

University of Groningen

Interdependence and Informal Control in Organizations

Wittek, Rafael Paul Matthias

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

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:

1999

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

Citation for published version (APA):

Wittek, R. P. M. (1999). *Interdependence and Informal Control in Organizations*. Thela Thesis.

Copyright

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

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

Take-down policy

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

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

Dutch Summary

INTERDEPENDENTIE EN INFORMELE CONTROLE IN ORGANISATIES

Hoofdstuk 1: Inleiding

Doel van het onderzoek is het verklaren van de keuze en effectiviteit van verschillende strategieën van informele sociale controle in organisaties. Controlestrategieën zijn reacties op ongewenst gedrag van of samenwerkingsproblemen met een of meer collega's. Met de trend naar platte organisaties wordt coöperatie tussen collega's steeds belangrijker. Bestaand onderzoek richt zich daarom ook op de maatregelen die door moderne organisaties gebruikt worden om de samenwerkings-bereidheid van hun medewerkers te stimuleren. De 'inbedding' van organisatieleden in teamstructuren en informele sociale netwerken, hun socialisatie in organisatieculturen, maar ook financiële prikkels ter voorkoming van agency problemen staan hier centraal. Het merendeel van onderzoek benadrukt dus ex ante condities ter preventie van coördinatie-, coöperatie-, en motivatieproblemen, maar had tot nu toe relatief weinig aandacht voor de oorzaken en gevolgen van ex post sociale controlegedrag.

In bestaand onderzoek werden controlestrategieën op drie verschillende manieren benaderd. De eerste, verklarende variant richt zich op de vraag onder welke omstandigheden individuen überhaupt bereid zijn sancties toe te dienen. Terwijl de klassieke sociologische theorie in navolging van Durkheim ervan uitgaat dat sancties als een bijna automatische reactie op het overtreden van geïnstitutionaliseerde normen volgen, benadrukt de rationele keuze theorie het feit dat ook aan sanctioneringsgedrag kosten verbonden zijn. Sociale controle zal daarom alleen plaatsvinden als de verwachte

opbrengst hoger is dan de verwachte kosten. Verder wordt geargumenteerd dat negatieve sancties alleen dan effectief zijn als de schade die ze de gesanctioneerde persoon toevoegen groter is dan de verwachte opbrengst uit normovertreding. Recent onderzoek in deze traditie benadrukt hier de centrale rol van indirecte controle en het daaraan gerelateerde reputatieverlies voor de gesanctioneerde.

De tweede variant benadrukt de grote variatie in beïnvloedings- en controlegedrag en is daarom sterk classificatiegericht. Tot nu toe werden meer dan 75 typologieën met maar liefst 820 verschillende beïnvloedingsstrategieën onderscheiden. Anders dan bij de eerstgenoemde variant wordt hier nauwelijks aandacht aan de effecten van controlegedrag of indirecte controlestrategieën besteed.

De derde onderzoekslijn heeft een sterk descriptieve component en bestaat uit gedetailleerde etnografische beschrijvingen van controleprocessen binnen een of meerdere organisaties. Evenals in de verklarende variant wordt ook hier steeds meer aandacht aan indirecte vormen van sociale controle geschonken. Door het case-studie karakter zijn de inzichten uit dit onderzoek echter beperkt generaliseerbaar.

Op theoretisch niveau sluit dit boek aan bij de verklarende variant van bestaand onderzoek, met name wat betreft de focus op interdependenties als cruciale prikkel voor controlegedrag. Hierbij wordt niet alleen de rol van functionele (i.e. taakgerelateerde), maar ook die van cognitieve (i.e. vertrouwen of affect) en structurele interdependenties (i.e. netwerkinbedding) onderzocht. Anders dan bestaand onderzoek waarin ofwel het informatie- ofwel het verliesaspect van informele ex post controle centraal staat, benadrukt deze studie echter het relatiesignaalkarakter van sancties. Relatiesignalen zijn aanwijzingen in het gedrag van anderen die ons in staat stellen om een inschatting te maken van hun intenties om ook in de toekomst een wederzijds voordelige relatie met ons te onderhouden. Informele sancties kunnen een negatief of positief relatiesignaalkarakter hebben, en het centrale argument van deze studie is dat sancties met een negatief relatiesignaalkarakter niet geschikt zijn om samenwerking met anderen te stimuleren.

Voortbouwend op de conclusies van recent theoretisch en empirisch onderzoek met betrekking tot de belangrijke rol van indirecte controle, richt zich deze studie op het relatiesignaalkarakter van vijf controlestrategieën, die allen deel uitmaken van een continuüm van sociale escalatie. Dit continuüm wordt gedefinieerd door het aantal en het type van derde partijen die bij een controlepoging benaderd worden. Passieve strategieën zijn reacties op samenwerkingsproblemen waarbij de betreffende persoon met niemand over het voorval praat. Hieronder valt berusting, maar ook tactieken zoals het vermijden van interactie met de veroorzaker van het probleem of verkapte tegenacties. Directe controlestrategieën zijn pogingen waarbij de controleurs met de veroorzaker over het probleem praten. Van indirecte controle is sprake in situaties waarbij de controleurs, in afwezigheid van de veroorzaker van het probleem, met een of meerdere derde partijen over het probleem praten. Is de derde partij een meerdere van de controleurs of de gecontroleerde, dan is er sprake van formele controle. Publieke

Figuur 1 Onderzoeksvraag en Onderzoeksproblemen

<i>Onderzoeksvraag</i>	Hoe kunnen variaties in het gebruik en de effectiviteit van informele sociale controlestrategieën in organisaties worden verklaard?
<i>Probleem 1</i>	Hoe kunnen verschillen in het gebruik van directe en indirecte controlestrategieën in organisaties worden verklaard door variaties in de mate van interdependentie van hun leden?
<i>Probleem 2</i>	Hoe kunnen verschillen in de mate van coöperatie binnen organisaties worden verklaard door variaties in het gebruik van directe en indirecte sociale controlestrategieën?

controle, tenslotte, vindt plaats als de controleurs in het bijzijn van de veroorzaker en tenminste één derde partij over het probleem praten. De onderzoeksvraag en onderzoeksproblemen zijn in Figuur 1 samengevat.

In het boek worden deze problemen op vier manieren benaderd: (1) een literatuurstudie (hoofdstuk twee) geeft een systematisch overzicht over de belangrijkste theoretische en empirische inzichten met betrekking tot de onderzoeksvraag; (2) een theoretische analyse (hoofdstuk drie), (3) een etnografisch onderzoek in een Duits managementteam (hoofdstukken vier en vijf), en (4) een op vragenlijsten gebaseerd longitudinaal netwerkonderzoek in deze Duitse en vijf Nederlandse organisaties (hoofdstukken zes en zeven).

Hoofdstuk 2: Bestaande verklaringen en resultaten van empirisch onderzoek

Het hoofdstuk geeft een overzicht over bestaande verklaringen van informeel controlegedrag in organisaties en schetst de hoofresultaten van empirisch onderzoek op dit gebied. Drie theoretische verklaringen van informeel controlegedrag worden onderscheiden: controle-, beïnvloedings-, en neo-institutionele theorieën.

Theorieën van sociale controle leggen een verband tussen de intensiteit van arbeidsdeling in of tussen groepen of organisaties en de sterkte van sancties. Organisationele controletheorieën problematiseren het effect van formele controlemechanismen of informele controle. Een populaire recente opvatting in dit kader ziet in de vervanging van het op hiërarchie gebaseerde bureaucratische model door 'platte', op vertrouwen gebaseerde teamstructuren een sleutel voor efficiëntere coördinatie en controle. Groepsdruk vervult hier in toenemende mate de functie van formele controle door de meerdere. Beïnvloedingstheorieën tot de jaren '80 leggen de nadruk op strategische rationaliteit en macht als determinanten van strategiekeuzes. Recenter onderzoek in dit kader benadrukt echter de beperkte rationaliteit van actoren. De keuze van controlestrategieën is het resultaat van een complexe interactie tussen voor- en achtergronddoelen, waarbij niet alleen maximalisatie van persoonlijke materiële winst, maar ook sociale doelen en betrokkenheid met de situatie van de andere persoon een rol spelen. Neo-institutionele theorieën zoeken de oorzaak voor

controlegedrag of in de formele en informele regels in een organisatie, of in de intensiteit of het type van schade die het probleem veroorzaakt. Zo werd geargumenteed dat informeel controlegedrag 'isomorf' met de formele organisatie wordt. Men verwacht bijvoorbeeld directe controlestrategieën vaker in matrix-organisaties dan in traditionele bureaucratieën. Eveneens wordt beweerd dat ook het sociaal kapitaal van individuele actoren een invloed op het controlegedrag heeft. Hier zijn de voorspellingen echter tegenstrijdig, zodat tot nu toe nog onduidelijk is in welke mate bijvoorbeeld de geslotenheid van sociale netwerken directe controle bevordert of juist belemmert. Volgens het tweede perspectief binnen het neo-institutionele kader bepalen informele regels welke controlestrategie in een bepaalde situatie gekozen zou moeten worden. Deze regels benadrukken het ruilen van status voor advies of het minimaliseren van transactiekosten.

Voor het overzicht over de resultaten van bestaand empirisch onderzoek naar de oorzaken en gevolgen van informele controle wordt onderscheid gemaakt tussen vijf analyseniveaus: de sanctie zelf, de organisatie, de relatie tussen controleurs en gecontroleerde, het type schade, en attributen van de actoren.

Wat het niveau van de sanctie zelf betreft worden drie tekortkomingen van bestaand onderzoek geconstateerd. Opvallend is ten eerste de lage validiteit van de 'paper-and-pencil' methoden ter meting van controlegedrag (overlap met het daadwerkelijke gebruik van controlestrategieën bedraagt niet meer dan 15%). Ten tweede creëren bestaande meetinstrumenten een vertekend beeld van controlegedrag door zich vooral op directe vormen van controle te richten. Zoals uit een recent onderzoek blijkt nemen indirecte vormen van sociale controle met 14% van de verklaarde variatie in controlegedrag de tweede plaats in, na directe strategieën (20%), gevolgd door formele strategieën (10%), verkapte tegenacties (10%) en passieve reacties (7%). Ten derde valt op dat bestaand beïnvloedingsonderzoek relatief weinig aandacht besteedt aan de gevolgen van verschillende controlestrategieën voor coöperatie in organisaties. Dit onderzoek kenmerkt zich verder door tegenstrijdige resultaten, vooral ten opzichte van de effecten van 'zachte' vs. 'harde' vormen van sociale controle.

Kenmerken van organisaties en groepen die controlegedrag beïnvloeden zijn (in)formele regels en taakinterdependenties. Er zijn aanwijzingen dat informeel controlegedrag sterk van de formele regels in een organisatie afhangt, zoals in de institutionele theorie wordt voorspeld. 'Platte' organisaties tonen vaker confronterende vormen van informele controle dan organisaties waar hiërarchie en formele autoriteit belangrijk zijn. Ook blijken controlepogingen assertiever te zijn als de gepercipieerde legitimiteit van de sanctie hoog is. Tegenstrijdige resultaten werden echter gevonden voor het verband tussen taakinterdependentie en controlegedrag, zodat het nog steeds onduidelijk is of hoge taakinterdependentie informele controle bevordert of belemmert.

Gemengd zijn ook de resultaten van onderzoek naar de invloed van relatiekenmerken op informele controle. Dit geldt met name voor de dimensie 'intimiteit', die doorgaans zwakke effecten op controlegedrag heeft en soms directe, soms passieve reacties uitlokt.

Waar de conflictpartijen veel gemeenschappelijke vrienden of kennissen hebben groeit de kans voor indirecte controlepogingen of 'zachte' vormen van directe controle. Anders dan vaak verondersteld is ook het verband tussen formele macht of informele status en 'harde' directe controlestrategieën minder duidelijk dan verwacht.

De tot nu toe zwakste empirische basis heeft onderzoek naar de relatie tussen situatiekenmerken zoals de frequentie of het type van probleem en controlegedrag. Gedrag met negatieve resultaten voor een enkele persoon of een hele groep resulteert niet in systematische verschillen in de keuze van controlestrategieën. Verder bestaat een tendens informatieproblemen direct op te lossen, terwijl coöperatieproblemen zowel directe als indirecte controlestrategieën uitlokken. Weinig empirische steun vond echter de hypothese dat de sterkte van de sanctie met de sterkte van de schade toeneemt.

Geslacht en sociale doelen zijn de meest gebruikte persoonskenmerken in beïnvloedingsonderzoek. Vrouwen maken vaker gebruik van indirecte controle dan mannen, maar er zijn geen significante verschillen in het gebruik van directe strategieën. Tenslotte heeft recent onderzoek naar het verband tussen doelhiërarchieën en de keuze van controlestrategieën laten zien dat het belang van relationele doelen het gebruik van directe controlestrategieën bevordert, terwijl een sterk eigenbelang het gebruik van indirecte controlestrategieën stimuleert.

Samenvattend kan worden vastgesteld dat ondanks de sterke theoretische belangstelling voor het verband tussen vertrouwen, taakinterdependentie, informele controle en coöperatie empirisch onderzoek naar deze relatie nog steeds schaars is en in veel gevallen tegenstrijdige resultaten opleverde. Op theoretisch niveau vindt op dit moment een veelbelovende ontwikkeling plaats, waarin beperkte rationaliteit en doelgerichtheid een meer centrale rol gaan innemen.

Hoofdstuk 3: Een relatiesignaaltheorie van informele controle

Doel van het hoofdstuk is het schetsen van een theoretisch kader ter beantwoording van de volgende drie vragen: (1) Onder welke omstandigheden zijn organisatielieden bereid om zelf actief informele sociale controle uit te oefenen? (2) Welke factoren bepalen hoe de sanctie er uitziet? (3) Welke factoren bepalen de effectiviteit van de sanctie?

Uitgangspunt voor deze theoretische analyse vormt Lindenberg's relatiesignaaltheorie, met name de these dat effectieve informele controle alleen mogelijk is als sancties geen negatief of ambigu relatiesignaal karakter hebben. Twee aannames van deze theorie staan hier centraal: (1) individueel gedrag wordt in sterke mate bepaald door sociale doelen zoals het bereiken van status, gedragsbevestiging of affectie; (2) sociale relaties spelen een cruciale rol voor het bereiken van sociale doelen.

De relatiesignaaltheorie veronderstelt dat een situatie gestructureerd wordt door een voorgronddoel, waarvan de saillantie echter door een of meer achtergronddoelen beïnvloed wordt. Gebaseerd op deze "framing" assumptie worden drie soorten sociale

relaties onderscheiden: (1) Opportunistische relaties, waarin het saillante doel van beide ruitpartners erin bestaat een zo groot mogelijke winst voor zichzelf te realiseren; (2) zwakke solidariteitsrelaties, waarin het saillante doel van persoonlijke winstmaximalisatie getemperd wordt door solidariteit als achtergronddoel; (3) sterke solidariteitsrelaties, waarin normconformiteit het saillante doel van de transactiepartners vormt.

Solidariteitsrelaties worden gekenmerkt door een belang in de sociale relatie zelf en het doel deze relatie in stand te houden. In relaties waar solidariteitsnormen een rol spelen is men alert op aanwijzingen in het gedrag van de andere persoon die iets over diens intenties ten opzichte van het onderhouden van de relatie zeggen. Een positief relatiesignaal geeft dus aan dat de betreffende persoon de relatie met de ontvanger van het signaal wil voortzetten.

In acht theoretische proposities is het effect van sociale relaties op de keuze en effectiviteit van informele sociale controlestrategieën gespecificeerd (zie Figuur 2). Deze proposities vormen de basis voor het formuleren van empirisch toetsbare hypothesen in de volgende hoofdstukken.

Een behoefte om sociale controle uit te oefenen ontstaat door wederzijdse functionele afhankelijkheid tussen twee of meer personen. Naarmate de wederzijdse afhankelijkheid sterker wordt, neemt ook de kans toe dat solidariteitsoverwegingen een rol gaan spelen in de relatie. Er ontstaan cognitieve en structurele afhankelijkheden tussen de actoren. Sancties kunnen of geen, of een negatief, ambigu, of positief relatiesignaal karakter hebben. Daarom worden sancties binnen een solidariteitsrelatie ook op hun relatiesignaal karakter geëvalueerd. Potentiële controleurs in een intacte solidariteitsrelatie anticiperen op het signaal karakter van hun sanctie. Hun bereidheid om controle uit te oefenen zal daarom toenemen naarmate sancties geen of positieve relatiesignalen zijn, en dalen naarmate sancties een negatief of ambigu relatiesignaal karakter hebben.

Het signaal karakter van een controlestrategie hangt onder andere af van het type relatie tussen de controleur en het doelwit. Bestaat er een solidariteitsrelatie hebben directe controlestrategieën een lage kans om als negatieve relatiesignalen geïnterpreteerd te worden. De kans dat indirecte, publieke controlestrategieën een negatief signaal karakter hebben bestaat vooral in zwakke solidariteitsrelaties. Daarentegen hebben formele controlestrategieën zowel in zwakke als in sterke solidariteitsrelaties een grote kans om als negatieve relatiesignalen geïnterpreteerd te worden. Alleen waar winstmaximalisatie het saillante doel is van actoren zullen zij geen aandacht schenken aan het relatiesignaal karakter van de sanctie.

De bereidheid van het doelwit om te coöpereren zal toenemen als de sanctie geen negatief relatiesignaal is en als het schadepotentieel van de sanctie hoger is dan de eventuele winst uit non-coöperatie. Het verwachte schadepotentieel van een sanctie neemt toe naarmate (1) de omvang van het persoonlijke netwerk van de controleur groter is en (2) de reputatie van de controleur om derde partijen te benaderen hoger is.

Figuur 2
Theoretische proposities van de relatiesignaaltheorie

<i>Propositie 3.1</i>	Hoe sterker de functionele interdependentie tussen de controleurs en het doelwit, des te sterker de regulatieve interesse van de controleurs.
<i>Propositie 3.2</i>	Hoe lager de kans dat sancties als negatieve relatiesignalen geïnterpreteerd worden, des te groter de regulatieve pogingen van de controleurs.
<i>Propositie 3.3</i>	Hoe saillant het winstframe, des te lager de kans dat directe, formele en publieke controlestrategieën als negatieve relatiesignalen geïnterpreteerd worden.
<i>Propositie 3.4</i>	Hoe saillant het zwakke solidariteitsframe, des te lager de kans dat directe controlestrategieën als negatieve relatiesignalen geïnterpreteerd worden, en des te groter de kans dat indirecte, formele en publieke controlestrategieën als negatieve relatiesignalen geïnterpreteerd worden.
<i>Propositie 3.5</i>	Hoe saillant het sterke solidariteitsframe, des te lager de kans dat directe controlestrategieën als negatieve relatiesignalen geïnterpreteerd worden, des te lager de kans dat indirecte en publieke controlestrategieën als negatieve relatiesignalen geïnterpreteerd worden als de derde partij deel uitmaakt van de sharing groep, en des te groter de kans dat formele controlestrategieën als negatieve relatiesignalen geïnterpreteerd worden.
<i>Propositie 3.6</i>	Het verwachte schadepotentieel van een sanctie stijgt met de reputatie van de controleur om derde partijen bij controlepogingen te betrekken.
<i>Propositie 3.7</i>	Het verwachte schadepotentieel van een sanctie is positief gerelateerd aan het sociaal kapitaal van de controleurs en negatief gerelateerd aan het sociaal kapitaal van de gecontroleerde.
<i>Propositie 3.8</i>	De kans voor sanctiegerelateerde verlieseffecten is groot waar zwakke solidariteit het saillante frame is, laag waar winstmaximalisatie het saillante frame is, en intermediair in relaties waar sterke solidariteit het saillante frame is.

Sancties waarvan het schadepotentieel door het doelwit als te hoog ervaren wordt hebben een hoge kans om als negatief relatiesignaal geïnterpreteerd te worden en creëren verlieseffecten. In dit geval daalt de bereidheid van het doelwit om met de controleur te coöpereren.

Hoofdstuk 4: Interdependentie en informele controle

Het eerste van de twee etnografische hoofdstukken beschrijft de organisatieveranderingen in een Duitse papierfabriek gedurende een periode van drie jaar en de gevolgen daarvan op het controle- en samenwerkingsgedrag van de twintig leden van het managementteam. Naast het operatief houden van de dagelijkse productie bestond hun hoofdtaak in het uitvoeren van een prestigieus, tijdrovend en moeilijk project: het uitbreiden van hun fabriek met een nieuwe productiehal en een derde papiermachine. In deze tijd werden een aantal wijzigingen aangebracht in de formele structuur van het team, waardoor de functionele afhankelijkheden tussen de teamleden fundamenteel veranderden. Voor de etnograaf werd door deze wijzigingen in de functionele interdependenties een quasi-experimentele situatie gecreëerd, waardoor het

mogelijk werd het gedrag van dezelfde groep onder drie verschillende context-condities te analyseren.

Er kunnen drie fasen worden onderscheiden in de gebeurtenissen gedurende de observatieperiode. In de eerste fase was sprake van sterke wederzijdse afhankelijkheid tussen de teamleden en een duidelijk gemeenschappelijk doel: het halen van de deadline voor het project. Elk teamlid in deze "vertrouwenscultuur" was op verschillende manieren bij het project betrokken, waardoor multipele wederzijdse afhankelijkheden ontstonden. De tweede fase begon enkele maanden na de succesvolle activering van de nieuwe papiermachine, en werd gekenmerkt door onduidelijkheid met betrekking tot de verantwoordelijkheden binnen het team. Technische problemen met de nieuwe papiermachine en een conflict met het moederbedrijf waren de voornaamste oorzaken voor deze ontwikkeling. Het begin van de derde fase werd gemarkeerd door de reorganisatie van het productieproces in drie semi-autonome productielijnen. Elke papiermachine had nu een hoofdverantwoordelijke papieringenieur die geassisteerd werd door een procesingenieur.

Met deze wijzigingen in de functionele afhankelijkheden gaan veranderingen in de houding van de teamleden ten opzichte van de groep gepaard. De interviews tonen aan dat de teamleden de intensieve eerste fase als zeer plezierig waarnamen, waarbij vooral het feit dat men continu door collega's om advies en hulp werd gevraagd als bijzonder motiverend ervaren werd. Deze fase werd ook gekenmerkt door goede samenwerking, de buitengewone inzet van de teamleden, en de centrale rol van de bedrijfsleider als vertrouwenspersoon en coördinator. De tweede fase werd door de teamleden ervaren als een periode van extreme onzekerheid met betrekking tot hun baan. Ze verloren het vertrouwen in het moederbedrijf. Ook de relaties met de collega's verslechterden aanzienlijk. Tussen de zes meest ervaren papiermakers ontstonden conflicten over inmenging en competenties. Gedurende de derde fase tenslotte begonnen de teamleden zich met hun productielijn te identificeren, en de spanningen in het team namen af.

Vanuit de relatiesignaaltheorie wordt verwacht dat de verschuivingen in de functionele en cognitieve interdependenties tussen de teamleden vergezeld gaan met veranderingen in hun controlegedrag. De verwachting is dat actieve controlepogingen vooral in de eerste en de derde fase zullen plaatsvinden, vanwege de sterke wederzijdse afhankelijkheden. Door het gebrek aan duidelijk gespecificeerde interdependenties zal de tweede fase gekenmerkt zijn door een afname van actief controlegedrag.

Uit het etnografische materiaal in dit hoofdstuk blijkt dat de eerste en derde fase inderdaad gekenmerkt zijn door actief conflictoplossingsgedrag. Tijdens de eerste fase maken de teamleden veel gebruik van publieke controlestrategieën, terwijl hun voorkeur tijdens de derde fase uitgaat naar directe controle. Op de conflicten tijdens de tweede fase wordt echter vaak passief gereageerd of meteen de bedrijfsleider ingeschakeld. Door deze partiële ineenstorting van het ooit zo effectieve systeem van informele sociale controle bleven zelfs een aantal technische problemen onopgelost, met negatieve

gevolgen voor de productiviteit van het bedrijf. De vraag waarom de wijzigingen zo een desastreus effect konden hebben wordt in het volgende hoofdstuk beantwoord.

Hoofdstuk 5: Sociale doelen en informele controle

In dit hoofdstuk worden eerst aanvullende empirische gegevens over de samenhang tussen interdependenties en controlegedrag in de fabriek gepresenteerd. Vervolgens wordt de relatiesignaaltheorie gebruikt om de gevonden verbanden te verklaren.

De empirische basis voor dit hoofdstuk is verkregen in vragenlijstonderzoek naar veranderingen in de informele sociale netwerken, werksatisfactie, en vertrouwen van de teamleden, alsmede systematische gegevens over 171 controlegebeurtenissen zoals deze in de loop van de driejarige observatieperiode met behulp van interviews of directe observatie geregistreerd werden. De analyse van deze data laat zien dat er statistisch significante veranderingen in het gebruik van controlestrategieën zijn. Zo zijn in de eerste fase publieke strategieën duidelijk oververtegenwoordigd: een derde van alle geregistreerde controlepogingen zijn publiek. Meer dan een derde van de controlepogingen gedurende de tweede fase zijn passieve of formele strategieën. En terwijl directe strategieën in alle drie fases het vaakst voorkomen, stijgt hun aandeel tijdens de derde fase tot 56%. De cruciale vraag is nu wat de oorzaken zijn voor deze partiële ineenstorting van het systeem van informele controle tijdens de tweede fase.

Vanuit de relatiesignaaltheorie zou men verwachten dat de voornaamste oorzaak voor deze ontwikkelingen te zoeken is in factoren die het relatiesignaal karakter van sancties verstoren. Concreet zou dit moeten betekenen dat met de wijzigingen in de functionele afhankelijkheden gedurende de tweede fase sancties in het managementteam een negatieve of ambigu relatiesignaal karakter kregen, waardoor het uitoefenen van informele controle belemmerd werd.

Op grond van het empirische materiaal wordt duidelijk dat voor de teamleden het streven naar professionele status een belangrijk sociaal doel vormt. Professionele status wordt binnen het team vooral geproduceerd door het vragen naar een geven van technisch advies. Uit de analyses in dit hoofdstuk blijkt dat informele controle problematisch werd zodra tijdens fase twee het geven van ongevraagd advies gezien werd als een poging om de statusverschillen tussen de adviesgever en de adviesontvanger te vergroten. De drie fases verschillen in het relatiesignaal karakter van het geven van ongevraagd advies.

In fase één is sprake van sterke wederzijdse afhankelijkheid. Bij de interacties met andere teamleden staan solidariteitsoverwegingen op de voorgrond. Er is dan zowel een globale als een locale bron voor het verwerven van professionele status: aan de ene kant vanuit het moederbedrijf en de papierindustrie, die hun waardering voor het succesvolle projectmanagement laten zien, aan de andere kant vanuit de directe collega's in het team, die door het vragen om advies en hulp tonen elkaars expertise en bijdrage aan het gemeenschappelijke doel te waarderen. Omdat tijdens de projectfase duidelijk van

elkaar afgebakende werkterreinen bestaan, is het geven en vragen van advies echter niet verbonden met een toename aan statusverschillen tussen de teamleden.

Maar in plaats van de prestatie van het team te belonen, besluit het management van het moederbedrijf de bedrijfsleider te degraderen. In combinatie met het verdwijnen van het saillante gemeenschappelijke doel slinkt in fase twee ook de mogelijkheid globale status te produceren. Uit het vragenlijstonderzoek wordt duidelijk dat de teamleden het vertrouwen in het management van het moederbedrijf volledig verloren hebben, en dat de managers in toenemende mate bang zijn hun baan te verliezen. Maar de onduidelijke verantwoordelijkheden belemmeren ook het verwerven van lokale status. Een analyse van de sociometrische data laat zien dat de dichtheid van de vertrouwens-, advies-, en communicatienetwerken tijdens de tweede fase significant afneemt. Opeens is het niet meer duidelijk of diegene die een technische oplossing adviseert daarvoor ook erkenning krijgt. Bovendien bestaat nu de kans dat een collega om zijn eigen status te verhogen verzwijgt dat een oplossing teruggaat op het advies van iemand anders, waardoor het gevaar ontstaat dat het geven van ongevraagd advies tot een toename van statusverschillen zou leiden. Ongevraagd advies wordt nu gezien als een sanctioneringspoging, waarbij de adviesgever het doel heeft om zijn status op kosten van de geadviseerde te verhogen. Sancties nemen een ambigu relatiesignaal karakter aan. Passieve reacties en formele controle zijn het resultaat.

Dit verandert in fase drie met de reorganisatie. Deze bevordert het ontstaan van subgroepen en zwakke solidariteit, omdat de teamleden in de nieuwe structuur alleen in beperkte mate functioneel van elkaar afhankelijk zijn. Gedurende de derde fase neemt de intensiteit van de relaties, maar vooral de informele communicatie, weer toe. Door de duidelijke definitie van verantwoordelijkheden wordt nu ook de productie van lokale status weer vergemakkelijkt. Beide condities bevorderen het uitoefenen van directe sociale controle.

De voorgestelde verklaring verruimt bestaande institutionele perspectieven op twee belangrijke punten. Ten opzichte van Blau's klassieke status-voor-advies hypothese wordt duidelijk dat het realiseren van status door het ongevraagd geven van advies als negatief relatiesignaal geïnterpreteerd wordt. Daardoor wordt het uitoefenen van informele controle problematisch. Vergeleken met Nee en Ingram's of Morrill's isomorfie-hypothese is de relatiesignaaltheorie beter in staat om het effect van onduidelijke formele structuren op informeel gedrag te verklaren.

Hoofdstuk 6: Sociaal kapitaal en informele controle

Dit hoofdstuk onderzoekt de relatie tussen persoonlijke netwerkenmerken (het sociaal kapitaal van een persoon) en de keuze van informele sociale controlestrategieën. Er wordt gesteld dat sociale netwerken een effect op controlegedrag hebben omdat ze zowel de functionele interdependenties als de relationele frames tussen de actoren beïnvloeden. Gebaseerd op het onderscheid tussen functionele, cognitieve, en structurele interdependentie en de relationele frames worden vijf verschillende vormen van sociaal

kapitaal afgeleid en hypothesen over hun effect op de keuze van controlestrategieën gespecificeerd en in vijf organisaties empirisch getoetst.

De eerste twee vormen van sociaal kapitaal zijn gebaseerd op het communicatienetwerk van een persoon. Zwakke bindingen worden gekenmerkt door een afwezige of uiterst zwakke functionele interdependentie. Solidariteitsoverwegingen zullen hier onbelangrijk zijn. Iemand met veel zwakke bindingen heeft veel alternatieve informatiebronnen, en zal daarom relatief weinig waarde aan een individueel contact hechten. In het geval van een conflict met een van deze contacten zal het regulatieve belang daarom laag zijn, met passieve controlestrategieën als resultaat. Structurele gaten beschrijven een situatie van eenzijdige functionele afhankelijkheid. Maar anders dan iemand met veel zwakke bindingen hecht iemand met veel structurele gaten meer waarde aan zijn contacten, omdat elk contact toegang tot een apart segment van het netwerk biedt. In dit geval is er een regulatief belang. Omdat ook hier solidariteitsoverwegingen geen rol spelen zal het relatiesignaalkarakter van sancties geen invloed op de keuze van controlestrategieën hebben. Personen met veel structurele gaten zullen daarom van alle vormen van sociale controle gebruik maken.

De overige drie vormen van sociaal kapitaal zijn gebaseerd op het vertrouwensnetwerk. Vertrouwensrelaties beschrijven een situatie van functionele en cognitieve afhankelijkheid: de actoren hechten waarde aan de relatie zelf, en hebben daarom ook een regulatief belang. De voorspelling is dat, als vertrouwen de vorm van zwakke solidariteit heeft, directe controlestrategieën de voorkeur krijgen en het gebruik van indirecte of formele strategieën afneemt. Netwerksluiting kenmerkt een situatie waarin twee actoren niet alleen functioneel en cognitief, maar ook structureel afhankelijk zijn omdat ze een gemeenschappelijke relatie met een derde persoon hebben. In dit geval is de kans groot dat sterke solidariteit de relaties tussen de drie actoren definieert. De verwachting is dan ook dat personen met een groot aantal gesloten triades in hun persoonlijk netwerk een voorkeur hebben voor directe en indirecte controlestrategieën, en minder vaak gebruik maken van passieve en formele controle. Bij coalities bestaat de structurele afhankelijkheid in het feit dat beide actoren een negatieve relatie met dezelfde derde persoon hebben. Ook hier kan sprake zijn van sterke solidariteit, maar de kans op directe controlepogingen is laag, terwijl passieve reacties toenemen, evenals de bereidheid om indirecte of formele controle uit te oefenen. Tabel 1 geeft een overzicht over de resulterende hypothesen.

Een vignet-design is toegepast om bij 220 respondenten in vijf organisaties informatie te verzamelen over het gepercipieerde gebruik van passieve, directe, indirecte, of formele controlestrategieën. De regressieresultaten voor elke organisatie zijn met behulp van meta-analytische technieken geaggregeerd. De resultaten ondersteunen de hypothese dat structurele gaten en coalities het gebruik van indirecte en formele controlestrategieën bevorderen, terwijl een groot aantal zwakke bindingen het tegengestelde effect heeft. Ook de positieve effecten van structurele gaten op directe strategieën en van coalities op passieve reacties werd correct voorspeld. Echter, noch het

Tabel 1
Voorspelde effecten van sociaal kapitaal op de keuze van controlestrategieën

Strategie	Winst zoekend		Zwakke Solidariteit	Sterke Solidariteit	
	Zwakke Bindingen	Structurele Gaten	Vertrouwen	Netwerk-sluiting	Coalities
Passief	+	-	-	-	+
Direct	-	+	+	+	-
Indirect	-	+	-	+	+
Formeel	-	+	-	-	+

Bevestigde voorspellingen zijn vet gedrukt.

aantal vertrouwensrelaties, noch netwerksluiting hebben een significant effect op de keuze van controlestrategieën. Opmerkelijk is verder dat formele positie geen effect heeft, terwijl vrouwen significant vaker van passieve, directe, indirecte, en formele strategieën gebruik maken dan mannen.

Een mogelijke verklaring voor de afwezigheid van een relatie tussen vertrouwen en ex post controle wordt gezocht in het feit dat dit hoofdstuk zich alleen op netwerkkenmerken richt, waardoor verschillen tussen situaties buiten beschouwing blijven. Vanuit de relatiesignaaltheorie is vooral het verschil tussen "mishap"-situaties en opportunistische regelovertradingen van belang. In een mishap-situatie zal de gedupeerde de regelovertrading niet als negatief relatiesignaal interpreteren en - als de veroorzaker zijn excuus aanbiedt voordat een sanctie nodig wordt - direct of passief reageren. Vermoedt de gedupeerde echter opportunistische motieven achter de regelovertrading, dan stijgt de kans dat hij het gedrag als negatief relatiesignaal interpreteert en gebruik maakt van indirecte of formele controlestrategieën. In de vignet-studie wordt echter geen onderscheid gemaakt tussen mishap situaties en opportunistische regelovertradingen. Daardoor zullen de verwachte effecten elkaar opheffen.

Hoofdstuk 7: Samenwerking en informele controle

In dit laatste empirische hoofdstuk ligt de nadruk op de gevolgen van informele controle voor het onderhouden van een stabiele samenwerkingsrelatie. Er worden drie hypothesen over het samenspel tussen functionele interdependentie, ex post controlestrategieën en samenwerking afgeleid en empirisch getoetst.

In bestaand onderzoek worden meestal ex ante condities als belangrijkste determinanten van samenwerking gezien. Binnen deze literatuur kunnen twee perspectieven onderscheiden worden, waarin structurele macht, respectievelijk vertrouwen als de belangrijkste determinanten voor coöperatie gezien worden. Vanuit de relatiesignaaltheorie is de belangrijkste ex ante conditie voor samenwerking de intensiteit en vorm van wederzijdse afhankelijkheid tussen personen. Een machtsrelatie wordt gekenmerkt door eenzijdige functionele afhankelijkheid tussen personen, terwijl

een vertrouwensrelatie door wederzijdse functionele en cognitieve afhankelijkheid gekarakteriseerd wordt. Beide condities kunnen samenwerking bevorderen, maar vanwege verschillende redenen. In een machtsrelatie coöpereert de minder machtige met de machtige omdat alternatieve ruilmogelijkheden ontbreken. Het ontbreken van aantrekkelijke andere ruilmogelijkheden kan ook bij vertrouwensrelaties een rol spelen, maar hier zijn vooral solidariteitsoverwegingen van belang. In een vertrouwensrelatie zal de kans dat een van de partners gebruik maakt van de mogelijkheid van defectie kleiner zijn dan in een machtsrelatie. De relatiesignaaltheorie voorspelt dus dat de bereidheid tot samenwerking in een sterke wederzijdse afhankelijkheidsrelatie groter en stabiel is dan in een eenzijdige afhankelijkheidsrelatie (Sharing-hypothese).

In een machtsrelatie is het relatiesignaal karakter van sancties minder belangrijk dan in een vertrouwensrelatie. Omdat sancties informatieproblemen kunnen oplossen en defectie onaantrekkelijker kunnen maken door de kosten te verhogen, wordt verwacht dat het gebruik van directe, indirecte, en formele controlestrategieën door een machtige collega de coöperatiebereidheid van de minder machtige verhoogt, terwijl passieve reacties het tegengestelde effect zouden moeten hebben (Machtshypothese). In een wederzijdse afhankelijkheidsrelatie zal het relatiesignaal karakter van de sanctie een effect op de samenwerkingsbereidheid van het doelwit hebben, omdat de kans groot is dat solidariteitsoverwegingen een rol spelen. Ook voor deze relaties geldt dat directe controle een positief effect op samenwerking zou moeten hebben en passiviteit samenwerking zou moeten verlagen. Anders dan in een machtsrelatie zal formele controle altijd negatieve effecten hebben, en zal indirecte controle coöperatieverlagende effecten hebben als zwakke solidariteit de relatie definieert. Alleen als sterke solidariteit de relatie definieert wordt een positief effect van indirecte controlestrategieën verwacht (Signaalhypothese).

De hypothesen (zie tabel 2) worden getoetst met behulp van data over gepercipieerde samenwerkingsbereidheid, verkregen door een herhaalde meting (met zes maanden tussenruimte) in 1494 dyaden van medewerkers van een woningcorporatie. (Inter)dependentie wordt gemeten met behulp van Burt's hiërarchiemaat, een asymmetrische dyadische variabele die aangeeft of de structurele afhankelijkheid van een persoon ten opzichte van een andere actor groter, kleiner of gelijk is aan de gemiddelde afhankelijkheid van deze persoon. Naast de gepercipieerde frequentie van passieve, directe, indirecte en formele controle (gemeten als maximawaarde over de betreffende items en de vier vignetten) wordt ook de voorkeur van de respondent voor deze strategieën gemeten. Interactie-effecten worden geoperationaliseerd als het product tussen de controlestrategievariabelen en Burt's hiërarchiemaat. Formele macht, sekse, en communicatie worden als controlevariabelen gebruikt. Omdat de afhankelijke variabele een relationele variabele is wordt het p2-model toegepast, een soort logistische regressie voor dyadische netwerkdata.

De 'forward selection'-procedure produceert twee significante resultaten: een positief effect van de hiërarchievariabele en een negatief effect van de gepercipieerde frequentie

Tabel 2
Voorspelde interactie-effecten van afhankelijkheid en controle op coöperatie

	Passief		Direct		Indirect		Formeel	
	C_{ij} hoog	C_{ij} laag	C_{ij} hoog	C_{ij} laag	C_{ij} hoog	C_{ij} laag	C_{ij} hoog	C_{ij} laag
C_{ij} hoog	-	-	+	+	+	+	-	+
C_{ij} laag	0	-	0	+	0	-	0	-

Voorspelde interactieeffecten voor stabiliteit van coöperatie van het j (doelwit) met i (controleur). C is Burt's hiërarchie maat (i.e. dyadic constraint). C_{ij} geeft aan hoe sterk het doelwit van de controleur afhangt, C_{ji} geeft aan hoe sterk de controleur van het doelwit afhangt.

van indirecte controle. Een meer gedetailleerde analyse van de voorspelde kansen ondersteunt de Sharing-hypothese: de kans op stabiele coöperatie bedraagt meer dan 66% als beide actoren wederzijds van elkaar afhankelijk zijn, maar is minimaal 10% lager als er sprake is van eenzijdige afhankelijkheid.

De afwezigheid van interactie-effecten betekent dat de machts- en signaalhypothese verworpen moeten worden. Indirecte controle heeft een negatief effect op samenwerking, onafhankelijk van de structuur of intensiteit van de afhankelijkheidsrelatie tussen de twee actoren: in alle condities verlaagt het gepercipieerde gebruik van indirecte controle de kans op coöperatie met ongeveer 10%. Dit negatieve effect van indirecte controle werd alleen voorspeld onder de conditie van zwakke solidariteit.

Het hoofdstuk sluit met een discussie van mogelijke verklaringen voor het doorgaans negatieve effect van indirecte controle.

Hoofdstuk 8: Conclusies

Dit hoofdstuk behelst een inventarisatie van de resultaten van deze studie, een bespreking van de sterke en zwakke kanten van de relatiesignaaltheorie, en suggesties voor verder onderzoek.

Het eerste onderzoeksprobleem richtte zich op de vraag in hoeverre de keuze van passieve, directe, indirecte of formele controlestrategieën door variaties in functionele, structurele, en cognitieve interdependenties tussen de leden van een organisatie verklaard kan worden. Het empirische materiaal uit zowel de etnografie als het vragenlijstonderzoek laat zien dat alle drie vormen van interdependentie een sterk effect op informeel controlegedrag hebben. Uit de etnografie blijkt dat, op groepsniveau, directe controle het vaakst voorkomt wanneer de groepsleden beperkt functioneel van elkaar afhankelijk zijn en wanneer zwakke solidariteitsnormen hun transacties reguleren, terwijl passieve en formele controlestrategieën het resultaat van onduidelijke functionele afhankelijkheidsstructuren en een sailant winstframe zijn. Uit het longitudinaal netwerkonderzoek blijkt dat, op individueel niveau, structurele macht gebaseerd op functionele afhankelijkheid de belangrijke voorwaarde voor directe, indirecte, en formele controle is.

Het tweede onderzoeksprobleem stelt de vraag in hoeverre de stabiliteit van een samenwerkingsrelatie verklaard kan worden door het samenspel tussen

interdependenties en het gebruik van passieve, directe, indirecte, en formele controlestrategieën. Uit de empirische gegevens blijkt dat de kans op een stabiele samenwerking het hoogst is waar beide actoren wederzijds sterk van elkaar afhankelijk zijn, en dat het gebruik van indirecte controlestrategieën de kans op samenwerking altijd verlaagt.

Het relatiesignaalperspectief vult bestaand onderzoek op een aantal belangrijke punten aan. Ten eerste werd duidelijk dat de bestaande organisatieliteratuur de stabiliteit van vertrouwensrelaties sterk overschat. Zoals de gebeurtenissen in het managementteam van de papierfabriek hebben laten zien is een organisatiestructuur waarin sancties geen negatief relatiesignaal karakter hebben een cruciale voorwaarde voor de reproductie van vertrouwensrelaties. Verder bleek dat vertrouwensrelaties geen effect op de keuze van ex post controlestrategieën hebben, maar een centrale rol spelen in het vermijden van schade. Ten tweede onderstreept deze studie de belangrijke rol van sociale doelen voor een volledige verklaring van informeel controlegedrag. Hiermee sluit de relatiesignaalperspectief aan bij recente beïnvloedings- en institutionele theorieën. Deze hebben echter tot nu toe het proces van de realisering van sociale doelen verwaarloosd, waardoor zij minder goed in staat zijn om de in het managementteam geobserveerde processen te verklaren.

Tot de sterke kanten van de relatiesignaaltheorie kan dus haar bijzondere gevoeligheid voor veranderingen en sociale processen gerekend worden. Daarnaast maakt deze aanpak het mogelijk rekening te houden met kenmerken op sanctie-, relatie-, situatie-, en organisatieniveau. De invloed van deze factoren op sociale controle is tot dusverre slechts apart van elkaar onderzocht, waardoor het relatieve belang van situationele vs. contextuele factoren onderbelicht bleef.

Het hoofdstuk sluit met een bespreking van aspecten die in deze studie onderbelicht blijven. Ten eerste worden in de relatiesignaaltheorie veranderingen in functionele afhankelijkheden als exogeen beschouwd. De signaaltheorie kan dus niet verklaren onder welke omstandigheden functionele interdependenties ontstaan en wanneer en hoe ze zullen veranderen. Daardoor blijft zij blind voor de machtsprocessen die dit soort processen ongetwijfeld zullen voorafgaan. Ten tweede werd in deze studie weinig aandacht besteed aan het verschil tussen de dreiging, de reputatie ten opzichte van het gebruik van bepaalde strategieën, en het daadwerkelijke gebruik ervan. Impliciete of expliciete dreigingen zouden een mogelijke verklaring kunnen zijn voor het feit dat in vertrouwensrelaties juist geen significant effect op de keuze van controlestrategieën gevonden werd. Onderbelicht bleef ten derde het gedrag van het doelwit voordat de gedupeerde met een sanctie reageerde. Tenslotte heeft de relatiesignaaltheorie geen consistente verklaring voor de sterke sekseverschillen in controlegedrag, en wordt de mogelijke invloed van persoonlijkheidskenmerken en individuele conflictmanagementstijlen genegeerd.

Appendix A: Onderzoeksdesign

De Appendix gaat in op enkele problemen bij de dataverzameling en geeft een gedetailleerde beschrijving van de methodische opzet van de studie. Het onderzoek maakt gebruik van een multi-methoden aanpak. Deze bestaat uit een etnografische studie van informele controleprocessen in het managementteam van de papierfabriek, en longitudinaal, op vragenlijsten gebaseerd netwerkonderzoek in deze en vijf Nederlandse organisaties.

De etnografische studie in de papierfabriek is gebaseerd op in totaal zeven maanden veldwerk, gespreid over drie jaren. Tijdens deze periode werd gebruik gemaakt van de zogenaamde trouble-case methodologie. Hierbij worden, gebaseerd op half-structureerde interviews en directe observaties, controlegebeurtenissen geregistreerd. Een trouble case is gedefinieerd als een situatie waarin een actor aangeeft het gedrag van een collega problematisch of irritant te vinden. Controlegebeurtenissen zijn reacties op gedrag van collega's dat als problematisch gepercipieerd werd. Tijdens de driejarige observatieperiode werden 171 controlegebeurtenissen geregistreerd, waarvan 45% in de eerste fase, 36% gedurende de tweede, en 29% gedurende de derde fase. Bijna de helft van de controlegebeurtenissen werd gereconstrueerd op grond van op band opgenomen interviews, en een kwart gaat terug op directe observaties. De rest werd op grond van veld aantekeningen gereconstrueerd.

Het vragenlijstonderzoek is gebaseerd op een panelstudie met vier metingen, gespreid over een periode van anderhalf jaar, bij 220 medewerkers van vijf Nederlandse organisaties en het management van de Duitse papierfabriek. Voor het meten van controlestrategieën werd gebruik gemaakt van een vignettedesign. Hierbij werden de respondenten met een hypothetische situatie geconfronteerd waarin een collega een probleem veroorzaakt. De respondenten werden dan gevraagd aan te geven hoe waarschijnlijk elk van tien mogelijke reacties voor de leden van hun werkgroep is. In totaal werden vier vignetten gebruikt (een per meting). Bij het formuleren van de vignetten werd rekening gehouden met de specifieke context van de organisatie.

Daarnaast werd in de vragenlijsten een aantal sociometrische vragen gesteld. Hier werd de respondenten gevraagd informatie te verstrekken over de intensiteit of kwaliteit van hun vertrouwens-, communicatie-, samenwerkings-, en adviesrelatie met elke collega. Tenslotte omvat de vragenlijst items voor het meten van een aantal attitudes, zoals werktevredenheid, vertrouwen in het management en medewerkers, (de perceptie van) taakkenmerken, en de neiging naar sociaal wenselijke antwoorden. Bij het construeren van de afhankelijke en onafhankelijke variabelen werd bijzonder aandacht besteed aan betrouwbaarheid en validiteit.