beklagen over de betreffende persoon'	'Andere medewerkers naar hun mening over het voorval vragen'

In de vignetten wordt een typische situatie geschetst, waarin een (hypothetische) collega één keer of herhaaldelijk een probleem veroorzaakt dat of voor de hele afdeling of alleen voor de respondent negatieve consequenties heeft. Door het grote verschil tussen de organisaties was het noodzakelijk, de situatieschetsen aan de context van de organisatie aan te passen. Het schetsen van typische probleemsituaties werd door een aan het panelonderzoek voorafgaande participerende observatie gedurende drie tot vijf maanden of – in de woningcorporatie en de bank – door diepteinterviews vergemakkelijkt.

De vier variabelen – *harde directe*, *zachte directe*, *harde indirecte* en *zachte indirecte machtstrategieën* – zijn gebaseerd op het gemiddelde voor elke strategie voor de vier verschillende vignettes. De resultaten van de betrouwbaarheidsanalyse voor de vier constructen zijn in Tabel 5 samengevat. De betrouwbaarheid is voor alle vier afhankelijke variabelen hoog in de papierfabriek ($\alpha > .87$) in-

termediair in de verpleeg-afdeling van het ziekenhuis en de woningcorporatie ($\alpha > .72$) en aan de lage kant in het computerbedrijf en in de dialyseafdeling van het ziekenhuis ($\alpha > .64$).

Tabel 5 Cronbach's α voor afhankelijke variabelen

	Direct		Indirect	
	Hard	Zacht	Hard	Zacht
Ziekenhuis (Dial.)	.65	.66	.69	.65
Ziekenhuis (Verpl.)	.78	.79	.77	.78
Computerbedrijf	.69	.67	.66	.69
Woningcorporatie	.72	.73	.77	.72
Papierfabriek	.86	.87	.89	.84
Bank*	-	-	-	-

* Bij de bank werd slechts één meting verricht.

Controlevariabelen. Twee soorten controlevariabelen worden gebruikt. De *formele positie* van een actor heeft de waarde '1' als een respondent de meerdere van ten minste één van de overige personen in het netwerk is. Verder wordt gecontroleerd voor de mogelijke invloed van verschillen in de situaties zoals die in de vier vignettes geschetst zijn. Omdat door het panel-opzet een aantal van respondenten niet met alle vier vignettes geconfronteerd werd, zijn in plaats van gebruikelijke dichotome dummy-variabelen drie *gewogen vignetten dummies* geconstrueerd. De waarde van een vignetten-dummy is '0' als de respondent geen antwoord op deze vignette gaf, en $1/n$ als dit wel het geval was, waarbij n het aantal van vignetten representeerde waarover de respondent informatie verstreekt. Tabel 6 geeft een overzicht van de variabelen.

5 Resultaten

Omdat het onderzoek gebaseerd is op vijf onafhankelijke studies en de respondenten statistisch gezien niet onafhankelijk van elkaar zijn, is gekozen voor een meta-analytische aanpak (Rosenthal, 1984; Snijders, 1997). De data-analyse bestaat uit drie stappen. Eerst werden voor elke organisatie apart statistische tests uitgevoerd. Omdat door de relatief lage substeekproefomvang (het percentage van ontbrekende gegevens is 24% voor bemiddelingsmacht en aantal contacten en 17% voor coalitiemacht en sterke bindingen) elke toegevoegde onafhankelijke variabele de betrouwbaarheid en voorspellende kracht van de regressie sterk reduceert (Stevens, 1996:125) werd ervoor gekozen om voor elke afhankelijke variabele twee aparte multiple regressies te verrichten: de ene met het *aantal communicatierelaties*, de *bemiddelingsmacht* en de vier controlevariabelen, de andere met het *aantal sterke bindingen*, de *coalitiemacht* en de vier controlevariabelen als onafhankelijke variabelen. De tweede stap bestond uit het combineren van de significantieniveaus over de organisaties met behulp van de methode van Stouffer (zie Rosenthal, 1984:97)³. De resultaten van de meta-analyse zijn in Tabel 7 weergegeven. Van de zestien effecten die dit opleverde wijzen vijftien in de voorspelde richting en zijn zeven significant ($p < .05$). De derde stap bestond uit het berekenen van effectgroottes. Deze werden voor elke organisatie separaat bepaald met behulp van een tweede ronde van regressieanalyses, waarbij elke keer één van de onafhankelijke variabelen niet opgenomen werd.

Tabel 6 Gemiddelden en standaarddeviaties van de afhankelijke en onafhankelijke variabelen

Organisatie	Direct, hard	Direct, zacht	Indirect, hard	Indirect, zacht	Aantal contacten	Sterke bindingen	Coalitiemacht	Bemiddelingsmacht
Dialyseafdeling	3.08	2.84	3.81	3.76	4.46	6.83	32.64	64.73
Verpleegafdeling	2.78	3.02	3.42	3.41	2.69	10.67	15.33	15.33
Computerbedrijf	2.86	3.07	3.13	3.37	2.74	11.48	6.00	6.00
Woningcorp.	2.69	2.95	3.23	3.23	7.68	24.33	146.85	146.85
Papierfabriek	2.56	2.30	3.35	3.35	11.17	11.61	74.51	74.51
Bank	2.96	3.30	3.70	3.65	19.33	8.91	8.00	8.00

Het verschil in R² tussen de originele analyse en deze tweede berekening representeert de individuele bijdrage van de niet in de tweede berekening opgenomen onafhankelijke variabele. In Tabel 7 zijn de over de substeekproeven gemiddelde effectgroottes gerapporteerd.

Tabel 7 Meta-analyse van de multiple regressies tussen sociaal kapitaal en machtstrategieën

Machtstrategie	Parameter	Sociaal kapitaal	Sterke bindingen	Coalitiemacht	Bemiddelingsmacht
Direct hard	z	-.33	.10	.72	.19
	p	(.37)	(.46)	(.24)	(.43)
	ΔR ²	.04	.08	.05	.09
Direct zacht	z	-.83	.74	-.65	1.90
	p	(.20)	(.23)	(.26)	(.03)
	ΔR ²	.02	.01	.03	.03
Indirect hard	z	-2.15	-1.30	2.27	2.23
	p	(.02)	(.10)	(.01)	(.01)
	ΔR ²	.05	.03	.04	.04
Indirect zacht	z	-2.41	-.60	1.89	2.58
	p	(.008)	(.72)	(.03)	(.005)
	ΔR ²	.04	.03	.03	.06

n=168 voor bemiddelingsmacht en aantal contacten. n=183 voor coalitiemacht en sterke bindingen. De gekleurde velden representeren significante en met de voorspelling overeenkomende uitkomsten van de data analyse.

Anders dan in (H1a) en (H1b) gesteld wordt heeft het aantal communicatie-*laties* geen significant effect op het gebruik van (harde of zachte) directe machtstrategieën. Het beeld is anders voor de indirecte strategieën: zowel (H1c) als ook (H1d) worden door de resultaten gesteund. Het aantal communicatielaties reduceert de neiging om indirecte machtstrategieën (harde zowel als zachte) te gebruiken. In beide gevallen zijn de effectgroottes in de dialyse-afdeling van het ziekenhuis het sterkst: de bijdrage aan de verklaarde variantie (ΔR²) ligt tussen de .14 en .13, terwijl de sterkte van het effect in de andere organisaties de waarde .05 niet overstijgt.

Geen van de hypothesen over het aantal sterke bindingen wordt ondersteund door de data (H2a-d). Het aantal vertrouwensrelaties blijkt geen invloed te hebben op de keuze van machtstrategieën.

De coalitiemacht leidt niet tot het vermijden van directe machtstrategieën, zoals in (H3a) en (H3b) gesteld werd. Maar zoals in (H3c) en (H3d) voorspeld werd, bestaat er wel een significante positieve samenhang tussen coalitiemacht en het gebruik van zachte en harde indirecte strategieën. Het sterkste effect heeft coalitiemacht in de woningcorporatie. De bijdrage aan de verklaarde variantie van harde indirecte strategieën is hier .11, en in de overige organisaties .04 of lager. Voor zachte indirecte strategieën zijn de effectgroottes doorgaans lager (ΔR² = .07 voor de bank, .04 voor de woningcorporatie, en .02 of lager voor de rest).

Hypothese (H4a) wordt niet door de resultaten gesteund: er bestaat geen verband tussen *bemiddelingsmacht* en het hanteren van harde directe strategieën. *Bemiddelingsmacht* leidt echter wel tot het gebruik van zachte directe strategieën, zoals in (H4b) gesteld wordt. De effectgroottes zijn echter laag (ΔR^2 tussen .01 en .07). De relatie met zachte en harde indirecte strategieën is ook significant en wijst in de gepostuleerde richting: des te meer bemiddelingsmacht, des te waarschijnlijker het gebruik van zowel harde als ook zachte indirecte strategieën. Dit resultaat steunt (H4c) en (H4d). De effectgroottes zijn het sterkst in beide afdelingen van het ziekenhuis (ΔR^2 tussen .10 en .05 voor harde en ΔR^2 tussen .12 en .07 voor zachte indirecte strategieën).

6 Discussie en conclusie

De empirische gegevens van deze studie laten zich als volgt samenvatten: (1) sociaal kapitaal in de vorm van een grote hoeveelheid van intensieve en goede relaties *weerhoudt* mensen ervan invloed uit te oefenen, zowel direct als indirect; (2) *slechte* relaties, indien ingebed in coalitie-achtige netwerkstructuren, *bevoorluden* het uitoefenen van invloed, zij het alleen indirect; (3) de enige vorm van sociaal kapitaal die het gebruik van zowel directe als indirecte machtsstrategieën bevordert is bemiddelingsmacht.

Deze resultaten steunen het centrale argument van dit onderzoek dat structuurkenmerken van het persoonlijke netwerk bepalend zijn voor het gebruik van directe en indirecte machtsstrategieën. Verder lenen zich de resultaten nog voor de volgende drie generalisaties.

Ten eerste lijkt direct machtsgebruik in de harde vorm in het algemeen sterk gemeden te worden (zie Tabel 6), onafhankelijk van het sociaal kapitaal van een persoon. Dit komt overeen met de uitkomsten van recent experimenteel onderzoek naar de samenhang tussen netwerkpositie en het gebruik van harde strategieën in economische ruisituaties (Molm, 1997). In deze context moet gezegd worden dat de hier gebruikte operationalisatie van directe zachte machtsstrategieën ('zo zakelijk mogelijk vragen zijn gedrag te veranderen') nog steeds behoorlijk 'hard' overkomt als men ze vergelijkt met de meeste andere operationalisaties die onder 'zachte strategieën' vooral ingratiatie, consultatie en 'personal appeal' verstaan (Yukl, Falbe & Youn, 1993).

Ten tweede werd duidelijk dat een grote hoeveelheid communicatie- of vrouwenrelaties niet tot een sterkere neiging tot directe beïnvloedingsstrategieën leidt en evenmin tot het gebruik van indirecte machtsstrategieën. De beschikbaarheid van relaties, zelfs sterke symmetrische relaties, draagt klaarblijkelijk niet bij aan machtsgebruik en lijkt eerder inactiviteit te bevorderen. Het zich hier aftekenende verflammende effect van sociale bindingen op het actief uitoefenen van sociale controle werd al eerder geobserveerd: 'Indeed, groups sometimes find victimizations at very close social distances impossible to handle' (Horwitz, 1990:197). De enige vorm van sociaal kapitaal die het gebruik van zowel directe als indirecte strategieën bevordert, is bemiddelingsmacht. Bemiddelingsmacht onderscheidt zich van de andere drie vormen van sociaal kapitaal daarvoor dat een actor een duidelijk machtsverwicht in de triade heeft. Dit zou erop kunnen wijzen dat alleen personen met machtsverwicht het zich kunnen permitteren om anderen rechtstreeks onder druk te zetten. Voor directe invloedspogingen zou dus voldaan moeten zijn aan de conditie van machtsverwicht in een triade. Machtsgebrek lijkt een slechte basis voor directe invloedsuitoefening te bieden.

Ten derde lijkt het direct reageren op onwenselijk gedrag van collega's, anders

dan in de organisatiepraktijk veelal wordt verondersteld, niet het resultaat van inbedding in een dicht en gesloten communicatie- of vertrouwensnetwerk te zijn. Uit deze studie blijkt juist een groot, maar open netwerk met veel structurele gaten de belangrijkste voorwaarde voor verzoenende directe conflictoplossing te zijn. Het stimuleren van communicatie tussen de medewerkers alleen heeft dus nog geen positief effect op directe conflictoplossing. Een grote hoeveelheid communicatiecontacten lijkt ook het gebruik van alternatieve oplossingen – indirecte strategieën – te belemmeren. Het is opmerkelijk dat behalve bemiddelingsmacht geen van de hier geanalyseerde vormen van sociaal kapitaal de directe conflictoplossing bevordert. Organisaties die positieve voorwaarden voor direct conflictoplossingsgedrag onder hun medewerkers willen creëren zouden dus, gegeven deze uitkomsten, juist moeten proberen de sluiting van netwerken te voorkomen.

De constatering dat onze voorkeuren voor specifieke machtsstrategieën mede door de vorm en compositie van ons persoonlijk informeel netwerk bepaald worden kan als de hoofdconclusie van het onderzoek gezien worden, die overigens nog slechts met de nodige voorzichtigheid getrokken kan worden. De grootste beperking van dit onderzoek betreft het feit dat de meting van machtsstrategieën niet gericht is op het beïnvloeden van één specifieke andere persoon, maar op beïnvloedingsgedrag in het algemeen. Desalniettemin werd duidelijk dat twee tot nu toe verwaarloosde fenomenen meer aandacht verdienen: sociaal kapitaal als belangrijke *machtsbron* aan de ene kant, en indirecte beïnvloedingsstrategieën als vormen van *machtsuitoefening* aan de andere kant.

Noten

- 1 Henk Hangyi verzamelde de data in de woningcorporatie en het computerbedrijf en Gerhard van de Bunt verzamelde de data in het ziekenhuis. De dataverzameling in de bank en de papierfabriek werd door de auteur uitgevoerd.
- 2 Voor het schrijven van het computerprogramma wil ik graag Tom Sniijders bedanken.
- 3 De berekeningen zijn gebaseerd op een meta-analyse over de vijf verschillende organisaties. Om de gemiddelde *effectgrootte* te bepalen, werd eerst voor elke Pearson-Correlatie de bijbehorende Fisher Z-waarde bepaald (met behulp van een Fisher Z-transformatie tabel) zoals ze in de meeste statistiek-boeken opgenomen zijn]. De resulterende vijf Fisher Z_i-waarden werden dan met behulp van de volgende formule tot een gemiddelde Fisher Z waarde gecombineerd (Rosenthal, 1984:91): $Z = (\sum w_i Z_i) / \sum w_i$. Met behulp van de Fisher Z-tabel werd aan de hand van deze waarde dan de bijbehorende effectgrootte opgezocht. w_i is een wegingsfactor (de wortel uit de vrijheidsgraden) die met de verschillen in de steekproefomvang rekening houdt en in dit geval organisaties met een groter aantal van leden een sterkere invloed op het eindresultaat toekent. De *significantie* van de effectgrootte werd met de methode van Stouffer bepaald (Rosenthal, 1984:89): $Z = (\sum w_i Z_i) / \sqrt{\sum w_i^2}$. De procedure is dezelfde als voor het berekenen van de effectgroottes, zij het dat nu de *p-waardes* in z-waardes getransformeerd worden, deze keer met behulp van een standaardnormaalverdelingstabel.

Dankbetuiging

Dit onderzoek profiteerde sterk van kritische suggesties en adviezen van Ben Emans, Siegwart Lindenberg en Tom Sniijders. Ook de deelnemers aan de werkonferentie 'Macht en status in groepen en organisaties', vooral Jaap Boonstra, Herman Steensma en Jaap van Muijen hadden waardevolle suggesties ten aanzien van een eerdere versie van dit artikel. Verder gaat mijn dank uit naar Gerhard van de Bunt en Henk Hangyi, die een deel van de hier gebruikte data

verzamelen (ziekenhuis, woningcorporatie en computerbedrijf), en aan Anna Petra Nieboer voor taalkundige hulp. Voor het financieren van de dataverzamelings in Duitsland wil ik het management team van de papierfabriek en het bestuur van het ICS bedanken.

Literatuur

Burt, R. & M. Knez (1995). Kinds of Third Party Effects on Trust. *Rationality and Society* 7 (3), 255-292

Burt, R. (1992). *Structural Holes. The Social Structure of Competition*. Cambridge: Harvard University Press

Dalton, M. (1959). *Men Who Manage*. London: Chapman and Hall

Emans, B.J.M. (1995). Macht en machthebber van leidinggevenden. In: R. van der Vlist, H.O. Steensma, A. Kampermann en J. Gerrichhausen (red.), *Handboek leiderschap in organisaties*. Utrecht: Lemma, 103-127

Emerson, R. (1972). Exchange Theory. Part II: Exchange Relations and Networks. In: Berger, J. and M. Zelditch and B. Anderson (eds.), *Sociological Theories in Progress*, Vol. 2. Boston: Houghton-Mifflin, 58-87

Falbo, T. (1977). Multidimensional Scaling of Power Strategies. *Journal of Personality and Social Psychology* 35 (8), 537-547

Flap, H. & N.D. de Graaf (1985). Sociaal kapitaal en bereikte beroepshoogte. *Mens en Maatschappij* 60 (4), 325-344

Foddy, W. (1995). *Constructing Questions for Interviews and Questionnaires. Theory and Practice in Social Research*. Cambridge: Cambridge University Press

Fortado, B. (1994). Informal Supervisory Social Control Strategies. *Journal of Management Studies* 31 (2), 251-274

French, J. & B. Raven (1959). The Bases of Social Power. In: Cartwright, D., (ed.), *Studies in Social Power*. Ann Arbor: Institute for Social Research, 150-167

Gargiulo, M. (1993). Two-Step Leverage: Managing Constraint in Organizational Politics. *Administrative Science Quarterly* 38, 1-19

Horwitz, A. (1990). *The Logic of Social Control*. New York: Plenum Press

Kapferer, B. (1969). Norms and the Manipulation of Relationships in a Work Context. In: Mitchell, C. (ed.), *Social Networks in Urban Situations*. Manchester: Manchester University Press, 181-245

Kellermann, K. & T. Cole (1994). Classifying Compliance Gaining Messages: Taxonomic Disorder and Strategic Confusion. *Communication Theory* 4 (1), 3-60

Krackhardt, D. (1992). The Strength of Strong Ties: The Importance of Philos in Organizations. In: Nohria, N. and R. Eccles (eds.), *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 216-239

Lazega, E. (1992). Analyse de réseaux d'une organisation collégiale: les avocats d'affaires. *Revue Française de Sociologie XXXIII*, 559-589

Lin, N. (1994). Action, Social Resources, and the Emergence of Social Structure: A Rational Choice Theory. *Advances in Group Processes* 11, 67-85

Lindenberg, S. (1993). Norms and the Power of Loss. Ellickson's Theory and Beyond. *Journal of Theoretical and Institutional Economics*, 150 (1), 101-113

Molm, L. (1997). *Coercive Power in Social Exchange*. Cambridge: Cambridge University Press

Morrill, C. & C. King Thomas (1992). Organizational Conflict Management as Disputing Process. The Problem of Social Escalation. *Human Communication Research* 18 (3), 400-428

Mulder, M., R. de Jong, L. Koppelaar & J. Verhagen, (1986). Power, Situations and Leaders' Effectiveness: An Organizational Field Study. *Journal of Applied Psychology* 21, 566-570

Padgett, J. & C. Ansell (1993). Robust Action and the Rise of the Medici, 1400-1434. *American Journal of Sociology* 98, 1259-1319

Puhan, B. & U. Dash (1985). Social Desirability in Projective-Inventory-Based Data. *Journal of Social and Economic Studies* 2 (2-3), 243-251

Rosenthal, R. (1984). *Meta-Analytic Procedures for Social Research*. Beverly Hills: Sage

Snijders, T. (1997). De populaties van de meta-analyse. *Tijdschrift voor Onderwijsresearch*, forthcoming

Stevens, J. (1996). *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences. Third Edition*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum

Thurman, B. (1979). In the Office: Networks and Coalitions. *Social Networks* 2, 47-63

Wasserman, S. & K. Faust (1994). *Social Network Analysis. Methods and Applications*. Cambridge: Cambridge University Press

Yukl, G. & C. Falbe & J. Young Youn (1993). Patterns of Influence Behavior for Managers. *Group and Organization Management*, 18 (1), 5-28

Summary

Social Capital and Power Strategies in Organizations

R. Wittek, Gedrag en Organisatie, volume 10, December 1997, nr. 6, p. 357

The study examines in how far the use of direct and indirect power strategies, hard ones as well as soft ones, is affected by four different types of social capital. These are: the number of communication contacts, the number of strong ties, the amount of coalition power and the amount of brokerage power of an individual in an organization. The first two types of social capital capture the amount of personal relationships of an actor and ignore the presence or absence of relationships between one's contacts. This structural characteristic is central in the latter two types of social capital, coalition power and brokerage power. It is argued that these two types of social capital which are the major determinants for the frequent use of direct and indirect power strategies, whereas a large number of contacts and strong ties will inhibit the use of both direct and indirect strategies. The hypotheses are tested with data from five different organizations. The results suggest that a large amount of communication contacts decreases the use of both hard and soft indirect strategies, while a high amount of brokerage power and coalition power increase it. Brokerage power also stimulates the use of soft direct strategies. The number of strong ties does not affect strategy use.