



Tussen vrijheid en beperking

Een onderzoek naar de politieke dimensie in arbeidsorganisaties

Math de Vaan



Tussen vrijheid en beperking

ISBN 978-90-8980-048-0

Ontwerp en realisatie: Pieter Willem van Ark, BNO

Druk: Ipskamp Drukkers, Amsterdam

Beeld omslag: iStockphoto

© 2012, Math de Vaan, Delfgauw

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Tussen vrijheid en beperking

*Een onderzoek naar de politieke dimensie in
arbeidsorganisaties*

In between Freedom and Constraint

An Analysis of Political Behavior within Organizations

Proefschrift
ter verkrijging van het doctoraat
aan de Nyenrode Business Universiteit
op gezag van de
Rector Magnificus, prof. dr. M. Džoljić
en volgens besluit van het College voor Promoties.

De openbare verdediging zal plaatsvinden op
vrijdag 1 februari 2013
des namiddags om 16.00 uur precies

door

Mathijs Leonardus Maria de Vaan
geboren op 21 juni 1952
te Brunssum

Promotor:	Prof. dr. Willem Burggraaf
Promotiecommissie:	Prof. dr. Edward Groenland
	Prof. dr. Thijs Homan
	Prof. dr. Alfons van Marrewijk
	Prof. dr. Daniëlle Zandee

IDUS VAN MAART

Wacht je voor hoge posten, mijn ziel.
 En wanneer je de zucht naar roem
 niet kunt onderdrukken, geef dan bedachtzaam
 en voorzichtig toe. Naarmate je hoger klimt
 moet je des te meer oplettend en zorgvuldig zijn.

En als je de top bereikt, Caesar bent ten slotte,
 als je het aanzien krijgt van een zo beroemd man,
 wees dan bijzonder behoedzaam wanneer je de straat op gaat,
 als een aanzienlijk machthebber met een gevolg;
 wanneer dan toevallig een zekere Artemidoros
 uit de menigte naar je toekomt met een brief
 en gehaast zegt: 'Lees dit onmiddellijk,
 het zijn belangrijke zaken die jou betreffen',
 aarzel dan niet: blijf staan, stel ieder gesprek
 of werk uit; stuur al degenen
 die je willen begroeten en voor je buigen weg,
 (hen zie je later wel); laat zelfs de Senaat
 maar wachten, en neem dadelijk kennis
 van de gewichtige berichten van Artemidoros.

K.P. Kavafis, 1910

*(Uit: K.P. Kavafis - Gedichten, in de vertaling van Hans Warren en Mario Molegraaf,
 uitgeverij Bert Bakker, Amsterdam 1991)*

Inhoudsopgave

Woord vooraf	8
1. Inleiding	10
2. Het object van onderzoek	18
2.1. Acteren in twee werkelijkheden	20
2.2. Individuele belangen en politiek spel	22
2.3. Conflict en macht	27
2.4. Het perspectief van de actor	32
2.5. Onderzoeksvraag en -ontwerp	37
3. De context van gedrag	42
3.1. Definitie van politiek handelen	42
3.2. Gedrag en context	48
3.3. Persoonlijkheid en gedrag	51
3.4. De interne handelingscontext	53
3.4.1. Structuurcontext: de formele werkelijkheid	54
3.4.2. Van structuur naar cultuur	58
3.4.3. Culturele context: de informele werkelijkheid	63
3.5. De externe context	71
3.6. Het aspect ethiek	77
3.6.1. Reflectie op de morele praktijk	78
3.6.2. Organisatie en ethiek	80
3.6.3. Gedrag en ethiek	81
4. Theoretische en methodologische verantwoording	84
4.1. Sociaalwetenschappelijk perspectief	84
4.1.1. Benadering van de werkelijkheid	85
4.1.2. Methodologie	94
4.2. Grounded Theory-methode	102
5. Het onderzoek	110
5.1. Bepaling van het onderzoeksveld	110
5.1.1. Selectie van organisaties	111
5.1.2. Bepaling van de onderzoeksgroep	114
5.1.3. De werving van respondenten	116
5.2. Onderzoeksontwerp en gebruikte technieken	117
5.2.1. Onderzoeksopzet	118
5.2.2. Gebruikte onderzoekstechnieken	129
5.2.3. Verantwoording van de analyse	136

6. De resultaten	140
6.1. Politiek bewustzijn	142
6.2. Belangen: determinanten van politiek spel	153
6.2.1. Eigenbelang versus organisatiebelang	163
6.3. Het speelveld: het sociale netwerk als machtsbasis	169
6.3.1. Identificatie- en ontstaansbases van netwerkrelaties	173
6.3.2. Waarde-aspecten van het netwerk	184
6.3.3. De werkzaamheid van het netwerk	189
6.4. De speler: politieke vaardigheden en andere machtsbronnen	201
6.4.1. Politieke vaardigheden	202
6.4.2. Aanvullende persoonlijke attributen	209
6.5. Het spel: tactieken en technieken van executie	215
6.5.1. Tactieken	218
6.5.2. Technieken	225
6.6. Spelregels: ethiek van politiek handelen	232
6.7. Spelbepalers: politiek in context	241
6.7.1. Interne context: structuur	241
6.7.2. Interne context: cultuur	245
6.7.3. Externe organisatiecontext	247
6.8. Het perspectief van de leider	250
7. Conclusies	256
7.1. Theoretische concepten van politiek spel	257
7.2. Organisatiekundige beschouwing	270
8. Reflectie op de studie	280
Summary	287
Geraadpleegde literatuur	299
Bijlagen	317
1. Uitnodiging voor deelname aan het onderzoek	319
2. Het onderzoek, de respondenten en de organisaties	320
3. Checklist voor het maken van werkaantekeningen	322
4. Analysememo Individuele belangen	325
5. Analysememo Individuele belangen en gedrag	326
6. Coderen en categoriseren	327
7. Analyseformulier Sociaal netwerk	328
8. Checklist individuele interviews	329
9. Onderzoeksmemo 1	330
10. Onderzoeksmemo 2	331
11. Twee dagen uit het leven van een organisatiepoliticus	335
12. Een laatste werkaantekening	336

Woord vooraf

Het plan voor deze studie ontstond in de wandelgangen van een organisatie, waarvoor ik een tijd geleden advieswerk deed. Bij het veranderproces in deze organisatie was ook mijn promotor Willem Burggraaf betrokken. Tijdens de nazit van een bijeenkomst, liet ik me ontvallen dat ik overwoog te promoveren op een onderwerp dat me mateloos interesseerde: informele macht in organisaties. Vóór ik het me goed en wel realiseerde, had ik een uitnodiging op zak om er op Nyenrode eens over door te praten.

Een jaar of wat later schrijf ik nu de afrondende pagina's van de studie die er inderdaad gekomen is. Het zijn uitermate leerzame jaren geworden. Wat begon als de drang van een praktijkman tot het kennen en weten, werd uiteindelijk een onderzoek naar een intrigerend sociaal verschijnsel en tegelijkertijd een academische proeve van bekwaamheid. Het heeft me veel gebracht, mijn kennis en kunde als adviseur zijn erdoor verrijkt en mijn persoonlijke grenzen zijn onbarmhartig getest.

Mijn grootste dank voor het welslagen van dit project gaat uit naar mijn promotor Willem Burggraaf. Willem, als die toevallige ontmoeting indertijd en jouw uitnodigende reactie er niet geweest waren, weet ik niet of het tot deze dissertatie gekomen was. Dank je wel hiervoor.

Als promotor bracht je me op inspirerende wijze het academische denken en handwerk bij. Regelmatig dwong je me onverbiddelijk tot onderzoeksfocus, maar bovenal stimuleerde je me om door te gaan. Dit eminente schakelen tussen strengheid en bemoediging heb ik bijzonder gewaardeerd. Na iedere voortgangsbespreking keerde ik met hernieuwde energie huiswaarts. Onze Nyenrode-conversaties - gekruid met academische ernst en vrolijke lichtvoetigheid - mis ik nu al.

Veel dank ben ik ook verschuldigd aan de leden van de Leescommissie. Ik dank u allen voor de tijd en de moeite die u aan mijn proefschrift heeft willen besteden. Door uw kritische en opbouwende commentaar heeft mijn betoog nog meer aan scherpte gewonnen.

Dit proefschrift is gebouwd op interpretaties en betekenissen die een groep managers toekende aan de sociale organisatie-werkelijkheid. Verenigd in de zogenoemde Groep van 20 waren deze managers de primaire bron waaruit de inzichten en theoretische concepten over het politieke spel zijn ontstaan. Deze groep was bereid mij een jaar lang ervaringen en observaties toe te vertrouwen over het eigen handelen en dat van anderen in de organisatie. Marco, Michael, Natascha, Lettie, Marly, Renee, Wieb, Herma, Marijke, Gerben, Edward, Jeroen, Lisette, Mike, Edward, Maarten, Bart, Marcel en Jan-Dirk, jullie allen zijn de dragers van deze studie. Dank jullie wel.

Dank ben ik ook verschuldigd aan de bestuurders van tien verschillende bedrijven en instellingen die - ondanks drukke agenda's - bereid waren om, aan het eind van het onderzoek, vanuit een leidersperspectief te reflecteren op de resultaten van de studie. Nina, Gijs, Henk, Piet, Jan, Wabe, Nico, Rob, Marc en Willem, dank voor jullie reflectie in de vorm van ervaringen, opvattingen en inzichten over de politieke dimensie in jullie organisaties.

Van waarde voor het welslagen van dit project zijn ook geweest de verkennende interviews die in de oriënterende fase van de studie hebben plaatsgevonden. Simone, Bastiaan, Birgit, Grigori, Hanneke, Judith, Kitty, Marita, Martijn, Saskia, Lucia, Samira en Kasmirah, dank hiervoor. En niet te vergeten Suzanne, Tom, Ineke, Evelien, Bernadette en Mascha, dank voor jullie verhalen over ambities en informeel spel in het begin van jullie loopbanen en van mijn studie.

Familie en vrienden. Om dit studieproject tot een goed einde te brengen, liet ik regelmatig verstek gaan bij etentjes, verjaardagen en andere feestelijke gelegenheden. Er kwam zelfs een moment dat ik vertelde, dat er op zondagen niet op mij gerekend kon worden. Ik ben blij dat jullie zonder hoorbaar protest mijn vaak wat onbehouwen afwijzingen hebben aanvaard. Nu de klus geklaard is zal ik geen uitnodiging meer afslaan.

Nelly, Mathijs en Eva verdienen een speciale plaats. Mathijs en Eva, jullie zitten tijdens de openbare verdediging achter me. Betere morele steun kan ik me niet wensen. Mathijs, dank je voor het kunnen delen van PhD-besognes, voor de ware peer reading in New York en voor de bespreking ervan hier in Delfgauw. Eva, de manier waarop je me vaak opgewekt stimuleerde om door te gaan, was een ware weldaad en telkens een opkikker. Nelly, de talloze momenten van euforie en zeker ook van tegenslag, jij hebt ze allemaal meegemaakt. Dank je wel voor het kunnen delen ervan en voor je onvoorwaardelijke en vastberaden steun.

De dagen worden weer wat langer en het wordt langzaam weer tijd om het gras te maaien!

1 Inleiding

Externe adviseurs worden regelmatig deelgenoot gemaakt van de persoonlijke teleurstellingen, die medewerkers van een organisatie in het dagelijks werk oplopen. Dit is bijvoorbeeld het geval als goede ideeën door leidinggevendenden niet worden gehoord of door regels beperkt. Maar adviseurs worden ook in vertrouwen genomen door gedreven directeuren, die hun boosheid amper kunnen verhullen, als blijkt dat geaccordeerde en doorwrochte ontwikkelplannen niet of slechts deels worden uitgevoerd.

Voor ongebonden buitenstaanders is het in zulke gevallen niet moeilijk om - vanuit de drijfveren van de medewerker of de directeur - de geuite frustraties te begrijpen en te beamen. Maar tegelijk met deze verhalen over geblokkeerde handelingsperspectieven, dient zich een interessant vraagstuk aan. Immers, hoe zou een medewerker of een directeur zijn frustraties kunnen voorkomen en hoe zou hij wél kunnen realiseren wat hij zich had voorgenomen?

Het antwoord op deze vraag is niet gemakkelijk te geven. Het ligt in ieder geval niet enkel opgesloten in de kracht en de hulp die de formele spelregels en toebedeelde machtsposities in organisaties kunnen bieden. Zeker is wel, dat er in diezelfde organisaties ook andere regels en wegen bestaan. Ze zijn niet meteen zichtbaar, maar ze zorgen er wel voor, dat individuen of groepen invloed kunnen doen gelden en iets voor elkaar kunnen krijgen, dat enkel onder formele omstandigheden tot mislukken gedoemd zou zijn.

Het ontdekken van het bestaan en het willen kennen en begrijpen van deze verborgen regels en wegen in het informele deel van de organisatie, waarin ze functioneren, dat is het doel van deze studie.

De verborgen dimensie

In zijn geschrift *Leviathan*, benoemt de filosoof Hobbes (zie hiervoor Karssing, 2011) vrijheid als de natuurlijke staat van de mens en betoogt hij, dat het menselijk handelen gedreven wordt door eigenbelang. Omstandigheden van schaarste zijn hier onder meer debet aan. Zo zijn bijvoorbeeld niet alle stukken landbouwgrond even vruchtbaar en willen alle boeren het liefst het meest vruchtbare perceel. Mensen concurreren elkaar daardoor op schaarse hulpbronnen, maar ze hebben elkaar ook nodig om goede oogsten te realiseren en producten af te zetten.

In sociale verbanden bestaan dus potentiële conflictsituaties van samenleven en -werken. Een economisch systeem met een vraag- en

aanboddynamiek kan in dergelijke omstandigheden regulerend werken. Maar om onderlinge twisten te voorkomen, te reguleren of op te lossen, worden vaak ook andere afspraken tussen mensen gemaakt. Soms zijn het ongeschreven morele of culturele afspraken, soms zijn zulke afspraken vastgelegd in wetten en regels. Desondanks zijn economische wetmatigheden en een stelsel van afspraken niet altijd voldoende om stabiliteit in het samenleven af te dwingen. Er kan zelfs een nieuwe bron van conflict in schuilen.

Een ander regulerend mechanisme dat Hobbes bespreekt is dat van het politieke acteren. Zoals gezegd, gaat Hobbes in zijn denken uit van het autonome individu, dat enkel zijn eigenbelang als leidraad heeft. Over dit autonomieconcept wordt overigens verschillend gedacht. Zo stelde Foucault (1966) in een baanbrekend essay, dat de mens geen rationeel en autonoom denkend wezen is, maar slechts een gedachtenconstruct, dat drijft op taal. De epistemologische consequentie van Foucaults redenering is, dat de mens als autonoom individu niet bestaat.

Dit filosofisch discours over het autonomieconcept neemt echter niet weg, dat individuen belangen kunnen hebben, die in conflict kunnen komen met belangen van anderen. Een potentieel strijdtoneel is hiervan het gevolg. Hobbes beweert hierover dat, hoewel de ene mens op het strijdtoneel fysiek sterker kan zijn dan de andere, dit niet wil zeggen, dat de winst in het belangenconflict in alle gevallen bij de fysiek sterkere ligt. Zwakkeren kunnen ook winnen, door slimmer te zijn, door samen te werken met anderen, en door listen en lagen toe te passen. Kortom, door vooraf en buiten het strijdtoneel strategische en tactische maatregelen te overwegen.

Dit filosofische beeld van sociale twist kan ook toegepast worden op arbeidsorganisaties, waar het sterk verbonden is met schaarste van positie, met beperking van ontwikkelmogelijkheden. Om conflicten hierover te beheersen worden in organisaties voor een deel formele maatregelen getroffen. Zo wordt formele macht verdeeld - veelal in een hiërarchische structuur - en worden afspraken gemaakt over hoe wordt samengewerkt. Maar, deze regulerende afspraken kunnen niet voorkomen dat individuen behoefte kunnen hebben aan een zekere mate van autonomie, van zelfbepaling.

Dat zulke behoeften drijfveren voor het handelen kunnen zijn, blijkt bijvoorbeeld uit analyses van de huidige Nederlandse samenlevingscontext, waarin volgens sommige auteurs (Schnabel, 2000; Halman, 2009; Spangenberg en Lampert, 2010, 2011) in de afgelopen decennia sprake is van een verdergaande individualisering. Persoonlijke keuzes zijn belangrijker dan normering via traditie en sociale instituties. Het accent ligt meer op autonomie, op vrijheid en op het individuele, en minder op het gelijkheidsprincipe en het collectieve, zo stellen ze.

Dergelijke omstandigheden in de samenleving missen hun invloed op het acteren in het werkleven waarschijnlijk niet. Voorstelbaar is daarom ook, dat het streven naar autonomie een belangrijke leidraad kan zijn voor de belangen en dagelijkse handelingsperspectieven van werknemers. Aangenomen kan worden dat een individu in die gevallen, binnen de formele regulerende beperkingen in een arbeidsorganisatie, de grenzen van de vrijheid zal opzoeken. Deze individuele zoektocht naar het autonome handelingsperspectief, kan leiden tot een proces van zelf-verwezenlijking, dat zich binnen, maar ook buiten de formele regulerende spelregels afspeelt. Hoe dit vermoede proces achter de schermen, buiten het zichtbare geregelde verloopt - de afspraken die met anderen gemaakt worden of de listen en lagen die voorbereid en uitgevoerd worden - en wat hiervan uiteindelijk de gevolgen zijn voor de collectiviteit van het sociale organisatieverband, daarover gaat dit onderzoek.

De studie zal hiermee een kant van het organisatieleven belichten die doorgaans ongezien blijft, maar die wel eens de cruciale andere helft zou kunnen blijken van het sociale verband van de arbeidsorganisatie. Met het onderzoek wordt beoogd het belangenbehartigende gedrag in deze verborgen, informele werkelijkheid in beeld te brengen en te verklaren. Voor deze studie wordt dit de politieke dimensie in organisaties genoemd.

De exploratie kan nieuwe inzichten opleveren voor de aanscherping van visies op het inrichten, managen en besturen van organisaties. Ook kan het medewerkers en managers helpen de complexe dagelijkse werkelijkheid beter te begrijpen en er zo effectiever in te functioneren. Managers zijn met een dergelijk inzicht wellicht beter in staat zich niet enkel te richten op de rationele kant van het managen, dit wil zeggen op dat wat is afgesproken. Een scherp oog voor de informele processen in hun organisaties, kan hen in meerdere opzichten voordeel opleveren. Immers, als wordt ingezien dat beïnvloedingsprocessen en het ontwikkelen van informele macht soms belangrijker zijn dan geaccordeerde notities, planningsschema's en formele regels, worden mogelijk betere organisatieprestaties geleverd en is ook het eigen welbevinden gediend.

Vertrekpunt en grondslag

De academische proeve van bekwaamheid die op de volgende pagina's wordt gepresenteerd, is niet tot stand gekomen binnen de kaders van een onderzoeksprogramma in een universitaire werkomgeving. Deze studie naar de verborgen dimensie in het organisatieleven, komt in eerste instantie voort uit observaties in mijn dagelijks werk als extern adviseur en begeleider bij organisatieontwikkelingsprocessen.

Opgeleid als cultureel antropoloog en socioloog en vervolgens werkzaam bij verschillende organisaties, heeft het observeren en ontrafelen

van de sociale werkelijkheid van het werkleven, altijd een grote rol gespeeld in het dagelijkse arbeidzame bestaan. In de eerste vijftien loopbaanjaren in organisaties, vervulde ik deels de rol van medewerker in primaire processen, deels die van middenkadermanager. Ik was zo als binnenstaander onderdeel van vaste sociale werkverbanden. In achterliggende vijftien jaren observeer ik sociale werkverbanden vanuit een ander perspectief, vanuit de buitenstaanderrol. Als vrijgevestigd adviseur en procesbegeleider maak ik geen deel uit van een vast sociaal werksysteem, maar verkeer ik wel in de positie in de keuken van tientallen organisaties te mogen kijken. Beide beschouwingsposities hebben een rijk beeld opgeleverd van het functioneren van werkverbanden.

De neiging om de sociale constructie van het werkleven te willen begrijpen en doorgronden, leidde in de loop der jaren - soms actueel, soms in retrospectief - tot prikkelende observaties. Vooral waarnemingen rond grote en kleine veranderingsprocessen in organisaties werden regelmatig gekleurd met verwondering. In het oog sprong hierbij, dat de veelal door de organisatietop ingezette structuurverandering - naar doelstelling, werkwijzen en inrichting - slechts in enkele gevallen het op papier beoogde resultaat had. Eenvoudig gesteld leek het erop, alsof het formele machtswoord van de hoogste in rang, niet in alle gevallen het gewenste resultaat opleverde. Tegelijkertijd viel op, dat bij deze veranderingsoperaties het intellect, de creativiteit en de slagvaardigheid van medewerkers in lagere rangen en standen van een organisatie, beperkt geactiveerd werd. Althans zo leek het bij vluchtige beschouwing. Bij nadere observatie werden in de informele organisatie werkelijkheid tipjes zichtbaar van een verborgen machtsdynamiek, waarin eigenbelangen leidend waren. Vanuit deze praktijkwaarneming kwam de drang voort tot het weten, tot het nadere kennen van deze politieke dimensie, van deze verdeckte sociale processen in werkverbanden.

Naast deze persoonlijke observaties bleek uit een eerste literatuurverkenning, dat het verschijnsel organisatiepolitiek - en het hieraan gerelateerde machtsconcept - sinds het begin van de jaren zestig een regelmatig terugkerend studieobject is in de organisatiekundige literatuur (zie bijvoorbeeld Burns, 1961; Mechanic, 1962; Salancik en Pfeffer, 1974; Farrell en Petersen, 1982; Mintzberg, 1983; Ferris, Fedor, Chachere en Pondy, 1989; Ferris en Kacmar, 1992; Vigoda, 2002; Perrewé, Zellars, Rossi, Ferris, Kacmar en Liu, 2004; Perrewé et al., 2005; Meurs, Coleman Gallagher en Perrewé, 2010).

Echter, veel van de empirische studies die in dit verband de afgelopen decennia zijn uitgevoerd, zijn kwantitatief en hypothese-toetsend van aard. Primaire data in deze studies zijn - via vragenlijsten vergaarde - opvattingen die respondenten hebben over de mate en aard van geobserveerde organisatiepolitiek. In sommige van deze onderzoeken worden hieruit negatieve relaties vastgesteld tussen het niveau van

organisatiepolitiek en het welbevinden van werknemers (Chang, Rosen en Levy, 2009; Zhang en Lee, 2010), in andere wordt juist een positief relatieverband gevonden (Harris, Harris en Harvey, 2007; Meurs et al., 2010).

Slechts in weinig studies wordt de politieke machtsdynamiek in de verborgen leefwereld op een exploratieve wijze en in al zijn dagelijkse handelingsperspectieven blootgelegd. De studie van Buchanan (2007) is er één van. Met zijn actorgericht en constructivistisch onderzoek, tracht hij de politieke dimensie in organisaties te doorgronden en begrijpen. Buchanan gebruikt hierbij de vragenlijst als een deels kwalitatieve onderzoekstechniek.

Voorts zijn ook vanuit etnografisch perspectief relevante bijdragen geleverd aan het verrijken van het inzicht in de culturele dynamiek op de werkvloer. Veel van deze studies - meestal uitgevoerd met de casestudy-methode - leveren waardevolle inzichten in politiek-culturele processen op de werkvloer (Dobbinga, 2001; Harper en Lawson, 2003; Kunda, 2006).¹

¹ Voor een recent overzicht van deze studies zie Ybema, Yanow, Wels en Kamsteeg (2009, pp. 260-281).

In de onderhavige studie wordt met een kwalitatieve exploratie van het informele acteren in organisaties, de kennis over de werking van de politieke dimensie verder verrijkt. Er wordt hiertoe gebruik gemaakt van de observatiemogelijkheden van middenkadermanagers in verschillende organisatiecontexten en van een combinatie van meerdere kwalitatieve dataverzamelings technieken. De studie vertoont in zijn opzet enige gelijkenis met in de antropologie gebruikte werkwijzen, maar kan - door de focus op één sociaal verschijnsel en het kader van meerdere organisatiecontexten - niet gekwalificeerd worden als zuiver etnografisch organisatieonderzoek, waarbij specifieke identiteitsvormende processen en cultuuranalyse de primaire vertrekpunten zijn.

Leeswijzer en toelichting op het betoog

Dit proefschrift bevat de resultaten van een onderzoek naar de politieke machtsdynamiek in de verborgen werkelijkheid van verschillende organisatiecontexten. De resultaten van deze studie - waarvan het veldwerk in 2009 werd uitgevoerd - worden weergegeven in beelden en theoretische concepten van politiek spel.

In de opbouw van het voorliggende betoog is in de hoofdstukken 3, 4 en 5 een gedetailleerde wetenschappelijke verantwoording opgenomen. De uitvoerigheid hiervan is relevant vanwege de omstandigheid dat dit een interpretatieve, constructivistische studie is, die zowel vanuit een modernistische, als postmodernistische kennistheoretische positie wordt opgezet (zie hierboven Vertrekpunt en grondslag). De uitgebreide verantwoording maakt naar mijn overtuiging de onderzoeksresultaten beter controleerbaar, biedt een fundament voor validatie ervan en levert tegelijkertijd een bijdrage aan de reproduceerbaarheid van de studie.

Als eerste wordt in het volgende hoofdstuk het object van studie geïntroduceerd. De relevante elementen van het construct organisatiepolitiek worden in dit hoofdstuk gepresenteerd en nader toegelicht. Bij aanvang van het onderzoek werden met de respondenten enkel de hier besproken elementen gedeeld: het tweezijdige werkelijkheidsconcept in organisaties, het bestaan van ambities en belangen van individuen en het bestaan van een beïnvloedingsspel om deze belangen ondanks organisatiebeperkingen te versterken, te verdedigen of uit te breiden. In het hoofdstuk wordt ook de onderzoeksvraag geformuleerd en wordt de onderzoeksopzet in hoofdlijnen beschreven.

Het daaropvolgende hoofdstuk 3 wordt het speelveld van het politiek spel in organisaties besproken. Vanuit de positie van het individu, wordt in dit hoofdstuk het politieke handelingsperspectief in de sociale context nader uitgewerkt. Deze betrekkelijk modelmatig opgebouwde werkelijkheidsbeschrijving, bepaalt mede het referentiekader van de onderzoeker. Gegeven de interpreterende onderzoekersrol², acht ik het van belang deze context voor gedrag hier - in ware taal - te presenteren. De in dit hoofdstuk gepresenteerde visies zijn ook gebaseerd op nader literatuuronderzoek, dat tijdens en na afloop van het empirisch deel van het onderzoek is uitgevoerd.

² Zie voor een uitwerking van deze rol de in hoofdstuk 4 en 5 verantwoorde Grounded Theory-methode in de benadering van Charmaz (2006).

De hoofdstukken 4 en 5 bevatten de theoretisch en methodologische verantwoording van het onderzoek. Hoofdstuk 4 bevat de beargumenteerde keuzen voor de wetenschappelijke vertrekpunten van werkelijkheidsbenadering en -verklaring, inclusief de methodologische consequenties hiervan. In hoofdstuk 5 wordt de opzet van het onderzoek gedetailleerd uitgewerkt en op een concreet niveau beschreven. Het procesontwerp en de gekozen technieken van onderzoek worden er verantwoord.

Hoofdstuk 6 bevat de onderzoeksresultaten. Bij dit hoofdstuk geldt de volgende toelichting. Voor deze studie is door respondenten empirisch materiaal geleverd in de vorm van werkaantekeningen en verwoordingen in individuele interviews en groepsinterviews. Deze ruwe data - in de vorm van taal - zijn geïnterpreteerd en geanalyseerd. De resultaten die dit heeft opgeleverd, worden gepresenteerd als een door de onderzoeker geïnterpreteerde verwoording van de werkelijkheid. Op veel plaatsen in het betoog zijn echter ook respondentcitaten gebruikt. Dit is gedaan, om bepaalde aspecten van het politieke spel achter de schermen, te illustreren, te verduidelijken of te onderstrepen in de betekenisvolle taal van de respondenten. De citaten zijn voor de leesbaarheid enigszins bewerkt. Verder zijn - om de privacy van de respondenten te waarborgen - de citaten geanonimiseerd. Hierdoor kunnen namen, situaties en contexten soms enigszins aangepast zijn. Dit is op een zodanig wijze gedaan, dat de geleverde interpretaties en betekenissen van de respondenten geen geweld is aangedaan.

Daarnaast zijn in het hoofdstuk op enkele plaatsen ervaringen of observaties van andere informanten geplaatst. Ze zijn als illustratie opgevoerd, omdat ze een goede verbeelding geven van het argument of werkelijkheidsaspect dat op dat moment in het betoog gevoerd wordt. Deze ervaringen en observaties zijn opgetekend tijdens het uitvoeren van advieswerk gedurende de afgelopen vijftien jaar. In de tekst wordt met een voetnoot van deze bron melding gemaakt.

De laatste twee hoofdstukken zijn concluderend van opzet. Hoofdstuk 7 bevat de bevindingen van het onderzoek in samengevatte vorm. In het hoofdstuk worden de ontstane theoretische concepten van de politieke dimensie beschreven en volgt een beschouwing over de relevantie van wat gevonden is, vanuit een organisatiekundig perspectief. In hoofdstuk 8 tot slot, wordt vanuit een wetenschappelijk perspectief gereflecteerd op de studie. De sterktes en de beperkingen van het onderzoek worden besproken en suggesties voor vervolgstudie worden geformuleerd.

2 Het object van onderzoek

Eigenbelang en organisatiepolitiek

³ Korteidshalve wordt in plaats van arbeidsorganisatie in dit betoog het begrip organisatie gebruikt. Verderop volgt een definiëring van het organisatie-construct en een verantwoording van deze gekozen aanduiding.

Dit onderzoek gaat over de informele, deels verborgen leefwereld in arbeidsorganisaties³. Het werkleven in dit deel van de organisatie speelt zich af buiten formele vergaderingen, hiërarchie, regels en gemaakte afspraken om. Het onderzoek richt zich op deze organisatie-werkelijkheid en analyseert de activiteiten van werknemers in, wat genoemd kan worden, 'de wandelgangen van de organisatie'.

Van deze niet te onderschatten alledaagse activiteiten in de informele organisatie-werkelijkheid, wordt een treffend beeld geschetst door Homan (2005, p. 102). Hij tekende het volgende op bij een bijeenkomst voor medewerkers rond een organisatieverandering.

"Tijdens een pauze in het middagdeel van het programma moest ik even naar het toilet. Aangezien alle urinoirs bezet waren, restte mij een 'echt' toilet. Toevallig kon ik goed verstaan wat de heren bij de urinoirs elkaar vertelden: 'Wat een gelul allemaal hè! Verloren dag.... Ik had liever gewoon op kantoor gezeten.... Wat loopt X (de hoogste baas) zich weer aan te stellen hè.... Ik zal blij zijn als we weer naar huis kunnen.... Nog effe in die zaal zitten, evaluatieformulier invullen en dan wegwezen!'"

Homan was betrokken bij de organisatieverandering en veronderstelde, dat die positief werd beoordeeld door medewerkers. Dit bleek schijn. Medewerkers wekten de indruk dat ze veranderden, maar in feite was dit niet zo. Er was, zo stelt Homan, *"een wolk van collectieve betekenisvorming, die écht bepaalde wat er ging gebeuren."* Het was een verborgen werkelijkheid, die hij bij toeval ontdekte tijdens één van de veranderbijeenkomsten.

Uit het voorbeeld blijkt, dat achter de zichtbare, formele werkelijkheid in organisaties, een tweede werkelijkheid bestaat, waar andere processen plaatsvinden. De organisatieverandering uit het voorbeeld is op formele podia vastgesteld met afgesproken veranderdoelen, en uitgewerkt in veranderplannen met bijbehorende planningen, tussentijdse resultaatmetingen, vergaderingen, conferenties en workshops. Maar, organisatieverandering wordt ook gedefinieerd in een informele werkelijkheid. In deze realiteit worden meningen gedeeld en tegen elkaar in stelling gebracht, wordt over en weer beïnvloed, wordt geïnterpreteerd en wordt betekenis gegeven aan verschijnselen en gebeurtenissen in de organisatie en aan het gedrag van personen. Deze *wolk van collectieve betekenisgeving* bepaalt volgens Homan in sterke mate de richting van de organisatieverandering.

Homan duidt bovenstaande dialoog tussen de twee werknemers aan als een betekenseilandje, als een lokale werkelijkheidsconstructie. Deze eilandjes worden gedeeld met anderen, zo stelt hij, en leiden tot grotere collectieve werkelijkheidsconstructies, die invloed hebben op de organisatieverandering. Zo bezien maakt de dialoog - hoe klein en onbetekenend hij ook lijkt - onderdeel uit van systemen van betekenisgeving in organisaties, die hun invloed hebben op organisatieverandering van het geheel.

Homan schrijft over veranderingsprocessen. Vanuit een organisatieperspectief kijkt hij naar de informele organisatie werkelijkheid als een dynamisch en permanent veranderend sociaal systeem. Met dit onderzoek wordt een ander perspectief gekozen. Dezelfde informele werkelijkheid is het onderzoeksveld, maar de bestudering ervan vindt plaats vanuit een actorperspectief.

In dit empirische onderzoek staat het gedrag van het individu achter de schermen centraal. In het bijzonder wordt het gedrag bestudeerd, waarvan het oogmerk is het eigenbelang te behartigen. Dit is het object van onderzoek. Het wordt in dit onderzoek aangeduid als *politiek handelen*⁴.

De literatuur die over het onderwerp organisatiepolitiek de afgelopen vijftig jaar is verschenen, heeft geen gemeenschappelijke definitie opgeleverd⁵. Voor deze explorerende studie, die volgens bepaalde methodologische vertrekpunten is opgezet, is een precieze en eenduidige definitie ook niet noodzakelijk. Voor dit exploratieve onderzoek is de volgende werkdefinitie gebruikt: *politiek handelen is een bewust voorbereid geheel van gedragingen binnen de context van een organisatie, waarbij in de formele en informele werkelijkheid en met behulp van machtsmiddelen, het eigenbelang wordt behartigd*.

Deze werkdefinitie en de verder voor dit onderzoek gebruikte constructen en gemaakte keuzen van werkelijkheidsbeschouwing en methodologie, zullen in de volgende hoofdstukken uitgebreid beargumenteerd en verantwoord worden. In dit hoofdstuk worden op hoofdlijnen deze fundamenteën en vertrekpunten voor het onderzoek geschetst.

De belangrijkste basis van de studie is de gekozen werkelijkheidsvisie. Hierin wordt een organisatie beschouwd als een sociaal verband, waarin de werkelijkheid wordt geconstrueerd door sociale interactieprocessen van interpretatie en betekenisgeving tussen de deelnemers van de organisatie. Aanname hierbij is, dat het sociale verband in twee onderscheiden maar niet te scheiden werkelijkheden functioneert: een formele en een informele. Het volgende relevante vertrekpunt is, dat het politieke handelen in organisaties beïnvloedend van aard is en gericht op het behartigen van eigenbelangen. Het concept eigenbelang kan leiden tot een negatieve begripsconnotatie, omdat de voorvoeging *eigen* het aspect egoïsme kan onderstrepen. De aanduiding is gekozen om het actorperspectief te onderstrepen. Verder zal beargumenteerd

⁴ Daar waar politiek gedrag gebaseerd is op reflectie en zelfevaluering - en het vanuit een discursief bewustzijn (Giddens, 1984, 1989) plaatsvindt - kan zulk gedrag nauwkeuriger aangeduid worden met politiek handelen (Geertsema, 2005).

⁵ Zie Buchanan (2007) voor een recent overzicht van de tot op heden gehanteerde terminologieën.

worden, dat belangen van individuen voortkomen uit een rijk palet van egoïstisch tot altruïstisch gemotiveerde drijfveren, die hun basis vinden in een fundamentele autonomiebehoefte van individuen. Het opkomen voor het eigenbelang kan leiden tot conflicten met anderen, die ook belangen hebben en het eigenbelang kan conflicteren met de spelregels van het samenleven en -werken in een sociaal verband. Hoe individuen onder deze omstandigheden trachten hun belangen te behartigen, is een vraagstuk van beïnvloeding en macht. Deze theoretische constructen zijn kernonderwerpen van deze studie.

Om het vraagstuk van de politieke dimensie in organisaties te kunnen bestuderen, is het onderzoeksveld empirisch begrensd. Gekozen is voor het politieke perspectief van één specifieke groep werknemers: het middenmanagement. Door de bril van een geselecteerde groep van deze managers uit verschillende organisaties, wordt de studie opgezet.

In het verdere verloop van dit introductiehoofdstuk worden de hier genoemde bouwstenen van het onderzoek verder uitgewerkt. Het hoofdstuk eindigt met de definiëring van de onderzoeksvraag en een beknopte beschrijving van de onderzoeksopzet.

2.1. Acteren in twee werkelijkheden

Het voorbeeld van de heren die naast elkaar bij het urinoir staan en met elkaar de dag doornemen, vertelt iets over het dagelijkse werklevens in organisaties. Wat we zien is een vorm van alledaagse sociale interactie tussen werknemers: het is pauze en beide heren stappen tijdelijk uit een bijeenkomst over organisatieverandering. Ze spreken elkaar op een informeel moment, dat gelijkenis vertoont met ontmoetingen tussen werknemers rond een koffiemachine, bij een kopieermachine, in een rokersruimte of een willekeurige achterkamer.

Dergelijke informele contacten vinden in organisaties doorlopend en op elk moment plaats en zijn niet voorbehouden aan specifieke fysieke plaatsen. Ook een gesprek op een kamer van een collega, een telefoongesprek, een e-mail, een lunch of een praatje na afloop van of voorafgaand aan een vergadering, het kan allemaal gerekend worden tot de informele contacten tussen werknemers. Zelfs een non-verbaal en niet voor iedereen zichtbaar teken tijdens een vergadering, kan zo een moment zijn.

Informele contacten tussen werknemers verlopen meestal anders dan formele. De formele vorm van sociale interactie is meestal gepland, georganiseerd in een vergadering of andere vorm van overleg en het onderwerp is doorgaans vooraf bekend. De kern ervan is, dat ze voldoet aan formele spelregels. De vorm en de inhoud zijn op grond van deze regels vooraf bepaald en de deelnemers voegen zich in verwachte

formele rollen. Deze rollen zijn gebaseerd op de hiërarchische positie, functie en taak die de werknemers in kwestie hebben. Wat er besproken wordt, past in de verwachtingen die anderen hebben over iemands positie, functie en taak. De resultaten van dit formele overleg worden meestal vastgelegd in documenten zoals notulen, besluitenlijsten, notities, gespreksverslagen of beoordelingsformulieren.

Informeel overleg heeft veel van deze kenmerken niet. Er lijken minder beperkingen voor te gelden. Werknemers kunnen op zelf gekozen momenten onderwerpen met elkaar delen, die ze op dat moment van persoonlijk of collectief belang achten. Ze zijn ook niet gehouden de formele verwachte rol te spelen van werknemer met een hiërarchische positie, functie en taak. Ze kunnen ook kiezen voor de rol van collega of vriend. Litteler omschrijft dergelijke informele interacties als *"aspects of organization that are not formally planned but that more or less spontaneously evolve from the needs of people"* (Litteler, 1963, p. 10).

Deze processen van formele en informele interactie tussen werknemers vinden plaats binnen verschillende sociale verbanden in organisaties. De leden van deze verbanden interacteren met elkaar in een formele en in een informele werkelijkheid. Deze werkelijkheden zijn analytisch van elkaar te onderscheiden, maar niet te scheiden (Lammers, 1993; Homan, 2005). Homan verbeeldt deze ondeelbare werkelijkheden als een *organisationale ijsberg*. Het kleinste deel van de ijsberg - de formele zichtbare organisatie - steekt boven het wateroppervlak uit, het grootste deel - de informele onzichtbare - bevindt zich onder water.

Maar hoe verhouden deze twee werkelijkheden zich tot elkaar? Goffman (1959) werkte in zijn baanbrekende werk *The Presentation of Self in Everyday life* een aansprekend sociaal wetenschappelijk perspectief uit, waarmee de ondeelbare relatie tussen de werkelijkheden in het werkleven kan worden bestudeerd. Goffman's basisassumptie is, dat het in het belang van iedere werknemer of groep is, dat hij zich op het formele toneel van de organisatie van zijn beste kant laat zien. Hij doet hier op de wijzen waarop een individu of een groep, het eigen zijn en werk aan anderen presenteert.

Goffman laat met behulp van de dramaturgie en het theater als metafoor zien, hoe deze beeldvorming door het individu gestuurd en beheerst kan worden, hoe het individu invloed uitoefent om zo tijdens sociale interacties bepaalde indrukken bij de anderen achter te laten. Bij het beïnvloedingsspel, maakt het individu - of een groep van individuen - afwisselend gebruik van formele frontstage-rollen en informele backstage-rollen. Zo laat hij frontstage - op het formele podium van bijvoorbeeld een vergadering - het gewenste en verwachte gedrag zien. Niet te zien is wat er buiten de vergadering - back stage, achter de schermen - gebeurt. In deze verborgen informele werkelijkheid bereidt het individu, of een groep, de frontstage-presentaties voor. De benodigde dramaturgische vaardigheid hiervoor duidt Goffman aan met *impression management*.

De onderliggende veronderstelling van Goffman is, dat het voor een werknemer niet mogelijk is al zijn persoonlijk streven te verwezenlijken via enkel de formele organisatiepodia - zoals vergaderingen of functioneringsgesprekken - of met de hem ter beschikking staande formele middelen en bevoegdheden. Naast deze formele beperkingen, wordt het streven van individuen ook begrensd door onder meer schaarste, de belangen van anderen en culturele spelregels over hoe er samengewerkt dient te worden (Van der Krogt en Vroom, 1995).

Onder meer door deze begrenzing van zelfverwezenlijking, is het opkomen voor eigenbelangen potentieel conflictrijk. Zonder een vorm van regulering zou dit volgens Hobbes leiden *“tot een oorlog van allen tegen allen”* (Karssing, 2011, p. 14) en zijn er in de loop van de menselijke geschiedenis mechanismen ontwikkeld, om het onderlinge verkeer te reguleren, zoals wet- en regelgeving en economische systemen van ruilverhouding. De politieke dimensie, die individuen de mogelijkheid biedt in een sociaal verband te kunnen acteren en beïnvloeden via zowel een formele als een informele werkelijkheid, kan ook beschouwd worden als een regulerend mechanisme.

Politiek spel is een onderdeel van het culturele proces in organisaties. Het politieke acteren gedijt bij de gratie van het bestaan van de twee organisatie werkelijkheden. Het legt een verbinding tussen het informele en formele deel van de organisatiesamenleving, waar de resultaten van het politieke spel worden verzilverd in besluitvorming (Hetebrij, 2011).

De relatie tussen de twee onderscheiden, maar ondeelbare werkelijkheden in organisaties, blijkt ook uit studies naar organisatiecultuur (Schein, 1988; Van der Krogt en Vroom, 1995; Burggraaf en Vroom, 2000; Martin, 2004). Het culturele proces, van ongeschreven afspraken over hoe er in een organisatie wordt samengewerkt en geleefd, wordt beschouwd als de basis voor de formele spelregels die organisatiedeelnemers met elkaar afspreken.

2.2. Individuele belangen en politiek spel

Volgens Goffman is alle sociale interactie in organisaties een beïnvloedende activiteit, die gedreven wordt door bewuste of onbewuste bedoelingen. Over de aard van deze bedoelingen laat hij zich niet expliciet uit. Weliswaar beschrijft hij hoe een werknemer via sociale interactie, een zo effectief mogelijke presentatie van zichzelf en zijn werk aan anderen wil afleveren, maar motieven en doelen laat hij buiten beschouwing. Goffman richt zich op de individuele presentatie en de voorbereiding ervan. Drijfveren en resultaten zijn er in alle gevallen, zo stelt hij. Beïnvloeden van het gedrag van anderen is in alle gevallen en altijd in het belang van het individu. *“Regardless of the particular objective which the individual has in mind and of his motive for having this objective, it will be in his interest to control the conduct of others, especially their responsive treatment of him.”* (Goffman, 1959, pp. 3-4).

Goffman beperkt zich bij deze regie over het gedrag van anderen tot de dramaturgische aspecten van de sociale interactie, te weten de goed voorbereide gedragsexecutie.

Het perspectief van dit onderzoek is breder dan enkel de executie van impression management. Om het politieke spel te kunnen doorgronden, zullen ook de drijfveren en motieven waaruit de beïnvloedende activiteit voortkomt én het expliciete doel ervan, in het onderzoek betrokken moeten worden. Anders gezegd: wat drijft een werknemer en wat wil hij bereiken? Voor het antwoord op deze vraag, betreden we het gebied van de individuele ambities en belangen. In dit onderzoek zijn deze eigenbelangen determinanten van politiek spel.

Belangen van individuen ontstaan in een sociale gedragscontext van persoonlijkheid en structuur- en cultuurelementen in een organisatie. Aan de hand van het eerdere voorbeeld van Homan kan dit goed gedemonstreerd worden. Een nadere beschouwing verduidelijkt de dramaturgische focus die Goffman aan de sociale interactie heeft toegevoegd en laat verder zien, dat ook achterliggende individuele motieven en doelen betrokken moeten worden bij de analyse van de politieke dimensie in organisaties.

De dialoog uit het voorbeeld van Homan lijkt op het eerste gezicht het uitwisselen van opvattingen over een bijeenkomst en de rol die de directeur hierbij speelt. Maar in de visie van Goffman maakt dit informele moment deel uit van de voorbereiding op een rol die na de pauze gespeeld zal worden op het formele podium, de veranderbijeenkomst. Het informele gesprek vindt plaats in de pauze van de bijeenkomst. Er worden meningen uitgewisseld over situaties en personen. De bijeenkomst wordt gekwalificeerd met *“wat een gelul”* en *“aanstellerij”*. Vervolgens maken de twee elkaar duidelijk dat ze de voorkeur zouden geven aan een andere dagbesteding, te weten *“op kantoor zitten”* en *“naar huis”* gaan. Dat doen ze niet. Het eindresultaat van het informele gesprek - de backstage voorbereiding - wordt verwoord met *“nog effe in de zaal zitten”*.

Uit deze gespreksconclusie blijkt, dat de heren besloten hebben de indruk te willen wekken, dat ze de bijeenkomst in de zaal interessant vinden, ondanks hun betrekkelijk negatieve betekenisgeving. Maar, zo hebben ze afgesproken, ze zullen zich op het formele podium niet presenteren in wat Goffman een *sincere* rol (1959, p. 18) noemt. Dit wil zeggen een rol waaruit blijkt dat ze geloof hebben in hun bijdrage aan het veranderingsproces. Ze hebben gekozen voor een *cynical* rol. Hiermee bedoelt Goffman, dat ze in de zaal gaan zitten en een rol spelen, waarmee ze de indruk wekken te participeren in de organisatieverandering. Maar deze schijn bedriegt: het is een rol die bedoeld is om te misleiden.

De twee leveren hiermee een effectieve presentatie af. Het bewijs hiervoor wordt geleverd door Homans interpretatie *“... dat men alleen maar deed alsof men veranderde...”* (Homan, 2005, p.102). Zulk een indruk wek-

ken kan beschouwd worden als een doel van politieke spel, waarachter een belang schuilgaat.

Goffman's analyse richt zich op dit maken van indrukken op anderen en hoe werknemers dit zo effectief mogelijk kunnen doen. Hij presenteert de organisatie-werkelijkheid hiermee als een gespeelde werkelijkheid. Het werkleven bestaat enkel uit sociale interactie, waarvan de bedoeling is het leveren van een overtuigend beeld van jezelf aan anderen. Bijgevolg worden werknemers niet zozeer gezien als individuen die proberen iets te doen, maar als individuen die proberen iets te zijn (Gouldner, 1970). Een goede illustratie van een presentatie van het zijn, levert het volgende voorbeeld dat een manager⁶ me eens vertelde over het gedrag van een collega-manager.

⁶ Geen respondent in het onderzoek.

"Ik zag hem altijd met een enorme stapel papieren onder zijn arm naar de MT-vergadering lopen. Ik wist zeker dat hij al die papieren niet nodig of niet gelezen had, maar ik wist ook dat hij daarmee de indruk wilde wekken hoe druk hij het had en hoe belangrijk hij voor de organisatie was."

Achter impression management gaan belangen schuil, die ervoor zorgen dat iemand zich zo goed mogelijk wil presenteren. Deze belangen kunnen een vrij breed terrein beslaan. Voor de één kan het carrière maken zijn, terwijl het voor een ander belangrijk is niet te hard te werken en met rust gelaten te worden. Ook kan het in het belang van één werknemer zijn een bepaald project te leiden, terwijl een ander wil dat het zijn deur voorbij gaat. Een ander kan het van belang vinden, dat zijn opvatting over organisatiebeleid gehoord wordt. Weer een ander heeft opvattingen over de moraliteit van het werken in de organisatie en wil dit verankerd hebben. Natuurlijk zijn er ook werknemers die gewoon plezierig willen werken en er met leuke collega's gezamenlijk de schouders onder willen zetten. Het persoonlijk streven van individuen in een organisatie, dat zijn uitwerking vindt in het eigenbelang, is van een oneindige kleurschakering.

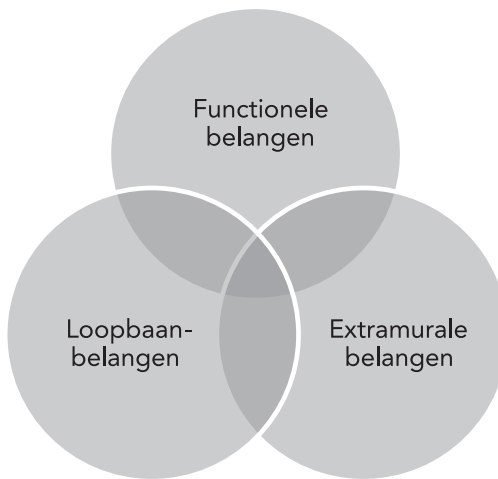
Morgan (1986, pp. 144-151) omschrijft belangen als een *geheel van doelen, behoeften, normen, waarden en overtuigingen, die individuen in het dagelijks werkleven willen beschermen, uitbreiden, versterken of willen bereiken*. Deze omschrijving omvat veel en kan wellicht het best worden samengevat met: al het persoonlijke streven van werknemers in een organisatie. Dit streven heeft niet alleen een voedingsbodem binnen de structuur en cultuur van de organisatie, maar ook daarbuiten, in het heden en verleden van het individu, in onder meer opvoeding, opleiding, sociale klasse en loopbaan. Dit geheel aan ervaringen uit sociale interactie bepaalt mede de individuele belangen.

Om een effectieve analyse van belangen te kunnen maken, is enige categorisering behulpzaam. Morgan (1986, p. 145) geeft een adequate indeling in drie clusters die elkaar overlappen.

1. *Functionele belangen*, samenhangend met de functie en de taak van de werknemer.
2. *Loopbaanbelangen*, samenhangend met de positie van de werknemer.
3. *Extramurale belangen*, samenhangend met persoonlijke waarden en levensstijl.

Hoewel deze categorisering een werkbare structuur oplevert, is een strikte scheiding in soorten belangen moeilijk te maken. Er zijn overlappingen. Zo kan het belang dat iemand hecht aan het maken van carrière, samenvallen met zijn persoonlijke waarden en leefstijl. Daarnaast kan de omstandigheid dat werknemers meestal verschillende belangen tegelijkertijd hebben, ook een intern belangenconflict veroorzaken. In de huidige tijd ontstaan deze conflicten vaak tussen de extramurale belangen aan de ene kant en de functionele en loopbaanbelangen aan de andere kant, dit wil zeggen op het scheidsvlak tussen het werk- en privéleven.

Figuur 1. Individuele belangen in organisaties (Morgan, 1986)



Eigenbelangen zijn te herleiden tot een breed spectrum van persoonlijk streven. Dit wil zeggen dat niet iedere werknemer een vooruitstrevende loopbaanambitie heeft of een persoonlijk ontwikkelingsdoel. Er zijn ook werknemers die tevreden zijn met wat ze in de organisatie doen of bereikt hebben en wier enkele belang het is een plezierige werkdag te beleven.

Het behartigen van welk belang dan ook vereist een vaardigheid, die meestal meer behelst dan enkel het afleveren van een goede presentatie. Een eenvoudig voorbeeld maakt duidelijk, dat een zekere mate van strategisch en tactisch handelen - een calculerende werkwijze - behulp-

⁷ Een respondent uit het vooronderzoek.

zaam kan zijn. Een medewerkster van een onderzoeksinstituut⁷ beschreef eens een ultrakorte scene, die laat zien dat een afgesproken werkwijze vóór een officiële vergadering - een politieke handeling - zijn nut kan bewijzen.

"... als je weet dat er projecten verdeeld worden en je wilt een bepaald project samen met een collega doen, spreek je van tevoren met elkaar af hoe en wanneer je tijdens de projectvergadering je vinger opsteekt. Het werkt bijna altijd."

Dit politieke handelen vóór de vergadering heeft wellicht nog geen vijftien seconden geduurd. Het maakt duidelijk dat er tussen de collega's waarschijnlijk talloze van deze informele voorgesprekjes zijn. Hoe klein ook, ze zijn wezenlijk voor de realisatie van functionele belangen op het formele podium, in dit geval een projectvergadering.

In het voorbeeld is er overigens sprake van een gedeeld belang: de collega's willen samen aan een project kunnen werken. Dit illustreert, dat individuele belangen ook samen kunnen vallen met die van anderen. In dit geval zijn het twee werknemers die een *groepsbelang* hebben, maar ook hele afdelingen kunnen gedeelde belangen hebben. Salancik en Pfeffer (1974) toonden dit aan in een onderzoek naar de belangenbehartiging van afdelingen in de universitaire besluitvorming. De auteurs brachten vooral de relevantie aan het licht van het kunnen beschikken over machtsbronnen bij het belangenbehartigende spel. Aan deze hulpmiddelen bij het politieke spel wordt verderop aandacht besteed.

Het vertrekpunt voor dit onderzoek is het eigenbelang van werknemers. In het verdere verloop van het voorliggende betoog zal dit begrip daarom nog veelvuldig worden gebruikt. Zoals hiervoor al verklaard is, kan het begrip eigenbelang, maar ook politiek spel, negatieve connotaties oproepen. Dit duidt erop, dat bij de bestudering van het onderzoeksonderwerp ook aandacht dient te worden besteed aan aspecten van moraliteit. De vraag naar ethische grenzen van het spel zal daarom ook geadresseerd worden.

Verder is het goed te bedenken, dat eigenbelang niet enkel met egocentrisme geassocieerd hoeft te worden. Uit eigenbelang gedreven gedrag zal in veel gevallen immers ook samenvallen met organisatiebelangen. Zo zal een manager, die - zonder dat dit hem is gevraagd - in een crisissituatie nachtenlang doorwerkt, wellicht een loopbaanbelang behartigen, maar hij is ook voornemens met zijn kennis, ervaring en organisatiebetrokkenheid een organisatieprobleem op te lossen. Al met al zal met het doorwerken een organisatiebelang gediend zijn, maar heeft de manager ook een positief beeld over zichzelf afgeleverd, dat zijn loopbaanbelang verder versterkt.

Van welke aard de belangen ook zijn, om ze te behartigen lijkt het ontwikkelen van politieke handelingsperspectieven behulpzaam. Dit kan verschillende vormen aannemen. Tijdens de voorbereidingen voor

dit onderzoek interviewde ik een werknemer die bij haar organisatie graag bepaalde projecten wilde doen. Als ze op de projectplanning en werkverdeling zou wachten, zouden de interessante projecten aan haar neus voorbij kunnen gaan. Daarom ondernam ze van tevoren actie.

"Ik wilde die projecten echt doen. Ik dacht: 'Ik moet mijn baas laten zien dat ik daar veel kennis over heb en dat ik die kennis verder wil ontwikkelen'. De projecten zijn uitdagend, vind ik. Dus als ik een artikel las, dat ermee te maken had, legde ik dat 's morgens op zijn bureau. Natuurlijk wel met een slimme opmerking erbij. En het werkte, ik kreeg de projecten!"

Dit voorbeeld laat zien hoe belangrijk het kan zijn degene die de beslissing neemt over een loopbaanpromotie of projectdeelname, enigszins berekenend actief te beïnvloeden.

Het kan echter ook minder actief. Een politiek zeer bedreven respondent uit de onderzoeksgroep gaf een voorbeeld van het belang om in de luwte opereren, om zo een ander hoger belang te dienen.

"Ik wil mijn carrière hier niet voortzetten. Ik wil me daarom niet meer manifesteren, projecten op m'n nek nemen. Ik laat dingen nu voorbijgaan. Ik hap niet meer meteen en dat is nu veel effectiever! Ik wil naar het hoofdkantoor. Daar zit de hogere macht. Ik ga daar dus sleutelfiguren met macht spreken. Ik heb er geen belang bij hier nog politiek actief zijn. Ik word dan deelgenoot en moet weer meedoen aan hoe het allemaal moet. Ik speel mezelf nu vrij. Iedereen denkt dat ik aan het weggaan ben en dat is ook goed."

Het politieke gedrag, gericht op de belangenbehartiging, is dus ingebed in verschillende strategieën en tactieken en kent vele vormen. De voorbereiding ervan - zo lijkt het althans - vindt min of meer gepland achter de schermen plaats, als een eigen overweging van tactiek of - in de dagelijkse betrekking en omgang tussen werknemers - samen met anderen.

2.3. Conflict en macht

Het behartigen van eigenbelangen is niet eenvoudig. Zoals in elk sociaal verband, zijn er ook in organisaties anderen die dezelfde of tegengestelde belangen hebben. Zo kan een collega azen op dezelfde promotiestap of hetzelfde project, heeft een andere collega een tegengestelde visie op de organisatierichting en wil een derde bij de verhuizing ook graag in aanmerking komen voor die rustige kamer aan het einde van de gang. Met andere woorden, in het dagelijks werk worden werknemers veelvuldig geconfronteerd met belangenconflicten.

Opereren in zulke situaties van conflict, zal voor sommigen gemakkelijker zijn dan voor anderen. Zo kan vanuit de eigen persoonlijkheid en

morele standaard, de ene werknemer meer geneigd zijn achter de schermen zijn belangen te behartigen dan de andere. Wellicht ook zal de één het spel vaardiger en met meer resultaat spelen dan de ander.

Hoewel waarschijnlijk individuele verschillen kunnen worden vastgesteld in het willen en kunnen toepassen van politiek spel, is beïnvloeding achter de schermen voor eigenbelangen een niet weg te denken verschijnsel in organisaties (zie voor studies naar het verschijnsel onder anderen Ferris, Fedor, Chachere en Pondy, 1989; Ferris en Kacmar, 1992; Vigoda, 2002; Chang, Rosen en Levy, 2009; Meurs et al., 2010).

Dit politieke gedrag kan verklaard worden door de omstandigheid, dat in organisaties iedere werknemer leeft met zijn eigen belangen, maar tegelijkertijd samenwerkt met collega's, ondergeschikten en leidinggevenden, die eveneens belangen hebben. Dit levert een sociaal verband op met deelnemers die samenwerken, maar die ook concurrenten van elkaar zijn. Als bijvoorbeeld een manager zijn afdeling wil vergroten ten koste van de afdeling van zijn collega, om daarmee zijn carrièrekansen te vergroten, kan dit de belangen van zijn collega bedreigen. Door dergelijke belangenconflicten verkeren werknemers vaak in een verdedigende of aanvallende houding, gericht op het behouden of verbeteren van hun belangenpositie in het functionele, het extramurale of het loopbaangebied (Morgan, 1986). Deze houding wordt algemeen gezien als de voedingsbodem voor politiek gedrag en handelen.

Voor veel auteurs schuilt in de drang tot verwezenlijking van de eigenbelangen de primaire drijfveer voor organisatiepolitiek. Burns (1961) - die als één van de eersten schreef over het verschijnsel - acht het streven van werknemers verder te komen in een organisatie, als vanzelfsprekend. Hij verwoordt dit kernachtig in zijn definitie van een organisatie "*a social system within which people compete for advancement*" (Burns, 1961, p. 257). Een organisatie bestaat in deze visie uit mensen, die in het sociale arbeidssysteem werken aan een collectief organisatiedoel, waarvoor ze een salaris ontvangen. Maar ze werken er ook aan hun eigen voorspoed. De sociale interactie die ze dagelijks met anderen hebben, staat in dit teken, zo stelt Burns.

Zo beschouwd is een organisatie een sociaal systeem, waarin deelnemers met elkaar concurreren om vooruit te komen. Ze zullen de eigen belangenposities verdedigen of nieuwe verwerven. Het leidt tot een sociale dynamiek, die tegelijkertijd de dagelijkse organisatierealiteit is van permanent latent of manifest conflict.

Zoals eerder gesteld, speelt in deze conflictueuze situatie de factor schaarste een belangrijke rol. Als verschillende medewerkers in aanmerking willen komen voor één positie, is dit een evidente bron voor conflict. Hetzelfde speelt in het geval er beleidskeuzes gemaakt moeten worden, die consequenties hebben voor het dagelijks werken. Zulke beslissingen kunnen in het voordeel uitpakken van het belang van de één en in het nadeel van het belang van de ander.

Conflicten in sociale verbanden vragen om beheersing, dit wil zeggen ze vragen om vormen van regulering of oplossing. Formele organisatie-regels - zoals sollicitatieprocedures - kunnen tot reguleringsmechanismen gerekend worden. Maar ook ongeschreven culturele regels - over wat hoort en wat niet hoort, wat gebruik is en wat niet - reguleren conflicten in sociale verbanden. Politiek spel kan beschouwd worden als een cultureel reguleringsmechanisme dat werkt op basis van bijvoorbeeld het principe van sociale ruil (Blau, 1964). Belangen van de één kunnen in dat geval uitgeruild worden tegen de belangen van de ander. Het principe van dienst-en-wederdienst geldt dan als het regulerende mechanisme⁸. Aardema (2005, p. 16) kenschetst in dit verband een organisatie als “... een markt waarop impliciet een ruilhandel in eigenbelang wordt bedreven.”

⁸ Voor een verdere beschouwing van individualistische en collectivistische ruilbenaderingen, zie Berting (1977).

Veel auteurs zien deze ruilmarkt van belangen niet als een vredige handelsplaats, maar als een *politieke arena* waar belangengevechten geleverd worden (Mintzberg, 1983; Morgan, 1986; Pfeffer, 1992, 1992a). Hiermee is - naast regulering - het accent ook gelegd op de strijd en de uitkomst van het belangenconflict.

Om in de politieke arena van de belangenstrijd succesvol te zijn, is macht een belangrijke, beslissende factor. Een organisatie is in wezen een sociaal verband dat bestaat uit tal van afhankelijkheidsrelaties, waarbij de ene deelnemer afhankelijk is van de ander, omdat die iets heeft dat hijzelf niet heeft. Zo zullen de meeste werknemers doen wat hun baas hen opdraagt, omdat hij de formele machtspositie heeft het inkomen te verhogen via promotie of te verlagen via ontslag (Bax, 1991). Werkinspanningen worden zo uitgeruild tegen een verwachte beloning. Deze beloning kan worden verzilverd via functionerings- en beoordelingsgesprekken met hoger geplaatsten met meer formele macht.

Maar macht is ook een belangrijke factor in de informele werkelijkheid van een organisatie. Een mens is een sociaal wezen en zal door anderen graag geaccepteerd en aardig gevonden willen worden. Daarom zijn er in een organisatie ook immateriële afhankelijkheidsrelaties, waarin macht een rol speelt. Een nieuw lid in een team zal meestal zijn best doen om aan de groepsverwachtingen te voldoen om zo geaccepteerd te worden. De informele macht van de groep is hierbij een beslissende factor.

Over het concept macht in organisaties is veel gepubliceerd (Dahl, 1957; Mechanic, 1962; Salancik en Pfeffer, 1974; Foucault, 1976, 1982; Mintzberg, 1983; Clegg, 1989; Pfeffer, 1981, 1992, 1992a; Clegg, Courpasson en Phillips, 2006; Daft, 2007). Voor een plaatsbepaling van de onderhavige studie in het discours over het concept, is het relevant, hier twee benaderingen van het machtsconcept naast elkaar te zetten, te weten één waarbij de focus ligt op sociale relaties en een meer systemische benadering van het machtsconcept in organisaties.

⁹ Het machtsbegrip wordt hier uitgewerkt in een epistemologisch vertoog, over de wijze waarop waarheidsvertogen in een samenleving worden geproduceerd (Foucault, 1976, 1982).

Volgens de postmodernistische denker Foucault (1976, 1982) schuilt macht⁹ in sociale interactie, in relaties en netwerken. De grootste macht is niet die van bijvoorbeeld instituties en formele leiders (*soevereine macht*), zo stelt hij, maar macht zit opgesloten in verfijnde mechanismen van sociale interactie en normering tussen mensen (*disciplinaire macht*). Macht, stelt Foucault, wordt zo zichtbaar in alle sociale verschijnselen in de samenleving, zoals in de sport, het publieke debat, in de mode en tijdens familiefeestjes.

Een andere benadering van het machtsbegrip - toegespitst op organisaties - wordt geleverd door de organisatiewetenschapper en modernistische denker Mintzberg (1983). Hij ontleedt het concept niet vanuit een actorgerichte sociale relatie-benadering, maar vanuit een meer functioneel-structuralistische visie. Mintzberg kiest in zijn beschouwing van organisaties een contingentie-theoretisch vertrekpunt en bouwt het machtsconcept op rond organisatiedoelen en de externe en interne coalitiesystemen, die hierop van invloed zijn. De interne beïnvloeding en machtsontwikkeling verlopen via systemen van formeel gezag, ideologie, kennis en kunde, én via het politiek systeem, zo stelt Mintzberg. Dit systeem - de politieke dimensie - is een machtscoalitie die niet ontkend kan worden, stelt Mintzberg. Maar - vanuit zijn functioneel-structuralistische benadering van macht in organisaties beschouwd - is deze coalitie niet legitiem.

In zijn denken kiest Mintzberg het systemische organisatieperspectief als belangrijkste vertrekpunt voor analyse. Bijgevolg worden ook nadrukkelijk formele machtsposities in de analyse betrokken en ligt er tegelijkertijd nadruk op een soeverein machtsbegrip.

De onderhavige studie kiest niet voor zulk een systemisch, maar juist voor een actorgericht vertrekpunt. Bij dit perspectief passen het (disciplinaire) machtsconcept van Foucault - macht als een onlosmakelijk aspect van sociale relaties en netwerken - en ook zijn epistemologische, postmoderne positie, beter dan de systemische benadering van Mintzberg¹⁰.

¹⁰ Mintzberg's contingentiebenadering kan wel behulpzaam zijn bij de bespreking van mogelijke invloeden van contextomstandigheden op politiek in organisaties (zie het volgende hoofdstuk).

Een auteur als Clegg (1989) neemt met zijn *circuits of power*-theorie in het discours over het machtsconcept een tussenpositie in. Hij benadert het deels op een systemisch niveau, maar is ook geïnspireerd door het sociale relatie-denken van Foucault. Volgens Clegg wordt macht ontwikkeld op drie onderscheiden maar interacterende niveaus of circuits: het *episodic circuit* (gevormd door de alledaagse sociale interactie), het *dispositional circuit* (gevormd door regulerende speregels van positie) en het *facilitative circuit* (gevormd door instrumentele regels van technologie en taakbeschrijvingen).

Met de gekozen benadering in de onderhavige studie wordt getracht, de informele machtsontwikkeling bloot te leggen op het individuele interactieniveau. Deze focus, gericht op de ontrafeling van de machtsdynamiek vanuit een exploratief en kwalitatief opgezet empirisch onderzoeksperspectief, ontbreekt voor zover bekend in de literatuur.

Wel zijn etnografische studies beschikbaar waarin het vraagstuk macht en machtsrelaties in de alledaagse complexe organisatie-werkelijkheid geaddresserd wordt¹¹.

¹¹ Zie Ybema et al., 2009, pp. 260-281.

Morgan (1986) vat het discours over het machtsconcept in organisaties vrij elementair - en voor dit onderzoek bruikbaar - samen. Volgens hem valt het wetenschappelijke debat vanuit het actorperspectief uiteen in benaderingen, waarbij macht gezien wordt als een sociale verhouding - die een afhankelijkheid van de één naar de ander impliceert - en in benaderingen waarbij macht gezien wordt als iets, dat iemand bezit. Omdat macht aldus op zowel een relationele wijze als een meer instrumentele wijze benaderd kan worden, volgen de meeste organisatie-theoretici de definitie van Dahl (1957), die gezien wordt als een verbinding tussen de benaderingen. Dahls definitie van macht luidt, dat de ene medewerker het vermogen heeft de ander te bewegen iets te doen, dat hij anders niet gedaan zou hebben: *"A has power over B to the extent that he can get B to do something that B wouldn't otherwise do"* (Dahl, 1957, p. 203).

Echter, om de één zover te krijgen dat hij doet wat de ander wil, is het kunnen aanboren van machtsbronnen onontbeerlijk, volgens Morgan. Hij geeft een opsomming van zulke bronnen van macht (Morgan, 1986, p. 155-182), ze zijn voor dit onderzoek zijn samengebracht in de volgende categorieën.

1. Het gebruiken van de formele machtspositie.
2. Het beheersen van het informele netwerk.
3. Over een monopolie beschikken, zoals technologie, kennis of toegang tot anderen.
4. In staat zijn onzekerheden voor de organisatie weg te nemen.
5. Het kunnen beheersen van besluitvormingsprocessen.
6. Het stipt toepassen van regels en procedures.
7. Het beheersen van grenzen.
8. Management van zingeving (kunnen overtuigen).
9. Management van lijf en persoonlijkheid (de eigen bronnen gebruiken).
10. Tegenorganisaties ontwikkelen (een machtsgroep vormen of er gebruik van maken).
11. Gebruik maken van structurele factoren (afkomst, opleiding, sociale klasse).

Morgan maakt bij deze opsomming geen onderscheid naar formele en informele machtsbronnen. Dit onderscheid is voor dit onderzoek naar de informele machtsdynamiek wel relevant.

Formele macht - de machtsbevoegdheid, die gekoppeld is aan de hiërarchische positie en functie in een organisatie - is volgens Mintzberg (1983) het legitieme machtsinstrument. Hij duidt het aan als *system of authority*. Maar deze toebedeelde vorm van macht is voor een individu slechts één van de hulpmiddelen om iets voor elkaar te krijgen. Volgens Pfeffer (1992, 1992a) staat vast dat, om in een organisatie resultaten te

boeken, enkel het gebruiken van formele hiërarchische autoriteit minder effectief is dan veelal gedacht. Anders dan in de eerste helft van de vorige eeuw, stelt Pfeffer, is het opleidingsniveau van werknemers toegenomen en is ook binnen organisaties de invloed gegroeid van werknemers, die over relatief weinig formele macht beschikken. Een steeds verdere democratisering heeft deze invloed versterkt, maar kennelijk zijn deze werknemers ook in staat, zo stel Pfeffer, in de informele werkelijkheid een zekere macht te ontwikkelen.

Met deze introductie van de constructen formele en informele werkelijkheid, eigenbelang, belangenconflict, macht en politiek spel, zijn de conceptuele vertrekpunten voor deze studie uitgetekend.

Het doel van de studie is de politieke dimensie in organisaties te begrijpen en doorgronden vanuit het perspectief van het eigenbelang van individuen. Om deze exploratie empirisch te kunnen uitvoeren, is een respondentengroep geformeerd en een onderzoeksopzet ontwikkeld. In het volgende deel van dit hoofdstuk wordt de onderzoeksgroep geïntroduceerd, en worden de onderzoeksvraag en de hoofdlijnen van het studieontwerp beschreven.

2.4. Het perspectief van de actor

Voor dit onderzoek is de politieke dimensie in organisaties bestudeerd door de bril van managers uit het middenkader van verschillende organisaties. Hieronder wordt beargumenteerd dat juist deze groep werknemers - vanwege haar taak en positie in de organisatie en het bijbehorende complexe belangenpalet - een geschikte onderzoeksgroep is.

Het doel van het onderzoek is niet om veronderstelde relaties tussen bepaalde variabelen en politiek spel op een kwantitatieve wijze te toetsen, het gaat er juist om het politieke spel in al zijn finesses te begrijpen, te doorgronden en te verklaren. Om dit doel te realiseren is een kwalitatief, interpretatief onderzoek binnen de geselecteerde onderzoeksgroep het best passend bevonden. Verderop zal deze keuze verantwoord worden.

Middenkadermanagers zijn de respondenten van dit onderzoek. Een eenduidige definitie van de functionaris manager is niet te leveren. Althans, dit blijkt uit verschillende pogingen die hiertoe gedaan zijn (Huijben en Geurtsen, 2010). In de definities worden verschillende - soms tegengestelde - functieaspecten opgenomen, zoals opleidingsniveau, managementtaken en hun onderlinge verhouding, of span of control. De praktische implicatie hiervan is, dat bijvoorbeeld bij de ene definitie een functionaris, die vijftien mensen aanstuurt niet als manager wordt beschouwd, en dat in een ander geval een functionaris die geen hoger onderwijs heeft genoten, ook niet kan worden aangemerkt als manager.

Bij de selectie van de managers voor dit onderzoek gold het enkele

criterium, dat ze hiërarchisch leiding geven aan ondergeschikten en leiding ontvangen van bovengeschikten. Dit criterium bepaalde of een respondent kon worden geïnccludeerd als een middenkadermanager.

Het middenkader neemt in een organisatie een bijzondere plaats in. Een manager op dit organisatieniveau staat voor wat betreft de hiërarchische positie, functie en rol, tussen zijn boven- en ondergeschikten. Hij vertaalt het organisatiebeleid van de top naar de basis van de organisatie en tegelijkertijd sluit hij de wensen van de basis naar de top van de organisatie. Juist vanwege die bijzondere plaats zal hij de belangen van zijn onder- en bovengeschikten moeten wegen en deze afweging betrekken bij de keuzes die hij maakt bij behartiging van zijn eigenbelangen.

Deze lastige dilemmapositie blijkt uit het navolgende voorbeeld. Op het hoogste niveau in een organisatie is een vacaturestop afgesproken. Hiermee heeft ook een middenmanager ingestemd, maar zijn medewerkers zijn er allerm minst blij mee. De manager zal in zo'n geval de belangen van zijn afdeling moeten afwegen tegen het collectieve organisatiebelang van de vacaturestop. Hij moet een afweging maken: loyaal zijn naar de leiding of naar zijn afdeling. Welk belang weegt het zwaarst?

Deze tussenpositie kan een manager aan de ene kant kwetsbaar maken, omdat hij rekening moet houden met de belangen van beide groepen. Hij kan een machteloze speelbal worden tussen twee groepen belanghebbenden (Sims, 2003). Maar de positie kan hem juist ook sterker maken. Omdat hij naar verwachting veel kennis heeft over zijn medewerkers en hun werk, over zijn baas, het aanstaande beleid en over de regels van het organisatiespel, kan hem ook veel informele macht worden toegedicht. Die informatie kan hij immers gebruiken om zijn eigen positie te versterken.

Hoe dit ook zij, volgens Stoker en De Korte (2001) is het middenkader een belangrijke schakel in de organisatie. En Mintzberg (1980) noemt de *middle line* als één van de vijf basiselementen van de structuur van een organisatie, de middenmanager is de schakel in de lijn tussen het formele gezag van de top en de ondergeschikte medewerkers.

Uit onderzoek van Stoker en De Korte (2001) bij tien Nederlandse organisaties blijkt, dat middenmanagers een complexe functie hebben. Ze zijn een *in between* waarbij er van twee kanten - medewerkers en baas - verwachtingen zijn en druk op hen wordt uitgeoefend. Volgens de auteurs zijn deze managers onmisbaar en worden ze door hun bazen veelal overvraagd. Daarnaast *"is er een spanningsveld tussen de wensen van de middle-manager zelf ten aanzien van ruimte, vrijheid, afwisseling en beïnvloedingsmogelijkheden en de druk en invloed van systemen, procedures en afhankelijkheden ..."* (Stoker en De Korte, 2001, pp. 98-99). Dit kan de speelruimte van deze managers beperken, ze kunnen het ervaren als een spanningsveld tussen machteloosheid en ruimte en vrijheid, zo stellen Stoker en De Korte.

De functie en de positie van een middenkadermanager is dus een complexe, juist vanwege de positie, waarin hij rekening moet houden met de belangen van zijn bovengeschieden, maar ook van zijn ondergeschikten. De functie is extra complex, omdat de middenkadermanager vaak ook medebepaler is van de spelregels in de organisatie, die hij zijn medewerkers moet opleggen en hij daarnaast ook nog zijn persoonlijke belangen wil behartigen.

Het werk van een middenmanager is op zichzelf in de afgelopen eeuw niet substantieel gewijzigd. Dit geldt wel voor wijze waarop de functie wordt uitgeoefend en voor de aspecten van het werk waarop in de huidige tijd de nadruk ligt. Veranderingen in de samenleving op het gebied van democratisering en opleiding, en nieuwe inzichten op het gebied van management en leidinggeven hebben aan deze verandering in belangrijke mate bijgedragen (Dopson en Stewart, 1990; Stoker en De Korte, 2001; McCann, Morris en Hassard, 2008).

Een overzicht van ontwikkelingen in het denken over management en leidinggeven begint veelal bij Taylor (1911). Hij wordt vereenzelvigd met het zogenoemde *scientific management*, een visie op management uit de tijd van veel en snelgroeiende industriële bedrijvigheid, gedurende de wisseling van de 19^e en 20^{ste} eeuw. Taylor benaderde management wetenschappelijk. Hij zag een medewerker als een productiefactor. Er werd voor hem gedacht, hij werd door een manager als een machine bediend. Taylor deed onderzoek naar deze menselijke machine. Hij registreerde en analyseerde handelingen, stelde vast waar productiewinst gehaald kon worden, waarna managers werknemers opnieuw instrueerden. Dit instrueren, dit uitleggen en opdragen hoe het werk gedaan moest worden, was een belangrijke taak van managers in die eerste decennia van de vorige eeuw.

Fayol (1949) koppelde aan het managementwerk functionele begrippen. Een manager hield zich volgens hem bezig met "*planning, organization, command¹², co-ordination and control*" (Fayol, 1949, p. 3). Voor Fayol was managen vooral procesgericht werk. Een manager moet het werk voor zijn medewerkers plannen, zorgen dat het wordt uitgevoerd, onderdelen verbinden en controleren of het goed is gedaan. Zo gezien is het werk vooral het beheersen van vooraf vastgelegde processen, afwijkingen zijn niet acceptabel.

Deze mechanische kijk op leidinggeven, moet ook gezien worden in de tijd - de eerste helft van de vorige eeuw - met een sterke groei van industriële ondernemingen. Het was een tijd waarin werknemers en de lagere managers niet om een mening gevraagd werd over vastgestelde processen en werkwijzen. De hoogste leidinggevendenden stelden vast, het middenkader daaronder was verantwoordelijk voor de uitvoering.

Illustratief voor deze oriëntatie op het werk is een onderzoek van Samson (1969) naar de aard en de karakteristieken van middenmanagement in de Retail sector in de Verenigde Staten. Samson kwam tot een opsomming van werkkenmerken:

¹² Mintzberg (1980) geeft zo'n zestig jaar later een wat slordige beschrijving en interpretatie van het klassieke werk van Fayol. Hij vermeldt bijvoorbeeld de functie command niet (Lamond, 2003).

- een brede *verantwoordelijkheid* voor het werk *van anderen*,
- een redelijke tot grote vrijheid om *beslissingen* te nemen,
- het dragen van *verantwoordelijk* voor winst,
- het ondernemen van *planningsactiviteiten*,
- het *ontslaan en aannemen* van mensen,
- het *weinig tot enigszins* leveren van bijdragen aan *beleidsontwikkeling*.

Deze opsomming lijkt een willekeurige reeks, maar ze bevat de kern van de schakelrol van de manager. In deze rol gaat het om uitvoeringsverantwoordelijkheid voor het werk van anderen, hierover beslissingen nemen en verantwoordelijkheid voor de financiële resultaten en hieraan bijdragen leveren. Onder meer het laatstgenoemde werkkenmerk is langzaamaan een steeds belangrijker rol gaan spelen in de functie van een middenmanager.

De opvattingen over management zijn vooral de afgelopen veertig jaar sterk gewijzigd. Dit proces loopt parallel aan ontwikkelingen in de westerse samenleving, waarin steeds meer mensen een opleiding genieten en een samenleving die vanaf de jaren zeventig opener is geworden, democratischer en ontdaan van veel status- en standsverschil. Dit betekent dat de huidige managers anders tegenover werknemers staan en ook dat ze zelf andere bazen hebben. Werknemers denken mee, willen geïnformeerd worden en zijn meer dan schakels in een productieproces. Het gevolg is onder meer dat autocratische leiderschapstijlen minder voorkomen (Dopson en Stewart, 1990).

Ook op economisch-technologisch gebied hebben de afgelopen decennia veel en soms grote veranderingen plaatsgevonden. Zo heeft het slechte economische tij in de jaren tachtig en begin jaren negentig geleid tot veel reorganisaties, waardoor de werkdruk op het middenkader toenam, vaste banen tijdelijke banen werden en *life time employment* langzaamaan verdween (McCann, Morris en Hassard, 2008).

Tot slot vonden met de komst van de computer grote veranderingen plaats op het gebied van informatietechnologie. Dit betekende dat managers andere vaardigheden moesten leren beheersen (Dopson en Stewart, 1990), en ook dat de managers zelf, én hun bovengeschaten, veel meer data tot hun beschikking hadden om hun managementtaak te vervullen.

Dat managen complex is, dat managers in hun dagelijks werk met veel omstandigheden rekening moeten houden, blijkt ook uit een publicatie van Mintzberg over het werk van de functionaris (1990). Hij kiest hierbij niet de functiebeschrijving van de manager als vertrekpunt, maar maakt studie van wat de managers in het dagelijks werk daadwerkelijk doen. Mintzberg interviewde managers uit verschillende bedrijven, observeerde ze en analyseerde honderden in- en uitgaande brieven en mondelinge contacten. Hij stelt vast dat managers verward zijn in drie groepen roluitoefening: interpersoonlijke rollen (als protagonist, leider

en intermediair), informatierollen (als monitor, verspreider van informatie en woordvoerder) en besluitvormende rollen (als ondernemer, crisisbezwearer, ontdekker van hulpbronnen en onderhandelaar). Deze benadering van de managementfunctie laat zien, dat het werk meer inhoudt dan enkel de in een functiebeschrijving vastgelegde taak van het coördineren van een productieproces.

Wat Mintzberg inzichtelijk maakt, is dat de werkelijkheid van het werk van een manager - in de dagelijkse handelingspraktijk van het uitoefenen van verschillende rollen - een andere is, dan de formele rol die in functiebeschrijvingen is uitgewerkt. Deze dagelijkse rol bestaat vooral uit het doorlopend overleg voeren met talloze boven- en ondergeschikte anderen, en dat in de context van een ingewikkeld belangenveld. Juist deze kern van het managementwerk - *"the art of getting things done through people"* - maakt het zo complex, stelt Watson: *"it is the people and their relationships, who make it difficult and often frustrating, rather than the practical technical problems of different management functions"* (Watson, 2001, p. 41).

De hedendaagse manager draagt verder een bredere verantwoordelijkheid. Van hem wordt verwacht dat hij ondernemend en creatief is, dat zijn autoriteit niet meer vanzelfsprekend is, dat hij zijn medewerkers coacht en helpt en dat hij ze motiveert.

Het beeld van een complexe en zware managementtaak, komt ook naar voren in de werkbeschrijvingen die middenmanagers uit het onderzoek van Stoker en De Korte (2001) geven. Gevraagd naar de benodigde competenties, zeggen de managers dat ze: moeten plannen, visie moeten uitdragen, veranderingsprocessen moeten doorvoeren, hun medewerkers moeten helpen ontwikkelen, resultaatgericht en ondernemend moeten zijn, inlevingsvermogen moeten hebben, samen moeten kunnen werken en besluiten moeten kunnen nemen (Stoker en De Korte, 2001, p. 88).

Dat het werk van een manager gecompliceerd en zwaar is, wordt ook inzichtelijk gemaakt in een studie van Koot en Sabelis (2000) naar de leefwereld van vijftien Nederlandse topmanagers. De studie is een antropologische benadering van het managementwerk. Ze biedt een gedetailleerde inblik in de complexe leefwereld van managers en hun pogingen alledaagse problemen op te lossen en onzekerheden te beheersen¹³. Koot en Sabelis concluderen dat managers geen helden zijn, maar gewone mensen die in hun complexe en zware functies, tal van angsten en onzekerheden kennen. Om hiermee te leven, zetten ze overlevingsstrategieën en -tactieken in. Ze worden vaak voorbereid in de informele werkelijkheid van de organisatie en geëxecuteerd op het formele speelveld van vergaderingen en andere officiële gesprekken.

¹³ Zie voor vergelijkbare werkelijkheidsbenaderingen Watson (2001), Harper en Lawson (2003) en Ybema et al. (2009).

2.5. Onderzoeksvraag en -ontwerp

In het voorgaande deel van dit introductiehoofdstuk is een beschrijving gegeven van het onderzoeksobject: de politieke dimensie in organisaties. Betoogd is dat het eigenbelang van het relatief autonome individu in een organisatieverband, het vertrekpunt is van de studie. Via de inventarisatie van pogingen van individuen dit eigenbelang te behartigen, kan inzicht vergaard worden in het beïnvloedende politieke spel achter de schermen, zo is de gedachte. Gesteld is hierbij, dat dit spel plaatsvindt onder beperkende en potentieel conflictueuze omstandigheden van de belangen van anderen en van de formele spelregels en belangen van de organisatie. En voorts, dat het politieke speelveld wordt bepaald door twee organisatiewerklijkheden, de informele en de formele.

Om het onderzoeksobject van de politieke dimensie in organisaties te kunnen bestuderen, zijn middenkadermanagers uit twintig verschillende organisatiecontexten als geschikte respondenten gekwalificeerd. Verwacht werd dat met deze keuze, rijke productieve data gegenereerd zouden worden. Zo zou kunnen blijken dat in winstgerichte organisaties andere aspecten van politiek spel een rol spelen, dan in niet-winstgerichte organisaties. Ook zou kunnen blijken, dat de markt waarin de organisaties opereren van invloed is op de interne machtsdynamiek, of dat op bepaalde wijze ingerichte organisaties een ander politiek spel kennen, dan anders ingerichte werkverbanden.

Tegen deze achtergrond is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd.

Hoe behartigt het middenmanagement in verschillende organisatiecontexten haar eigenbelang in de formele en informele werkelijkheid van een organisatie? Hoe wordt hierbij rekening gehouden met de beperkingen van formele organisatiebelangen en belangen van anderen?

Ik verwacht dat het antwoord op deze exploratieve vraag het best via een kwalitatieve onderzoeksopzet en -werkwijze verkregen kan worden en dat dit beelden en inzichten oplevert over de politieke dimensie in de leefwereld van het middenmanagement. Voorts verwacht ik dat de gevonden resultaten kunnen leiden tot theoretische concepten, waarvan de relevantie getoetst kan worden aan de heersende opvattingen over leiderschap en management. Deze laatstgenoemde toets kan vertaald worden in een afgeleide onderzoeksvraag. Deze luidt aldus.

Wat is de relevantie van het verkregen inzicht over organisatiepolitiek voor de visie op management en leiderschap in organisaties?

Bij de gemaakte methodologische keuze, van een kwalitatief empirisch onderzoek met een exploratief karakter, gaat het er niet om waarschijnlijkheid te berekenen of bewijs te leveren, maar om een zo breed en diepgaand mogelijk inzicht te verkrijgen in het verschijnsel organisatiepolitiek.

De kwantitatieve, hypothese-testende benaderingen van het organisatiepolitieke concept komen in de literatuur naar verhouding veel voor (zie bijvoorbeeld Baum, 1989; Vidoga, 2002; Ferris et al., 2005, 2008; Harris, Harris en Harvey, 2007; Perrewé en Nelson, 2004; Perrewé et al. 2005; Hochwater, Witt, Treadway en Ferris, 2006; Harvey, Harris, Harris en Wheeler 2007; Chang et al. 2009; Zhang en Lee, 2010). In zulk onderzoek worden met behulp van te toetsen hypothesen, relaties tussen bepaalde variabelen en het construct organisatiepolitiek vastgesteld¹⁴. Bij dergelijk onderzoek wordt meestal ook een conceptueel model opgesteld, dat vermoede relaties tussen afhankelijke en onafhankelijke variabelen schematisch weergeeft. Onderstaand model dat Harris et al. (2007) gebruikten is hiervan een goed voorbeeld.

¹⁴ Een voorbeeld van zo'n hypothese is "The more discretion members have in carrying out their job responsibilities, the greater the likelihood that they will participate in coalitions." (Stevenson, Pearce en Porter, 1985).

Figuur 2. Voorbeeld van een conceptueel model

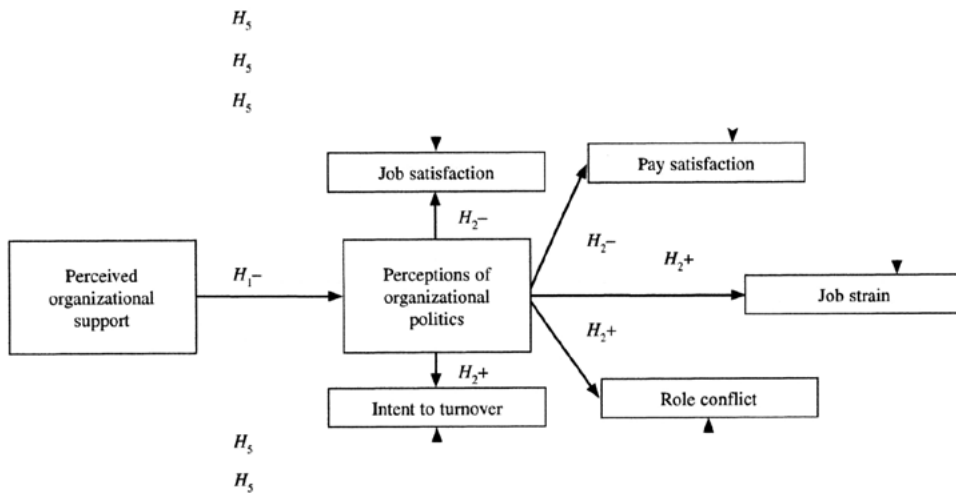


FIGURE 1. Model of perceptions of organizational politics mediating the relationships between perceived organizational support and individual outcomes. H_1 = Hypothesis 1; H_2 = Hypothesis 2; H_5 = Hypothesis 5. Positive sign (+) indicates a positive relationship between variables; negative sign (-) indicates a negative relationship.

Bron: Harris et al. (2007)

De onderhavige studie is explorerend van aard en met kwalitatieve technieken van dataverzameling opgezet, om zo een bepaald deel van de sociale werkelijkheid te begrijpen en doorgronden. De specifieke onderzoeksopzet die hiervoor ontworpen is, wordt hieronder op hoofdlijnen beschreven. Hoofdstuk 5 bevat een uitgebreide beschrijving en verantwoording van het onderzoeksontwerp en de gebruikte technieken.

Aan de studie liggen verder enkele theoretische en methodologische vertrekpunten ten grondslag. De eerste is een sociaal-constructivistische werkelijkheidsvisie, waarbij het symbolisch interactionisme als verklarend paradigma is gekozen (zie hiervoor hoofdstuk 4). Hierop aansluitend is de methodologische keuze gemaakt van een interpretatieve onderzoeksaanpak, uitgewerkt volgens een bepaalde visie op de Grounded Theory-methode (Glaser en Strauss, 1967; Bryant en Charmaz, 2010; Charmaz, 2006).

Als eerste stap in de studie is een empirisch vooronderzoek uitgevoerd. Dit gebeurde aan de hand van individuele en groepsinterviews met willekeurig gekozen respondenten in verschillende organisaties. De respondenten vervulden geen managementfuncties. De bedoeling was een eerste beeld te krijgen van ambities en belangen van werknemers en het eventuele spel van de belangenbehartiging en in de formele en informele werkelijkheden.

Als resultaat van het vooronderzoek is de onderzoeksvraag geformuleerd, waarna een respondentengroep is geformeerd van twintig middenkadermanagers uit twintig verschillende organisaties. De managers is gevraagd één jaar lang hun beïnvloedende handelingsperspectieven en die van anderen te observeren en beschrijven. Hierbij waren de door de managers geleverde werkaantekeningen, de individuele half-structureerde interviews, de groepsinterviews en later de resultaten van literatuuronderzoek, de belangrijkste bronnen van dataverzameling.

Als laatste onderdeel van de studie, werden de resultaten van het onderzoek onder middenkadermanagers, vanuit een leiderschapsperspectief getoetst aan de visie opvattingen van tien eindverantwoordelijke managers uit evenzoveel organisaties.

De methodische uitvoering van het onderzoek werd gebaseerd op de Grounded Theory-methode (Glaser en Strauss, 1967; Bryant en Charmaz, 2010). Bij deze inductieve onderzoeksmethode gaat de onderzoeker op pad met een minimum aan aannamen. Via observaties, interviews en andere kwalitatieve technieken, worden vervolgens - via een iteratieve en interpretatieve werkwijze - inzichten over de sociale werkelijkheid ontwikkeld. De relaties tussen verschillende elementen in deze werkelijkheid ontstaan pas na observatie ervan. Zo ontstaan uit de empirie theoretische concepten over de politieke dimensie in organisaties.

De implicatie van deze aanpak is, dat het onderzoek met weinig vooronderstellingen is opgezet. Wel zijn er enkele theoretische en methodologische kaders uitgetekend. Zo is vóór aanvang van het empirisch deel van het onderzoek onder middenkadermanagers, de onderzoeksvraag geformuleerd. Hierin opgesloten zijn aannamen over de constructen eigenbelang, politiek spel en een tweeledige - formeel en informeel - sociale werkelijkheid.

Ook zijn theoretische keuzen gemaakt ten aanzien van de werkelijkheidsvisie en de bijpassende onderzoeksmethodologie. De Grounded Theory-methode is op een wijze toegepast, waarbij de interpretatieve en constructivistische rol van de onderzoeker wordt benadrukt (Bryant en Charmaz, 2010; Charmaz, 2006). Deze benadering van de methode impliceerde ook dat specifiek literatuuronderzoek pas in de loop van het onderzoek is uitgevoerd. Dit om de vooringenomenheid van de respondenten en de onderzoeker te minimaliseren.

De onderzoekswerkwijze was een interpretatieve, die plaats vond op verschillende niveaus en in verschillende stadia van het onderzoek. Op de eerste plaats werd door de respondenten in hun organisatie werkelijkheden, het eigen politieke gedrag en dat van anderen van interpretatie en betekenis voorzien. Deze observaties en ervaringen van respondenten werden beschouwd als ruwe data. De gegevens werden door de onderzoeker geïnterpreteerd, geanalyseerd en gecategoriseerd, en in de loop van het onderzoek tijdens meerdere groepsinterviews met de respondenten, geverifieerd en gevalideerd. Op dit niveau en op deze momenten van groepsinterviews, vond via interactie tussen respondenten en met de onderzoeker nadere interpretatie en betekenisgeving plaats. Tot slot is door de onderzoeker ook tussentijds en tijdens individuele interviews, bij de ontwikkeling van theoretische concepten rond politiek spel, geïnterpreteerd en betekenis gegeven.

Deze interpretatieve werkwijze kent beperkingen¹⁵, maar is gegeven de doelstelling van dit onderzoek - het leveren van een kwalitatief, exploratief beeld van organisatiepolitiek in verschillende organisatiecontexten - de best passende aanpak.

¹⁵ Zie hiervoor de hoofdstukken 4 en 5.

Samenvatting

In dit hoofdstuk is het verschijnsel organisatiepolitiek - het onderwerp van deze studie - in hoofdlijnen uitgetekend. Hierbij zijn de belangrijkste vertrekpunten voor de studie geïntroduceerd: het beschouwen van de organisatie werkelijkheid als een sociale constructie, het benoemen van het sociale speelveld in twee werkelijkheden, het kiezen van het empirische vertrekpunt van ambities en eigenbelangen van individuen, het vaststellen van de beperkingen die het behartigen van de eigenbelangen oplevert in het sociale verband, en - tot slot - het aanduiden van politiek spel als relevante sociale dimensie in organisaties.

Geïntroduceerd is in dit hoofdstuk ook de respondentengroep. Door de bril van de respondenten wordt het politieke handelingsperspectief en dat van anderen bestudeerd. Als laatste is in dit hoofdstuk de onderzoeksvraag geformuleerd, zijn de theoretische en methodologische paradigma al kort aangeduid en is de onderzoeksmethode beknopt beschreven.

Deze studie is gericht op specifiek gedrag in sociale verbanden in organisaties. Beschouwd vanuit een sociologische perspectief, wordt individueel gedrag niet gezien als geïsoleerd en als op zichzelf staand. Het voor dit onderzoek gekozen paradigma van het symbolisch interactionisme, onderstreept deze visie: de werkelijkheid wordt bepaald door sociaal en context-gebonden gedrag, de werkelijkheid wordt gecreëerd in een sociaal constructivistisch interactieproces.

In het volgende hoofdstuk wordt politiek handelen in deze interactiecontext geplaatst. De beschrijvingen die in dit hoofdstuk van de sociale werkelijkheid gegeven worden, kunnen gezien worden als referentiekader bij interpretatie door de onderzoeker. Tijdens de sociale interactie met respondenten - in groepsinterviews of anderszins - is dit kader niet leidend of sturend geweest.

3 De context van gedrag

Het politieke speelveld nader beschouwd

Sektarische gemeenschappen en geïsoleerde dictaturen daargelaten, zijn de meeste sociale verbanden - ook organisaties - open systemen. Dit wil zeggen, dat de deelnemers zich vrijelijk ook in andere verbanden van sociale interactie begeven en bewegen.

Wie na zijn werk thuiskomt, maakt wellicht deel uit van een gezin, bezoekt een sportschool, een café of een theater of gaat op familiebezoek. Al deze situaties worden gekenmerkt door omgang met anderen, waarin individuen geconfronteerd worden met een oneindig scala aan informatie, opinies en verbeeldingen in andere leefwerelden. Deze confrontaties beïnvloeden in meerdere of mindere mate iemands persoonlijkheid en gedrag. Het levert individuele interpretaties en betekenisgevingen op, die in een volgende situatie - bijvoorbeeld in de rol als werknemer - deels het interacteren, interpreteren en betekenisgeven met anderen bepalen.

Dit onderzoek is gericht op de leefwerelden van de respondenten in de open sociale verbanden van de geselecteerde organisaties. Deze verbanden zijn daardoor ook bevattelijk voor invloeden van andere sociale constellaties en individuen op een zeker moment in de tijd. Daarom geldt, dat in deze studie naar politiek gedrag ook rekening gehouden wordt met niet alleen de spelregels die binnen de organisaties gelden, maar ook met de invloed die de omgeving op een zeker moment in de tijd kan hebben. Gedrag kan niet zonder deze context begrepen worden.

Vanuit het gekozen actorperspectief in deze studie, wordt een organisatie beschouwd als een complex proces van sociale interactie en werkelijkheidsconstructie, waarin de deelnemers met elkaar samenwerken om collectieve doelen te realiseren en tegelijkertijd elkaar beconcurreren uit eigenbelang (Goffman, 1959; Burns, 1961). Het begrijpen van dit uit eigenbelang gedreven gedrag, is de *focus* van dit onderzoek. In dit hoofdstuk worden *de kaders* besproken waarbinnen dit gedrag plaatsvindt. Dit wil zeggen, de omstandigheden binnen en buiten het sociale verband van de organisatie die op dit gedrag invloed kunnen hebben. Bij de analyse van de gegevens die de respondenten aanleveren, zullen deze omstandigheden mede als interpretatiekader gelden.

3.1. Definitie van politiek handelen

Vóór de contextelementen van sociaal gedrag besproken worden, wordt allereerst - op basis van bevindingen uit wetenschappelijke studies uit de afgelopen vijftig jaar - het construct van het politieke handelen gede-

finieerd en wordt de plaats ervan in het sociale interacteren aangeduid. Het resultatenhoofdstuk zal overigens ook verwijzingen naar zulke specifieke literatuur bevatten. Deze verwijzingen worden op die plaats beschouwd als data, indien ze een relevante bijdrage kunnen leveren aan de analyse en de gevolgtrekkingen van dit onderzoek.

Deze studie naar de politieke dimensie in organisaties staat niet op zichzelf. Sinds het begin van de jaren zestig van de vorige eeuw wordt er in wetenschappelijke studies aandacht aan besteed. Maar ook al drie tot vier eeuwen vóór Christus was politiek een onderwerp, dat in de geschriften van Plato werd geadresseerd en later verder werd uitgewerkt door Aristoteles. Dit gebeurde vanuit het denken over de staat en over de verhouding tussen individu en staat. Volgens Aristoteles zijn samenlevingen constellaties van individuen en groepen met verschillende belangen en ontstaat er daardoor een bepaald politiek systeem. Dit systeem brengt ordening aan in de belangendynamiek. Zonder zo'n politiek systeem, stelt Aristoteles, is chaos snel het resultaat.

Politieke systemen in samenlevingen zijn er in vele verschijningsvormen - democratische en autocratische bijvoorbeeld - maar ze zijn alle gebaseerd op verschillende ordeningsprincipes. Zo is de beslistmacht bij een democratie in handen van velen en bij een autocratie in handen van enkelen.

Een politiek systeem is overigens slechts één van de ordeningsprincipes. Er zijn talloze antropologische studies voorhanden, waarin ook andere structuren en systemen een regulerend effect hebben en de continuïteit van het sociale verband waarborgen (Malinowski, 1922; Lévi-Strauss, 1955). Zo zorgen in tribale samenlevingen familie- en opvolgingssystemen voor de continuïteit van het sociale verband. Voorts reguleren religieuze systemen en magie, de onzekerheden, en regelen politieke systemen en rechtspraak, de belangenconflicten.

Voor wat betreft deze werkingsprincipes kan het sociale verband van de arbeidsorganisatie ook beschouwd worden als een samenleving. Deze parallel werd al in het midden van de vorige eeuw gelegd door Weber (1947), die onder meer schreef over bureaucratie als politiek systeem. Volgens Weber is een bepaalde ordening in regels en hiërarchie noodzakelijk om een samenleving of een organisatie adequaat te laten functioneren. Weber voerde legitimiteit en autoriteit hierbij op als belangrijke leidende principes.

Politiek in de zin zoals Aristoteles en Weber het voor ogen stond, duidt op de noodzaak van een zekere ordening en structuur in sociale verbanden. Hierin wordt formeel gezag op een bepaalde wijze vormgegeven in posities en regels, om aldus het onderling afgesproken handelen op een voorspelbare manier te laten verlopen. Dit geheel wordt in de samenlevingen die Aristoteles en Weber voor ogen hadden, een politiek systeem genoemd. Het is ontstaan om te kunnen omgaan met tegengestelde belangen tussen deelnemers aan een sociaal verband. Een dergelijk systeem, of dit nu democratisch of autocratisch is, schept orde in samenlevingen.

In deze studie wordt het construct politiek niet in de betekenis van formele en vastgelegde ordeningsprincipes gebruikt. Naast politiek als ordeningssysteem - Nederland, het democratische ordeningssysteem en de belangenrepresentatie via onder meer politieke partijen - is politiek ook een aanduiding van bepaald gedrag achter de schermen. Dit handelingspel achter de organisatieschermen - de politieke dimensie - is het onderwerp van dit onderzoek.

Het sociale verschijnsel

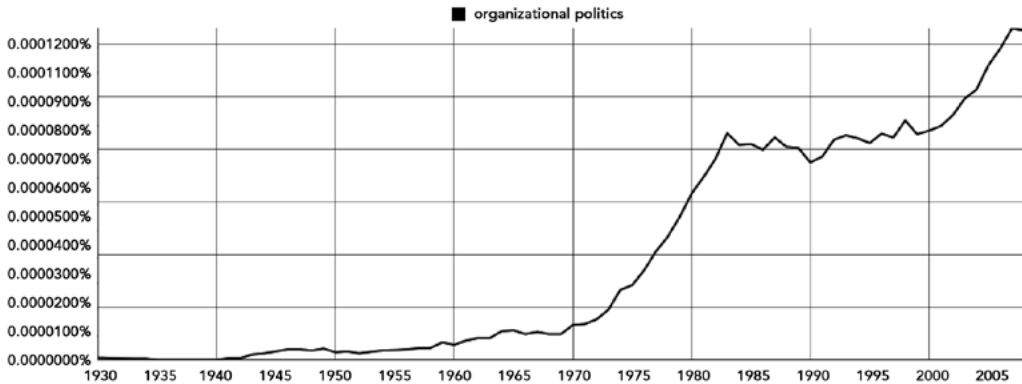
Politiek spel in organisaties werd tot de Tweede Wereldoorlog van de vorige eeuw nog nauwelijks bestudeerd. De academische discipline van de politieke wetenschap bestond al wel, maar deze hield zich vooral bezig met de hierboven aangeduide politieke ordeningsvraagstukken en processen in samenlevingen.

Politiek in de betekenis van specifiek werknemersgedrag, werd pas in het begin van de jaren zestig voor het eerst expliciet in verband gebracht met organisaties (Burns, 1961; March, 1962; Mechanic, 1962; Froman, 1962). Burns en March worden tot de eerste auteurs gerekend, die systematisch over het onderwerp schrijven. Van empirisch onderzoek is dan nog geen sprake. De eerste artikelen zijn vooral gericht op theorie- en modelvorming.

In de loop van de jaren zeventig en tachtig van de vorige eeuw komt het onderwerp sterk in de aandacht van onderzoekers. De verklaring hiervoor zoeken Farrell en Petersen (1982) in de omstandigheid, dat in deze tijdperiode meer werknemers gesocialiseerd zijn via de protesten van de jaren zestig. Deze werknemers willen hun invloed doen gelden op het reilen en zeilen van de organisatie, zo stellen ze. Tegelijkertijd nam de rationele mechanistische kijk op organisaties af. In de publicaties worden organisaties steeds vaker beschouwd als politieke arena's, die ook als zodanig te analyseren zijn. Door deze analysebenadering van organisatieprocessen, krijgen ook verschijnselen als conflict en macht meer aandacht en wordt er studie gedaan naar onderwerpen als coalitievorming en het behartigen van individuele en groepsbelangen (Salancik en Pfeffer, 1974, 1978; Tushman, 1977; Mintzberg, 1983; Farrell en Petersen, 1982; Morgan 1986).

Uit deze en soortgelijke studies uit de afgelopen vier decennia is op te maken, dat het verschijnsel organisatiepolitiek langzaamaan gezien wordt als een normaal onderdeel van het werkproces, het werd *"simply a fact of life"* (Ferris en Kacmar, 1992). Onderzoek naar het verschijnsel nam toe (Ferris et al., 1989; Ferris en Kacmar, 1992) en vertoont vooral het afgelopen decennium een sterk stijgende lijn (Vigoda, 2002; Ferris et al., 2005, 2008; Harris et al. 2007; Perrewé et al. 2004, 2005; Hochwater et al. 2006; Harvey et al. 2007; Chang et al., 2009; Meurs et al., 2010). De grafiek hieronder geeft een indruk van het stijgend aantal publicaties in de afgelopen veertig jaar.

Figuur 3. Publicaties over organisatiepolitiek



Toelichting en bron: Deze grafiek geeft een overzicht in de tijd, van boekpublicaties over *organizational politics* in het Amerikaans-Engelse wetenschappelijke taalgebied. De grafiek is tot stand gekomen met de *Google Books Ngram Viewer* en gebaseerd op de database *Google Books Corpus*. Voor een verdere verantwoording, zie Michel et al. (2010).

In veel van de studies naar organisatiepolitiek uit de afgelopen vijfen-twintig jaar, wordt aandacht geschonken aan negatieve percepties rond het verschijnsel. Dit wil zeggen, aan de negatieve gevolgen van het gedrag op anderen. Het onderzoek dat hierover vanaf de tweede helft van de jaren tachtig tot nu wordt uitgevoerd, betreft voor een groot deel perceptieonderzoek. Hiermee wordt onderzoek aangeduid dat via vragenlijsten, de aard, de mate en de gevolgen van politiek in organisaties meet aan de hand van opvattingen van respondenten. Aan de hand van gestelde beweringen wordt hen gevraagd hoe ze politiek spel in hun organisaties waarderen. Het onderzoek is kwantitatief en toetsend van aard. Met scores op uitspraken, worden hypothesen getest over relaties tussen de aard en mate van politiek spel en variabelen als werkhouding, werktevredenheid, werkstress, agressief gedrag en intenties om het bedrijf te verlaten. Een artikel van Ferris, Russ en Fandt (1989) is baanbrekend geweest voor dit type onderzoek. De auteurs ontwikkelden meetmethoden om de gevolgen van het door medewerkers ervaren politieke spel in organisaties vast te stellen en uit te drukken in bijvoorbeeld een bepaalde mate van arbeidstevredenheid.

Het merendeel van het bedoelde onderzoek is gericht op de gevolgen van het politieke handelen in organisaties op het persoonlijk welbevinden van medewerkers (Ferris en Kacmar, 1992; Chang et al., 2009; Zhang en Lee, 2010). Zo deden Zhang en Lee onderzoek onder ruim 300 medewerkers bij de Chinese overheid. Ze toonden aan dat een geringere perceptie van organisatiepolitiek bij respondenten, gerelateerd was aan een lager percentage medewerkers dat de overheid verliet vanwege

werkstress. Chang, Rosen en Levy (2009) voerden een meta-analyse uit op een groot aantal van dergelijke onderzoeken. Ze stelden vast, dat de door respondenten ervaren organisatiepolitiek een *hindrance stressor* is, die uiteindelijk negatieve gevolgen heeft voor een organisatie.

Het aantal van deze perceptiestudies is de afgelopen twee decennia sterk toegenomen (zie het hierboven al geciteerde onderzoek en verder Vidoga, 2002; Ferris et al., 2005, 2008; Harris et al. 2007; Perrewé et al. 2004, 2005; Hochwater et al. 2006; Harvey et al. 2007)¹⁶.

¹⁶ Ferris, Perrewé, Anthony en Gilmore (2002) geven een goed overzicht van de stand in het perceptieonderzoek tien jaar geleden.

De negatieve connotatie van organisatiepolitiek blijft vanaf de jaren tachtig tot de meer recentere publicaties ook een belangrijke rol spelen in meer theoretisch georiënteerde studies (Mintzberg, 1983; Scott Morgan, 1994; Salin, 2001, 2003). Mintzbergs omschrijving illustreert deze negatieve connotatie bij de politieke dimensie in organisaties treffend: *"individual or group behaviour that is informal, ostensibly parochial, typically divisive, and above all-in a technical sense, illegitimate, sanctioned neither by formal authority, accepted ideology, nor certified expertise"* (Mintzberg, 1983, p. 172).

De afgelopen tien jaar is er echter steeds meer aandacht voor de positieve effecten van organisatiepolitiek (Perrewé en Nelson, 2004; Perrewé et al., 2004, 2005; Harris et al., 2007; Meurs et al., 2010). Zo stellen Perrewé en Nelson vast, dat politiek handelen de effectiviteit van een manager in een organisatie bevordert en dat het zijn stress vermindert. Ook het onderzoek van Perrewé et al. onderstreept een dergelijke conclusie. De auteurs deden onderzoek onder 230 medewerkers van drie verschillende Braziliaanse oliemaatschappijen. Hieruit bleek, dat politiek een positief effect had op angsten, somatische klachten en spanning bij werknemers. Ook Meurs et al. (2010) komen tot vergelijkbare resultaten. Zij deden onderzoek onder ruim 800 niet-academische medewerkers van een universiteit en ruim 140 medewerkers uit de auto-industrie. De conclusie was, dat politieke vaardigheid, situaties van burn-out kan neutraliseren.

In de genoemde onderzoeken wordt meestal het respondentenperspectief van de politiek actieve werknemer gekozen. Deze respondenten beoordelen de mate en kwaliteit van de politieke vaardigheden en het effect, dat het gebruik ervan heeft op het eigen welbevinden.

Eén van de verklaringen voor de stijging van het aantal perceptieonderzoeken de afgelopen decennia, kan de toegenomen belangstelling zijn voor conflict en stress op het werk. Zo wordt bijvoorbeeld steeds meer onderzoek gedaan naar pesten op het werk (Salin, 2001, 2003) en naar ongewenst gedrag van werknemers (Sutton, 2007; Pikaart en Dolmans, 2008).

De resultaten van de genoemde perceptieonderzoeken hebben zeker bijgedragen aan het inzicht, dat organisatiepolitiek een alledaags verschijnsel is, maar dat het politieke handelen van één deel van de werknemers ook invloed heeft op het welbevinden van een ander deel. Tege-

lijktijd zijn dergelijke perceptieonderzoeken minder gericht op het begrijpen en doorgronden van de wijze, waarop het spel in organisaties gespeeld wordt en onder welke omstandigheden het plaatsvindt. Aan dit inzicht wil deze studie een bijdrage leveren.

De definitiekwestie

In de meeste van de meer dan 200 studies naar organisatiepolitiek, worden definities van politiek gedrag gegeven. Burns (1961) beschrijft het spel als één van de eersten als *gebruik maken van anderen in de organisatie, als hulpbronnen in competitieve situaties*. Later definiëren Ferris, Fedor, Chachere en Pondy (1989, p. 88) politiek gedrag als *een sociaal beïnvloedingsproces waarin opportunistisch gedrag tentoongespreid wordt om daarmee de eigenbelangen te behartigen*. Andere auteurs zoals Salancik en Pfeffer (1974) en Morgan (1986) voegen het aspect macht toe, door te stellen dat het gebruiken van machtsbronnen inherent is aan politiek bedrijven. Mintzberg (1983) tot slot legt in zijn beschrijving de nadruk op de omstandigheid, dat het gedrag in de *informele werkelijkheid* plaatsvindt.

Een meta-analyse van gebruikte definities (Drory en Vigoda-Gadot, 2010) leert, dat politiek gedrag aan de hand van een aantal aspecten kan worden getypeerd. Het gedrag is calculerend van aard, het is gericht op het behartigen van het *eigenbelang*, er worden *machtsbronnen* voor aangeboord en het speelt zich grotendeels af in de *informele werkelijkheid* van een organisatie. Op basis van literatuurdatabank kan als werkdefinitie voor politiek handelen de volgende omschrijving gehanteerd worden.

Politiek handelen is een bewust voorbereid geheel van gedragingen binnen de context van een organisatie, waarbij in de formele en informele werkelijkheid en met behulp van machtsmiddelen, het eigenbelang wordt behartigd.

De in de omschrijving genoemde combinatie van elementen maakt, dat *politiek handelen* een meer adequate aanduiding lijkt dan *politiek gedrag*. Dit laatste kan beschouwd worden als een ruimer begrip. Als dit gedrag gebaseerd is op reflectie en zelfervaring - en het vanuit een discursief bewustzijn (Giddens, 1984, 1989) plaatsvindt - kan het preciezer aangeduid worden met politiek handelen (Geertsema, 2005). Beide begrippen worden in de studie gebruikt. Het onderscheid tussen politiek handelen en politiek gedrag is in de loop van het onderzoek uit de data-analyse ontstaan. De hierboven gegeven omschrijving van politiek handelen is dus niet als instrument voor dataverzameling gebruikt. Hiervoor was de eerder geformuleerde onderzoeksvraag het vertrekpunt:

Hoe behartigt het middenmanagement in verschillende organisatiecontexten haar eigenbelang in de formele en informele werkelijkheid van een organisatie? Hoe wordt hierbij rekening gehouden met de beperkingen van formele organisatiebelangen en belangen van anderen?

3.2. Gedrag en context

Vanuit de hiervóór besproken theorievorming is het construct politiek handelen aan de hand van vier relevante aspecten beschreven: het politieke handelen is gericht op het behartigen van het eigenbelang, het is calculerend gedrag, er wordt gebruik gemaakt van *machtsbronnen* en het speelt zich grotendeels af in de *informele organisatiewerkelijkheid*. Maar wat zijn de sociale kaders waarbinnen dit gedrag vorm krijgt? De relevante vraag hierbij is: hoe ziet het politieke speelveld eruit en wat zijn de spel-beïnvloedende omstandigheden?

In het vorige hoofdstuk is de visie gepresenteerd, dat een organisatie functioneert als een sociaal verband met twee met elkaar verbonden - maar onderscheiden - werkelijkheden, een formele en een informele. Voorts is gesteld, dat een organisatie deel is van een meeromvattende externe werkelijkheid. Deze basisassumpties van de gedragscontext worden in dit hoofdstuk verder uitgewerkt.

Als we studies naar de sociale werkelijkheid indelen aan de hand van sociologische analyseniveaus, dan wordt dit onderzoek uitgevoerd op het microniveau, waar het concrete gedrag van individuen in een sociaal verband plaatsvindt. Dit is ook het observatieniveau dat voor de respondenten het vertrekpunt is. De focus van deze studie is daarmee het individuele politieke gedrag.

De politieke dimensie in organisaties kan ook op een mesoniveau van de organisatie als systeem bestudeerd worden. Vanuit zulk een systeemperspectief is de focus in de meeste gevallen gericht op het ontleden van het machtsbegrip (zie bijvoorbeeld Salancik en Pfeffer, 1974; Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1992a; Fairholm, 2009). Organisaties worden vanuit dit perspectief veelal beschouwd als politieke conflictssystemen, waarin coalities een zekere ordening en machtsbalans aanbrengen in het systeem (Mintzberg, 1983). Cyert en March (1963) omschrijven deze coalities als *“a set of people who bargain among themselves to determine a certain distribution of organizational power”*. Ook in deze studie zal coalitievorming als instrument van informele machtsontwikkeling zichtbaar worden. De machtsbron zal echter niet benaderd worden vanuit een systemisch vertrekpunt, maar vanuit een individueel politiek handelingsperspectief. Bestudeerd wordt het individuele gedrag in de context van het gedrag van anderen.

Door erfelijke aanleg en door talloze momenten van socialisatie, ontstaat in de loop van een mensenleven een gedragsbepalende persoonlijkheid¹⁷. Sociale interactie - en het hierbij interpreteren en betekenis geven aan door de anderen gebruikte taal en verdere symboliek - is het leidende principe van socialisatie. Het vindt dag in dag uit plaats, als een niet ophoudend proces. In het sociale verband waarin geïnteracteerd wordt, vindt deze interactie tegelijkertijd plaats in omstandigheden van structuur (iemand's hiërarchische positie, bijvoorbeeld) en cultuur (ongeschreven opvattingen over 'zo werken we hier'). Deze omstandigheden worden in deze studie aangeduid als de interne

¹⁷ Een unieke combinatie van persoonseigenschappen (Bax, 1991).

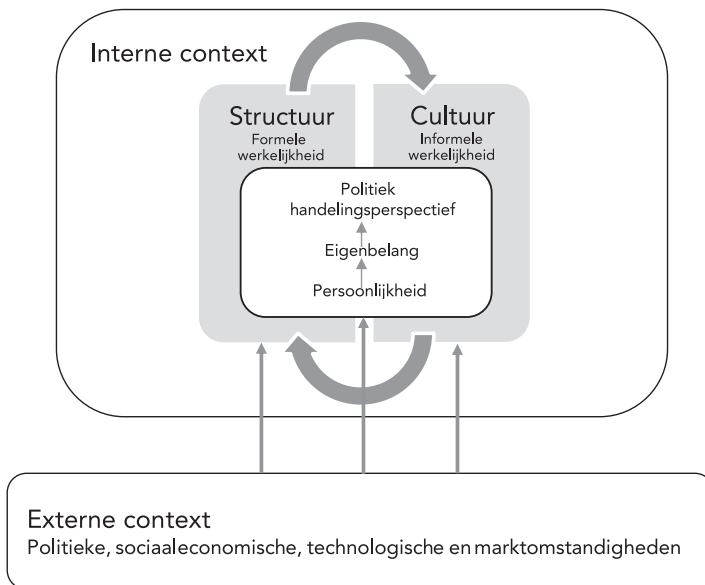
context voor gedrag. Of deze omstandigheden invloed hebben op het politieke handelen van een individu, en zo ja welke, zal uit dit onderzoek blijken.

Daarnaast kan ook de omgeving van het sociale organisatieverband invloed hebben op het politieke handelen. Een organisatie maakt immers deel uit van een groter sociaal geheel. Ook deze context van politieke, economische, technologische en sociale ontwikkelingen kan van invloed zijn op de sociale interactiedynamiek in organisaties (Bax, 1991). Mintzberg (1983) bijvoorbeeld, laat in zijn systemische analyse van het machtsconcept in en rond organisaties zien, hoe externe coalities van eigenaren, directies van andere bedrijven en instellingen, vakorganisaties en publieke groeperingen, invloed kunnen hebben op organisatiegedrag en -resultaten.

Mintzberg is een duidelijke vertegenwoordiger van dit contingentieperspectief, waarmee een organisatie gezien wordt als een open systeem en externe omstandigheden medebepalend zijn voor onder meer de ontwikkeling van de organisatiestructuur (Donaldson, 2001) en -cultuur (Vroom en Yetton, 1973; Fiedler, 1978).

Om de mogelijke invloed van de interne en externe context op het politieke handelen te verhelderen, is in onderstaand schema het individuele - door persoonlijkheid en eigenbelang beïnvloede - politieke handelingsperspectief als vertrekpunt gekozen. Van daaruit worden mogelijke interdependenties zichtbaar met de structuur, de cultuur en de omgeving van de organisatie. Eenvoudig weergegeven ziet het model er aldus uit.

Figuur 4. Contexten van het politieke handelingsperspectief (vrij naar Bax, 1991)



Dit model heeft overigens enkel de bedoeling het voorliggende betoog te voorzien van interpretatiekaders. Het kan beschouwd worden als een raamwerk bij de modelmatige bespreking in dit hoofdstuk van de gedragscontext. Dit raamwerk helpt bij het interpreteren van onderzoeksgegevens en begrijpen van dit onderzoek.

Gegeven echter de visie die aan dit onderzoek ten grondslag ligt - de organisatie werkelijkheid wordt door de dagelijkse interactieprocessen in het sociale verband geconstrueerd - zijn hierbij enkele relativerende kanttekeningen op zijn plaats.

Op de eerste plaats - en redenerend vanuit een postmodernistisch werkelijkheidsperspectief - is de alledaagse werkelijkheid van interpretatie en betekenisgeving in organisaties, niet in vaststaande schema's te vatten. Voorts zijn de contextelementen organisatiestructuur, noch organisatiecultuur, homogene, statische en voorspelbare constructen. De onderlinge vervlechting en dynamiek van elementen hierin, binnen en buiten een organisatie, is hiervoor te groot en te complex (Koot, 1995).

Deze kanttekeningen onderstrepen de visie, dat een organisatie in deze studie wordt beschouwd als een sociaal verband met een grote heterogeniteit, dynamiek en onvoorspelbaarheid. Het is een sociale werkelijkheid, die niet als iets eenduidigs kan worden gedefinieerd, maar als een sociaal interactieverband met constant wisselende interpretaties en betekenisgevingen. Op die manier geven de deelnemers aan het verband vorm aan de complexe dagelijkse werkelijkheid en construeren ze telkens nieuwe spelregels voor samenwerking. Het resultaat is een fluïde sociaal verband, dat constant vernieuwd wordt (Gouldner, 1970; Homan, 2005, 2006).

Koot (1995) vat dit bedoelde beeld van de dynamische organisatie werkelijkheid goed samen in de titel van zijn oratie *De complexiteit van het alledaagse*. Hij stelt zich hiermee terecht op het standpunt, dat alle genoemde contextelementen - structuur, cultuur, persoonlijkheid en omgeving - onlosmakelijk en op een complexe wijze via tal van afhankelijkheidsrelaties met elkaar vervlochten zijn.

Dit maakt het volgens Koot lastig een organisatie te beschrijven in min of meer definitieve cultuurtypologieën, die overigens veelal tot stand zijn gekomen op basis van positivistisch onderzoek (Quinn en Rohrbaugh, 1983) of met een modelmatige analyse (Schein, 1988, 2004). Uit deze studies komen vervolgens aanduidingen voort als *een organisatie met een rollencultuur*.

Maar als medewerkers in de aldus getypeerde organisaties ondervraagd worden over de werkelijkheid waarin ze acteren, blijkt volgens Koot, dat de typeringen te beperkt en te oppervlakkig zijn. Hij pleit daarom voor meer onderzoek naar de complexe alledaagse werkelijkheid. Dit wil zeggen, onderzoek naar *concrete leefwerelden* van bijvoorbeeld managers. In dergelijk onderzoek staan alledaagse handelingsperspec-

tieven centraal. Empirische studies die vanuit dit perspectief zijn opgezet, leiden volgens Koot naar de enig juiste werkelijkheid-verklarende vraag: hoe worden oplossingen voor dagelijkse problemen of onzekerheden gezocht? Zulke onderzoeken zijn uitgevoerd door onder anderen Koot en Sabelis (2000), Dobbinga (2001), Harper en Lawson (2003) en Kunda (2006).

Bij de zoektocht in concrete leefwerelden, speelt volgens Koot *identiteit* een sleutelrol. Belangrijke vragen bij bestudering van leefwerelden zijn daarom: Waaraan ontleent een respondent zijn identiteit, tot welke sociale groepen rekent hij zich, waarom en onder welke omstandigheden? Deze focus op identificatieprocessen¹⁸, stelt Koot, levert relevantere verklaringen van de werkelijkheid op dan geobjectiveerde cultuurtyperingen (Koot, 1995).

¹⁸ Een voorbeeld van dergelijk onderzoek, is dat naar de identiteitsontwikkeling bij de kranten Trouw en De Volkskrant (Ybema, 2003).

De opvattingen van Koot sluiten goed aan op de voor dit onderzoek gebruikte vertrekpunten voor werkelijkheidsverklaring. Dit neemt echter niet weg, dat het van waarde is mogelijke factoren te identificeren, die van invloed kunnen zijn op processen van interpretatie, betekenisgeving en bijgevolg op politieke handelingsperspectieven. De factoren die dit perspectief kunnen beïnvloeden, worden in dit hoofdstuk besproken.

3.3. Persoonlijkheid en gedrag

Gedrag - ook politiek gedrag - ontstaat niet uit niets, maar is de resul tante van aangeboren eigenschappen en een jarenlange reeks sociale interacties met verschillende anderen, van de geboorte van een individu tot aan het huidige moment van actie. Dit zijn interacties, waarin het eigen gedrag gespiegeld wordt aan dat van anderen, waarin geïnterpreteerd wordt, betekenis gegeven, geleerd en ervaren wordt. Dit levenslange sociale proces van interpretatie en betekenisgeving levert een eigen persoonlijkheid op, die bij de confrontatie met dagelijkse handelingsalternatieven een beslissende rol speelt.

Persoonlijkheid wordt hier gedefinieerd als een geheel van aangeboren eigenschappen en door socialisatie ontwikkelde persoonskenmerken (Bax, 1991). Iemands persoonlijkheid is daarmee gevormd bij geboorte, maar ook tot stand gekomen als gevolg van het in de loop der tijd interacteren in meerdere sociale verbanden van gezin, opleiding, werk en sociale activiteiten.

Persoonlijkheid is geen onveranderlijke, stabiele en constante persoons-toestand, maar een dynamisch construct. Ik schaar me met deze stellingname achter psychologen, die gedrag verklaren uit interactie tussen een persoon en een handelingsituatie in zijn omgeving. Deze stroming in de psychologie wordt aangeduid als interactionisme (Ekehammar, 1974; Bax, 1991)¹⁹. Deze interactionistische visie impliceert dat persoon-

¹⁹ Er is ook een dynamisch-interactionistische stroming (Asendorpf, 2011), waarbij niet alleen geldt dat sprake is van invloed van de omgeving op de persoonlijkheid, maar ook van het omgekeerde.

lijkheid als construct in een sociaal kader wordt geplaatst. In het volgende hoofdstuk wordt dit verder uitgewerkt aan de hand van het paradigma, dat als werkelijkheidsverklaring aan dit onderzoek ten grondslag ligt: het symbolisch interactionisme.

Hoewel het voor de hand lijkt te liggen, dat persoonlijke eigenschappen van een werknemer zijn organisatiegedrag bepalen, is dit - zoals gezegd - slechts deels het geval. Ford en Richardson (1994) deden via een meta-analyse onderzoek naar persoonlijke factoren, die van invloed zijn op vooraf gemaakte afwegingen²⁰ bij organisatiegedrag. Hiertoe rekenden ze individuele factoren, zoals religie, nationaliteit, sekse en leeftijd, opleiding- en loopbaanachtergrond en persoonlijkheid²¹. Hoewel in sommige geanalyseerde onderzoeken relaties tussen bepaalde factoren en gedragsoverwegingen gelegd werden²², blijkt dit niet voor alle variabelen het geval. Desondanks kan wel een zekere relatie tussen persoonlijkheid en het maken van afwegingen bij gedrag worden vastgesteld. Zo toonden Singhapakdi en Vitell (1990) een verband aan tussen Machiavellisme als persoonlijkheidskenmerk en overwegingen bij voorgenomen gedrag. Managers met zulke kenmerken, zouden zich minder gelegen laten liggen aan ethische overwegingen bij bepaald gedrag, dan managers die deze eigenschap niet bezitten.

Relevant is verder, de invloed van de factor tijd op de mate waarin iemands persoonlijkheid zijn gedragingen beïnvloedt in de context van een organisatie. Naarmate een werknemer langer in een nieuw organisatieverband functioneert, zullen de invloeden van structuur en cultuur een steeds grotere rol spelen bij de beïnvloeding van zijn gedrag. Een werknemer zal zich in de loop der tijd via socialisatie aanpassen aan de formele en informele spelregels die in een nieuw sociaal verband gelden.

Mead (1934) introduceerde voor dit socialisatieproces het begrip *self*. Hij bedoelt hiermee, dat een individu door sociale interactie - en daarmee beïnvloeding door anderen - richting geeft aan zijn behoeften, zijn doelen en zijn gedrag. Zo ontwikkelt het individu volgens Mead een *self*. Concreet betekent dit, dat wat een werknemer zegt en doet op de eerste dag in een nieuwe baan, voor een groot deel nog bepaald wordt door de persoonlijkheid die hij bij binnenkomst is. Al snel echter zullen de gedragingen beïnvloed worden door de nieuwe organisatiecontext, de informele context van de ongeschreven culturele regels, die voorschrijven hoe hij zich dient te gedragen en de formele context van zijn functie en die hieraan verbonden hiërarchische status.

Deze invloed wordt in het verdere verloop van dit hoofdstuk verder uitgewerkt. Hier wordt volstaan met een illustratie van het proces aan de hand van een ervaring, die een respondent tijdens het vooronderzoek in twee zinnen scherp verwoordde.

“Bij een vorige werkgever flapte ik er in MT-vergaderingen alles uit wat er in me opkwam. In deze organisatie voelde ik vanaf dag één, dat die impulsieve kant van me hier niet meer kon.”

²⁰ Het gaat in het onderzoek om ethische afwegingen bij voorgenomen gedrag (Ford en Richardson, 1994).

²¹ In het onderzoek van Ford en Richardson, wordt persoonlijkheid gedefinieerd als ‘waarden en opvattingen’.

²² Bedoeld is hier de relatie tussen de variabelen leeftijd en opleiding, en gedragsafwegingen (Román en Munuera, 2005).

De persoonlijkheid die iemand meeneemt in een organisatie is aan beïnvloeding onderhevig. Aan de andere kant spelen persoonlijke eigenschappen ook een zekere rol bij het zoeken naar handelingsgerichte oplossingen voor problemen in de alledaagse werkelijkheid. Iemands persoonlijkheid kan daarmee ook van invloed zijn op de keuze van politieke strategieën, tactieken en de executie van het spel zelf. Bij deze keuzes kunnen bijvoorbeeld ook ethische overwegingen een belangrijke rol spelen. Is bijvoorbeeld het via roddel verspreiden van een negatief verhaal over een ander (Ellwardt, 2011) een geoorloofde tactiek, en zo ja, welke verhalen zijn dan acceptabel?

Hoewel vanuit psychologisch perspectief de relatie interessant is tussen persoonlijkheid en de wijze waarop het spel gespeeld wordt, valt een specifieke bestudering van deze relatie buiten de reikwijdte van dit onderzoek. In deze studie wordt het verschijnsel organisatiepolitiek vanuit een sociologisch perspectief benaderd. Dit wil zeggen, gericht op de relaties tussen mensen in de context van het sociale verband. Praktisch wil dit zeggen, dat de relaties die via de gegevens van de respondenten gelegd worden tussen persoonlijkheid en gedrag, relevant zijn als mogelijke aspecten van de politieke dimensie. De relaties worden niet voor nadere individuele psychologische verklaring uitgediept.

3.4. De interne handelingscontext

Een organisatie kan op verschillende wijzen worden aangeduid, bijvoorbeeld als een bedrijf of een instelling (Lammers, 1993). Hier is gekozen voor het begrip *organisatie*, omdat het een connotatie heeft, waarin de nadruk ligt op samenwerking en interactie tussen de leden van het sociale verband. Dit past bij de gekozen werkelijkheidsbenadering van het onderzoek.

Een organisatie wordt in deze studie dus beschouwd als een sociaal arbeidsverband, maar voorstelbaar is ook, dat een organisatie wordt geïnterpreteerd als een tastbaar en vast gegeven, een gebouw, een missie, een organogram wellicht.

Volgens Noordegraaf, Veenswijk en Vermeulen (2004) is een organisatie inderdaad te herkennen aan een naam, een missie, functiebeschrijvingen en een bijpassende hiërarchie, maar bestaat het vooral uit de vergaderingen en andere ontmoetingen tussen de deelnemers aan de organisatie. Ontmoetingen die telkens nieuwe inzichten, notities en besluiten opleveren.

In deze opvatting is een organisatie een sociaal verband, waarmee het dagelijkse interpreteren en betekenisgeven in spreken en handelen wordt aangeduid. Een organisatie is dus meer een proces dan een vast gegeven. Een proces waarin taal als construerend hulpmiddel een sleutelrol vervult en waarin ook de omgeving, de economische situatie,

de regelgeving en technische ontwikkelingen invloed hebben op de aard van de interactie (Noordegraaf et al. 2004).

Deze benadering van het organisatieconcept is ook voor dit onderzoek gekozen: een sociaal verband, waarin via een permanent proces van interpretatie en betekenisgeving de organisatiewerkelijkheid wordt geconstrueerd en gerecreëerd. Dit sociale interactieproces speelt zich af in zowel de structurele (de formele) als de culturele (de informele) werkelijkheid en wordt ook beïnvloed door de externe omgeving waarin het verband functioneert. Dit levert complexe vervlechtingen van relatie en beïnvloeding op, waarvan het de vraag is of die ook in de politieke leefwerelden van de respondenten in dit onderzoek terug te zien zullen zijn.

Om de invloed te verduidelijken, die deze contextvervlechtingen kunnen hebben op het politieke spel, wordt hieronder als eerste de interne werkelijkheidscontext besproken.

3.4.1. Structuurcontext: de formele werkelijkheid

Algemene definities van een organisatie als formeel construct zijn talrijk. De grootste gemene deler van de definities, die de afgelopen zestig jaar zijn gegeven bevat vier elementen. Het gaat om mensen die *samenwerken*, die dit doen met bepaalde *middelen* en via bepaalde *processen* en structuren, om zo een afgesproken *doel* te realiseren (Weber, 1947; Burns, 1961; Blau en Scott, 1962; Etzioni, 1964; Stinchcombe, 1967; Mintzberg, 1980; Bax, 1991; Lammers, 1993; Van der Krogt en Vroom, 1995).

In deze definities wordt verondersteld dat er bij het vormen van het sociale verband bewuste keuzen zijn gemaakt met het oog op de te realiseren doelen en het inzetten van middelen en processen. Dit impliceert dat er een rationeel proces aan het oprichten van een organisatie ten grondslag ligt. Etzioni onderstreept dit aspect in zijn definitie: "*Organizations are social units (or human groupings) deliberately constructed to seek specific goals*" (Etzioni, 1964, p. 3). In zijn beschouwingen over het wezen van bureaucratische samenlevingen en organisaties, gebruikt Weber (1947) voor dit rationele aspect het begrip *zweckrationalität*. Dit wil zeggen, dat er bij het oprichten van organisaties, altijd weloverwogen, berekenende keuzes gemaakt worden voor bepaalde doelen - bijvoorbeeld het maken van winst of het uitvoeren van bepaalde taken - bijbehorende middelen en effecten ervan. Volgens Weber worden deze keuzes altijd gemaakt door de leider van een sociaal verband - iemand met een positie en een taak, die is vastgelegd in een hiërarchische structuur - of dit nu een koning, een hoofd van de familie, een manager van een organisatie is, of iemand die alle posities en taken ineen bezit.

Beschouwd vanuit een structureel-functionalistisch organisatieperspectief, is dit een passende vaststelling. Vanuit dit perspectief zijn organisaties bewust ontworpen sociale verbanden, met uitgeschreven werk-

processen en in hiërarchische structuren vastgelegde gezagsverhoudingen. Stinchcombe vat in zijn definitie dit perspectief goed samen. Hij beschrijft een organisatie als: *“Any social arrangement in which the activities of some people are systematically planned by other people (who, therefore, have authority over them), in order to achieve some special purpose.”* (Stinchcombe, 1967, p. 155).

In deze rationele definitie van een organisatie, wordt ook vaak een hiërarchische structuur opgenomen als een effectief regulerend mechanisme. Toch is dit niet altijd het geval. Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld, dat bij toename van het aantal hiërarchische lagen, de regulering en beheersing van het gedrag van medewerkers steeds meer afneemt (Ouchi, 1978). Hiërarchie als structuurelement is dus geen *conditio sine qua non* voor effectief functioneren van werkverbanden. Voorts is in de tweede helft van de vorige eeuw het denken over minder hiërarchisch gestructureerde organisaties toegenomen. Onder invloed hiervan werden de afgelopen decennia organisatievormen van zelfsturing en concepten van zelfsturende teams onderzocht en toegepast (Land, 1999). En verder blijken ook heterarchische organisatieconcepten - waarbij een minimum aan hiërarchie en maximum heterogeniteit geldt - productief (Girard en Stark, 2003). Dit laatste geldt bijvoorbeeld ook voor op sociale rollen gebaseerde organisatieconcepten (Bechky, 2006).

Toch wordt in de rationele benaderingen van het organisatieconcept het hiërarchische ontwerp meestal benadrukt. Verder liggen er accenten op het structuurontwerp²³ en op de afspraken over gezamenlijke doelen en hoe deze te bereiken. In deze benadering van de organisatie gaat het dus vooral om doordachte en vastgelegde formele regels, die het oogmerk hebben om met een zekere voorspelbaarheid het organisatiedoel te realiseren.

Van der Krogt en Vroom (1995) spreken in dit verband over spelregels die het samenwerken structureren en regelen. De auteurs maken hierbij een onderscheid in twee groepen formele regels²⁴.

1. *Instrumentele spelregels*. Dit zijn de afspraken die de dagelijkse gang van zaken in een organisatie regelen, bijvoorbeeld over hoe taken behoren te worden uitgevoerd of hoe werkprocessen behoren te verlopen. Hiertoe kunnen gerekend worden functie- en taakbeschrijvingen, werkprocesbeschrijvingen, strategienotities, beleids- en uitvoeringsplannen of kwaliteitsmonitors. Dit is inclusief de gedragsafspraken over wie wat doet, die hieraan gekoppeld zijn. Tot de instrumentele regels kan bijvoorbeeld ook geformuleerd integriteitsbeleid gerekend worden. Hierin kunnen bijvoorbeeld voorschriften van ethiek staan, die consequenties hebben voor politiek handelen. De bedoeling van de instrumentele regels is dat het werk op de juiste wijze wordt uitgevoerd. Zo kan het organisatiedoel bereikt worden.

²³ Zie bijvoorbeeld de vijf basisonderdelen van een organisatie van Mintzberg (1980).

²⁴ Informele culturele spelregels maken hiervan ook deel uit. Ze worden verderop besproken.

2. *Regulerende spelregels*. Deze formele regels zorgen ervoor dat iedereen binnen een organisatie zijn positie in de organisatie kent. Het gaat hier om gezagsverhoudingen, die zichtbaar zijn in de hiërarchische structuur en de positie, die de organisatiedeelnemers hierin innemen. De regels zijn zichtbaar in een organigram, een beschrijving van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, of in bijvoorbeeld een directiestatuut. Deze regulerende regels moeten ervoor zorgen dat de juiste beslissingen genomen kunnen worden, om de organisatiedoelen te bereiken.

Deze set instrumentele en regulerende spelregels kan beschouwd worden als de structuur van een organisatie. Het zijn deze regels die mede het *gestandaardiseerde gedrag* van werknemers (Bax, 1991) bepalen, waardoor ze op een bepaalde voorspelbare manier handelen. Structuur in deze betekenis is dus de wijze waarop de organisatie op papier staat en is opgebouwd uit verschillende onderdelen, zoals afdelingen. Op papier staan ook regelingen van samenwerking en van gezagsverhoudingen tussen de onderdelen en beschrijvingen van de wijze waarop medewerkers met elkaar dienen samen te werken.

De formele regels moeten ervoor zorgen, dat de gestelde organisatiedoelen gerealiseerd worden, dat er duidelijkheid is over de wijze van productief samenwerken en over het vermijden of oplossen van conflicten. Zo weet bijvoorbeeld een medewerker van een financiële afdeling precies wie welke facturen dient te paraferen, aan welke betalingstermijnen hij zich moet houden en wie de kwaliteit van zijn werk en functioneren beoordeelt. Het betekent ook dat een verkoopmanager bij een autodealer weet welke verkoopresultaten hij in een jaar dient te boeken en dat een begeleider in een psychiatrisch ziekenhuis weet welke regels hij moet hanteren bij een geweldsincident op zijn afdeling.

Een op deze wijze opgebouwde en uitgeschreven organisatie levert de hoogste functionaris in de organisatiehiërarchie een gereguleerd, een gestandaardiseerd en voorspelbaar werkproces op (Bax, 1991; Falkenberg en Herremans, 1995). Hierdoor is er sprake van een zeker gekend gedrag en onderlinge samenwerking, waardoor het een hulpmiddel is voor de beheersing van de organisatiedynamiek en voor het boeken van resultaten. Met de vastgestelde instrumentele en regulerende regels is dus het organisatiebelang gediend.

De formele structuur biedt echter ook een individuele werknemer zekerheid over de uitoefening van zijn functie, en over de verantwoordelijkheden en positie waarin hij zich in het samenwerkingsverband met anderen bevindt. Dit levert hem een zekere formele machtsbasis op, die hij kan gebruiken bij het realiseren van het eigenbelang.

Mintzberg (1980) is één van de meest geciteerde managementauteurs, die grotendeels vanuit dit structuurperspectief schreef over organisaties. Bekend zijn de vijf formele basisonderdelen waaruit een organisatie is opgebouwd:

1. *het primaire werkproces*, waar de producten en diensten gemaakt worden,
2. *de technische structuur*, waar direct ondersteund wordt door bijvoorbeeld planners,
3. *de ondersteunende staf*, met indirecte ondersteuning door bijvoorbeeld juristen,
4. *de strategische top*, met de leiding van de organisatie en zijn staf,
5. *het middenkader*, de middenmanagers.

Naast deze basisonderdelen onderscheidt Mintzberg ook coördinatie-mechanismen, die de samenwerking tussen de onderdelen regelen. Tot zulke mechanismen rekent hij bijvoorbeeld de standaardisatie van werkprocessen. De verdere structurering gaat aan de hand van ontwerpparameters voor het ontwerp in onderdelen (bijvoorbeeld een functionele of marktgerichte inrichting), voor de onderlinge verbindingen tussen de onderdelen (met planning- en controlesystemen, met commissies en vergaderingen), voor de arbeidsverdeling en de coördinatie (via taakspecialisatie, gedragsformalisering via werkprocessen met regels, procedures, handleidingen en taakbeschrijvingen) en voor de besluitvormingsstructuur (via verticale of horizontale decentralisatie). Aldus ontwikkelt Mintzberg met de opgevoerde structuurelementen enkele ideaaltypische organisatievormen²⁵.

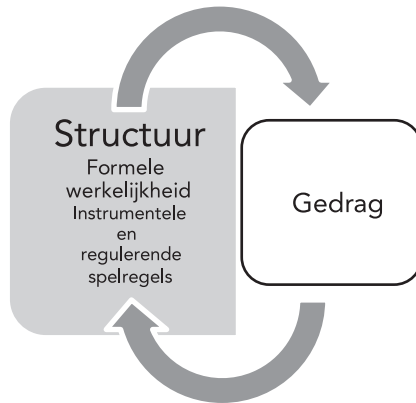
In de wijze waarop Mintzberg in het grootste deel van zijn publicaties²⁶ organisaties beschouwt, zijn overeenkomsten te bespeuren met de deterministische visie van structureel-functionalist als Parsons (1937). Structuur bepaalt in de visie van Mintzberg de organisatiewerkelijkheid.

In dit onderzoek wordt een andere positie ingenomen, te weten, dat de organisatiewerkelijkheid niet wordt bepaald door formele regels waarop het sociale verband is gebouwd, maar door het proces van sociale interactie van zijn deelnemers. Dit wil zeggen, dat de dagelijkse sociale interactie - met zijn interpretaties, betekenisgevingen en gedragingen - verklaringen biedt voor verschijnselen in de organisatie.

Vanuit het perspectief van het individu gezien, vormt de structuurcontext van formele spelregels een begrenzing van zijn autonome handelingsperspectief. Aan de andere kant heeft hij echter ook - onder meer afhankelijk van zijn hiërarchische positie en formele machtsbasis - invloed op de spelregels. Missieteksten, beleidsnoties, marktprognoses, investeringsplannen of plannen voor het invoeren van competentie-management, komen immers ook tot stand met de hulp van zijn bijdragen. Anders gezegd, werknemers van laag tot hoog bouwen mee aan de organisatiestructuur, maar ze worden er tegelijkertijd door beperkt. Hun constructieve gedrag heeft invloed op de spelregels, maar het wordt er ook door aan banden gelegd. Onderstaand figuur geeft deze relatie tussen individueel gedrag en structuur schematisch weer.

²⁵ De eenvoudige structuur, de machinebureaucratie, de professionele bureaucratie, de divisievorm en de adhocratie. Er zijn echter ook andere indelingen van structuur mogelijk, zie bijvoorbeeld Daft (2007).

²⁶ Later neemt Mintzberg een enigszins gewijzigd standpunt in. Hierin heeft hij meer oog voor het belang van sociale processen bij organisatieontwikkeling (Mintzberg, 2006).

Figuur 5. Gedrag in relatie tot structuur

Naar verwachting wordt het politieke handelen van individuen dus niet alleen bepaald door iemands persoonlijkheid, maar ook door de invloed van instrumentele en regulerende spelregels.

3.4.2. Van structuur naar cultuur

Nu beargumenteerd is, dat de regels van structuur het oogmerk hebben gedrag te reguleren, is een belangrijke vervolgvraag: handelen werknemers ook zoals het is voorgeschreven, vertonen ze het afgesproken en verwachte gedrag en werken ze daadwerkelijk samen aan het organisatiedoel? Voor een deel is het antwoord bevestigend, al was het alleen maar, omdat er via vergaderingen en personeelsvertegenwoordigingen zoals een Ondernemingsraad, is bijgedragen aan het maken van de regels die onderlinge conflicten kunnen voorkomen. Daarnaast worden regels nageleefd, omdat het negeren ervan kan leiden tot sancties.

Voor een ander deel is het antwoord, dat het voorgeschreven gedrag niet altijd plaatsvindt. Want hoewel de invloed van formele regels groot is, bestaat een organisatie doorgaans uit zelfstandig denkende en handelende individuen, die over de relatieve vrijheid beschikken eigen doelen te stellen en eigen belangenposities te bepalen. Deze belangen stroken niet altijd met die van de formele organisatiedoelen en -voorschriften, en met de belangen van anderen.

Bax (1991) spreekt in dit verband van informele doelstellingen van een werknemer en de formele doelstellingen van de organisatie. De laatste zijn vastgelegd in de bovengenoemde spelregels. Informele doelstellingen van werknemers echter, komen voort uit materiële behoeften van het individu - het verdienen van geld (extrinsieke beloning) - maar ook uit immateriële behoeften, zoals zelfontplooiing, het onderhouden van sociale contacten en het opbouwen van eigenwaarde (intrinsieke beloning).

Uit deze behoeften vloeien belangen voort, die betrekking hebben op bijvoorbeeld het realiseren van het dagelijks werk, op het vergaren van meer individuele macht en aanzien, op de eigen loopbaan of op de bevrediging van psychische en sociale behoeften.

Een functioneel belang kan dus zijn, dat een werknemer een andere manier van werken voorstaat dan is voorgeschreven of afgesproken. Dit andere werken zal niet altijd sporen met de formele spelregels, zoals aanschaf-eisen van afdelingssoftware, aanvraagtermijnen die een snelle beslissing voor een klant bemoeilijken of overwerkregelingen die privébelangen schaden. Het stilzwijgend negeren, omzeilen of in het eigen voordeel uitleggen van zulke regels, kan gekwalificeerd worden als politiek handelen.

Het eigenbelang kan overigens niet alleen haaks staan op de doelstellingen van de organisatie, maar ook op dat van collega's. Zo kan bijvoorbeeld een nieuwe functie ook voor anderen openstaan. Tot slot kunnen eigenbelangen conflicteren met groepsbelangen. Als overwerken de afdelingsresultaten verbetert, voelt een werknemer zich wellicht genoodzaakt het werk in privétijd af te maken, terwijl een familiefeest ook om aandacht vraagt.

Het uitgangspunt bij het ontwerpen van een organisatiestructuur is, dat zulke belangenconflicten voorkomen of beslecht kunnen worden met de formele regels en hieraan gekoppelde macht. Een hiërarchisch hoger geplaatste functionaris is immers in staat een beslissing te nemen, waardoor inkoopregels in het specifieke geval niet gelden, waardoor een aanvraagtermijn genegeerd kan worden of een individuele regeling voor overwerk getroffen kan worden met een medewerker.

De bezitter van de formele machtspositie zal vaak ook overwegen of hij de regels met zijn formele macht aan de kant moet schuiven of niet. Immers, als de formele machtsbesluiten die hij neemt de goedkeuring van een hogergeplaatste functionaris niet kan wegdragen, schaadt hij hiermee wellicht zijn eigen belangen. Het enkel kunnen beschikken over formele macht is dus niet voldoende om de eigenbelangen te behartigen.

In de formele werkelijkheid van een hiërarchisch ingerichte organisatie, is macht ongelijk verdeeld. Het fundamentele probleem van werknemers, die niet of nauwelijks over formele macht beschikken, is dat ze een geringe invloed hebben op de dingen die ze om zich heen zien gebeuren. Lammers, Mijs en Van Noort (2001) beschrijven dit als één van de problemen in veel organisaties. Ze stellen dat zulke werknemers zich bijgevolg vaak moeten schikken in een gang van zaken, waarvan ze de achtergrond niet of nauwelijks begrijpen en waarop ze slechts weinig of geen invloed kunnen uitoefenen. Deze ondergeschikten zien zichzelf als vrij machteloze pionnen op een schaakbord, in formele zin althans.

De andere kant van de medaille is, dat hiërarchisch hoger geplaatste collega's met een sterkere formele machtsbasis, ook niet worden gevrij-

waard van frustraties van onmacht, stellen Lammers, Mijs en Van Noort. Hier gaat het ondanks de formele machtsbasis, om *bestuurlijke onmacht*. De betrokken managers ervaren dat hun handelen in bepaalde opzichten weinig of geen effect heeft of anders uitpakt, dan gedacht. De informele tegenmacht is kennelijk sterker.

Een hiërarchisch gestructureerd organisatieontwerp draagt aan de ene kant een probleem in zich, omdat het velen afsnijdt van formele beïnvloedingsmogelijkheden. Aan de andere kant kan een dergelijk ontwerp ook gezien worden als een oplossing, omdat met regels en formele machtsverdeling conflicten voorkomen of beslecht kunnen worden. Beide vaststellingen zijn juist, maar niet voldoende om belangenconflicten te vermijden.

Dit is temeer begrijpelijk, omdat deze wijze van ontwerpen van organisaties een onderliggende basistegenstelling bevat. Deze grondslag is, dat in het sociale organisatieverband zowel wordt samengewerkt om productie te realiseren, maar ook dat er met elkaar wordt geconcentreerd om vooruit te komen (Burns, 1961; Lammers et al., 2001). Een werknemer wordt dus enerzijds gestimuleerd om samen met collega's een goed resultaat te behalen, terwijl dezelfde collega's anderzijds concurrenten van elkaar zijn in de jacht op materiële en immateriële beloningen, die hen door de organisatie in het vooruitzicht worden gesteld.

Burns (1961) formuleert dit dilemma treffend: *"In fact, members of a corporation are at one and the same time co-operators in a common enterprise and rivals for the material and intangible rewards of successful competition with each other. The hierarchic order of rank and power that prevails in them is at the same time a single control system and a career ladder."* (Burns, 1961, p.261).

Desondanks wordt in boardrooms, op managementdagen, en tijdens afdelingsvergaderingen en visiebijeenkomsten, regelmatig opgeroepen tot betere samenwerking en het realiseren van synergie. Toch lukt het zelden deze staat van evenwicht in een sociaal verband te bereiken. Juist de ingebakken tegenstelling in het organisatieontwerp is hier in belangrijke mate debet aan.

Ook Weggeman (2007, p. 36) vraagt zich af waarom het zoveel moeite kost om samen te werken. Hij beschrijft het voorbeeld van een succesvol team van twaalf zeilers. Iedereen heeft respect voor de vakdeskundigheid van de ander en werkt ten dienste van het team. Zo hoort het, stelt hij, en hij verklaart het ontbreken van dergelijke teamsamenwerking in organisaties door een gebrek aan collectieve ambitie. Volgens Weggeman zijn er te veel deelbelangen, competentiestrijd en territoriumdrift, en bestaan er te veel koninkrijkjes die allemaal hun invloed willen vergroten. Er is te veel politiek gedrag, dat geëlimineerd kan worden als persoonlijke doelen samenvallen met organisatieambities, zo betoogt hij. Het lijkt een terechte bewering, maar het verklaart niets. Eerder moet de verklaring voor het ontbreken van teamsynergie gezocht worden in het genoemde organisatiedilemma. Een dilemma

dat in een zeilboot - ook al gezien de beperkte schaal en hiërarchische structuur van dit sportieve sociale verband - wellicht minder aan de orde is.

Beperkingen van structuur

Het belang en de functie van het formele stuur- en beheersinstrumentarium moeten volgens Pfeffer (1992) niet overschat worden. Het staat immers vast, zo stelt hij, dat om iets in een organisatie voor elkaar te krijgen, enkel het gebruiken van een formele hiërarchische machtsbasis minder effectief is dan veelal gedacht.

Voorts hangt de waarde van formele regels sterk samen met de aard van het werk en met de context waarin het moet worden uitgevoerd, bijvoorbeeld onder vaste of telkens wijzigende marktomstandigheden. Volgens Falkenberg en Herremans (1995) zijn werkbeschrijvingen en functieverantwoordelijkheden en -bevoegdheden, vooral effectief bij het uitvoeren van routinematig werk in een betrekkelijk stabiele omgeving. In die gevallen zijn met formele regels de werkresultaten bovendien gemakkelijk meetbaar, en dus beheersbaar. Bij minder routinematig werk in een dynamischer context ligt dit anders.

Lipsky (1980) werkt het belang van formele regels bij weinig routinematig werk op een illustratieve wijze uit in zijn studie naar het werk van publieke functionarissen, zoals politieagenten en medewerkers van een sociale dienst. Hij beschrijft - in de Amerikaanse context - de situatie waarin publieke functionarissen dagelijks in de actualiteit van de samenleving staan en direct moeten reageren op de handelingscontexten rond burgers. Daarbij hebben ze te maken met een permanent conflict van aan de ene kant het wegen van deze actuele omstandigheden en aan de andere kant de opdracht het formele overheidsbeleid uit te voeren. In deze dilemmasituaties staan de functionarissen vaak onder hoge druk, ze moeten snel de goede actie ondernemen en resultaat behalen. Onder zulke omstandigheden - waar ook overlevingsmechanismen een rol spelen - nemen deze functionarissen vaak met collega's autonome beslissingen, ook al stroken ze niet met de officiële regels. In de dagelijkse werkpraktijk, stelt Lipsky, maken functionarissen dus zelf en onderling, een keuze over hoe ze burgers het best kunnen helpen en de organisatie het best kunnen dienen. Uiteindelijk kan dit relatief autonome handelen een bijdrage leveren aan de kwaliteit van de overheidsorganisatie, bijvoorbeeld door het zo realiseren van een realistisch uitvoeringsregeling.

De studie van Lipsky laat zien dat formele regels een beperkte functie hebben bij het zoeken naar dagelijkse handelingsmogelijkheden. De studie laat aan de ene kant een formele werkelijkheid zien - met voor langere tijd afgesproken regels en positie - en aan de andere kant een actuele, informele en alledaagse leefwereld, waarin direct situatiegebonden gehandeld moet worden. In deze werkelijkheid wordt gedrag niet enkel gestuurd volgens vooraf vastgelegde patronen, maar

ook op basis van met collega's en leidinggevenden gedeelde interpretaties en betekenisgevingen in de dagelijkse handelingscontext. Er worden zo oplossingen gezocht voor actuele problemen en onzekerheden (Koot, 1995).

²⁷ Zoals in de scientific management-opvattingen van Taylor (1911).

Een organisatie functioneert dus niet met formele regels alleen. Het sociale verband is meer dan enkel een werkmachine²⁷ met instrumentele spelregels. Deze machine zou krakend vastlopen, als alleen volgens deze regels zou worden gewerkt. De stiptheidsacties, die door de vakbeweging nog wel eens worden inzet als machtsmiddel, zijn hiervan een goed voorbeeld. Als het werk in het openbaar vervoer formeel correct zou worden uitgevoerd, rijden de treinen nog minder op tijd dan ze al doen.

Doordat er in de informele werkelijkheid van dagelijks gedrag en interactie, een zekere machtsruimte voor medewerkers is, om volgens eigen opvattingen en inzichten werk uit te voeren, kunnen lacunes in de formele regels gedicht worden. Het kan bijdragen aan een beter presteren van de organisatie als geheel. Dit wil zeggen, gezien vanuit het perspectief van één bepaalde groep medewerkers. Beleidsmakers of eindverantwoordelijke leiders kunnen aan het informele handelen dat afwijkt van de regels een geheel andere betekenis geven.

Een goed voorbeeld van het functioneren van de twee kanten van één medaille - een formele en een informele - blijkt uit een de ervaring van een bestuurder in de overheidssector. Hieruit blijkt, dat het beschikken over een formele machtspositie slechts een beperkte invloed heeft op het alledaagse verloop der dingen. Staatssecretaris Glastra van Loon (1976) zette dit gedetailleerd uiteen in een boek over zijn regeringswerk²⁸. Hij beschrijft bloemrijk hoe hij niet in staat was zijn politieke initiatieven uitgevoerd te krijgen door zijn ambtenarenapparaat. De ambtelijke weerstand bleek te groot en de staatssecretaris kreeg er geen vinger achter. Het resultaat was dat zijn beleid niet werd uitgevoerd. Uiteindelijk kwam hij hierdoor in conflict met zijn ambtelijke top, waarop de toenmalige minister van Justitie Van Agt hem liet vallen. Het informele politieke spel van de ambtenaren op het ministerie, bleek sterker dan de formele macht van de staatssecretaris. Of het blokkeren van het beleid uiteindelijk een beter of slechter Nederland heeft opgeleverd, blijft ongewis, of beter gezegd, blijft overgeleverd aan de verschillende partijpolitieke interpretaties en betekenisgevingen.

²⁸ Glastra van Loon was Staatssecretaris van Justitie onder minister van Agt in het Kabinet Den Uyl (1973-1977).

Een wat concreter voorbeeld van de twee werkende kanten van de ene organisatiemedaille komt uit de museumwereld. Een restaurateur²⁹ vertelde me eens het volgende voorval, waarbij aan de ene kant een organisatiebelang van bezuinigingen gold en aan de andere kant een belang van een medewerkerscoalitie, te weten werkkwaliteit.

²⁹ Geen respondent in dit onderzoek.

“Er moest bij ons in het museum bezuinigd worden. Voor het restaureren van de tekeningen werken we het liefst met een maker van passe-partouts die goed is. Hij is wel wat duurder, maar levert fantastisch werk. Onze directie vindt in het kader van de bezuinigingen een ‘gewoon passe-partout’ goed genoeg en we mogen onze maker dus niet inhuren. Maar, met dat verbod kunnen we wel omgaan. We spraken af dat we in een bepaalde periode gewoon de productie van de in te kaderen restauratiestukken zouden opvoeren. Op die manier zou onze ‘gewone passe-partoutmaker’ de grote hoeveelheid opdrachten ineens niet meer aankunnen. Zo kunnen we voor een groot deel toch nog de passe-partoutmaker van onze voorkeur inhuren.”

Met dit betoog en bijbehorende voorbeelden is een brug geslagen naar de relevantie van de informele organisatie-werkelijkheid, de leefwereld waarop deze studie naar de politieke dimensie in organisaties op is gericht. In deze dagelijkse leefwereld wordt volgens ongeschreven patronen van betrekking en omgang, samengewerkt en -geleefd. Volgens Bax (1991) is deze tweede werkelijkheid de olie die het formele deel van de organisatie draaiende houdt. Er zijn communicatiekanalen die in de formele werkelijkheid ontbreken, er kunnen persoonlijke relaties onderhouden worden en het geeft een individu het gevoel te behoren tot een groep met een zekere samenhang. Het is een identiteitsbepalende leefwereld (Bax, 1991).

3.4.3. Culturele context: de informele werkelijkheid

Betoogd is, dat de structuur van een organisatie een gecreëerd afsprakenconstruct is. Het oogmerk is het realiseren van een zekere voorspelbaarheid en beheersbaarheid van gedrag en werkprocessen in een organisatie.

Zulke regels hebben weliswaar een regulerende, maar ook een beperkende invloed op het gedrag van een individu. Hij kan zijn werk niet in alle gevallen uitvoeren op een wijze, zoals hem dit voor de klant, voor collega's of voor zichzelf, goeddunkt. De eerder genoemde voorbeelden illustreren welke oplossingen een individu voor deze beperkingen vindt. In de studie van Lipsky (1980) nemen de publieke uitvoering-functionarissen samen besluiten om in afwijking van het geldende beleid te acteren. In het voorbeeld van Glastra van Loon (1976) doen de beleidsambtenaren in principe hetzelfde; ze voeren de gemaakte afspraken niet uit.

Ook de respondenten in dit onderzoek staan dagelijks voor deze keuze tussen het volgen van de formele afspraken, het niet volgen of het maar deels volgen. Ter illustratie hiervan een voorbeeld. Stel, een manager moet zijn kwartaalrapportage vóór een bepaalde datum ter bespreking in het directieteam aanleveren, maar hij kan niet leveren vanwege een geplande vakantie of het oplossen van een conflict in zijn afdeling. Hiermee voldoet hij niet aan het formeel verwachte, het kan hem een

berisping opleveren. Een eventueel loopbaanbelang dreigt geschaad en een belangenconflict dreigt. De vraag is dan, valt dit te voorkomen, is er achter de schermen een oplossing te vinden? Bijvoorbeeld door formeel te regelen dat een collega-manager zijn rapportage maakt, door zich ziek te melden of door met collega-managers de directie te overtuigen de leveringsdatum uit te stellen? Met zulk spel kan de manager zijn eigen belang goed behartigen.

Maar dit betekent niet, dat de wereld achter de schermen een vrijplaats is. In deze werkelijkheid gelden ook regels, ongeschreven spelregels, die Van der Krogt en Vroom (1995) aanduiden als *culturele spelregels*. Ook deze regels van cultuur - wie zijn we en hoe werken we - hebben invloed op individueel gedrag, op het speelveld van het politieke spel en daarmee op het handelingsperspectief van werknemers.

Over het construct cultuur wordt al lang en door velen geschreven. De eerste omschrijvingen werden al in de 19^e eeuw gegeven door Tylor (1958). In 1952 publiceerden Kroeber en Kluckhohn een klassiek werk over definities van cultuur in de sociale wetenschappen. De auteurs inventariseerden bijna 300 definities en analyseerden er ruim 150 (zie Morgan, 1986). Inmiddels zijn er in de wetenschappelijke literatuur weer veel definities bijgekomen.

Het grote aantal duidt er al op dat cultuur een te ingewikkeld construct is om in enkele woorden te vatten. Daar komt bij dat het langzaamaan een containerbegrip is geworden, veel sociale verschijnselen in het alledaagse taalgebruik worden als cultuur aangemerkt (Burggraaf, 1998).

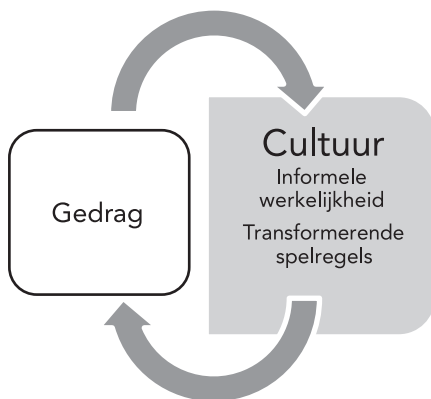
Voor al in de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw beleefde de interesse voor organisatiecultuur een hoogtepunt. Het wetenschappelijke debat betrof de onderzoeksmethoden, de vraag of cultuur gemanaged kon worden en of bepaalde culturen beter presterende organisaties opleverden (Deal en Kennedy, 1982; Peters en Waterman, 1982; Schein, 1988, 2004; Van der Krogt en Vroom, 1995; Burggraaf en Vroom, 2000; Martin, 2004).

Organisatiecultuur - zo is de aanname voor deze studie - is het constant veranderende en ongeschreven afsprakenresultaat van een sociaal interactieproces van interpretatie en betekenisgeving in organisaties.

Voor een beschrijving van de structuurkant van de organisatie hanteren Van der Krogt en Vroom (1995), de instrumentele en regulerende spelregels als de leidende beginselen van de formele organisatie. Maar, stellen de auteurs, alleen deze regels zijn niet genoeg om een organisatie te laten functioneren. Er is een tweede organisatie werkelijkheid - die van de alledaagse omgang tussen werknemers - die een even grote invloed heeft op het reilen en zeilen van een organisatie. Ook in deze werkelijkheid gelden afspraken - culturele transformerende spelregels - die leiden naar vormen van gestandaardiseerd gedrag.

In onderstaand figuur wordt schematisch weergegeven dat de culturele spelregels leiden naar gestandaardiseerd gedrag, maar ook dat individueel gedrag een bijdrage levert aan de ontwikkeling van de transformerende spelregels.

Figuur 6. Gedrag in relatie tot cultuur



Het transformerende karakter van de regels is een belangrijk aspect van het cultuurconcept in organisaties. Het typeert het permanente proces van sociale interactie, waarin telkens nieuwe interpretaties en betekenisgevingen van gebeurtenissen plaatsvinden, die leiden tot telkens nieuwe ongeschreven handelingsafspraken.

Deelnemers aan een sociaal organisatieverband interacteren doorlopend met elkaar in allerlei verschillende verbanden. Er moet worden samengewerkt om werk te verzetten. Hierin wordt de alledaagse werkelijkheid voortdurend geïnterpreteerd en van betekenis voorzien. Dit proces is volgens Homan (2005) een wolk van betekenisgeving, die voortdurend beweegt en waaraan de deelnemers hun identiteit ontleenen (Koot, 1995). De consequenties is dat dit proces de organisatie permanent in verandering houdt, transformeert. Dit leidt op gezette tijden ook tot aanpassingen van de formele organisatie werkelijkheid (zie ook Burggraaf en Vroom, 2000), beleidslijnen worden aangepast, aanwezigheidsregels aangescherpt of afgeschaft, of hele bedrijven gereorganiseerd.

In deze visie op de werkelijkheid is cultuur het fundament waarop de instrumentele en regulerende spelregels zijn gebouwd. Zoals eerder betoogd, kan een organisatie aldus gezien worden als een sociaal verband dat bestaat uit twee op het eerste gezicht tegengestelde werkelijkheden, die op dialectische wijze met elkaar vervlochten zijn (Van der Krogt en Vroom, 1995). Het één kan niet zonder het ander.

In deze visie ontstaat en bestaat organisatiecultuur in de informele werkelijkheid. Het kan gezien worden als een proces van ongeschreven gedragsafspraken over hoe organisatiedeelnemers met elkaar omgaan en met elkaar samenwerken. Van der Krogt en Vroom (1995) funderen dit cultuurconstruct verder aan de hand van drie elementen.

1. *Het impliciete*. Cultuur bestaat stilzwijgend en verborgen in de hoofden van mensen, het is de daar verankerde manier van denken en zien, maar ook het voelen en doen.
2. *Het collectieve*. Cultuur is de met anderen gedeelde ideeën, betekenissen en waarden, het is een collectieve identiteit, veelal vastgelegd in symbolen, rituelen en verhalen.
3. *Het overdraagbare*. Cultuur bestaat uit de ongeschreven afspraken die worden overgedragen door socialisatie.

Op deze cultuurdefinitie geven Burggraaf en Vroom (2000) een waardevolle toevoeging. Via het begrip tucht leggen ze een extra accent op het hiervoor genoemde lerende, socialiserende aspect van het cultuurproces: *"Cultuur is de tucht die mensen proberen aan elkaar op te leggen om zich binnen een bepaalde context min of meer voorspelbaar te gedragen."* (p. 124). Tucht in deze zin, duidt op het constante leren van achterliggende ervaringen. Ze worden via sociale interactie geïnterpreteerd, er wordt betekenis aan gegeven en de ervaringen worden vervolgens weer in praktijk gebracht. Dit is het ontwikkelingsgerichte aspect, het proceskarakter van cultuur. Cultuur is hiermee *"both the condition for, and the consequence of, human actions. Actions, and therefore communication, take place in a context of interpretation"* (Burggraaf, 1998, p. 4).

Bezien vanuit dit culturele perspectief, is een organisatie dus geen rationele, maar een sociaal geconstrueerde werkelijkheid (Berger en Luckmann, 1973; Weick, 1979; Weick et al. 2005; Homan, 2005). In het volgende hoofdstuk wordt deze voor dit onderzoek leidende werkelijkheidsvisie verder toegelicht en verantwoord.

Hoewel cultuur dus ongeschreven is en voortkomt uit een dynamisch en constant veranderend proces van sociale interactie, zijn de gemaakte afspraken over wat hoort en niet hoort, verankerd in het brein en bijgevolg in het handelen van werknemers in een organisatie. Door zijn dagelijkse interpretaties en betekenisgeving heeft een individu invloed op de cultuur, de ongeschreven regels. Tegelijkertijd beperken de ongeschreven regels zijn gedrag ook. In bovenstaand figuur wordt dit schematisch weergegeven.

Als illustratie van de invloed van de ongeschreven regels op het gedrag van individuen, werd eerder in dit betoog het voorbeeld gegeven van een medewerker, die bij een nieuwe werkgever direct een minder impulsief gedrag in vergaderingen aan de dag legt. Een ander voorbeeld is de ervaring die een nieuw lid van een managementteam³⁰ me ooit vertelde.

³⁰ Geen respondent in dit onderzoek.

“Ik maakte mijn eerste vergadering mee. Een collega-MT-lid vertelde dat ze de baan had gevonden waar ze al jaren van droomde. Het werd zonder enige emotie door de anderen aangehoord. Ik wilde opstaan en haar feliciteren, maar binnen één seconde had ik door dat dit soort dingen hier niets persoonlijks hebben, het was een mededeling als ware het een agendapunt. Bij mijn vorige werkgever ging dat wel anders. Daar werd gefeliciteerd, werden belangstellende vragen gesteld en taart gegeten.”

Ongeschreven culturele afspraken kunnen dus van invloed zijn op het individuele gedrag. Dit zou voor een onderzoek naar het politieke spel kunnen betekenen, dat aspecten van cultuur hierop wellicht invloed hebben. Eén van die aspecten kan bijvoorbeeld de ethische vraag zijn, met andere woorden, de vraag naar wat in het spel geoorloofd is en wat niet?

Hoewel cultuurafspraken ongeschreven zijn, is de uiting ervan wel zichtbaar. De ongeschreven afspraken uiten zich in bepaald gedrag, het voorbeeld van de vergadering spreekt boekdelen. Maar ook in materiële zin zijn afspraken over ‘Zo zijn wij, zo werken we hier en zo gaan we met elkaar om’ zichtbaar in bepaalde symbolen en rituelen, zoals taal of kleding, de kantoorinrichting, de architectuur van een bedrijfsgebouw of zelfs de stoelopstelling in een vergaderzaal. Cultuur is daarom meer dan alleen een collectieve mentaliteit, het is deels ook een zichtbare verbeelding van culturele processen.

Een typering van de eigen organisatiecultuur³¹ kan door werknemers meestal verrassend snel gegeven worden in enkele kernbegrippen of -situaties. Op de vraag *“Hoe gaan jullie hier met elkaar om?”*, wordt in veel gevallen direct een antwoord gegeven als *“Oh, informeel hoor, maar een korte broek en slippers in de zomer kan echt niet!”*, of *“We zijn een precieze organisatie, dus er moeten wel altijd twee cijfers achter de komma staan.”*³² Maar wat zeggen zulke uitspraken over de culturele spelregels? Kloppen ze, zijn ze volledig, zijn het niet gewoon formele regels?

³¹ Een gemakkelijke verwoording van een werkcultuur is te lezen op het blog www.zozuidas.blogspot.com (ZoZa's, 2011).

³² Dit zijn voorbeelden uit het vooronderzoek voor dit onderzoek.

In de jaren tachtig van de vorige eeuw is veel onderzoek gedaan naar organisatieculturen. Met het verschijnen van *Corporate Cultures* van Deal en Kennedy (1982), nam de aandacht toe voor de culturele spelregels van het dagelijks handelen van werknemers, als belangrijke factor voor het leveren van organisatieprestaties. De auteurs gaven een typologie van bedrijfsculturen: de *work-hard, play-hard culture*, de *tough-guy macho culture*, de *process culture* en de *bet-the-company culture*. Ook andere auteurs voor dergelijke cultuurtypologieën. Van der Krogt en Vroom (1995) bijvoorbeeld gebruiken de aanduidingen van Handy: de *machtscultuur*, de *rollencultuur*, de *taakcultuur* en de *persoonscultuur*. Koot (1995) bekritiseert juist deze cultuur-formalisering van de complexe alledaagse werkelijkheid. Tocht deed het betoog in het boek van Deal en Kennedy bij de leiding van bedrijven en in de wereld van

consultants de gedachte postvatten dat, als de cultuur beheerst zou kunnen worden, dit ook zou gelden voor de prestaties van de organisatie.

Deze gedachtegang werd ook onderstreept in een boek dat eveneens in 1982 werd gepubliceerd door Peters en Waterman: *In Search of Excellence*. Hierin analyseerden de auteurs de prestaties van ruim veertig grote Amerikaanse ondernemingen. Ze trachtten met prestatiecijfers aan te tonen dat cultuur - de factor *human capital* - essentieel is voor het realiseren van bedrijfssuccessen. Gesteld werd dat, als bedrijfssucces het doel is, cultuur gezien moest worden als een productiefactor die beheerst moest worden.

De stellingnamen over de relevantie van de factor cultuur, in publicaties zoals die van Deal en Kennedy, kunnen op zichzelf als juist gekwalificeerd worden. Ook de hiervóór geciteerde auteurs stellen, dat ongeschreven culturele afspraken van invloed zijn op het gedrag van werknemers (Lipsky, 1980; Bax, 1991; Falkenberg en Herremans, 1995; Van der Krogt en Vroom, 1995; Burggraaf en Vroom, 2000; Homan, 2005). Bijgevolg, zo zou geredeneerd kunnen worden, beïnvloeden deze afspraken ook de prestaties van een organisatie.

Dit betekent echter nog niet, dat cultuur een gemakkelijk te beheersen en te besturen productiefactor zou zijn. Als dit beheersen een doel is, zou een scherp en eenduidig beeld van de culturele dimensie op een bepaald moment in de tijd, een behulpzaam sturingsinstrument zijn. Dit diapositief maken van een organisatiecultuur op een zeker moment in de tijd is een lastige opgave, omdat cultuur te beschouwen is als een proces, dat beweegt in het vrije spel van dagelijkse interpretatie betekenisgeving. Cultuur is in de woorden van Gouldner (1970, p. 378-379) een permanent veranderend sociaal proces, dat bestaat uit "... *fragile little floating islands whose coasts have daily to be shored and renewed...*". Het maken van een foto van dit proces levert daarom slechts een grofmazig beeld op dat constant beweegt. Dit betekent dat het startpunt voor cultuursturing moeilijk te vinden is.

Ondanks deze handicap, wordt in de dagelijkse praktijk van het besturen en vernieuwen van organisaties, veelvuldig getracht de organisatiecultuur in structurele afspraken vorm te geven en te sturen. Zo kan bijvoorbeeld bij het vaststellen van gewijzigde werkprocessen, het bijbehorende gedrag en de rolopvatting minutieus worden uitgeschreven, en worden vervolgens uitvoeringsprogramma's opgesteld om dit gewenste gedrag (cultuur) te bewerkstelligen.

Op deze wijze lijkt organisatiecultuur een sturingsconcept te worden, dat tot de formele spelregels van een organisatie gerekend moet worden. Cultuur wordt zo in veel directiekamers verheven tot structuur, tot systeem van normatieve controle. Hoe zulk een door het management geleid maakproces van cultuur tot in de finesses kan worden uitgevoerd, toonde Kunda (2006) overtuigend aan met zijn etnografische

studie van een hightechbedrijf in de Verenigde Staten. De studie maakt vooral ook inzichtelijk, hoe dit systeem van normatieve controle leidt tot het verlies van individuele autonomie en creativiteit van de leden van het sociale verband en daarmee tot een gemis aan vernieuwing in de organisatie.

Om tot organisatievernieuwing en -verbetering te komen, lijken andere wegen dan het ondernemen van formele cultuurinterventies vruchtbaarder. In de wereld van kennisontwikkeling, innovatie en performance management, is het al langer gemeengoed, dat het begrijpen en onderkennen van een zekere individuele autonomie in de informele organisatie werkelijkheid, organisatieprestaties bevordert. In dit vakgebied wordt bijvoorbeeld veel waarde toegekend aan het belang van informele netwerken van specialisten voor het stimuleren van productieverbetering en innovatie.

Verder laat bijvoorbeeld onderzoek van Henderson (1994) zien dat, in de farmaceutische industrie in de Verenigde Staten, het succes van productontwikkeling niet wordt bepaald door de formele organisatiestructuur die wordt gekozen - bijvoorbeeld een functionele of productgerichte - maar door de grenzen tussen afdelingen en andere functionele eenheden te effenen en constant te laten veranderen. Juist door het stimuleren van informele sociale netwerken, zo bleek, ontstaan vernieuwende en kansrijke producten³³.

Ook de eerdergenoemde heterarchische organisatieconcepten (Girard en Stark, 2003) en de op sociale rollen gebaseerde coördinatieprocessen (Bechky, 2006), leggen meer accent op de relevantie van dagelijkse informele interactieprocessen in communities of practice (Seeley, Brown en Duguid, 1991). Vanuit dergelijke beschouwingsperspectieven is de werkelijke veranderkracht van de organisatie beter zichtbaar, zo stellen deze auteurs.

Om het belang van de informele kant van een organisatie naar omvang en invloed te kunnen meten en zo op de juiste waarde te kunnen schatten, is meer zicht vereist op de patronen van informele sociale interactie. Etnografische organisatiestudies leveren hierover veelal gedetailleerde beelden (Harper en Lawson, 2003; Kunda, 2006), maar ook sociale netwerkanalyse is voor een inzicht in informele sociale verbanden, een steeds meer gebruikte techniek. Morton (2004) ontwikkelde zo bijvoorbeeld een model om de kennisontwikkeling in de informele organisatie te managen. Zo kunnen volgens Morton *knowledge communities* opgespoord worden.

Hoewel informele, culturele processen in organisaties moeilijk grijpbaar zijn, werden vanaf het midden van de jaren tachtig veel pogingen ondernomen cultuur te analyseren, beschrijven en in typologieën, modellen en strategieën voor cultuurinterventie te standaardiseren (Quinn en Rohrbaugh, 1983³⁴; Schein, 1988; Bate, 1994; Cameron en Quinn, 1999). Deze theorievorming is ook weer gecategoriseerd en geclassifi-

³³ Ook informele externe netwerken hebben een effect op de innovatiekracht en de groei of het ineenstorten van producten en ondernemingen (De Vaan, 2012).

³⁴ De competing values-benadering van Quinn en Rohrbaugh (1983) is een veelgebruikte methode voor cultuuranalyse.

ceerd (Martin, 2004; Martin et al., 2004). Dit alles met de bedoeling het ongreepbare van cultuur, en de rol die het in organisaties speelt, beter te kunnen begrijpen en zo te kunnen beheersen.

Martin (2004) classificeerde via een meta-analyse een groot aantal cultuurstudies. Ze maakt een onderscheid naar de verschillende benaderingswijzen en rangschikt de studies in drie duidingsperspectieven: het integratieperspectief, het differentiatieperspectief en het fragmentatieperspectief.

1. Het *integratieperspectief* wordt door de meeste studies gekozen. Er wordt van uitgegaan dat cultuur consistent en helder is en een brede overeenstemming in de organisatie kent. De studies gaan uit van beheersbaarheid en maakbaarheid van cultuur.
2. Het *differentiatieperspectief* gaat uit van organisaties, die bestaan uit overlappende subculturen. Binnen de subculturen heerst harmonie, conflict of onverschilligheid.
3. Het *fragmentatieperspectief* vaart op dubbelzinnigheid als cultuur-bepalende factor. Cultuur is een geheel van meningen en tegenstellingen, het is als een *“room full of spider webs, constantly being destroyed and rewoven”* (Martin, 2004, p. 11).

Het laatste cultuurperspectief past het best bij de werkelijkheidsbenadering in deze studie, als een complex geheel van sociale interactie, dat bestaat uit telkens nieuwe interpretaties en betekenisgevingen. Het levert een werkelijkheid op die permanent opnieuw gedefinieerd wordt, met telkens nieuwe ongeschreven gedragsafspraken als gevolg.

In analyses van organisatiecultuur wordt politiek gedrag als verschijnsel van sociale beïnvloeding overigens zelden specifiek geadresseerd. Gedragsafspraken, rituelen en waarden worden beschreven en gevat in typologieën van culturen, maar aan de politieke dimensie wordt weinig aandacht geschonken.

Morgan (1986) echter, laat zien dat organisaties aan de hand van verschillende metaforen kunnen worden bestudeerd, twee hiervan zijn de culturele en politieke metafoor. Bij de analyse volgens de cultuurmetafoor, is volgens Morgan goed te zien dat je als werknemer - door wat je zegt en doet - invloed hebt op de werkelijkheidsbepaling van de organisatie. Maar de beperking van organisatieanalyse met deze metafoor is, dat er onvoldoende aandacht besteedt wordt aan het toneel waarop die werkelijkheidsbepaling plaatsvindt. Op dit toneel is het politieke spel zichtbaar, een spel van macht, van concurrentie en belangenstrijd. Vooral aan dit politieke element, stelt Morgan, zou in cultuuranalyses meer aandacht moeten worden besteed.

Het politieke aspect in cultuur kan goed geïllustreerd worden aan de hand van het volgende voorbeeld, dat een medewerker³⁵ van een instelling voor geestelijke gezondheidszorg me vertelde. Een individueel belang kwam in botsing met het groepsbelang van de heersende werkcultuur. In het voorbeeld wordt deze belangentegenstelling opgelost.

³⁵ Een respondent uit het vooronderzoek.

“Iedereen had daar een verborgen agenda. Er was een duidelijk verschil tussen de nog steeds heersende oude cultuur en de nieuwe. Ik hoorde bij de nieuwe cultuur. De onuitgesproken afspraak tussen die twee groepen was: ‘don’t fuck with me and I don’t fuck with you’. Daardoor mocht ik lekker mezelf zijn. Ik was een ramp voor de teamleider, want ik gaf ongezoeten mijn mening. Maar het werd toegestaan door de anderen. Want als zij bijvoorbeeld hun privé-wasjes draaiden in de wasmachine van de groep, dan zei ik daar tijdens de teamvergadering niets over. En zo was het eigenlijk heel mooi in balans.”

Terug naar de studie van organisatiecultuur. In de typeringen van werknemers - en in de gepresenteerde onderzoeken en modellen - wordt organisatiecultuur doorgaans gedefinieerd aan de hand van generalisaties van de wijze waarop wordt samengeleefd en samengewerkt. Onder verwijzing naar Koot (1995) werd al gesteld, dat de werkelijkheid te complex is, een te grote vervlechting kent met allerhande aspecten in de dagelijkse leefwereld en te veranderlijk is, om in vaste generaliserende concepten vast te leggen. Koot acht cultuurtypologieën van geringe waarde en pleit er terecht voor, het onderzoeksperspectief meer te verplaatsen naar de analyse van de complexe alledaagse werkelijkheid, dit wil zeggen naar onderzoek van *concrete leefwerelden*³⁶. Dan pas, wordt goed zichtbaar welke oplossingen werknemers zoeken voor alledaagse problemen en onzekerheden.

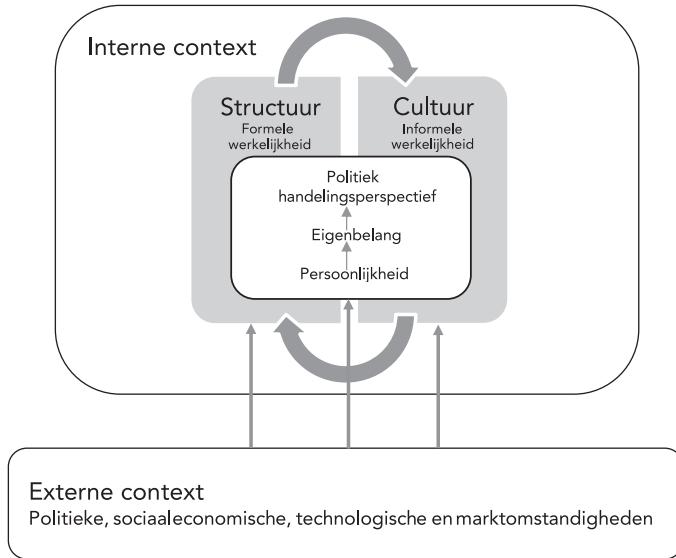
3.5. De externe context

In deze studie wordt een organisatie niet beschouwd als een geïsoleerd dynamisch sociaal proces. Het sociale verband - zo is gesteld - kan niet los gezien worden van externe dynamiek. Dit wil zeggen, dat de werkelijkheid in een organisatie ook onder invloed staat van omstandigheden in de buitenwereld.

Beschouwd vanuit deze contingentie-theoretische invalshoek, wordt aangenomen dat onder meer de organisatiedoelstellingen, de gekozen structuur, en leiderschap en besluitvorming in organisatie, mede worden vormgegeven door bepaalde kenmerken van een omringend economisch, sociaal, politiek legaal en technologisch systeem (Vroom en Yetton, 1973; Fiedler, 1978; Mintzberg, 1980; Verzellenberg, 1985; Lammers et al., 2001; Donaldson, 2001; Zott en Amit, 2008). Schematisch weergegeven, ziet de contingentie-theoretische benadering van beïnvloeding er aldus uit.

³⁶ Bedoeld zijn hier studies waarin de alledaagse leef- en werkwerkelijkheid in beeld wordt gebracht. Zie bijvoorbeeld Harper en Lawson (2003) en hierin ook *Banana Time: Job Satisfaction and Informal Interaction* (Roy, 2003). Zie ook Koot en Sabelis (2000).

Figuur 7. De contexten van het politieke handelingsperspectief



Maar welke omstandigheden in het omringende systeem worden hier bedoeld? Vertaald naar een tastbaar abstractieniveau kan gedacht worden aan bijvoorbeeld bepaalde veranderingen bij klanten, leveranciers of concurrenten. Zo kunnen concurrentieverhoudingen - maar bijvoorbeeld ook politieke regelgeving - invloed hebben op organisatieafspraken over bijvoorbeeld winststrategie of overnames. Als we aannemen dat deze invloed er is, wil het tegelijkertijd zeggen dat de omstandigheden een vermoedelijk effect hebben op de sociale interactie tussen de werknemers en bijgevolg op de structuur en cultuur van een organisatie (Ferris, Fedor et al., 1989).

Ter illustratie van het contingentie-theoretische perspectief, volgen twee imaginaire voorbeelden van omgevingsaspecten, die de organisatie en haar functioneren kunnen beïnvloeden. Laten we aannemen dat in de automobielsector verkopen drastisch afnemen. Deze omstandigheid zal zonder twijfel gekend worden bij autoproducenten en -verkooporganisaties en zal wellicht invloed hebben op de ondernemingsstrategie. Zo kunnen ontslagen en reorganisaties bij de betrokken ondernemingen niet ondenkbeeldig zijn. Verder hebben deze ingrepen mogelijk gevolgen voor de arbeidsmotivatie en worden er wellicht nieuwe werkwijzen, nieuwe functies en bijbehorende bevoegdheden en verantwoordelijkheden ingevoerd. Deze aanpassingen kunnen leiden tot dynamische machtsprocessen in de alledaagse werkelijkheid, waarbij bijvoorbeeld werknemers oude of nieuwe belangenposities verdedigen of veroveren.

Ook overheidsregelgeving kan als een omgevingsaspect beschouwd worden. Als in Europees verband een nieuwe regeling wordt getroffen over milieu-emissies, dan kan dit in dezelfde automobielsector gevolgen hebben voor onder meer de technologische investeringen, die de betrokken ondernemingen zullen doen en voor de wijze waarop werknemers hun werk uitoefenen. Ook deze externe invloeden kunnen de belangenposities van werknemers beïnvloeden.

Maar naast aspecten van markt, politiek en overheid, kunnen ook andere veranderingen in de samenleving een rol spelen bij de wijze waarop in organisaties wordt samengeleefd en -gewerkt. Volgens Deetz (1985) hebben zulke veranderingen vaak grotere gevolgen voor arbeidsproductiviteit en -motivatie, dan de beslissingen die managers dag-in-dag-uit nemen. Om dit te illustreren citeert Deetz een artikel van O'Rourke uit Rolling Stone uit 1982, waarin deze een compacte samenvatting geeft van wat veranderingen in de jaren zestig, zeventig en tachtig betekenden voor het werk. *"In a Sixties good job, you changed the system while realising your own potential as a person. In a Seventies good job, you discovered the best way to change the system was by becoming successful within it while realising your own potential in a leisure context. This led to the Eighties good job, where you make lots of money and to screw off."* (Deetz, 1985, pp. 255). Maar volgens Deetz is ook het omgekeerde waar, werkcultuur beïnvloedt ook opvattingen en gedragingen in de samenleving.

Met omstandigheden in de nationale en internationale samenleving moet ook in dit onderzoek rekening gehouden worden. Deze studie vond plaats in een Nederlandse context, in het eerste decennium van deze eeuw. Uit oogpunt van begrenzing van het onderzoek spreekt het vanzelf, dat een extensieve analyse van deze samenlevingscontext buiten de reikwijdte van dit onderzoek valt. Maar, als één van de analysekaders voor een juiste interpretatie van de onderzoeksgegevens, kan een beschrijving van de belangrijkste contextelementen niet achterwege blijven.

Als we de Nederlandse sociaaleconomische context in de afgelopen vijftig jaar bezien, is in de jaren na de Tweede Wereldoorlog sprake van een sterk groeiende economie. Het was de tijd van de wederopbouw en van langzaam groeiende welvaart. De daaropvolgende jaren zestig was voor de naoorlogse generatie jongeren de tijd van het provoceren van het overheidsgezag en de gevestigde orde. Machtsverhoudingen tussen ouders en kinderen, tussen docenten en studenten en ook tussen mannen en vrouwen en werkgever en werknemer, veranderden. In de Nederlandse samenleving was een beweging zichtbaar naar meer democratisering, emancipatie en meer gelijkheid. Bovendien brokkelde de structuur van sociale instituties - zoals kerkgenootschappen en de koppeling hiervan aan politieke partijen en mediaorganisaties - langzaam aan af (King, 1990; Schilt, 2011). Deze ontzuiling leidde tot het

afnemen van de traditionele kaders van normering en waardering, het wordt ook wel een proces van *detraditionalisering* genoemd (Halman, 2009).

Deze ontwikkelingen zijn vooral vanaf de jaren zeventig zichtbaar in een verdergaande individualisering in de samenleving³⁷. Opvattingen over waarden, houding en gedrag van individuen, werden steeds meer bepaald door persoonlijke keuzes en minder door normering via traditie en sociale instituties. Het maakte dat in de samenleving langzaam aan het accent meer komt te liggen op vrijheid en het individuele, en minder op het gelijkheidsprincipe en het collectieve in de traditionele samenleving (Schnabel, 2000³⁸; Halman, 2009). Ook recente waarden-onderzoeken onder jongeren laten zien, dat het individuele als uitgangspunt van handelen belangrijker is geworden dan het collectieve. Hedonisme, materialisme en individualisme zijn sleutelwoorden waarmee de jongste generaties getypeerd kunnen worden. (Spangenberg en Lampert, 2010, 2011³⁹).

Verklaringen voor deze processen in de samenleving worden onder meer toegeschreven aan het gestegen opleidingsniveau, waardoor cognitieve vaardigheden zijn toegenomen. De eigen ontwikkelingsmogelijkheden en -perspectieven komen scherper in beeld en worden minder bepaald door traditionele leveranciers van normen en waarden. Een rol speelde ook de sterk toegenomen welvaart. Het besteedbaar inkomen, de consumptiemogelijkheden en de keuzemogelijkheden van individuen namen sterk toe (Halman, 2009). Dit proces werd tot slot verder versterkt door de belangrijke keuze-verruimende rol die aanvankelijk de klassieke media - radio, tv en bladen - en later internet, in de afgelopen decennia zijn gaan spelen voor de identiteitsbepaling van het individu.

Twee nuanceringen bij dit beeld zijn hier op zijn plaats. De eerste betreft de interpretatie van het begrip individualisering in relatie tot sociale identificatie. Elchardus (2009) legt er terecht nadruk op dat sociale identificatie als bindmiddel in de samenleving niet van het toneel verdwijnt, maar enkel andere vormen aanneemt. Volgens deze auteur zijn religie, ideologie en traditionele gezagsverhoudingen verdwenen en in de moderne samenleving vervangen door nieuwe mechanismen, waarbij scholing, massamedia en consumentisme, een veel belangrijker rol zijn gaan spelen bij de identiteitsbepaling.

De tweede nuancering geldt de koppeling van het vermeende proces van individualisering aan onderliggende waardenopvattingen. Groot-schalig Europees onderzoek naar veranderingen in waarden in de afgelopen decennia laat geen spectaculaire lineaire verandering in waardenpatronen zien. Opvattingen over waarden als vertrouwen in instituties, religiositeit, seksuele moraal, ouder-kindrelaties of materialisme vertonen hooguit tijdelijk in bepaalde decennia enige opleving of neergang⁴⁰ (Halman, 2009).

³⁷ Zie ook het kerstnummer van het weekblad HP in 1979, dat volledig gewijd was aan wat genoemd werd het *Ik-tijdperk*. Deze publicatie kan als een indicatie van deze individualisering worden gezien.

³⁸ Zie een publicatie van Schnabel in zijn toenmalige functie als directeur van het Sociaal en Cultureel Planbureau.

³⁹ Dit mentaliteitsonderzoek uit 2011 draagt de veelzeggende titel *De grenzeloze generatie en de onstuitbare opmars van de B.V. IK*.

⁴⁰ Dit geldt bijvoorbeeld voor de opvattingen over de seksuele moraal in de jaren zestig en zeventig.

De veranderde omstandigheden in de Nederlandse samenlevingscontext zijn ook terug te zien in het werkleven. De periode na de Tweede Wereldoorlog was de tijd van de opkomst van de ondernemingsraden. In 1950 werd de eerste Wet op de Ondernemingsraden (WOR) aangenomen. Later⁴¹ zorgde de roep om inspraak en medezeggenschap uit de jaren zestig ervoor, dat de ondernemingsraden uitgebreidere rechten kregen. Zo verkregen ze naast het informatie- en adviesrecht, ook instemmingsrecht.

⁴¹ In 1971 en 1979.

Verder leidde individualisering, emancipatie en grotere gelijkheid in de samenleving, ook tot onthiërarchisering (Schnabel, 2000) in organisaties. Dit proces - dat ook gekarakteriseerd kan worden als een proces van informalisering waarbij de formele regels van de oude economische en bestuurlijke elite werden verworpen (Sociaal en Cultureel Planbureau, 1998) - zorgde er mede voor dat werknemers mondiger werden, dat het arbeidsethos veranderde, dat formele autoriteit niet meer als vanzelfsprekend werd ervaren en dat - als gevolg hiervan - ook de stijl van leidinggeven veranderde.

Als we het perspectief van de externe context van organisaties in de afgelopen decennia nog verder vergroten, dan kunnen we ook constateren, dat het belang van de Europese Unie toe is genomen. Hiermee hangt samen, het werken met een gezamenlijke munt, een Europese regelgeving die leidend is en vooral het Europese beleid met een nadruk op marktwerking en het vrije verkeer van goederen en diensten.

Tot slot kan het beschouwingsperspectief kan nog verder verruimd worden naar een mondiale context. Zoals zal blijken, bevinden zich onder de aan dit onderzoek deelnemende organisaties ook multinationaal opererende ondernemingen. Bij deze ondernemingen kan bijvoorbeeld de omstandigheid van vestiging van groot belang zijn, omdat gewerkt wordt in verschillende samenlevingsculturen. Zo zijn er bijvoorbeeld andere werktijden in Zuid-Europese landen en zijn er in de Verenigde Staten andere opvattingen over het aannemen en ontslaan van personeel (Bax, 1991). Dit actief zijn in verschillende landen en culturen met andere spelregels, kan in de landenvestigingen van de onderneming leiden tot afwijkingen van het verwachte gedrag van medewerkers. De gevolgen van dit andere handelen kunnen groot zijn, zoals uit analyses van besluitvorming in enkele Nederlandse multinationals gebleken is (Metze, 1991; Smit, 2004, 2008).

Interculturele contextverschillen zijn ook aanwijsbaar, als bijvoorbeeld de Europese bestuurscultuur vergeleken wordt met de Japanse (Bax, 1991). Verschillen in processen van sociale identificatie, zijn hiervoor de basis, stelt Bax. Sociale identificatie kan plaatsvinden via de sociale context waarmee iemand zich verbonden voelt, of via persoonlijke eigenschappen zoals geslacht of beroep. In Japan verloopt het proces van identificatie via het leidende principe van collectivisme, in Europa via

⁴² Zie voor een analyse van de verschillen in Japanse en Engelse managementstijl en -cultuur, White en Trevor (1983).

het individualisme. Dit betekent dat in Japan de emotionele binding met het bedrijf en de betekenis van de groep, groter is dan in Europa. Dit verschil uit zich onder meer in de wijze waarop een visitekaartje is vormgegeven. In dagelijks gedrag betekent dit dat Japanse managers zich meer één voelen met de groep waaraan ze leiding geven.⁴²

Bax illustreert de cultuurverschillen aan de hand van visitekaartjes. Op het Japanse kaartje van *Special Administrator* mijnheer Kenzo Watanabe staat het volgende.

*Kenzo Watanabe
Ministry of Health and Welfare
Social Welfare Bureau
Rehabilitation Division
Special Administrator*

Op het Europese kaartje van *Associate Professor of Sociology* Bax, is de volgorde enigszins anders.

*Dr. E.H. Bax
Associate Professor of Sociology
Faculty of Management and Organization
Groningen University*

Weinig is bekend over de effecten van dergelijke culturele verschillen in relatie tot organisatiepolitiek. Drory en Vigoda-Gadot (2010) geven een aanzet tot contextanalyse met een vergelijking tussen het HRM-beleid en organisatiepolitiek in Israël en Japan. Ze refereren in hun onderzoek aan slechts enkele studies naar interculturele verschillen. Voor één ervan werd cross-cultureel onderzoek gedaan naar onder meer het toepassen van politieke tactieken bij *upward impression management*. Naast dit vrij specifieke onderzoek, waarbij één politieke tactiek cross-cultureel wordt getoetst, is voor zo ver bekend geen empirisch onderzoek gedaan naar de effecten van verschillende culturele contexten op organisatiepolitiek.

De culturele verschillen in landsaard tussen vestigingen van dezelfde organisatie in verschillende landen kunnen groot zijn. Toch zijn er in mondiaal perspectief binnen westerse ondernemingen⁴³ ook veel overeenkomsten, die ontstaan als gevolg van verdergaande modernisering, waarbij kennis universeel wordt en het zich snel verspreidt. Dit moderniseringsproces - dat volgens de convergentiehypothese universeel is - verloopt langs dezelfde lijnen, maar kent oplossingen voor problemen in de dagelijkse leefwereld, die verschillen en die afhankelijk zijn van historische en culturele factoren (Bax, 1991).

Wat is de relevantie van de hierboven besproken aspecten van externe organisatiecontext voor dit onderzoek? De respondenten in dit onder-

⁴³ Westerse ondernemingen zijn ondernemingen met een hoofdvestiging in Europa, de Verenigde Staten en Japan, maar hiertoe kunnen steeds meer ook ondernemingen in opkomende economieën gerekend worden, zoals China en Brazilië.

zoek hebben allen middenmanagementposities, ze zijn in de afgelopen vijftig jaar opgegroeid, hebben een opleiding genoten, zijn deel gaan nemen aan het arbeidsproces en hebben carrière gemaakt in organisaties. Dit wil zeggen, dat de respondenten de hierboven beschreven aspecten van een grotere individualisering en gelijkheid - en de notie van bijvoorbeeld de mindere vanzelfsprekendheid van hiërarchische positie - vermoedelijk als vanzelfsprekendheden beschouwen. Deze omstandigheid kan daarmee een verklarende rol spelen bij de analyse van het politieke handelen. Dit geldt niet alleen voor sociaal-culturele trends in de samenleving, maar wellicht ook voor eventuele omstandigheden van politiek, markt en technologie in de periode van het onderzoek⁴⁴.

⁴⁴ Het empirische deel van het onderzoek vond plaats in 2009.

3.6. Het aspect ethiek

In dit hoofdstuk draait het om de vraag welke mogelijke aspecten binnen en buiten de organisatie van invloed kunnen zijn op het (politieke) handelingsperspectief van individuen in een organisatie. In het laatste deel van dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan moraliteit. Opvattingen over wat gepast organisatiegedrag is vindt vaak zijn weerslag in beleidsnotities over bedrijfsintegriteit, in ongeschreven culturele regels en ook in het publieke debat buiten de organisatie. Juist politieke spelletjes, het gedrag achter de organisatieschermen, wordt gemakkelijk gerelateerd aan overwegingen van ethische aard. Daarom is het relevant dit aspect hier als laatste te bespreken. Verwacht mag immers worden dat, het bij de interpretatie van de onderzoeksgegevens een rol zal spelen.

In het voorgaande is betoogd, dat voor het onderling samenwerken en -leven geschreven en ongeschreven spelregels voor gedrag bestaan. Verwacht wordt, dat in het onderzoek ook het bestaan van zulke regels van ethisch gedrag, waargenomen zal worden. Dit wil zeggen, opvattingen over wat in het politieke spel wel en wat niet geoorloofd is. Zoals verderop zal blijken, verwoorden respondenten in het onderzoek dit aspect van moraliteit treffend.

“De kerel van de bibliotheek verraadde je echt waar je bijstond. Iemand van de foute soort. Stelselmatig maakte hij iedereen zwart. En dan niet zo van: ‘Ik vind jou een lul.’ Maar door in de MT-vergadering te zeggen ‘Ja, de mensen van Financiën zijn nooit bereikbaar.’... Kijk dat vind ik dus vals en oneerlijk gedrag.”

In een onderzoek dat politiek in organisaties tracht te doorgronden en verklaren, kan niet voorbijgegaan worden aan de ethische kant van politiek spel. De bespreking hiervan is relevant, omdat - zoals eerder is betoogd - organisatiepolitiek gemakkelijk geassocieerd kan worden met gedrag dat ethische vragen oproept⁴⁵. Zo zullen sommigen bepaalde

⁴⁵ Een publicatie van Schrijvers (2002) - met als titel *Hoe word ik een rat?* - brengt lichtvoetig en treffend de ethische dilemma's in beeld die ontstaan bij de beoordeling van het gedrag dat gericht is op het behartigen van het eigenbelang.

politieke spelletjes als niet eerlijk en verwerpelijk gedrag kwalificeren, bijvoorbeeld als het geassocieerd wordt met manipulatie of een ongepast gebruik van formele macht. Anderen zullen wellicht minder stellig en verwerpelijk oordelen, maar de politieke dimensie toch duiden als geheimzinnig achterkamertjesspel. Hoe het oordeel ook uitvalt, de kwalificaties kunnen gezien worden als het geven van uitdrukking aan individuele of van collectieve standaarden van moraliteit.

Ook in de wetenschappelijke literatuur wordt organisatiepolitiek regelmatig gekoppeld aan de vraag naar de moraliteit ervan. Mintzberg (1983) definieert het gedrag als niet legitiem. Anderen stellen vast, dat politiek niet geaccepteerd zou moeten worden, omdat het niet in het belang is van een goed functionerende organisatie (Chang et al., 2009). Eerder is al beargumenteerd, dat de empirische onderbouwing van deze stellingnamen over disfunctionaliteit gevonden kan worden in de vele studies, die de laatste dertig jaar zijn gepubliceerd over stress-verhogende gevolgen van een bepaald politiek werkklimaat voor werknemers. Volgens deze studies lijkt een teveel aan politieke activiteit ongewenst in het licht van het behalen van positieve organisatieresultaten en moreel verwerpelijk in het licht van de effecten die het heeft op collega's in de organisatie. Er zijn ook studies, zo is betoogd, die dit beeld nuanceren en onderbouwen, dat organisatiepolitiek ook positieve gevolgen heeft voor organisatie en individu. Hoe ook echter het morele oordeel over organisatiepolitiek uitvalt, het verschijnsel roept vragen op van ethische aard.

3.6.1. Reflectie op de morele praktijk

Karssing (2011) gaat voor een verduidelijking van wat we onder ethiek moeten verstaan, terug naar de filosoof Hobbes. Deze stelt dat ieder mens gelijke mogelijkheden heeft zijn doelen in de wereld te verwezenlijken en zijn belangen te behartigen. Maar hoewel er in principe gelijke kansen zijn om individuele of gezamenlijke belangen te verdedigen of uit te breiden - door zelf de open strijd te winnen, door listen en lagen te bedenken of door samen te spannen met anderen - schaarste blijft een versturende factor. Niet voor alle werknemers immers, is de functie van directeur beschikbaar. Deze schaarste betekent, dat er in organisaties een potentieel conflictueuze situatie van samenleven en samenwerken bestaat. Maar naast dat ze concurrenten zijn, hebben mensen elkaar ook nodig. Het is de tegenstelling die hiervoor beschreven is als één van de basisproblemen in een organisatie: de deelnemers beconcurreren elkaar, maar moeten ook met elkaar samenwerken.

Het potentieel conflictrijke samenleven en -werken maakt een vorm van regulering nodig. Karssing (2011) noemt drie van deze reguleringsmechanismen. De eerste is die van de wetten en regels. Hobbes werkte dit mechanisme uit aan de hand van het begrip autoriteit: de Leviathan, een soeverein persoon, die in het belang van allen heerst en omschreven

kan worden als “... een soort toezichthouder die alleen met strenge regels en dwangmiddelen alle partijen in het gareel houdt.” (Karssing, 2011, p. 14). Het opstellen en toepassen van regels en recht, is dus een middel om het conflict in het samenleven van mensen te beheersen. Wie met zijn buurman ruziet over land, kan dit oplossen door via het recht en de rechter zijn mogelijke gelijk halen. Ook in een organisatie kan het arbeidsrecht helpen om een conflict over iemands aanstelling op te lossen. Maar deze vorm van conflictbeheersing leidt niet in alle gevallen tot voldoende resultaat. Met een uitspraak van de rechter, kan recht gedaan zijn, maar kan de ruzie blijven voortbestaan.

Een tweede conflict-regulerend mechanisme is dat van de economie. Economie is het systeem waarbinnen mensen volgens bepaalde regels met elkaar handel drijven. Ruil op basis van schaarste en behoefte, is het dragende principe⁴⁶. Wie veel van iets heeft, ruilt dit tegen iets waarvan hij weinig heeft. De economische principes neutraliseren hiermee het conflict over schaarste. Iets dat schaars is voor de één, kan geruild - of met geld verhandeld - worden tegen een schaars product of dienst van de ander. Ook in organisaties kan dit principe werken. Als die ene directeurspositie aan iemands neus voorbij gaat, kan aan de concurrent compensatie gegeven worden met een salarisverhoging of een andere promotie. Het toepassen van dergelijke economische principes levert een balans op in potentieel conflictrijke situaties.

Het derde reguleringsmechanisme tot slot is de algemene moraal. Deze ongeschreven afspraken over wat hoort en wat niet, heeft een dempend effect op belangenconflict. Net zoals wetten en regels en economische processen, zijn morele standaarden niet een middel om conflicten of ongewenst gedrag definitief uit te bannen, maar ze zijn wel een mechanisme om potentieel conflictueus gedrag in samenlevingsverbanden te reguleren.

Algemene moraal kan gedefinieerd worden als het geheel van waarden en normen, waarmee vragen worden beantwoord over het samenleven en samenwerken in een samenleving (Karssing, 2011). Moraalontwikkeling is een wezenlijk onderdeel van het culturele proces in samenlevingen. Aan de permanent veranderende opvattingen over wat hoort en niet hoort, worden dagelijks nieuwe bijdragen geleverd via betekenisvolle sociale interactie. Deze wordt gevoed door telkens nieuwe feiten en opinies, die beschikbaar zijn via gesprekken, kranten en bladen, radio en televisie, internet en sociale media. Voor de ethische reflectie hierop wordt gebruik gemaakt van de toetsstenen van heersende opvattingen over wat hoort en niet hoort binnen de sociale verbanden in politieke en religieuze instituties, familieverbanden, vrienden- en werkkringen.

⁴⁶ Geld is hierbij een hulpmiddel om het ruilproces te vergemakkelijken en standaardiseren.

3.6.2. Organisatie en ethiek

Moraalontwikkeling in organisaties kan ook beschouwd worden als onderdeel van een cultureel proces. Eerder is al betoogd dat dit een complex proces is van dagelijkse interactie, interpretatie en betekenisgeving tussen mensen. Dagelijks worden zo grote en kleine veranderingen aangebracht in de culturele spelregels, waarvan moraliteit onderdeel uitmaakt. Er is sprake van een permanente toets of bepaald gedrag nog voldoet aan de morele standaard van het moment.

Steeds vaker worden gedragingen in organisaties onderworpen aan zo'n ethische beschouwing. Het open karakter van veel samenlevingen, de verdergaande democratisering en de toegenomen mogelijkheden van snelle communicatie en informatie-uitwisseling via internet, hebben zeker bijgedragen aan de regelmatige maatschappelijke debatten, waarin wordt gereflecteerd op morele praktijken in organisaties. Aanleiding is vaak publiciteit over de gedragingen van topbestuurders en de verstreckende consequenties ervan.

Een bekend voorbeeld is de publieke verontwaardiging in de Verenigde Staten over het Enron-boekhoudschandaal in 2001 en recenter, de commotie over het ongebreideld verhandelen van hypotheekschulden, dat uiteindelijk tot een wereldwijde bankencrisis leidde.

Ook Nederland had en heeft zijn morele kwesties. Zo waren er het boekhoudschandaal bij Ahold (Smit, 2004), de bouwfraude en de vastgoedfraude (Van der Boon en Van der Marel (2009) en is er steeds vaker maatschappelijk debat over de moraliteit van bestuurlijk gedrag (Metze, 1991; Smit, 2004, 2008; Van der Boon en Van der Marel, 2009; Smit, 2010). Tot slot wordt in de Nederlandse samenleving ook regelmatig de klok geluid over extreme topsalarissen, bonussen en vertrekpremies.

De morele verontwaardiging over gedrag van topbestuurders in ondernemingen is - hoewel vaak het grootst in zijn gevolgen - maar een deel van het moraliteitsvraagstuk. Ethiek in organisaties gaat niet alleen over gedrag van de topfunctionarissen en over de vaak verstreckende consequenties ervan, zoals verlies aan werkgelegenheid. Een ethische toets kan op alle niveaus in een organisatie en op elk voorkomend gedrag van toepassing zijn. Zo zijn agressiviteit op de werkvloer, seksuele intimidatie, discriminatie of pesten ook onderwerpen, die de moraliteit in een organisatie ter discussie kunnen stellen (Salin, 2001, 2003, 2003a; Dolmans en Pikaart, 2008). Ditzelfde geldt voor achterbaks of respectloos gedrag van collega's of het gewetenloze gebruik van formele macht (Schrijvers, 2002; Sutton, 2007).

Ethische beschouwing van gedrag in organisaties, is de afgelopen decennia een steeds belangrijker onderwerp van onderzoek en theorievorming geworden (Cavanagh, Moberg en Velasquez, 1981; Trevino, 1986; Izraeli, 1988; Singhapakdi en Vitell, 1990; Ford en Richardson, 1994; Falkenberg en Herremans, 1995; Trevino, Weaver en Reynolds,

2006; Gotzis en Kortezi, 2009; Drory en Vigoda-Gadot, 2010, Karssing, 2011). In de meeste van deze publicaties staat de moraliteit van besluitvormend gedrag centraal.

Volgens Cavanagh, Moberg en Velasquez (1981) is het noodzakelijk om het morele debat in organisaties te blijven voeren. Zeker bij winstgedreven organisaties, zo stellen ze, zijn de vigerende managementtheorie en -praktijk vooral gericht op de waarde van resultaten en niet op de waarde van de gekozen middelen om die resultaten te bereiken. 'Het doel heiligt de middelen' is een management-motto dat een zekere mate van ethische kortzichtigheid impliceert, zo stellen de auteurs. Ook het politieke handelen heeft een sterke oriëntatie op het te bereiken resultaat. Hierdoor lijken de gekozen middelen ondergeschikt aan het doel, te weten het realiseren, versterken of behartigen van bepaalde belangen.

3.6.3. Gedrag en ethiek

Hoe worden ethische afwegingen door deelnemers in een organisatieverband gemaakt? Beschouwd vanuit het perspectief van een individuele medewerker, is de ethische vraag, die naar de consequenties van het voorgenomen gedrag. Of zoals Karssing (1991, p.59) het treffend verwoordt: *"... op welke manier houd ik rekening met eenieder die de gevolgen van mijn handelen zal ondergaan?"*.

In wezen is dit het begin van een ethische reflectie op het eigen gedrag, politiek van aard of niet. Maar welke factoren zijn van invloed op dit reflectieproces? Uit een meta-analyse die Ford en Richardson (1994) uitvoerden op empirisch onderzoek op het gebied van gedragsethiek, komt een groot aantal van zulke factoren naar voren. De auteurs stelden vast dat er twee groepen overwegingen bij morele keuzes zijn: individuele en situationele.

1. Individuele factoren

Hiertoe kunnen gerekend worden eigenschappen zoals religie, nationaliteit, sekse, leeftijd, persoonlijkheid en opleiding- en loopbaanachtergrond. De veronderstelling bij moraliteitsonderzoek is, dat bijvoorbeeld jongeren andere ethische afwegingen maken dan ouderen, of dat ook opleidingsniveau of persoonlijkheid invloed hebben op deze afwegingen.

Hoewel in sommige onderzoeken relaties met bijvoorbeeld de variabelen leeftijd en opleiding gelegd worden (Román en Munuera, 2005), blijkt uit de analyse van Ford en Richardson, dat in sommige studies relaties met bepaalde factoren kunnen worden aangetoond, maar in andere niet. Het aantal onderzoeken waarbij de invloed van persoonlijkheid - gedefinieerd als waarden en opvattingen - op het handelingsperspectief wordt onderzocht is beperkt. Empirisch bewijs is slechts gevonden voor de relatie tussen Machiavellisme als persoonlijkheidskenmerk en ethisch gedrag in organisaties. Singhapakdi en Vitell (1990) stelden vast, dat voor Machiavellisti-

sche managers ethische problemen minder relevant zijn. Deze managers, zo stellen de auteurs, zijn ook minder geneigd actie te ondernemen om problemen van ethische aard op te lossen.

2. *Situationele factoren*

Uit empirische onderzoeken die Ford en Richardson bestudeerden blijkt, dat gedrag ook wordt beïnvloed door interne omstandigheden van cultuur en structuur. De auteurs hebben deze contextfactoren samengebracht in een categorie die ze aanduiden als *situationele factoren*. Binnen deze categorie valt de invloed van sociale interactie met collega's en de leiding op het ethisch besef van een individu. Deze culturele factor blijkt in sommige studies aantoonbaar gerelateerd te zijn aan keuzen binnen het handelingsperspectief van individuen. De invloed van deze factor neemt toe als er vaker en intensiever onderling contact is (Izraeli, 1988).

Daarnaast blijkt volgens Ford en Richardson dat ook structurele factoren - zoals de schaal en de mate van centralisatie of formalisatie van een organisatie - van invloed kunnen zijn op gedragsoverwegingen. Voor wat betreft de organisatieschaal stelt bijvoorbeeld Weber (1990) vast, dat naarmate een organisatie groter is, de mate van ethische reflectie op gedrag afneemt. Ook wordt in sommige studies vastgesteld, dat het belang van gedragsethiek afneemt naarmate een hoger hiërarchisch niveau wordt bereikt.

Hoewel in enkele gevallen relaties van beïnvloeding aantoonbaar zijn, is volgens Ford en Richardson (1994) - op basis van de gepleegde meta-analyse van de op dat moment voorhanden empirische studies - niet met zekerheid vast te stellen in welke mate individuele of situationele factoren invloed hebben op ethische afwegingen bij gedrag. Bovendien wordt de bewijskracht van het geanalyseerde onderzoek voor een deel beperkt, doordat in veel gevallen de vragenlijsttechniek is gebruikt. Hierbij wordt respondenten, op basis van zelfrapportage, een reactie gevraagd op multi-interpretabele gedragssituaties. Deze vorm van dataverzameling kent zwakheden van validiteit.

Moraliteit, structuur en cultuur

Er kan ook op een hoger abstractieniveau gekeken worden naar de ontwikkeling van de moraliteit in organisaties. Zo deden Falkenberg en Herremans (1995) een poging om de interactie tussen de formele en informele werkelijkheid in kaart te brengen. Ze interviewden managers over ethische kwesties in hun dagelijks handelen. Op basis van het onderzoek stellen de auteurs, dat in het formele systeem gewenst gedrag wordt voorgeschreven aan de hand van organisatiedoelen, functieverantwoordelijkheden en -bevoegdheden, werkbeschrijvingen en ethische codes. Als een formeel systeem effectief is, is het de basis waarop werknemersgedrag voorspeld kan worden en reduceert het de onzekerheid van de organisatieleiding, zo stellen de auteurs. Tegelijkertijd concluderen ze dat het formele systeem het meest effectief is in een betrekkelijk stabiele omgeving en bij routinematig werk.

Het informele systeem stuurt ook gedrag, maar doet dit niet met voorschriften. Gedeelde waarden en tradities zijn hier de basis voor sturing. Dit gewenste gedrag wordt in de informele werkelijkheid geleerd door sociale interactie tussen collega's en leidinggevendenden, stellen Falkenberg en Herremans. Deze interactie levert een onuitgesproken en vastgelegd beeld op van wat hoort en niet hoort, de morele standaard voor gedrag. Zo beschouwd vindt volgens de auteurs juist in de informele werkelijkheid de ethische reflectie op gedrag plaats. Het moraliteitsdebat is daarmee vooral een cultureel fenomeen.

Moraliteit en externe context

Hiervoor is al betoogd, dat politiek gedrag ook beïnvloed kan worden door omstandigheden buiten de organisatie. Omdat er door organisatiedeelnemers permanente sociale interactie is met talloze andere sociale verbanden in de omgeving, is de organisatie een complex en dynamisch sociaal verschijnsel. Het staat open voor voortdurende verandering onder invloed van nieuwe medewerkers, nieuwe leiders, veranderende markt- en omgevingsomstandigheden en schuivende waarden en opvattingen in de samenleving. Werknemers zijn immers ook deelnemer aan deze samenleving, waar waarden gelden als vrijheid, gelijkheid, eerlijkheid, menselijke waardigheid, gemeenschappelijkheid en rechtvaardigheid. Verwacht mag worden dat dit acteren in grotere sociale groepen buiten de organisatie ook een rol speelt in de ethische debatten en afspraken in organisaties (Gotsis en Kortezi, 2010).

Samenvatting

In dit hoofdstuk is aan de hand van de theoretische concepten persoonlijkheid, structuur en cultuur (inclusief het ethisch aspect) een mogelijk beïnvloedende interne gedragscontext voor het politieke spel beschreven. Wat de relevantie van deze contextelementen is voor het politieke handelingsperspectief, zal blijken uit de analyse van de observaties en interpretaties die de respondenten leveren. Verder is gesteld, dat politieke handelingsperspectieven ook beïnvloed kunnen worden door aspecten buiten het sociale verband van de organisatie. Ook de mogelijke importantie hiervan, zal blijken uit de analyse van het onderzoeksmateriaal.

In de voorgaande eerste twee hoofdstukken is het onderzoeksobject organisatiepolitiek aangeduid en beschreven en zijn de kaders geschetst waarbinnen het politieke spel gespeeld wordt. De twee volgende hoofdstukken staan in het teken van de theoretische verantwoording. In deze hoofdstukken wordt de gekozen werkelijkheidsbenadering en -verklaring beargumenteerd, evenals de bijbehorende methodologie en de toegepaste technieken van onderzoek.

4 Theoretische en methodologische verantwoording

De onderzoeksvraag, de hoofdlijnen van de onderzoekopzet, het object van onderzoek en de context voor gedragsinterpretatie, zijn in de voorafgaande hoofdstukken beschreven. In dit hoofdstuk worden de theoretische en methodologische keuzes verantwoord. Onder meer de al uiteengezette visie op een organisatie als sociale verband waarin twee werkelijkheden bestaan, wordt hier verder uitgewerkt en gefundeerd op wetenschappelijke denkmodellen.

In het eerste deel van dit hoofdstuk komt het sociaalwetenschappelijke perspectief aan bod. Hier wordt beargumenteerd, welke aannamen over de werkelijkheidsbeschouwing de basis voor dit onderzoek zijn. Daarna volgt een uiteenzetting over de methodologische consequenties van deze keuze en wordt de bijbehorende onderzoeksmethode verantwoord.

4.1. Sociaalwetenschappelijk perspectief

In deze studie wordt onderzocht op welke wijze middenkadermanagers in verschillende organisatiecontexten hun belangen behartigen. Hoe spelen ze het belangenbehartigende spel vanuit relatief autonome posities, ondanks beperkingen van geschreven en ongeschreven spelregels en van belangenbehartiging door anderen?

Om dergelijke vragen op academische wijze te kunnen beantwoorden, moet bepaald worden welke wetenschappelijke vertrekpunten van werkelijkheidsverklaring en van bendering van de empirie, het best bij de gekozen vraagstelling passen. Anders gezegd, om reproduceerbare antwoorden te vinden, zal een onderzoeker moeten bepalen welke werkelijkheidsopvatting en welke methode van onderzoek passend zijn. Dit niet alleen om de best mogelijke antwoorden te genereren, maar ook om antwoorden te vinden, die verder wetenschappelijk onderzoek mogelijk maken.

Het kiezen van een denkmodel als vertrekpunt voor onderzoek, heeft dus een belangrijke reproductiefunctie in het wetenschappelijk onderzoek. Het maakt het onder meer mogelijk concepten en methoden van onderzoek vanuit algemeen erkende wetenschappelijke aannamen te definiëren en te systematiseren. Hierdoor wordt een bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van kennis. Bovendien kan door het maken van zulke keuzes, in meer algemene zin, ook een bijdrage geleverd worden aan het codificeren en unificeren van procedures in onderzoek (Hafner, 1998) en heeft het wetenschappelijk debat over bepaalde paradigma's ook een positieve invloed op theorieontwikkeling.

Voor in het bijzonder dit onderzoek, duiden deze keuzen ook de positie aan, die ik als onderzoeker inneem. Het laat zien vanuit welk perspectief ik de sociale werkelijkheid van een bepaalde groep respondenten bestudeer. Verder bieden de gemaakte keuzen ook een verantwoording voor het onderzoeksontwerp en voor de analyse van het datamateriaal. De theoretische en methodologische basisassumpties maken het tot slot ook mogelijk, dat de onderzoeksresultaten kunnen worden beoordeeld en vergeleken met ander onderzoek. Het moet gezien worden als een voorwaarde voor de verdere ontwikkeling van theoretische concepten over de politieke dimensie in organisaties.

Echter, door de keuzes die voor deze studie zijn gemaakt, wordt de sociale werkelijkheid soms ook geweld aangedaan. Immers, door de focus te richten op één deel van de sociale werkelijkheid en te kiezen voor één werkelijkheidsvisie en bijpassende onderzoeksopzet, zullen bepaalde aspecten van de werkelijkheid gezien worden en andere niet.

Deze plaatsbepaling vanuit wetenschappelijk perspectief, wordt hierna in twee stappen uitgevoerd. De eerste stap is het beantwoorden van de genoemde epistemologische vraag, die naar het kennen en verklaren van de sociale werkelijkheid. Anders gezegd: Hoe kijk ik als onderzoeker naar deze werkelijkheid, hoe kan die werkelijkheid verklaard worden en wat beschouw ik in dit verband als ware kennis? De tweede stap is het geven van de verantwoording bij de methodologische keuzen, die veelal sterk samenhangen met de epistemologische plaatsbepaling.

4.1.1. Benadering van de werkelijkheid

De onderzoeksvraag en het onderzoeksveld van het sociale verband kunnen gerekend worden het onderzoeksdomein van de sociale wetenschappen. In dit vakgebied houden sociologen, sociaal psychologen en cultureel antropologen zich bezig met de wijze waarop relaties tussen mensen zijn gevormd, hoe relaties zich ontwikkelen en waarom dit zo is.

Academici zijn binnen dit vakgebied al meer dan een eeuw actief in het doen van onderzoek en het ontwikkelen van theorie over het samenleven van mensen. Die ontwikkeling gaat tot op de dag van vandaag door. Veel van deze wetenschappers, zoals Durkheim, Marx, Weber, Lévi-Strauss, waren grote denkers en onderzoekers die belangrijke theorieën hebben voortgebracht. Ze ontwikkelden kaders over hoe het functioneren van samenlevingen te analyseren en te verklaren viel (Rademaker en Bergman, 1977; Giddens and Sutton, 2010).

Al deze wetenschappers hebben in de loop van de afgelopen ruim honderd jaar veel inzichten over het menselijk samenleven voortgebracht. Met enige adaptatie bleken deze ook toe te passen op organisatiesamenlevingen en daarmee kent ook de organisatiesociologie haar paradigma's (Burrell en Morgan, 1979).

In dit wetenschappelijk proces ontstonden groeperingen van sociologische theorievorming, die tot de klassieken gerekend kunnen worden, zoals de visies van het structureel-functionalisme, het symbolisch interactionisme, de conflictsociologie en de ruiltheorie (Rademaker en Bergman, 1977). Deze visies - die de bedoeling hebben de werkelijkheid op een bepaalde wijze te verklaren - kregen een plaats in verschillende indelingen van beschouwingen over de gebruikte denkmodellen en hun onderlinge verhoudingen (Burrell en Morgan, 1979; Pfeffer, 1982; Deetz, 1996; Hafner, 1998; Denzin en Lincoln, 2005).

⁴⁷ Een voorbeeld is de vermeende Chicago School-groep van wetenschappers en de school van de conflictsociologie of de fenomenologie.

Met het indelen van theorieën in paradigmagroepen, stromingen en wetenschappelijke scholen⁴⁷ overigens, worden diezelfde theorieën soms ook enigszins tekort gedaan. Het kiezen voor één benadering van de werkelijkheid declassereert immers een andere. De structureel-functionalistische benadering kan zo bijvoorbeeld als *objectief* worden aangeduid, waarmee automatisch de hiertegenover geplaatste symbolisch interactionistische werkelijkheidsbenadering - die in dit onderzoek gehanteerd wordt - als *subjectief* gekwalificeerd wordt (Deetz, 1996).

Toch is het maken van onderscheid - het kiezen van een kennistheoretische positie - ook van toegevoegde waarde. Het verklaart de wijze waarop een onderzoeker kijkt naar de werkelijkheid die hij wil bestuderen. Ook verklaart het, hoe hij deze werkelijkheid interpreteert en van betekenis voorziet. Het innemen van zulk een positie impliceert echter ook een keuze voor een ontwikkeld kennisareaal van een bepaalde werkelijkheidsverklaring die als waar wordt betiteld. Hiermee wordt een belangrijke epistemologische waterscheiding geraakt, te weten die tussen een modernistische of een postmodernistische werkelijkheidsbeschouwing. De kernvraag hierbij is: Wat is ware kennis, hoe wordt die kennis vergaard en welke betekenis wordt hieraan gehecht? In het inleidende hoofdstuk is dit punt van deze paradigmakeuze kort geadresseerd.

De eerder genoemde theorieën van het structureel-functionalisme, het symbolisch interactionisme, de conflictsociologie of de ruiltheorie, benaderen en verklaren de werkelijkheid op een bepaalde wijze. Het resultaat hiervan wordt uitgedrukt in de taal van de betreffende theorie, die vervolgens wordt gezien en besproken als de presentatie van ware kennis over de sociale werkelijkheid. Hierbij worden bepaalde vaststellingen gemaakt, waarover vervolgens in voornamelijk academische kring discours wordt gevoerd. Hierdoor speelt zich een proces af van verdere wetenschappelijke betekenisgeving, dat wordt gezien als een verrijking van kennis over het menselijke samenleven. De steeds meer en steeds preciezere verklaringen die zo ontstaan, leveren uiteindelijk universele theorieën over het samenleven op. Dit althans is de redenering in een modernistisch betoog. De mens is in de ogen van modernistische denkers een rationeel wezen, dat doelen kan stellen. Door het vergaren van meer kennis - bijvoorbeeld over de samenhang

van instituties, over sociale interactie, over klassenconflict of over sociale ruil - en door het vervolgens hierop doelgericht en planmatig acteren, kan hij grip krijgen op de complexe werkelijkheid om hem heen. Zo is hij steeds beter in staat het leven te begrijpen en te verbeteren.

In de organisatiewetenschap kan een auteur als Mintzberg - in zijn vroege werk met veel modelmatige en voorspellende organisatievisies (Mintzberg, 1980, 1983, 1990)⁴⁸ - tot een specifieke vertegenwoordiger van het modernisme gerekend worden.

⁴⁸ Mintzberg kiest recentelijk (2006) een enigszins gewijzigde benadering van de organisatie werkelijkheid, waarbij hij meer nadruk legt op de importantie van onvoorspelbare culturele aspecten in en rond organisaties.

Er is ook een tegenovergestelde visie op de werkelijkheid. In deze postmodernistische redenering worden de bovengenoemde klassieke theorieën en onderzoeksmethoden genegeerd (Giddens & Sutton, 2010). De opvatting is, dat ware kennis niet bestaat. Er is niet één absolute waarheid over kennisontwikkeling en werkelijkheid, waarheid is enkel een gedachtenconstruct, het is taal die wordt uitgewisseld tussen mensen. De Franse filosoof Foucault is één van de duidelijkste representanten van dit postmodernistische denken. Hij stelde in een baanbrekend essay (Foucault, 1966) het tot dan toe heersende kennistheoretische denken ter discussie. De epistemologische consequentie die Foucault aan zijn redenering verbond was, dat er geen absolute waarheid is.

Binnen de organisatiewetenschap neemt Morgan's publicatie *Images of organization* (1986), een typisch postmodernistische positie in. Er is niet één verklaring van de organisatie werkelijkheid, zo betoogt Morgan, en er is ook niet één methode om die te onderzoeken.

Morgan analyseert het sociale verband van de organisatie aan de hand van verschillende metaforen. Hij gebruikt onder meer de beelden van een machine, een organisme, de hersenen, culturen, politieke systemen of geestelijke gevangenissen, als analysemiddel en verklaring. Hij maakt zo inzichtelijk dat organisaties volgens een eindeloze rij beelden - gedachtenconstructies - geanalyseerd kunnen worden, er is niet één beschouwingsperspectief. Op deze wijze wil ook Morgan zijn lezers beter in staat stellen de organisatie te begrijpen als een complex sociaal verband, waarvoor niet één verklaring geldt, en waarvoor bijgevolg ook geen vaste veranderingsrecepten zijn.

Desondanks ontkomt Morgan er niet aan, de beperkingen van de verschillende manieren van kijken op te sommen en ze met elkaar te vergelijken. Anders gezegd, met taal verwoordt hij analyseresultaten en interpretaties ervan. En zo verkondigt hij - op een enigszins modernistische wijze - toch ook betrouwbare waarheden.

Een epistemologische tapdans

De consequentie van het postmodernistische denken zou zijn, dat voor dit onderzoek, geen werkelijkheidsbenadering en -verklaring, en geen methodologie als keuze voldoet. Ware kennis bestaat immers niet, zo wordt door postmodernisten gesteld.

Echter, zoals bleek uit de eerder beschreven persoonlijke vertrekpositie van de onderzoeker, ontkomt deze niet aan een deels modernistische

⁴⁹ Zie hiervoor de afgeleide onderzoeksvraag.

benadering. Dit ook al, omdat met deze studie antwoord wordt gezocht op de vraag naar de betekenis die de politieke dimensie heeft voor leiderschaps- en managementkennis⁴⁹. Kennisontwikkeling in de modernistische betekenis van het woord is daarmee ook een doel van deze studie.

Bij een nadere beschouwing van het veldwerk dat voor deze studie met de respondenten is verricht, zal een zekere epistemologische tapdans ook zichtbaar zijn. Door de interpretatieve, constructivistische empiriebenadering zonder veel vooronderstellingen, kent de studie aan de ene kant een postmodernistisch vertrekpunt. Tegelijkertijd echter, zullen in de uitvoering van het onderzoek modernistische aspecten niet vermeden kunnen worden. Zo zullen de respondenten ook als waar veronderstelde uitspraken doen. Eén respondent kan bijvoorbeeld beweren dat hiërarchie de veroorzaker is van conflict, een ander kan de heersende zorgcultuur in zijn organisatie aanduiden als verklaring voor de matige resultaatgerichtheid. Op deze wijze gaan ook de percepties en betekenisgeving van respondenten aan de haal met de waarheid.

Tot slot moet bedacht worden, dat ook het voorliggende geschreven betoog over de onderzoeksresultaten als modernistisch kan worden geduid en dat de lezers van deze verhandeling zich niet kunnen onttrekken aan enige voor waar gehouden betekenisgeving. Ze zullen de tekst interpreteren in eigen gedachtenconstructies over hoe individuen in sociale verbanden functioneren.

Gegeven deze overwegingen, zijn modernistische elementen onvermijdelijk, maar tegelijkertijd van waarde. Ze zorgen er voor dat een bijdrage kan worden geleverd aan de kennisontwikkeling over het functioneren van organisaties. Bovendien vergemakkelijken ze de interpretatie en reproduceerbaarheid van dit onderzoek voor komende respondentengroepen en andere onderzoekers en - meer praktisch gezien - geven ze dit betoog ook structuur.

Verklaren vanuit het individu

Gevat in een modernistische betoogtrant, kan de sociale werkelijkheid gezien worden als een systeem waarvan de onderdelen - zoals instituties, rollen, groepen of andere verbanden - een bepalende functie hebben. Bij zulk een systeemgerichte benadering, bepalen deze onderdelen de werkelijkheid en het gedrag van het individu.

Het structureel-functionalisme en de conflictologie⁵⁰ zijn goede voorbeelden van deze benadering. Het functioneren van een sociaal systeemverband wordt in deze visie verklaard uit de functie die de elementen erin hebben. Functionalisten zien dit als één onlosmakelijk geheel, dat de noodzakelijke orde en stabiliteit in een samenleving brengt. Ieder element heeft zijn eigen functie en bijbehorende normen, en draagt zo bij aan stabiliteit en continuïteit van het systeem. In deze visie ervaren de leden van een sociaal verband het sociale leven als een

⁵⁰ Bij het marxisme bijvoorbeeld is sociaal conflict - klassenstrijd - het element dat de werkelijkheid verklaart (Laeyendecker, 1977).

objectieve werkelijkheid (zo is het). Hun individuele percepties van de werkelijkheid hebben een ondergeschikte betekenis. Bij een dergelijke benadering wordt het menselijk handelen bepaald door het systeem en de structuur van het sociale verband (Giddens, 1989)⁵¹.

Met deze studie wordt een ander perspectief gekozen, te weten een actorgericht benadering⁵² van de werkelijkheid. De studie heeft als doel het politieke spel van een geselecteerde groep middenkadermanagers te exploreren. Hiermee wordt getracht specifiek handelen in organisaties te verklaren en de rol te begrijpen die dit handelen speelt.

Werkelijkheidsverklaringen zoeken vanuit dit perspectief betekenis, dat een onderzoeker zich richt op het niveau waarop de interacties tussen individuen plaatsvinden. Dit is het niveau waarop mensen concrete handelingen verrichten, waar betekenis wordt gegeven en waar cultuuruitingen zichtbaar zijn (Giddens, 1989). Juist het individu en de sociale relaties die hij onderhoudt, spelen in deze visie een sleutelrol. Niet de structuur en de onderlinge verhouding van systeemelementen bepalen en construeren de werkelijkheid, maar de betekenisgeving in de sociale interactie tussen individuen (Weick, 1979; Weick et al., 2005).

De overweging bij de keuze voor het actorperspectief is, dat een goed begrip van organisatiepolitiek als sociaal verschijnsel, inzicht vraagt in niet alleen het concrete individuele politieke handelen in verhouding tot anderen, maar ook in de eraan ten grondslag liggende drijfveren. De betekenissen die individuen hieraan geven is essentieel voor het doorgronden en begrijpen van het verschijnsel. Voorts is het leidend voor het ontstaan van het gezochte inzicht en de theoretische concepten over het politieke spel. Individuele interpretaties en betekenissen zullen dus een belangrijk deel uitmaken van het onderzoeksmateriaal, waarmee het politieke deel van de werkelijkheid geconstrueerd kan worden. Dit althans, is de zienswijze die ten grondslag ligt aan de gekozen actorbenadering en de verderop te beargumenteren werkelijkheidsverklaring van het symbolisch interactionisme.

Met de aldus geformuleerde benadering is tegelijkertijd een liberaal handelingsperspectief als leidend denkkader gekozen. Bedoeld is hiermee, dat bij de constructie van de werkelijkheid, wordt uitgegaan van de kracht van het individuele. Hierbij bepaalt het relatief autonome individu zelf zijn werkelijkheid. Dit typisch Amerikaanse werkelijkheidsbeeld wordt vaak samengevat in uitdrukkingen als *hij werd van een krantenjongen miljonair*. Dit beeld staat tegenover het meer Europese denken, waarbij rangen en standen de bepalende factoren zijn. Deze wijze van denken en doen is goed samengevat in de straatwijsheid *wie voor een dubbeltje geboren is, wordt nooit een kwartje*.

⁵¹ Giddens noemt deze onderzoeksbenadering van de sociale werkelijkheid *strong on institutions, weak on action*.

⁵² Giddens noemt deze benadering *strong on action, weak on institutions*.

Symbolisch interactionisme als vertrekpunt

Het symbolisch interactionisme is voor een actorgericht onderzoek een regelmatig gebruikte werkelijkheidsverklaring⁵³. Net zoals de etnomethodologie en de fenomenologie, kan het gerekend worden tot de groep wetenschappelijke richtingen, die zich de afgelopen vijftig jaar als tegenhanger van de wat meer gangbare stroom van functioneel-sociologisch onderzoek heeft ontwikkeld. Inmiddels wordt het symbolisch interactionisme steeds meer op waarde geschat. Dit is vooral het geval bij kwalitatief onderzoek waar bijvoorbeeld naar betekenisgeving en drijfveren voor handelen wordt gezocht. In die gevallen blijkt vaak, dat mensen het waarom van hun handelen uitstekend kennen en kunnen duiden. Zo ontstaan veelal scherpe beelden over de onderzochte sociale werkelijkheid (Giddens, 1989)⁵⁴.

Het symbolisch interactionisme staat als benaderingswijze tegenover het meer gangbare structureel-functionalisme, dat zich meer richt op de functionele samenhang tussen instituties, structuren en de bijbehorende normen. Deze samenhang kent een zekere logica, regelmaat en wetmatigheid, en is gericht op consensus en evenwicht in het systeem. Het systeem bepaalt ook het gedrag van het individu, dat er onderdeel van uitmaakt. De implicatie is, dat de vrijheid van het individu als ondergeschikt wordt gezien aan het systeem.

Van Hoof (1977) vat het verschil tussen de systeem- en actorgerichte verklaringen van de werkelijkheid scherp samen (zie ook Dawe, 1970; Ruebens, 1990; Jacobs, 1993): *"In alle theorieën waarin normen, waarden, rollen, posities, structuren en dergelijke als determinanten van het gedrag ten tonele worden gevoerd, gaat men voorbij aan de intermediaire processen van betekenisgeving en interpretatie."* (Van Hoof, 1977, p. 125)

Het symbolisch interactionisme kiest juist dit laatste vertrekpunt. Niet de samenhang van instituties, structuren en bijbehorende normen staan centraal, maar het individu en zijn interactie. Er is geen samenhang, er is geen logica, regelmatigheid of wetmatigheid. Het onevenwichtige telt. Vanuit dit standpunt gezien, kan iemand vandaag een vriend zijn en kunnen morgen de omstandigheden gewijzigd zijn en de rollen omgekeerd. De verklarende gedachte achter deze visie is, dat interpretaties en betekenisgeving die uit sociale interactie voortkomen, voortdurend veranderen. Dit resulteert in een permanent veranderend sociaal verband.

Het symbolisch interactionisme is ontstaan op basis van de denkbeelden van sociaalpsycholoog George Herbert Mead over bewustzijn, betekenisgeving en menselijke interactie (Mead, 1934). Blumer werkte zijn denkbeelden halverwege de vorige eeuw verder uit in een sociologisch interpretatieve theorie over betekenisgeving. Hij gaf de visie op de sociale werkelijkheid de naam symbolisch interactionisme (Blumer, 1969). Sleutel in het denken van Mead is het begrip *self*. In tegenstelling tot dieren, stelt Mead, beschikken mensen over een zelfbewustzijn, waarmee ze voortdurend voorstellingen over zichzelf maken. Ze doen dit

⁵³ Belangrijk voor de wetenschappelijke relevantie van deze werkelijkheidsvisie is, dat het debat erover - inclusief de kritiek - nog steeds levend is (Thomas en James, 2006).

⁵⁴ De interpretaties en betekenissen van individuen zijn volgens Giddens van waarde voor werkelijkheidsverklaring en -constructie. Respondenten zijn daarom *knowledgeable agents* (Giddens, 1989).

door in complexe interactieprocessen in een sociaal verband, gebeurtenissen en feiten te interpreteren en er betekenissen en emoties aan toe te kennen. Zo geven ze via een proces van socialisatie richting aan hun behoeften, doelen en gedrag, en ontwikkelen ze een *self*.

Interpreteren en betekenisgeven

Kort samengevat is in deze visie de mens de zingever. Door zijn permanente handelen en interactie met anderen, interpreteert hij en geeft hij betekenis en vorm aan het sociale verband waarvan hij deel uitmaakt. Dit wil ook zeggen, dat dit verband voortdurend verandert en niet als een vaste ordening beschouwd kan worden. Het symbolisch interactionisme richt zich daarmee op het *proceskarakter* van samenleven in welk sociaal verband dan ook (Verhoeven, 2001).

De abstracte begrippen *interpretatie* en *betekenisgeving* zijn de sleutelbegrippen uit de werkelijkheidsvisie van het symbolisch interactionisme. Beide begrippen staan centraal in de uitwerking die Blumer (1969) aan de visie geeft. Hij stelt dat mensen handelen op basis van betekenissen die ze aan situaties toekennen en voorts dat die betekenissen - door interpretatie in sociale interactie - geconstrueerd of gerecreëerd worden. Overigens is het symbolisch interactionisme niet de enige sociologische stroming die zich richt op intermenselijke betekenisgeving als verklarend werkelijkheidsparadigma. De etnomethodologie is wat dit betreft sterk verwant. Verder worden voor dit type verklarende sociologie ook andere aanduidingen gebruikt, zoals interpretatieve sociologie, humanistische sociologie en fenomenologie (Ten Have, 1977).

Interpretatie en betekenisgeving zijn ook kernbegrippen in dit onderzoek. Deze constructen worden hier nader toegelicht vanuit een korte illustratieve beschrijving van een imaginaire situatie uit de leefwereld van een willekeurige manager bij een organisatie.

Laten we hiervoor de eerste stappen van de werknemer in zijn nieuwe managementfunctie beschouwen. De directe collega's - medewerkers van zijn afdeling en collega-managers - zijn de eersten waarop hij zich in zo'n geval oriënteert. Hij ziet ze acteren, luistert naar ze. In gedachte (*mind*) zet hij zijn eigen opvattingen af tegen die van de anderen. Hij geeft zo betekenis. Dit kan actief in sociale interactie met anderen, maar het kan ook onderdeel zijn van de wisselwerking tussen *mind* en *self* in zijn individuele bewustzijn. In loop van de tijd ontdekt de manager hoe er in de organisatie gewerkt wordt en hoe hij hierin positie kan of moet nemen. Dit is in de symbolisch interactionistische visie het begin van de ontwikkeling van *self*. Langzaamaan worden ook collega's op andere afdelingen, de hoogste leiding, de hele organisatie, een oriëntatieveld voor de betekenisgeving en ontwikkeling van het *self*. Het zelfbewustzijn verkeert in de nieuwe positie. De regels, procedures - dit wil zeggen de formele spelregels van de organisatie waar hij in zijn nieuwe functie mee te maken krijgt - worden zo geïnternaliseerd. Dit geldt ook voor de ongeschreven gedragsafspraken over hoe deelnemers in de organisatie met elkaar omgaan en samenwerken.

Het voorbeeld schetst het proces van socialisatie, een rode draad in het symbolisch interactionisme. Dit proces begint direct bij binnenkomst in een nieuw sociaal verband. Tijdens het vooronderzoek voor dit onderzoek interviewde ik een werknemer over de eerste maanden van haar nieuwe baan. Haar verhaal is illustratief voor een socialisatieproces.

"Bij mijn vorige baan in een kindertehuis durfde ik mezelf te zijn. Ik zat in MT-vergaderingen met mijn hele persoon 'mij' te zijn. Ik was lekker temperamentvol bezig en gaf al mijn emoties. Er was geen grens tussen mijn persoon en wie ik was als werknemer. Maar de grote omslag kwam hier. In deze organisatie is dat anders. Vanaf dag één voelde ik aan dat in de vergaderingen voor 'mijn spontane ik' geen ruimte meer is. Dat impulsieve, soms ietwat naïeve gedrag van me, verdween eigenlijk meteen. Hier ben ik in vergaderingen gewoon 'een stille Willie'."

Tot zover hebben we het hier over een proces van socialisatie. Maar om het symbolisch interactionisme goed te begrijpen én te onderbouwen, waarom het voor dit onderzoek een leidend paradigma is, bekijken we nog een denkbeeldige gedragssituatie. Hiermee kan de betekenis van het begrip interpretatie worden verduidelijkt.

Stel, de functie van een werknemer wordt gewijzigd en hij krijgt dit nieuws van zijn baas te horen. De eerste vraag die de werknemer zichzelf dan stelt is: *"Waarom?"* of *"Waarom ik?"* Hij interpreteert. Bij dit interpretatieproces spelen taal en andere symbolen een belangrijke rol. De werknemer zal letten op de manier waarop zijn baas het nieuws vertelt, zal zich afvragen waarom het nu gebeurt, of er anderen zijn die het weten, of er anderen zijn van wie de functie ook verandert en wat dit allemaal betekent. Kortom, er wordt geïnterpreteerd op basis van taal en symbolen.

Aan de actie wordt zo betekenis toegekend (*"Hij doet dit, omdat ik...."*). Juist dit element van interpreteren en betekenis toekennen is een wezenlijk onderdeel van het interactieproces. Er worden zo inschattingen gemaakt over de eigen positie en de bijbehorende verandering in formele macht. En er worden reacties voorbereid voor vervolgactie. Zo zal de werknemer onmiddellijk gaan nadenken over de vragen als: *"Wat zegt de wijziging van mijn functie over mijzelf?"* en *"Wat zegt het over mijn loopbaanambities en hoe ga ik die nu realiseren?"*

In zijn uitwerking van het symbolisch interactionisme formuleert Blumer (1969) drie basispremissen, die de kern vormen van de werkelijkheidsvisie. De eerste is dat individuen handelen op basis van betekenis die ze aan dingen geven, de tweede is dat deze *betekenis* ontstaat in *sociale interactie* met anderen en de derde, dat de betekenis *in de tijd* verandert door de dagelijkse interpretatieprocessen (Verhoeven, 2001).

Als we deze drie uitgangspunten vertalen naar dit onderzoek, dan zijn er drie gevolgtrekkingen uit af te leiden. De eerste is, dat gedrag in

organisaties niet gestructureerd is met regels en vastgelegde resultaten. Immers, de regels worden ontwikkeld in een permanent interactieproces van betekenisgeving tussen leden van een organisatie. De tweede gevolgtrekking is, dat een organisatie daardoor ook niet automatisch functioneert op basis van haar formele structuur met regulerende en instrumentele spelregels. En tot slot kan het sociaal gedrag in organisaties alleen begrepen worden in een historische context van eerdere betekenisgeving.

Goffman: de werkelijkheid is theater

De vraag is nu, hoe kan politiek spel bestudeerd worden vanuit deze symbolisch interactionistische werkelijkheidsvisie? Wat dit betreft is de theatermetafoor die Goffman (1959) gebruikt om een deel van de sociale werkelijkheid te analyseren, goed bruikbaar.

Zoals eerder al in hoofdpijnen is uiteengezet, beschrijft Goffman hoe het individu zichzelf en zijn activiteiten in gewone werksituaties presenteert aan anderen en vooral, hoe hij deze beelden stuurt en beheerst. Goffman gaat ervan uit dat iedereen in een organisatie een rol speelt en dat werknemers als ze interacteren met anderen, zichzelf met een vooropgezet plan presenteren aan de ander(en). Dit interacteren, zegt Goffman, is een beïnvloedende activiteit die backstage - in de informele werkelijkheid - wordt voorbereid en die gericht is op een frontstage-presentatie. Daar op het formele toneel wordt een, volgens de spelregels van de organisatie, gewenste en verwachte rol gespeeld.

Ook voor Goffman is de interpreterende en betekenisgevende interactie tussen individuen, de bepalende factor in de werkelijkheidsconstructie. Een organisatie is een interactieproces en geen structuur. Volgens Gouldner (1970) brengt Goffman met zijn theatermodel het bestaan van een organisatie als een formele structuur van beheersing, door hiërarchie, posities, regels en afspraken, aan het wankelen. Dit standpunt - een organisatie is geen structuur, maar een sociaal interactieproces - wordt duidelijk verbeeld in een ander relevant werk van Goffman (1961) over gesloten instellingen⁵⁵.

Het beeld dat Goffman heeft van de sociale werkelijkheid is er niet een van stevigheid, van scherpe en vaststaande sociale structuren, maar meer van een los verband, waarin mensen hun weg zoeken. Individuen worden hierin - anders dan in de visie van functionalisten - niet gezien als producten van het systeem, maar als individuen die het systeem bewerken om er zichzelf zo goed mogelijk in weerspiegeld te zien.

De sociale wereld van Goffman kent ook geen morele codes die het cement van de sociale orde zouden moeten zijn, zoals vastgestelde organisatiewaarden. De stevigheid van het sociale verband ontstaat volgens Goffman juist door de wijzen waarop individuen het spel met de verschillende rollen spelen. Hij gebruikt de theatermetafoor om juist deze visie van rolwisseling als mechanisme van sociale samenhang, te demonstreren. Gouldner (1970) formuleert de waarde van deze meta-

⁵⁵ Het beeld dat Goffman in deze studie schetst is ook meesterlijke vormgegeven in de film *One Flew Over the Cuckoo's Nest* uit 1975 van Milo Forman, naar een boek van Ken Kesey uit 1962.

foor aldus: *"The theatre's stage becomes a model for understanding life. There is no higher end no lower."* (p. 378-379).

Visie van criticasters

Tegen de visie van Goffman (1959) en het benaderen van de sociale werkelijkheid vanuit een symbolisch interactionistisch vertrekpunt (Blumer, 1969), zijn ook bezwaren geformuleerd. Zo kreeg Blumer de kritiek, dat hij weinig aandacht zou hebben voor het belang van sociale structuur en dat hij de autonomie van het individu te sterk zou benadrukken. Ook zou hij het verschijnsel macht betrekkelijk onderbelicht laten (Gouldner, 1970⁵⁶; Giddens, 1989).

Vooral uit de hoek van het marxistische maatschappijkritische wetenschapsmodel werd voorts het bezwaar aangevoerd dat Blumer, met zijn uitwerking van het symbolisch interactionisme, geen visie op de samenleving biedt. Er zou te weinig aandacht zijn voor historische, economische en politieke factoren, waardoor de aspecten hiërarchie en standsverschillen vrijwel geheel ontbreken (Van Hoof, 1977; Verhoeven, 2001).

In de onderhavige studie gelden de genoemde bezwaren niet. Zoals in de onderzoeksvraag is geformuleerd, speelt de begrenzing van individuele autonomie door formele hiërarchie, positie en machtsverhoudingen, een cruciale rol bij het verklaren en begrijpen van het verschijnsel organisatiepolitiek. Dit geldt ook voor de gedragsbegrenzing door de ongeschreven informele spelregels. Structurele en ook culturele aspecten in sociale verbanden - inclusief de concepten conflict en macht - worden daarmee in dit onderzoek niet onderbelicht gelaten.

4.1.2. Methodologie

De hierboven gekozen paradigma's van werkelijkheidsbeschouwing, maken duidelijk vanuit welke basisassumpties de empirie in dit onderzoek wordt benaderd. Voor het doen van valide empirisch onderzoek is het voorts van belang passende methodologische keuzen te maken. Hiervoor moet antwoord gegeven worden op de vraag: Welke onderzoeksmethodologie sluit aan bij de gekozen werkelijkheidsverklaring en is het best geschikt voor de beantwoording van de onderzoeksvraag?

In dit hoofdstukonderdeel worden de gemaakte keuzen beargumenteerd. Om dit adequaat te kunnen doen, worden twee methodologische hoofdrichtingen tegenover elkaar gezet: die van de positivistische⁵⁷ en die van de interpretatieve onderzoekstraditie. De eerste onderzoeksrichting wordt vaak als objectieve wetenschapsbeoefening getypeerd, de tweede als subjectieve. Zoals hiervoor betoogd is, kunnen bij het maken van een dergelijk onderscheid kanttekeningen geplaatst worden. Het onderscheid wordt hier echter enkel gebruikt, om de verschillen tussen de methodologische benaderingen te verhelderen en de gemaakte keuzen te beargumenteren.

⁵⁶ Gouldner richt zijn kritiek vooral op de theatermetafoor van Goffman. Hoewel niet diepgaand, bespreekt Goffman op een enkel punt in zijn betoog macht wel als een middel om te communiceren (Goffman, 1959).

⁵⁷ Het is preciezer hier te spreken van neo-positivistische onderzoekstraditie, omdat hierin de meer filosofische elementen ontbreken en de nadruk vooral ligt op het onderzoeksmethodologische perspectief, te weten het anti-speculatieve en de statistische, kwantitatieve onderzoeksmethoden (Rademaker, 1977).

Bewijzen leveren: een positivistische benadering

Het oogmerk van hypothesen-toetsend onderzoek is, te bewijzen of voor een bepaalde onderzoeksgroep de vooraf veronderstelde relaties tussen variabelen bestaan, en wat de sterkte of zwakte van de relaties is. De bedoeling hiervan is, om binnen een gedefinieerde onderzoeksgroep tot algemeen geldende kwantificeerbare uitspraken over een verschijnsel te komen. Deze werkwijze is volgens positivisten de juiste methodologische benadering van een onderzoeksveld en -object. Het garandeert volgens hen de waardenvrijheid en objectiviteit van de wetenschap. Dit kan alleen bereikt worden als sociale verschijnselen objectief geobserveerd en gemeten kunnen worden⁵⁸. Veel positivisten huldigen ook het standpunt, dat de sociale werkelijkheid in wetmatigheden, regelmatigheden en een vaste ordening gevat kan worden.

⁵⁸ Eén van de beste voorbeelden waaruit bleek dat deze aanpak niet in alle gevallen de werkelijkheid geheel en objectief kan verklaren, waren de Hawthorne-onderzoeken in de jaren twintig van de vorige eeuw (zie verderop in dit hoofdstuk).

De vraag die voorafgaand aan dit onderzoek is gesteld, was echter een andere, niet die van het toetsen, maar die van het kennen en begrijpen. Het doel van deze studie was, met slechts enkele noodzakelijke aannamen vooraf, het spel van de individuele belangenbehartiging bloot te leggen in een organisatie-werkelijkheid die gericht is op samenwerken. Wat zijn die belangen, tot welke conflicten kunnen ze leiden en hoe wordt dit in de politieke dimensie opgelost?

Het doel van deze exploratie was te zoeken naar drijfveren, belangenposities en -conflicten, en naar finesses van speltactiek en -uitvoering. Kortom, het oogmerk was, het bestuderen van het vermoedelijk complexe en dynamische verschijnsel van het politieke handelen. Een verschijnsel bovendien, waarbij bedoelingen en betekenissen vaak schuilgaan achter zichtbare werkelijkheden: Niets is wat het lijkt, niets is objectief waarneembaar.

Door deze exploratieve vraagstelling ligt de keuze voor een hypothesetoetsend onderzoek niet voor de hand. Het formuleren van hypothesen zou voorts kunnen leiden tot een te grote beperking vooraf bij een exploratief onderzoek. Een onderzoeker dient in dat geval immers zo opvattingsvrij als mogelijk de empirie te betreden. Of zoals Verhoeven (2001) het schrijft: *“Wat de onderzoeker moet waarnemen, wordt bijgevolg niet bepaald door de onderzoeker, maar door de personen die onderzocht worden”* (p 185). Dit neemt niet weg - zoals hiervoor al is beargumenteed - dat een onderzoeker wel kennis en opvattingen heeft, maar het gaat er om hoe hij hiermee omgaat in een onderzoekssituatie. Met andere woorden, op welk moment en op welke manier, gebruikt hij welke kennis of opvatting.

Gedrag en betekenissen begrijpen: een interpretatieve benadering

Uit de wijze waarop de onderzoeksvraag is geformuleerd blijkt, dat met dit onderzoek geen hypothetische verbanden getest worden, bijvoorbeeld de bewering dat er een mogelijk verband bestaat tussen opleidingsniveau en politiek gedrag. Als dit onderzoek ontstaan zou zijn

binnen de kaders van een universitair onderzoeksprogramma, zou wellicht wel gekozen zijn voor een positivistisch georiënteerd studiedoel, om daarmee de kennisontwikkeling over organisatiepolitiek, met toetsend onderzoek (zie bijvoorbeeld Ferris, Russ en Fandt, 1989; Ferris en Kacmar, 1992; Vidoga, 2002; Meurs et al., 2010) verder te brengen.

Bewijskracht leveren en wetmatigheden ontdekken was niet het eerste oogmerk van deze studie. De kernvraag van dit onderzoek moet leiden tot het kennen en begrijpen van een vermoedelijk complex sociaal verschijnsel. Om hierover gedetailleerde kennis te vergaren, worden met deze studie in verschillende contexten handelingsperspectieven van individuen bestudeerd, die gericht zijn op het versterken of uitbreiden van de eigenbelangen. Deze handelingen worden door respondenten van interpretatie en betekenis voorzien. Zo construeren ze de werkelijkheid via de taal als hulpmiddel. Dit betekent overigens dat de beschrijving van sociaal verschijnsel organisatiepolitiek afhankelijk is van situationele betekenisgeving (Verhoeven, 2001), waardoor algemene uitspraken over de politieke dimensie niet gedaan kunnen worden.

Om betekenissen te verzamelen die mensen aan hun handelingsperspectieven geven, zijn methoden en technieken vereist, die passen bij zulk een interpretatieve, constructivistische benadering van de werkelijkheid. Dit wil zeggen dat bijvoorbeeld survey-methoden, waarbij vooral de antwoordscores en de bijbehorende kwantificering tellen, hiervoor minder geschikt zijn.

Becker (2009) beschrijft beeldend hoe onderzoekers die kiezen voor een interpretatieve studie-aanpak te werk gaan: *"... they begin their work knowing very little about their object of study, and they use what they learn from day to day to guide their subsequent decisions about what to observe, who to interview, what to look for, and what to ask about. They interpret data as they get it (...) they make preliminary interpretations, raise questions those interpretations suggest (...) and return to the field to gather the data that will make those tests possible."* (p. 547).

Wat Becker hier beschrijft is een interpretatieve wetenschapsbeoefening, waarin verschillende vormen van kwalitatieve dataverzameling worden toegepast. Bij dit type onderzoek zijn vier methodologische elementen relevant (Glaser en Strauss, 1967; Verhoeven, 2001; Becker, 2009).

1. Op de eerste plaats wordt dit onderzoek uitgevoerd in een *natuurlijk onderzoeksveld* waar zich processen tussen mensen afspelen. Het is een setting waarin de onderzoeker sociale verschijnselen interpreteert op basis van de betekenis die respondenten eraan geven. Het is *geen experimenteel, gecontroleerd onderzoeksveld*, waarin zogenoemde objectieve metingen over causale relaties tussen variabelen worden uitgevoerd.

2. Op de tweede plaats is een *inductieve werkwijze* leidend. Dit wil onder meer zeggen dat er voorafgaand aan het onderzoek geen beperkende hypothesen gelden. De onderzoeker is enkel geïnteresseerd in de werkelijkheid zoals die door de respondenten wordt gezien, benoemd en geconstrueerd. Deze "*niet door theorie en hypothesen bevuilde werkelijkheid*" (Glaser & Strauss, 1967, p.37) is startpunt en leidraad tegelijk.

De inductieve werkwijze kreeg overigens een sterke stimulans in het debat tussen symbolisch interactionisten en functionalisten. De aandacht van de eersten voor het situationele, stimuleerde een empirische benadering van de werkelijkheid en leidde tot het inzicht kennisontwikkeling niet uitsluitend te laten varen op abstracte theorieën (Verhoeven, 2001).

3. Het derde element van interpretatief onderzoek is de *iteratieve werkwijze*. Hiermee wordt bedoeld het herhaald terugkeren naar het onderzoeksveld als dit nodig is, om gevonden data of concepten opnieuw te beoordelen en testen. Het onderzoek is hiermee een cyclisch proces dat zich afspeelt tussen empirie en analyse en theorievorming. Overigens kan toetsend kwantitatief onderzoek ook een iteratief karakter hebben.

4. Op de vierde plaats worden bij interpretatief onderzoek doorgaans *kwalitatieve onderzoekstechnieken* toegepast. Dit zijn onder meer observaties, interviews, dagboekantekeningen, foto's en verhalen. Het zijn technieken waarmee het gedrag en de achtergronden ervan goed begrepen en doorgrond kunnen worden.

Onderzoekstechnieken zijn overigens niet exclusief gekoppeld aan kwalitatief of aan kwantitatief onderzoek. Zo kunnen vragenlijsten ook gebruikt worden als kwalitatieve onderzoekstechniek. Buchanan (2007) bestudeerde ervaringen en percepties over organisatiepolitiek van 250 Britse managers. Hij gebruikte de vragenlijst voor het toetsen en berekenen van relaties tussen concepten en constructen, maar om te begrijpen hoe constructen en relaties ervaren en waargenomen werden door de respondenten.

Deze studie is op basis van de genoemde methodologische elementen van interpretatieve empiriebenadering opgezet. Hiertoe is het onderzoeksobject gedefinieerd aan de hand van een precies geformuleerde, open onderzoeksvraag, die tegenover de respondenten slechts beperkt geoperationaliseerd werd. Verder is het onderzoeksgebied afgebakend op de leefwerelden van middenkadermanagers in verschillende organisatiecontexten. Er is een kwalitatieve interpretatieve onderzoeksoptiek uitgewerkt, die - inclusief de gebruikte technieken - in het volgende hoofdstuk beschreven en verantwoord wordt.

De onderzoekstraditie van de Chicago School

De hierboven beargumenteerde theoretische en methodologische keuzen, kunnen herleid worden tot de ontwikkeling van een bepaald type sociaalwetenschappelijk onderzoek, dat in de eerste helft van de vorige eeuw in de Verenigde Staten ontstond en nu aangeduid wordt als Chicago School-onderzoek. De verwijzing naar deze onderzoekstraditie wordt hier vooral gebruikt als hulpmiddel voor de juiste plaatsbepaling van dit onderzoek. Daarom wordt in de volgende alinea's het ontstaan en de werkwijzen van Chicago School-onderzoek nader toegelicht.

Veel van de sociaalwetenschappelijk onderzoekers die tot deze groep gerekend worden (zie Lutters en Ackerman, 1996), kozen een werkelijkheidsverklaring op basis van het symbolisch interactionisme en gebruikten een interpretatieve, kwalitatieve onderzoeksmethodologie.

Voor het Chicago School-onderzoek uit de eerste helft van de vorige eeuw staat nog steeds symbool voor het belang van kwalitatief onderzoek bij de bestudering van sociale verbanden (Denzin en Lincoln, 2005). De publicaties van de onderzoekers die tot de Chicago School-groep gerekend worden, gaven dit type onderzoek in de Verenigde Staten een sterke impuls. Voorbeelden van klassieke Chicago School-onderzoeken zijn volgens Becker (2009), *The Polish Peasant in Europe and America: Monograph of an Immigrant Group* (Thomas & Znaniecki, 1918), *Street Corner Society* van Whyte uit 1955, *Asylums* van Goffman uit 1961, *All Our Kin* van Stack uit 1975, *Laboratory Life* van Latour en Woolgar uit 1986, en *Sidewalk* van Duneier uit 1999.

Een koppeling van onderzoekers aan de Chicago School is niet altijd naar tevredenheid van de auteurs zelf. Zo wordt ook Goffman door velen gerekend tot de symbolisch interactionisten van de Chicago School. Hoewel hij zichzelf niet graag in wetenschappelijke tradities plaatst (Verhoeven, 1993), is Goffman wel degelijk beïnvloed door de concepten van onder anderen Mead, die hij verder ontwikkelde in zijn denken over het zogenaamde *performance management* (Goffman, 1959).

Overigens moet het verbinden van onderzoekers aan de Chicago School ook niet gezien worden als het zoeken van aansluiting bij een bepaalde sociologische schoolvorming. Ook hier past enige reserve. Volgens Becker (1999) - zelf regelmatig genoemd als Chicago School-coryfee - was er geen sprake van een *united theoretical front*, geen academische school dus. Becker maakt voor zijn argument een vergelijking met de Europese schoolvorming en onderscheidt een *School of Thought* en een *School of Activity*. De Europese schoolvorming herbergt beide, Chicago was slechts een School of Activity, stelt Becker (1999). De verschillen en tegenstellingen tussen de denkers en onderzoekers waren volgens Becker groot. Werkstijlen en visies op de rol van sociologie verschilden, er waren binnen de groep ook aanhangers van positivistisch, kwantitatief onderzoek en bovendien was er stevige persoonlijke animositeit. Volgens Charmaz (Puddephatt, 2006) was de groep niet meer dan een

groep wetenschappers die er toe deed, zoals Goffman, Strauss en Blumer. Het netwerk van individuen telde, niet de universiteit. En bovendien *"Chicago has become quite quantitative itself. And Berkeley as well, once Goffman left."* (Charmaz in Puddephatt, 2006).

Uiteindelijk werden al die verschillen en tegenstellingen weer overgebracht op studenten. Volgens Becker was het resultaat dat *"each person was inventing his own private Chicago (...) no two of these Chicago's were exactly alike."* (Becker, 1999).

Desondanks staat Chicago School-onderzoek model voor een omslag in het onderzoek van de sociale werkelijkheid. De symbolisch interactionistische werkelijkheidsvisie en de keuze voor het interpretatieve kwalitatieve onderzoekswerk, ontstond als tegenkracht tegen het functionalisme en de positivistische onderzoekstraditie.

Maar, in deze beweging speelde ook de maatschappelijke context in de Verenigde Staten in het begin van de vorige eeuw een rol. Het einde van de 19e eeuw was een tijd van sterke industrialisering in de Verenigde Staten. Er was een grote trek van het platteland naar de stad en het stedelijke gebied trok ook veel Europeanen aan, die hun geluk in de Verenigde Staten kwamen beproeven. Steden als Chicago groeiden enorm. De arbeiders werkten er in de snelgroeiende staalindustrie, de auto-industrie, de vleesverpakkingsindustrie en de talloze andere productie-industrieën. Deze groei leidde tot grootschalige en gestandaardiseerde productiewijzen en ook tot snelle stedelijke ontwikkeling. Juist deze productieprocessen in de fabriekscomplexen en de sociale problemen in de steden, leidden tot aandacht van wetenschappers (Lutters and Ackerman, 1996).

Eén van deze wetenschappers was de eerder geciteerde Taylor. Hij deed al rond 1890 onderzoek naar productieverbeteringen bij Midvale Steel bij Chicago, waarbij hij wetenschappelijke methoden inzette om de meest efficiënte manier van werken te vinden (Taylor, 1911). Daartoe was hij geïnteresseerd in welke handeling hoeveel tijd in beslag nam. Taylor werd via deze werkwijze bekend als de pionier van het *scientific management*.

Dit type wetenschappelijk onderzoek was in het begin van de vorige eeuw exemplarisch voor het heersende onderzoek naar werkprocessen en management in fabrieken. Hierbij was de functionalistische systeembenadering - het productieproces is een systeem van ordening - het leidende paradigma. Niet de arbeiders - en hoe zij de werkwerkelijkheid creëerden - maar het productieproces stond centraal.

Dergelijk positivistisch onderzoek was in sociologie in de Verenigde Staten in die jaren gewoon, zeker in de combinatie met het functionalistische systeemdenken van hierin leidende wetenschappers als Parsons (1937).

Een bekend voorbeeld van deze in die jaren populaire onderzoekstraditie, zijn de Hawthorne-onderzoeken die tussen 1924 en 1932 werden

⁵⁹ Mayo (1933) en Roethlisberger en Dickson (1939) zijn de primaire bronnen van dit onderzoek.

uitgevoerd in de gelijknamige fabrieken van Western Electric Company's in Chicago⁵⁹. De bedoeling van het onderzoek was, de effecten van arbeidsomstandigheden - zoals licht, rusttijden en beloning - op productiviteit te meten. Maar het onderzoek bracht onverwacht aan het licht, dat het sociale verband op de werkvloer een belangrijker bepalende variabele was voor werkgedrag en -houding.

Over de juistheid van de conclusies van de Hawthorne-onderzoeken is veel methodologisch debat gevoerd en ook zijn de resultaten in talloze latere publicaties verschillend beschreven en geïnterpreteerd (Carey, 1967; Olson et al., 2004). Maar feit is, dat door de Hawthorne-onderzoeken de organisatiekundige aandacht voor de factor mens en zijn drijfveren en gedragingen in arbeidssituaties, sterk is toegenomen. Dit geldt ook voor het belang van de functie human relations in organisaties en onderzoek naar het bestaan van een informele sociale werkelijkheid en de effecten van teamsamenwerking in organisaties (De Leeuw, 2000).

De Hawthorne-onderzoeken zijn ook bekend geworden vanwege het zogenoemde 'Hawthorne effect'. De onderzoekers viel op, dat bij bepaalde experimenten waar twee onderzoeksgroepen werden gemaakt (bij één groep werd gevarieerd in bijvoorbeeld lichtintensiteit of beloning, bij de controlegroep niet) de productieoutput van de onderzoeksgroep en de controlegroep grofweg gelijk toenam, terwijl 'licht' en 'beloning' bij de controlegroep niet veranderde. Na gesprekken met de werknemers, werd dit resultaat later verklaard door voornamelijk twee omstandigheden. De eerste was dat beide groepen arbeiders zich bewust waren van de aanwezigheid van onderzoekers en bazen. De tweede was dat de groepen zich ervan bewust waren, dat ze deelnemer waren in een experiment. Deze factoren zouden beide groepen gestimuleerd hebben harder te gaan werken.

De Hawthorne-onderzoeken hebben onbedoeld een bijdrage geleverd aan een andere manier van kijken naar organisaties, die tot die tijd doorgaans werden beschouwd (Taylor, 2011) door de bril van de machinemetafoor (Morgan, 1986). De onderzoeken hebben ervoor gezorgd dat meer rekening gehouden werd met de omstandigheid dat mensen - die behoeften hebben, meedenken en willen leren - zich op bepaalde wijzen gedragen en aldus de ontwikkeling van organisaties mede bepalen. Organisaties werden bijgevolg ook vaker beschouwd als sociale verschijnselen, waarin wat mensen dachten, uitspraken en deden, als een belangrijke factor van werkelijkheidsverklaring werd gezien.

Zo kwam geleidelijk een andere visie op de werkelijkheid tot ontwikkeling. Dit leidde ook tot een verrijking van de onderzoeksmethodologie. Enkel een positivistische benadering, het uitvoeren van hypothese-toetsend onderzoek en het ontwikkelen van functionele theorieën, was niet meer voldoende. De interpretatieve kwalitatieve methoden van onderzoek ontstonden. Wat mensen dachten en deden werd steeds belangrij-

ker geacht: Hoe interpreteren ze en welke betekenis geven ze aan hun organisatie-werkelijkheid? Dit blootleggen vergde een aanvulling op de al bestaande andere onderzoeksmethoden.

Aan de universiteit van Chicago werd in de hoek van de sociale psychologie op een andere wijze gekeken naar de twee-eenheid mens en samenleving of mens en systeem. Niet het functioneren van het systeem, zoals een fabriek, maar het individu, zijn zelfbewustzijn en zijn betekenisgeving werden belangrijk geacht. Deze paradigmawijziging werd onder meer in Chicago verder uitgewerkt. Het legde de basis voor het symbolisch interactionisme (Mead, 1934; Blumer, 1969).

Het andere onderzoeksperspectief leidde ook naar een andere werkwijze. Systeemsociologen zoals Parsons, werden door de vernieuwende denkers van de Chicago School gezien als *armchair scientists* (Lutters en Ackerman, 1996). Ze waren vooral gericht op het in hun studeerkamers ontwikkelen van theorieën over het functioneren van het systeem. De aanhangers van het Chicago School-denken stelden, dat onderzoekers die werkelijk een goed beeld wilden krijgen van de sociale werkelijkheid, gezien door de ogen van het individu, het veld in moesten.

Ze voegden de daad bij het woord en gingen letterlijk een sociale gemeenschap in, veelal een stad, een wijk, maar ook een fabriek. Veel Chicago School-onderzoek werd in steden gedaan en was gericht op sociale of raciale problematiek, de onderzoekers zagen steden als *sociale laboratoria* van interactie (Lutters en Ackerman, 1996).

Doel van het onderzoek was, sociale verschijnselen te verklaren vanuit het perspectief van het individu in zijn sociale omgeving. Dit wil zeggen dat alles wat een onderzoeker daar zag of hoorde, object van onderzoek kon zijn en sociale verschijnselen zou kunnen verklaren. Participerende observatie⁶⁰, het afnemen van interviews, het optekenen van verhalen, maar ook het analyseren van brieven en dagboekfragmenten, waren hierbij geschikte technieken. Persoonlijke verhalen bleken een primaire bron van dergelijk interpreterend onderzoek, of ze nu via diepte-interviews, brieven, foto's, dagboeken of het (participerend) observerende werk van de onderzoeker verzameld werden.

Verreweg het bekendste voorbeeld van het gebruik van deze nieuwe onderzoekstechnieken is het onderzoek van Thomas en Znaniecki over Poolse immigranten (Thomas en Znaniecki, 1918). De onderzoekers vonden in een vuilnisbak een stapeltje brieven van en naar het Poolse thuisfront (Braster, 2000). Er stonden verhalen in met een grote zeggingskracht. Thomas en Znaniecki realiseerden zich, dat ze niet meer hoefden te observeren en interviewen, de ellende van de Poolse immigranten spatte van het briefpapier. Uiteindelijk voerden ze het onderzoek uit op basis van onder meer 700 brieven van Poolse immigranten, een autobiografie van een immigrant, interviews en persoonlijke documenten, zoals brieven naar kranten, gegevens uit gevangnissen en parochiearchieven (Corradi, 1991).

⁶⁰ Deze onderzoekstechniek werd in de culturele antropologie veel gebruikt, onder anderen door de grondlegger van de Amerikaanse antropologie Franz Boas (Stocking, 1982) en door wetenschappers als Malinowski (1922), Redfield (1930) en Lévi-Strauss (1955). Bij participerende observatie neemt de onderzoeker deel aan de activiteiten van de onderzoeksgroep. Hierdoor kan hij het gedrag van de groepsliden direct waarnemen (Kloos, 1972).

⁶¹ Voor bijvoorbeeld de door Thomas en Znaniecki gevolgde methoden, zie Corradi (1991).

Door het interpreterende, kwalitatieve karakter van deze vernieuwende onderzoeksaanpak, speelt het aspect subjectiviteit - van respondenten (interpretatie en betekenisgeving) en onderzoeker (interpretatie van deze data) - een belangrijke rol in het onderzoeksproces. Vanwege deze subjectiviteit en de gangbare consequentie dat onderzoeksresultaten vaak in woorden in plaats van cijfers gevat werden, moest er gewerkt worden volgens zorgvuldig gekozen en adequate onderzoeksmethoden, die valide onderzoeksresultaten zouden kunnen opleveren⁶¹.

Deze vernieuwende wijze van onderzoek doen, was positivistische georiënteerde onderzoekers een doorn in het oog. Ze vonden *objectiviteit* en *bewijsbaarheid* het hoogste goed en keerden zich fel tegen iedere vorm van subjectieve interpretatie. Overigens worden ook nu nog debatten gevoerd over deze tegengestelde benaderingen van de werkelijkheid (zie hiervoor Becker, 2009).

Een belangrijke bijdrage aan de noodzakelijke methodologieontwikkeling voor kwalitatief onderzoek werd geleverd door een vertegenwoordiger van de tweede generatie Chicago School-onderzoekers Anselm Strauss. Samen met Barney Strauss ontwikkelde hij een passend onderzoeksconcept, de *Grounded Theory* (Glaser en Strauss, 1967), dat in het volgende deel van dit hoofdstuk wordt geïntroduceerd en verantwoord. In het volgende hoofdstuk wordt de methodologische keuze verder uitgewerkt in een concrete en gedetailleerde beschrijving van de onderzoeksopzet en de gebruikte methoden en technieken.

4.2. Grounded Theory-methode

Hierboven zijn de keuzen gepresenteerd voor de sociaalwetenschappelijke basisassumpties van werkelijkheidsverklaring, inclusief de bijpassende methodologische benadering. Het zijn deze kaders en uitgangspunten, die de plaats van dit onderzoek bepalen en de aanpak verantwoorden. Wat volgt is het maken van een onderzoeksopzet, inclusief de te gebruiken methoden en technieken van onderzoek.

Er zijn veel onderzoeksontwerpen, -methodieken en -technieken voor kwalitatief onderzoek. Denzin en Lincoln (2005) noemen enkele van de belangrijkste, zoals de case study-methode, de etnografische aanpak, het actieonderzoek, fenomenologisch onderzoek en de Grounded Theory-methode. Bij het maken van een adequate keuze, zijn twee vragen van belang.

De eerste is die naar de effectiviteit. Anders gezegd, welk onderzoeksontwerp geeft de meest productieve data voor de beantwoording van de onderzoeksvraag en met welke dataverzamelingstechnieken wordt *"true and useful information about a particular domain of phenomena"* (Pelto, 1970) geleverd?

De tweede vraag heeft te maken met de positie van de onderzoeker in het onderzoekswerk én met de wijze van onderzoek doen die het best

past bij zijn persoonlijke stijl van werken (Denzin en Lincoln, 2005; Puddephatt, 2006; McCallin, 2009). Met andere woorden, welke rol vervult de onderzoeker als interpretator en welke werkwijzen en techniekgebruik sluiten aan bij zijn stijl van werken als onderzoeker, zijn kijk op de wereld en zijn opvattingen over het doen van onderzoek? De antwoorden op deze vragen bevatten de overwegingen, die bij de methodologische keuzen⁶² zijn gemaakt.

De basis voor de Grounded Theory-methode is gelegd door Glaser en Strauss (1967). Het concept is - na ruim vier decennia en veel kritische debatten - nog steeds één van de meest gangbare methoden voor het uitvoeren van kwalitatief interpretatief onderzoek (Thomas en James, 2006; McCallin, 2009; Bryant en Charmaz, 2010).

Glaser en Strauss vonden dat kwalitatief onderzoek met een valide instrumentarium moest worden uitgevoerd en dat het over een betrouwbare controleerbare systematiek moest kunnen beschikken⁶³. Daartoe ontwikkelden ze een onderzoeksmethode die inductief is, die een systematische en flexibele manier van onderzoek doen bevat (coderen, categoriseren en analyseren van onderzoeksgegevens), die iteratief is (een werkwijze waarbij kan worden teruggaan naar de empirie voor het vinden van nieuwe data en nieuwe vergelijking) en een methode die de subjectieve, interpreterende rol van de onderzoeker benadrukt (via het schrijven van interpreterende memo's).

De methode kan voor wat betreft de werkwijze in vijf elementaire onderzoeksstappen worden samengevat (Glaser en Strauss, 1967; Dick, 2005; Bryant en Charmaz, 2010).

1. Het verzamelen van data.
2. Het coderen ervan, het maken van aantekeningen en categoriseren.
3. Het analyseren van de data met behulp van onderzoeksmemo's.
4. Het sorteren van de gevonden categorieën en aspecten.
5. Het beschrijven van de ontwikkelde theoretische concepten.

Drie belangrijkste werkprincipes die aan de methode ten grondslag liggen zijn de volgende.

1. Inductie.
2. Het constante vergelijken van data.
3. Iteratie.

Als toelichting bij de belangrijkste onderdelen van de werkwijze en -principes, geldt het volgende. Hiervóór is al betoogd, dat een onderzoeker die inductief wil werken, bij zijn eerste stap van dataverzameling in het onderzoeksveld niet over al te veel theoretische kennis dient te beschikken (Becker, 1999). Deze kennis immers, zou concepten en categorieën kunnen vervuilen (Glaser en Strauss, 1967). Dit uitgangspunt betekent, dat voor dit onderzoek voorafgaand aan het empirische werk geen uitvoerig literatuuronderzoek is gedaan. Data uit de literatuur - theorieën en onderzoeksresultaten over organisatiepolitiek - zijn

⁶² Voor een praktische benadering van het keuzevraagstuk van onderzoeksmethodologie voor een dissertatie, zie Jones (2009).

⁶³ Wat dit betreft hadden Glaser en Strauss kritiek op sommige Chicago School-collega's, die met hun monografieën te impressionistisch en te weinig theoretisch waren (Glaser en Strauss, 1967, p.15).

in de loop van het onderzoek beschouwd als data en geraadpleegd en gebruikt indien relevant (Dick, 2005).

Over dit punt - de rol en het moment van uitvoeren van literatuuronderzoek in de Grounded Theory-methode - is veel wetenschappelijk debat gevoerd (zie voor een overzicht McGhee et al., 2007). Ook de grondleggers van de methode kwamen over dit methodologische aspect, tegenover elkaar te staan (zie Strauss en Corbin, 1990; Glaser, 1992).

Pleitbezorgers van het uitvoeren van literatuuronderzoek vóór aanvang van het empirisch onderzoek (zie Strauss en Corbin, 1990) - dit wil zeggen vóór het ontwikkelen van onderzoekscategorieën - stelden dat deze keuze een rechtvaardiging voor het onderzoek zou kunnen opleveren en voorts, dat literatuurstudie vooraf, conceptuele en methodologische valkuilen tijdens het onderzoek zou kunnen voorkomen. Bovendien brengt het de reikwijdte van alle beschikbare kennis in kaart, zo stelden ze, waardoor de toepassing van de Grounded Theory-methode beter kan worden verantwoord. Verder stimuleert het de theoretische en vraaggevoeligheid bij de onderzoeker, zo werd gesteld.

Tegenstanders van vroegtijdig literatuuronderzoek (zie Glaser, 1992) stellen, dat hiermee de onderzoeker beperkt wordt door de kennis uit eerder onderzoek, dat hij minder open staat voor interpretaties van respondenten - dit wil zeggen empirische data - en dat de onderzoeker geneigd kan zijn het standpunt in te nemen van *zo is het* in plaats van *zo zien de respondenten het*.

Voor dit onderzoek werd ten aanzien van literatuurgebruik, het laatste standpunt relevant geacht.

Het tweede en derde werkprincipe - de constante vergelijking van data en het itererende werkprincipe - worden zichtbaar bij het coderen en categoriseren van de verzamelde data. Dit proces begint in deze studie bij de eerste interpretaties en betekenissen die de respondenten - en de onderzoeker - geven aan het geobserveerde eigen politieke handelen en dat van anderen. De geleverde data worden door de onderzoeker geanalyseerd en in interviews met de respondenten geverifieerd, gevalideerd en van interpretatie en betekenis voorzien. Met nieuwe of bijgestelde betekenissen worden door de respondenten hernieuwde observaties uitgevoerd. Zo worden constant vergelijkingen gemaakt met de geleverde werkaantekeningen of gerapporteerde voorvallen en situaties, door ze te vergelijken met eerdere situaties, bij dezelfde - of andere respondenten - of met andere situaties⁶⁴.

Uiteindelijk worden de data - de geobserveerde aspecten van de politieke dimensie - zo door de onderzoeker en de respondenten via constante vergelijking gecodeerd en in categorieën geplaatst (Dick, 2005; Becker, 2009; Dey, 2010). In de loop van dit proces worden - indien relevant - ook data uit studies naar organisatiepolitiek betrokken.

Op een zeker moment in dit proces van coderen, categoriseren en analyseren, wordt het punt van dataverzadiging bereikt. Glaser en

⁶⁴ "... while coding an incident for a category, compare it with the previous incidents in the same and different groups coded in the same category ..." (Glaser en Strauss, 1967, p. 106).

Strauss noemen dit saturation, waarmee ze bedoelen, dat er op dat moment geen aanvullende gegevens meer gevonden worden, die de onderzoeker nog andere categorieën en eigenschappen opleveren (Glaser en Strauss, 1967).

Methode-discours en keuze

Van de methode van onderzoek die door Glaser en Strauss is uitgewerkt⁶⁵ geldt niet één standaardtoepassing. Inmiddels is het op deze wijze onderzoek doen, een familie van interpretaties en toepassingen geworden. Onderzoekers leggen binnen de oorspronkelijke methodiek hun eigen accenten en beschrijvingen van werkwijzen (Bryant & Charmaz, 2010). Voor deze studie wordt de interpretatie van Charmaz (2006) gevolgd.

⁶⁵ De methode werd voor het eerst toegepast in het onderzoek *Awareness of Dying* (Glaser en Strauss, 1965).

Sinds de introductie van de Grounded Theory-methode is er veel debat geweest over methode-interpretaties en de juiste werkwijzen (Thomas en James, 2006). Ook zijn tal van methodische uitwerkingen en aanpassingen tot ontwikkeling gekomen (Bryant & Charmaz, 2010)⁶⁶. Dit werd niet in de laatste plaats gestimuleerd door Glaser en Strauss zelf, die actief meededen aan het discours (Strauss, 1987; Strauss en Corbin, 1990; Glaser, 1992). Veel van het debat betrof de vraag of er niet ook sprake is van een positivistische toetsende, in plaats van een zuiver interpretatieve methode, waarbij enkel de interpretaties van de werkelijkheid door de respondenten tellen. Zoals hierboven betoogd is, speelde ook de rol en de waarde van literatuurdata in het wetenschappelijke debat een substantiële rol (McGhee, Marland en Atkinson, 2007).

⁶⁶ Thomas en James (2006) geven een uitgebreid overzicht van de kritiekpunten, zoals over de beperkingen van het observeren en de alledaagsheid van de inductieve werkwijze. Ook Bryant en Charmaz (2010) beschrijven kritieken en aanpassingen van de methode.

Benevens dit laatste aspect, wordt in het kader van deze studie geen verdere positie in het methodologische discours gekozen. Het gaat er immers niet om een bepaalde visie op de Grounded Theory te valideren. Voor dit onderzoek is echter wel een keuze gemaakt voor een methode-interpretatie. Om deze reden wordt hier volstaan met het beargumenteren van deze keuze, de constructivistische benadering van Charmaz (2006).

Charmaz onderstreept met haar benadering de subjectieve, interpretatieve aspecten van het onderzoek en zijn resultaten. Ze zet zich hiermee af (zie Puddephatt, 2006) tegen de wetenschapsbeoefenaars, die de Grounded Theory-methode een meer positivistische, objectivistische uitwerking geven (Glaser, 2002). Met haar opvatting - dat objectiviteit in de methodetoepassing niet mogelijk is - neemt ze tegelijkertijd afstand van de positivistische elementen, die de oorspronkelijke uitwerking door Glaser en Strauss bevat. Volgens McCallin (2009) kiest ze zo een tussenpositie in het debat hierover tussen Glaser (1992) en Strauss en Corbin (1990).

Met het constructivistische accent raakt Charmaz een terecht en onvermijdelijk punt van verantwoording, dat dit type onderzoek vraagt. Het

betreft het subjectieve, de rol van de onderzoeker in zijn veldwerk. De onderzoeker is degene die data interpreteert, dit wil zeggen betekenis toekent aan wat hij ziet, hoort en leest. Deze positie is volgens Charmaz daarom een constructivistische en geen objectieve. Een onderzoeker kan zich bij het uitvoeren van het onderzoek en het analyseren van het materiaal eenvoudigweg niet waardenvrij opstellen. Kennis uit het veld is nooit objectieve kennis, zo stelt ze: *"things are objective because we define them as such (...) the public's who have the power to make their definitions stick are the ones whose definitions become real in their consequences."* (Charmaz in Puddephatt, 2006, p. 12).

Deze benadering raakt ook een ethisch aspect van het doen van onderzoek.

Met deze studie wordt beoogd kwalitatieve informatie te verzamelen, om zo de politieke dimensie in organisaties te begrijpen en doorgronden. Met een interpretatieve werkwijze wordt aldus getracht theoretische concepten aan de empirie te onttrekken. Hierbij ligt het gevaar op de loer van subjectiviteit, van data- en conceptconstructie door de onderzoeker.

Daarom stelt de werkwijze bepaalde technische eisen aan het onderzoeksontwerp en tegelijkertijd ethische eisen aan het werk van de onderzoeker. De onderzoeker interpreteert en construeert de werkelijkheid immers niet alleen op basis van observaties en ervaringen van de respondenten, maar ook vanuit zijn eigen denk- en taalkaders. Deze valkuil van subjectiviteit maant tot voorzichtigheid. In het volgende hoofdstuk worden de onderzoeksopzet inclusief de gebruikte methoden en technieken nader toegelicht. Hieruit zal blijken hoe de genoemde risico's zijn beperkt.

Volgens Charmaz (2006) kan een onderzoeker geen onbeschreven blad zijn. Daarom is het relevant juist bij een studie als deze, over de werkelijkheidsvisie van de onderzoeker zoveel mogelijk helderheid te verschaffen. Want, hoewel geen enkel wetenschappelijk onderzoek als waardenvrij en objectief kan worden gekwalificeerd⁶⁷, past bij de onderhavige studie extra voorzichtigheid ten aanzien van subjectiviteit en bias bij de onderzoeker. Bij het analyseren van data naar theoretische concepten worden immers geen controleerbare statistische toetsen gebruikt, maar persoonlijke interpretaties.

Om deze redenen zijn in het onderzoeksontwerp bepaalde maatregelen genomen (zie het volgende hoofdstuk). Voorts is in de inleiding op deze studie de positie van de onderzoeker verhelderd en zijn op deze plaats en in de vorige hoofdstukken, de denk- en taalkaders rond het onderzoeksobject en de werkelijkheidsbeschouwing beschreven. De verwoordingen hiervan leveren zo een zekere controleerbaarheid van interpretaties en werkelijkheidsconstructies op.

⁶⁷ Ook hypothese-toetsend onderzoek kan niet waardenvrij worden uitgevoerd. Werkelijkheidsinterpretaties van de onderzoeker spelen ook een rol bij het stellen van hypothesen en het formuleren van bijvoorbeeld vragenlijsten.

Charmaz (2006) hanteert in de uitwerking van de Grounded Theorie-methode vijf werkprincipes, die haar niet-positivistische positie duidelijk maken en die tegelijkertijd de basisvorm en logica van de oorspronkelijke methode onderstrepen (Thomas en James, 2006):

1. Structureren van het onderzoek.
2. Gelijktijdig werken aan dataverzameling en analyse.
3. Genereren van nieuwe theorie in plaats van het verifiëren van bestaande.
4. Verfijnen en uitwerken van categorieën door *theoretical sampling*.
5. Werken in de richting van meer abstracte analytische niveaus.

Het volgen van deze werkprincipes leidt tot het produceren van de best mogelijke antwoorden op de onderzoeksvraag in deze studie. Immers, de systematische werkwijzen en -principes van de Grounded Theory-methode blijven ermee overeen. Hierdoor is er een goede garantie om een valide, betrouwbaar en gedetailleerd beeld te krijgen van de politieke dimensie in de leefwerelden van middenkadermanagers in dit onderzoek.

Verder accentueren de werkprincipes het belang van het ontwikkelen van nieuwe theorie en niet enkel het verifiëren van bestaande. Hiermee worden het voor dit onderzoek relevante geachte inductieve, exploratieve aspect en dat van het tot ontwikkeling laten komen van theoretische concepten, rechtgedaan.

De keuze voor de uitwerking van de Grounded Theorie-methode door Charmaz, is ook ingegeven door het realisme dat ze verwoordt met betrekking tot de rol van de onderzoeker en de respondenten in interpretatief en constructivistisch onderzoek.

Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn de theoretische en methodologische keuzen, die aan dit onderzoek ten grondslag liggen, verantwoord. Het symbolisch interactionisme is gekozen als het denkkader voor de benadering en verklaring van de organisatiepolitieke werkelijkheid. Het theatermodel van Goffman (1959) is opgevoerd, als een hulpmiddel bij de verklaring van de rollenposities en het rol-acteren van individuen in de onderscheiden werkelijkheden in organisaties, de formele en de informele.

De keuze is verantwoord aan de hand van de volgende overwegingen. Dit onderzoek richt zich op het politieke spel in de leefwerelden van middenkadermanagers in verschillende organisaties. Voor het onderzoek is geen systeem-, maar een actorperspectief gekozen. Hierbij is overwogen, dat het ondernemen van een sociale interactie-studie vanuit dit perspectief, de meest productieve data kan opleveren om de politieke handelingsperspectieven in organisaties, in

al zijn aspecten, te kunnen doorgronden en begrijpen. Bij een dergelijke studie moet er echter wel rekening mee gehouden worden, dat aan elke sociale interactie wisselende interpretaties en betekenisgevingen ten grondslag liggen. Om vanuit dit gegeven - en de wisselende belangenposities van actoren - een verschijnsel als politiek spel te doorgronden en begrijpen, past een symbolisch interactionistische werkelijkheidsbenadering. Het denkmodel legt de nadruk op de dynamiek van het sociale interacteren, het interpreteren en betekenisgeven en zo het construeren van een politieke werkelijkheid.

Om aldus benaderd de exploratie van het verschijnsel organisatie-politiek effectief te kunnen uitvoeren, is gekozen voor een systematische onderzoeksmethode, die geschikt is voor het verkennen van sociale processen. De grondslagen van het Grounded Theory-concept van Glaser en Strauss (1967) zijn hiervoor de methodologische basis. De constructivistische uitwerking die Charmaz (2006) aan het concept heeft gegeven, is de basis voor het ontwerp van deze studie. In het volgende hoofdstuk wordt dit ontwerp nader beschreven.

5 Het onderzoek

Ontwerp en toepassing van methoden en technieken

De focus van deze studie is het doorgronden en begrijpen van politiek spel in verschillende organisatiecontexten. De bestudering van het sociale verschijnsel vindt plaats vanuit het perspectief van middenkadermanagers. Door middel van participerende observaties - die de managers in hun eigen organisatieleefwerelden doen - en door de confrontaties van deze observaties in groepsinterviews, wordt inzicht vergaard in het verschijnsel organisatiepolitiek. Dit inzicht is verder verdiept met behulp van relevant literatuuronderzoek en individuele interviews met de respondenten.

Aan de hand van de afgeleide onderzoeksvraag, worden verder de consequenties bestudeerd van het gevonden inzicht voor visies op het besturen en managen van organisaties. De resultaten van het onderzoek zullen hiertoe voorgelegd worden aan een focusgroep met eindverantwoordelijke leiders.

⁶⁸ Het onderzoek vond plaats in 2007 en 2008 (vooronderzoek), in 2009 (het empirisch onderzoek met participerende observaties door de middenkadermanagers) en in 2012 (toetsing van de onderzoeksresultaten op leiderschap en management in een focusgroep).

In dit hoofdstuk wordt de wijze waarop het onderzoek⁶⁸ is opgezet en uitgevoerd en de wijze waarop de verzamelde data zijn geïnterpreteerd en geanalyseerd, verantwoord. In het volgende hoofdstuk worden het onderzoeksmateriaal en de analyseresultaten gepresenteerd.

Het hoofdstuk is opgebouwd uit twee delen. In het eerste deel wordt de bepaling van het onderzoeksveld beschreven, dit wil zeggen de wijze waarop de onderzoeksorganisaties en de bijbehorende respondentengroep zijn geselecteerd. Het tweede deel bevat een beschrijving van de onderzoeksopzet en -uitvoering, een meer concrete uitwerking en verantwoording van de Grounded Theory-methode en de hierbij gebruikte technieken van dataverzameling en -analyse.

5.1. Bepaling van het onderzoeksveld

Bij een exploratief onderzoek wordt in de empirie van het onderzoeksveld gezocht naar alle mogelijke aspecten die voor het begrijpen van een verschijnsel van belang kunnen zijn. Daarom is bij het selecteren van organisaties en respondenten⁶⁹ een ruime variatie in interne en externe organisatieomstandigheden en in de functies van de geselecteerde managers gerealiseerd. Zo zijn in wezen negentien organisatievelden ontstaan, waardoor zoveel mogelijk verschillende aspecten van verklaring en uitvoering van het politieke spel gevonden kunnen worden.

De gekozen werkelijkheidsbenadering van het symbolisch interactionisme, impliceert niet alleen dat de organisatie gezien wordt als een permanent bewegend sociaal verband, maar ook dat de ontwikkeling ervan - en het individuele interacteren - niet los gezien kan worden van

⁶⁹ Deze selectie wordt verderop verantwoord.

dynamische interne en externe contextomstandigheden. Ook daarom was bij het samenstellen van de onderzoeksgroep het realiseren van contextvariatie een relevant selectiecriterium⁷⁰.

In hoofdstuk 3 is deze contextafhankelijkheid in meer detail uiteengezet. Gesteld is dat persoonlijkheid en aspecten in de interne en externe gedragscontext van invloed kunnen zijn op het handelingsperspectief van de respondenten. Voorts is gesteld, dat ook omstandigheden buiten de organisatie de politieke dimensie in organisaties kunnen beïnvloeden.

⁷⁰ De wijze waarop dit is gedaan, wordt verderop uiteengezet.

Tegen deze achtergrond is het van belang, dat de onderzoeker bij het interpreterende en analyserende werk, oog heeft voor relevante contextaspecten. Om deze aspecten te kunnen opsporen, is getracht een zo groot mogelijke variatie in de kenmerken van organisaties en respondenten te realiseren. Zo is er niet alleen voor gekozen om onderscheid aan te brengen naar bijvoorbeeld economische sectoren of werkvelden waarin organisaties actief zijn, maar ook naar interne omstandigheden, zoals doelstellingen, omvang en bestuursstructuur van organisaties⁷¹. Zo zijn twintig organisaties geselecteerd die opereren in verschillende branches en werkvelden. Hoe deze selectie is gemaakt wordt nu nader verklaard. Verderop zal inzicht gegeven worden in de wijze waarop variatie in functies van de respondenten is gerealiseerd.

⁷¹ Voor de bepaling van structuurelementen werd gebruik gemaakt van gegevens, die op de websites van de organisaties beschikbaar werden gesteld (gegevens uit 2009). Daarnaast werd, indien nodig, gebruik gemaakt van aanvullend bronnenonderzoek.

5.1.1. Selectie van organisaties

Primaire doelstelling

Op de eerste plaats is onderscheid aangebracht naar primaire organisatiedoelstelling. Is een organisatie gericht op het maken van winst of niet? Dit onderscheid is relevant, omdat een verschil in omgevingsomstandigheden - winst maken of niet - van invloed kan zijn op gedrag in een organisatie. Van de twintig organisaties in de onderzoeksgroep behoren er acht tot de categorie *winstgerichte organisaties*: een bouwonderneming, een bank, een auto-importeur, een woonwinkel, een frisdrankonderneming, een hotel en twee detailhandelsorganisaties. De overige twaalf organisaties zijn *niet-winstgerichte organisaties*: drie rijksoverheidsdiensten, twee gemeentes, een agentschap van de overheid met een maatschappelijke taak, een jeugdzorgorganisatie, een instelling voor verstandelijk gehandicapten, een psychiatrische kliniek, een ziekenhuis, een theater en een politiedistrict. Deze organisaties worden op directe wijze door een rijks-, provinciale of gemeentelijke overheid gefinancierd, of indirect via een subsidierelatie of via een andere financieringsconstructie.

Markt, werkveld en activiteiten

Naast dit onderscheid naar primaire organisatiedoelstelling, is ook variatie aangebracht in de *markten en werkvelden* waarin de organisaties actief zijn en in de activiteiten die worden uitgevoerd. Dergelijke kenmerken kunnen invloed hebben op de politieke activiteit in organisa-

ties. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn bij organisaties waar een sterk klantbelang geldt, waar de striktheid van bepaalde overheidsregeling maatgevend is of waar van de mate van media-aandacht van invloed is op organisatieactiviteiten.

Bij het maken van de selectie, is binnen de groep winstgerichte organisaties gezocht naar ondernemingen die verschillende soorten producten en diensten verkopen, dit zowel in een business-to-business, als in een business-to-consumer-markt. Binnen de niet-winstgerichte organisaties is gezocht naar een spreiding in uitvoering van verschillende overheidstaken en van maatschappelijke taken of diensten in de zorg- en cultuursector.

De aldus geformeerde onderzoeksgroep van organisaties bestrijkt zo een groot deel van het economische veld in Nederland. De geselecteerde organisaties kunnen gecategoriseerd worden volgens de Standaard Bedrijfs Indeling (SBI)⁷². Op deze wijze zijn de organisaties uit de onderzoeksgroep onder te brengen in de categorieën: bouwnijverheid, groot-handel, detailhandel, logies-, maaltijd- en drankverstrekking, financiële instellingen, openbaar bestuur, overheidsdiensten, gezondheids- en welzijnszorg, en cultuur, sport en recreatie.

Structuurelementen

Tot slot is gekeken naar de wijze waarop een organisatie is vormgegeven, dit wil zeggen naar structuuromstandigheden zoals aantal vestigingsplaatsen, schaalgrootte, hiërarchische gelaagdheid, geografische vorm en bestuursmodel. Bijgevolg zijn er binnen de onderzoeksgroep organisaties opgenomen, die gevestigd zijn in één gebouw, of verspreid zijn over meerdere nevenvestigingen. Daarnaast opereren vijf van de acht winstgerichte organisaties multinationalaal. Sommige ervan hebben vestigingen in enkele landen, andere in 160 landen. Van deze multinationals zijn er vier beursgenoteerd, en produceert één bedrijf op basis van enkel eigen vermogen. De omzetten liepen in 2008 uiteen van 3 miljard tot 10 miljard euro. Uiteraard lagen de omzetten van de Nederlandse vestigingen⁷³ van de multinationals een veelvoud lager. Twee van de vijf multinationals staan onder buitenlandse leiding en hebben een hoofdkantoor buiten Nederland. Drie van de acht organisaties beperken hun activiteiten tot Nederland, dit zijn familiebedrijven. Van deze ondernemingen zijn de omzetcijfers niet bekend. Het aantal personeelsleden in Nederland van de winstgerichte organisaties liep uiteen van bijna 300 tot ongeveer 75.000.

Voorts zijn er organisaties geselecteerd met aan de ene kant vijftig werknemers en een structuur van drie hiërarchische lagen en organisaties met meer dan duizend werknemers en een hoog gelaagde hiërarchische structuur.

⁷² Het betreft hier de indeling die het Centraal Bureau voor de Statistiek hanteert om Nederlandse bedrijven te categoriseren - in dit onderzoek aangeduid met het begrip organisatie - te weten SBI Standaard-bedrijfsindeling, 2008 (versie 21/07/2008).

⁷³ De respondenten in het onderzoek waren allen werkzaam in Nederlandse vestigingen.

Tot slot is ook variatie aangebracht in de interne structuurelementen van organisatie-ouderdom en -eigendom. Zo bevinden zich binnen de onderzoeksgroep organisaties met een bestaansduur van meer dan honderd jaar en van minder dan 25 jaar, en nemen twee familiebedrijven deel aan het onderzoek.

Overeenkomsten

Naast de gecreëerde verschillen in de onderzoeksgroep, zijn bij de samenstelling ook enkele overeenkomsten gerealiseerd. Het betreft hier de hiërarchische gelaagdheid en - hiermee samenhangend - de minimale personeelsomvang van de organisatie. De geselecteerde organisaties zijn gestructureerd op minimaal drie hiërarchische lagen. Dit vloeit voort uit de keuze van de respondentengroep, het middenkader, de schakel tussen het formeel hoogste gezag van de organisatietop en de ondergeschikte medewerkers. Naast de minimale hiërarchische gelaagdheid hebben de benaderde organisaties een minimale omvang van 50 medewerkers.

De deelnemende organisaties

Aldus geselecteerd, is een groep van twintig deelnemende organisaties geformeerd. In het onderstaande kader is een overzicht gegeven van de spreiding over de economische sectoren, het daaropvolgende kader geeft het overzicht van de deelnemende organisaties naar werkveld.

Deelnemende organisaties naar economische sector

SBI-Categorie*	Aantal organisaties
Bouwnijverheid (1 F)	1
Groothandel (1 G)	2
Detailhandel (4 G)	3
Financiële instellingen (1 K)	1
Openbaar bestuur, overheidsdiensten, verplichte sociale verzekeringen (6 O)	7
Gezondheids- en welzijnszorg (5 Q)	4
Cultuur, sport en recreatie (1 R)	1

* Ingedeeld volgens de Standaard Bedrijfs Indeling 2008 (CBS, 2008)

Deelnemende organisaties aangeduid naar werkveld

Bouwonderneming
 Auto-importeur
 Woonwinkel
 Levensmiddelenwinkelketen
 Kledingwinkelketen
 Frisdrankonderneming
 Bank
 Hotel
 Rijksoverheidsdienst
 Rijksoverheidsfonds
 Semioverheidsorganisatie
 Onderzoeksorganisatie van de rijksoverheid
 Twee gemeentes
 Politiedistrict in een grote stad
 Jeugdzorgorganisatie
 Instelling voor verstandelijk gehandicapten
 Psychiatrische kliniek
 Ziekenhuis
 Theater

De namen van de organisaties worden in verband met de aan de respondenten toegezegde persoonlijke en organisatieanonimiteit, niet vermeld.

5.1.2. Bepaling van de onderzoeksgroep

Ook in de wijze van samenstellen van de respondentengroep - gerekruteerd is uit bovenstaande geselecteerde organisaties - is getracht een zo groot mogelijke variatie in omstandigheden van gedragscontext te creëren. Bij de formatie van de respondentengroep golden de selectiecriteria functie-inhoud, sekse, hiërarchische positie, en lengte en aard van loopbaanstappen.

Zo zijn managers geselecteerd, met een verantwoordelijkheid voor verschillende organisatieonderdelen of processen. Er zijn op deze wijze respondenten in de onderzoeksgroep opgenomen, die hiërarchisch leiding geven aan primaire werkprocessen (productieafdelingen), aan een afdeling voor technische ondersteuning (een planningsafdeling), en aan afdelingen met een andere vorm van ondersteuning aan het primaire proces (beleidsafdelingen). Sommige leden van de onderzoeksgroep geven hiërarchisch leiding aan vijf medewerkers, andere aan meer dan vijftig en één respondent geeft functioneel leiding aan tientallen.

Verwacht werd, dat door de onderzoekspopulatie van respondenten op een dusdanige wijze samen te stellen, er sprake zou kunnen zijn van de nodige variatie in belangenposities. Immers, de verantwoordelijkheidsverschillen - in budget, span of control en werksoort - betekenen waarschijnlijk, dat sommige managers worden beoordeeld op het behalen van financiële resultaten en anderen op het behalen van taakresultaten. Het betekent waarschijnlijk ook, dat sommige respondenten lid zijn van een managementteam, terwijl anderen de rol vervullen en verantwoordelijkheid hebben voor enkel lijnmanagement. Dergelijke aspecten in de functie van de respondenten kunnen zorgen voor verschillende belangenposities en wellicht ook een andere politiek spel.

Naast selectie op functie-inhoud en hiërarchische positie, is verdere variatie gerealiseerd door onderscheid te maken naar de sekse van de deelnemers en de lengte en de aard van loopbaanstappen⁷⁴. Zo zou - door een ongeveer gelijk aantal mannen en vrouwen in de onderzoeksgroep op te nemen - waargenomen kunnen worden, of sekseverschil invloed heeft op belangenposities en de wijze waarop ze worden behartigd. Een vergelijkbare relatie zou ook kunnen gelden voor verschillen in loopbaanpaden en -posities. Zo zou kunnen blijken, dat respondenten met een langere ervaring in verschillende managementfuncties, het politiek spel anders spelen, dan managers die nog maar net een leidinggevende positie hebben aanvaard.

⁷⁴ Bedoeld is hier het aantal jaren managementervaring en het aantal opeenvolgende managementfuncties.

Bij deze selectie van respondenten is gekozen voor een vorm van *theoretical sampling*. Dit wil zeggen dat de respondenten op een dusdanige wijze zijn geselecteerd, dat verwacht kan worden, dat ze met hun observaties een zo maximaal mogelijke bijdrage zullen leveren aan de beschrijving van het politieke spel in organisaties en bijgevolg het ontstaan van theoretische concepten hierover. Zo is een productieve onderzoeksgroep van twintig respondenten geformeerd, die niet alleen rijke data zou kunnen leveren en theoretische concepten kan laten ontstaan, maar die ook in staat zou zijn de concepten te verifiëren, te valideren en verder te ontwikkelen (Morse, 2010).

Bepaald is verder, dat met een aantal van twintig respondenten voldoende variatie gerealiseerd kon worden in organisatiecontexten en kenmerken van de respondenten, zodat hiermee voldoende rijke data verzameld konden worden⁷⁵. Deze groepsomvang was verder noodzakelijk, om te kunnen beschikken over voldoende deelnemers voor productieve groepsinterviews (Marshall, 1996; Morgan, 1996). Voor deze interviews zou de groep in het onderzoeksjaar vier keer samengebracht worden. Overwogen is, dat met een aantal van twintig respondenten, de groep nog voldoende groot zou zijn om - ook indien een aantal van hen niet aanwezig zou zijn - productieve interacties te kunnen realiseren (Marshall, 1996).

⁷⁵ Het gaat hier om een zogenoemd *judgement sample*, een onderzoeksgroep die naar geschatte omvang en samenstelling productief genoeg is voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag (Marshall, 1996).

Er is niet naar gestreefd een respondentengroep te formeren die representatief is voor de populatie middenkadermanagers, maar - gegeven het exploratieve onderzoeksdoel - één die zo was samengesteld dat zoveel mogelijk productieve kwalitatieve data zou genereerd zouden kunnen worden.

Op basis van de hierboven omschreven selectiecriteria en methodisch overwegingen werden de volgende twintig respondenten geselecteerd.

Deelnemende respondenten aangeduid naar functie

Regiodirecteur van een bouwonderneming
 Manager product en services support bij een auto-importeur
 Winkelmanager
 HRD-manager bij een levensmiddelenwinkelketen
 Area manager bij een kledingbedrijf
 Operations manager bij een frisdrankenbedrijf
 Klantgroepmanager bij een bankkantoor
 Hotelmanager
 Twee afdelingshoofden van overheidsorganisaties
 Teamleider bij een semioverheidsorganisatie
 Hoofd van een taakgroep bij een onderzoeksorganisatie van de rijksoverheid
 Twee afdelingshoofden van gemeentelijke afdelingen
 Manager van een afdeling planning bij de politie
 Regiomanager van een jeugdzorgorganisatie
 Unitmanager bij een instelling voor verstandelijk gehandicapten
 Directeur pedagogiek en verzorging van een psychiatrische kliniek
 Hoofd van een polikliniek
 Directeur van een theater

De namen van de organisaties en respondenten worden in verband met de toegezegde persoonlijke en organisatieanonimiteit, niet vermeld.

5.1.3. De werving van respondenten

Bij het daadwerkelijk selecteren van de organisaties voor het onderzoek en het vinden van bereidwillige respondenten, zijn twee werkwijzen gehanteerd. Het ene deel van de respondenten werd gezocht in het persoonlijke netwerk van de onderzoeker. De verwachting was, dat dit de kans op deelname aan het onderzoek zou vergroten. Het zou echter ook een zekere bias kunnen opleveren, gegeven de bekendheid met de res-

pondent en zijn organisatie. Daarom werd de helft van het benodigde aantal respondenten aangezocht via de methode van *snowball sampling* (Marshall, 1996), dit wil zeggen het rekruteren via eigen netwerkcontacten in andere voor de onderzoeker onbekende netwerken.

De potentiële respondenten zijn per telefoon en e-mail benaderd. Via een beknopte brief ⁷⁶ is uitgelegd wat de bedoeling van het onderzoek was, wat van de respondenten verwacht werd en wat de tijdsinvestering zou zijn⁷⁷. Om het aantal van twintig deelnemers aan de onderzoeksgroep te bereiken, moesten uiteindelijk 26 potentiële respondenten gecontacteerd worden. Degenen die het verzoek afwezen, deden dit in de meeste gevallen vanwege de gevraagde tijdsinvestering. Uiteindelijk was eind 2008 een aantal van twintig respondenten bereid mee te doen aan het onderzoek. Zij kregen een uitnodiging voor een startbijeenkomst in januari 2009⁷⁸.

De groep van twintig managers heeft in de loop van het onderzoeksjaar enig verloop gekend. Op het moment dat de uitnodigingen voor de eerste bijeenkomst verstuurd werden, zag één van de respondenten (de hotelmanager) af van deelname wegens familieomstandigheden. Dit betekende dat de groep bij aanvang van het onderzoek bestond uit 19 respondenten. Voorts is in de loop van het onderzoek nog één respondent afgevallen in verband met persoonlijke omstandigheden. Een respondent aanvaardde in de loop van het onderzoeksjaar een andere baan, maar bleef - in retrospectief - wel deelnemen aan het onderzoek.

Een jaar lang deden de respondenten - naast hun dagelijkse drukke werkzaamheden - via werkaantekeningen en interviews verslag van hun eigen gedrag en het geobserveerde gedrag van anderen. Elk van hen deed dit naar omstandigheden, eigen vermogen en motivatie. Praktisch betekende dit bijvoorbeeld dat de frequentie waarin de managers werkaantekeningen maakten, sterk verschilden. Sommigen leverden ieder week uitvoerig geschreven materiaal, anderen deden dit slechts één keer per kwartaal. Verder waren - zoals verwacht - niet altijd alle respondenten aanwezig tijdens de bijeenkomsten voor de groepsinterviews. Redenen waren drukke werkzaamheden of persoonlijke omstandigheden, bijvoorbeeld vaderschap.

5.2. Onderzoeksontwerp en gebruikte technieken

Betoogd is, dat met dit onderzoek geen hypothesen getoetst worden. Het gaat er niet om bewijs te leveren of om relaties tussen variabelen vast te stellen. Met deze studie wordt getracht enigszins verborgen acteren achter de schermen in organisaties te begrijpen en doorgronden. Om dit mogelijk te maken, is gekozen voor een kwalitatief exploratief onderzoek. Zo kunnen relevante aspecten en thema's van het politieke spel worden opgespoord en theoretische concepten over de politieke

⁷⁶ Zie de Bijlagen.

⁷⁷ De gevraagde tijdsinvestering was het gedurende één jaar bijhouden van wekelijkse werkaantekeningen, het bijwonen van vier groepsinterviews van één dagdeel en de bereidheid tot deelname aan één of meerdere individuele interviews.

⁷⁸ De slotbijeenkomst vond plaats in januari 2010.

dimensie ontstaan. Deze concepten kunnen bij eventueel vervolgonderzoek onder grotere groepen respondenten getoetst worden.

Nadat de methodologische verantwoording van het onderzoek gegeven is, wordt hier de praktische uitwerking ervan verantwoord. Begonnen wordt met een beschrijving van het ontwerp van de studie, daarna volgen de hierbij gebruikte technieken van dataverzameling.

5.2.1. Onderzoeksopzet

Zoals hiervóór betoogd, is de Grounded Theory-methode het leidende kader bij het ontwerp van het onderzoek. Eén van de methodologische uitgangspunten is de inductieve werkwijze, waarbij - met een minimum aan aannamen vooraf - dataverzameling in de empirie begint. Vervolgens worden vanuit de observaties door de respondenten inzichten ontwikkeld over de sociale werkelijkheid. Hierbij wordt een iteratieve werkwijze gevolgd, waarbij telkens kan worden teruggekeerd naar de empirie voor nadere dataverzameling. In dit cyclische onderzoeksproces is de constante vergelijking van data en de hieruit voortvloeiende categorisering van aspecten, de kern van het analysewerk. De relaties tussen verschillende aspecten ontstaan dus in de loop van het proces van verzamelen en analyseren van data. Ze leveren uiteindelijk de gezochte theoretische concepten over de politieke dimensie op.

Dit is de methodische hoofdlijn waarlangs dit onderzoek is opgezet. Hoe het onderzoek uiteindelijk is uitgevoerd, wordt hieronder beschreven aan de hand van de gevolgde onderzoeksfases en de bespreking van relevante onderdelen of methodologische aspecten ervan.

Vooronderzoek

Als eerste stap in het onderzoeksproces is een oriënterend vooronderzoek uitgevoerd, dat bestond uit individuele en groepsinterviews met respondenten - geen managers⁷⁹ - in verschillende organisaties. Doel van het onderzoek was een eerste beeld te krijgen van ambities en belangen van werknemers, het eventuele politieke spel van de belangenbehartiging en de mogelijke rollen die respondenten spelen in de formele en informele werkelijkheden.

⁷⁹ Ten tijde van dit vooronderzoek (in 2007) was de keuze voor de onderzoeksgroep - het middenkader - nog niet gemaakt.

Het vooronderzoek bestond uit twee delen. In het eerste deel werden tien interviews afgenomen bij aselekt gekozen werknemers in vier verschillende organisaties. Het betrof werknemers van een ingenieursbureau, een detailhandelsorganisatie en twee semioverheidsorganisaties. Deze interviews werden aangevuld met een groepsinterview met drie werknemers uit één van de geselecteerde semioverheidsorganisaties. Alle geïnterviewden bevonden zich in het begin van hun loopbaan. In het tweede deel van het vooronderzoek werd een groepsinterview georganiseerd met een groep van zes werknemers uit verschillende organisaties. Ze stonden eveneens allen aan het begin van hun loopbanen. Doel van dit interview was om de eerder gevonden aspecten van de politieke dimensie te toetsen en nieuwe te ontdekken.

Het vooronderzoek leidde uiteindelijk tot het formuleren van de onderzoeksvraag, de keuze van de onderzoeksgroep - managers uit het middenkader - en de vaststelling dat de beste beantwoording van de onderzoeksvraag gerealiseerd kon worden met een kwalitatief, exploratief onderzoek. De keuze voor dit type onderzoek werd ook relevant, toen uit een oriënterende literatuurverkenning over organisatiepolitiek bleek, dat vrijwel alle studies naar dit specifieke verschijnsel hypothesetoetsend van aard waren. In dit type onderzoek wordt bewijs gezocht voor relaties tussen een beperkt aantal variabelen.

Eerste ontwerp

Gegeven het gekozen type onderzoek en de bijbehorende vertrekpunten van theoretische en methodologische aard, werd bij het uitwerken van de onderzoeksopzet als eerste overwogen, de door antropologen veelgebruikte techniek van de participerende observatie toe te passen. Het gebruik van deze techniek sluit immers goed aan bij de gekozen studie-aanpak, ze is bijzonder geschikt voor inductief onderzoek en maakt bovendien - door het langdurige onderzoeksproces - bepaalde vormen van iteratie en constante vergelijking goed mogelijk. Verder werd verwacht dat de techniek, in combinatie met andere kwalitatieve technieken zoals interviews en dagboektechnieken⁸⁰, een waarschijnlijk goede mix zou opleveren voor een productieve vorm van dataverzameling.

⁸⁰ Zie Bolger et al. (2003) en Unsworth en Clegg (2004).

De eerste onderzoeksopzet bestond er concreet uit, dat de onderzoeker gedurende een drietal maanden enkele dagen in de week bij een viertal geselecteerde organisaties gedetacheerd zou worden. Dit zou het mogelijk maken de respondenten in de sociale verbanden van hun leefwerelden te observeren en spreken. Dataverzameling zou plaatsvinden via observaties, het noteren van relevante sociale interacties naar vorm en inhoud, en regelmatige semigestructureerde interviews.

In eerste instantie is getracht om met twee organisaties tot een dergelijke onderzoeksopzet te komen. Het betrof een winstgerichte en een niet-winstgerichte organisatie. In beide gevallen lukte het echter niet de geplande opzet te realiseren. De pogingen strandden om verschillende redenen. Bij één organisatie werd dit veroorzaakt door een negatief economisch tijdsbeeld en bijgevolg de slechte kwartaalcijfers van het bedrijf. Dit laatste leidde tot een ingreep door de Raad van Commissarissen. Er werd een wisseling in de Raad van Bestuur uitgevoerd, dit trof ook de directeur met wie de onderzoeksafspraken gemaakt waren. Bij een andere organisatie stemde de directeur in en verwees voor nadere uitwerking door naar één van zijn managers. Deze bleek echter niet genegen mee te werken, speelde het spel van uitstel en vertraging en blokkeerde zo uiteindelijk de opdracht van de directeur⁸¹.

⁸¹ Op zichzelf leverde dit voorval onderzoeksmateriaal op, aangezien de betrokken manager vanuit een eigenbelang, in staat was om met enig politiek spel een opdracht van de directie te negeren.

Ondanks dit vroegtijdig spaaklopen, leverden de voorbereidende gesprekken bij de organisaties wel twee relevante inzichten op. Als eerste bleek, dat de rol van de onderzoeker - vanwege de steun van de

hoogste leiding - mogelijk als niet onafhankelijk gezien zou kunnen worden door medewerkers van de organisatie. Bijgevolg zou de onderzoeker gepercipieerd kunnen worden als verbonden met de organisatieleiding. Het zou zijn onafhankelijke onderzoekersrol kunnen schaden. De informatie die hij zou verzamelen, zou hierdoor mogelijk gekleurd zijn. Voorts zou deze mogelijke perceptie het voor de onderzoeker ook moeilijker maken vertrouwen te winnen van de onderzoeksgroep⁸², waardoor het lastig zou zijn alle geheimen van het politieke spel boven water krijgen.

⁸² Dit vertrouwen winnen is een wezenlijke eis voor een geslaagde participerende observatie (zie bijvoorbeeld Lévi-Strauss, 1955).

Tijdens de voorbereidende gesprekken bleek verder, dat er bij de organisatieleiding enige aarzeling was om het spel in het wandelgangencircuit vrij te geven. Het onderwerp werd ook door sommige van de respondenten met enige voorzichtigheid benaderd. Bij het verzoek om deelname aan het onderzoek, vroeg de helft van de respondenten toestemming aan de leidinggevende, de andere helft nam de vrijheid dit zelf te beslissen. Kennelijk, zo leek het, is er een zekere schroom ervaringen met politieke spelletjes naar buiten te brengen. Wat er zich achter de schermen afspeelt moet daar klaarblijkelijk ook blijven.

Uit de literatuur blijkt dat deze argwaan en voorzichtigheid meer voor komt. Zo stelt Buchanan (2007) vast, dat het doen van onderzoek naar politiek spel in organisaties, problematisch kan zijn. Verzoeken worden vaak afgewezen, zo stelt hij. Dit leidt er volgens Buchanan toe, dat wetenschappers meer veilige vormen van onderzoek kiezen. Bijvoorbeeld door studenten als onderzoekspopulaties te selecteren of door onderzoek uit te voeren met behulp van vragenlijsten, waarmee op basis van zelfrapportage, politieke percepties en gedrag van respondenten in beeld gebracht kunnen worden (zie hiervoor Gandz and Murray, 1980; Vigoda, 2002; Ferris, et al., 2005; Hochwater et al., 2006; Meurs et al., 2010)⁸³.

⁸³ Het betreft hier hypothese-toetsend onderzoek.

Tweede ontwerp

Ook bij deze studie bleek argwaan en voorzichtigheid aanvankelijk een rol te spelen. De eerste gekozen onderzoeksopzet - het uitvoeren van participerende observaties door de onderzoeker in vier organisatiecontexten - bleek problematisch en uiteindelijk onuitvoerbaar.

De poging deze opzet gerealiseerd te krijgen, leverde echter tegelijkertijd een belangrijke conclusie op ten aanzien van het onderzoeksontwerp. De vraag was immers ontstaan of - door het innemen door de onderzoeker van een aan de leiding van de organisatie gekoppelde positie én de kennelijk aanwezige argwaan om een pottenkijker toe te laten - een onderzoek binnen de muren van een organisatie wel een productieve aanpak zou zijn voor het verzamelen van betrouwbare en valide data.

Dit stranden van de eerste opzet en de gevonden beperkingen ervan, leverde op, dat de mogelijkheid is verkend om respondenten in verschillende organisaties te laten observeren en interpreteren en deze gegevens te laten afleveren buiten de muren van de organisatie. De over-

weging hierbij was, dat respondenten zich mogelijk buiten de organisatie vrijer zouden voelen hun verhalen te vertellen en dat ze zo ook betrouwbaardere data zouden opleveren. Deze overwegingen leverden een tweede - uitgevoerde - onderzoeksopzet op, die aan de hand van vijf hoofdelementen beschreven worden.

1. *Individuele observaties en notaties als basis*

Aan de twintig geselecteerde respondenten werd gevraagd een jaar lang⁸⁴ participerende observaties te doen en werkaantekeningen bij te houden en af te leveren over de behartiging van de eigenbelangen en die van anderen. De observaties en interpretaties van het eigen en andermans politieke gedrag, zouden eens in het kwartaal via groepsinterviews met andere respondenten en de onderzoeker besproken worden.

De periode van een jaar lang observeren, noteren, interpreteren en betekenis geven, werd als voldoende lang geoordeeld om productieve data te kunnen verzamelen, te analyseren en theoretische concepten te kunnen ontwikkelen. Hierbij is in aanmerking genomen, dat in het onderzoeksproces de iteratieve en interpretatieve werkprincipes zouden worden toegepast. Juist door de mogelijkheid tijdens de groepsinterviews van tussentijdse reflectie op het eigen gedrag - en de input hierbij van mederespondenten en onderzoeker - zouden de respondenten zich gaandeweg bewuster worden van de politieke aspecten van hun handelen en dat van anderen. Dit zou in de loop van het onderzoeksproces nieuwe en scherpere observaties over de politieke dimensie in organisaties opleveren, zo wasde gedachte. Vanwege deze reflecties door respondenten op het eigen politieke spel en dat van anderen, bevatte het onderzoek daarmee ook een lerend aspect en kan de opzet deels ook getypeerd worden als actieonderzoek (Dick, 2005).

2. *Interpretatieve groepsinterviews*

Tijdens het onderzoeksjaar kwamen de respondenten zo vier keer bij elkaar op neutraal terrein. De bijeenkomsten waren er niet alleen voor bedoeld om - in de onderlinge interactie en met de onderzoeker - de data uit de werkaantekeningen te verifiëren, te valideren, nieuwe aspecten van organisatiepolitiek op te sporen en gevonden verbanden en verklaringen te toetsen⁸⁵. De groepsinterviews hadden ook als doel de geleverde beelden te interpreteren en zo nieuwe betekenisgevingen te laten ontstaan. Op deze wijze werd met de respondenten een steeds gedetailleerder, scherper en telkens vernieuwd beeld van de politieke dimensie ontwikkeld. Zo werden steeds meer delen van de politieke werkelijkheid geconstrueerd, waardoor respondenten in staat waren in hun organisaties telkens weer andere observaties over het eigen en andermans politieke gedrag te doen. De groepsinterviews werden elk kwartaal gehouden en hadden een duur van ongeveer drie uur. Na afloop van elk interview waren aspecten en thema's verder aangescherpt, hetgeen bij de respondenten leidde tot meer inzicht in organisatiepolitiek.

⁸⁴ Dit deel van het onderzoek werd eind 2008 opgezet en in 2009 uitgevoerd.

⁸⁵ Dit laatste is een deductief element binnen de inductieve onderzoeksopzet volgens de gekozen Grounded Theory-methode.

Eenmaal terug in de organisaties werden met deze kennis weer nieuwe observaties gedaan en andere verder ontwikkeld. Dit proces van observaties naar groepsinterview en terug naar observaties, heeft zich in de loop van het onderzoeksproces drie keer herhaald. Het maakte het mogelijk om via deze vorm van iteratief werken een constante vergelijking uit te voeren van gevonden aspecten van organisatiepolitiek.

3. *Individuele interviews*

In de loop van dit cyclische proces zijn voorts per respondent op de organisatielocatie semigestructureerde interviews afgenomen van ongeveer anderhalf uur. De bedoeling hiervan was om individuele aspecten van de belangen en het politieke spel van de respondent op te sporen en te begrijpen. Het interview bood ook de mogelijkheid onderwerpen uit te diepen die wellicht door de respondent te gevoelig werden gevonden voor bespreking tijdens een groepsinterview. Ook was het mogelijk nieuwe en organisatie-specifieke betekenissen en interpretaties boven water te krijgen en interne en externe contextelementen te verifiëren en te valideren.

4. *Literatuuronderzoek*

In de loop van het empirische deel van het onderzoek - en ook daarna - is literatuuronderzoek gedaan rond met name het construct organisatiepolitiek. Waar relevant - dit wil zeggen waar data uit de literatuur behulpzaam waren voor de beschrijving van de complexe leefwereld - zijn deze resultaten uit studies toegevoegd aan de analyse van het empirische materiaal.

Deze plaats en rol van literatuuronderzoek, komt voort uit de gekozen methodologie en benadering van de Grounded Theory-methode (Bryant en Charmaz, 2010; Charmaz, 2006), waarbij een inductieve werkwijze leidend is en respondenten - om zo schoon mogelijke data te krijgen - benaderd worden met zo min mogelijk sturende informatie vooraf (Glaser en Strauss, 1967; Becker, 1999; Dick, 2005; McGhee et al., 2007).

5. *Toetsend focusgesprek*

Als laatste stap in het onderzoek⁸⁶ - nadat de analyse en de conceptontwikkeling voltooid waren - zijn de inzichten en ontwikkelde concepten getoetst in een focusgesprek met tien eindverantwoordelijke leiders uit deelnemende en niet-deelnemende organisaties. Deze respondenten maakten deel uit van het hiërarchisch hoogste operationele niveau in hun organisaties en verkeerden daarmee in de sterkste formele machtspositie. De bedoeling van dit studieonderdeel was tweërlei. Op de eerste plaats werd in het focusgesprek getoetst of de politieke dimensie door deze groep respondenten in hun organisaties werd gezien, en zo ja, hoe de dimensie vanuit het leiderschapsperspectief beschreven diende te worden. Op de tweede plaats werd tijdens het gesprek gezocht naar kwalificaties van

⁸⁶ Dit onderdeel werd uitgevoerd in het voorjaar van 2012.

het informele belangen- en machtsspel, vanuit het perspectief van het hoogste gezag. Deze gegevens zouden een bijdrage moeten leveren aan het beantwoorden van de afgeleide onderzoeksvraag, te weten die naar de relevantie van de politieke dimensie in organisaties.

In het gesprek - dat het karakter had van een groepsinterview - werden de gevonden beelden en concepten van organisatiepolitiek geverifieerd en gevalideerd vanuit het perspectief van de bestuurders. Het gesprek met een lengte van ruim twee uur, werd door de onderzoeker geleid als een reflectief groepsinterview. De hoofdlijnen en conclusies van de studie werden kort in de eerste tien minuten gepresenteerd, daarna werd hierop gereflecteerd. Hierbij was de sturing van de onderzoeker minimaal, maar er kon niet vermeden worden, dat de deelnemers deels ook naar bepaalde interpretaties werden geleid.

Aldus werd met behulp van deze vijf beschreven hoofdelementen de empirische dataverzameling georganiseerd. Vervolgens werden - zoals vermeld - twintig respondenten geselecteerd, die bereid waren in de eigen organisatie participerende observaties uit te voeren. De hierover gemaakte werkaantekeningen werden beschouwd als primaire bron voor dataverzameling. De data werden door de onderzoeker gecodeerd op aspecten van organisatiepolitiek, vergeleken met aantekeningen van andere respondenten of vergelijkbare situaties en vervolgens gecategoriseerd in thema's, zoals ethiek of sociale netwerken⁸⁷. De werkaantekeningen vormden in geanalyseerde vorm de basis voor de groepsinterviews, voor de individuele interviews en deels het nadere literatuuronderzoek.

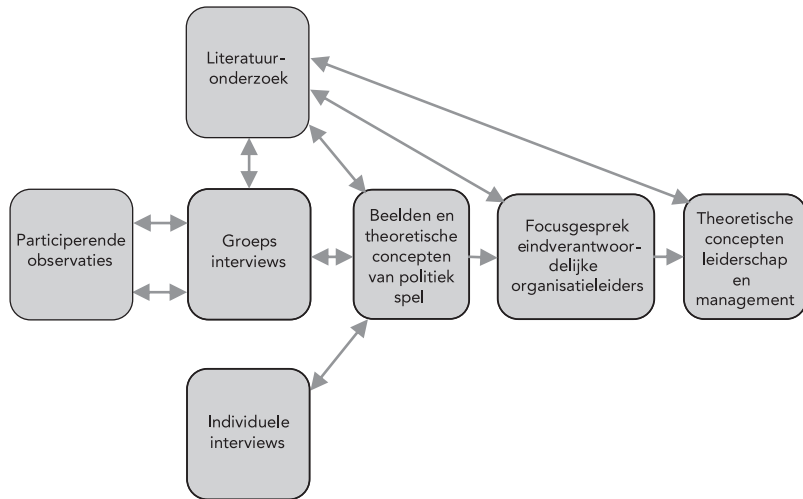
⁸⁷ Voor illustraties en nadere detaillering van dit proces van coderen, categoriseren en analyseren, zie de Bijlagen.

Het toepassen van de hierboven beschreven combinatie van onderzoekstechnieken in een cyclisch onderzoeksproces, is de basis van het onderzoek. Het ontwerp biedt voldoende mogelijkheden om de Grounded Theory-methode toe te passen, het waarborgt een inductieve werkwijze en de benodigde iteratie maakt permanente vergelijking en hernieuwing van data mogelijk (Dick, 2005; Bryant en Charmaz, 2010). Ook zogenoemde datasaturatie⁸⁸ kan op deze wijze goed verkregen worden toegepast. Bovendien biedt het gekozen ontwerp voldoende garantie voor verificatie en validatie van onderzoeksgegevens en voor een juiste analyse (Frey en Fontana, 1991).

Het geschetste studieontwerp is in een bepaalde volgorde in de tijd uitgewerkt en toegepast. Het schema hierna geeft de hoofdlijn van het onderzoeksproces en de onderlinge relaties tussen de onderdelen en toegepaste technieken weer. In het nu volgende onderdeel van dit hoofdstuk wordt dit verloop beschreven. Op de voor- en nadelen van onder meer het gebruik van de genoemde onderscheiden onderzoekstechnieken, wordt in het volgende hoofdstukonderdeel verder ingegaan.

⁸⁸ Dataverzameling gaat door (herijken, vergelijken en valideren) tot iedere categorie voldoende waarne- mingen bevat. Dit is het moment "... that no additional data are being found whereby the sociologist can develop properties of the category ... " (Glaser en Strauss, 1967).

Figuur 8. De onderzoeksopzet in een processchema



Onderzoeksverloop

Nadat de onderzoeksgroep was geformeerd, vond een eerste bijeenkomst met de respondenten plaats. Dit was de start van het onderzoek. Aan de deelnemers is het werkelijkheidsbeeld verklaard van een organisatie als sociaal verband, dat bestaat uit twee werkelijkheden, een formele en een informele. Verder is het doel van het onderzoek verwoord: een exploratie van het informele spel om het eigenbelang te behartigen. Tot slot werd uitgelegd, wat van de respondenten werd gevraagd, te weten het handelingsperspectief voor het eigenbelang te verkennen en duiden met behulp van het maken van persoonlijke werkaantekeningen over ervaringen en observaties.

Op deze wijze had de startbijeenkomst met de respondenten deels het karakter van een instructiebijeenkomst. Omdat ook informatie verzameld en uitgewisseld werd over de verschillende functies van de respondenten en de organisatiecontexten waarin ze functioneerden, bevatte de bijeenkomst ook elementen van een interpretatief groepsinterview. Hierbij werden ook cultuurtyperingen van de organisaties gegeven, individuele functies toegelicht en - voor zover mogelijk - een eerste aanduiding gegeven van de eigenbelangen en de wijze waarop de respondenten deze trachten te verwezenlijken.

Het instructieve karakter van de startbijeenkomst kan als mogelijke zwakte van het onderzoek worden aangemerkt, omdat de respondenten verzocht werd na de bijeenkomst met een enigszins gestuurde opdracht observaties uit te voeren. Dit zou althans gesteld kunnen worden door aanhangers van de meer objectivistische uitwerking van de

Grounded Theory-methode (Glaser, 2002). Zij stellen dat iedere vorm van subjectieve sturing kan leiden tot datacreatie. Voor dit onderzoek is echter beargumenteerd gekozen voor een meer constructivistische methode-interpretatie en benadering van het onderzoeksveld (Charmaz 2000, 2006). Hierbij wordt de rol van subjectieve en niet-waardevrije betekenisgeving door de onderzoeker niet ontkend.

Desondanks ben ik me tijdens het leiden van de startbijeenkomst - en ook tijdens de groepsinterviews - permanent bewust geweest van de mogelijk sturende rol. Ik heb hierbij getracht steeds slechts de noodzakelijke informatie te verstrekken om observaties te kunnen uitvoeren en interpreteren.

Gedurende het eerste kwartaal van het onderzoeksjaar werden de geleverde werkaantekeningen door de onderzoeker gecodeerd in aspecten - bijvoorbeeld niet-geaccepteerd politiek gedrag - en vervolgens gecategoriseerd in thema's⁸⁹ zoals ethiek. Praktisch betekende dit, dat de onderzoeker werkaantekeningen van respondenten bestudeerde, relevante aspecten van organisatiepolitiek onderstreepte en codeerde en deze vervolgens vergeleek met aantekeningen van andere respondenten of vergelijkbare situaties. De gecodeerde aspecten werden daarna gecategoriseerd in thema's. Verder werden in dit eerste kwartaal al mogelijke relaties gelegd tussen bijvoorbeeld sekse en gedrag, tussen structurelementen en politiek spel en tussen kenmerken van respondenten, zoals functieverantwoordelijkheid en politiek gedrag⁹⁰.

⁸⁹ Thema's kunnen ook aangeduid worden als categorieën.

Met een scherper wordende blik op het onderzoeksonderwerp, leverden de respondenten in de opeenvolgende periodes tussen de groepsinterviews telkens nieuwe werkaantekeningen. Deze werden wederom gecodeerd, gecategoriseerd en geanalyseerd, waarna ze besproken werden tijdens een volgend groepsinterview. Deze iteratieve werkwijze leidde tot steeds meer focus bij de onderzoeker en de respondenten, die gaandeweg betere observanten en *information agents* (Giddens, 1989) werden. Naarmate het onderzoek vorderde konden bepaalde voorvallen die respondenten beschreven, ook beter vergeleken worden met eerdere situaties bij dezelfde of andere respondenten in andere organisatiecontexten.

⁹⁰ Voor illustraties van dit proces, zie in de Bijlagen enige aantekeningen van codering en categorisering van de onderzoeker.

Naast het gebruikmaken van de geleverde werkaantekeningen en het afnemen van de groepsinterviews, werd iedere respondent in de laatste twee kwartalen van het onderzoeksjaar in de context van zijn organisatie geïnterviewd. Tijdens deze semigestructureerde interviews werden de specifieke belangen per respondent in de organisatiecontext geadresseerd. De interviews boden ook de mogelijkheid onderwerpen te bespreken, die door de respondenten wellicht te gevoelig werden gevonden voor bespreking tijdens de groepsinterviews. Ook boden de interview de mogelijkheid nieuwe betekenissen en interpretaties in de specifieke organisatiecontext van de respondent te exploreren. Het referentiemateriaal voor de interviews bestond uit de gemaakte werkaante-

keningen en de geleverde interpretaties tijdens de groepsinterviews, die zo nodig ook verder geverifieerd en gevalideerd kon worden.

Dit verloop van het proces van dataverzameling met de gekozen combinatie van technieken in de tijd, maakte het mogelijk te komen tot een permanente vergelijking van politieke handelingssituaties en bijbehorende interpretaties en betekenisgeving. Praktisch betekende dit dat het ene groepsinterview of individuele interview, een bron van vergelijking en een toets vormde voor gegevens uit het andere en omgekeerd, evenals voor de gegevens uit de werkaantekeningen.

Onderzoeksmemo's

In het wetenschappelijke discours over de Grounded Theory-methode, is subjectiviteit een regelmatig terugkerend punt van debat. Het gaat hierbij vooral om de spanning tussen aan de ene kant, de inductieve analyse van niet vervuild onderzoeksmateriaal en het ontstaan van zuivere theoretische concepten, en aan de andere kant, het soms moeilijk te vermijden proces van *forcing data into theory* (Glaser, 1992). Dit laatste wil zeggen, de analyse in vormen gieten van eerdere kennis, ervaring en opvatting van de onderzoeker (McGhee en Atkinson, 2007).

Ook in dit onderzoek is de subjectiviteit van de onderzoeker een te adresseren onderwerp. Belangrijk element in het onderzoek is immers de constructivistische wijze waarop - door subjectieve interpretaties van de respondenten en de onderzoeker - theoretische concepten ontstaan. Eerder is beargumenteerd, dat voor een dusdanig onderzoek - opgezet volgens de Grounded Theory-methode - *memoing* een belangrijke methodologische sleutel is. Het is een hulpmiddel om de subjectiviteit van de onderzoeker te objectiveren.

De interpretaties van de respondenten en de onderzoeker, construeren gezamenlijk de werkelijkheid van het politieke spel in de verschillende organisatiecontexten. Voor de onderzoeker wil dit zeggen, dat bij het wegen en beoordelen van de door de respondenten aangedragen data, ook de eigen kennis en ervaring invloed heeft. Een onderzoeker dient dit te onderkennen, zich hiervan bewust te zijn en hierbij een voldoende mate van *reflexivity* aan de dag te leggen (Robson, 2002; McGhee et al. 2007). Dit wil zeggen, dat hij zich bij het interpretatie- en analysewerk permanent bewust moet zijn van de eigen achtergrond en kennis, die hij over onder meer het onderwerp vergaard heeft.

In het inleidende hoofdstuk is een typering gegeven van de persoonlijke kennis- en ervaringsachtergrond van de onderzoeker. Aangeduid zijn het antropologisch-sociologische wetenschappelijke onderwijs, de daaropvolgende werkkringen (een onderwijsinstelling, een consumentenorganisatie en een mediabedrijf) en de gevolgde managementloopbaan. Genoemd is ook, de langjarige adviespraktijk, waarin in een groot en rijk gevarieerd aantal organisaties, processen van macht, conflict en

politiek belangenspel zijn geobserveerd. De observaties in loopbaan en adviespraktijk zijn in die tijd voorzien van interpretatie en betekenis, maar zijn langzaamaan ook geëvolueerd tot de vraag naar het begrijpen en doorgronden van de politieke dimensie in organisaties. Die vraag vormde de aanleiding voor dit onderzoek.

Onwillekeurig speelt deze kennis- en ervaringsachtergrond een rol bij het coderen, categoriseren en analyseren van de data, die de respondenten in de loop van het onderzoek hebben aangeleverd. Om echter dit subjectieve element in het onderzoekswerk zoveel mogelijk te neutraliseren, is bij het interpretatie- en analysewerk getracht *objectiveren* als werkwoord te gebruiken. Hierbij speelt het schrijven van memo's van de onderzoeker aan zichzelf een sleutelrol. Dit hulpmiddel stimuleert het reflexief zijn, dit wil zeggen kritisch zijn op het toepassen van eerdere kennis en ervaring.

Deze reflexiviteit, menen sommigen, dient wel zo te worden toegepast, dat het niet verlamdend werkt op de intellectuele creativiteit. In dat geval immers, zou er slechts een beschrijving overblijven van een bepaalde sociale werkelijkheid (Glaser, 2001; McGhee et al., 2007). *Memoing* wordt gezien als de methodologische verbinding tussen het analyseren van de data en het ontstaan van theoretische concepten (Lempert, 2010).

In de loop van het onderzoeksproces zijn memo's in verschillende vormen geschreven. Soms betrof het een handgeschreven kattenbelletje over een mogelijke relatie tussen twee aspecten, soms bevatte een memo een veelzeggende anekdote uit een interview, een plotseling inzicht tijdens één van de groepsinterviews, soms ook werd een methodologisch punt van aandacht opgeschreven. In de Bijlagen zijn enkele voorbeelden van dergelijke handgeschreven memo's opgenomen.

Daarnaast werden uitgebreidere, samenvattende memo's geschreven vóór ieder groepsinterview met de onderzoeksgroep. De memo's beschreven de tot dan toe gevonden aspecten en categorieën van organisatiepolitiek, de mogelijke onderlinge relaties ertussen en eventuele verklaringen (in de Bijlagen is een voorbeeld van een dergelijk memo opgenomen). Onder meer op basis van deze memo's werd via de groepsinterviews gezocht naar validatie van de aspecten en thema's in een categorie, dan wel werd gezocht naar nieuwe aspecten en relaties. Op deze wijze werden de theoretische concepten over organisatiepolitiek gaandeweg scherper.

Veldomstandigheden en ontwerpkeuze

Tot slot van deze uiteenzetting over het ontwerp van de studie, is het relevant nog kort stil te staan bij de gevoeligheid van het onderzoeksobject en de gevolgen die dit kan hebben voor de opzet en uitvoering van een onderzoek. Eerder in dit hoofdstuk is hieraan kort aandacht besteed in relatie tot een studie van Buchanan (2007). In zijn studie naar organisatiepolitiek stelt Buchanan, dat het doen van onderzoek naar het ver-

schijnsel problematisch kan zijn. Het onderwerp is, vanwege het verborgen karakter ervan, gevoelig: het ermee in de openbaarheid komen kan immers onverwachte effecten hebben. Dit maakt het lastig om over politiek spel data te verzamelen. Buchanan beargumenteert dat veel onderzoekers bijgevolg kiezen voor een veilige onderzoeksmethode, zoals die van het surveyonderzoek.

Ook voor zijn exploratieve onderzoek naar organisatiepolitiek maakt Buchanan gebruik van een vragenlijstaanpak. Hij ondervroeg 250 Britse middenkadermanagers en senior managers uit ruim 100 organisaties over hun ervaringen en percepties bij het politieke spel. De respondentengroep bestond uit mannen en vrouwen en werd gerekruteerd uit zowel profit en non-profit-organisaties, dit in een ongeveer gelijke verdeling.

Het onderzoek van Buchanan heeft in opzet en resultaten veel raakvlakken met de onderhavige studie. Een belangrijke overeenkomst is, dat ook Buchanan niet koos voor de heersende positivistische toetsende benadering van het onderzoeksobject, maar voor een actorgerichte constructivistische benadering, een benadering die ook in deze studie vertrekpunt is. Voorts is ook het doel van Buchanan's onderzoek vergelijkbaar met dat van deze studie: het verschijnsel organisatiepolitiek exploreren en begrijpen, en niet het ontwikkelen van causale modellen tussen variabelen en hiervoor algemeen geldende bewijzen leveren.

Een belangrijk verschil is echter dat Buchanan - voor het laten ontstaan van de politieke werkelijkheidsconstructie door respondenten - gebruik heeft gemaakt van een vragenlijst, die nagenoeg geheel in gestructureerde en gesloten vorm is opgezet. Hoewel de verwoordingen van de vragen waarop antwoord werd gevraagd, niet voortkwamen uit theorievorming maar uit eerder opgetekende betekenisgeving door respondenten - waardoor antwoordsturing werd geminimaliseerd - is de beperking van deze wijze van dataverzameling - ten behoeve van een proces van werkelijkheidsconstructie - toch groot. Door gebruik te maken van de vragenlijsttechniek, kunnen bepaalde aspecten van het politieke spel onopgemerkt blijven. Dit ook al, omdat niet doorgevraagd kan worden en door respondenten weinig nadere toelichting gegeven kan worden⁹¹.

⁹¹ Dit laatste kan deels via de open vraag naar respondentopmerkingen. Hiervan is in het geval van het onderzoek van Buchanan door 10% van de respondenten gebruikgemaakt.

Om deze redenen is voor de onderhavige studie een andere opzet gekozen. Zoals betoogd is, worden de data in dit onderzoek ook gegenereerd door zelfrapportage, maar dan via een longitudinale opzet van werkaantekeningen en andere dataverzamelingstechnieken, in plaats van via één gestructureerde vragenlijst. Bij het maken van de werkaantekeningen zijn theoretische vooronderstellingen nagenoeg geëlimineerd. Via groepsinterviews en individuele interviews met respondenten - en een itererende werkwijze - worden de aangeleverde data in de respondentengroep geverifieerd en gevalideerd. Daarnaast bieden de

interviews de mogelijkheid te zoeken naar nieuwe aspecten van organisatiepolitiek en worden gevonden relaties tussen aspecten van politiek spel er getest en nader verklaard. Dit cyclische proces in combinatie met het doelgericht gebruiken van verschillende dataverzamelingstechnieken maakt, dat de mogelijkheid van interpretatie, betekenisgeving en werkelijkheidsconstructie door de respondenten maximaal kan worden benut.

Verderop zal overigens blijken, dat de resultaten uit deze studie de conclusies uit het onderzoek van Buchanan (2007) bevestigen. Politiek spel, zo stelt ook Buchanan, is een alledaags organisatieverschijnsel, ethisch geaccepteerd en noodzakelijk. Verder toont ook hij aan, dat het sociale netwerk de belangrijkste bron van macht voor individuen is en komen de politieke tactieken en technieken, in de mate van rijkgeschakeerdheid, overeen met wat hierover in deze studie gevonden is.

Naast de bevestiging van de conclusies van Buchanan's onderzoek echter, voegt de hier gekozen andere studieopzet - de mix van dataverzamelingstechnieken, het longitudinale karakter en de itererende werkwijze - meer detail en verklaring toe aan deze gevolgtrekkingen. Want, hoewel de onderzoekspopulatie van respondenten in dit onderzoek aanmerkelijk kleiner is, zijn de respondenten meer in de gelegenheid gesteld tot interpretatie en betekenisgeving. Hierdoor konden de politieke gedragspatronen - zo zal in het volgende hoofdstuk blijken - op verfijnde wijze, met tal van spelaspecten en bijbehorende verklaringen, worden uitgetekend. Dit levert een rijk en gedetailleerd beeld op van de politieke dimensie in organisaties en daarmee van het informele machtsconcept.

5.2.2. Gebruikte onderzoekstechnieken

Zoals al opgemerkt, is veel onderzoek naar organisatiepolitiek hypothese-toetsend van aard. Er wordt hierbij gebruik gemaakt van betrekkelijk grote aantallen respondenten, waarbij dataverzameling vrijwel uitsluitend plaatsvindt volgens een surveymethode (Vigoda, 2002; Ferris, et al., 2005, 2008; Harris et al. 2007; Perrewé et al. 2004, 2005; Hochwater et al. 2006; Harvey et al. 2007; Chang et al., 2009; Meurs et al., 2010). Het doel van dit onderzoek is om vanuit hypothese-toetsing generaliserende uitspraken te doen over organisatiepolitiek en hieraan gerelateerde variabelen, zoals werkstress.

Bij de onderhavige studie gaat het er juist om het proces van politiek geladen sociale interactie te begrijpen en verklaren. Hiervoor is de surveytechniek minder geschikt, omdat hiermee moeilijk een proces in beeld gebracht kan worden. Verder heeft een vragenlijst een sturend karakter, omdat verzamelde data beperkt blijven tot de antwoorden op onderzoeksvragen. Zo kunnen onvoorziene aspecten van het politieke spel onopgemerkt blijven - er kan immers niet op worden doorgevraagd (Unsworth en Clegg, 2004). Tot slot biedt een vragenlijst weinig moge-

lijkheid om betrekkelijk abstracte begrippen waarover een respondent verduidelijking wenst - zoals de informele werkelijkheid of het politieke handelingsperspectief - nader toe te lichten (Gable, 1994).

Zoals betoogd, is voor dit onderzoek een combinatie van andere onderzoekstechnieken gekozen, die het mogelijk maakt een gedetailleerd inzicht te krijgen in dit specifieke proces van de sociale interactie.

Werkaantekeningen

Het maken van werkaantekeningen is vergelijkbaar met een dagboekmethode⁹². Deze onderzoekstechniek wordt in verschillende vormen en werkelden gebruikt, veelal om dagelijkse gebeurtenissen en ervaringen van respondenten vast te leggen (Stone et al., 1991). Zo deden Totterdell, Kellett, Teuchmann en Briner (1998) met de dagboektechniek onderzoek naar stemmingen van verpleegsters en het effect hiervan op het teamklimaat en onderzocht Hahn (2000) met de techniek hoe werd omgegaan met stress op de werkplek.

Het gebruikmaken van dagboeken is vooral geschikt in gevallen waarin onderzoek gedaan wordt naar dynamische sociale verschijnselen. Dit wil zeggen, gebeurtenissen en ervaringen van respondenten in een proces in de tijd (Bolger, Davis en Rafaeli, 2003; Unsworth en Clegg, 2004). Politiek spel in organisaties kan hiertoe worden gerekend.

De techniek kan op verschillende wijzen ontworpen en gebruikt worden. Als hoofdvormen gelden tijdgebonden en gebeurtenis-gebonden dagboekontwerpen, maar verschillende mengvormen worden ook gerapporteerd. De oudste vormen zijn de tijdgebonden dagboeken waarbij respondenten gevraagd wordt op vastgestelde momenten of volgens bepaalde intervallen te rapporteren, vaak in gesloten antwoordcategorieën. De gebeurtenis-gebonden methodiek laat respondenten zelf rapporteren over gebeurtenissen op het moment dat ze zich voordoen. Deze werkwijze levert een grotere kans op het ontdekken van bijzondere gebeurtenissen (Bolger et al., 2003). Deze methodiek wordt in deze studie gebruikt.

Ook de manier waarop gebeurtenissen of ervaringen door respondenten geregistreerd worden, kan verschillen. Zo kan via dagboekvragen in gesloten antwoordcategorieën, worden geregistreerd en eventueel gewaardeerd op cijferschalen. Maar gebeurtenissen en ervaringen kunnen ook in eigen woorden worden opgeschreven (Bolger et al., 2003). Deze laatste vorm is in dit onderzoek toegepast in de werkaantekeningen.

De kracht van de dagboekmethode is, dat een breed scala aan informatie kan worden verzameld, dat dit *real time* kan gebeuren - waardoor een retrospectieve bias⁹³ voorkomen wordt - en dat ervaringen, gebeurtenissen en gedrag gedurende een langere tijd kunnen worden gevolgd.

⁹² Gebruikt wordt hier de aanduiding werkaantekeningen. Het dagelijks aantekening maken, bleek voor de respondenten door tijdsomstandigheden niet mogelijk.

⁹³ Dit wil zeggen dat over bepaalde ervaringen onbetrouwbaar gerapporteerd wordt: ervaringen die langere tijd geleden hebben plaats gehad én eerder bij mentale dan feitelijke ervaringen (Bolger et al., 2003).

De methode kent echter ook enkele zwakheden. Eén ervan is dat het voor respondenten moeilijk kan zijn het dagboek te blijven bijhouden (retentie). Ook tijdens dit onderzoek bleek, dat het verzoek aan respondenten om gedurende een vol jaar op regelmatige basis aantekening te maken van het politiek gedrag, een zwaar beslag legde op de tijd en motivatie van de managers in kwestie. Het maken van aantekeningen bleek daardoor niet voor iedere respondent even gemakkelijk vol te houden. Het aantal observaties omgezet in werkaantekeningen, was dus sterk afhankelijk van de tijd en het organisatievermogen van de individuele manager.

Mogelijkheden om retentie bij dagboeknotaties te bevorderen zijn: het kweken van een betrokkenheid bij het onderzoek, het geven van gedetailleerde instructies bij aanvang van het onderzoek en feedback over de voortgang, het sturen van herinneringen en het regelmatig onderhouden van telefonisch contact met de respondenten (Stone, Kessler en Haythomthwatte, 1991; Bolger et al., 2003). Deze inspanningen zijn ook voor dit onderzoek geleverd. Het kon echter niet voorkomen dat er verschillen waren in frequentie en omvang van de geleverde werkaantekeningen. De omvang van de onderzoeksgroep voorkwam echter dat onvoldoende productieve data gegenereerd werden. Bovendien moet bedacht worden dat dit onderzoek niet gericht is op het produceren van zoveel mogelijk specifiek beschreven observaties van politieke gedragingen, maar op het bijzondere ervan, gerelateerd aan bepaalde organisatiecontexten.

Een nadeel van het bijhouden van een dagboek is ook, dat het een vorm van zelfrapportage is. Hierdoor is wat geobserveerd, geïnterpreteerd en opgeschreven wordt, afhankelijk van respondenten (Unsworth en Clegg, 2004). Omdat het ontwikkelen en zien van politiek gedrag een cognitief proces is van individuele respondenten, betekent dit voor dit onderzoek, dat bepaalde respondenten bepaalde gebeurtenissen als niet relevant kunnen beoordelen of niet waarnemen. Doordat echter gewerkt wordt met een groep van bijna twintig respondenten, is dit nadeel voor een deel ondervangen. Want wat de één niet relevant acht of niet ziet, geldt voor de ander wellicht niet.

Hoewel er weinig aanwijzingen voor zijn, is een mogelijk nadeel van de methode ook, dat door een lange duur van de dagboekbevraging een zekere gewenning of toename in kennis optreedt, waardoor de observaties van het eigen gedrag beïnvloed kunnen worden (Bolger et al., 2003).

Voor wat betreft het gebruik van de techniek van werkaantekeningen, is tijdens de uitnodiging van de onderzoeksgroep en de eerste bijeenkomst, uitleg gegeven over het doel en de aanpak van het onderzoek en - met zo min mogelijk vooronderstellingen - over de aard van de gevraagde observaties. Bij de onderzoeksstart werd de respondenten gevraagd de eigen ambities en belangen in kaart te brengen en vervol-

gens op regelmatige basis te schrijven over de wijze waarop ze trachtten deze belangen te realiseren. Uitgelegd werd verder, dat de werkaantekeningen vier keer in het jaar besproken zouden worden in tijdens groepsinterviews.

Groepsinterviews

Zoals hiervóór betoogd, hadden de groepsinterviews niet alleen als doel de geleverde geschreven data te verifiëren en valideren met de andere respondenten. De bedoeling was ook de data te interpreteren, nieuwe betekenisgevingen te laten ontstaan en zo de politieke werkelijkheid van de respondentengroep te construeren.

De groepsinterviews met de groep van middenkadermanagers respondenten vonden - in wisselende samenstellingen - drie keer in 2009 en één keer in 2010 plaats. Bij het focusgesprek met eindverantwoordelijke leiders in 2012, is de techniek van het groepsinterview ook toegepast.

De interviews hadden een lengte van maximaal drie uur en vonden plaats op neutraal terrein van Nyenrode Business Universiteit. De locatie van de universiteit - centraal in Nederland - maakte het relatief gemakkelijk voor de respondenten uit verschillende delen van het land en daarbuiten⁹⁴ om de groepsinterviews bij te wonen. Verder werd telkens een tijdstip aan het einde van een dag gekozen, waardoor aanwezigheid gemakkelijk was na afloop van de werkdag. De groepsinterviews bevatten halverwege een pauze, waarin gezamenlijk gegeten werd en de onderling werkervaringen uit werden gewisseld. Van de interviews werden geluidsopnamen gemaakt. Tijdens de eerste bijeenkomst met de respondenten in januari 2009, werden het doel en de aanpak van het onderzoek uitgelegd en instructies gegeven voor het maken van de werkaantekeningen. De volgende drie bijeenkomsten werd enkel gesproken over de geleverde informatie in de werkaantekeningen.

⁹⁴ De respondenten kwamen uit de provincies Noord-Holland, Zuid-Holland, Utrecht, Gelderland, Drenthe, Brabant, Limburg en uit Duisburg (Duitsland).

Het groepsinterview is een techniek, waarmee door groepsinteractie data verzameld worden over een onderwerp dat door de onderzoeker is bepaald. Het groepsinterview is geschikt voor de registratie van de breedte van te bespreken onderwerpen. Dit wil zeggen, dat ermee zoveel mogelijk aspecten van het onderwerp besproken kunnen worden. De techniek wordt vaak gecombineerd met het afnemen van individuele interviews, die juist geschikt zijn voor het verdiepen van bepaalde (aspecten van) onderwerpen. Afhankelijk van het onderzoek wordt de complementariteit tussen de twee, meestal gezocht in het kiezen van een volgorde van ofwel het plaatsen van een groepsinterview vóór, dan wel na een individueel interview (Morgan, 1996). Ook voor dit onderzoek zijn de individuele interviews afgenomen na een half jaar onderzoek en twee groepsinterviews. De eerste theoretische concepten waren inmiddels ontstaan en de individuele interviews boden de mogelijkheid bepaalde aspecten hiervan nader uit te diepen bij respondenten.

De kracht van het groepsinterview is niet alleen, dat het zeer geschikt is voor exploratief onderzoek zoals dit, waarin de breedte en diepte van politiek spel in organisaties in kaart gebracht moet worden. Een groepsinterview levert ook scherpe inzichten in de motivatie en verklaring van complex gedrag, politiek gedrag kan hiertoe gerekend worden. Dit inzicht ontstaat doordat de deelnemers elkaar ondervragen en ook hun eigen gedrag aan anderen verklaren. Door deze groepsdynamica worden ook verschillen en overeenkomsten in interpretatie en betekenisgeving tussen deelnemers duidelijk (Morgan, 1996).

Maar het groepsinterview kent ook enkele zwakheden, waardoor het minder effectief kan zijn. De eerste potentiële zwakte schuilt in de wijze waarop de interviewer zijn werk als moderator doet. Deze werkwijze is medebepalend voor de productiviteit van de techniek. Om het beste resultaat te behalen, zal de interviewer in iedere fase van groepsinteractie een goede balans moeten bewaren tussen het volgen van de gekozen inhoudsagenda en -vorm en het hierdoor verstoren van mogelijk productieve interacties.

Volgende mogelijke zwaktes zijn, de beperkende of sturende invloed die deelnemers op elkaars inbreng hebben en de omstandigheid, dat bepaalde onderwerpen in een groep niet besproken kunnen worden omdat ze kennelijk te gevoelig zijn. Hierdoor kan een groepsinterview ook veel irrelevante of onjuiste data produceren (Frey en Fontana, 1991). Beide beperkingen van het groepsinterview worden echter nauwelijks gestaafd door onderzoeksresultaten⁹⁵ (Morgan, 1996) en worden ook deels door de combinatie van het groepsinterview en het individuele interview ondervangen.

Zoals eerder aangegeven, diende het groepsinterview voor dit onderzoek meerdere doelen. Op de eerste plaats werd de informatie uit de werkaantekeningen ermee geverifieerd en gevalideerd. Dit wil zeggen, nagegaan werd of het klopt wat er geschreven was en of het geschrevene een valide interpretatie of verklaring was. Op de tweede plaats werd het groepsinterview gebruikt om in de breedte en diepte te zoeken naar nieuwe aspecten van politiek in organisaties. Tot slot had het groepsinterview ook een functie in de deels deductieve analyse tijdens het onderzoeksproces (Charmaz, 2008). Dit wil zeggen dat bepaalde inductief verkregen relaties tussen aspecten en thema's⁹⁶, als hypothesen op kwalitatieve wijze getest werden tijdens de groepsinterviews.

Semigestructureerde individuele interviews

Naast de werkaantekeningen en de groepsinterviews als technieken voor dataverzameling, is voor dit onderzoek ook gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Het individuele interview past om een aantal redenen goed bij de andere gekozen technieken van dataverzameling. Het interview biedt ruimte om per respondent specifieke aspecten van het eigenbelang en het politiek gedrag uit te diepen of op te sporen, bijvoorbeeld de ethische kant van gedrag. Bovendien was er het

⁹⁵ Voor wat betreft de sturende invloed is één onderzoek bekend (Sussman et al., 1991), waarin houdingsveranderingen vóór en na een groepsinterview werden onderzocht: er bleken slechts kleine verschillen in opvattingen te zijn ontstaan.

⁹⁶ Bijvoorbeeld de relatie tussen sekse, persoonlijke belangen en politiek gedrag.

praktische voordeel, dat het plannen van een individueel interview in de eigen organisatiecontext beter aan te sluiten was op de drukte, het dagritme en de prioriteiten van de managers.

De interviews zijn afgenomen aan de hand van een lijst met te bespreken onderwerpen, een zogenoemde checklist⁹⁷. Deze onderwerpen kwamen voort uit de werkaantekeningen en uit het verloop van de groepsinterviews.

⁹⁷ Zie de Bijlagen.

Bij het semigestructureerde interview kan - afhankelijk van wat een respondent vertelt - de volgorde en de aandacht die aan de onderwerpen besteed wordt, verschillen. Zo kan bijvoorbeeld bij een opvallend gedragsaspect direct worden doorgevraagd. Bovendien - en in tegenstelling tot vragenlijsten - biedt de techniek de mogelijkheid onvoorziene gesprekslijnen en onvermoede aspecten of verklaringen van gedrag te exploreren, en interpretaties en betekenissen van respondenten nader verklaard en genuanceerd te krijgen. Verder biedt het interview de mogelijkheid een langere periode van gedrag te bespreken.

Het semigestructureerde interview is hierdoor een flexibele onderzoekstechniek en kan juist daarom - en in combinatie met de andere gebruikte technieken - rijke data opleveren over processen in de leefwerelden van de respondenten (Unsworth en Clegg, 2004).

Het individuele interview kent echter ook beperkingen. Soms moet vertrouwd worden op retrospectieve beschouwing door de respondenten, dit houdt een risico van bias in (Unsworth en Clegg, 2004). Om aan dit bezwaar tegemoet te komen, zijn de interviews voor dit onderzoek in de tweede helft van het onderzoeksjaar uitgevoerd en gericht op de door de respondenten gemaakte werkaantekeningen. De verwachting was, dat door deze beperkte tijdsperiode voor retrospectieve beschouwing, dit nadeel beheerst worden.

Een tweede beperking is volgens Myers en Newman (2007), dat kennis door de geïnterviewden geconstrueerd wordt: ze reageren op onderwerpen waarover ze eerder nog nooit zo expliciet hadden nagedacht. Dit laatste was voor een deel van de onderzoeksgroep zeker van toepassing. Maar, het construeren van kennis over het eigen gedrag op dit gebied, is voor dit onderzoek een *conditio sine qua non*. Immers, juist het proces van interpretatie en betekenisgeving van de respondenten - en die van de onderzoeker - is de leidende methodische benadering van de onderzoeksvraag.

Een laatste beperking van het individuele interview betreft het onderwerp politiek gedrag. De mogelijkheid bestaat bij dit onderwerp, dat een respondent het prijsgeven van informatie over zijn eigen belang en het hieraan gekoppelde beïnvloedende gedrag, kwalificeert als een gevoelig onderwerp⁹⁸. Dit kan betekenen dat hij op sommige gebieden of bij sommige aspecten geen openheid van zaken geeft. In die zin kan een geïnterviewde het verloop en de productiviteit van het interview deels beheersen. Aan de andere kant is ook bekend, dat respondenten individuele interviews zien als een mogelijkheid voor introspectie en

⁹⁸ Bij groepsinterviews is dit risico minder groot, omdat respondenten zich gemakkelijker kunnen verschuilen in de groep.

groei, en hierdoor juist bereid zijn grote openheid te betrachten (Corbin en Morse, 2003).

Literatuuronderzoek

De laatste onderzoekstechniek voor dataverzameling is het raadplegen van geschreven bronnen, dit wil zeggen het bestuderen van studies over organisatiepolitiek. Zoals eerder betoogd is, wordt er - in het methodisch debat over de Grounded Theory-methode - verschillend gedacht over de rol en het moment van het uitvoeren van literatuuronderzoek (McGhee et al., 2007).

Voor dit onderzoek is voorafgaand aan het empirisch onderzoek is geen specifieke literatuur over organisatiepolitiek bestudeerd. Dit literatuuronderzoek kreeg pas een plaats in de loop van het proces van gegevensverzameling⁹⁹. Deze keuze komt voort uit de gekozen methode-interpretatie en de vaststelling hierbij dat wetenschappelijke literatuur beschouwd wordt als een bron voor data (Glaser en Strauss, 1967; Dick, 2005; Bryant en Charmaz, 2010). Dit uitgangspunt heeft twee implicaties, één voor de onderzoeksgroep en één voor de onderzoeker.

De eerste implicatie is, dat de onderzoeker eventueel sturende informatie uit ander onderzoek voorafgaand aan het onderzoek zo min mogelijk overdraagt op de deelnemers aan het onderzoek. Dit zou in het onderzoeksproces onzuivere, vervuilde data en categorieën opleveren (Glaser en Strauss, 1967). De tweede implicatie is, dat de onderzoeker - om het verzamel- en analyzewerk goed te kunnen doen - ook zijn eigen kennis en ervaring zoveel als mogelijk moet beperken. Praktisch wil dit zeggen dat te diepgaand en uitgebreid literatuuronderzoek vooraf, vermeden moet worden.

Voor dit onderzoek is hiermee het standpunt van Glaser (1992) gekozen. Dit wil zeggen, dat door het minimale gebruik van deze data voorafgaand aan het empirisch onderzoek, de onderzoeker zo min mogelijk beperkt wordt door kennis. Hierdoor zal hij meer openstaan voor de werkelijkheidsinterpretaties en duidingen van de respondenten. De implicatie van deze keuze is, dat studies die sterk gerelateerd zijn aan het onderzoeksobject, pas een eventuele rol gaat spelen bij het coderen van aspecten van organisatiepolitiek en bij het ontwikkelen van categorieën. De resultaten van andere studies worden pas betrokken als het onderzoeksproces dit vraagt, bijvoorbeeld als bepaalde aspecten een verklaring vereisen, of nader geverifieerd of gevalideerd moeten worden.

Deze keuze leidt echter ook tot een zwakte in de studieopzet, te weten het niet bekend zijn met mogelijke conceptuele en methodologische valkuilen bij het onderzoek naar organisatiepolitiek (McGhee et al., 2007). Besloten is daarom op de data twee afzonderlijke analyses te plegen. De eerste analyse bestond uit het cyclische proces, dat in de loop van het empirische onderzoeksdeel plaatsvond, de tweede analyse geschiedde na afloop hiervan en na de afronding van het aanvullende literatuuronderzoek.

⁹⁹ Zo werd de beschouwing van Morgan (1986) over het gebruik van macht en de rol van machtsbronnen, bij enkele groepsinterviews als referentiekader gebruikt.

5.2.3. Verantwoording van de analyse

In dit hoofdstuk is de onderzoeksopzet verantwoord. Inzicht is gegeven in de wijze waarop het onderzoeksveld en de respondentengroep zijn bepaald. Voorts is uitgebreid ingegaan op het ontwerp van het veldonderzoek en de gebruikte technieken van dataverzameling. Toegelicht zijn het longitudinale cyclische onderzoeksproces en de plaats, de functie, de waarde en ook de beperkingen van de gebruikte technieken.

Bij de beschrijving van dit proces is aandacht besteed aan de wijze waarop de onderzoeker - in de verschillende stadia van het onderzoek - de onderzoeksgegevens heeft geïnterpreteerd en geanalyseerd. Echter, bij een constructivistisch onderzoek als dit, is de rol die de onderzoeker vervult, sterk medebepalend voor het beeld en het inzicht dat ontstaat over het verschijnsel organisatiepolitiek. Dit is de reden dat aan het eind van dit hoofdstuk een meer gedetailleerde beschrijving wordt gegeven van de wijze waarop de data-analyse door de onderzoeker is uitgevoerd.

Bij kwantitatief toetsend onderzoek zijn vaak de cijfermatige antwoordscores van respondenten de primaire data. De scores worden gekoppeld aan bepaalde variabelen en zijn in getallen zichtbaar. De verbanden tussen variabelen worden met behulp van gestandaardiseerde, controleerbare statistische toetsen verantwoord.

Bij een interpretatief onderzoek als dit, geeft niet het getal, maar het woord en de taal van respondenten betekenis aan de werkelijkheid. Met taal wordt door respondenten uitdrukking gegeven aan de wijze waarop zij de politieke werkelijkheid observeren en ervaren. Deze verwoordingen dienen beschouwd te worden als de ruwe data. Ze worden door de onderzoeker geïnterpreteerd, geanalyseerd en van betekenis voorzien. De analyse hiervan is een sterk subjectief en niet-gestandaardiseerd proces, dat daarom uit oogpunt van controleerbaarheid en reproduceerbaarheid om verantwoording vraagt.

De toepassing van de Grounded Theory-methode en het gekozen onderzoeksontwerp, waren voor deze studie de basis voor de systematische verzameling en analyse van data. De interpretatie- en analysewerkzaamheden die de onderzoeker vanuit een subjectief perspectief uitvoerde, waren hiervan onderdeel. Deze werkzaamheden worden hier beschreven. Hierbij gelden de in de Bijlagen opgenomen documenten als een nadere illustratie en detaillering. Ze bevatten voorbeelden van geschreven materiaal, dat aan respondenten is verstrekt en verder onder meer onderzoeksmemo's en analyseschema's, waarin de onderzoeker zijn werkelijkheidsinterpretatie verwoordt.

Als eerste onderzoeksactiviteit werden bij binnenkomst de werkaantekeningen van de respondenten over het eigen politieke spel en dat van

anderen, door de onderzoeker gelezen. In deze verhalen werden woorden en passages gemarkeerd, die relevant gevonden werden voor het begrip van het politieke spel. Zo ontstonden verschillende aspecten van belangen en van politiek spel. Ze werden gecategoriseerd in thema's zoals *ethiek*. De passage met de vetgedrukte woorden hieronder, illustreert dit analyseproces. De gemarkeerde woorden en zinsneden refereren aan de aspecten *leren*, *tactieken* en *technieken* en *moraliteitsbegrenzing*.

*Een handige jongen ritselt voor zichzelf en niet zozeer tegen anderen. Die zorgt dat een afdeling beter voor 'm werkt. **Dat ging ik ook doen**, als het om arbeidsvoorwaarden ging bijvoorbeeld ... ging ik eerst gezellig kleppen bij P&O: '**Goh, interessant werk heb jij**, hoe gaat dat nu met salarisverhogingen?' ... dat onthield ik dan en kon dat dan later gebruiken bij een functiebeschrijving waar 't allemaal in terugkwam... (dat is **geen vuil spel**).*

Waar - zoals in het fragment hierboven - over de moraliteit van gedrag werd geschreven, werden onder meer vergelijkingen gemaakt met eerdere informatie van de betreffende respondent en die van anderen. Hierbij werd gekeken naar bijvoorbeeld aspecten als formele gezagsverhoudingen, onderwerpen van immoreel gedrag, de reactie van anderen en de formele of informele situatie waarin het gedrag plaatsvond. De gevonden thema's en aspecten werden dus permanent vergeleken met aspecten in dezelfde categorie in de geschreven aantekeningen en ook met wat gezegd werd tijdens groepsinterviews en individuele interviews.

In de loop van dit proces werden regelmatig reflexieve onderzoeksmemo's geschreven. Soms waren dit korte aantekeningen en aan het einde van ieder kwartaal waren dit uitgebreidere onderzoeksmemo's, waarin ruwe theoretische concepten over politiek spel ontstonden. In deze memo's reflecteerde de onderzoeker op de data en de analyse. Zo gaf hij betekenis aan wat hij las, zag, hoorde en interpreteerde. Ook vermeldde hij methodische aandachtspunten van het onderzoek. De Bijlagen bevatten enkele van deze memo's.

Tijdens de groepsinterviews en later de individuele interviews, werden de gevonden aspecten en categorieën van politiek spel - in de verwoordingen van de onderzoeker in memo's neergelegd - met de respondenten geverifieerd en gevalideerd. Tijdens deze interacties werd de betekenisgeving van aspecten en categorieën nader gepreciseerd, dit wil zeggen dat de woorden werden gezocht die het best de gezamenlijk geconstrueerde werkelijkheid weergaven (een voorbeeld in de categorie *ethiek* is de kwalificatie *handige jongen*). Ook werden tijdens deze interviews eventuele nieuwe aspecten van politiek spel gevonden en genoteerd. Vervolgens werden achteraf de audioregistraties van de interviews geanalyseerd.

Het onderzoek was itererend - in rondes van één kwartaal - opgezet. Tijdens elke volgende analyseronde werden gevonden aspecten vergeleken met nieuw gelezen en geanalyseerde werkaantekeningen. De tussentijdse destillaten werden dan weer in een groepsinterview besproken. In de loop van dit proces werden ook enige nodige literatuurbedata betrokken. Doel hiervan was bepaalde aspecten van politiek spel verder te valideren.

Tijdens het laatste groepsinterview zijn de gevonden eindbeelden en inzichten gepresenteerd en besproken met de respondentengroep. Na het empirische deel van het onderzoek is een tweede analyse uitgevoerd. In dit deel zijn de resultaten van literatuuronderzoek betrokken. Dit leidde tot nadere interpretatie van bepaalde aspecten van politiek spel¹⁰⁰ en tot organisatiekundige inzichten.

In totaal zijn op de aldus beschreven wijze - exclusief literatuurbedata - bijna 127.000 woorden aan empirisch materiaal geanalyseerd, gecategoriseerd en in sociale interactie met de respondenten geverifieerd en gevalideerd¹⁰¹.

De cyclische werkwijze die in het onderzoek is gehanteerd, is in nevenstaand processchema weergegeven.

¹⁰⁰ Bijvoorbeeld bij het inzicht dat politiek als gewoon en alledaags moet worden gekwalificeerd, de in onderzoek gevonden positieve en negatieve relaties met het welbevinden van werknemers.

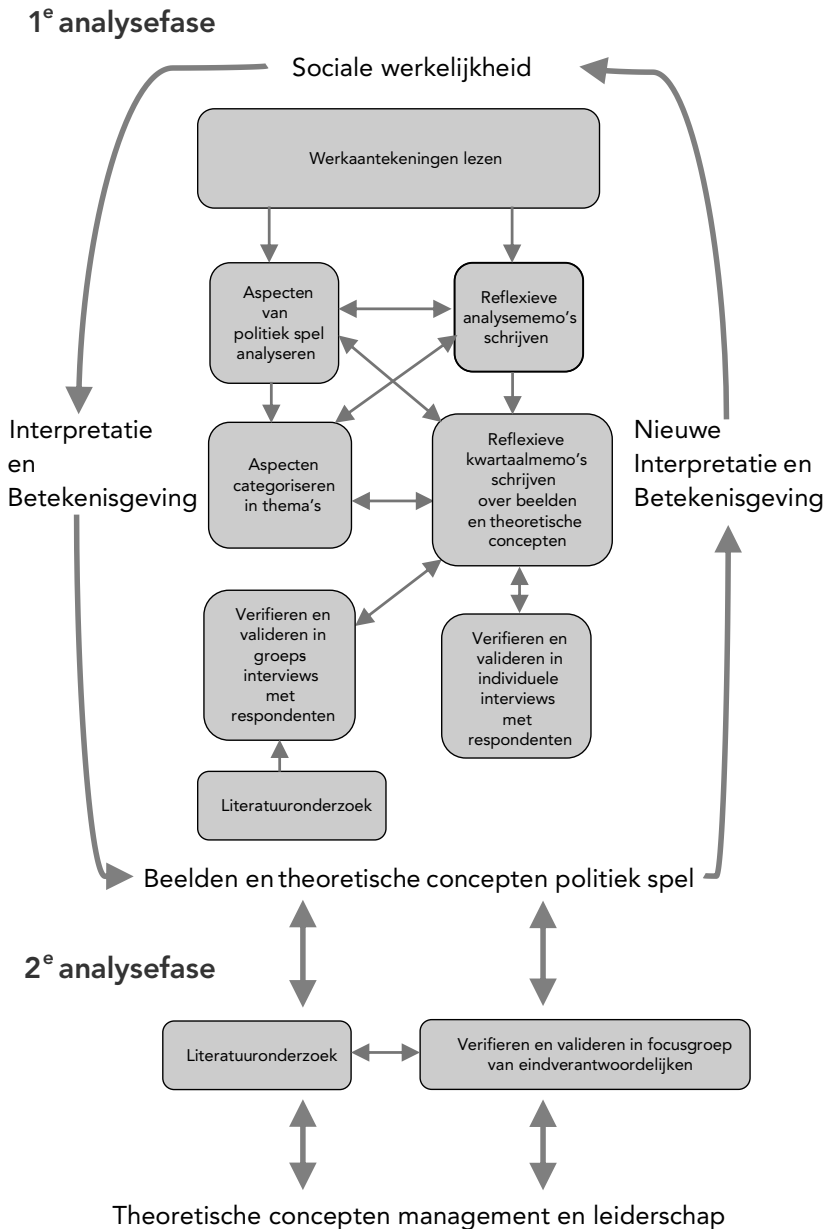
¹⁰¹ Dit materiaal is onder voorwaarden van onder meer van anonimiteit, voor secundaire analyse beschikbaar.

Samenvatting

In dit hoofdstuk is de uitwerking van de theoretische en methodologische uitgangspunten naar de uiteindelijke onderzoeksopzet - inclusief gebruikte combinatie van technieken - beschreven en verantwoord. Aan de hand van de gemaakte selectie van organisaties en respondenten is de onderzoekspopulatie gedefinieerd. Verder is het onderzoeksontwerp toegelicht en verantwoord, aan de hand van een spiegeling aan de werkprincipes van de Grounded Theory-methode. Tot slot is de gebruikte mix van technieken van dataverzameling en -analyse gepresenteerd.

Na deze voorbereidende stappen is het vervolg van dit betoog gewijd aan de resultaten van de studie. In het volgende hoofdstuk worden ze gepresenteerd in de vorm van beelden en theoretische concepten van politiek spel.

Figuur 9. Analyse van het onderzoeksmateriaal door de onderzoeker, weergegeven in activiteiten en procesvolgorde



6 De resultaten

Beelden en conceptontwikkeling bij politiek spel

Het doel van dit onderzoek was het op een exploratieve wijze bestuderen van het verschijnsel organisatiepolitiek. Er is voor gekozen dit te doen vanuit het werkelijkheidsperspectief van twintig middenkadermanagers uit evenzoveel verschillende organisatiecontexten.

De participerende observaties die deze managers hebben uitgevoerd in de leefwerelden van hun organisaties, leverden de belangrijkste onderzoeksgegevens. Deze data zijn geproduceerd via werkaantekeningen en werden met behulp van individuele en groepsinterviews gevalideerd, geïnterpreteerd en aangevuld met gegevens uit literatuuronderzoek. Op deze wijze is rijk onderzoeksmateriaal verzameld, het is geanalyseerd tot beelden en theoretische concepten over het verschijnsel organisatiepolitiek.

De observaties in de organisaties van de respondenten werden op twee niveaus uitgevoerd. Op de eerste plaats werd het eigen politieke gedrag geobserveerd en beschreven, daarnaast droegen de respondenten gegevens aan over de culturele en structurele context in de organisaties en werd het politieke spel van anderen geobserveerd. Op deze wijze leverden ze de bouwstenen voor beelden over het eigen informele gedrag en boden ze tegelijkertijd een inkijk in de politieke dimensie in hun organisaties.

In dit resultatenhoofdstuk wordt deze werkelijkheidsdimensie uitgetekend aan de hand van de empirisch verzamelde gegevens, die geanalyseerd zijn in aspecten en categorieën. Het grootste deel van dit hoofdstuk omvat daarom een systematische uitwerking van het verschijnsel organisatiepolitiek in alle mogelijke hoofd- en deelthema's, zoals verschillende belangen, machtsmiddelen die worden ingezet, vaardigheden die nodig zijn en ethische grenzen van het spel. De beelden die zo ontstaan, leveren inzichten en theoretische concepten op, die in het conclusiehoofdstuk hierna worden samengepakt.

Vóór de resultaten worden gepresenteerd, zijn twee kanttekeningen van methodologische aard op zijn plaats. Ze zijn in de hoofdstukken hiervoor al geadresseerd, maar voor een juiste interpretatie van de resultaten in dit hoofdstuk is het goed ze hier kort te herhalen.

De eerste kanttekening heeft betrekking op de sociale werkelijkheidsvisie die aan dit onderzoek ten grondslag ligt. Bezien vanuit deze symbolisch interactionistische visie, bepaalt de sociale interactie tussen organisatiedeelnemers de werkelijkheid. Het politieke gedrag maakt onderdeel uit van deze interactie. Deze visie impliceert dat wat gevonden wordt over dit handelen in context, niet beschouwd moet worden als een objectieve, bewezen werkelijkheid, maar als een door respon-

denten en onderzoeker intersubjectief geconstrueerde organisatiewerkelijkheid.

Zoals eerder betoogd, is deze empiriebenadering op goede gronden gemaakt. Tegelijkertijd ben ik me ervan bewust dat de keuze slechts één van de mogelijkheden is om de werkelijkheid te benaderen en verklaren.¹⁰²

De tweede kanttekening bij de interpretatie van de onderzoeksresultaten heeft betrekking op mijn rol als onderzoeker. Dit onderzoek is uitgevoerd op basis van het Grounded Theory-concept van Glaser en Strauss (1967), met een recente interpretatie van de methode, waarbij nadruk ligt op het aspect van het constructivisme (Charmaz, 2006). Dit aspect heeft betrekking op de subjectieve rol van de onderzoeker bij zijn kwalitatieve veldwerk. Ik ben me van deze rol in het verloop van het onderzoek bewust geweest. Praktisch betekende dit een permanente alertheid op subjectiviteit, waarbij ik persoonlijke interpretaties van werkelijkheidsbeelden toetste aan de betekenisgeving ervan door de respondenten en - in de loop van het onderzoek - aan relevante resultaten uit literatuuronderzoek. De techniek van *memoing* was hierbij een waardevol hulpmiddel. Charmaz wordt gevolgd in haar opvatting, dat een onderzoeker zich per definitie bij het uitvoeren van dit type interpretatief onderzoek niet anders kan opstellen. De werkwijze wordt echter door anderen gezien als datasturing¹⁰³.

De gemaakte methodische keuze met constructivistische accenten, sluit aan bij het gekozen werkelijkheidsparadigma van het symbolisch interactionisme. In de praktische uitvoering van het onderzoek heeft de werkwijze - waarbij de interpretatie van de onderzoeker een nadrukkelijke rol speelt - bijgedragen aan de focus van het onderzoek. Aan de andere kant was ik me er ook van bewust, dat het interpretatieve accent mogelijk ook heeft geleid tot minder spontaan en vrij kijken bij de respondenten, zodat bepaalde aspecten van politiek gedrag wellicht minder expliciet aan de orde zijn geweest en onvoorziene variabelen wellicht zijn gemist. Hoewel onvermijdelijk, is de waarheid hierdoor wellicht voor een klein deel ook geweld aan gedaan.

Ondanks de genoemde beperkingen, bevatten de resultaten in dit hoofdstuk tal van werkelijkheidsconstructies, die inzicht bieden in het dagelijks functioneren van een bepaalde groep werknemers - middenkadermanagers - in een complex dagelijks krachtenveld van belangen- tegenstellingen. Aan de hand van de gepresenteerde werkelijkheidsconstructies hierna, waarin de machtsdynamiek in een tweezijdige organisatiewerkelijkheid zichtbaar wordt, ontstaat een beeld van een organisatie als een politiek systeem.

Na deze opmerkingen vooraf wordt nu antwoord gegeven op de onderzoeksvraag. Het resultatenhoofdstuk is hiertoe op een bepaalde wijze opgebouwd. Als eerste wordt aandacht besteed aan het politieke

¹⁰² Zo zou met een functionalistische werkelijkheidsvisie, het politieke gedrag niet worden verklaard uit de dagelijkse interactieprocessen, maar door de samenhang tussen structuurelementen binnen en buiten de organisatie.

¹⁰³ In het al meer dan veertig jaar lopende debat over de toepassing van de Grounded Theory-methode, is dit punt van *forcing data into theory* een telkens terugkerend punt van academisch discours. Zie voor een overzicht van argumentaties Kelle (2005).

bewustzijn bij de deelnemers aan de onderzoeksgroep. Daarna bespreek ik de belangen van de middenkadermanagers, die het vertrekpunt zijn voor het politieke spel. Vervolgens wordt ruim aandacht besteed aan de belangrijkste politieke machtsfactor, het persoonlijke sociale netwerk als speelveld voor het politieke spel. De andere relevante bronnen van politieke macht komen daarna aan de orde, zoals het kunnen beschikken over politieke vaardigheid en specifieke kennis. Na een uitvoerige verkenning van gebruikte tactieken en technieken, worden in het laatste deel van dit hoofdstuk het ethische aspecten en de relevante beïnvloedende contextelementen besproken. Het resultatenhoofdstuk wordt afgesloten met de beantwoording van de afgeleide onderzoeksvraag: de consequenties van de blootgelegde informele machtsdynamiek voor leiderschap en management in organisaties.

6.1. Politiek bewustzijn

De respondenten in dit onderzoek hebben een jaar lang bijgedragen aan het verzamelen van gegevens over het politieke spel in hun organisaties. Sommigen waren hierin zeer actief. Voor anderen was het leveren van ervaringen en observaties niet altijd gemakkelijk, omdat in het dagelijks werk andere kwesties vaker om aandacht vroegen. Hierdoor was tijd voor het maken van aantekeningen niet altijd beschikbaar.

"Ik vond het best lastig om zo'n werkdagboek bij te houden. Je denkt er niet altijd aan tijdens je dagelijkse werk."

Naast deze praktische onderzoeksbeperking, die het druk-zijn-met-het-dagelijkse-managementwerk voor sommigen opleverde, bleek gedurende de eerste maanden van het onderzoek ook, dat de meeste respondenten zich niet bewust waren van het eigen politieke handelingsperspectief. Anders gezegd, het informeel handelen uit eigenbelang werd bewust niet of niet bewust calculerend, toegepast. Dit inzicht leidt tot een onderverdeling van de respondentengroep¹⁰⁴ in drie delen.

1. Bewust niet

Door het grootste deel van de respondenten werd bij de start van het onderzoek met enige aarzeling gesproken over begrippen als eigenbelang en politiek spel. Het leek erop dat ze bewust afstand namen van het voorgespiegelde gedrag. Deze respondenten rekenen zichzelf nadrukkelijk niet tot de politiek actieven. Aangenomen mag worden, dat een zekere negatieve connotatie die de begrippen eigenbelang en politiek spel opleveren¹⁰⁵, de aanvankelijke aarzeling veroorzaakte. Zo schrijft één van de respondenten:

"Ik probeer gewoon op een sociale manier mijn contacten te onderhouden, dat doe ik niet uit eigenbelang."

¹⁰⁴ Deze onderverdeling is in het begin van het onderzoek gemaakt, maar bleek later niet meer actueel.

¹⁰⁵ Deze negatieve connotatie wordt door veel studies gestaafd (Gandz en Murray, 1980; Ferris, Russ en Fandt, 1989; Scott Morgan, 1994; Chang, Rosen en Levy, 2009).

2. Bewust wel

Een klein ander deel van de respondenten echter, maakte bij aanvang van het onderzoek al duidelijk, dat het politieke handwerk voor hen een gewoon onderdeel van het werkleven is. Deze managers pasten het spel bewust en calculerend toe, in sommige gevallen met hoge precisie in strategie, tactiek en uitvoering.

3. Onbewust wel

Een laatste deel van de groep kwamen in de eerste maanden van het onderzoek tot het inzicht dat ze zich nooit zo bewust waren geweest van hun politiek acteren. Nu ze erover spraken, bleek hen, dat het politieke spel kennelijk min of meer automatisch tot stand kwam en geen vooropgezette planning kende.

“Het lijkt wel of ik het onbewust doe. Het is zeker geen calculerend gedrag. Een voorbeeld. In een van mijn vorige banen als manager, kreeg ik bij een veranderingsproject een lijst op m'n bureau met 23 vragen van de OR. Ik zou ze allemaal kunnen beantwoorden en dan terugsturen. Nee, ik ga naar de voorzitter van de OR en vraag wat er aan de hand is. Is dat politiek gedrag? Ja, ik denk het wel. Maar ik doe het onbewust, het zit in m'n systeem.”

Deze waterscheiding in de onderzoeksgroep leidt tot een eerste relevante vaststelling over het politieke spel in organisaties. De voor dit onderzoek gebruikte werkdefinitie van politiek handelen¹⁰⁶ - waarin gesproken wordt over *“een bewust voorbereid geheel van gedragingen”* - blijkt onvoldoende adequaat. Uit de ervaringen van de respondenten valt op te maken, dat politiek gedrag ook in onbewuste en niet berekenende vormen voorkomt. Dit wil zeggen, een aantal respondenten wordt zich het gedrag pas gewaar, nadat aan bepaalde situaties uit de eigen leefwereld interpretatie en betekenis wordt gegeven. Pas dan wordt het hen duidelijk dat de gedragingen politiek van aard zijn en gericht op het beïnvloeden voor de eigenbelangen. Eén van de respondenten verwoordt deze staat van politiek bewustzijn aldus.

“Ja, nu ik het met jullie zo heb over dit gevalletje, wordt dat ‘politieke gedrag’ van mij ook wel duidelijk. Maar het lijkt wel of ik het onbewust doe. Ik calculeer niet echt, volgens mij is het meer dat ik het doe vanuit een soort engagement! Trouwens, nu ik er zo verder over nadenk ... als ik er bewuster mee om zou gaan, zou ik misschien nog verder komen!”

Bij deze uitspraken kan de vraag worden gesteld naar wat waar is. Bewustzijn kent immers vele gradaties. Giddens (1984)¹⁰⁷ spreekt over het onbewuste, maar ook over twee vormen van bewustzijn, het discursieve en het praktische. Het *discursief bewustzijn* impliceert, dat mensen vrij snel redenen kunnen noemen als verantwoording van hun gedrag. De respondenten voor wie politiek een gewoon en bewust

¹⁰⁶ De werkdefinitie luidt: “politiek handelen is een bewust voorbereid geheel van gedragingen binnen de context van een organisatie, waarbij in de formele en informele werkelijkheid en met behulp van machtsmiddelen, het eigenbelang wordt behartigd.”

¹⁰⁷ Voor een beschrijving van de theoretische concepten van Giddens, zie onder anderen Meeus (1994).

toegepast onderdeel van het werkleven is, lijken te spreken vanuit dit discursieve bewustzijn. Maar er is volgens Giddens ook sprake van een *praktisch bewustzijn*. Dit wil zeggen dat mensen méér weten, dan zij onder woorden kunnen brengen. Anders gezegd, hier draait het om kennis en vaardigheden, waarover mensen min of meer automatisch beschikken om zich staande te kunnen houden in situaties van sociale omgang. Tegelijkertijd is het gedrag, dat niet meteen te beredeneren is. Taal is een goed voorbeeld van dit praktische bewustzijn. Iemand die zijn moedertaal spreekt, hoeft niet ook de grammaticale regels te kennen.

Vanuit deze positie beschouwd, is het dus goed mogelijk dat respondenten vanuit een praktisch bewustzijn politiek gedrag vertonen. Het is gedrag dat door de context waarin iemand functioneert, min of meer gedachteloos is aangeleerd en ook wordt toegepast, maar dat niet automatisch ook kan worden beredeneerd.

In de loop van de eerste kwartalen van onderzoek bleek dat respondenten politiek gedrag zowel vanuit een discursief als een praktisch bewustzijn benoemden. Eenvoudig gesteld, een deel van de respondenten was onmiddellijk in staat het gedrag met motieven en overwegingen te duiden. In deze gevallen kan zulk gedrag nauwkeuriger aangegeleid worden als politiek handelen, omdat het is gebaseerd op reflectie en zelfervaring van gedrag (Geertsema, 2005).

Een ander deel van de respondenten acteerde min of meer automatisch vanuit een praktisch bewustzijn. Door interpretatie en betekenisgeving van het eigen gedrag via werkaantekeningen en groepsinterviews en individuele interviews, ontwikkelde dit deel van de groep in de loop der tijd een meer discursief bewustzijn ten aanzien van het politieke spel. Ze werden zich steeds meer bewust van de gedetailleerde uitvoeringsvormen ervan in hun organisaties, inclusief de rol die ze er zelf in speelden. Zo ontwikkelde zich bij deze groep gaandeweg een sterker politiek handelingsperspectief en slaagden ze er steeds beter in het eigen politiek handelen en dat van anderen scherp te observeren en te duiden.

In dit leerproces mag de rol van de onderzoeker niet worden onderschat. Door de in het vorige hoofdstuk uitgewerkte onderzoekersrol van interpreteren en betekenis geven, zijn de respondenten voor een deel gevormd in de wijze van gericht kijken en interpreteren. Deze beïnvloeding vond plaats tijdens het proces van validatie en interpretatie van de aangeleverde data in individuele en groepsinterviews, en via tussentijdse contacten met respondenten per telefoon of e-mail. Tijdens deze contacten zijn keuzen gemaakt in definiëring van verschijnselen en in het benadrukken van bepaalde aspecten ervan.

Deze vaststellingen over het individuele politieke bewustzijn van respondenten betekenen niet, dat dit onderzoek erop gericht zou zijn bloot te leggen hoe interpretatie en betekenisgeving van het gedrag in het

bewustzijn van de individuele respondenten tot stand komen. Dit is meer het terrein van de psychologie. Deze studie is erop gericht het verschijnsel organisatiepolitiek te exploreren vanuit de leefwerelden van individuen in een sociaal verband. Daarom zijn paradigma's gebruikt die meer sociologisch en sociaalpsychologisch van aard zijn. Zo impliceert het hier gebruikte symbolisch interactionistische vertrekpunt, dat de interpretaties en betekenisgevingen tot stand komen op basis van waarneembare interactie tussen mensen in een sociaal verband. De beelden die aldus worden waargenomen, zijn te beschouwen als een ware afspiegeling en verklaring van de politieke werkelijkheid in de leefwerelden van de respondenten. De processen die zich hieraan voorafgaand in het individuele bewustzijn van een respondent afspelen, worden buiten beschouwing gelaten.

Actieleren

Dat het onderzoek een proces liet zien van een praktisch bewustzijn van politiek gedrag naar een meer discursief bewustzijn van politiek handelen, kan ook gerelateerd worden aan de aspecten van actieonderzoek in de methodische opzet van deze studie. Hierdoor werden de respondenten zich in hun dagelijkse werklevens, niet alleen op een andere wijze bewust van het politieke spel en de effecten ervan, maar ze zagen gaandeweg ook steeds meer beïnvloedingsmogelijkheden en boekten - door deze toe te passen - resultaten voor de eigenbelangen. Eén van de respondenten formuleerde dit actielerende effect aldus.

Ik merk dat ik meer informeel regel, ritsel en rommel dan ik me bewust was. Doordat ik mijn gedrag ging opschrijven en we er in de groep over spraken, ging ik het politieke spel bewuster spelen."

En een ander zegt:

"Je doet 't blijkbaar voor een deel automatisch, maar als je het je meer bewust wordt, ga je het ook meer gebruiken."

De respondenten observeerden niet alleen het eigen politieke gedrag, maar ook dat van anderen. Dit leverde hen het inzicht op dat niet alleen zij, maar ook anderen in de organisatie dagelijks actief zijn met sociale beïnvloeding voor eigenbelangen.

"Ik heb ontdekt dat ik veel meer in het informele circuit opereer dan ik ooit gedacht had en ik begreep opeens dat collega's het ook doen."

Aan het einde van het onderzoek liet één van de respondenten samenvattend het volgende weten:

"Hartelijk dank voor de inzichten van het afgelopen jaar. Ze hebben me meer bewust gemaakt van mijn organisatieomgeving. Bovendien leidde het ertoe, dat ik in bepaalde gevallen ben aangespoord tot nadenken en anders handelen."

Het lerende effect van het onderzoek reikte verder dan enkel het vergaren van inzicht in het bestaan en de werking van organisatiepolitiek. Het leidde ook tot de vraag die erachter zit, te weten die naar de determinanten van het politieke handelen: de eigenbelangen en de oorsprong ervan. Eén van de respondenten vond het onderzoekswerk in deze zin een spiegel voor introspectie.

“Als je aan je belangen denkt, ga je onwillekeurig terugkijken. Waar kom ik vandaan, wat wilde ik, wat heb ik ervoor nodig gehad. Ik dacht ook ‘ik moet verder met mijn loopbaan’, dus ik moet deze politieke vaardigheid veel meer gaan gebruiken.”

Maar niet alleen via introspectieve vragen naar de eigen levensloop en loopbaan, trachtten de respondenten tijdens het onderzoeksproces betekenis te geven aan hun politieke drijfveren, bij de introspectie bleven ook moraliteitsvragen niet onbesproken. Eén respondent maakte duidelijk dat het spelen van politieke spelletjes niet voldeed aan haar ethische standaard.

“Ik houd niet van politiek. Volgens mij hebben we gewoon mensen nodig, die eerlijk zeggen waar ze naar toe gaan. Ik heb met de paplepel ingegoten gekregen, dat eerlijk het langst duurt! En ik geloof dat ook echt. Het zit niet in m’n systeem. Ik vond het onderzoek wel erg leerzaam en het zou misschien erg handig zijn om het te kunnen, maar het kost me te veel moeite.”

En een ander:

“Ik ben ook politiek bezig, maar wederkerigheid vind ik daarbij heel belangrijk. Ik wil niet alleen halen, ik wil ook geven. Ik kan niet anders. Rattengedrag, nee, dat lukt mij niet.”

Politiek: een gewone noodzaak

Hoewel er tussen de respondenten verschillen waren in politieke vaardigheid en in opvattingen over de moraliteit van het spel¹⁰⁸, kan worden vastgesteld dat in de leefwerelden van alle managers politiek een gegeven is. Over de eigen rol in de politieke arena, was een groot deel van de respondenten in de beginfase van het onderzoek nog betrekkelijk ontkennend of onwetend en ook werd het spel in de wandelgangen door sommigen in negatieve termen geduid. Gaandeweg - na vele observaties van eigen en andermans gedragingen en na duiding ervan in de groepsinterviews en individuele interviews - bleek dat de meeste respondenten politiek acteren niet alleen kwalificeerden als normaal gedrag, maar grotendeels ook als gedrag dat vrij is van negatieve beeldvorming. Velen van hen waren uiteindelijk zelfs de mening toegedaan dat, voor managers in het middenkader van hedendaagse organisaties, het kunnen beschikken over politieke vaardigheid een noodzaak is.

¹⁰⁸ Mintzberg (1983) spreekt hier van *political will and skill*.

Dat de politieke dimensie onderdeel is van de alledaagse organisatie-werkelijkheid, wordt in veel studies ruimschoots bevestigd (Mintzberg, 1983; Ferris, Russ en Fandt, 1989; Pfeffer, 1992; Buchanan, 2007; Fairholm, 2009; Hetebrij, 2011). Buchanan, die onderzoek deed onder 250 Britse managers, stelde bijvoorbeeld dat in zijn onderzoeksgroep *“political behaviour appeared to be common”*. Politiek spel wordt ook door de meeste respondenten in dit onderzoek gezien als een alledaags en normaal fenomeen in hedendaagse organisaties. Daarnaast vinden deze respondenten ook, dat het beheersen van de politieke vaardigheid voor het functioneren als manager een noodzakelijkheid is.

Het beheersen van het politieke spel komt overigens - naast middenkadermanagers - ook andere groepen werknemers goed van pas, zo wordt in veel recente studies gesteld (Perrewé en Nelson, 2004; Perrewé, Zellars, Ferris, Rossi, Kacmar en Ralston, 2004; Perrewé et al., 2005; Buchanan, 2007; Fairholm, 2009; Meurs et al., 2010).

Eén van de respondenten in het onderzoek formuleert het alledaagse en nuttige van de politieke vaardigheid aldus.

“Ik heb geleerd dat het gewoon is en noodzakelijk. Het brengt je wel wat. Je moet er gebruik van maken, wil je verder komen met je werkzaamheden”

En een ander:

“Ja, je hebt het nodig. Het is daily business. En bedenk ook, wij zitten gewoon op deze positie omdat we er goed in zijn. Anders overleef je het niet. Ik denk dat het een noodzakelijke competentie voor ons managers is.”

Politiek helpt in het werk

De overwegingen die veel van de respondenten aanvoeren voor de onmisbaarheid van de politieke vaardigheid zijn divers. Voor velen komen de motieven om politiek te opereren voort uit functionele eigenbelangen. Sneller iets voor elkaar krijgen is zo’n veelgenoemd verklarend motief. Formele spelregels, zo zeggen deze respondenten, zijn vaak obstakels om zaken in een redelijk tempo geregeld te krijgen, de informele weg is in die gevallen productiever.

“Ja, ik heb soms van die dingen met kabeltjes en computers en zo, die ik gewoonweg niet geregeld krijg. Het duurt nu al giga-lang, ik geloof al iets van drie maanden. De mensen op mijn afdeling kunnen niet werken zoals het zou moeten, dus heb ik nu iemand gebeld die ik goed ken en die regelt het meteen.

Ja, ik gebruik mijn netwerk veel om van die praktische dingen te regelen. Als ik die jongen niet zou kennen, kreeg ik het formeel nooit voor elkaar. En hij weet ook, als hij me nodig heeft, kan hij een beroep op mij doen.”

Managers zijn functionarissen die er onder meer voor moeten zorgen dat hun medewerkers het hun opgedragen werk goed uitvoeren. Dit wil zeggen dat de werkomstandigheden optimaal horen te zijn. Dit betekent dat er veel geregeld moet worden, niet alleen kabels en computers, maar bijvoorbeeld ook afdelingsverhuizingen, trainingen of formatie-uitbreidingen. Hierbij moet bedacht worden, dat een manager niet alleen door zijn medewerkers, maar ook door zijn meerderen verantwoordelijk wordt gehouden voor goede werkomstandigheden, want die omstandigheden zijn ook van invloed op de organisatieresultaten. Een manager heeft er dus belang bij dat regelkwesties snel en effectief worden afgewikkeld. Voor het behartigen van zulk een belang, is volgens de respondenten het informele regelen onontbeerlijk.

Eerder is al betoogd, dat de managementfunctie in de loop der tijd complexer is geworden (Stoker en De Korte, 2001; McCann, Morris en Hassard, 2008) en meer is gaan omvatten dan enkel het regelen en coördineren van primaire processen. Een manager is er niet alleen om voorwaardelijke zaken te regelen, hij moet ook mede beleid ontwikkelen en ervoor zorgen dat organisatiebeleid wordt uitgevoerd. Om dit voor elkaar te krijgen moet veelvuldig draagvlak of medestand gevonden worden, bij medewerkers, bij collega-managers, maar ook bij meerderen. Juist ook voor het *in between*-opereren met deze verantwoordelijkheden, is het kunnen beschikken over de nodige politieke vaardigheid van onschatbare waarde, zo zal in het verdere verloop van dit hoofdstuk blijken.

Anders dan veel werknemers zonder managementtaken, opereert de groep respondenten uit dit onderzoek bij uitstek veel in vergaderingen en andere vormen van formeel overleg. Hun leefwerelden worden grotendeels bepaald door het permanent wisselende acteren in informele, dan wel in deze formele situaties van vergaderingen, afspraken en hiërarchie. Deze tweezijdige leefwereld springt het meest in het oog als een vergadering is afgelopen. Na afloop wordt meestal informeel nagepraat in groepjes in de vergaderzaal of daarbuiten. Daar en dan wordt de oversteek gemaakt van het formele naar het informele podium. Vaak wordt weer later en elders, in verschillende verbanden nogmaals teruggekomen op de inhoud van agendapunten, de standpunten die iedereen heeft ingenomen en de gedragspresentaties van sommigen.

In de ogen van enkele van de respondenten bestaat er een bepaalde verhouding tussen de mate van regulering in de formele en politiek gedrag in de informele werkelijkheid. Naarmate het formele deel van de organisatie uitgebreider en gedetailleerder is uitgewerkt in spelregels, zeggen ze, neemt politiek gedrag in de informele werkelijkheid toe.

“In het formele systeem van onze organisatie zit heel veel controle en er zijn heel veel laagjes. Dat betekent handtekeningen zetten en een budget dat uitgebreid verantwoord moet worden. In zo’n geformaliseerde organisatie krijg je dat mensen het eigen stoepje gaan schoonvegen: ‘Nee, dat hoort daar.’ Dat vertraagt enorm en daarom wordt er in het informele systeem veel geregeld, dat gaat veel sneller.”

De respondenten zijn het over de noodzaak en functionaliteit van politiek spel eens. Eén van hen is er zelfs vrij uitgesproken en duidelijk over. Volgens hem houden de informele activiteiten de organisatie in stand, ze helpen de organisatie verder met creativiteit en vernieuwing. De formele spelregels, zo stelt hij, zijn er slechts om bij te sturen.

Illustratief voor de noodzaak van het kunnen beschikken over politieke vaardigheden - die op hogere niveaus nog meer van pas lijkt te komen - is de werkaantekening van één van de respondenten, die zojuist van haar directeur te horen had gekregen dat de functiepromotie die hij haar had beloofd, doorgaat.

“Hij zei ook dat er hogere machten zijn, waar hij niet altijd tegenop kan. En in de hogere functie, zei hij, zal ik ook veel meer het politieke spel moeten spelen, veel meer dan in de baan die ik nu heb. Maar goed, dat wist ik wel.”

Uit de werkaantekeningen van sommige respondenten, die de vaardigheden van het spel tot in de vingertoppen leken te beheersen, bleek, dat het spel van beïnvloeden en van het schakelen tussen formele en informele leefwerelden, een bijna natuurlijk onderdeel uitmaakt van elke gewone werkdag.

“Het begint voor mij al ’s morgens als ik binnenkom en ik zie iemand op de gang. Dat is voor mij al een keuzemoment. Ga ik ’m aanspreken of niet. En waarover dan, het weer of het projectvoorstel voor de vergadering van straks? Dat is hoe het informele systeem werkt. Ik doe het trouwens niet altijd zo bewust hoor, maar het gebeurt wel.”

Andere politiek vaardige respondenten waren zo overtuigd van de noodzaak van de informele beïnvloeding, dat ze ook de eigen medewerkers stimuleerden politiek actief te zijn. Eén van hen schonk hierbij vooral aandacht aan zijn beste jonge medewerkers, omdat hij vond dat ze deze vaardigheid in hun verdere loopbaan niet konden missen. Een ander vertelde dat hij zijn medewerkers stimuleert elkaar voorafgaand aan een vergadering op te zoeken en de geagendeerde onderwerpen voor te bespreken. Zo wilde hij ze stimuleren tot betrokkenheid, tot gezamenlijke verantwoordelijkheid en ook tot een kritische opstelling en een scherp debat tijdens vergaderingen. Eén van de respondenten verwoordt de politieke prikkel voor zijn medewerkers aldus.

"Ik stimuleer mijn medewerkers het informele meer te gebruiken. Bijvoorbeeld bij praktische problemen, als er bijvoorbeeld een wandje verplaatst moet worden. Ik zeg dan: 'Zoek elkaar op en regel het, blijf niet in je eigen toko zitten.' Ik duw ze uit de formele regels en afspraken en zeg: 'Kom maar bij me terug als jullie eruit zijn.' Maar ik doe het ook als er bijvoorbeeld mensen herplaatst moeten worden. Dan mail ik rond: 'Jongens stem met elkaar af waar vacatures ontstaan, zodat we dat met gesloten beurzen kunnen doen.' Ik wacht dus niet tot er officiële besluiten en zo zijn. Oh ja, begrijp me goed, het is ook eigenbelang. Dan komt het gezeur niet bij mij. Ik hoor liever het resultaat."

Wat levert politiek spel op?

Vanuit het perspectief van de managers, wordt in het voorgaande een gewoon - zelfs noodzakelijk - en productief beeld geschetst van de politieke dimensie in organisaties. Maar of het spel achter de schermen ook in alle gevallen leidt naar een blijvend betere organisatie, is daarmee nog niet gezegd. Wat zijn bijvoorbeeld de effecten van het kennelijk als normaal gekwalificeerde gedrag voor anderen?

Via de eerder gememoreerde perceptiestudies zijn vooral over dit aspect veel data beschikbaar gekomen. Er is sprake van een zekere gelijke verhouding tussen de onderzoeken die negatieve relaties aantonen tussen de mate van politiek spel en het algemeen welbevinden van werknemers (Ferris en Kacmar, 1992; Vidoga, 2002; Chang et al., 2009; Zhang en Lee, 2010) en onderzoeken die positieve relaties aantonen tussen individuele politieke vaardigheid en persoonlijk welbevinden (Ferris et al., 2002; Perrewé et al., 2004; Perrewé et al., 2005; Fedor et al., 2008; Meurs et al., 2010). De conclusie die op grond van de eerste groep studies te trekken valt, is, dat politiek geen positieve bijdrage levert aan een deel van het sociale verband dat er last van zegt te hebben. In de tweede groep studies worden juist positieve relaties gemeld tussen het beschikken over politieke vaardigheid, het spelen van het spel en het eigen welbevinden.

De resultaten van de studies brengen de twee kanten van de politieke medaille in beeld: politiek spel kan het ene individu tot last zijn en kan het andere juist helpen. De geldende opvattingen over moraliteit in een organisatie spelen een belangrijke rol in het wisselen van deze medaille. Verderop in dit hoofdstuk wordt bij dit ethische aspect van de politieke dimensie uitgebreid stilgestaan.

Naast gevolgen voor individuen, kan politiek spel ook consequenties hebben voor groepen anderen en voor de formele afspraken die in de organisatie gemaakt zijn, bijvoorbeeld afspraken over organisatiebeleid. Als een politiek vaardige manager een verhuizing van zijn afdeling zo weet te organiseren, dat dit goed is voor zijn afdeling, stelt hij daarmee zijn mensen tevreden, ze krijgen er wellicht meer werkplezier door. Tegelijkertijd zijn de regels voor verhuizingen omzeild. Is dan ook

het collectieve organisatiebelang gediend? En hoe verhoudt de actie zich tot de belangen van andere afdelingen, die deze privileges niet hebben? Zulke vragen - welk individuele of collectieve belang is in welke situatie gediend - komen verderop aan de orde.

Of politiek profijtelijk of schadelijk is, valt niet eenduidig en in algemene zin vast te stellen. Uit de gegevens die de respondenten aanleveren blijkt, dat een positieve of negatieve waardering van het effect van het politieke handelen, afhankelijk is van de situatie en het gekozen perspectief. Het hangt er immers maar vanaf op welke positie in de organisatie of op welk *eiland van betekenisgeving*¹⁰⁹ een werknemer zich bevindt.

¹⁰⁹ Zie Homan, 2005.

Eén van de respondenten maakt duidelijk dat - vanuit haar positie bezien - politiek spel profijtelijk is en helpt bij het vernieuwen en tot wasdom laten komen van de organisatie.

"Ik denk dat we een betere club worden als mensen hun eigen politieke spel kunnen spelen - om de regels heen en zo - dan wanneer iedereen precies volgens de voorgeschreven protocollen werkt!"

Maar is ook altijd een andere kant. Want wat vanuit het perspectief van de één profijtelijk is, kan vanuit het perspectief van de ander juist schadelijk zijn. Deze tweezijdigheid wordt goed geïllustreerd aan de hand van het relaas van één van de respondenten, die zich in haar organisatie bezighoudt met diversiteitsbeleid. Ze vindt dat haar politiek opereren een belangrijke bijdrage levert aan de verdere ontwikkeling en uitvoering van dit beleid, maar ...

"... soms zit het je ook in de weg. Mijn project gaat over het invoeren van diversiteitsbeleid. Door in de wandelgangen flink te lobbyen, heb ik daar ook draagvlak voor gekregen en formeel is het nu ook staand beleid. Alle leidinggevendenden zeggen ook dat het moet. Ik heb de opdracht om het beleid uit te voeren. Ik moet ervoor zorgen dat er in de top meer vrouwen zullen worden aangesteld. Maar, informeel hebben de leidinggevende mannen onder elkaar eigenlijk niet het idee dat het moet en dus werken ze op een subtiële wijze niet al te enthousiast mee."

Eén van de andere respondenten vult dit aspect van perspectiefwisseling verder aan. Hij beschrijft zijn werk op een planningsbureau, dat verantwoordelijk is voor het maken van de werkroosters. Het bleek dat alle medewerkers uit de organisatie informeel met zijn medewerkers kwamen onderhandelen over vakantiedagen en werkroosters. Daar werden ze gek van, zo vertelde de respondent. Hij heeft daarop als verantwoordelijk manager, de formele regels aangetrokken en bewaakt nu streng de regels van de wekelijkse roosterindeling.

Hoewel het profijt van het politieke handelen afhankelijk is van het gekozen individuele of groepspectief, kan wel - zo zal verderop blijken - vanuit het systeem perspectief worden vastgesteld, dat de organisatiepolitiek als sociaal verschijnsel bijdraagt aan de organisatieresultaten en - ontwikkeling.

Samenvatting resultaten 1

Uit het onderzoek blijkt dat er een onderscheid gemaakt kan worden tussen politiek gedrag en politiek handelen. Het politieke acteren kan zowel verklaard worden vanuit een praktisch bewustzijn - dat min of meer automatisch politiek gedrag genereert - als uit een discursief bewustzijn, waarbij geacteerd wordt vanuit ervaring en reflectie op het eigen politiek gedrag (Giddens, 1984; Geertsema, 2005). Gebleken is, dat indien een individu in staat is politiek gedrag vanuit een discursief bewustzijn te activeren, er een meer calculerende en verfijndere vorm van politiek handelen ontwikkeld kan worden. Indicaties hiervoor werden in de loop van het onderzoek geleverd en het indiceert, dat politieke vaardigheid ontwikkeld kan worden.

Het onderzoek laat verder zien, dat politiek in organisaties een normaal fenomeen is en dat het vanuit het perspectief van het middenmanagement, beschouwd kan worden als noodzakelijk instrumenteel handelen. Voor deze groep is het schakelen tussen formele en informele podia een dagelijks terugkerend gegeven en is de informele beïnvloeding buiten formele vergadermomenten, hiërarchie en afspraken om, een noodzaak.

Deze noodzaak kan worden verklaard door het complexe taak- en verantwoordelijkheidspakket, waarbij veel belangen spelen. Een manager in deze positie wordt door zijn leidinggevendende verantwoordelijk gehouden voor goede afdelingsresultaten en een probleemloos functionerende medewerkersgroep, vastgelegd in formele spelregels. Tegelijkertijd wordt hij door zijn medewerkers aangesproken op de beperkingen van dergelijke formele afspraken. Hij moet balanceren tussen de belangen van zijn bazen en zijn medewerkers. Politiek handelen kan helpen dit evenwicht te bewaren en zorgen voor een bepaald niveau van persoonlijk welbevinden.

Het onderzoek leverde ook enige indicaties op dat de mate van formele regulering in organisaties en de mate van politiek functioneren in de informele werkelijkheid, in een bepaalde verhouding tot elkaar staan.

6.2. Belangen: determinanten van politiek spel

Eerder is beargumenteerd dat politiek spel in organisaties ontstaat door de neiging van individuen en groepen in een sociaal verband, om eigenbelangen uit te breiden, te versterken of te verdedigen tegenover de belangen van anderen.

Voor dit onderzoek is Morgan gevolgd in zijn omschrijving van individuele belangen als *“een geheel van doelen, behoeften, normen, waarden en overtuigingen, die individuen in het dagelijks werklevens willen beschermen, uitbreiden, versterken of bereiken”* (Morgan, 1986, pp. 144). Dit breed omschreven geheel aan drijfveren van individuen omvat het privé- en het werklevens. Om al de waarden en persoonlijke doelen die hierin samenvallen te categoriseren, is een indeling gevolgd die Morgan maakt in drie elkaar overlappende clusters belangen, te weten die van *functionele belangen* (betrekking hebbend op het werk, de functie en de taak), *loopbaanbelangen* (voortkomend uit carrièrebehoeften) en *extramurale belangen* (samenhangend met persoonlijke waarden, levensstijl en omstandigheden buiten de organisatie).

Hoewel een categorisering een zekere afbakening veronderstelt, moet bedacht worden dat dit onderscheid enkel bedoeld is als een theoretisch hulpmiddel. In de complexe sociale leefwereld, is een onderscheid niet zo eenvoudig te maken. Uit de ervaringen van de respondenten is gebleken, dat er soms situaties zijn dat belangen gelijktijdig behartigd moeten worden, dat ze elkaar kunnen overlappen, strijden om voorrang, of kunnen wisselen afhankelijk van omstandigheden. Bij de belangenafwegingen die dan gemaakt moeten worden, spelen de eigen persoonlijkheid, de invloed van de organisatiecontext via spelregels van cultuur en structuur, en omgevingsomstandigheden, een spelbepalende rol.

Ambities van de middenkadermanager

Voor het empirisch deel van deze studie zijn de belangen van individuele respondenten het vertrekpunt, ze worden aangeduid als eigenbelangen. Een individu functioneert en interacteert echter in een sociaal verband. Dit impliceert dat zijn belangen gezien moeten worden in relatie tot die van anderen en tot collectieve organisatiebelangen, te weten datgene dat geschreven of ongeschreven gezamenlijk is afgesproken. In deze smeltkroes van belangen, onderlinge verhoudingen en formele en informele spelregels, worden aan de ene kant belangenconflicten zichtbaar, maar is er ook sprake van gedeelde belangen. In deze sociale context worden de eigenbelangen van de respondenten beschouwd en geïnterpreteerd.

Toen de managers bij de start van het onderzoek gevraagd werd naar de ambities¹¹⁰ die ze in hun werk hadden, formuleerden de meesten direct aan het dagelijks werk gerelateerde functionele ambities en belangen. De antwoorden hadden een sterke verwantschap met de rolverwachting die bij de functie hoort. Zo zegt één respondent:

¹¹⁰ Bij de start van het onderzoek werd gevraagd de persoonlijke ambities te noemen, in het verdere verloop van het onderzoek zijn deze aangeduid als belangen.

"Mijn afdeling moet beter gaan draaien. Ik heb mezelf daar twee jaar voor gegeven. Het is nu een puinhoop."

Een ander zegt:

"Ik wil de boel zodanig organiseren, dat ik eigenlijk niet meer nodig ben, dat mijn medewerkers gaan werken alsof het hun eigen winkel is."

En, zegt een derde:

"Ik wil rust in de het werkproces."

Sommige respondenten definieerden hun functionele belang als het grotere organisatiebelang:

"Ik moet 40 miljoen omzetten."

En een ander:

"Ik wil een grote nieuwe zaal voor het theater bouwen."

Toen de respondenten aan het einde van de startbijeenkomst van het onderzoek werd gevraagd na te denken over mogelijke belangen die ze in het jaar van onderzoek wilden verdedigen of uitbreiden - en waarover ze werkaantekeningen zouden gaan maken - ontstond een ander beeld. Er werd nu meer gekozen voor ook belangen die samenhangen met wat genoemd kan worden het eigen welbevinden. Zo spraken sommige hun loopbaanwens uit. Eén respondent verwoordde dit kort en krachtig:

"Naar de top!"

Anderen uitten de behoefte aan een bijna lege agenda of het minimaliseren van de last die ze hadden van andere collega's. Alle respondenten spraken over de behoefte aan vrijheid om het werklevens naar eigen inzicht vorm te geven. Eén van de respondenten beschreef dit aldus:

"Mijn persoonlijke ambitie is dat ik meer ruimte ga krijgen en kan nemen om 'leuke dingen' te doen. Voor mij is dat minder druk van buiten op m'n agenda, meer ruimte om werkbezoeken af te kunnen leggen, geplande maar ook gewoon spontane. Ik wil dat eerst gewoon in m'n regio doen, dan in de rest van het land, maar over enkele jaren wil ik voor de organisatie ook naar andere landen kunnen reizen. En verder wil ik ook ruimte gaan maken voor een boeiende opleiding en voor ontwikkelprojecten met andere organisaties. Ik wil dus eigenlijk meer de krenten uit de pap halen."

Het formuleren van dergelijke behoeften van persoonlijke ontwikkeling en welbevinden, past in het huidige Nederlandse samenlevingsstijdsbeeld van individualisme, dat in de afgelopen vijf decennia tot ontwikkeling kwam en dat in hoofdstuk 3 is getypeerd. Het is het beeld van de vrijheid en het individuele, die sterker worden benadrukt en de traditionele collectieve normering die afneemt. Het *ik* als uitgangspunt van handelen is belangrijker geworden dan het *wij*, accenten zijn verschoven naar *“realising your own potential as a person”* (Deetz, 1985). Deze ontwikkelingen hebben de afgelopen decennia een zekere rol gespeeld in de identiteitsbepaling van de individuen die er in opgroeiden. Dit geldt ook voor de respondenten, het was de periode waarin ze opgroeiden en hun loopbanen vormgaven.

Functie-gerelateerde belangen

Hoewel de geformuleerde behoeften van persoonlijk welbevinden voor veel van de respondenten een dagelijks te verdedigen of uit te breiden belang is, zijn het in de loop van de onderzoeksperiode toch vooral functionele en - in wat mindere mate - loopbaanbelangen, die om politiek handelen vragen. De thema's in de dagelijkse werksituatie waarbij dit relevant is, zijn sterk functioneel gerelateerd. Veelvuldig wordt in dit verband gesproken over het vastgesteld, bijgestuurd of uitgevoerd krijgen van beleid en het regelen van beheersmatige kwesties, zoals formatiezaken of verhuizingen.

Enkele respondenten onderstreepten voorts dat ook de eigen afdeling in een sterke positie manoeuvreren en houden, van grote waarde is. Het is waarschijnlijk, dat de drijfveer hiervoor gezocht kan worden in de uitstraling die een sterke afdeling met tevreden medewerkers en goede prestaties heeft op het functioneren van de betrokken manager, en dat daarmee uiteindelijk zijn loopbaanbelang gediend is.

In sommige gevallen werkten respondenten met zoveel enthousiasme aan het versterken van hun afdeling, dat de medewerkers onmiddellijk in het politieke spel van beïnvloeding meegezogen werden. Een respondent verhaalt bijvoorbeeld over een aanstaande reorganisatie.

“Op een maandagmorgen werd aan het voltallige personeel van 400 man uitgelegd dat de organisatie zou gaan veranderen. Ook mijn afdeling zouden gewijzigd worden. Er werd iemand van buiten aangetrokken, die de marsroute aangaf.

Dat was voor mij het signaal om informeel heel actief te worden! Ik heb mijn teams bij elkaar geroepen en gezegd: ‘Jongens als wij invloed willen uitoefenen op wat er gaat gebeuren, dan moeten we in commissies en werkgroepen gaan zitten.’ Ik heb de young potentials bij me geroepen en ze gestimuleerd mee te gaan doen. Daarna ben ik gaan praten met de extern projectleider. Inmiddels werk ik samen met hem aan de reorganisatie en zitten mijn mensen in allerlei deelgroepen.”

Dit voorbeeld illustreert goed dat met politiek-tactisch opereren niet alleen het eigen functionele belang van de manager in kwestie is gediend - een sterke afdeling met tevreden werknemers - maar dat hiermee impliciet ook een groepsbelang - afdelingsregie houden in de reorganisatie en streven naar een collectieve positieversterking - gediend is.

Dat het politieke spel van beïnvloeding en het opbouwen van een sterkere machtspositie ook door groepen wordt gespeeld, werd al aangetoond in een studie van Salancik en Pfeffer (1974). Aan de hand van analyses van machtsposities, toonden de auteurs aan, dat afdelingen - door het spel te spelen en gebruik te maken van de juiste machtsbronnen - een sterke positie kunnen opbouwen en zo besluitvorming kunnen beïnvloeden¹¹¹. Uit de onderzoeksresultaten kan worden afgeleid, dat managers van succesvolle afdelingen - of als succesvol gepresenteerde afdelingen - wellicht meer beslissingsmacht ontwikkelen.

¹¹¹ Het nemen van formele besluiten is de laatste stap van het politieke spel van voorbereidende beïnvloeding. Het besluit weegt belangen van betrokkenen en bevat een keuze die in lijn is met één groep belangen en tegen een andere groep (Hetebrij, 2011).

Enkele respondenten herkennen dit spel van de belangenstrijd tussen afdelingen.

“Ja, competitie tussen afdelingen is er ook. De hoofden spelen daar een belangrijke rol in. Carla is er bijvoorbeeld heel goed in haar afdeling groter te maken dan hij is. Ze tamboereert doorlopend - maar slim gedoseerd - hoe druk haar afdeling het heeft, de hoeveelheid projecten die ze binnenhalen en de hoge begroting die ze hiervoor hebben. Frans is daar veel minder goed in, die is ook bescheiden van aard.”

En een andere respondent zegt:

“Bij ons is het Inkoop en Verkoop die toch altijd tegenover elkaar staan. Ik vecht natuurlijk voor mijn kant, de Verkoop. Bij ons is het echt power ontwikkelen en coalities vormen.”

Functie-gerelateerde belangen gekoppeld aan het dagelijkse managementwerk, worden door de respondenten veelvuldig genoemd. Aan de ene kant worden deze belangen bepaald door de persoonlijke behoefte van het uitvoeren van uitdagend werk in plezierige omstandigheden. Aan de andere kant komen de belangen ook voort uit de behoefte het concrete dagelijkse werk zo goed mogelijk te doen. Wat dit laatste betreft, blijkt uit de belangeninventarisatie dat deze behoefte als volgt gecategoriseerd kan worden.

1. Willen meesturen

Het grootste deel van de managers wil de organisatie op een bepaalde wijze *verbeteren* aan de hand van beleidsvoorstellen, andere werkprocessen en structurele voorstellen.

2. Willen presteren

Een ander deel van de respondenten noemt het boeken van *goede resultaten met de afdeling* als het grootste belang.

3. Verantwoordelijk willen voelen

Een kleiner deel vindt het van belang de *afdeling te beschermen* tegen reorganisatie, bezuiniging of andere ongewenste bedreigingen.

Veel van de respondenten maken duidelijk dat ze meerdere van deze behoeften nastreven. Er komen functionele belangen uit voort. Om goed te kunnen presteren bijvoorbeeld, willen de meeste middenkadermanagers kunnen beschikken over een kwalitatief hoogwaardige medewerdersformatie. Als dit belang bedreigd wordt door hogere besluitvorming of door collega's, is het voor velen een drijfveer tot politieke activiteit. Ook de behoefte om mee te sturen - om een stempel te drukken op het producten- en dienstengamma van de organisatie en de hierbij horende beleidskeuzen en werkwijzen - leidt tot politieke activiteit.

Belangen buiten het werk

Individueen acteren voor een groot deel van de tijd ook in andere sociale verbanden dan die van het werk. Hierdoor overlappen in een aantal gevallen functionele belangen de zogenoemde extramurale. Volgens de respondenten in het onderzoek gaat het in die gevallen om persoonlijke werkgerelateerde wensen van welbevinden, zoals de behoefte aan een lege agenda en vrijheid in het dagelijkse werk, de ontwikkeling van persoonlijke competenties en van een goede balans tussen de werk- en de privésituatie.

Deze belangen hebben betrekking op wensen en behoeften, die voortkomen uit persoonlijke waarden en levensstijl van de respondenten, zoals een behoefte aan een stijging van aanzien, een grotere inkomensverwerving of stabiele privéomstandigheden. Zo kan het voor iemand van groot belang zijn om, bij een reorganisatie en verplaatsing van de organisatie, een beperkte woon-werkreistijd te verdedigen.

Eén van de respondenten in het onderzoek verwoordt wat dit betreft zijn privébelangen helder.

"Mijn twee dochters hebben maar één vader. Hoewel het schrikbarend druk is, neem ik af en toe gewoon vakantiedagen op, ik doe dat gewoon, ook al is m'n quotum al verbruikt."

Het belang van de eigen loopbaan

Voor de meeste mensen is het verrichten van plezierig en zinvol werk, dat door anderen gewaardeerd wordt, een belangrijk arbeidsmotief. Het komt voort uit immateriële behoeften, zoals zelfontplooiing, het onderhouden van sociale contacten en het opbouwen van eigenwaarde. Maar een arbeidsmotief kan ook geleid worden door materiële behoeften, zoals het verdienen van geld. Het zetten van loopbaanstappen in een organisatie kan een aantal van deze behoeften helpen realiseren.

Loopbaanbelangen gelden voor ongeveer de helft van de respondenten - dit wil zeggen, ze zijn door hen genoemd als het hoogste belang in het werk. De meesten formuleren een loopbaanstap naar een andere of hogere functie, maar anderen spreken in dit verband over meer beslis-macht of een salarisverhoging.

Uit de inventarisatie van deze belangen is gebleken, dat zowel de man-nelijke als vrouwelijke managers gelijke waarde hechten aan hun loop-baan. In de onderzoeksgroep was er wat dit betreft geen onderscheid waarneembaar. Aanwijzingen zijn er wel, dat mannelijke managers het loopbaanbelang op een andere wijze verwoorden dan vrouwen. De mannen in de groep spraken in de meeste gevallen over een positiever-betering, de vrouwen over salarisverhoging en meer beslismacht.

Dat het informeel behartigen van loopbaanbelangen in het dagelijks werkleven een belangrijke rol speelt, werd niet alleen met onderzoek aangetoond (Gandz en Murray, 1980), maar blijkt ook uit de ervaringen van de respondenten. Enkele van hen vertellen over de zogenoemde lijstjes. Wie verder in de organisatiehiërarchie wil stijgen, moet zichzelf zichtbaar maken.

"Ik moet op de lijstjes bij de heren aan de top komen. Het liefst zo hoog mogelijk natuurlijk."

Of deze lijstjes daadwerkelijk bestaan, is onduidelijk. Maar dat rangor-des in de hoofden van beslissers beïnvloed moeten worden, is wel dui-delijk. Eén van de respondenten verwoordt treffend het belang en het politieke spel om in een goede positie op promotielijstjes te komen.

"Het echte spel is, dat je op de juiste momenten op de goeie lijstjes komt te staan. Dat is het politieke spel. Daarvoor moet je onder andere je netwerk gebruiken. Dat deed ik vanaf het begin van mijn carrière al, dus naar een borrel gaan, in een bedrijfshockeyteam gaan zitten. Nu heb ik meer te vertellen, mijn netwerk is groter, dus is het spel nu ook anders. Ik moet nu echt snel mijn golfoaardigheidsbewijs (GVB) hebben."

De inventarisatie van alle door de respondenten genoemde belangen laat zien, dat politiek spel het meest frequent - vrijwel dagelijks - wordt ingezet om functionele belangen te behartigen. Voor een deel kan dit verklaard worden uit de omstandigheid, dat de respondenten tijdens het onderzoek voor een substantieel deel hun rol als functionaris speel-den en minder die van privépersoon. Dit wil zeggen, dat ze als respon-dent grotendeels ook vanuit deze functionele rol hun observaties heb-ben uitgevoerd en ervaringen hebben verwoord.

Voorts kan de noodzaak van politieke activiteit voor functionele belan-gen ook verklaard worden uit de complexe functie die de respondenten als *in between-manager* bekleden. In deze positie moet rekening gehou-den worden met de belangen van boven- maar ook van ondergeschik-

ten. Dit vergt dagelijkse afwegingen over handelingsperspectieven en het uitvoeren van politieke activiteiten van beïnvloeding.

Overigens lijken dergelijke belangenafwegingen extra complex, omdat de managers op basis van hun positie vaak medebepaler zijn van formele spelregels in de organisatie, omdat ze ook moeten kunnen omgaan met leiderschapstijlen van hoger geplaatsten die de speelruimte beperken, en omdat ze tegelijkertijd ook de eigen persoonlijke en afdelingsbelangen willen behartigen. Juist in deze complexe positie ruimte en beïnvloedingsmogelijkheden vinden, is niet eenvoudig.

De belangen van anderen

In de tussenpositie van de respondenten moet rekening gehouden worden met belangen van de hoger en van de lager geplaatsten in de organisatiehiërarchie. Deze vaststelling impliceert, dat veel van de managers uit de onderzoeksgroep gewend zijn de belangen op deze hogere en lagere niveaus ook te interpreteren en waarderen. Gevraagd naar een beoordeling van het belangenveld op hoogste hiërarchische niveau in de organisatie, ontstond het volgende beeld.

Volgens de respondenten zijn de functionele belangen in de top van organisaties zwaarwegender van aard, omdat de beslissingen die genomen worden door eindverantwoordelijken, de hele organisatie en de toekomst ervan kunnen raken. Deze belangen worden volgens de managers vooral bepaald door versteviging en uitbreiding van de machtsposities van de leiders. Om zulke machtsbelangen te behartigen, zo stellen de respondenten, is een geweldige hoeveelheid geraffineerdheid politiek spel nodig. Eén van hen verwoordt het aldus:

“De echte politiek zit hoger in de organisatie. Daar zitten de haantjes, de carrièrejagers. Het gaat er enkel om geld, positie en macht.”

Deze opinie wordt aangevuld met een voorbeeld, waaruit blijkt dat voor de topfunctionarissen met de grootste formele macht, formele regels geen beperking vormen voor het behartigen van de eigenbelangen.

“Een collega van mij is bezig met de inschaling van topfuncties. Dat is een behoorlijk project, waarvoor ze externe deskundigheid heeft ingehuurd. Maar de hoge heren zijn al verder. Ze hebben de inschaling onderling informeel al geregeld, nog vóór dat afgesproken is welke regels en procedures er moeten gelden. Mijn collega moet nu de spelregels aanpassen aan de zelf gemaakte verdeling van de kaarten. Soms worden de kaarten dus al verdeeld, voordat de spelregels bekend zijn.”

Enkele managers in de onderzoeksgroep hebben sterke loopbaanbelangen. Zij realiseren zich dat als ze willen stijgen op de hiërarchische ladder - waardoor ze naast geldelijk en positiegewin, een sterkere formele

¹¹² Uit het onderzoek van Buchanan (2007) blijkt dat 87% van de ondervraagde managers vindt, dat hoe meer je stijgt in de organisatie-hiërarchie, hoe politiever het klimaat wordt.

machtsbasis opbouwen - ze meer politieke vaardigheden nodig hebben¹¹². Of de gebruikte strategieën en tactieken van de hoger geplaatsten afwijken van die van hen, kunnen ze niet zeggen, maar om het spel van de machtigen te kunnen spelen, zijn ze nog onvoldoende vaardig, denken ze.

“Je komt gewoon niet op die hogere posities als je niet de bereidheid hebt om je aan te passen aan het politieke spel dat daar gespeeld wordt. Om het vriendelijk te zeggen, is de kleur van dat spel anders dan op onze laag of die van onze medewerkers. Het is abstracter, complexer, er zijn nog meer spelers - externe spelers ook - en de belangen zijn groter.”

En een ander zegt:

“Het wordt ook smaller aan de top. Dus wordt er ook harder gevochten. En de impact van wat je daar doet is groter. Je kunt ook harder vallen.”

De functionele belangen die op dit hoogste niveau in de organisatie een rol spelen zijn zwaarderweger dan die op lagere niveaus, zo wordt gedacht. De op het hoogste niveau genomen beslissingen kunnen de hele organisatie en de toekomst ervan raken¹¹³, zo hebben de respondenten duidelijk gemaakt. Dat zulke beslissingen niet altijd goed uitpakken is vanzelfsprekend, bestuursbesluiten komen immers uiteindelijk ook tot stand als gevolg van een politiek proces. Maar één van de respondenten maakt duidelijk dat we ons het gedrag in directiekamers niet al te idealistisch - dit wil zeggen in het belang van het collectief - moeten voorstellen:

“In het directieteam van mijn organisatie gaat het toch gewoon om macht.”

Belangen zijn er ook op lagere hiërarchische niveaus. Ook voor de ondergeschikten gelden functionele belangen, loopbaanbelangen en extramurale belangen. Gegevens uit het vooronderzoek en observaties door de respondenten van het eigen medewerkersgedrag laten zien, dat ook hier functionele belangen de boventoon voeren. Maar, de belangen zijn van een andere aard. Gaat het bij de respondenten vooral om belangen die voortkomen uit de managementrol, bij de medewerkers zijn het de direct aan het uitvoerende werk gerelateerde belangen. Genoemd worden voorbeelden als de werkroosters en het rookbeleid. Soms ook gaat het om het kunnen behalen van persoonlijke voordeeltjes. Eén van de respondenten vertelt hoe dit spel onder zijn medewerkers wordt gespeeld.

¹¹³ Over dit hoge spel van topbestuurders, de beslissingen en de gevolgen, zijn recent veel ontluiserende beelden geschetst (Metze, 1991, 2010; Smit, 2004, 2008; Van der Boon en Van der Marel, 2009; Smit, 2010).

*“Ze matsen elkaar met bijvoorbeeld afgekeurde producten, zo van:
‘Heb jij nog een afgekeurde boormachine voor me, dan vind ik nog wel
die tuinbank voor je en dan kijken we wel hoe we het afboeken.’”*

Ook andere respondenten hebben voorbeelden van dergelijk geregeld en geritsel.

“Ja, ze vullen hun werklijsten en roosters zelf in en sjoemelen met werktijden. Ze dekken elkaar ook. En oh ja, laatst kreeg ik een bekeuring voor te hard rijden op m’n bureau. Bleek, dat er een paar de bedrijfsbus hadden gebruikt om even naar de supermarkt te gaan voor privé-boodschappen.”

Deze voorbeelden kunnen beschouwd worden als illustraties van eigenbelang. Ze laten ook zien, dat het behalen van voordeeltjes voor het persoonlijke welbevinden, de grens van deviant of frauduleus gedrag nadert. Voorbeelden van meer functioneel georiënteerde belangen worden ook genoemd, zoals het trachten te beïnvloeden van werktijden, het geven van een eigen interpretatie van beleidsregels en werkprocessen en het op eigen wijze omgaan met klanten of met het produceren van diensten of producten.

De observaties van de respondenten bevatten indicaties, dat het spel van medewerkers in uitvoerende primaire processen, vooral gekenmerkt wordt door het aan de actuele uitvoeringssituatie aanpassen van de formele regels. De regels omzeilen is een adequate samenvatting van het belangenspel dat op dit niveau in organisaties wordt gespeeld. Relevant hierbij is te vermelden dat het hier gaat om werknemers die gestandaardiseerd werk doen, dat in werkprocedures op een vrij gedetailleerd niveau is vastgelegd. Voor medewerkers die het ontwikkelen van nieuw beleid tot hun dagelijks uitvoerende werk rekenen, ligt dit wellicht anders. In die gevallen kan politiek handelen weleens noodzaak blijken.

Dat de politieke activiteiten van de eigen medewerkers niet altijd in het belang zijn van de leidinggevende manager, blijkt uit de ervaring die één van hen beschrijft. Tijdens zijn vakantie was onder zijn medewerkers een bijeenkomst belegd waarin kritiek op zijn stijl van leidinggeven besproken werd. Het gesprek werd vastgelegd in een notitie, die werd neergelegd bij het bestuur. Volgens de respondent was dit niet gebeurd als hij aanwezig zou zijn geweest.

Aanwezig zijn, lijkt voor veel managers de beste garantie om de eigenbelangen goed te behartigen. Toen ik ooit een afspraak had met een middenkadermanager¹¹⁴ en bij aankomst zag dat ze ziek was, bleek al gauw dat ‘naar huis gaan en uitzieken’, geen optie was. Wel nam ze af en toe een middag vrij. Op mijn vraag naar het waarom, antwoordde ze:

¹¹⁴ Geen respondent in het onderzoek.

“Een manager die ziek is, dat betekent niet veel goeds. Nee, je moet op je post blijven, anders verlies je letterlijk je positie.”

Een van de aspecten van het niet aanwezig zijn is, dat bepaalde - politiek relevante - informatie over de dagelijkse gang van zaken en eventuele wisselingen in belangenposities, gemist wordt. Eén van de respondenten - aangeduid als B. - stuurde bij wijze van observatie-in-afwezigheid als werkaantekening een e-mail die boekdelen sprak. Na een vakantie ontving ze dit bericht.

From: C To: B

Beste B. Tja, wat zal ik zeggen. Je hebt wel wat gemist. G. kwam in tranen vertellen dat z'n kop eraf was gehakt. En toen de reactie van N. en S., de heilige boontjes. Ik heb C. fors gesteund, heeft ze nodig. Ik was even bang dat wij JR in ons mik geschoven zouden krijgen, dat zal op termijn wel gebeuren, maar nu is dat een beetje veel. Het gaat best goed met K, zegt C. Not! Opnieuw paniek daar in de tent, maar goed, zolang ze het bij C. zo sluw blijft spelen als nu, zal er pas wat veranderen als In ieder geval schijnt er snel geworven te gaan worden voor een nieuwe divisie manager. Dus als we onze M. nou ff naar binnensluizen, dan is de 'hostile take over' geslaagd. Ander leuk en niet onbelangrijk nieuws. P. lijkt wel een aardige pik, een beetje onderdanig nog, dat wel. En oh ja, we moeten op de beleidsdagen blijven slapen (ik verzin nog wel 'n list) en volgend jaar hebben we een tekort van een miljoen of vier. Het is goed dat je weer terug bent. Fijne vakantie gehad?

From: B To: C

Hoi C. Ik ben weer met de beide beentjes op de aarde en als ik zo mijn mail doorkijk is er inderdaad nog al wat gaande, in ieder geval weer een manager gesneuveld (weddenschap gewonnen!). En we hebben weer van die fijne beleidsdagen volgende week! Zijn er nog verder nog ontwikkelingen, geruchten, signalen, waarvan het handig is als ik dat formeel al vast weet?

Het belang van sociale identificatie

Het tot nu toe geschetst belangenbeeld kan de indruk wekken dat de leefwereld van de managers enkel bestaat uit het spelen van politiek spel voor allerlei functionele en loopbaanbelangen. Dit is niet het geval. Politiek actief zijn is slechts een deel van het dagelijkse werkleven. Voor een andere deel voeren managers hun werkzaamheden uit volgens afgesproken regels en afspraken, en onderhouden ze ongedwongen sociale contacten. Een organisatie is immers op de eerste plaats een sociaal verband met een organisatiedoel, waaraan de deelnemers identiteit ontlelen. Hiermee is bedoeld, dat een individu een deel van wie hij is, ontleent aan het functioneren in de sociale verbanden waarin hij als werknemer actief is. Verdedigd zou daarom kunnen worden, dat het in stand houden van deze sociale identiteit-genererende

verbanden, voor iedereen een groot belang van persoonlijk welbevinden is. Voor de respondenten in dit onderzoek gaat dit in ieder geval op. Eén van hen verwoordt dit aldus.

“Ik vind het heel belangrijk, dat we het leuk met elkaar te hebben. Het geeft me ook de steun om dingen binnen mijn functie voor elkaar te krijgen.”

In dit citaat ligt ook de vaststelling opgesloten, dat als deze manager met medewerkers, collega's en meerderen een plezierige werkrelatie kan opbouwen, hij succesvoller is in zijn functioneren. Uiteraard past hierbij de kanttekening, dat de betekenis van *het leuk met elkaar hebben* niet voor iedereen dezelfde hoeft te zijn.

6.2.1. Eigenbelang versus organisatiebelang

In de hoofdstukken hiervóór is betoogd, dat de organisatie gezien wordt als een constant veranderend sociaal verband, waarvan de deelnemers door hun onderlinge interactie vormgeven aan een tweeledige sociale werkelijkheid. In het ene deel ervan worden met formele besluiten, voortdurend nieuwe instrumentele en regulerende spelregels vastgesteld. Maar in het andere, informele deel van de organisatie werkelijkheid wordt hiervoor de basis gelegd. Dit is kortgezegd de organisatievisie waarop deze studie is ondernomen.

Beschouwd vanuit een rationeel en systemisch organisatieperspectief en vanuit de formele verantwoordelijkheid van de hoogste leider in de organisatie, is de implicatie van het afspreken van formele spelregels, dat het collectieve organisatiebelang gediend is met een naleving van deze regels. Praktisch gesproken betekent dit, dat afgesproken winst- of taakdoelstellingen, nieuwe werkwijzen of andere structuuraanpassingen, de leidraad vormen voor gedrag.

In dit hoofdstuk onderdeel over de belangen van individuele managers is de vraag relevant, hoe het organisatiebelang zich verhoudt tot het belang van het individu. Beargumenteed is al dat hierop per situatie geen eenduidig en precies antwoord te geven is, omdat dit sterk afhankelijk is van het gekozen beschouwingsperspectief.

Ter illustratie hiervan een imaginair voorbeeld op het niveau van gestandaardiseerd uitvoerend werk¹¹⁵. Stel, een medewerker in een call-center van een uitgever, voert een telefoongesprek met een klant. De klant wil een abonnement opzeggen, maar is hiermee twee weken te laat. Dit betekent dat nog een jaar lang abonnementsgeld betaald moet worden. De medewerker moet een beslissing nemen of ze de formele regel toepast óf het abonnement voor de klant kosteloos beëindigt. Haar belang op dat moment is, om het gesprek met de klant snel en goed af te ronden. Een keuze voor het laatste alternatief - het kosteloos beëindigen - levert mogelijk een tevreden ex-klant op, die een ander abonnement afsluit bij de uitgever of de klantvriendelijke actie van de mede-

¹¹⁵ Zie ook het eerder beschreven theoretisch concept van de discretionaire ruimte en de voorbeelden die Lipsky (1980) geeft in zijn analyse van het dagelijks handelen door publieke functionarissen, zoals politieagenten of medewerkers van een sociale dienst.

werker doorvertelt aan familie en vrienden en zo bijdraagt aan een goed imago van de uitgever. Een keuze voor de eerste mogelijkheid levert de organisatie een extra jaarabonnement op en een bevestiging voor klanten en werknemers van de formele spelregels, onder het motto afspraak-is-afpraak.

Wat is in dit geval het organisatiebelang? Op deze vraag zijn veel goede antwoorden mogelijk. Als het voorbeeld voor discussie wordt gepubliceerd op het intranet van de uitgeverij, zal het antwoord bestaan uit talloze interpretaties en keuzes die voortkomen uit verschillende delen, functies en posities van het sociale organisatieverband. Wat het antwoord ook wordt, het maken van een hernieuwde afweging en eventuele besluitvorming voor vergelijkbare gevallen, is uiteindelijk afhankelijk van het politieke spel in de dynamiek van de organisatie. Dit proces zal al dan niet leiden tot een aanpassing van de regels hierover.

Dat het dynamische interactieproces van interpreteren en betekenisgeven bepaalt welk belang voorrang heeft, kan ook geïllustreerd worden aan de hand van niet-gestandaardiseerde werksituaties. Laten we ons de manager van hetzelfde callcenter voorstellen. Hij is het al enige tijd niet eens met het beleid van een krappe bezetting op zijn afdeling. Het resultaat is dat klanten vaak lang moeten wachten om één van zijn medewerkers aan de telefoon te krijgen. Dit blijkt de organisatie aardig wat geld uit beltijd op te leveren, maar helpt de klant niet. Daarnaast, vindt deze manager, kunnen de arbeidscontracten die de uitgeverij afsluit met de callcenter-medewerkers niet door de beugel. Beide kwesties zijn niet te verenigen met zijn werkethiek, maar bij zijn leidinggeven en de Raad van Bestuur vindt hij geen gehoor voor zijn bezwaren. Met een paar medestanders besluiten ze het verhaal te laten lekken naar een landelijk dagblad. De callcentermanager vindt dat hij hiermee uiteindelijk een organisatiebelang dient, maar de kans is groot dat zijn leidinggeven en de Raad van Bestuur hierover anders denken.

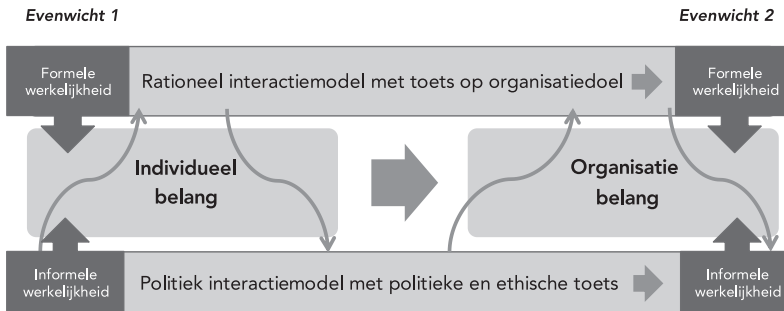
De voorbeelden illustreren, dat de vraag naar hoe het individuele belang zich verhoudt tot het collectieve organisatiebelang, voor concrete gevallen niet gemakkelijk eenduidig te beantwoorden is. Het antwoord verschilt van situatie tot situatie en is afhankelijk van tal van interne en externe contextomstandigheden - waaronder culturele opvattingen over waarden en moraal - én van de dynamiek van het politieke spel.

De resultaten uit dit onderzoek bevatten indicaties, dat naarmate het handelen in het eigenbelang meerdere toetsen in deze dagelijkse dynamiek van interpretatie en betekenisgeving doorstaat, het individuele belang langzaam binnen de kaders van het organisatiebelang zal gaan vallen. Dit dynamische en complexe proces van toetsen via interpretatie en betekenisgeving, vindt plaats op een glijdende schaal met aan de ene kant een rationeel aan de andere kant een politiek model van sociale interactie. In het geval van rationele argumentatie wordt getracht enkel op basis van formele organisatiedoelen te overtuigen. In het politieke model wordt het informele spel gespeeld en worden han-

delingsperspectieven ook afgewogen tegen geldende ongeschreven moraliteitsopvattingen¹¹⁶. In dit laatste geval wordt ook de vaardigheid van het politieke beïnvloedingsspel getoetst.

Eenvoudig schematisch voorgesteld zien deze dynamische sociale interactieprocessen - die deels een rationeel en deels een politiek model volgen¹¹⁷ - er aldus uit.

Figuur 10. Het dynamische proces van sociale interactie



organisatieperspectief niet onmiddellijk een eenduidig antwoord gegeven worden op de vraag of en hoe een individueel belang zich verhoudt tot een organisatiebelang. Uit de dynamische processen van interpretatie en betekenisgeving via bovenstaande modellijnen, zal telkens blijken wat de tijdelijke eindstand - een tweede formeel-informeel evenwicht - van dit spel wordt.

Vanuit het strikt individuele perspectief, kan wel op een meer abstract niveau antwoord gezocht worden op de vraag, wat in het dagelijkse politiek handelen leidend is, het individuele of het organisatiebelang. Aan de respondenten is deze vraag voorgelegd. Uiteindelijk, zo stellen de meesten, vormen toch de eigen drijfveren het leidende beginsel.

"Mijn individuele ambities vind ik toch belangrijker. Ik moet verder in het leven. Het ligt wel dicht bij elkaar hoor, organisatie en individuele ambitie, maar toch, in the end kies ik voor mezelf"

En een ander zegt het volgende.

"Ja, uiteindelijk denk je toch altijd aan jezelf. Je denkt eerst aan je eigen afdeling, je naaste collega's, daar wil je goed voor zorgen. Je wilt gewoon plezier hebben in je werk, dat staat voorop. En dus ook een goede positie, een prettig rooster. Dat we als organisatie wat voor de samenleving willen bereiken, dat doel komt uiteindelijk pas veel verder."

¹¹⁶ Een moraliteitsstandaard is een onderdeel van de culturele dynamiek in een organisatie, maar kan ook formeel zijn vastgelegd in bijvoorbeeld integriteitsvoorschriften.

¹¹⁷ Zie ook Daft (2007)

Ook uit een korte dialoog tussen enkele respondenten blijkt dat het eigenbelang uiteindelijk leidend is voor het politieke handelen.

"Ik ben eigenlijk een grote idealist. Ik wil eigenlijk dat al die mensen allemaal goed geholpen worden. Dat ze niet lang moeten wachten en dat ze de zorg krijgen die ze nodig hebben."

Waarop enkele anderen stellen:

"Ja, da's duidelijk, dat geeft jou dus een goed gevoel. Maar dan doe je het uiteindelijk dus ook voor jezelf."

Volgens de managers is ook voor eindverantwoordelijke leiders het vooropstellen van het eigenbelang, de drijfveer voor politieke activiteit. Dit blijkt bijvoorbeeld als één van de respondenten verhaalt over zijn algemeen directeur, die hem kortgeleden vertelde: *"Als we dit jaar de targets niet halen, ga ik weg."* De uitspraak bewijst maar weer eens, zo stelt deze respondent, dat het persoonlijke belang van zo'n directeur leidend is, want slecht presteren staat niet zo goed op je cv. Het individuele belang wint het ook hier van het collectieve. *"Slappe hap"*, besluit de respondent zijn ervaring.

De plaats waar vooral organisatiebelangen gelden, ligt volgens sommigen van de respondenten lager in de organisatie. Daar gaan werknemers *"echt voor de organisatie"*, voor de producten die er gemaakt worden, voor de diensten voor burgers of voor de klanten van de bank, de winkel of de instelling. De verklaring hiervoor zoeken ze in de betrokkenheid bij het product of de dienst die gemaakt wordt. Hoe verder je daar vanaf staat hoe minder deze betrokkenheid is, stellen ze. Dan *"worden de cijfertjes belangrijker dan de producten"*.

De veronderstelling die van deze opvatting uitgaat is, dat het klantbelang uiteindelijk in het primaire proces de bepaler is van het organisatiebelang en dat in andere - hogere- echelons van de organisatie andere belangen gelden, zoals winst en aandeelhouderswaarde.

Het onderzoek bracht nog een andere relatie aan het licht tussen organisatiebelang en het individueel belang. Bij sommige organisaties worden de verwachte prestaties van medewerkers vastgelegd in persoonlijke doelstellingen, weergegeven in omzetdoelstellingen of in andersoortige meetbare prestaties, zoals het aantal afgewikkelde klantzaken of wetenschappelijke publicaties. Volgens enkele respondenten zijn medewerkers, die de van hen verwachte resultaten boeken in het voordeel, aangezien hen dit ook in de structuur van formele regels en afspraken, meer vrijheidsgraden en privileges biedt. Bijvoorbeeld, wanneer ze afwijken van de regels.

"Op het moment dat jij de goede dingen voor de organisatie hebt laten zien, als je waarde hebt toegevoegd, kun je ook meer terugvragen."

Eén van de respondenten beschrijft dit principe.

“Het halen van een langjarig rendement voor mijn bedrijf betekent, dat ik de formele regels minder strikt hoeft te nemen. Als topverkoper heb ik dan een streepje voor, er wordt een oogje dichtgedaan als ik wat minder aanwezig ben, als ik m'n kwartaalrapportage wat te laat inlever of als ik niet op tijd ben met m'n budgetvoorstellen. Resultaten halen levert me dus vrijheid op, ik koop me vrij van een deel van de regeltjes.”

Tweezijdig eigenbelang

Hoewel uit dit betoog opgemaakt kan worden dat - afgezet tegen de organisatiedoelstellingen - het eigenbelang uiteindelijk voor alles gaat, blijkt uit de gegevens van de respondenten ook, dat eigenbelang als een evenwichtig tweezijdig concept gedefinieerd moet worden. Het staat aan de ene kant voor wat de managers voor het eigen welbevinden willen bereiken, maar ook voor wat ze vanuit een functionele verantwoordelijkheid en sociale binding met de organisatie, voor het geheel willen realiseren. Deze tweezijdigheid van het eigenbelang wordt door Watson goed samengevat: *“How managers act in their jobs is as much a matter of working out, shaping and expressing their identities and interests, as it is of helping shape and steer the organisation.”* (Watson, 2001, p. 57).

Het bestaan van deze twee kanten van één belangenmedaille betekent niet, dat het eigenbelang daarmee in alle gevallen synchroon loopt aan het organisatiebelang, dat wordt bepaald door wat formeel is afgesproken. De wens beleid te kunnen aanpassen of de eigen personeelsformatie en het eigen budget te kunnen bepalen, staat veelal haaks op het belang van collectieve of collegiale afspraken. De eigen wensen conflicteren vaak ook met de formele regels, aan de totstandkoming waarvan de manager zelf heeft bijgedragen. Ook het belang van het persoonlijk welbevinden of van een loopbaanstap, verhouden zich niet altijd met belangen van anderen.

Maar, of het eigenbelang in een dialectische, dan wel een symbiotische verhouding¹¹⁸ tot het organisatiebelang staat, zal uiteindelijk worden bepaald door de interpretaties en waarderingen die hieraan worden toegekend in het dagelijkse proces van interpretatie en betekenisgeving. Dit proces zal in vergaderingen en wandelgangen - op formele en informele podia - plaats vinden. Hierbij zal niet alleen op rationele gronden betekenis gegeven worden aan gebeurtenissen, maar ook op culturele en morele. In dit proces zal de kwaliteit van politieke beïnvloeding mede bepalend zijn voor het eindresultaat.

Het is tegenstelling en overeenstemming, waardoor de organisatie zich verder ontwikkelt. Het één kan niet zonder het ander.

¹¹⁸ Zie Burggraaf (1988).

Samenvatting resultaten 2

De aanduiding *eigenbelang* kan negatieve connotaties oproepen, omdat het gezien kan worden als een handelingsperspectief dat gedreven wordt door waarden als egocentrisme en hebzucht. Eigenbelang wordt in dit onderzoek echter gebruikt om in de breedst mogelijke zin de belangen van het individu in een arbeidssituatie aan te duiden, van strikt persoonlijke, zoals loopbaanbelangen, tot collectieve, zoals veel van de aan de functie gerelateerde belangen. Deze laatste kunnen zowel haaks staan op het organisatiebelang, als er één mee zijn.

Het onderzoek heeft het inzicht opgeleverd, dat het eigenbelang een tweezijdig concept is. Het staat voor wat managers voor het eigen welbevinden willen bereiken, maar ook voor wat ze vanuit een functionele verantwoordelijkheid en sociale binding met de organisatie, willen realiseren.

Het palet aan eigenbelangen van middenkadermanagers is daarmee rijkgekleurd. Het komt voort uit de behoeften van zowel de eigen ontwikkeling als manager, het zetten van een loopbaanstap, meer geld verdienen, het op een plezierig wijze kunnen werken, als ook uit de behoefte goed werk af te leveren. De belangen die hieruit ontstaan, kunnen gecategoriseerd worden als die van de eigen professionele ontwikkeling en die op het functionele gebied van het werk. Dat in het onderzoek extramurale belangen minder naar voren kwamen, kan verklaard worden door de omstandigheid, dat de respondenten voor dit onderzoek in hun functie en rol in als werknemer werden aangesproken.

Een deel van de functionele belangen komt voort uit de behoefte het concrete dagelijkse managementwerk zo goed mogelijk te doen. De managers vullen dit in aan de hand van de wens te willen mees- turen in de organisatie, goed te willen presteren en verantwoorde- lijkheid te willen nemen. Om dit te kunnen, is het bijvoorbeeld van belang te beschikken over een kwalitatief hoogwaardige medewer- kersformatie.

Maar de behoefte het werk zo goed mogelijk te doen, heeft ook een keerzijde. Het belang van veel van de managers was ook, om op gezette tijden aan de complexe en vaak frustrerende middenma- nagementrol te kunnen ontsnappen, bijvoorbeeld via het organise- ren van een minder drukke agenda of door activiteiten buiten de organisatie te zoeken. Ook een loopbaanstap zetten, met meer for- mele macht en salaris, is hierbij in de ogen van de managers een goede stap.

Bij de afweging tussen organisatiebelang en het eigenbelang, kiezen de respondenten uiteindelijk voor het laatste. Het persoon- lijk welbevinden en een zekere mate van individuele autonomie wordt als het hoogste goed gekwalificeerd.

6.3. Het speelveld: het sociale netwerk als machtsbasis

Het onderzoek heeft het door de respondenten onderstreepte inzicht opgeleverd, dat hun persoonlijke sociale netwerk de belangrijkste machtsbron is voor het ontwikkelen van politieke activiteit. Voor het politieke spel is dit netwerk, de machtsbron en het speelveld tegelijk. Dit wil zeggen, dat politieke macht niet allen in het bezit is van een individu, maar dat ook de structuur waarin mensen interacteren complementair en medebepalend is¹¹⁹.

Gebleken is dat netwerkcontacten min of meer automatisch - vanuit een praktisch bewustzijn - tot stand komen. Van een op calculerende wijze opbouwen van een sociaal netwerk, is nagenoeg niet gebleken. Het ontstaan ervan is niet zozeer een rationeel, maar vooral een emotioneel en cultureel bepaald proces.

Verderop zal voorts blijken, dat de machtsbron van het netwerk het meest effectief kan worden benut door managers, die niet alleen beschikken over productieve netwerkrelaties, maar ook over de wil en de kunde om het politieke spel te spelen. Dit impliceert dat het bewust politiek gebruik maken van het netwerk, mede bepaald wordt door ethische opvattingen over het inzetten van anderen voor het eigenbelang én door het beschikken over de vaardigheid en persoonlijkheid om tot dit handelen te komen.

Het onderzoek heeft voldoende indicaties opgeleverd voor de vaststelling, dat het bestuderen van sociale netwerken een mogelijkheid is het verschijnsel organisatiepolitiek beter te begrijpen en verklaren.

De analyse van sociale netwerken is een onderzoeksmethodiek, die sinds de jaren zeventig van de vorige eeuw in een groter wordende belangstelling staat. In het werkveld van de organisatiewetenschap maakt deze benaderingswijze van de sociale werkelijkheid, vooral de afgelopen decennia, een stormachtige ontwikkeling door (Kilduff en Brass, 2010). Analyses van netwerken geven inzicht in de vorm, de ontwikkeling en de functionaliteit van de sociale verbanden. Netwerkanalyse wordt door de beoefenaars¹²⁰ gezien als een methode waarmee sociale verschijnselen bestudeerd kunnen worden aan de hand van de structuur en de productieve waarde van relatieverbanden die er tussen mensen¹²¹ bestaat. Een netwerk wordt voor dergelijk onderzoek beschouwd als een geheel van met elkaar - via een *tie* - verbonden actoren, die worden aangeduid als *nodes* en staan voor personen. De relatie van één individu met een ander wordt als een *dyadische relatie* betiteld. In deze studie wordt een sociaal netwerk gedefinieerd vanuit het perspectief van één individu, de actor, en aangeduid als een zogenoemd *ego-netwerk*.

Netwerkrelaties kunnen op velerlei wijzen ontstaan en er zijn veel manieren waarop relatiestructuren zich in de loop der tijd ontwikkelen en bijvoorbeeld gekoppeld kunnen worden aan andere. Maar naast het

¹¹⁹ Vergelijk ook de visie van Giddens op het concept macht en zijn structuratie-theorie (Giddens, 1984, 1989).

¹²⁰ Vanuit sociaaleconomisch perspectief werden toonaangevende publicaties afgeleverd door Granovetter (1973) en Burt (1992). Voor een waardering en typering van het netwerkparadigma, zie Borgatti en Foster (2003).

¹²¹ Het netwerkonderzoeksgebied strekt zich ook uit tot organisaties of concepten.

bestuderen van verschijningsvormen en ontwikkelingen van netwerken, zijn vooral ook de kenmerken van de relaties relevant. Sociale netwerken kunnen daarom geanalyseerd worden vanuit zowel een structuurperspectief als een relatieperspectief. Dit benaderingsonderscheid wordt gebruikt om de verschillende netwerkstudies te categoriseren in de structuralistische versus de relationistische benaderingen, oftewel *topology* versus *flow* (Borgatti en Foster, 2003).

Structuuranalyse kan resultaten opleveren over de uitgebreidheid en dichtheid van netwerkconstellaties, over koppelingen met andere netwerken en over de gevolgen die dit heeft. Burt (1992) ontwikkelde het concept van *structural holes*, die kunnen worden beschouwd als lege ruimtes in de structuur van een netwerk, als gevolg van het niet bestaan van een relatie tussen twee individuen. Burt (2004) toonde aan dat managers die in staat zijn verbindingen tussen zulke actoren in verschillende netwerken te leggen, een makelaar van ideeën kunnen worden. Ze presenteren deze ideeën in het eigen netwerk en ontwikkelden ze met steun van het seniormanagement verder, zo stelde Burt vast. Dit leidde in de onderzoeksgroep van een Amerikaans elektronicaconcern, waar Burns onderzoek deed, tot betere beoordelingen en promotie van deze managers. Hieruit kan worden afgeleid, dat dergelijk structuuronderzoek ook waardevol kan zijn voor het begrijpen van politiek spel.

Analyse van een sociaal netwerk, kan ook vanuit een relatieperspectief worden onderzocht en gericht zijn op de intrinsieke kwaliteiten van de interpersoonlijke verbindingen. Volgens Granovetter (1973) zijn de factoren die een relatie sterk maken, de hoeveelheid bestede relatietijd, de emotionele intensiteit, de mate van intimiteit en van wederkerigheid. De focus ligt in deze relatiebenadering onder meer op de kenmerken van de relatie, de sterkte of zwakte van verbindingen en de sociale context waarin netwerkrelaties functioneren. Kwalitatieve (Jack, 2005) en kwantitatieve studies (Rank, Robbins en Pattison, 2010) die vanuit dit perspectief zijn opgezet, kunnen veel inzicht verschaffen in de werkzaamheid van netwerken.

Recentelijk wordt in het netwerkonderzoek meer aandacht gevraagd voor deze benaderingen, door te kiezen voor een sterkere gerichtheid op onder meer de inhoud en de sociale context van netwerkrelaties (De Vaan, 2012). Door op deze wijze studie te maken van bijvoorbeeld de informatiestromen in relaties en de context waarin dit gebeurt, kunnen wellicht uitspraken gedaan worden over de productieve waarde van netwerken. Voor onderzoek naar organisatiepolitiek kan dit van grote waarde zijn.

Werknemers hebben voor hun dagelijks werk en in de privésituatie, contacten met talloze anderen binnen en buiten de organisatie. Dit aantal varieert vermoedelijk van enkele tientallen tot honderdtallen. Strikt genomen kunnen al deze contacten worden weergegeven in een sociogram van een persoonlijk netwerk. Wanneer we echter niet enkel naar

netwerkomvang en -structuur kijken, maar ook naar de inhoud van netwerkrelaties, dan verschilt de sociale interactie per verbinding sterk in doel en productieve waarde. Een telefoontje met een leverancier over afleverdata dient een ander doel, dan een functioneringsgesprek met een leidinggevende, een vergadering met de afdelingscollega's of een uitwisseling van gebeurtenissen tijdens een lunchpauzegesprek met enkele van deze collega's.

Voor dit onderzoek geldt, dat gesproken wordt over een sociaal netwerk als het geactiveerd kan worden ten behoeve van de politieke machtsontwikkeling. Dit impliceert dat netwerkinteractie met bijvoorbeeld een medewerker van de afdeling Personeelszaken over arbeidsvoorwaardelijke zaken of met een externe adviseur over de voortgang van een project, slechts gerekend wordt tot het sociale netwerk als de interactie een politiek doel dient. Een sociaal netwerk wordt in deze studie daarom als volgt omschreven.

Een geheel van personen binnen en buiten de organisatie, waarmee het individu informeel interacteert met als doel gedragsbeïnvloeding voor de behartiging van het eigenbelang.

Deze omschrijving moet beschouwd worden als een theoretisch construct, dat volgens de in hoofdstukken 4 en 5 beschreven - en in de Bijlagen geïllustreerde - werkwijze ontwikkeld is uit de observaties en ervaringen, die de respondenten aanleverden.

Specifieke netwerkanalyse heeft geen onderdeel uitgemaakt van deze studie. Gegeven het belang van persoonlijke sociale netwerken als machtsbron voor het politieke handelen, echter, kan zulk vervolgonderzoek relevante aanvullende data opleveren.

In deze studie is wel vastgesteld dat de sociale netwerken een sleutelrol vervullen in het spel van beïnvloeding voor het eigenbelang. Daarnaast heeft het onderzoek relevante indicaties opgeleverd over het ontstaan, de productieve waarde en de werkingsprincipes van relaties in het netwerk. Deze indicaties worden in het verdere verloop van dit hoofdstuk besproken en zijn relevant voor het begrijpen en doorgronden van de politieke dimensie in organisaties en bevatten wellicht aanleidingen voor nadere netwerkanalyse.

Het netwerk van de onderzoeksgroep

De respondenten is in de loop van het onderzoek gevraagd¹²² een beschrijving te geven van het eigen informele sociale netwerk. Hierbij werd gevraagd met wie contacten onderhouden werden, wat het hiërarchisch niveau van het contact was, hoe vaak sociale interactie plaatsvond, wat de aard van de relatie was¹²³, wat de gespreksonderwerpen waren, welke belangen hiermee werden gediend en op welk niveau van wederkerigheid¹²⁴ de relatie werd beoordeeld. Het formulier werd door 12 van de 19 respondenten ingevuld, analyse ervan leverde de navolgende karakteristieken op.

¹²² Zie onder meer in de Bijlagen: het Analyseformulier voor informeel sociaal netwerk.

¹²³ A: Vriend, B: Goede collega, C: Gewoon medewerker.

¹²⁴ A: Ik ben er vooral voor het belang van de ander, B: Er is een balans in de sociale ruilverhouding, C: De ander is er vooral voor mijn belang.

Het aantal relevante informele contacten dat de managers onderhielden liep uiteen van 5 tot 31 personen, hiermee werd tussen de één keer in de week tot enkele keren per jaar contact onderhouden. Een uitzondering vormde de respondent die verantwoordelijkheid droeg voor een project. Ze leidde het project door de functionele aansturing van anderen, formele hiërarchische macht ontbrak haar. Deze respondent zei te beschikken over ongeveer 80 informele contacten. Dit kan erop duiden, dat bij het ontbreken van een formele machtspositie een uitgebreid informeel sociaal netwerk goede diensten kan bewijzen bij de realisatie van taken. Dit werd in ieder geval door de ervaringen en observaties van deze respondent bevestigd.

Voor wat betreft de hiërarchische niveaus die vertegenwoordigd waren in de netwerken van de respondenten, was er een gelijkmatige verdeling. Dit wil zeggen, de managers onderhielden contacten met zowel een hoger, een gelijk en als een lager niveau. Deze hiërarchische spreiding van het netwerk illustreert dat middenkadermanagers voor de behartiging van hun belangen in alle lagen van de organisatie contacten nodig hebben.

Uit de werkaantekeningen van de respondenten bleek voorts, dat voor de behartiging van functionele belangen, het onderhouden van goede informele relaties met collega's van de Personele en Financiële afdelingen van groot belang wordt geacht. Dit geldt in iets mindere mate ook voor Juridische en Communicatieafdelingen.

Verder bleek het sociale netwerk voor het functionele eigenbelang ook tot buiten de organisatie te reiken. Eén van de respondenten illustreert dit aldus.

"Ik heb nog veel contact met mijn vorige baas in de organisatie en met andere collega's. Ik zoek ze op. Sparren met mijn vorige baas en de andere collega buiten is eigenlijk het belangrijkste. Ik wil trouwens volgend jaar wat meer gaan werken aan netwerk buiten de organisatie. Ik wil dan meer doen dan alleen sparren, ik wil het netwerk ook inzetten voor mijn eigen functionele belangen, bijvoorbeeld goeie mensen binnenhalen."

De meeste van de contacten die de respondenten opsomden in hun persoonlijke netwerkoverzicht, werden gekwalificeerd als *vriend* of *goede collega*. Dit duidt erop dat, om een effectieve netwerkrelatie te kunnen onderhouden, wellicht een persoonlijke band en een vertrouwensbasis onontbeerlijk zijn. Verdere gegevens uit het onderzoek bevestigen dit, zo zal verderop blijken, en ook in de literatuur zijn hiervoor aanwijzingen te vinden (Rank, Robins en Pattison, 2010). De kwalificatie kan er tegelijkertijd op duiden dat netwerkcontacten in de organisaties kennelijk ook dienstbaar zijn aan het belang van sociale identificatie en binding. Deze gevolgtrekking wordt ondersteund door het gegeven dat het overgrote deel van de respondenten veel van de als vriend of goede collega gekwalificeerde contacten, aansprak voor bijvoorbeeld spar-

ringgesprekken over vraagstukken van leiderschap en management, positie en persoonlijke ontwikkeling.

In dit verband valt het verder op, dat de meeste managers het belangrijk vinden de informele contacten met veel van de netwerkrelaties “goed te houden”. Bij de vraag naar het belang van een relatie, werd deze of een vergelijkbare beschrijving vrijwel in alle gevallen gegeven. Het onderstreept het belang van een sociaal netwerk, het is kennelijk een machtsbron die voor belangenbehartiging niet mag opdrogen.

Voor wat betreft de wederkerigheid werden de meeste relaties gekwalificeerd met een B (*Er is een balans in de sociale ruilverhouding*) en een C (*De ander is er vooral voor mijn belang*). Dit duidt erop dat het principe van wederkerigheid niet betiteld kan worden als een *conditio sine qua non* voor het functioneren van het netwerk. De bewering: ‘*Ik ben er vooral voor het belang van de ander*’ werd verrassend weinig aangekruist. Dit kan verklaard worden door het gekozen actor of ego-perspectief in het onderzoek.

Het eigen netwerk is voor de meeste respondenten een belangrijke bron van macht gebleken. Het is het informele speelveld waarop het politieke spel plaatsvindt. Maar bedacht moet ook worden, dat het spel zich niet alleen afspeelt achter de schermen. Eerder is al het bestaan beargumenteerd van een onlosmakelijke wisselwerking met de formele werkelijkheid voor de schermen¹²⁵. Voorts is het zo, dat politiek spel uiteindelijk gericht is op de verzilvering van het eigenbelang via een besluit¹²⁶ tijdens een vergadering of een bilateraal gesprek, of in bepaalde geautoriseerde handelingen in de formele werkelijkheid in een organisatie. Desondanks is juist achter de schermen het belang van het sociale netwerk het grootst, omdat er de voorbereidingen worden getroffen voor de presentaties op het formele podium van vergadering en interactie. Veel respondenten geven voorbeelden van deze voorbereiding, waarbij de uiteindelijke formele besluitvorming als slechts nog een ritueel wordt gekenschetst. Het is, zo zeggen ze, nog enkel een kwestie van “*even binnentikken*”.

¹²⁵ Zie ook Goffman (1959).

¹²⁶ Zie ook Hetebrij (2011).

In het verdere verloop van dit hoofdstukonderdeel worden de inzichten en theoretische concepten besproken, die dit onderzoek heeft opgeleverd voor de ontstaansbases van sociale netwerken en de functie en de werking van netwerkrelaties in het politieke handelingspectrum. Waar dit relevant is, zijn bij de ontwikkeling van deze inzichten en theoretische concepten, data uit sociale netwerkstudies betrokken.

6.3.1. Identificatie- en ontstaansbases van netwerkrelaties

Voor dit onderzoek wordt een sociaal netwerk gedefinieerd vanuit het perspectief van één individu. Dit zogenoemde ego-netwerk bestaat uit de manager, alle mensen waarmee hij politieke relaties onderhoudt en

de verbindingen tussen al deze mensen. De analyse van de gegevens die de respondenten hebben verstrekt over hun eigen sociale netwerk en over de netwerken die ze in hun organisaties observeerden, leverden enkele relevante gezichtspunten op over de werkzaamheid van deze politieke machtsbron.

Als eerste leverde het onderzoek indicaties voor de stelling, dat de ontstaansbases van (relaties in) netwerken voor de werkzaamheid ervan van beslissende waarde zijn. Hieronder wordt besproken welke gevonden elementen van sociale identificatie een basis kunnen vormen voor het ontstaan, het bestaan of de bestendiging van netwerkrelaties.

1. Een eerdere culturele band buiten de organisatie

Netwerkrelaties kunnen geactiveerd worden indien collega's in sociale interactie een gedeeld verleden herkennen. Bedoeld is hier een gedeelde cultuur, waarin beiden gefunctioneerd hebben en waarin men elkaar niet noodzakelijkerwijs persoonlijk gekend hoeft te hebben. De respondenten noemden vele voorbeelden van organisaties met een sterke verbindende cultuur, zoals de politie, de marechaussee en de marine.

In dergelijke culturen heerst een karakertrek die kan worden aangeduid als *military mind* (Burggraaf, 1988). Dit kan worden geïnterpreteerd als een groepsbewustzijn waarbij collectiviteit belangrijker is dan individualiteit en waarbij bovendien waarden als loyaliteit, gehoorzaamheid en dienstbaarheid gelden. Verondersteld kan worden dat bij dergelijke sterke werkculturen de erin verankerde waarden onderdeel blijven uitmaken van de identiteit van de deelnemers, ook nadat ze het sociale verband verlaten hebben.

Over de sterkte van zulke informele banden uit het verleden zegt één van de respondenten, die werkt bij de rijksoverheid:

"Bij ons werken mensen van de marechaussee en mensen uit de politie, 'blauw' noemen ze zich. Dat zijn een soort netwerken, die je kunt typeren als families, die solidair met elkaar zijn. Ik merk dat ze elkaar onuitgesproken steunen, gewoon op basis van die cultuurbinding."

Eén van de andere managers vertelt, dat een dergelijk sterk cultuurgebonden netwerk in haar organisatie een effectieve machtsbron vormt. Het lidmaatschap draagt volgens haar bij aan het benoemd worden in functies op het hoogste niveau. De voor dergelijke benoemingen geldende formele regels doen hier niet aan af.

"Ja, die marinecultuur is bij ons in de top van de organisatie goed merkbaar. Ze zitten op eindverantwoordelijke functies. Ze zitten daar waar ze zelf de touwtjes in handen hebben. Mijn baas is ook een marineman, hij hoort tot die groep. Hij zegt ook zonder gêne: 'We hebben allemaal een marine-achtergrond.' Ja, het is een sterk netwerk, dat vrij effectief is. Ik denk dat mijn baas daarom ook aan deze baan is gekomen."

Naast het deel hebben uitgemaakt van de genoemde min of meer militaristische sociale verbanden, zijn er ook andere sterke culturele historische banden, die kunnen leiden tot het reactiveren van een sociale netwerkrelatie. Hierbij valt te denken aan een lidmaatschap van een bepaalde studentenvereniging of het gevolgd hebben van dezelfde opleiding. Dergelijke banden kunnen bij het ontwikkelen en gebruiken van een informeel sociaal netwerk van pas komen. De sterke identifiwatiewaarden die in het gedeelde culturele verleden ontwikkeld zijn, vormen het bindmiddel in het huidige sociale verband. De hechtheid van de relaties is niet enkel gebaseerd op de historische band als zodanig, maar vooral ook op de sterkte van de ongeschreven cultuurafspraken tijdens de eerdere gedeelde ervaring.

Zoals opgemerkt, wordt een informeel sociaal netwerk niet begrensd door de muren van een organisatie. Voor het behartigen van belangen kunnen ook externe relaties productief zijn. Ook hier kan een eerdere culturele band het sociale bindmiddel zijn voor een nieuwe netwerkrelatie. Zo vertelde één van de respondenten, dat hij bij een instituut waar de producten van zijn organisatie werden getest, een medewerker ontmoette die de producten zou gaan onderzoeken. Hij beschrijft de eerste kennismaking.

“Ik liet vallen dat ik HTS techniek in Haarlem had gedaan en meteen was er een klik. Het is een bruggetje naar contact. Je hebt iets gemeenschappelijks en daarom heb je gemakkelijker toegang, om iets te halen of te brengen dus.”

2. Een eerder samenwerken buiten de organisatie

In de hierboven beschreven situaties gaat het om medewerkers die een historie deelden op basis van een gezamenlijke identificatie in een ander cultureel verband. Zulk een gezamenlijke identificatie kan ook gelegen zijn in een gedeeld eerder werkverband. Uit het onderzoek is gebleken, dat op deze basis actuele netwerkrelaties tussen oud-collega's kunnen ontstaan. Het bijzondere aan deze relaties is, dat één van de fundamenteën soms een gedeelde visie is op werkwijzen, werkhouding of op het leiden en sturen van een organisatie. Het kan een gezamenlijk identificatiebasis zijn.

Een ontmoeting tussen oud-collega's bij de huidige organisatie kan toeval zijn. Mogelijk is ook, dat er op calculerende wijze met ex-collega's gebouwd wordt aan een verbond, om in de huidige organisatie krachten te bundelen.

Eén van de respondenten in de onderzoeksgroep vertelt hoe berekend ze bouwde aan een verbond van oudgedienden uit een vorige organisatie. Ze deelden een gelijke opvatting over werk, management en leiderschap en dat kwam van pas. Ze wilde hiermee haar belangen versterken bij het ontwikkelen van een ander organisatiebeleid. Collega's uit haar oude organisatie werden gestimuleerd te solliciteren op

¹²⁷ Verderop wordt het verschijnsel coalitie besproken.

beschikbare managementposities in het managementteam van de organisatie, waarin zij ook zitting had. Het resulteerde erin dat ze uiteindelijk met twee oud-collega's in het managementteam van vijf deelnemers zat.

Deze coalitie¹²⁷ met nieuwe visionairs groeide zo uit tot een machtsfactor van betekenis tegenover de coalitie van de behoudende krachten in het managementteam. En het politieke spel werd in al zijn eenvoud gespeeld.

"Ik maak nu succesvolle een-tweetjes met mijn oud-collega's."

Volgens deze respondent was de netwerkband succesvol, doordat hij was gebouwd op wat ze met de collega's in de eerdere samenwerking bij de andere werkgever hadden meegemaakt en doorgemaakt. Hierdoor was de relatie sterk genoeg geworden om ook bij een nieuwe organisatie succesvol te kunnen zijn.

Overigens is het maken van een inschatting onder welke omstandigheden en tot welk moment een zo gevormde coalitie effectief kan zijn, een kwestie van het maken van een juiste politieke inschatting. Vaak blijkt in zulke gevallen simpelweg het aantal medestanders een bepalend criterium. Eén van de respondenten zegt hierover het volgende.

"Annelies heeft contact met een collega die ook van dezelfde organisatie komt, maar één is te weinig."

En ook de respondent van het voorbeeld hierboven brengt een nuance aan.

"Het binnenhalen van mijn oude gelijkgezinde collega's werkt tot nu toe goed. Maar, er komt een spannend moment aan. Er is een functie van divisie manager vacant, maar als ik weer een collega van mijn vorige organisatie binnenhaal, kan dat ook negatief werken. Er komt dan misschien een beweging bij de oude MT-coalitie op gang van 'die vriendjesclub, wat denken ze wel niet'. Daar moet je voor oppassen, want dan wordt die oude hap een hele zieke coalitie. En dat moet ik niet hebben....".

Interessant in dit voorbeeld is, dat deze manager bij het binnenloodsen van haar ex-collega's, de formele weg van sollicitatieprocedures bewandelt. Op het niveau van leidinggevend, de eindverantwoordelijk managers, ligt dit soms anders. Op dit hoogste niveau worden vaak de officiële sollicitatiewegen informeel omzeild met de hulp van de hiërarchische positie en de bijbehorende formele macht. Het voorbeeld van de oud-marinemensen hierboven maakt dit duidelijk, evenals de beschrijvingen van werklevens van CEO's van topondernemingen (Metze, 1991; Smit, 2004, 2008; Smit, 2010).

Volgens enkele van de respondenten komt het gedrag dat *de hoogsten in rang* tentoonspreiden, lager in de organisatie minder voor. Daar is voor individuele managers of medewerkers minder speelruimte, ze beschikken over onvoldoende formele macht en er wordt direct gecorrigeerd aan de hand van de sollicitatieprocedures. Laag in de organisatie zijn er daarom wellicht minder mogelijkheden oud-collega's binnen te loodsen, om daarmee het interne sociale netwerk te versterken.

Oud-collega's waarmee in eerdere organisaties is samengewerkt kunnen ook buiten de organisatie van nut zijn in een informeel sociaal netwerk. Zo noteerde één van de respondenten in haar werkaantekeningen het volgende.

Ik mail een vage werkkennis van vroeger en vraag haar om eens af te spreken om te praten over het derivatenbeleid en onroerend goed-strategieën. Die twee dingen komen in ons nieuwe beleid bij elkaar. Ik kan ook de formele weg kiezen via haar leidinggevende, waar ik naam en mailadres van heb, maar ik wil eerst even uit de informele hoek het een en ander opsnuiven, zodat ik later in onze MT-discussies beter beslagen ten ijs kan komen. Binnenkort ga ik dat ook doen met een oude werkviendin die nu bij een grote bank werkt, altijd goed daar met haar alvast wat zaken over uit te wisselen."

3. Een eerdere band binnen de organisatie

Een speciale categorie relaties in de informele sociale netwerken, zijn die met collega's waarmee al in de huidige werkkring - maar in een andere tijdperiode of functie - is samengewerkt. Deze banden blijken soms ook verrassend sterk. Een respondent geeft een voorbeeld van dit eerdere samenwerken. Het illustreert dat dergelijke netwerkbanden - ontstaan via eerdere sterke identificatieprocessen - een goede basis kunnen zijn voor de eigen belangenbehartiging.

"Ik werk nu op het planningsbureau, maar heb in het verleden jarenlang in het distributiecentrum gewerkt en ook met veel collega's lange vrachtautoritten gemaakt, ook naar het buitenland. Dan maak je moeilijke dingen mee, je lost lastige dingen samen op en je lacht samen wat af. Die band is en blijft sterk. Kun je tegen die collega's nu - ruim tien jaar later - dan hard zijn, als ze je aanspreken op vroeger? Ik weet dat als ik dat doe en alleen maar teruggrijp op de regels die ik nu moet hanteren, dat ze dan ook niet meer gezellig en leuk tegen mij gaan doen"

Twee van de respondenten in de onderzoeksgroep hebben ieder een dienstverband van ruim 30 jaar bij de organisatie waar ze werken. Ze vertellen aan de hand van vele voorbeelden, dat hen dit geen windeieren legt. Hoewel er veel verschillen zijn tussen beide organisaties - en ook de loopbaanpaden van beide managers onvergelijkbaar zijn - geldt voor hen, dat ze door het lange verleden met veel collega's in hun organisaties, een groot intern netwerk hebben. Ze kunnen er ruim gebruik van maken.

"Ik weet mijn mensen hier wel te vinden. Ik heb in de loop der jaren een groot netwerk opgebouwd en dat gebruik je. Bij de mensen van P&O en ook bij de RoB kan ik zo binnenspringen."

Maar sterke interne werkbanden uit het verleden hebben ook een kwetsbare plek. Immers, de band kan verplichten. De vraag is, wat gebeurt er als iemand omwille van de nieuwe functie en positie in de organisatie de informele verplichtingen aan zijn oude relaties niet meer kan nakomen? De eerder geciteerde respondent, die een planningsbureau leidt, heeft deze ervaring. Hij kiest bij de bezwering van het probleem, voor een directe strategie: uitleg.

"Vroeger leidde ik het distributiecentrum. Nu ik als hoofd van onder meer het planningsbureau, over de roosters ga, word ik door die ex-collega's vaak lastiggevallend. Ze zeggen dat ik ze 'geen mensen geef'. Ik snap het wel, ze dachten daar: 'Die gast zit nu bij planning, dus dan kunnen wij gemakkelijker mensen krijgen.' Ik heb toen uitgelegd dat dat nu niet meer kan. Ik geloof dat ze het wel begrijpen, maar zeker weten doe ik het niet."

Maar niet alleen de eerdere functionele samenwerking binnen een organisatieonderdeel biedt een relatiebasis, die ook op latere momenten nog vruchtbaar kan zijn. Banden worden ook gesmeed via tijdelijke samenwerkings- en identificatieverbanden, bijvoorbeeld trainingsdagen of andere gezamenlijke activiteiten. In de ogen van de respondenten leveren juist deze activiteiten - die vaak buiten de organisatie plaatsvinden - een verbondenheid op die relaties sterk maakt. Eén van de hen ziet dat bij haar collega's van P&O.

"Bij ons heb je de P&O-club. Die hadden vaak assessments door heel het land. Het waren meestal tweedaagse bijeenkomsten en dan zaten ze als P&O-ers samen met andere P&O-ers uit het bedrijf in een hotel. Ze waren samen dagen buiten de organisatie aan het werk. Dat schept banden!"

En de band kan ook wat opleveren.

"We hebben samen een opleiding gevolgd. Het was een groepje van een man of zeven, acht uit alle delen van de organisatie. We blijven nog steeds als groep naar elkaar toetrekken. Als we iets voor elkaar kunnen betekenen, dan doen we dat. Bijvoorbeeld als er een leuk project is en iemand uit mijn groepje zit op iets te wachten, dan tip ik hem of haar."

Een andere respondent beschrijft ook een tijdelijk verband waaruit een coalitie is ontstaan.

“Ja, bij ons is er zo’n clubje van zes mensen. Ze spreken elkaar regelmatig. Het is ontstaan uit een kwaliteitsproject. Ze gingen samen locaties langs om het project uit te rollen. Het was intensief, een jaar of vijf heeft dat gelopen, geloof ik, en een jaar of drie geleden is het gestopt. Het is een groep van verschillend niveau zoals een secretaresse, een beleidsmedewerker, een leidinggevende, een voorzitter van de OR. Ze zien elkaar regelmatig, voor de gezelligheid, maar ze informeren elkaar ook! In allerlei lagen en functies opereren ze. Ze hebben dus veel informatieniveaus en daar maken ze ook gebruik van.”

Sommige van de zo ontstane relaties in de sociale netwerken, kunnen uitgroeien tot complete culturele stromingen. Het zijn goed te identificeren coalities, vertelt een respondent, ze stáán ergens voor.

“Bij ons heb je zo’n groep. Het zijn allemaal ex-opleiders, die nu allemaal elders in de organisatie op managementposities zitten. Ze werkten samen in het begin van de jaren negentig. Toen had je hier nog echt een hechte cultuur. Je was niet alleen werknemer, maar ook onderdeel van het familieverband. Daar zijn stevige relaties uitgekomen. Er waren toen veel trainingen van bijvoorbeeld een week die outdoor gegeven werden. Dat schept banden. Wat daar gebeurde, leverde gedeelde verhalen op waar je kennelijk nog jaren op kunt teren. Die groep heeft echt invloed. Iedereen hier noemt ze ‘the family’.”

Het aantal voorbeelden dat in de onderzoeksgroep gegeven wordt over netwerkrelaties die in de loop der tijd via samenwerkingsverbanden in de organisatie zijn ontstaan, is groot. Bij het vertellen erover wordt in alle gevallen de sterkte van de banden genoemd.

Het lijkt erop, dat juist de relaties die buiten de muren van de organisatie ontstaan zijn, de sterkste en langstdurende netwerkverbindingen opleveren. Het zijn relaties die gevormd zijn in situaties, waarbij een andere identificatiecontext gold. De dagelijkse formele spelregels van afspraak en positie ontbraken, evenals de informele spelregels. De relaties konden ontstaan door gedeelde ervaringen, interpretatie en betekenisgeving in een afwijkende context. Of deze netwerkrelaties uiteindelijk ook het meest effectief zijn in de behartiging van de eigen belangen, is moeilijk vast te stellen. Nader onderzoek naar het ontstaan van netwerken lijkt daarom relevant bij verdere studie naar de bepaling van de effectiviteit van zulke relaties.

4. Een gedeelde visie

Verbindingen tussen deelnemers in een organisatie kunnen ook ontstaan als ze gebaseerd zijn op een gedeelde visie over hoe een organisatie geleid of gemanaged wordt. Het kan dan gaan over bijvoorbeeld het verkozen beleid, de regulerende structuur of de wijze van leiden van de organisatie. In die gevallen is meestal het gedeelde belang ook snel gevonden.

De respondenten die zitting hebben een managementteam en die daar-

mee verantwoordelijkheid dragen voor het beleid, zijn sterk geneigd om met andere deelnemers aan het managementteam, zulke relaties op basis van gedeelde visie aan te gaan. Zo strijden ze voor een gezamenlijk belang van een dergelijke gedeelde visie. De meest gebruikte techniek hierbij is het zogenoemde vooroverleg, dat kenmerken van een coalitie heeft (voor een beschrijving van deze beïnvloedingstactieken en -technieken, zie verderop in dit hoofdstuk).

Dergelijke gedeelde-visie-relaties bestaan ook in de informele netwerken van managers, die niet in een managementteam zitten. Ook daarin immers kan betekenis gegeven worden aan opvatting over bijvoorbeeld beleid, management en leiderschap van de organisatie. In dit verband, zo geeft een aantal respondenten aan, doet dit delen van visie ook recht aan het eigenbelang van het ‘even stoom afblazen’.

“Ja, je hebt een groepje mensen in je organisatie, die op dezelfde manier tegen dingen aankijken en waar je dus ook je hart kunt luchten.”

Tijdens een individueel interview op het kantoor van één van de respondenten, schuift tegen het einde van het interview ook de leidinggevende van de betrokken manager aan. Zij vertelt over de verhoudingen in een hoofdenoverleg op een hoger niveau dan dat van de respondent en over de gedeelde-visie-relaties in dit overleg. Het blijken relaties die zich ontwikkelen tot coalities met een groter wordende informele macht.

“We hebben daar twee groepen die elkaar vinden op gezamenlijke visie en stijl van leidinggeven. Er is een groep A, die bijna met pensioen gaat en een groep B waar ik toe behoor, en die veel jonger is. Wij, de modernisten, hebben een andere visie op leidinggeven en we hebben een zekere veranderdrift. Groep A heeft alles al een keer meegemaakt. Zij zitten vooral op beheersen en wij meer op veranderen. De verhouding valt langzaamaan in ons voordeel uit....”

Wie lang met een ander in een organisatie samenwerkt, kan een vorm van collegiale vriendschap ontwikkelen en deelt vaak ook een zekere kijk op het reilen en zeilen in de organisatie. Eén van de respondenten verhaalt over een sterke relatie die ze met een kamergenoot heeft en die vooral gebaseerd is op een lange gedeelde werkrelatie, een gedeelde kijk op de dingen en een zekere persoonlijke band.

Ook een ander respondent vertelt over van een gelijke-visie-band, die hij had met een hoofd Personeelszaken. Gelijktijdig met deze manager was hij aan zijn functie in het bedrijf begonnen. Door deze gezamenlijke start ontstond een gedeelde identificatie en verder waren ze gelijkgestemd over de soms wonderlijke loop der dingen in de organisatie en konden ze zo met elkaar stoom afblazen. Een belangrijke relatiebasis

was het onuitgesproken onderlinge vertrouwen. Hoe dit laatste in de praktijk werkt, maakt deze manager duidelijk aan de hand van een bijzonder voorbeeld.

“Bij ons werkt iemand die regelmatig vanuit zijn geloofsovertuiging moet bidden. Een grote kast, als ruimte hiervoor, bleek geschikt en ik vond dat prima. Toen de directeur bij toeval de kastdeur opende en hij de medewerker zag zitten, wilde hij ‘m onmiddellijk ontslaan. Ik vond dat onzin, ging met m’n baas praten en liet merken dat ook het hoofd Personeelszaken vond dat we de soep niet zo heet moesten eten. Ik had hierover van tevoren niet met hem gesproken, maar ik wist gewoon dat hij ook zo dacht. We stonden daar dus eigenlijk met z’n tweeën. De kwestie liep met een sisser af.”

5. Gedeelde organisatieomstandigheden

In de loop van het onderzoek werd ook duidelijk dat er netwerkrelaties bestaan, die enige verwantschap hebben met de gelijke-visie-relaties. In deze relaties is het niet de visie, maar zijn het de omstandigheden die mensen kunnen binden. Voorbeelden zijn het gelijktijdig in dienst komen of de gelijke organisatieomstandigheid van het nieuw-zijn of het van-buiten-zijn. Ook dit kan een basis zijn voor identificatie en de opbouw van een netwerkrelatie.

“Ja, Mirjam heeft wel een goede relatie met onze divisiedirecteur. Ze komen alle twee van buiten.”

Of deze relaties ook effectief kunnen zijn voor het behartigen van eigenbelang, is niet duidelijk. Voorstelbaar is in ieder geval dat het een beginpunt kan opleveren voor het opbouwen en versterken van de relatie op basis van andere identificatie-elementen, zoals gedeelde opvattingen over beleid, management en leiderschap.

Gedeelde organisatieomstandigheden die tot gezamenlijke belangen leiden kan ook vanuit een geheel andere context ontstaan. Een respondent beschrijft het voorbeeld van een netwerkrelatie die ontstond via een fusie tussen zijn organisatie en een andere. Hierdoor maakte hij ook kennis met een collega in een vergelijkbare functie bij de andere organisatie.

“We gingen met elkaar kennismaken en zeiden tegen elkaar: ‘We gaan samenwerken, dat mot nou eenmaal, dus ja maar laten we elkaar vooral informeren, zodat we niet tegen elkaar uitgespeeld worden zonder dat we het weten.’”

Ook leeftijd of het feit dat medewerkers het einde van een loopbaan naderen, kunnen betiteld worden als gedeelde omstandigheden en belangen, die netwerkbanden doen ontstaan. Zo vertelt de oudste manager uit de onderzoeksgroep, dat hij halverwege de vijftig is en

weinig loopbaanambities meer heeft. Hij heeft de anderen voor deze belangen niet meer nodig, maar sluit per onderwerp wel verschillende coalities met collega-senioren.

6. Een gedeelde interesse

Sociale netwerkbanden kunnen ook op andere manieren ontstaan, dan de hierboven genoemde. In de opvatting van de respondenten is een gedeelde interesse ook een uitstekende basis voor het ontwikkelen van een relatie. Maar bij nadere beschouwing blijkt, dat de gedeelde interesse vooral een middel is om een toegang te krijgen tot een mogelijk waardevol netwerkcontact. Er passeren in de onderzoeksgroep talloze voorbeelden van dergelijke gedeelde interesses, die een begin van een verder identificatieproces kunnen markeren. Het onderwerp kinderen wordt als vanzelfsprekend het meest genoemd, en verder natuurlijk hobby's en vakanties.

"Ik heb op mijn werk ook iemand die motor rijdt zoals ik. Daar praat je dan drie keer over, dat bindt. Een vierde keer praat je over het werk. Het is dan heel gemakkelijk om daar ook aansluiting over te vinden."

7. Persoonlijke klik en vertrouwen

Uit het bovenstaande blijkt, dat het informele sociale netwerk gebouwd kan zijn op verschillende relatiefundamenten, die deel uitmaken van processen van sociale identificatie. Deze ontstaansgronden zijn hier op een categoriserende en ideaaltypische wijze geëxploreerd en beschreven. In het dagelijks werklevens zullen relaties echter ontstaan, zonder dat de deelnemers zich in eerste instantie bewust zijn van de fundamenteen waarop ze zijn gebouwd. Gevraagd naar redenen, zullen mensen volgens Rank, Robins en Pattison (2010) meestal refereren aan het concept vriendschapsband. Sociale affectie in het werklevens, wordt ook door sommige van de respondenten in dit onderzoek als ontstaansgrond herkend en als volgt betiteld:

"Er moet een klik zijn, sommige mensen vind je immers aardiger dan anderen."

In de complexe leefwereld waarin de middenkadermanagers dagelijks moeten opereren zijn de onzekerheden groot. Aangenomen mag worden dat opgebouwde werkvriendschappen vluchtheuvels van vertrouwelijkheid en vertrouwen kunnen zijn. Eén van de respondenten schrijft in een laatste werkaantekening over het belang van het aspect vertrouwen in netwerkrelaties.

"In mijn netwerk hanteer ik verschillende lagen. Zie het als een ui. Binnen iedere laag is vertrouwen het sleutelbegrip. De buitenste laag zijn mijn afspraken (...). Dan komt de laag van het delen van informatie. Daar gaat het om het vertrouwen dat informatie gedeeld kan worden en niet zonder meer wordt benut. Hierop sluit de laag aan van

interesses, met daarin het vertrouwen dat er meer is dan louter het zakelijke. Dus interesses in elkaars privélevens, in successen en teleurstellingen, vertrouwen dat er gedeeld wordt om een band te creëren. Als laatste is er de laag van gevoelens en het vertrouwen om over angsten, verlangens, nieuwe uitdagingen en problemen van gedachten te kunnen wisselen zonder consequenties."

Bij het sociale relatiemotief spelen de persoonlijke klik en vertrouwen een grote rol. Het onderzoek levert indicaties op dat dit een relevante grond oplevert voor het ontstaan en wellicht ook de effectiviteit van een netwerkrelatie. Deze stelling wordt ondersteund door onderzoek van Rank, Robins en Pattison (2010). De auteurs bestudeerden netwerkinvloed bij strategische besluitvorming in organisaties¹²⁸ en concludeerden dat informele sociale netwerken gebaseerd op vriendschap of gedeelde interesse, een belangrijker stimulus zijn voor stabiele samenwerkingsrelaties in het werk, dan formele werkprocedures. Bovendien stelden ze vast, dat zulke informele persoonlijke banden meer structuur geven aan gezamenlijke strategische besluitvormingsprocessen, dan dat formele werkwijzen dit doen. Hiermee onderstrepen de auteurs het belang van op sociale relatiemotieven gebouwde informele netwerken voor organisatiesamenwerking en -productie.

¹²⁸ Rank, Robins en Pattison analyseerden sociale netwerken op vier functieniveaus: dat van de informatie-uitwisseling, dat van de ondersteuningsfunctie, dat van de affectieve vriendschap en dat van de formele samenwerking.

De fundamenteën waarop potentieel sterke politieke relaties in het sociale netwerk zijn gebaseerd, zijn hiermee verkend. Op basis van deze studie onder middenkadermanagers kan worden geïndiceerd, dat netwerkrelaties hun ontstaansbases vinden in een eerdere culturele band, een eerder samenwerken binnen of buiten de organisatie en in gedeelde visies, organisatieomstandigheden en interesses.

De bronnen van sociale identificatie die dit oplevert, zijn uit te splitsen in twee categorieën.

1. Een *gedeeld cultureel verleden*
2. Een *gedeeld rationeel heden*.

Verder is gebleken, dat een zekere mate van *persoonlijke affectie* van wezenlijk belang lijkt voor de opbouw van effectieve netwerkrelaties. Hierbij is het aspect van *vertrouwen* een belangrijke karakteristiek.

Uit het onderzoek is niet naar voren gekomen, dat persoonlijke netwerken op een berekenende wijze worden opgebouwd. Er zijn eerder aanwijzingen dat verbindingen min of meer vanzelf vanuit een praktisch bewustzijn ontstaan, door omstandigheden van toeval en een persoonlijke klik van affectie. Nader onderzoek naar de wijze waarop netwerken worden opgebouwd, kan mogelijk een nieuw licht werpen op deze relevante machtsbron.

6.3.2. Waarde-aspecten van het netwerk

Hierboven is uiteengezet dat het onderzoek voldoende aanwijzingen bevat voor de stelling, dat sociale identificatie een betekenisvolle rol speelt bij het ontstaan en bestaan van relevante netwerkrelaties. Op grond van de gegevens uit dit onderzoek valt niet te vast te stellen, hoe de karakteristieken van zulke relaties zich verhouden tot de politieke productiviteit ervan. Met andere woorden, niet bekend is welke kenmerken één netwerkrelatie geschikter maken voor de behartiging van eigenbelangen, dan een andere.

Het aspect waarde van een politiek contact, kan wel enigszins benaderd worden. Het onderzoek heeft wel indicaties opgeleverd over het profijt in generieke zin, dat het activeren van netwerkrelaties kan opleveren voor politiek spel.

Zoals gesteld, beschreven de respondenten in de onderzoeksgroep het sociale netwerk als een belangrijke machtsbron. Met de hulp van hetgeen bepaalde relaties aan informatie of activiteiten konden leveren, bleken respondenten in staat informele macht te ontwikkelen. Hierdoor konden anderen bewogen worden iets te doen, dat ze anders niet gedaan zou hebben¹²⁹. Op deze wijze kan een relatienetwerk als profijtelijk geduid worden. De vraag is nu: Hoe ontstaat dit profijt van informele macht, wat zijn de waarde-aspecten die netwerkrelaties tot productieve relaties maken? De analyse van de observaties en ervaringen van de respondenten, leidde tot het volgende inzicht over de waarde van het sociale netwerk voor middenkadermanagers.

1. Platform voor informatie-uitwisseling

Volgens de respondenten leveren netwerkcontacten vooral informatie op, die op enig moment in meerdere of mindere mate bruikbaar is voor belangenbehartiging. Zo schrijft één van de managers het volgende.

“Het is mijn belang informatie te verzamelen over groepen waar collega A. meer bij hoort, zijn netwerk dus. Die informatie kan ik dan later weer gebruiken in het MT-overleg.”

Het type informatie dat de respondenten zeggen te vergaren bestrijkt een groot gebied. Genoemd worden onder meer beleidsinformatie van hoger hand, operationele informatie, informatie over klanten, over andere organisaties en marktontwikkelingen, over ontwikkelingen binnen afdelingen en teams, en informatie over het functioneren van medewerkers. Dit laatste krijgt soms ook het karakter van roddelen¹³⁰. Maar niet alleen informatie over het werk wordt gedeeld. Naast functiegebonden informatie-uitwisseling, speelt het privéleven evengoed een rol en het lijkt erop dat dit niet onderschat moet worden. Vooral tijdens de interviews blijkt, dat deze informatie vooral van belang is om het onderlinge vertrouwen en de sociale binding met relevante anderen te vergroten.

¹²⁹ Zie voor de bespreking van het machtsconcept hoofdstuk 2 en voor de beschrijving van deze machtsdefinitie, Dahl (1957) en Morgan (1986).

¹³⁰ Aan dit aspect van het politieke spel wordt verderop aandacht besteed.

“Ik bespreek altijd van alles, zowel werk als gezamenlijke hobby’s en allerlei andere privéaangelegenheden. Vaak zijn we ook gezellig aan het ouwehoeren en zijn het praatjes pot.”

Het beschikken over informatie heeft een tweeledige functie. Als informatie eerder beschikbaar is dan via de formele kanalen, levert dit een *tijdvoordeel* op. Dit geeft een manager de mogelijkheid om met de verkregen informatie zijn optreden op het formele podium van bijvoorbeeld een MT-vergadering, achter de schermen voor te bereiden. Daarnaast biedt de vergaarde informatie vaak veel contextgegevens, bijvoorbeeld over wie, wanneer wat gezegd heeft en hoe daar door anderen op is gereageerd. Ook dergelijke contextinformatie kan nuttig blijken bij besprekingen tijdens vergaderingen over het onderwerp, zo stellen de managers.

Enige voorzichtigheid bij het informatiegebruik uit het netwerk is volgens sommige respondenten echter wel geboden. Immers, informatie kan ook onjuist of onvolledig zijn of met een vooropgezet doel verstrekt zijn, vanwege een belang van een ander¹³¹.

Dat dit risico reëel is en dat soms bewust onjuiste of onvolledige informatie gegeven wordt, blijkt uit de ervaring die een directeur van een controle-organisatie van de overheid¹³² ooit met me deelde.

“Ik ben net een jaar directeur. Frits is mijn hoofd Controles. Hij werkt hier al lang. Heeft het niet op mij. Er was een uitzending op tv over onze organisatie. Daarin werd gezegd dat wij ons werk niet naar behoren doen. Het werd een behoorlijke crisis, die nauwelijks meer te bezweren viel. Dat kwam deels ook door Frits. Ik voer het woord op tv, maar hij heeft alle gegevens over hoe het werk in de praktijk gaat. Hij moet mij dus informeren als ik voor de camera ga staan. Ik weet zeker dat hij me niet alles vertelt. Hij wil dat ik op m’n bek ga. En hij is zo goed in dit rattenspel, dat ‘ie het niet laat merken!”

¹³¹ Volgens onderzoek van Buchanan (2007) komt het gebruiken van misinformatie om andere anderen in verwarring te brengen, naar verhouding weinig voor als politieke tactiek.

¹³² Geen respondent uit het empirisch onderzoek.

Ook de respondenten zijn zich bewust van dergelijke risico’s. Ze schetsen situaties waarin ze de boodschapper niet vertrouwen, maar ze vertellen ook hoe ze met deze onzekerheid omgaan. Eén van de middenkadermanagers die op een hoofdkantoor werkt, geeft een voorbeeld. Hij krijgt een telefoontje van een grote klant die ontevreden is over wat het kantoor in Overijssel heeft geleverd. De manager in kwestie moet de klant tevreden houden, maar ook rekening houden met de belangen van de regiomanager. Hoe krijgt hij van hem de juiste en betrouwbare informatie over de kwestie?

“Als ik rechtstreeks met de regiomanager zou bellen, zegt hij onmiddellijk dat er een probleem is, omdat ze dan geld van het hoofdkantoor kunnen krijgen om dingen op te lossen. Dus heb ik gewoon iemand van mijn afdeling laten bellen met zijn contactpersoon op de werkvloer in het kantoor. Die vertelde met een bakkie koffie erbij, wat er werkelijk

aan de hand was, namelijk niets. Als ik rechtstreeks naar de regiomanager gegaan was, dan had 'ie de klant erbij gehaald, was het opgeblazen en was er geld gaan vloeien. Zo'n regiomanager ziet onmiddellijk zijn eigenbelang, geld."

Voorzichtigheid bij het vergaren en gebruiken van informatie lijkt dus van belang. Volgens de respondenten is bij twijfel, het filteren van informatie op belangen van anderen noodzaak.

De waarde van netwerkrelaties is niet alleen in gelegen, dat het eenzijdig informatie oplevert, het gaat ook om een *uitwisseling* van informatie en opvattingen. In deze zin is het netwerk ook een platform voor sociale identificatie, er wordt informatie gedeeld, geïnterpreteerd en van betekenis voorzien. Eén respondent verwoordt dit aldus.

"We bespreken de algemene gang van zaken binnen de organisatie, maar we praten ook over onze gedachten en ideeën over bepaalde ontwikkelingen."

In deze zin spelen zich in sociale netwerken processen van betekenisgeving af, die een belangrijke rol spelen bij de ontwikkeling van de organisatie. In de visie van Homan (2005) kunnen netwerkclusters gezien worden als eilandjes van betekenisgeving en verbanden van sociale identificatie. Op een dergelijk abstractieniveau is in het onderzoek overigens niet met de respondenten gesproken over netwerken en netwerkrelaties. De managers hebben hun gegevens over de waarde van het netwerk aangeleverd vanuit een instrumenteel perspectief, met een focus op het eigenbelang. Vanuit dit perspectief is in groepsinterviews en individuele interviews ook door de onderzoeker met de respondenten geïnteracteed.

2. Leer- en ontwikkelplatform

Het netwerk blijkt voor de managers in de onderzoeksgroep ook waardevol voor het belang dat ze stellen in persoonlijke ontwikkeling en functioneren. Er worden voorbeelden genoemd van gesprekken die dit belang dienen. Onderwerpen zijn management- of leiderschapsvraagstukken, dagelijkse functionele problemen van formatie, budget en werkuitvoering, en loopbaanvraagstukken.

Zonder uitzondering noemden de respondenten dit aspect van leren en ondersteuning via netwerkrelaties als een belangrijke waarde. Vooral het *sparren*¹³³ met anderen over het dagelijks werk en de eigen ontwikkeling werd veelvuldig genoemd. In de ervaringen die de respondenten hierover aanleverden, werd regelmatig de aanduiding *vriend* of *goede collega* gebruikt. Tijdens de nadere bespreking bleek, dat deze sparringgesprekken niet zomaar met iedereen gevoerd werden. Een zekere vertrouwensband en de eerder genoemde klik-met-elkaar, bleken hierbij van belang. In deze zin speelt het aspect affectie een zekere rol bij het ontstaan van productieve netwerkrelaties.

¹³³ Bedoeld is hier het delen en bespreken van functionele managementproblemen of -thema's.

Met relevante anderen functionele informatie uitwisselen, en van elkaar leren en ondersteuning krijgen bij het managementwerk, zijn voor middenkadermanagers belangrijke waarden van netwerkrelaties. Het draagt bij aan het belang van het persoonlijke welbevinden.

3. Platform voor sociale binding

Een netwerk is waardevol als een platform voor informatie-uitwisseling. Als persoonsinformatie over anderen uitgewisseld wordt, spreken we van roddelen, het praten over iemand die op dat moment niet aanwezig is (Ellwardt, 2011). Roddelen kan behoorlijk effectief zijn voor de eigen positieversterking of -verzwakking. Onderzoek toont aan dat als iemand een ander aanprijst via roddelen, dit veel effectiever is, dan dat deze andere zichzelf aanprijst. Maar het omgekeerde is ook waar, als negatieve informatie over iemand wordt verspreid door anderen, kan dit zeer effectief zijn voor de verzwakking van de positie van de ander (Brand, 2009). Tegelijkertijd kan roddelen - zoals verderop zal blijken - ook gekwalificeerd worden als niet door iedereen geaccepteerd politiek handelen. Of zoals een respondent het verwoordt:

“Als je met roddelen mensen verzwakt in hun positie, dan vind ik dat niet juist.”

Los van het ethische aspect, kan roddelen beschouwd worden als een vorm van informatie-uitwisseling. Ook wordt het geduid als een verschijnsel, dat de sociale cohesie in organisaties bevordert (Buunk, 2010; Ellwardt, 2011). Volgens Buunk is het de basis van ieder sociaal leven. En Ellwardt stelt zelfs, dat het ontbreken van roddel een signaal kan zijn, dat werknemers niet in elkaar geïnteresseerd zijn. In organisaties waar per definitie moet worden samengewerkt, is dit geen goed teken.

Roddelen heeft naast negatieve kanten, dus ook een verbindend effect. Uit het onderzoek blijkt, dat het in het handelingsrepertoire van alle respondenten voorkomt en het in het algemeen niet als negatief gekwalificeerd wordt. Roddelen hoort bij het normale organisatieleven, zo stellen de respondenten.

Er blijkt echter wel sprake van een zekere moraaltoets. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt naar de wijzen waarop over anderen in hun afwezigheid gesproken wordt. Er is volgens de respondenten één vorm van roddelen die niet geaccepteerd wordt. Dit is het geval als iemand over anderen praat om de eigen fouten te maskeren en deze zo op het bordje van de ander te leggen. Deze vorm van roddelen beschadigt anderen en het is politiek handelen, dat de toets der moraliteit niet doorstaat, zo vertelt één van de respondenten.

“Als er een team slecht functioneert, dat heb je allemaal een rol om het beter te doen. Maar er zijn ook mensen die dan alleen maar naar anderen wijzen. Zo hoeven ze even niet naar zichzelf te kijken en hoeven ze niets te doen. Ze zitten uit de wind, ze maskeren.”

Al met al wordt er in tal van netwerkverbanden over van alles en nog wat gepraat. Het zijn serieuze gesprekken zonder enige bedoeling en gesprekken met een bedoeling, het zijn vrolijke gesprekken over alledaagse gebeurtenissen en het zijn gesprekken over het gedrag van anderen. De managers uit de onderzoeksgroep doen allemaal mee aan deze vormen van interpreteren en betekenisgeven. Ze vinden het gezellig, het bindt, je kunt je spiegelen aan het gedrag van anderen en je hebt wat te lachen, zeggen ze. Informatie uitwisselen over gebeurtenissen, personen en opvattingen in netwerkverbanden, kan een politieke functie hebben, het dient ook de functie van sociale identificatie en binding, maar het is ook ethisch genormeerd.

4. Platform voor eigen profilering

Uit de analyse van de netwerkoverzichten die de respondenten aanleverden blijkt, dat het netwerk niet alleen wordt gebruikt voor informatie-uitwisseling, als leerplatform en als een verband dat sociale binding genereert, netwerkactiviteit helpt ook de persoonlijke positie en het persoonlijke profiel versterken. De respondenten refereren hierbij regelmatig aan specifieke loopbaanbelangen, waarvoor het netwerk een uitstekende machtsbron blijkt. Eén van de managers zegt over dit bevorderen van de eigen carrièreambities het volgende.

"E. is mijn directe leidinggevende, hij doet mijn beoordeling en heeft direct invloed op mijn loopbaanontwikkeling. Ik weet dat en zet mezelf ertoe hem informeel één of twee keer per week te spreken."

Een andere respondent ziet de directeur van zijn organisatie een aantal keer per jaar en vergeet dan zijn loopbaanbelangen niet.

"Ik laat dan vallen wat goed gaat en wat ik nodig heb. Kleine signalen doen soms wonderen is me opgevallen. Ik laat geen gelegenheid onbenut om buiten de lijn toch invloed uit te oefenen. Meestal door kleine opmerkingen in het voorbijgaan of hele korte gesprekjes op de gang, geen eldelange verhalen, dat werkt niet."

Uit de verhalen van de managers is op te maken, dat het uit oogpunt van een loopbaanbelang relevant is te kunnen beschikken over netwerkrelaties met beslismacht, veelal de hiërarchisch hoger geplaatsten.

5. Regelplatform

Het laatste waarde-aspect van netwerkrelaties is erin gelegen, dat de juiste contacten het mogelijk maken allerhande praktische zaken te regelen. De zogenoemde *regelkwesties* worden door veel respondenten illustratief uitgewerkt met beschrijvingen hoe de managers te werk gingen om zaken voor elkaar te krijgen¹³⁴. Wie de juiste mensen kent bij de IT-afdeling en de facilitaire dienst en wie de secretaresses kent die toegang hebben tot de bazen, die beschikt over een bron van macht om formele regels te omzeilen. Dit wordt door de respondenten als een

¹³⁴ Verderop bij de bespreking van het politieke spel komen enkele van deze voorbeelden aan bod.

belangrijk waarde-aspect van een sociaal netwerk gekwalificeerd, wellicht vooral in sterk gereguleerde organisaties, met bureaucratische kenmerken.

Het kunnen beschikken over sociaal netwerk is essentieel om in organisaties politiek effectief te kunnen opereren. De onderzoeksresultaten laten zien, dat het netwerk op de eerste plaats een *informatieplatform* is. Zo is het kunnen vergaren en afleveren van informatie, één van de belangrijkste waarden van informele contacten. Het eerder dan anderen geïnformeerd zijn en het beschikken over contextinformatie - bijvoorbeeld over wie, wanneer, wat gezegd heeft - is vooral uit politiek-tactisch oogpunt relevant.

Op de tweede plaats is de waarde van het netwerk als *regelplatform* evident. Het beschikken over contacten met bepaalde kennis, kunde of positie, vertegenwoordigt een belangrijke waarde waarmee zaken in het eigenbelang informeel bespoedigd kunnen worden. In het verlengde hiervan, biedt het netwerk ook veel mogelijkheden tot *eigen profilering*, bijvoorbeeld ten behoeve van de eigen loopbaan. Het netwerk kan daarom op de derde plaats ook gezien worden als een *beslisplatform*.

Andere machtswaarden van een netwerk dienen minder direct een politiek doel, maar wel het meer algemene belang van het persoonlijke welbevinden. Het persoonlijke netwerk, zo blijkt, is ook een *leer- en ontwikkelplatform*, een *platform voor sociale binding*. Aangenomen mag worden dat vooral de eerste waarde een functie-specifieke is, die vooral geldt voor het middenmanagement. Deze managers hebben een functie met een complex belangenpalet en een dagelijkse werkwijze, die in het teken staat van het door gesprek resultaat boeken. Dit maakt het tot een functie-uitoefening met veel onzekerheden, waarbij steun van vertrouwde anderen voor de meeste managers een noodzakelijkheid is. Enigszins in het verlengde hiervan, zijn netwerkencontacten ook van belang voor sociale identificatie en binding en voor de - politiek geladen - eigen profilering.

6.3.3. De werkzaamheid van het netwerk

Beschreven is hoe sociale netwerken kunnen ontstaan, ook is de waarde geduid van deze persoonlijke contacten voor de belangenbehartiging en voor het proces van sociale identificatie en binding. Relevant is nu de vraag, hoe een netwerkrelatie in politieke zin actief wordt. Met andere woorden, wat zijn de werkingsprincipes waarmee de contacten politiek geactiveerd kunnen worden, wat is - in meer algemene zin - de werkzaamheid van het netwerk als bron van macht?

Machtsbron in zijn consequenties

We zagen dat relaties tussen mensen op het werk en daarbuiten, vaak min of meer automatisch en toevallig ontstaan. Ook is gebleken dat maar weinig relaties worden aangegaan met een specifiek politiek oog-

merk. Uit de onderzoeksgegevens viel niet op te maken dat er bij middenkadermanagers sprake is van een systematische, berekenende netwerkopbouw. Het aangaan van relaties is eerder sociaal dan economisch gemotiveerd.

Uit de analyse van de ervaringen en observaties bleek dat een sociaal relatiemotief - de persoonlijke klik: 'met hem of haar kan ik het goed vinden' - vaak leidend is bij het ontstaan van een netwerkrelatie. Het economische relatiemotief - 'hij of zij is een relevant contact voor de behartiging van mijn belang' - gaat pas een rol spelen als er een politieke noodzaak is ontstaan om een dergelijk contact te leggen of te activeren, zo bleek. Als zulk een motief bij individuen in bepaalde omstandigheden van tijd en context een rol gaat spelen, is er sprake van het politiek activeren van netwerkrelaties.

Deze benadering betekent dat een sociaal netwerk op zichzelf een neutrale aanduiding is van een sociogram¹³⁵, dat vanuit een individu (ego) als vertrekpunt is beschreven. Het netwerk is hiermee een sociaal verband dat omschreven kan worden als *een geheel van personen binnen en buiten de organisatie, waarmee het individu relaties onderhoudt*. Delen van dit verband kunnen zich ontwikkelen tot bronnen van politieke macht *als er interactie plaatsvindt met als doel gedragsbeïnvloeding voor de behartiging van het eigenbelang*. Op welke wijzen deze delen van het sociale netwerk productief worden, wordt in dit deel van het hoofdstuk beschreven aan de hand van gevonden werkingsprincipes.

1. Het reciprociteitsbeginsel

Wederkerigheid is volgens de respondenten een belangrijk principe voor het effectief gebruiken van politieke geladen netwerkrelaties. Dit ruilprincipe 'jij doet wat voor mij en dan doe ik wat voor jou', gaat er in de visie van Blau¹³⁶ van uit, dat het aangaan van een sociale relatie voor het eigenbelang gemotiveerd wordt door het verwachte voordeel dat de relatie oplevert. Een netwerkrelatie is hiermee in feite méér gedreven door een economisch motief van belangenruil tussen twee individuen¹³⁷, dan door een sociaal relatiemotief. Of zoals een respondent het treffend verwoordt:

"Ik steun mijn directeur in zijn successen en verwacht er dan ook iets voor terug."

De politieke sociale interactie met een netwerkcontact is in dit geval gebaseerd op het werkingsprincipe: 'ik doe iets voor de ander en verwacht er op een onbepaald moment iets voor terug'. De respondenten duiden dit werkingsprincipe van reciprociteit - het ene belang wordt uitgeruild tegen het andere - overigens ook aan als *een alliantie*. Dit begrip is hier nadrukkelijk vermeden, omdat het de onterechte indruk zou kunnen wekken, dat in zulke gevallen sprake zou kunnen zijn van een gezamenlijk belang en een hierover gesloten verbond.

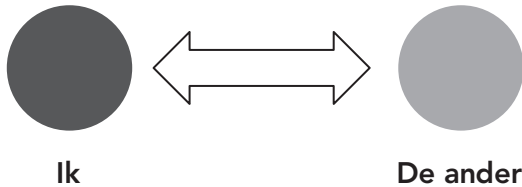
¹³⁵ Een sociogram is een sociometrische beschrijving van sociale verbanden. Het is ontwikkeld door Jacob Levy Moreno (zie verder Freeman, 2004).

¹³⁶ Zie voor de bespreking van de individualistische ruiltheorie van Peter Blau, Ekeh (1974).

¹³⁷ In deze studie is niet gebleken, dat er ook sprake is van belangenruil tussen collectieven.

In een eenvoudig schema weergegeven, ziet het principe van belangenruil in een enkelvoudige dyadische relatie er aldus uit.

Figuur 11. Werkingsprincipe van reciprociteit



Uit de ervaringen en observaties van de respondenten blijkt, dat dit economische ruilprincipe in politieke sociale interactie regelmatig voorkomt. Eén van de managers levert hiervan een treffend voorbeeld.

"We mogen op een zeker moment geen vaste arbeidscontracten meer aanbieden. Maar ik heb op mijn afdeling een paar 'gouden handjes' en die ik wil vasthouden. Ik probeer dat dan met J. van HRM - waar ik het goed mee kan vinden - voor elkaar te krijgen. Maar dat valt niet mee, want hij moet zich aan regels houden.

Nu was er op HRM een verzuimcoördinator, die vond dat ik bepaalde dingen moest invullen en melden. Ik zei dan altijd 'ja, ja' maar deed het gewoon niet. Ik heb nu met mijn vriendje J. afgesproken, dat ik keurig de verzuimadministratie zal bijhouden - hij kan dan goede resultaten laten zien - en dat hij als tegenprestatie zorgt voor mijn gouden handjes. Da's uiteindelijk ook weer goed voor de organisatie. En zo geschiedde."

Een andere respondent weet ook wat het wederkerigheidsprincipe inhoudt. Hij geeft leiding aan een stafbureau van een organisatie, waar gewerkt wordt volgens een bepaalde methodiek. Deze methodiek vormt het hart van de onderneming. Op een frequente basis worden mensen erin getraind en de vaardigheid wordt met herhalings trainingen onderhouden.

"Laatst heb ik nog een hoofd van een afdeling gered. Dat doe ik omdat ik 'm nodig heb. Er gebeuren dingen waar wij last van hebben. En daar kan hij ons vanaf helpen.

Je mag bij ons die trainingdagen niet missen. Die zijn opgezet volgens een bepaalde systematiek, als je daarvan iets mist, is dat een doodzonde. Er worden ook lijsten bijgehouden van mensen die niet komen, die worden besproken en als je daarop te laag scoort, is dat behoorlijk schadelijk voor je carrière. Het hoofd had zo'n dag gemist en ik zag dat 'ie op de zwarte lijst stond. Die lijst wordt ook altijd besproken in het MT. Ik heb 'm toen aangesproken en gezegd dat ik wel kon zorgen dat hij ervan af gehaald werd. Hij was me enorm dankbaar, dus ooit moet er een tegenprestatie geleverd worden."

Hoewel economische ruil voor een groot deel het werkingsprincipe lijkt te zijn waardoor de macht in een netwerk geactiveerd kan worden, wil dit volgens Rank, Robbins en Pattison (2010) niet zeggen, dat als informatie geleverd wordt door de ene partij, de andere partij ook informatie teruggeeft. Combinaties van wederkerigheid in één netwerk en tussen netwerken, stellen ze, zijn ook mogelijk. En voorts hoeft, volgens Rank, Robbins en Pattison, de ene hulpbron niet met eenzelfde ander hulpbron in ruilbalans gebracht te worden. Zo kan informatie geleverd worden in ruil voor steun.

Ook de gegevens uit dit onderzoek bevestigen, dat van een directe en een één-op-één-wederkerigheid meestal geen sprake is. Ook wordt duidelijk, dat wederkerigheid een onuitgesproken afspraak is, maar dat het niet altijd komt tot de executie van de wederkerigheid. Uit de inventarisatie en waardering van de persoonlijke netwerken van de respondenten bleek bijvoorbeeld, dat velen de eigen netwerkrelaties kwalificeerden als *balans in de sociale ruilverhouding*, terwijl tegelijkertijd concrete handelingservaringen aantoonde, dat de gewenste en verwachte tegenprestaties niet altijd geleverd werden.

Hoewel gebleken is dat in de meeste gevallen waarin het netwerk wordt ingezet voor politieke doeleinden, het economische reciprociteitsbeginsel de boventoon voert, is juist een sociaal relatiemotief - en niet een economisch - een veelvoorkomende basis waarop een netwerkrelatie tot stand komt. Voor een groot deel kan overigens ook op deze sociale basis een netwerkcontact politiek geactiveerd worden. Uit onderzoek van Rank, Robbins en Pattison (2010) blijkt, dat de reciprociteitsnoodzaak minder groot is, naarmate twee of meer actoren vrienden zijn. De mate van sociale affectie is dus medebepalend voor de mate van reciprociteit. Dit betekent dat om te kunnen bepalen of een netwerk politiek productief kan zijn, niet enkel het werkingsprincipe van de economische reciprociteit in beschouwing moet worden genomen, maar dat ook sociale relatiemotieven en de eerder genoemde culturele ontstaansbases van netwerkrelaties betrokken moeten worden.

Uit de werkervaringen van de respondenten valt op te maken, dat met de inzet van netwerkrelaties, veel voordeel te behalen is op alle belangengebieden. Met het onuitgesproken werkingsmechanisme van de economische reciprociteit - maar ook op basis van een relatiemotief - wordt netwerkmacht geactiveerd.

Tegelijkertijd is vastgesteld dat dit principe van economische ruil niet altijd geëffectueerd wordt, het is weinig zichtbaar als een directe, één-op-één transactie van het één tegen het ander. Veeleer kan het beschouwd worden als een cultureel bepaald werkingsmechanisme.

2. Het beginsel van overtuigingskracht

Een groot deel van het politieke spel bestaat erin in de gunst van een ander te komen. Goffman (1959) heeft zijn klassieke werk *The Presentation of Self in Everyday Life* over dit zogenoemde *impression management*

van individuen en groepen geschreven. De kern ervan is, dat in sociale interactie individuen en groepen proberen een zo gunstig mogelijk beeld van zichzelf in het bewustzijn van de anderen te ontwikkelen.

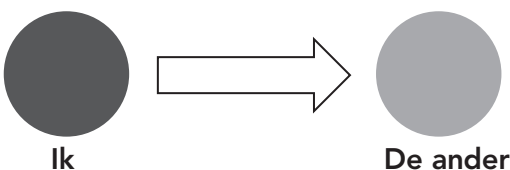
In de ervaringen en observaties van de respondenten, komt deze vorm van beïnvloeding vooral ter sprake in verband met loopbaanbelangen, zo lijkt het. Sommige managers gaan voor dit impressiemanagement, vrij berekenend te werk, ze weten precies met wie ze wanneer en op welke wijze contact moeten leggen. Hiervóór - bij de bespreking van de waarde van het netwerk voor de eigen profilering - werden hiervan al enige voorbeelden gegeven. Hier is het relevant te vermelden dat de inzet van alle beschikbare persoonlijke kwaliteiten van overtuiging, als een werkingsmechanisme kan worden aangemerkt. Het mechanisme blijkt volgens de respondenten effectief voor de eigen carrière. Maar ook voor het behartigen van functionele belangen kan het beginsel van de overtuigingskracht behulpzaam zijn bij het ontwikkelen van informele macht in het netwerk, bijvoorbeeld in het geval er voor een formele beslissing individuele medestand nodig is.

In de gemelde ervaringen van de respondenten met dit werkingsprincipe - de één probeert de ander te overtuigen - is van een onderliggend reciprociteitsbeginsel niet gebleken. Wel zou gesteld kunnen worden, dat indien de overtuiging succesvol is, het resultaat - bijvoorbeeld een promotie of medestand tijdens een vergadering - als het wederkerige element beschouwd kan worden.

In de geschetste situaties is de sociale interactie gebaseerd op het principe¹³⁸: 'ik presenteer mijn beeld en opvatting op een dusdanige wijze, dat daarmee het beeld van de ander over mij en mijn opvattingen wijzigt'. In een eenvoudig schema weergegeven ziet dit werkingsprincipe er in een enkelvoudige dyadische relatie aldus uit.

¹³⁸ Vrij naar Goffman (1959)

Figuur 12. Werkingsprincipe van overtuiging



3. Het solidariteitsbeginsel

Netwerken zijn niet alleen een machtpotentieel voor het behalen van individueel belangenvoordeel in een dyadische relatie tussen twee individuen. Contacten in het netwerk kunnen ook een belangrijke factor zijn voor het ontwikkelen van gezamenlijke macht in meervoudige dyadische relaties en uiteindelijk voor het behalen van gezamen-

¹³⁹ Op de politieke tactiek van coalitievorming wordt verderop in dit hoofdstuk uitgebreid ingegaan.

lijk politiek gewin. We spreken nu over coalities¹³⁹. Het vaststellen van een gedeeld belang is de machtsbasis voor het ontstaan van coalities. Door informeel met anderen een gezamenlijk doel en belang vast te stellen, en tactische en technische afspraken te maken over hoe dit doel op formele podia te verwezenlijken, wordt een machtspositie opgebouwd. Het solidariteitsbeginsel op basis van een gedeeld belang, is hierbij het principe waarmee informele macht ontwikkeld kan worden.

¹⁴⁰ Geen respondent in het onderzoek.

Een goed voorbeeld van zulk een coalitie vertelde een medewerker aan een universiteit¹⁴⁰ me ooit. Het verhaal is voor wat betreft het tactisch opereren vergelijkbaar met het eerder gepresenteerde voorbeeld uit de museumwereld, het illustreert de informele macht van coalities.

"Het informele systeem is binnen onze faculteit heel sterk. We hebben allemaal een aanstelling waarbij we onderzoeks- en onderwijstaken hebben. Er is een deel van de collega's - vooral de ouderen - dat liever geen onderzoek doet. Ze kunnen het niet, ze willen het niet of er is een andere reden voor. Omdat er meestal een tekort aan onderwijscapaciteit is, werpen ze zich op om een werkgroep of een college te doen. Bij de vraag door hun leidinggevendenden naar hun onderzoekprestaties, zeggen ze dat ze solidair zijn, dat ze zich opwerpen om de gaten in het onderwijsrooster op te vullen. Het is dan toch logisch dat ze daardoor die 30% onderzoekstaken niet halen. Dit is een sterke coalitie binnen onze faculteit. Ze spelen het zo, dat ze te boek staan als een groep die de onderwijsproblemen oplost, ze zijn solidair, maar ondertussen komen ze onder hun onderzoekstaken uit."

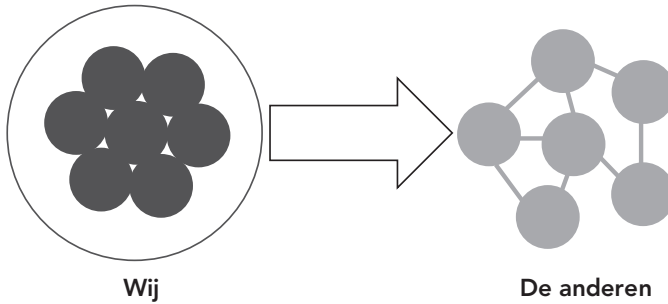
In de leefwerelden van de middenkadermanagers - waar in veel gevallen tegenwichten gezocht worden voor het formele machtspotentieel van hoger geplaatste anderen - is het vinden en solidair uitspelen van het gedeelde belang tussen managers onderling, een veel gezien werkingsprincipe van het netwerk. Het kan dan gaan om bijvoorbeeld gedeelde belangen zoals het realiseren van een positieversterking, het afwenden van concrete bezuinigingen of het wijzigen van beleid. Afspraken over het gedeelde belang en de gekozen politieke tactieken worden informeel - achter de schermen - gemaakt, vervolgens wordt op de besluitvormende podia zoals MT-vergaderingen in de formele werkelijkheid - voor de schermen - de winst verzilverd of het verlies genomen.

Op grond van de gegevens die de respondenten over dit werkingsprincipe hebben aangeleverd, kunnen coalities omschreven worden als: *uitgesproken of onuitgesproken afspraken tussen twee of meer deelnemers in een netwerk, om solidair een gezamenlijk belang te behartigen.*

Sociale interactie met de contacten in de coalitie is gebaseerd op het principe: 'we ondernemen gezamenlijk weloverwogen actie - veelal via het principe van de overtuiging - en verwachten van elkaar dat van de gemaakte onderlinge afspraken niet wordt afgeweken.'

In een eenvoudig schema weergegeven ziet dit werkingsprincipe van solidariteit in een coalitieverband van meervoudige relaties er aldus uit.

Figuur 13. Werkingsprincipe van solidariteit in coalities



De verschillende actoren in de coalitie hebben een gedeeld belang. Daarnaast hebben ze afspraken gemaakt over de argumenten, de beïnvloedingstactieken en -technieken om de anderen te overtuigen. Naast de omvang van de groep, zijn dit de elementen die een coalitie tot een machtsblok maken. Om resultaat te boeken zullen echter ook een solidaire houding en de kwaliteit van de gezamenlijke overtuigingskracht een rol spelen. Het succes van het coalitiespel is daarmee ook afhankelijk van de houding en de persoonlijke vaardigheden en machtsattributen van de individuele leden.

Voorbeelden van coalitiemachtsblokken dragen de respondenten ruimschoots aan. Veel genoemd worden coalities met collega-managers, maar ook hele afdelingen kunnen zich ontwikkelen tot tijdelijke of permanente machtsblokken, zo blijkt. Het volgende voorbeeld van een manager en MT-lid is van dit laatste een goede illustratie. Dit voorbeeld maakt ook inzichtelijk, dat het belangenspel door iedereen in de organisatie gespeeld wordt, ook door leden van de hoogste leiding.

“Bij ons heb je centrale stafafdelingen. Ze willen daar verantwoordingsinformatie van je. Ze zijn er niet voor ons lijkt het, maar om ons te controleren, dus niet facilitair maar regulerend. We noemen ze het Politbureau. De tegenstelling tussen stafafdelingen en lijnafdelingen zoals die van mij, die verhouding zie je ook in het MT. Die jongens van de centrale stafafdelingen hebben daar altijd onze bestuursvoorzitter op hun hand. Waarom? Hij kon ze gebruiken om ons te controleren. Dus als je aan die stafjongens iets vroeg waar ze geen zin in hadden, gingen ze onmiddellijk heulen met de bestuursvoorzitter. Ze wisten dat hij hun zou dekken.”

Het sluiten van coalities op gedeelde belangen valt waar te nemen tussen managers in een organisatie onderling, maar - zoals uit de voorbeelden blijkt - ook tussen groepen, hele afdelingen of individuele medewerkers onderling. Ook coalities met externe relaties komen voor.

Welke en hoeveel netwerkcontacten betrokken worden bij een coalitie hangt sterk af van het belang en de context waarin het belang verdeeld of uitgebreid moet worden. Wanneer er bijvoorbeeld bij een reorganisatie sprake is van medewerkersprotesten in de vorm van stakingen of stiptheidsacties, zijn coalities groot en genereert vooral het aantal deelnemers - gecombineerd bijvoorbeeld met publicitaire aandacht - de coalitiemacht.

Uit de voorbeelden die de managers naar voren brachten bleek, dat coalitievorming op het managementniveau in veel gevallen paarsgewijs plaatsvindt. Enkele van de vrouwelijke respondenten duiden het politiek opereren in deze vorm aan met het woord *bondje*. De *bondjes*, vertelden ze, worden gesloten in de vaak onuitgesproken verwachting dat de afgesproken solidariteit beiden voordeel zal bieden. Eén van de respondenten licht dit nader toe aan het gedrag van een collega. Dit voorbeeld laat overigens ook zien, dat de respondenten zich realiseren, dat het politieke spel niet alleen door henzelf wordt gespeeld, maar ook door de anderen.

“Ze zoekt vaak een vrouwelijk bondje met een bestuurder. Ze laat dan opmerkingen vallen waarvan ze weet dat de bestuurder ervan gecharmeerd is, zoals: ‘Oh ja, ik ben daar ook geweest, ik heb er dit en dat meegemaakt’.

Ik merk dat ik dat gedrag lastig vind, omdat ik geneigd ben het te bestempelen als onecht en sluw slijmen en ik het niet als authentiek ervaar. Maar uiteindelijk realiseer ik me dat het gewoon haar stijl is, zoals ik de mijne heb en dat het aan mij is het ongewenste effect van dat gedrag te (proberen te) beïnvloeden”

De beperkingen van coalities

Met coalities kunnen gezamenlijke doelen gerealiseerd worden, maar het kan ook leiden tot beperkingen bij de behartiging van andere belangen. Solidariteit impliceert immers dat er voor bepaalde of onbepaalde duur - uitgesproken of niet - afspraken gemaakt zijn over eenduidige interpretatie en betekenisgeving van situaties en gebeurtenissen en over een gezamenlijk uit te oefenen politieke tactiek. Deze afspraken kunnen conflicteren met andere belangen van een individu, waardoor onvermijdelijke belangenafwegingen volgen.

Voor al het deel van de respondenten dat de loopbaan als een gewichtig belang omschrijft, wordt met deze beperking geconfronteerd. Het betreft hier de respondenten die in eerdere functies al leidinggevende ervaring hebben opgedaan en die een sterk loopbaanbelang hebben. Ze hebben de beperkingen van coalities aan den lijve ondervonden. Eén van de hen verwoordt het aldus.

“In het begin van mijn carrière deed ik veel mee aan coalities. Ik sloot bondjes met collega-leidinggevendenden, waarmee ik dezelfde belangen deelde. Samen maakten we ons sterk om dingen voor elkaar te krijgen. Maar er is ook een andere kant. Je verplicht je om mee te strijden, ook als je het met sommige aspecten niet eens bent. Het zijn ongeschreven afspraken waaraan je je moet houden, anders wordt je eruit gezet. Later zag ik dat dit je beperkt. Bijvoorbeeld voor je loopbaan, want als je directeur wilt worden, zoals ik, moet je boven de partijen staan. Je moet niet bezwaard worden door allerlei coalitieafspraken die je in het verleden bent aangegaan. Ik wil nu dus vooral mijn handen vrij houden.”

Deze manager kwam tot het inzicht dat hij in het beheren van zijn informele netwerk voorzichtig moest zijn met het aangaan van coalities, hij had ervaren dat ze - vanwege het solidariteitsprincipe dat eraan ten grondslag ligt - voor het behartigen van zijn loopbaanbelangen niet effectief zijn. Aan de andere kant had hij ook nog andere, functionele belangen. Dus als coalitievorming zijn loopbaanbelang in de weg stond, moest hij voor de andere belangen op een andere wijze zijn netwerk politiek benutten. Hij oordeelde dat het voor zijn functionele belangen effectiever zou zijn individuele netwerkrelaties te activeren op basis van sociale ruil, wederkerigheid dus. Hij verwoordt dit inzicht aldus.

“Ik heb nu niks meer aan coalities. Wat me wel helpt, is als ik iets kan geven. Zo kan ik bijvoorbeeld problemen voor individuele anderen oplossen, met mensen of met begrotingsgeld. Ze staan dan bij me in het krijt.”

De macht van coalitievorming is gebaseerd op het solidariteitsbeginsel. Dit kan dus een beperking vormen bij de behartiging van andere belangen. Gebleken is ook dat - wederzijds uitgesproken of niet - coalitieafspraken niet altijd zo hecht of zeker zijn als gedacht. De ervaringen en observaties uit de leefwerelden van de middenkadermanagers bevatten voldoende voorbeelden waaruit blijkt, dat gezamenlijk gemaakte afspraken over doelen en tactieken niet altijd worden ingelost. Eén van de respondenten geeft hiervan een goed voorbeeld. Ze dacht met haar coalitiegenoot op één lijn te zitten.

“Ik had een een-tweetje met hem gemaakt over de formatieverdeling. Dat had ik met hem geregeld bij het koffieapparaat. Ik dacht dat het oké was en dat we het voordelig voor ons beiden af zouden regelen in het MT. Maar toen deed ‘ie het ter plekke niet, het was kennelijk niet in zijn voordeel. Hij voelde dat ‘ie er nog meer voordeel uit kon halen door het spel anders te spelen. Hij liet me zakken. Volgens mij trouwens niet bewust hoewel?”

In hetzelfde gespreksfragment maakt dezelfde respondent duidelijk, dat de schending van dit onuitgesproken solidariteitsbeginsel wel gevolgen heeft voor het toekomstig activeren van deze netwerkrelatie.

“Hij blijft wel in m’n netwerk hoor, maar wat ik niet meer zal doen, is vooraf een één-tweetje maken en dan in het grote overleg rekenen op zijn steun. Ik heb me vergist. Hij is een rat. Hij is die man die publiek nodig heeft, die man waar ik je eerder over vertelde.”

Eén van de andere managers knikt instemmend, hij herkent de techniek van het type speler.

“Een rat spreekt altijd als laatste. Die houdt zijn kruid altijd droog.”

Ook een andere respondent meldt de teleurstelling over vermeende solidariteit in een coalitie.

“We hadden met de managers onderling afgesproken dat we ieder in onze functioneringsgesprekken met de voorzitter van de Raad van Bestuur, het punt van het zwakke leiderschap zouden aansnijden. Die afspraak maakten we gewoon mondeling op de gang, bij het koffieapparaat en op onze kamers. We dachten dat het wel effect zou sorteren als we als groep uniform en eensgezind over zouden komen. Later bleek toch dat een aantal collega’s de afspraak niet had opgevolgd. Misschien is het wel een voorbeeld van ‘my best friend became my worst enemy’. Snel was duidelijk dat het idee niet had gewerkt.”

De gesprekken met de managers over coalities brachten ook aan het licht dat deze werkzaamheid van het netwerk - informele macht ontwikkelen via solidaire coalities - niet voor iedereen een even geschikte wijze is om op te komen voor het eigenbelang. Iemands persoonlijkheid en zijn taken en verantwoordelijkheden spelen hierbij een belangrijke rol. Eén van de respondenten vertelt over de wijze van politiek bedrijven, die bij haar past. Deze manager was geen leidinggevende, maar had als projectmanager de taak beleid ingevoerd te krijgen. Dit kan verklaren, waarom ze er wellicht bij gebaat zou zijn, een ongebonden beeld te verspreiden en niet gekoppeld te worden aan groepsbelangen.

“Ik zit niet zo in grotere groepjes, dat is niet zo mijn stijl. Maar ik zoek wel wat ik noem steunzenders. Die lijntjes heb ik op meer plekken. Ik zorg ervoor dat die mensen weten wat ik wil. Ze kunnen dit dan laten vallen in gesprekken met anderen. Ik doe hetzelfde trouwens ook voor hen, dat is een onuitgesproken afspraak.”

Samenvatting resultaten 3

Voor de effectieve behartiging van het eigenbelang in de informele organisatie-werkelijkheid, is het beschikken over een productief sociaal netwerk een voorwaarde, zo bleek uit dit onderzoek. Opvallend is dat het opbouwen, onderhouden en uitbreiden van een dergelijk netwerk, een weinig berekenende activiteit lijkt te zijn. Een persoonlijk sociaal netwerk lijkt dus als vanzelf te ontstaan.

Het onderzoek heeft geen indicaties opgeleverd dat dit netwerkbouwen op een rationele, berekenende wijze plaatsvindt¹⁴¹, maar eerder dat netwerkrelaties min of meer vanzelf - onder invloed van emotionele, affectieve en culturele processen - tot stand komen. Dit roept de vraag op - analoog aan het geconstateerde verschil tussen politiek gedrag en handelen - of een meer calculerende netwerkbouw leidt tot betere politieke resultaten. De gekozen opzet van deze studie bood onvoldoende mogelijkheden dit nader te onderzoeken.

In deze studie zijn wel de fundamenteën verkend waarop potentieel politiek-sterke relaties in sociale netwerken gebaseerd lijken. Twee categorieën van sociale identificatie lijken hierbij bepalend: een *gedeeld cultureel verleden* en bepaalde overeenkomsten tussen individuen in een gedeeld rationeel heden. Verder lijken - zo bleek - een zekere mate van *persoonlijke affectie* en *vertrouwen* van beslissend belang voor de opbouw van sterke, productieve verbindingen.

Uit de analyse van de geleverde data bleek voorts, dat de machts-waarde van een netwerkrelatie wordt bepaald door de *informatie-potentie* - het tijdig kunnen leveren van relevante informatie - de *regelpotentie* - de mogelijkheid om formele spelregels met netwerk-kennis, -kunde of -positie te neutraliseren - en de *beslis-potentie* - de mogelijkheid om vanuit eigenbelang, effectief het eigen profiel te tonen aan beslissers.

Deze aspecten van informele machtsontwikkeling bleken de meest waardevolle voor een resultaatgericht politiek spel. Netwerkrelaties hebben daarnaast nog andere waarden, die vooral het belang van het persoonlijke welbevinden dienen. Het sociale netwerk doet ook dienst, zo bleek, als een *leer- en ontwikkelplatform* - vermoedelijk een functiespecifiek aspect - en een *platform voor sociale identificatie en binding*.

Netwerkrelaties zijn op zichzelf latente sociale verbindingen, die onder meer voor politieke doelen geactiveerd worden. Het onderzoek heeft inzicht opgeleverd in de werkingsprincipes van een geactiveerd netwerk. Drie van deze principes zijn geïdentificeerd: *reciprociteit*, *solidariteit* en *overtuigingskracht*. De principes van wederkerigheid en overtuigingskracht lijken veelal te gelden in een enkelvoudig geactiveerd relatieverband tussen twee individuen,

¹⁴¹ Ferris et al. (2005) stellen daarentegen vast, dat netwerken "deliberately constructed structures" zijn.

die van solidariteit en overtuigingskracht in een meervoudig relatieverband op basis van gedeelde belangen (coalitie).

Het reciprociteits- en het solidariteitsbeginsel zijn vooral culturele concepten - onuitgesproken afspraken - waarin de gewenste werking van de politieke relatie stilzwijgend is verwoord. De werkelijke afwikkeling van de ruil - in de vorm wederdiensten - en de solidariteitsafpraak, zijn in tijd en vorm ongewis. Gebleken is ook, dat de reciprociteitsnoodzaak afneemt, naarmate het sociale relatiemotief sterker is.

Het informele sociale netwerk van een individu is het belangrijkste machtsmiddel voor het politieke spel. Maar, de met dit onderzoek gedetecteerde ontstaansbases en de identificatie van de werkingsprincipes van reciprociteit, overtuigingskracht en solidariteit, zeggen nog niet alles over het politieke spelresultaat dat - individueel of gedeeld - behaald kan worden. Nader onderzoek naar de relatienkenmerken die netwerkverbindingen tot politiek productieve contacten maken, kan hierop meer licht werpen.

Eén van de belangrijkste omstandigheden overigens, die mede bepalen of politiek spel in winst of verlies resulteert, zijn de speler kwaliteiten waarover een individu beschikt en de individuele strategische en tactische afwegingen die gemaakt worden. Deze aspecten van het persoonlijke willen en kunnen, van strategie en tactiek, worden in het verdere verloop van dit hoofdstuk besproken.

Het sociale netwerk als een veelomvattende machtsbron

Morgan (1986) voert *het kunnen beheersen van het persoonlijke netwerk* op, als één van de machtsbronnen bij het politieke spel. Dat dit een hulpmiddel van formaat is, wordt met de resultaten uit deze studie ruimschoots ondersteund. Tegelijkertijd zijn er ook aanwijzingen, dat een groot deel van de verder door Morgan geïdentificeerde machtsbronnen te herleiden is tot die van het activeren van het bedoelde sociale netwerk.

Het kunnen wegnemen van onzekerheden in de organisatie is volgens Morgan een machtsbron die voor het eigenbelang kan worden ingezet. Een individu kan over deze kwaliteit beschikken, maar de macht kan ook geactiveerd worden via persoonlijke contacten binnen en buiten de organisatie. Door bijvoorbeeld het leveren van een expert uit zijn in- of externe netwerk, kan iemand binnen de organisaties vastgelopen projecten vlottrekken.

Iets vergelijkbaars geldt voor *de bewaker van grenzen zijn*. Een individu kan zelf beschikken over de toegang tot belangrijke anderen of kennis, maar het kunnen beschikken over een netwerk, kan het hem ook mogelijk maken andere grensbewakers, zoals medewerkers van een directiesecretariaat, in te zetten voor het eigenbelang.

Hieraan verwant is ook de machtsbron van het *kunnen beheersen van besluitvormingsprocessen*. Ook deze bron van macht kan via relevante anderen in het netwerk geactiveerd worden. Een manager die bijvoorbeeld bij een belangrijke vergadering op goede voet staat met een voorzitter van een agendacommissie, kan invloed uitoefenen op omschrijvingen, onderliggende stukken en behandelstippen van de voor hem relevante bespreekpunten.

Reflecterend op de door Morgan gebruikte indeling naar machtsbronnen, kan aldus een nadere precisering worden aangebracht. Voorts maakt Morgan geen onderscheid naar de relevantie van bepaalde machtsbronnen. Op grond van de resultaten van dit onderzoek kan gesteld worden, dat het kunnen beschikken over een persoonlijk netwerk, de primaire machtsbasis is voor politiek spel.

6.4. De speler: politieke vaardigheden en andere machtsbronnen

Dit onderzoek heeft het inzicht opgeleverd, dat het persoonlijke sociale netwerk zowel de politieke machtsbasis als het speelveld is, waarop het beïnvloedingsspel in organisaties wordt gespeeld. Maar enkel de juiste mensen kennen, is niet voldoende om anderen in de organisatie achter de eigen te visie krijgen, om beslissers gunstig te stemmen voor een gewenste promotie, of om een voorrangbehandeling te krijgen bij een interne verhuizing.

Gebleken is ook, dat om de macht van een netwerk effectief te kunnen inzetten, persoonlijke vaardigheden nodig zijn. Bedoeld is hier de kunde die iemand in staat stelt krachtsverhoudingen rond belangen te zien en te analyseren en zo op het juiste moment de juiste mensen te kunnen benaderen. Bedoeld zijn ook vaardigheden waarmee vervolgens op een productieve wijze beïnvloedende gesprekken gevoerd kunnen worden. Deze eigenschappen van een politiek vaardige speler, zijn te herleiden tot kwaliteiten die gerelateerd zijn aan persoonlijkheidseigenschappen¹⁴² en in de loop der tijd aangeleerde vaardigheden.

Naast deze politieke vaardigheden beschikt een individu nog over andere bronnen van macht, die hem tot een effectieve speler maken. Voor dit onderzoek worden deze machtsbronnen aangeduid als persoonlijke attributen. Hierbij wordt overigens geen verband gelegd met de in de sociale psychologie gangbare attributietheorie, waar een onderscheid

¹⁴² Persoonlijkheidseigenschappen van de respondenten zijn niet in dit onderzoek betrokken. Persoonlijkheid is echter wel een factor die een rol speelt bij het toepassen van de politieke vaardigheid (zie Blicke et al., 2008).

gemaakt wordt naar dispositionele (natuurlijke) persoonlijkheidsattributen en situationele (contextgebonden) attributen. De kern van de theorie - die beoordeling van gedrag van anderen behandelt - kan kernachtig samengevat worden met de bewoordingen: 'Dit is typisch Jan' respectievelijk 'Zo ken ik Jan niet, maar hij had geen keuze.' Overigens kan de attributietheorie wel gebruikt worden om het gedrag van politieke actoren te begrijpen (Allen et al., 1979).

Bij persoonlijke attributen moet voor deze studie gedacht worden aan aangeboren of verworven eigenschappen van een individu, zoals sekse, leeftijd, specifieke kennis en positie. Dit onderscheid tussen vaardigheden en attributen wordt gemaakt om het verschil te markeren tussen de kundigheid het politieke spel uit te voeren met behulp van de eigenschappen als een scherp sociaal inzicht en interpersoonlijke communicatievaardigheden, en de overige hulpbronnen van macht, die gebruikt kunnen worden.

In dit hoofdstukonderdeel worden de aspecten verkend, die een speler tot een goed politicus maken. Deze aspecten versterken zijn informele machtspositie in het spel, zo is uit het onderzoek gebleken. Hierna worden als eerste de resultaten van studies naar politieke vaardigheid en de gegevens die de respondenten hierover hebben aangeleverd, besproken. Vervolgens worden de persoonlijke attributen besproken, die volgens de respondenten gerekend kunnen worden tot belangrijke politieke machtsaspecten.

In het volgende hoofdstukonderdeel worden de gebruikte speltactieken en -technieken verkend.

6.4.1. Politieke vaardigheden

Het begrip politieke vaardigheid werd in verschillende studies in het begin van de jaren tachtig voor het eerste gebruikt (Pfeffer, 1981; Mintzberg 1983). Uit die periode is slechts een enkel empirisch onderzoek bekend waarin geprobeerd is tactieken en persoonlijke karakteristieken van politiek vaardige spelers in kaart te brengen. Allen, Madison, Porter, Renwick en Mayes (1979) deden een poging door 87 managers op drie hiërarchische niveaus uit 30 organisaties in de elektronicasector te ondervragen en te interviewen over organisatiepolitiek. Dit leverde de volgende politieke kwaliteiten op: het beschikken over een zekere gevoeligheid voor de situaties van anderen en de kansen die dit bood, het beschikken over kennis van de organisatienormen en daar ook naar handelen en het beschikken over een zekere mate van welbespraaktheid. De laatste tien jaar is het empirisch onderzoek naar politieke vaardigheden toegenomen. Dit leidde tot de identificatie van een aantal persoonlijke eigenschappen, die iemand tot een politiek vaardige speler maken (Ferris et al., 2005, 2005a, 2007, 2008; Perrewé et al., 2004; Coole, 2007; Treadway et al., 2009).

Om tot deze eigenschappen te komen, wordt in de meeste van deze studies aan de hand van de zogenoemde *Political Skill Inventory* (Ferris et al., 2005) een vaardigheidsconstruct geoperationaliseerd, dat omschreven wordt als “*the ability to effectively understand others at work, and to use such knowledge to influence others to act in ways that enhance one’s personal and/or organizational objectives*” (Ferris et al., 2005, p. 127). Politieke vaardigheid wordt aldus ontwikkeld als een multidimensionaal construct, dat bestaat uit een viertal eigenschappen (Ferris et al., 2007):

1. Het kunnen opbouwen van een sociaal netwerk (*networking ability*).
2. Het beschikken over sociale scherpzinnigheid (*social astuteness*).
3. Het vermogen invloed uit te kunnen oefenen (*interpersonal influence*).
4. In staat zijn de indruk te wekken van een ogenschijnlijke oprechtheid (*apparent sincerity*).

Dat politiek vaardigen in organisaties beschikken over de drie eerstgenoemde eigenschappen, wordt ruimschoots ondersteund door de respondentervaringen en -observaties uit deze studie. Maar er dienen ook twee kanttekeningen gemaakt te worden.

Op de eerste plaats beschrijven Ferris et al. (2005) het sociale netwerk als “*deliberately constructed structures*”. Echter, op grond van data uit dit onderzoek ontstaat het sociale netwerk op een andere wijze, te weten min of meer automatisch.

Op de tweede plaats lijkt de laatstgenoemde vaardigheidseigenschap - een ogenschijnlijke oprechtheid kunnen veinzen - vooral een ethische waardering te impliceren van bepaald politiek gedrag. Beter zou het zijn deze eigenschap vanuit het rolperspectief waarde-neutraler te definiëren, bijvoorbeeld als dramaturgische vaardigheid. Dit zou het ook mogelijk maken de eigenschap beter te meten. In later onderzoek van Ferris et al. (2008) overigens doorstaat *apparent sincerity* een empirische toets niet. En ook uit onderzoek van Coole (2007) blijkt dat de vaardigheidseigenschap¹⁴³ niet ondersteund wordt door empirisch bewijs, evenzeer overigens als de eigenschappen sociale scherpzinnigheid en interpersoonlijke beïnvloeding.

¹⁴³ Coole (2007) voegt overigens charisma als nieuw vaardigheids-aspect toe.

Terug naar de bovengenoemde eigenschappen. De gegevens van de respondenten uit deze studie laten zien, dat het kunnen beschikken over een sociaal netwerk een belangrijke bron en basis is, om in de politieke dimensie van een organisatie effectief te kunnen functioneren. Op grond hiervan kan - ondersteund door literatuurgegevens - gesteld worden, dat het kunnen opbouwen, onderhouden en uitbreiden van een netwerk, een essentiële politieke vaardigheid is.

Daarnaast lijkt het op grond van het onderzoeksmateriaal waarschijnlijk, dat ook bepaalde sociale en analytische kundigheden onderdeel uitmaken van het politieke vaardigheidsbegrip. Eén ervan is een zekere mate van sociale scherpzinnigheid, waarmee inzicht verkregen kan worden in het sociale krachtenveld van belangenverhoudingen in orga-

¹⁴⁴ Zie de door de respondenten aangedragen voorbeelden verderop in dit hoofdstuk.

nisaties. Deze eigenschap kent meerdere aanduidingen. Zo karakteriseert Pfeffer (1992) deze kunde als *sensitivity to others* en is in competentieprofielen voor bepaalde functies, vaak sprake van organisatiesensitiviteit of omgevingsbewustzijn¹⁴⁴. Tot slot blijkt uit het onderzoek ook, dat verbale en non-verbale communicatieve vaardigheden en andere persoonlijke eigenschappen om invloed uit te oefenen, om te overtuigen, niet gemist kunnen worden.

Dit ontstane beeld van een politiek vaardige manager, dat in de loop van het onderzoek is ontstaan, noopte één van de respondenten tot een openhartige blik op de eigen politieke functioneren.

“Mijn zwakte was, dat ik mijn netwerkcoalities smeedde enkel op basis van een persoonlijke klik of op inhoud. Ik realiseer me nu, dat ik bij het aangaan van relaties niet eens dacht aan gedeelde of andere belangen. Achteraf was dat verstandiger geweest.

Met Erik bijvoorbeeld had ik het vaak over een onderwerp waar we het samen eens over waren, een nieuw marketingbeleid. Ik dacht op grond van die gesprekken dat ik met hem optrok voor één doel, nieuw beleid ontwikkelen en uitvoeren. Het marketingbeleid was vernieuwend en zou ons een behoorlijke omzetverhoging opleveren. Samen maakten we het ook tot een succes, maar nu pas zie ik dat Erik zich met dat beleid zo goed kon profileren, dat ‘ie daardoor gemakkelijk in de race kwam voor algemeen directeur.

Nee, ik zie dat allemaal niet, die andere belangen die mensen hebben. Ik dacht niet aan mijn persoonlijke belangen. Dat had ik wel moeten doen. En ja, ik zat er met mijn eigen set van waarden ook anders in, eerlijkheid en openheid dat zijn voor mij zulke belangrijke waarden. Ja, dat maakt het moeilijk.”

Het beschikken over politieke vaardigheden is niet alleen voor het concrete belangenspel een belangrijke bron van macht, het kan ook een belangrijke bijdrage leveren aan het welbevinden van werknemers in meer algemene zin. Deze positieve gevolgtrekking wordt pas in recente studies onderbouwd, zo is eerder betoogd. Aanvankelijk werd organisatiepolitiek in veel studies als een negatief verschijnsel gekarakteriseerd. In de meeste gevallen was de conclusie, dat een hoge mate van politieke activiteit in een organisatie, negatieve effecten heeft voor werknemers. Inmiddels zijn de afgelopen jaren in publicaties ook positieve effecten gemeten (Ferris et al., 2002; Fedor et al., 2008; Meurs et al., 2010). In deze onderzoeken - merendeels onder politiek vaardigen uitgezet - werden positieve relaties bevestigd tussen de mate van politiek spel en werkstress. Uit deze veelal toetsende studies blijkt, dat als werknemers beschikken over een bepaalde mate van politieke kundigheid, dit een voorspellende factor is voor iemands loopbaan én dat het een positieve uitwerking heeft op het neutraliseren van werkstress. Zo werd bijvoorbeeld vastgesteld, dat het politiek vaardig zijn, een matigende invloed kan hebben op de relatie tussen rolconflicten - de onverenig-

baarheid van eisen die aan medewerkers worden gesteld - en psychische angsten, somatische klachten en bloeddruk (Perrewé et al., 2004; Perrewé, 2005; Meurs et al., 2010).

Ook zijn er aanwijzingen dat politieke vaardigheid gerelateerd kan worden aan het behalen van betere werkprestaties. Zo zou het een positieve voorspeller zijn van teamprestaties, van managementprestaties, van leiderschapseffectiviteit en van persoonlijke reputatie (Semadar, Robbins en Ferris, 2006; Ferris et al., 2007).

Politiek vaardig zijn is voor managers die in hun functie resultaten willen boeken, van groot belang. Het niet willen of niet effectief kunnen opereren in de politieke dimensie, kan er mede ook in resulteren dat managers de organisatie verlaten. En daar is niet iedereen in alle gevallen bij gebaat, vinden sommige respondenten.

“Als je het beste uit mensen wilt halen, hun creativiteit wilt benutten en hun eigen inbreng, dan heb je politiek nodig.”

Het politieke spel kunnen spelen is vooral voor managers met loopbaanbelangen een onmisbare eigenschap. Voor wie in de hiërarchie van een organisatie wil stijgen, is enkel het afleveren van goede productie en kwaliteit in de opgedragen taken en verantwoordelijkheden, niet voldoende. Volgens Treadway et al. (2009) maakt politiek spel het mogelijk om prestaties die in het werk geleverd worden, om te zetten in macht die van invloed is op promotie. Anders gezegd, anderen kunnen overtuigen van de persoonlijk toegevoegde waarde van de geleverde prestaties, is evenzo belangrijk als de geleverde prestatie zelf.

Naast het kunnen beschikken over een sociaal netwerk en het eerder genoemde aspect van sociale scherpzinnigheid, onderstrepen ook Baron en Markman (2003) de onmisbaarheid van de vaardigheid van het anderen kunnen overtuigen. Een gunstige reputatie en een goed sociaal netwerk alleen, zijn niet genoeg, zo stellen ze.

Toch kan ook zonder politiek spel, maar met gewoon werkresultaten boeken, al politieke winst behaald worden. Vooral in winstgedreven organisaties zijn de financiële resultaten het richtsnoer voor veel besluiten. Zoals eerder betoogd, zijn daarom resultaten op zichzelf ook een bron van macht. Managers die in organisaties resultaten kunnen laten zien, kopen vrijheid, zeggen ze. Het stelt hun in staat om zich enigszins aan de formele regels van de organisatie te onttrekken. Eén respondent verwoordt dit aldus.

“Alles draait bij ons om rendement. Als ik dat voor elkaar boks, heb ik niet veel politiek meer nodig om dingen voor elkaar te krijgen. Als je je rendement haalt en liefst langjarig, dan heb je vrijheid, kun je veel doen. Dat doe ik ook, gewoon een dag vrij nemen of een langere vakantie, beslissingen nemen die anders een paraaf van mijn leidinggevende vereisen. Als je je resultaten haalt, kan dat gewoon. Want resultaten zijn ook weer in het belang van mijn baas.”

Het driedigheidsvaardigheidsconstruct

Uit de observaties en ervaringen van de managers uit de onderzoeksgroep, zijn beelden ontstaan over wat politiek vaardig handelen is en wat de persoonlijke kwaliteiten zijn die hieraan hebben bijgedragen. In deze onderzoeksresultaten zijn voldoende indicaties gevonden op grond waarvan - ondersteund door literatuurdata - kan worden vastgesteld, dat het politieke vaardigheidsconstruct¹⁴⁵ bestaat uit drie wezenlijke vaardigheidsaspecten.

¹⁴⁵ Zie verder de Political Skill Inventory (Ferris et al., 2005).

1. In staat zijn een sociaal netwerk op te bouwen, te onderhouden, uit te breiden en te activeren.
2. Het beschikken over een zekere sociale scherpzinnigheid.
3. Het kunnen overtuigen.

Met betrekking tot de eerste twee vaardigheidselementen geldt de volgende kanttekening. In het vorige hoofdstukonderdeel is uitvoerig ingegaan op de ontwikkeling en de werking van een sociaal netwerk. Vastgesteld werd, dat het opbouwen, onderhouden en uitbreiden ervan, minder bewust en berekenend blijkt te zijn, dan in andere studies wordt gesteld (Ferris et al., 2005). Hoewel een netwerk dus min of meer vanzelf ontstaat, mag aan de andere kant ook verondersteld worden, dat als een zekere sociale scherpzinnigheid gerekend wordt tot een voorwaarde voor het politieke handwerk, dit scherpe oog ook inzicht oplevert in het sociale krachtenveld van belangenverhoudingen. Vermoedelijk zal een sociaal scherpzinnig individu, dat sociale verhoudingen goed kan lezen, ook zijn netwerk op een meer berekende wijze onderhouden, uitbreiden en activeren.

Dit vermoeden wordt gestaafd door ervaringen van respondenten. De effectieve politici in de onderzoeksgroep weten dat ze rekening moeten houden met anderen die ook belangen hebben, dat ze het belangen- en krachtenveld permanent moeten peilen, en dat ze daarnaar moeten handelen. Eén van hen verwoordt dit aldus.

"Ik speur goed het speelveld af, wie heeft welke positie en hoe sterk is 'ie. Toen mijn baas weg leek te gaan, was 'ie voor mij niet meer interessant."

Ook een andere respondent onderstreept het belang van een speelveldanalyse.

"Ja, je zult moeten weten hoe de hazen echt lopen, om te weten waar je speelveld ligt, hoe groot het is, dus wat je moet doen vóór je iets het formele circuit instuurt."

Het derde vaardigheidselement - het kunnen overtuigen - valt te rangschikken onder de groep persoonlijke kwaliteiten die Morgan (1986) aanduidt met *management van zingeving*. Hij bedoelt hiermee het in staat zijn persoonlijke betekenis te geven via het kunnen overtuigen door

taal en acteerpresetaties, kortweg retorica. Overtuigingskracht is een eigenschap, die volgens de respondenten als een bijzondere kwaliteit geldt, die van grote waarde is in het politiek spel. Eén van de respondenten geeft hiervan een goede beschrijving als hij een collega typeert. Het is een beeld van het gebruik van retorica en charisma.

“Hij maakt zich letterlijk groot. Hij gebruikt heel veel woorden en legt veel kracht in die woorden. Hij zegt dan bijvoorbeeld: ‘Ik ga het doen, al loopt het snot me voor de ogen!’. Zo wekt hij bij anderen de indruk dat hij er voor gaat. Ik weet trouwens ook dat hij dat ook doet, zelfs bij dingen waar ‘ie niet eens in gelooft. Maar het punt is, dat met wat ‘ie uitstraalt, hij mensen meekrijgt”

Uit dit voorbeeld spreekt het belang van een zekere welbespraaktheid, waarbij met juist gekozen woorden een beïnvloedingseffect teweeggebracht wordt. In het voorbeeld wordt ook de relevantie zichtbaar van de factor charisma.

Charisma is een kwalificatie die anderen aan het handelen van een individu geven. Het kan aangeduid worden als een persoonlijk attribuut, dit wil zeggen een aangeboren of verworven eigenschap. Aan charisma wordt in het dagelijks spraakgebruik op velerlei wijzen betekenis gegeven. Een klassieke bespreking is die in de analyses van Weber (1947) over bureaucratie. Waar Weber betoogt over traditioneel, rationeel-legaal en charismatisch gezag, spreekt hij wat betreft het laatste over uitzonderlijke persoonlijkheidseigenschappen van mensen. Weber duidt een charismatisch individu aan als iemand met een vasthouden-de, dominante, expressieve persoonlijkheid, die zich met moed, zelfvertrouwen, energie en inzicht presenteert aan anderen (zie hiervoor Shils, 1965).

Wie niet beschikt over zulke retorische of charismatische kwaliteiten, of wie zulke presentaties als in het voorbeeld, niet wil of kan opvoeren, die gaat op zoek naar andere sterke punten in zijn persoonlijkheid, die ook een krachtig hulpmiddel kunnen zijn voor het kunnen overtuigen van anderen. Dit kan bijvoorbeeld een non-verbale eigenschap zijn. Eén van de respondenten vertelt hoe hij deze kwaliteit ontdekte.

“Dat opblazen van mezelf, dat sneller gaan praten, meer woorden gaan gebruiken, nee dat kan ik niet..... Bij mij kun je van mijn gezicht aflezen wat ik vind. Maar ik ben er nu achter dat dit ook een kwaliteit is die ik als machtsbron kan gebruiken. Ik probeer dat meer en meer te doen.”

Een andere respondent vertelt iets vergelijkbaars over het gebruik van non-verbale vaardigheden in de formele setting van een vergadering.

“Anderen intimideren met hoe je eruit ziet of hoe je uitstraling is, is heel belangrijk. Ik weet bijvoorbeeld ook dat als ik in vergaderingen onderuit hang, de anderen weten dat ik het totaal oninteressant vind. Deze manier van overkomen op anderen, kun je gebruiken.”

Tot slot. Politiek vaardig zijn dient niet alleen het eigenbelang, het kan ook in het belang van de organisatie zijn om politiek kundige werknemers in dienst te hebben. Uit de bespreking van de resultaten van het focusgesprek met eindverantwoordelijke leiders - zie het laatste onderdeel in dit hoofdstuk - zal dit ook blijken. Verder bevatten ook de gegevens die de middenmanagers verstrekten, hiervoor aanwijzingen. Dat het kunnen beschikken over politieke vaardigheid zelfs een formele functie-eis is, bleek uit een organisatiebrochure, die één van de respondenten liet zien tijdens een groepsinterview. In de brochure stonden kerncompetenties voor bepaalde functies, waarin ook aspecten van het politieke kunnen waren opgenomen. Hieronder is een kleine tekstselectie uit deze brochure overgenomen. Te zien is dat hierbij het perspectief van de formele organisatie is gekozen. Zo is bijvoorbeeld ten aanzien van het persoonlijke netwerk, het organisatiebelang leidend en niet het eigenbelang.

Kerncompetenties

Organisatiesensitiviteit

- Heeft zicht op de verhouding tussen de eigen belangen en de belangen van andere delen van het bedrijf en houdt hiermee rekening in zijn besluitvorming.
- Neemt geen beslissing zonder het effect daarvan op de rest van de organisatie vooraf te hebben onderzocht en ingeschat.

Omgevingsbewustzijn

- Stelt zich op de hoogte van diverse ontwikkelingen in het bedrijf die niet direct het eigen werkveld betreffen. Gebruikt die informatie wel voor het eigen werk.

Netwerken

- Bouwt en onderhoudt een netwerk binnen het bedrijf.
- Brengt mensen uit zijn eigen netwerk met elkaar in contact op het moment dat daardoor een win-win situatie kan worden gecreëerd.
- Maakt daadwerkelijk gebruik van zijn netwerk(en) en houdt altijd rekening met reciprociteit. Geeft in principe meer dan hij neemt¹⁴⁶.

Bron: een HRM-brochure van één van de deelnemende organisaties

¹⁴⁶ Deze laatste zin is opvallend, van medewerkers wordt gevraagd meer te geven dan te ontvangen, hetgeen geen wederkerigheid inhoudt.

6.4.2. Aanvullende persoonlijke attributen

De belangrijkste elementen van het politieke vaardigheidsconstruct zijn het kunnen opbouwen, beheren en uitbreiden van een sociaal netwerk en het bezitten van bepaalde persoonlijke eigenschappen, te weten sociale scherpzinnigheid en het kunnen overtuigen met verbale en non-verbale hulpmiddelen. In het onderzoek zijn daarnaast nog andere factoren voor politieke machtsontwikkeling geïdentificeerd. Zo is gebleken dat de aangeboren of verworven eigenschappen kennis, leeftijd, sekse en sociale positie, van aanvullende waarde kunnen zijn bij het beïnvloedingsspel, bij het opbouwen van informele macht. Deze eigenschappen worden aangeduid als persoonlijke attributen.

1. Vergaarde kennis

Het begrip monopolie dat Morgan (1986) gebruikt bij zijn aanduiding van machtsbronnen, duidt op exclusiviteit. Het als enige beschikken over hulpbronnen zoals geld, technologie, kennis, kunde of ervaring, of de toegangsbewaker zijn tot een hogere macht, is een machtsbron van betekenis. Het levert op een ruilmarkt van belangen - waar schaarse een belangrijk kenmerk is - een groot beïnvloedingsvoordeel op, stelt Morgan. Uit deze studie blijkt echter, dat het strikte monopolie weinig voor lijkt te komen. Beter is het te spreken van het relatieve alleenrecht op zulke hulpbronnen.

Dit alleenrecht is een sterk hulpmiddel bij het politieke handelen. Iemand die bijvoorbeeld beschikt over informatie of kennis, die voor een organisatie van belang is, kan hier voordeel mee behalen. Immers, wie eerder dan anderen weet in welk deel van de organisatie bezuinigingen doorgevoerd worden, kan een politieke strategie voorbereiden om ze af te wenden. En wie als enige in de organisatie kennis heeft over bijvoorbeeld een type ICT-infrastructuur, die heeft bij het overleg over investeringsbeslissingen een voordeel.

Beschikken over schaarse informatie is overigens een minder relevante politieke bron van macht dan dertig jaar geleden (zie bijvoorbeeld Allen et al., 1979). Door de functie van internet, is de informatietoegankelijkheid in de huidige tijd vele malen groter.

Uit de gegevens die de respondenten hebben aangeleverd, blijkt dat het beschikken over exclusieve informatie of kennis zelden voorkomt. Wel wordt het hebben van meer kennis dan anderen op een bepaald gebied van de organisatie, genoemd als een relevante machtsfactor. Vooral managers met een lang dienstverband, voeren dit punt aan. Ze lijken profijt te hebben van hun organisatiekennis. Eén van de respondenten formuleert dit aldus.

“Ik weet veel, want ik werk hier al lang. Mijn baas is jonger - hij is 39 - en ik merk dat hij me nodig heeft, al was het alleen maar vanwege mijn klanten- en prospectkennis.”

En een ander stelt:

“Omdat ik hier al heel lang werk heb ik mijn positie mee. Iedereen is ná mij gekomen, dus ze gaan er vanuit dat ik het wel zal weten. En dat machtsmiddel gebruik ik ook.”

Deze kennis over de organisatie - of leeftijd of de lengte van het dienstverband - kan de bezitter ervan een sterke sociale positie verlenen. Dit maakt het hem mogelijk iets voor elkaar te krijgen dat hem anders niet gelukt was. Aan de andere kant, kan lengte van het dienstverband en kennis over de organisatie en het werk, iemand ook in een minder sterke positie brengen, bijvoorbeeld tegenover relatief nieuwe medewerkers. Eén van de respondenten legt een verband met het functioneren van de organisatie als groot sociaal verband. Volgens haar is er vrijwel altijd een gevaarlijke spanning tussen de oudjes en de nieuwelingen. Ze is zich hiervan bewust en speelt erop in, om zo haar machtsbron van organisatiekennis te beschermen en bruikbaar te houden.

“Je moet oppassen voor het gevaar dat je te betweterig wordt neergezet. Ik heb daar dus maar gewoon open over gesproken. Dat mijn rol er één van corrigeren is, dat ik het lastig vind, maar ook dat ik die rol krijg omdat ik veel weet. De anderen reageerden verrast, dat hadden ze niet gedacht, die openheid. Maar zo heb ik wel ruimte voor mezelf gecreëerd. Ik kan dingen nu gewoon zeggen en word niet als een betweter weggezet.”

Uit de waarnemingen van de respondenten is verder gebleken, dat het belang van kennis als machtsbron vooral sterk kan zijn in kennisintensieve organisaties. Dit wil zeggen als dit volgens culturele spelregels van een organisatie als een belangrijk bezit wordt geduid. Enkele van de middenkadermanagers werken in een kennisgedreven organisatie. Eén van hen legt uit, hoe het bezit van specifieke kennis zijn waarde heeft voor het politieke spel.

“Bij ons is de inhoud leidend. Dat geeft je macht! Kennis van de onderzoeks- en ontwikkelingsprocessen in het bedrijf, daar drijven we op. Mensen die andere kwaliteiten hebben, bijvoorbeeld op het gebied van bedrijfsvoering of leiderschap, leggen het af. Je bent dan niet veel waard. Je ziet trouwens ook de keerzijde van deze cultuur, die nu langzaam aan gelukkig verandert. Vroeger werd je namelijk manager vanuit je inhoudelijke kennis. Dat waren meestal hele slechte managers op het gebied van bedrijfsvoering, financiën en leiderschap.”

Afgezien van de implicatie uit dit voorbeeld - dat het kennismonopolie een opwaartse beweging in de organisatiehiërarchie bevordert - zeggen de beschrijvingen op zichzelf nog niet veel over hoe kennis als machtsfactor in het politieke handelingsareaal gebruikt wordt. Het volgende

voorbeeld zegt dat wel. Eén van de respondenten beschrijft hoe er door een collega gebruik gemaakt wordt van het kennismonopolie. De collega was er vermoedelijk bij gebaat haar werkautonomie te behouden en veilig te stellen.

“Toen ik bij het bedrijf kwam om deze afdeling op te bouwen, zat hier één mevrouw. Ze deed al het werk in haar eentje. Ze zat er al heel lang en al die jaren had ze de winkel in haar eentje gedraaid. Ze wist van de hoed en de rand, over computersystemen, over afspraken, over klanten en hun specifieke wensen, over de beste contactpersonen om iets gedaan te krijgen, over de financiële kanten van de operatie. Ja, deze mevrouw gaf haar kennis maar zeer moeilijk af en gedroeg zich als een madam. Het heeft heel lang geduurd voor ik het gevoel had in control te zijn.”

Niet alleen schaarse informatie over de werkprocessen in de organisatie kan worden aangeboord als bron van macht, ook andersoortige kennis en kunde kan in het spel van de beïnvloeding gebruikt worden. Een opvallend voorbeeld geeft één van de managers uit de onderzoeksgroep. Hij vertelt wat er onlangs door een reorganisatie veranderde in zijn organisatie.

“Wat er op dit moment bij ons speelt is de invloed van taal. Met de komst van de Engelstalige CEO wordt er steeds meer Engels gesproken. Op de eerste plaats omdat zij dat doet en ook omdat ze dit nog versterkt door allemaal Angelsaksische managers uit haar netwerk binnen te halen. De voertaal tijdens vergaderingen is nu vaak Engels. Medewerkers die de taal goed beheersen zijn hierdoor in het voordeel geraakt, merk ik. Ik beheers de taal redelijk, maar het is slechts A2-niveau, dus ten opzichte van anderen die een hoger niveau hebben, ben ik nu in het nadeel.”

Uit de ervaringen en observaties van de onderzoeksgroep blijkt, dat het relatieve alleenrecht op kennis, een spelvoordeel kan opleveren. Dit geldt niet alleen voor de hierboven besproken kennis over formele werkprocessen en taal, ook het hebben van meer wetenschap dan de ander over bijvoorbeeld de werkcultuur, kan een bron van macht zijn. Eén van de respondenten werkt in een organisatie met vestigingen in Nederland en België. Hij vertelt hoe hij van zijn specifieke cultuurkennis gebruik maakt. Het maakt het voor hem mogelijk effectieve tactische inschattingen te maken voor de gewenste opvolging van besluitvorming.

“Er zijn duidelijke regionale verschillen in hoe omgegaan wordt met besluiten. Als ik een beslissing voor alle regio's uitvaardig, dan weet ik dat ze hier in de Randstad zullen denken: ‘Ik ben het niet met je eens vriend, dus bekijk het maar.’ In Limburg is het: ‘Ik zal er eens over nadenken’ en dan weet je dat het nooit gebeurt. In Friesland zijn ze

het ook niet eens, maar die gaan meteen samen een oplossing zoeken en komen met een tegenvoorstel en de Belgen tenslotte, dat is simpel, die hebben zo'n groot hiërarchisch besef, dat ze het direct zonder discussie uitvoeren."

Al met al zijn in het onderzoek tal van aanwijzingen gevonden, dat de door een individu in de loop der tijd opgedane kennis, een waardevolle machtsfactor kan zijn bij het politieke handwerk. Er zijn indicaties, dat lengte van iemands dienstverband en leeftijd relevante factoren zijn voor de opbouw van informele macht. Als deze factoren gecombineerd kunnen worden met het beschikken over een relevant sociaal netwerk, een scherp sociaal inzicht in belangenverhoudingen en een verbale overtuigingskracht, dan beschikt een individu over veel bronnen voor het ontwikkelen van politieke macht.

2. Persoonskenmerken

Dat overtuigingskracht niet alleen met retoriek kan worden gerealiseerd, maar ook met non-verbale uitingen, zagen we eerder al. Sekse, leeftijd en andere individuele kenmerken van het persoonlijke voorkomen, kunnen hierbij nog aanvullende factoren van betekenis zijn. Het zijn attributen waarvan de invloed niet moet worden onderschat.

De respondentengroep kende een ongeveer gelijke verdeling tussen mannen en vrouwen. Tijdens het onderzoek is gebleken dat sekse op zichzelf geen onderscheidend kenmerk is voor het al dan niet politiek actief zijn. Er zijn - vermoedelijk in gelijke mate - mannelijke en vrouwelijke politici. Sekseverschil blijkt ook niet onderscheidend te zijn voor de gebruikte tactieken en technieken. Met andere woorden, mannen en vrouwen putten uit dezelfde bron van politiek-tactische speelwijken.

Maar, in de concrete executie van het politieke handelen blijken er wel sekse gerelateerde accentverschillen te zijn. Het duidelijkst werd dit gedemonstreerd tijdens de bespreking van een aantal beïnvloedings situaties, waaruit bleek dat de natuurlijke spanning tussen mannen en vrouwen¹⁴⁷ een element is, dat gebruikt wordt in het politieke spel. De gegevens, die de managers aanleverden, bevatten indicaties dat vrouwen deze spanning meer uitbuiten dan mannen. Zo zijn het in de onderzoeksgroep vooral de vrouwen, die observaties en eigen ervaringen aandragen over het spelen met deze spanning. Dit kan een aanwijzing zijn, dat de *vrouwelijkheid* door deze respondenten regelmatig wordt gebruikt als machtsmiddel in het politieke spel. Eén van hen vertelt hoe ze dit ook regelmatig ziet.

"Ik ken een collega-manager die een zwart mantelpakje aantrekt als ze een gesprek heeft met de directeur. Krachtig en strak staat dat. Dat doet ze heel bewust."

Een andere manager vertelt hoe ze in een MT-vergadering die werd voorgezeten door haar mannelijke directeur, speelt met haar vrouwe-

¹⁴⁷ Hierbij is heteroseksualiteit de premisse. Seksespanningen zijn er wellicht ook tussen mannen en vrouwen onderling.

lijkheid. Uit het voorbeeld zal blijken dat de man in kwestie - die beschikt over een formeel sterkere machtpositie - ook speldeelnemer is. Welke concrete belangen hierbij een rol spelen blijft ongewis. Een interessante vraag voor vervolgonderzoek kan zijn, of en hoe het spelen met seksespanning gerelateerd is aan ongelijke formele machtsverhoudingen.

“Mijn directeur zette de discussie meteen al negatief in. Hij was in een dwarse, baldadige bui, en begon zich te beklagen over mijn afdeling. Het begon half grappend, maar de anderen gingen daarin mee. Ik werd heel pissig. Op een gegeven moment zei hij weer iets en keek mij een beetje schalks aan, maar ik had daar geen zin in en keek boos terug. Hij schrok blijkbaar, want daarna zei hij: ‘Zeg jij nou ook eens wat, ik wil nu horen wat jij ervan vindt.’ Terwijl ik al de hele tijd gewoon meepraatte. Dus ik zei dat ik vond dat de discussie niet goed liep.

Enfin, uiteindelijk eindigde het agendapunt toch nog tamelijk positief. Tijdens de rondvraag vroeg hij aan me: ‘Hou je nog wel van me?’ Ik zei: ‘Tuurlijk! Nu weer wel...’.

Later, tijdens lunch kwam hij er weer op terug en vroeg of ik niet boos meer was. ‘Nee hoor.’, zei ik. Ik grapte nog wat, knipperde een paar keer met m’n wimpers en hij was weer helemaal gerustgesteld. Die had ik voorlopig weer in m’n zak.”

Sekseverschil speelt volgens één van de respondenten, ook een rol bij de ontwikkeling van culturele spelregels voor het politieke spel. Ze neemt waar, dat bepaald gedrag bij vrouwen wel en bij mannen niet geaccepteerd wordt en omgekeerd. Zo wordt, stelt ze, een calculerende manier van politiek bedrijven eerder geaccepteerd bij mannen dan bij vrouwen. Wellicht betekent dit, dat het omgekeerde ook waar is en dat bepaald gedrag eerder passend wordt gevonden bij vrouwen dan bij mannen.

Hoewel de onderzoeksresultaten laten zien, dat spelverschil niet in generaliserende zin gekoppeld kan worden aan sekse, bestaan er in de culturele organisatievormelijkheid wel opvattingen over wat typisch vrouwelijk of typisch mannelijk politiek gedrag is. Zo zegt een aantal vrouwelijke respondenten in de onderzoeksgroep:

“We schakelen meteen naar het betrekkningsniveau. We delen sneller onderwerpen over man en kinderen. Vooral als je iets minder leuke dingen moet vertellen, gebruik je dat niveau.”

En enkele mannen zeggen het volgende.

“Ik wil nog wel ‘ns bluffen. Dus zeggen dat iets geregeld is, hoewel dat is niet zo is. Maar dan is er rust. Risico nemen dus.”

Tegelijkertijd kan ook vastgesteld worden, dat niet álle mannen en álle vrouwen dit getypeerde gedrag tonen. Een adequatere benadering van een mogelijke differentiatie in het politieke handelen zou daarom zijn, niet de koppeling te maken met het attribuut sekse, maar met verschillen in persoonlijkheidsprofiel en gedragsstijlen. In socialisatietermen geformuleerd, een individu kiest geaccepteerd sociaal gedrag, niet omdat hij man of vrouw is, maar omdat dit het beste bij zijn persoonlijkheid en gedragsstijl past.

3. Formele machtspositie

In zijn bespreking van relevante politieke machtsbronnen, verwijst Morgan (1986) naar formele macht die aan een individu is toebedeeld op grond van functie en hiërarchische positie. Zo beschouwd is formele macht een verworven persoonlijk attribuut. Morgan positioneert dit legitieme gezag als machtsfactor in het informele beïnvloedingspel, door te stellen, dat iemand de formele macht, die hij door zijn functie en positie heeft verworven, kan gebruiken om zijn belangen te behartigen¹⁴⁸.

Het gebruik van het formele gezag als machtsbron, is buiten dit onderzoek gehouden. De overweging hierbij was, dat deze studie gericht is op informele machtsontwikkeling voor politiek gewin. Voorts mag betwijfeld worden of respondenten betrouwbare informatie zouden verschaffen over het informele gebruik van het eigen legitieme gezag voor de behartiging van eigenbelangen in interactiesituaties met ondergeschikten. Dit gedrag kan gemakkelijk gekwalificeerd worden als onethisch en misbruik maken van de eigen formele machtspositie.

Deze gemaakte keuze levert een zekere beperking van het onderzoek op, omdat hierdoor geen uitspraken gedaan kunnen worden over het effect van hiërarchische positiemacht bij de informele beïnvloeding van ondergeschikten. Omgekeerd bevat het onderzoek voldoende indicaties over de wijze waarop ondergeschikten informele macht ontwikkelen ten opzichte van hiërarchisch hoger geplaatsten. Ook zijn er aanwijzingen gevonden voor de wijze waarop hoger geplaatsten achter de schermen misbruik maken van een formele machtspositie.

¹⁴⁸ Mintzberg (1983) bespreekt het machtsconcept in organisaties voornamelijk vanuit dit formele perspectief, anderen - zoals Pfeffer (1981, 1992, 1992a) - leggen meer accent op het informele machtsaspect.

Samenvatting resultaten 4

Op basis van gegevens uit de literatuur - zoals studies die zijn uitgevoerd op basis van de *Political Skill Inventory* (Ferris et al., 2005) - en op basis van respondentgegevens, zijn in dit hoofdstuk onderdeel de persoonlijke vaardigheden en attributen behandeld, die bijdragen kunnen leveren aan productief en effectief politiek handelen.

Als belangrijkste vaardigheden zijn genoemd:

1. het kunnen opbouwen, beheren, uitbreiden en activeren van een sociaal netwerk,
2. sociale scherpzinnigheid,
3. overtuigingskracht in interpersoonlijke communicatie.

De bevindingen uit deze studie bevestigen de accuraatheid van de vaardigheidsdefinitie van Ferris et al. (2005, p. 127): *“the ability to effectively understand others at work and to use such knowledge to influence others to act in ways that enhance one’s personal and/or organizational objectives”*. Verder onderzoek naar elementen van het politieke vaardigheidsconstruct, kan meer inzicht bieden in de aspecten van informele macht binnen dit competentieveld.

Daarnaast zijn de attributen kennis en sekse geïdentificeerd als politieke machtsbronnen. Het belang van kennis lijkt vooral sterk in kennisintensieve organisaties. Verder is gebleken dat kennis over de organisatie, die vergaard is via de lengte van het dienstverband, de bezitter ervan een zekere machtspositie kan geven.

Op zichzelf zijn de hier beschreven persoonlijke vaardigheden en attributen te beschouwen als inactieve, neutrale eigenschappen (Ferris et al., 2005a). Evenals het sociale netwerk worden ze pas politiek bij activering en zijn ze waarneembaar en waardeerbaar in sociale interactie. Het handelen kan pas dan, via een ethische toets, gekwalificeerd worden als geaccepteerd of ongeaccepteerd gedrag.

6.5. Het spel: tactieken en technieken van executie

Nu het sociale netwerk als speelveld geëxploreerd is en de spelers-eigenschappen van politieke vaardigheid en toebedeeld attribuut verkend zijn, wordt in dit hoofdstuk onderdeel de daadwerkelijke executie van het politieke spel besproken. Inzicht wordt geboden in de gebruikte speltactieken en -technieken.

Specifiek empirisch onderzoek naar politieke tactieken en technieken is betrekkelijk schaars. In één van de eerste onderzoeken op dit gebied (Allen et al., 1979), brengen de auteurs gebruikte tactieken in kaart. Het onderzoek werd uitgevoerd onder ruim 80 managers in drie verschil-

lende hiërarchische lagen in 30 verschillende ondernemingen in de elektronica-industrie in de Verenigde Staten. De auteurs identificeren als de belangrijkste tactieken van informele beïnvloeding: *de verbale aanval, het gebruiken van informatie als machtsmiddel, impressiemanagement en het opbouwen van draagvlak*. Naast deze beïnvloedingstactieken, noemen de auteurs: *het in de gunst komen bij anderen, zelfpromotie, het opbouwen van coalities, aansluiting zoeken bij invloedrijke anderen in de organisatie en anderen aan je verplichten via het reciprociteitsbeginsel*.

Deze resultaten dienen overigens in de tijd geïnterpreteerd te worden. Informatie bijvoorbeeld is, door de opkomst van de computer, de open structuur van internet en de gedemocratiseerde werkcultuur, meer toegankelijk en beschikbaar voor velen, minder schaars en daardoor wellicht ook minder een attribuut van macht.

Enkele van de genoemde tactieken worden ook in meer recente studies benoemd - soms in enigszins andere combinaties of bewoordingen (Yukl, 2004; Ferris et al., 2007). Zo noemt Yukl tien beïnvloedingstactieken vanuit het perspectief van organisatieverandering: rationeel overtuigen, enthousiasmeren, advies vragen, ruil, samenwerking, waarderen, coalitievorming, diensten vragen, in de gunst komen, en druk uitoefenen.

Zoals verderop in dit hoofdstuk zal blijken, worden veel van de in deze studies geïdentificeerde tactieken en technieken ook in dit onderzoek gevonden.

Het door Allen (1979) genoemde impressiemanagement wordt door Goffman (1959) geïntroduceerd als een aanduiding voor de beheersing van eigenbeelden in het bewustzijn van relevante anderen. Op basis van het vele latere onderzoek naar het construct, kan impressiemanagement nu omschreven worden als de pogingen van een individu om een beeld van zichzelf in ogen van de ander op te bouwen, te beheersen of te veranderen (Bolino et al., 2008). Overtuigingskracht als eerder genoemd aspect van politieke vaardigheid levert een belangrijke bijdrage aan het uitvoeren van de impressietactiek.

Naar impressiemanagement als zodanig is aanmerkelijk meer onderzoek uitgevoerd dan naar tactieken en technieken van politiek handelen. Bolino et al. (2008) voerden een meta-analyse uit op studies die vanaf 1988 tot 2007 hierover zijn gepubliceerd. Voor wat betreft concrete gedragingen waaruit het impressiemanagement is opgebouwd, komen de auteurs tot meer dan dertig aanduidingen, zoals zelfpromotie, gunsten verlenen aan anderen, in de gunst komen van anderen, vergroten, verkleinen of verbergen van gedrag of van netwerkrelaties. De rijke opsomming van Bolino bevat tal van gedragingen die - gespiegeld aan de onderzoeksresultaten - gerekend kunnen worden tot tactieken en technieken van de politiek vaardigen in organisaties.

De impressiemanagementstudies zijn overigens vooral uitgevoerd in twee soorten interactiesituaties, die van het sollicitatiegesprek en van het beoordelingsgesprek. Beide zijn te kwalificeren als formele interac-

tiemomenten. De uitgevoerde meta-analyse leverde geen relevante aanvullende of tegenstrijdige empirische data op over toepassing van impressiemanagement in het politieke spel (Bolino et al., 2008).

Naast studies over impressiemanagement, is er veel gepubliceerd over tactieken van machts-toepassing en - in meer algemene zin - over het machtsconcept in organisaties (Salancik en Pfeffer, 1974; Mintzberg, 1983; Morgan, 1986; Pfeffer, 1981, 1992, 1992a; Clegg, 1989, 2006; Fairholm, 2009). Zoals betoogd is, wordt bij de bespreking van het machtsconcept in enkele van deze publicaties (Mintzberg, 1983; Morgan, 1986), geen expliciet onderscheid gemaakt naar het gebruik van informele en formele bronnen van macht. Voor deze studie is dit onderscheid wel gemaakt.

In de genoemde publicaties worden tal van tactieken en technieken van het machts spel gepresenteerd en besproken. Fairholm (2009) bijvoorbeeld komt, op basis van langjarig onderzoek onder leiders en medewerkers, tot 22 groepen van tactieken van machtsuitoefening, waaronder coalitievorming en impressiemanagement. Vele worden ook door de respondenten in dit onderzoek geïdentificeerd en gebruikt.

Tactieken van politiek spel zijn de min of meer bewuste wijzen, waarop de eigen politieke vaardigheid en andere machtsbronnen - zoals persoonlijke attributen - worden aangewend. Een relevante vraag bij dit toepassen is, hoe en in welke mate het tot resultaten leidt.

Naar vormen, verklaringen en effecten van interpersoonlijke sociale beïnvloeding is veel onderzoek gedaan, maar volgens Higgins et al. (2003) leidde dit niet tot eenduidige conclusies over de effectiviteit van beïnvloedingstactieken op het werk. Higgins en zijn medeauteurs voerden een meta-analyse uit op veel van deze studies. Ze selecteerden ruim dertig studies die tussen 1973 en 2000 over beïnvloedingstactieken werden gepubliceerd. Via analyse op dit primaire bronnenmateriaal werd vervolgens getracht populatiecorrelaties voor bepaalde tactieken te berekenen. De auteurs concludeerden dat individuen die twee specifieke beïnvloedingstactieken toepassen - het in de gunst komen bij anderen en het toepassen van rationele argumentatie - een grotere kans hebben op een succesvolle loopbaan, dan individuen die deze tactieken niet toepassen. Tegelijkertijd kon dit generieke verband niet bevestigd worden in specifiek onderzoek, aangezien bleek dat de individuele correlaties een hoge variatie vertoonden tussen studies onderling. Volgens de auteurs zijn er wel indicaties dat 'combinaties van' een sterke relatie zal opleveren met positieve werkresultaten. Verder voeren ze een pleidooi voor nader onderzoek naar instrumentarium waarmee beïnvloedingsresultaten op een uniforme wijze kunnen worden gemeten en eveneens voor een eenduidige definiëring van beïnvloedingstactieken.

Als de in eerdere studies gevonden tactieken en technieken van politiek spel worden samengevat en gerangschikt in een aantal hoofdcategorieën, dan levert dit het volgende beeld van het beschikbare politieke instrumentarium op.

1. Uitvoeren van *persoonlijk impressiemanagement*, waarbij het beginsel van de overtuigingskracht de basis is.
2. Het *uitwisselen van diensten en bronnen van macht*, waarbij het ongeschreven werkingsprincipe van de reciprociteit geldt.
3. Het gezamenlijk *opereren in coalitieverband*, waarbij het principe van de solidariteit geldt.

Hoewel tactieken en technieken hier als onderscheiden handelingsclusters beschreven worden, is er sprake van veel overlappingsen, zo blijkt uit het onderzoek. Het persoonlijke impressiemanagement - het in staat zijn te overtuigen - is bijvoorbeeld ook succesbepalend bij het opereren in coalitieverband, zo zal verderop blijken.

6.5.1. Tactieken

De talloze ervaringen en observaties over speltactieken en technieken, die de respondenten in werkaantekeningen neerschreven, leverden een rijk palet aan speelwijzen op. De analyse van deze gegevens - waarbij constant vergeleken werd met onder meer de belangen, de contextelementen en de werkingsprincipes bij netwerkactivatie - leverde een tactiekenindeling op, die het politiek spel van middenkadermanagers inzichtelijk maakt. Deze indeling, die hieronder besproken wordt, wordt niet ontkracht door het inzicht dat eerdere studies over interpersoonlijke beïnvloeding en organisatiepolitiek opleverde, te weten dat van de tactiekenonderverdeling in de drie hierboven genoemde hoofdcategorieën.

1. Vooroverleg bij gedeeld belang

Een regiomanager¹⁴⁹ van een landelijk opererende productieorganisatie vertelde me eens het volgende verhaal.

"We zijn met z'n vijven. Ik ga over regio Noordoost, Jan over Zuidoost, Pieter doet midden Nederland, Willem is verantwoordelijk voor Zuidwest tot aan Schiphol en Olaf doet Noordwest boven die lijn. Als we een directievergadering op het hoofdkantoor in Amsterdam hebben is dat meestal 's middags. We ontmoeten elkaar daarvoor dan altijd in dat hotel daar bij Breukelen. We eten een hapje, praten de agenda door en spreken af hoe we bepaalde onderwerpen inzetten en wie wat doet. Als we dat niet doen, worden we zomaar tegen elkaar uitgespeeld en krijgen we van alles over ons heen, dat we eigenlijk niet willen, zoals laatst dat nieuwe crm-systeem."

Deze beschrijving is een accurate typering van de veelgebruikte politieke beïnvloedingstactiek bij gedeelde functionele belangen. Het vooroverleg in coalitieverband houdt in, dat met één of meer deelnemers een formeel interactiemoment - een vergadering - informeel wordt voorbereid. Gebleken is, dat dit de meest voorkomende tactiek is die de respondenten uit het onderzoek gebruiken. Hier wordt een coalitie -

¹⁴⁹ Geen respondent in het empirisch onderzoek.

eerder gedefinieerd als een uitgesproken of onuitgesproken afspraak tussen twee of meer deelnemers in een netwerk om een gezamenlijk belang te realiseren - dus geduid als de tactiek van het vooroverleg.

In het voorbeeld hierboven wordt het gezamenlijke belang gedefinieerd door de omstandigheid, dat de regiomanagers - die een gelijke taak en verantwoordelijkheid hebben - de gelederen gesloten willen houden. Hun belang is het, niet tegen elkaar uitgespeeld te worden door de hoogste leiding. Op deze wijze zijn ze in staat om op het formele podium van de vergadering de besluitvorming te beïnvloeden¹⁵⁰.

¹⁵⁰ Zie ook Hetebrij (2011), die het politieke handelen nadrukkelijk koppelt aan besluitvorming in organisaties.

Veel van de ervaringen met coalities die de respondenten opschrijven of vertellen, gaan over situaties waarbij de managers zitting hebben in een besturend formeel orgaan, waar ze op grond van hun hiërarchische positie deel van uit maken en waarin ze gedeelde belangen hebben. Eén van hen geeft een illustratie van coalitievorming in een MT-vergadering.

“Van de zes regiomanagers bepalen er vijf - waaronder ik - de lijn in het management team. We zijn een sterke tegenkracht voor de directeur. We hebben weleens zo’n cursus gedaan met kleurenschans. Iedereen bleek rood te zijn. Ja inderdaad, dominantie is bepalend om ons werk goed te kunnen doen. Onze groep van vijf zit op één lijn, we snappen elkaar wel. Nee inderdaad, onze directeur heeft geen leuke gemêleerde groep met allerlei kleurtjes... In het informele houden we onze kracht op peil. Dat doen we door veel vooroverleg. Maar er zijn binnen de groep ook weer groepjes. Twee collega’s die elkaar kennen van een vorige werkgever en verder heb ik weer een band met twee andere collega’s. En één van ons zit in de OR en heeft veel vertrouwelijke informatie. Zij belt ’s avonds veel met een andere collega van me. Informatie uitwisselen is voorsprong hebben. Kennis is macht.”

Informeel vooroverleg bij gedeelde belangen komt niet alleen voor in de vorm van een vaste groep of een vast tijdstip, zoals in het eerste voorbeeld van de managers die in een hotel in Breukelen samenkomen. Veelvuldig blijkt ook sprake van tijdelijke coalities van vooroverleg in wisselende samenstellingen. Ook binnen één managementteam, zoals hierboven geïllustreerd is.

Coalities in vooroverleg worden vaak tijdelijk - en afhankelijk van het onderwerp - gezocht. Eén van de respondenten vertelt bijvoorbeeld, dat ze iedere keer voorafgaand aan de formele MT-vergadering in de auto of thuis uitgebreid met (enkele van) haar mede MT-leden belt om het overleg voor te bereiden. Zo worden tussen de deelnemers, in wisselende samenstellingen en op bepaalde onderwerpen, tijdelijke coalities gesloten.

Uit de ervaringen en observaties blijkt, dat er sprake is van een grote verscheidenheid aan zulke coalities, naar onderwerpen, deelnemerssamenstelling en naar de mate van tijdelijkheid of vastheid van het verband. Desondanks zijn er wel aanwijzingen dat coalities gesloten worden binnen de basis van bestaande netwerkverbanden.

Hoe zulke machtsblokken kunnen ontstaan in de context van een alledaagse situatie in de leefwereld van de managers, blijkt uit de afspraken die een groepje regiomanagers maakt na afloop van een slecht verlopen directievergadering. Er volgt vooroverleg en er wordt een tijdelijke coalitie gesmeed om iets recht te zetten.

“Voor het MT van aanstaande maandag heb ik mijn collega’s gebeld. We hebben afgesproken om een onderwerp te bespreken dat niet op de agenda staat. We hebben allemaal een ‘nare smaak’ overgehouden aan hoe een besluit in het vorige MT is genomen. Er werd toen afgesproken dat de directie en de Marketingmanager de filialen opnieuw gaan indelen. Het bleek dat dit ging gebeuren zonder onze visie daarin mee te nemen. De Marketingmanager liet heel duidelijk blijken dat ze onze visie niet nodig had. Vreemd, want in onze ogen had dit besluit altijd genomen moeten worden met de expertise van ons als regiomanagers en eindverantwoordelijken. Verder hadden wij problemen met gevoerde toon in de vergadering en de ruimte die de directie aan de Marketingmanager gaf. Door samen in de laatste vergadering een vuist te maken hebben we nu bereikt dat de directie de Marketingmanager gaat aanspreken op haar manier van communiceren.”

Zoals gezegd komt het informele vooroverleg in coalitieverband tot stand bij gedeelde - meestentijds functionele - belangen. Er zijn hierbij oneindig veel variaties naar onderwerp, spelafspraken, deelnemers, contexten en gebruikte technieken. Van de talloze illustraties die in het onderzoek hiervan gegeven zijn, konden verreweg de meeste worden teruggevoerd op de tactiek van het vormen van een machtsblok tegenover de formele macht van anderen in de hogere hiërarchische laag of de macht van andere coalities in de formele arena van bijvoorbeeld een MT-vergadering.

Bij de tactische keuze om macht op te bouwen via een vooroverleg, is vaak leidend het gehoopte effect van het getal. Toch zal coalitie-succes niet alleen afhangen van het aantal deelnemers en de kwaliteit van het vooroverleg achter de schermen, maar ook van de persoonlijke executie van het strijdplan door de deelnemers op het formele podium. Hierbij kan de vaardigheid van het kunnen overtuigen door een individuele coalitiegenoot een beslissende factor zijn.

Het concept van informeel vooroverleg - van coalitie en solidariteit - sluit naadloos aan op Goffman’s visie ten aanzien van de voorbereiding achter de schermen van een *front stage routine* door een team van *perfor-*

mers. Goffman benadrukt de onderlinge sociale binding en geslotenheid van deze - als coalitie van acteurs te beschouwen - groep: *"Among members of the team we find that familiarity prevails, solidarity is likely to develop, and that secrets that could give the show away are shared and kept"* (Goffman, 1959, p. 238). Deze ongeschreven coalitieafspraken bepalen deels het succes van de rolvoering op het podium. Zoals hiervóór beargumenteerd is de andere kant, dat dergelijke verplichtingen door sommige managers ook als beperkingen worden gezien voor het realiseren van andere belangen.

Morgan (1986) tot slot, kwalificeert coalities op gedeelde belangen terecht als een informele *machtsbron van tegenbeweging*. Deze bewegingen kunnen overigens ook onderdeel worden van formele reguleringsmechanismen binnen en buiten organisaties. Vakbonden en ondernemingsraden zijn hiervan de beste voorbeelden.

2. Vooroverleg bij individueel eigenbelang

Bijvoorbeeld vanwege tegengestelde beleidsopvattingen of conflicterende belangen bij schaarse loopbaanperspectieven, kan lang niet voor alle eigenbelangen samen met anderen worden opgetrokken in coalitieverband. Maar informele beïnvloedingsmacht kan ook in enkelvoudige relaties tussen twee individuen ontwikkeld worden. Gebleken is, dat bij functionele belangen managers regelmatig ook voor de tactiek van individueel vooroverleg te kiezen. Eén van de respondenten die zijn beleidsideeën aan de man wil brengen doet dit via - wat hij noemt - het afleggen van *pre visits* bij deelnemers aan een besluitvormende vergadering. Hij legt uit hoe de speltactiek vóór en achter de schermen werkt.

"Ik pas op dit moment veel de tactiek van pre visits toe. Ik benader individuele hoofden met de vraag hoe het gaat en dat ik heb gehoord, dat er weerstand is tegen mijn voorstellen voor capaciteitsmanagement. Meestal hoor ik dan terug, dat dat met die weerstand niet zo is en dat die zeker niet van hun komt. Verder gebruik ik dit gesprek om op rustige wijze mijn voorstellen uit te leggen. Ik benadruk dan vooral hun voordeel. Zo wil ik steun verwerven voor als het tijdens de uiteindelijke vergadering op een beslissing aankomt.

Tijdens die vergadering presenteer ik mijn voorstellen dan vaak in de trant van: 'Nou Frits, wij hebben daar eerder over gesproken, wat vindt jij ervan?' Mijn doel is dan uiteindelijk, dat ik zo een klein clubje tegenstanders in de vergadering isoleer. Dit lijkt heel geniepig, maar dat is het niet hoor, want ik weet dat het hun in de toekomst daadwerkelijk zal kunnen helpen!"

Deze beschrijving illustreert het beïnvloedingsspel goed en laat zien dat de tactiek erop gericht is veel individuele steun te verwerven, waarmee succes op het besluitvormende podium verzilverd kan worden. De werkwijze verschilt echter van vooroverleg in coalitieverband, waar een gedeeld belang de ontwikkeling van een gezamenlijk en overtui-

gend machtsblok mogelijk maakt. In het voorbeeld hierboven is de speler aangewezen op enkel zijn eigen politieke vaardigheid van het kunnen overtuigen. Pas op het formele podium van de vergadering zal blijken of hij achter de schermen voldoende steun bij verschillende anderen heeft weten op te bouwen. Uit dit voorbeeld blijkt overigens ook, dat het eigenbelang van deze manager - hij wil een beleidsaanpassing realiseren - strookt met het organisatiebelang van het invoeren van capaciteitsmanagement.

Dit individuele informele vooroverleg kan in sommige gevallen gelijkennis vertonen met coalitievorming. In het voorbeeld hierboven is het doel, een potentiële medestander te vinden voor ondersteuning in de besluitvormende vergadering. Zo iemand kan ook aangeduid worden als coalitiegenoot. In de strikte zin betreft het hier geen coalitie, omdat er geen sprake is van een gedeeld belang, een gezamenlijke spelstrategie en ook solidariteit niet gegarandeerd kan worden.

In het geval van dit individuele vooroverleg kan medestand verworven worden door verschillende technieken te gebruiken. In het voorbeeld hierboven wordt het rationele interactiemodel gekozen, dit wil zeggen dat getracht wordt met de overtuigingskracht van formele argumenten van feiten en getallen de ander te winnen voor het eigen belang. Er zijn echter ook omstandigheden waardoor gekozen wordt voor een andere, meer directe, techniek voor het winnen van medestand. Uit het volgende citaat blijkt, dat steun gezocht wordt bij een collega waar geen sterke netwerkrelatie mee bestaat, maar waarmee mogelijk wel een tijdelijke coalitie gesloten kan worden. Of reciprociteit het werkingsprincipe is, blijft in dit voorbeeld ongewis.

“Er moest bij ons 50% bezuinigd worden Ik ga dan vóór het MT bij de controller langs en vraag hem dan expliciet: ‘Ondersteun je mijn standpunt?’, want echt vertrouwen doe ik hem niet. Het leverde wel succes op.”.

3. Diensten ruilen tegen macht

Naast bovengenoemde tactieken - gericht op het organiseren van coalities en medestand en waarbij solidariteit en overtuigingskracht de leidende principes zijn - is de derde gevonden tactiek, die van het ruilen van diensten tegen een betere machtspositie. Om deze tactiek te kunnen toepassen is een scherp inzicht nodig in de posities en belangen van anderen.

Bij dergelijk ruilprocessen spelen hiërarchisch hoger geplaatsten een belangrijke rol, zo bleek. Met de hulp van deze anderen, die beschikken over meer legitiem gezag, kunnen eigenbelangen veelal effectief behartigd worden. De bekende *hofhouding* rond machtigen is op dit principe gebaseerd. In ruil voor steun aan een hogergeplaatste, kan een deel van zijn legitieme gezag gebruikt worden voor de eigenbelangen.

Maar hoe werkt het toepassen van deze tactiek in de praktijk? De respondenten noteerden veel voorbeelden die gerangschikt kunnen worden onder het kopje *het prijzen en helpen* van bazen. Reciprociteit is het werkingsprincipe van deze tactiek. Om het spel van het in de gunst komen bij hogere anderen goed te kunnen spelen, moeten de belangen van deze anderen gekend zijn. Een van de respondenten vertelde hierover het volgende verhaal.

“Vandaag realiseerde ik me, dat mijn meerdere ook belangen heeft en wil scoren bij zijn meerdere. Zo weet ik bijvoorbeeld dat mijn baas het reuze belangrijk vindt, dat er binnen een bepaalde tijdslimiet lijstjes worden geproduceerd over weinig inspirerende zaken als: wie heeft een gsm, welke cursussen staan gepland en wie werkt er op welke dag. Die lijstjes heeft hij nodig ter ondersteuning van zijn bazen. Ik zelf heb wel wat beters te doen, vind ik, maar vandaag heb ik bewust heel keurig en heel snel alle lijstjes in een overzichtelijk memo opgeleverd. Dat klaart de lucht enorm bij mijn baas, want ik ontnem hem een ‘grote’ zorg. Het wegnemen van deze zorg, vertaalde zich bij hem in een gunstige beslissing over mijn ruimte-eis bij een aanstaande verhuizing. En dat is voor mij belangrijk, vind ik. Dus, heb ik geleerd, eerst wat pleasen en dan incasseren. Het werkte!”

Simpelweg gunsten verlenen aan de directeur is een voor de hand liggende en veelgebruikte techniek van beïnvloeding. Eén van de respondenten vertelt, dat hij altijd persoonlijk de aanvraag van de directeur als eerste behandelt. Een ander vertelt hoe hij met een kleine aankoop in de gunst van zijn directeur wilde komen.

“Ja ik heb mijn directeur ook een keer gunstig proberen te stemmen. Hij importeert wijn uit Californië. Ik had nog nooit wat van ‘m afgenomen, ik hou trouwens helemaal niet van wijn, maar op een zeker moment toen ik ‘m gunstig moest stemmen, heb ik toch maar besteld.”

Eerder in dit betoog werden meerdere voorbeelden genoemd, die te herleiden zijn tot dit in de gunst van de wederdienst van anderen te komen, door hen te prijzen of in enigerlei vorm hulp te bieden. Soms beschikken deze anderen over meer legitiem gezag, maar soms ook beschikken ze over gewenste hulpbronnen, zoals kennis, bepaalde vaardigheden of positie. Berekenende spelers met een grote mate van sociale scherpzinnigheid, zijn goed in staat deze wensen en behoeftes in kaart te brengen en ernaar te handelen, als dit voor het eigen belang waardevol is. In die gevallen worden zulke relaties geactiveerd, zijn ze niet meer van waarde dan volgt het deactiveren, zo werd eerder al betoogd.

Hulp aan een ander bieden, is een techniek die bij de ander een ongeschreven verplichting neerlegt op een wederdienst, waarop - zoals we eerder zagen - geen garantie geldt. Het met anderen meedenken, kan

hiertoe ook gerekend worden. Toen één van de respondenten werd gevraagd of hij in zijn organisatie een goed politicus kende, vertelde hij het volgende.

“Ja, ik ken wel een collega die het echt goed speelt. Hij geeft mij het gevoel dat hij over het financiële deel van een project - mijn verantwoordelijkheidsgebied dus - heeft nagedacht. Dan doe je het goed, dan laat je zien dat je meedenkt over wat de impact voor ons gezamenlijke werk kan zijn. Dat doet ‘ie ook bij andere afdelingen. Wat er slim aan is, is dat hij je het gevoel geeft dat jouw tak van sport belangrijk is. Daarom krijgt hij van onze afdeling een voorkeursbehandeling als dat nodig is. Dan zorgen wij dat alles voor hem goed geregeld is.”

Eén van de andere managers beschrijft een enigszins vergelijkbare tactiek, die hijzelf regelmatig toepast en die omschreven kan worden als het prijzen van iemands deskundigheid. De respondent wilde voor zijn afdeling een formatie-uitbreiding realiseren.

“Ik ga dan eerst naar de financiële man en vraag hem ‘ns te kijken of er nog ruimte is. Ik spreek hem nadrukkelijk aan op zijn deskundigheid. Hij gaat dan zijn best doen. Ik kan ook wel zien wat de ruimte is, maar hij moet het plan straks controleren en zijn paraaf zetten, dus kan ik beter eerst naar hem gaan. Bovendien weet ik, dat hij het leuk vindt om mee te denken. En deze werkwijze volg ik ook bij de PZ-man. Ik vraag hem dan bijvoorbeeld om advies over de procedure.”

De respondent legt ook uit waarom hij tot deze werkwijze komt. Hij beschrijft de formele gang van zaken bij een dergelijke formatiekwestie. Als eerste zou er dan een notitie gemaakt moeten worden. Dan zouden de financiële en de PZ-man de notitie van advies moeten voorzien en die zouden dan eerder geneigd zijn te controleren of het allemaal wel klopt. De één zou dan geen financiële ruimte gaan zoeken, maar wellicht vaststellen dat die er niet is, de ander zou dat doen met de formatieruimte. Als het zo zou gaan, vertelt de respondent, *“krijg ik het hele verhaal weer terug”*.

Reciprociteit komt ook voor in de verhouding van de manager met de eigen medewerkers. Eén van de respondenten kwalificeert twee van zijn ondergeschikte medewerkers in zijn netwerk als vrienden. Beiden kunnen gerekend worden tot de hofhouding. De manager vertelt dat deze medewerkers hem informeel van dienst zijn bij het werk, onder meer als vervanger.

“Ik vind haar het voorbeeld van hoe ik mijn eigen kennissen en vrienden beloon als ze loyaal zijn. Ik ken haar al heel lang en heb er zojuist voor gezorgd dat zij is aangewezen om naar een managementopleiding te gaan, om toekomstig leidinggevende te worden.”

En de andere medewerker wordt als vooruitgeschoven post ingezet op de afdeling.

“Hij is een hele goede medewerker op de afdeling en zijn gedrag en inzet zijn van grote invloed op de anderen.”

6.5.2. Technieken

Naast tactieken van politiek spel, leverden de middenkadermanagers in de onderzoeksgroep veel beschrijvingen van concrete politieke gedragingen uit hun dagelijkse leefwerelden. Soms bleken deze onderdeel van de vooroverleg-tactiek in coalitieverband of individueel, soms ook stonden de gedragingen op zichzelf, waren ze niet nadrukkelijk ingebed in een berekende tactiek en was er sprake van min of meer automatisch politiek handelen. Eerder in dit hoofdstuk werd dit laatste al beschreven als gedrag dat voorkomt uit een praktisch bewustzijn.

Vertragen, omzeilen of blokkeren

Veel veranderingen in organisaties worden via een top-down-proces in de hiërarchische lijn ingezet. Uit de ervaringen van de middenkadermanagers blijkt in algemene zin, dat de directe beslisinvloed die ze kunnen uitoefenen op deze veranderingen beperkt is. Dit geldt vooral voor managers, die twee of meer hiërarchische lagen verwijderd zijn van het beleidscentrum aan de top van de organisatie. De mogelijkheden om besluiten te beïnvloeden zijn voor managers die zitting hebben in een beleidsbepalend managementteam, ruimer. Zij zijn in de meeste gevallen één laag verwijderd van de eindverantwoordelijke leider, maar kunnen formeel en informeel veel invloed uitoefenen op de veranderbesluiten. De mate van succes hangt hierbij af van de mate waarin deze managers individueel of in coalitieverband in staat zijn voldoende informele tegenmacht te ontwikkelen.

Managers die verder verwijderd zijn van de bestuurlijke en beleidsbepalende top en die wellicht ook door een bepaalde organisatiestructuur - zoals die van hoofdkantoor-regiokantoor - buiten het hoofdkantoor werken, zoeken naar andere mogelijkheden om het eigen belang te behartigen. Eén van de managers in de onderzoeksgroep, die een dergelijke positie heeft en die bericht heeft gekregen dat hij andere werkwijzen moet hanteren en bepaalde nieuwe producten moet gaan verkopen, vertelt hoe hij dit doet.

“Simpel, gewoon niet doen wat je gevraagd wordt. En vertragen, veel vertragen. Het is eigenlijk een soort van verzet. Ik kies mijn eigen tempo. Maar om te laten zien dat ik constructief meewerk, pik ik er enkele elementen uit die ik kan gebruiken. Van de meeste andere zeg ik: ‘Helaas, ik heb de capaciteit niet’. En soms doe ik het nog eenvoudiger: ik verkoop het nieuwe product gewoonweg niet als ik het niks vind”

Andere managers bedenken ook technieken om onder opgedragen, maar ongewenst, werk uit te komen. Eén van hen vertelt dat hij standaard bij de invoeringsplannen van beleidswijzigingen alsmáar doorvraagt op uitvoeringsdetails. Vertragen dus. Of jezelf onzichtbaar maken:

“Bij de grote reorganisaties heb ik geleerd op het juiste moment weg te duiken!”

In eerdere voorbeelden van politiek spel is al gewag gemaakt van de vermoedelijk meest voorkomende politieke techniek, die van het stilzwijgend omzeilen van de regels, om zo het eigenbelang te dienen. In veel gevallen gebeurt dit, door een netwerkrelatie te zoeken die wel een belangengunst wil verlenen en ook bereid is een oogje dicht te knijpen. Op deze wijze kunnen regels omzeild worden, maar regels kunnen ook naar het eigen voordeel geïnterpreteerd worden. Veel van de managers geven voorbeelden, waaruit blijkt dat ze formele afspraken naar hun hand zetten, bijvoorbeeld bij formatiekwesties. Het verhaal van één van de respondenten is hierbij illustratief.

“Er is nu een vacaturestop. Maar ik heb een hele goede stagiaire die ik wil behouden. Dat lukt niet via de formele weg, dus doe ik het informeel. Ik ga rondvragen wie nog klussen heeft, dan krijgt ze een tijdelijke klus. We noemen dat stage - want de vacaturestop geldt daar niet voor - en zo schuift ze er langzaam maar zeker in. En dan komt er binnenkort wel een vacature die we niet kunnen invullen en dan hebben we haar nog”

De voorbeelden van politieke techniek die hierboven besproken zijn, kunnen ook gekwalificeerd worden als deviant gedrag, waarbij de formele spelregels opzettelijk genegeerd worden. De gedragingen kunnen aangeduid worden als frauduleuze pogingen van het individu of van groepen individuen, om de eigenbelangen te behartigen. Daartegenover staat het politieke spel, dat zich afspeelt binnen de grenzen van de formele organisatieregels. Goede voorbeelden van dit spelgedrag beschrijft Goffman (1961) in zijn analyse van het sociale leven van bewoners van een gesloten instelling, waar hij onderzoek deed. De grenzen tussen beide handelingscategorieën zijn moeilijk te trekken. Onder meer omdat ze afhankelijk zijn van de actuele betekenisgevingen binnen de organisatiecultuur, waarbij ook ethische opvattingen een belangrijke rol spelen. Dit aspect van de ethiek van het politieke handelen, komt verderop aan de orde.

Stiptheid toepassen

Een bijzondere vorm spelvorm is die, waarbij macht wordt ontwikkeld door nauwkeurig de formele regels toe te passen. Zo kunnen zelfs formele regels gebruikt worden om informeel macht te ontwikkelen voor het eigenbelang. Eerder is al het voorbeeld van de stiptheidsacties uit

de wereld van de vakbeweging gegeven. Dit om te illustreren dat als alle formele instrumentele regels in een organisatie strikt worden toegepast, werkprocessen spaak lopen.

Eén van de respondenten geeft een voorbeeld van het gebruik van deze techniek. Een facilitaire afdeling in haar bedrijf weigert enkele nieuwe kamers in te richten voor een projectgroep.

“Er is nu al negen maanden gedoe over dat er voor het project kamers ingericht moeten worden. Dat moet Facilitair doen, maar ze vertikken het. Dat werkt daar gewoon niet. Vanmorgen ben ik echt boos geworden. Ik riep: ‘Wim, drie bureaus, zes bureaustoelen en twee archiefkasten! Nu!’ Maar het lukt niet, ze komen aan met allerlei regels, Arbo, weet ik wat allemaal. Volgens mij is de aandacht voor het personeel daar niet goed. Er zijn geen jaargesprekken en mensen worden niet gewaardeerd daar. Tja, dan gaan ze ook niet harder lopen, niet met je meedenken. Ze doen alleen maar precies wat er volgens de regels moet gebeuren, alleen wat ze is opgedragen.”

Dekking organiseren

Net zoals in bijvoorbeeld het voetbalspel, is het organiseren van goede dekking van wezenlijk belang voor een goed resultaat. Het is een verdedigingstechniek die ervoor zorgt dat aanvallen kunnen worden afgewend of dat zwakke plekken in de speltactiek kunnen worden afgedekt.

Bij politiek spel is het organiseren van dekking ook gebruikelijk en noodzakelijk, vooral in situaties waar de formele regels zijn geschonden. In het geval dus, dat de managers afspraken niet of onvoldoende zijn nagekomen of hebben gerealiseerd, of als regels omzeild zijn, genegeerd of aan het eigen belang aangepast. In zulke gevallen is volgens één van de managers het zorgen voor goede rugdekking belangrijk.

“Ik informeer mijn baas als ik ergens een risico of probleem zie aankomen. Die bovenkant afdekken is belangrijk, mijn bazen moeten niet van anderen - via de route bovenlangs - horen wat er aan de hand is. Want dan is het foute boel.”

Dekking geven of krijgen blijkt vaak een ongeschreven regel. Als bijvoorbeeld via een ICT-medewerker op basis van het reciprociteitsprincipe geregeld is, dat een hardware-probleem wordt opgelost buiten de hiervoor geldende regels, zijn beiden - de verzoeker en leverancier van de dienst - gebaat bij stilzwijgen en wederzijdse dekking.

Spelen op het podium

Het politieke spel speelt zich af achter de schermen, maar het is er uiteindelijk op gericht om op het podium van vergaderingen en andere momenten van formele besluitvorming, in een betere positie te geraken en zo het eigenbelang te verdedigen of uit te breiden. Toch kunnen op deze momenten van verzilvering van belangen, nog technieken van

politieke vaardigheid nodig zijn om het eindspel succesvol af te ronden of te bevriezen.

Een manager vertelt over zo'n eindspel in MT-vergaderingen. Het blijft volgens haar zaak permanent alert te zijn op de stand van de eigenbelangen en afhankelijk daarvan te bepalen, of de voorgenomen zetten voor verzilvering gespeeld moeten worden of niet. Uit haar beschrijving blijkt, dat sociale scherpzinnigheid ook in vergaderingen nog van groot belang blijft.

"Rond mijn belangen maak ik tijdens het MT constant inschattingen. Ik vraag me dan af: 'Pak ik nú door of buiten de vergadering?'. Als ik zie dat ik 't in het MT niet ga winnen, houd ik m'n kruut verder droog en ga ik later buiten de vergadering medestanders zoeken. Daar zit de invloed. En ik weet ook dat ik nog vaste bilaterale gesprekken heb met alleen de directie. Beïnvloedingsmogelijkheden genoeg dus nog."

Ook voor het daadwerkelijke verzilveren van het eigenbelang op het podium van een vergadering, worden verschillende tactieken en technieken gebruikt. Een van de managers illustreert hoe zoiets, in coalitieverband, kan gaan.

"We hebben in onze groep regiomanagers ook twee collega's die met elkaar kunnen lezen en schrijven. Ze kennen elkaar goed, want ze hebben eerder samen bij een ander bedrijf gewerkt. Ze spelen elkaar soepel de bal toe. Eén van die twee vertelde me eens hoe ze dat doen: 'Als ik een beetje onnozel reageer op een punt van Eric, dan kun je ervan uitgaan dat we het voorgesproken hebben. De anderen gaan er dan vragen over stellen. Dan wordt het belangrijk. Kijk, en dat is wat we ermee wilden, we wilden het agenderen, niet informeel maar op onze manier, ten overstaan van de directeur.....'"

Het acteren op een podium als dat van een vergadering, kan ook een onderdeel zijn van een weloverwogen politieke strategie. Zo vertelt één van de managers, dat hij al tijden een conflict heeft met zijn baas. Het gaat onder meer over het slechte informeren door zijn leidinggevende. Hij is het conflict zat en probeert het te beslechten via informele bilaterale contacten. Dat wil niet erg vlotten en hij gebruikt nu het formele podium om zijn positie in het conflict sterker te maken.

"Wat ik tegenwoordig ook doe, is op maandagochtend de agenda van het MT scannen. Ik kijk wat erop staat en of ik op de hoogte ben. Zo niet, dan stel ik dat aan de orde waar Catherina bij is. 'Oh, waarom weet ik daar niet van?' zeg ik dan in mijn grootste naïviteit. Ik confronteer haar nu bewust in het MT, eerder deed ik dat alleen informeel en bilateraal. Zo probeer ik mijn positie in het conflict te versterken."

Het oogmerk van het toepassen van bepaalde handelingstechnieken in een vergadering is vaak, om later achter de schermen aan verdere belangenversterking te doen. Zo kunnen ogenschijnlijk naïeve opmerkingen in een vergadering een voorland aan politiek spel introduceren. Eén van de respondenten noemt het *oplaten van ballonnen* als één van deze technieken. Omdat anderen in een vergadering op dit ideeetje, zo zegt ze, nog niet goed zijn voorbereid, biedt dit een opening om er in de wandelgangen verder op door te gaan. Ook het zogenoemde *flapuit-gedrag* dient in dit verband nagenoeg hetzelfde doel, zegt dezelfde respondent. De echt waardevolle informatie kan daarna per mail, informeel en in andere vergaderingen volgen. En natuurlijk is de vermoorde onschuld spelen ook een vergelijkbare techniek, zegt deze respondent.

“Ik hoor er niets over!” roep ik dan. Of: ‘Ik weet het niet hoor.’ Soms ook steek ik alleen maar mijn twee armen in de lucht als een soort Calimero. De ellende gaat dan meestal aan mijn neus voorbij.”

Ook non-verbale technieken kunnen tijdens vergaderingen bijdragen aan de mogelijkheden het eindspel succesvol af te sluiten of een nieuw spel te introduceren. Dit geldt voor gezichtsuitdrukkingen waaruit bijvoorbeeld medestand, tegenstand, vertrouwelijkheid of medelijden af te lezen valt, maar ook de positiekeuze aan de vergadertafel kan van wezenlijke betekenis zijn.

“Mijn plaats aan de vergadertafel had ik goed gekozen. Ik zat aan de kant bij collega’s die verbaal sterk zijn. Het gevolg was dat de vragen die we onze directeur stelden uit onze hoek kwamen. Zijn ogen waren tijdens het gesprek voornamelijk op ons gericht. Ik denk dat hij mij identificeerde bij de sterke groep.”

Sommige respondenten schetsen vergelijkbare situaties in vergaderingen. Ze verraden een hoge spelsluwheid.

“De manier waarop je zit, waarop je naar anderen kijkt, het moment dat je even naar het toilet moet. Of de vooraankondiging, dat je maar tot twaalf uur hebt (als je weet dat het belangrijke agendapunt dan gepland is en bespreking niet zonder jou kan - uitstel dus!).”

De variatie in persoonlijke communicatietechnieken, die de respondenten gebruikten op het formele podium is groot. Er valt uit af te leiden, dat de techniek van beïnvloeding sterk persoonlijk bepaald is. Zo kiest één van de respondenten bijvoorbeeld bewust welk communicatiemiddel hij inzet voor beïnvloeding. Hij kiest de telefoon of e-mail, als hij niet direct wil reageren, hij heeft dan wat terugvalopties en kan anoniemer zijn. Bij direct contact in de wandelgangen, moet hij alerter zijn:

“Je staat dan meteen in de politieke arena.”

Lagen en streken

Eerder is al betoogd, dat politiek spel in organisaties in sommige publicaties als een negatief verschijnsel wordt geduid (Mintzberg, 1983; Gandz en Murray, 1980; Ferris en Kacmar, 1992; Chang et al., 2009; Zhang en Lee, 2010). Dit wil zeggen, de auteurs stellen vast dat het gedrag niet legitiem is, dat een hoog niveau van politiek in organisaties stress-verhogende gevolgen heeft voor werknemers en dat politiek gedrag niet in het belang van een goed functionerende organisatie is. Ook in lichtvoetiger publicaties over oncollegiaal gedrag (Schrijvers, 2002; Sutton, 2007) worden bepaalde onsympathieke menstypen beschreven¹⁵¹ en ligt het accent op de negatieve gedragskant.

¹⁵¹ De rat in het geval van Schrijvers (2002) en de asshole in het geval van Sutton (2007).

Het politieke spel, zoals dit door de respondenten uit de onderzoeksgroep uit eigen ervaring en observatie beschreven is, lijkt de ethische toets van geaccepteerd sociaal gedrag te kunnen doorstaan. De beschreven tactieken en technieken lijken er niet op gericht te zijn, anderen moedwillig in onplezierige of stressvolle werksituaties te brengen. Afgezien van enkele uitzonderingen, lijken de gebezigde tactieken en -technieken te behoren tot de alledaagse en geaccepteerde wijzen van sociale omgang.

Gesteld kan overigens ook worden, dat niet alle respondenten het achterste van hun tong hebben laten zien. Wellicht ook, hebben enkelen de waarheid hier en daar enig geweld aangedaan, ze wisten immers dat hun voorbeelden - hoewel anoniem - toch gebruikt zouden kunnen worden bij de publicatie van de onderzoeksresultaten.

Aan de andere kant blijkt, dat sommige respondenten eigen voorbeelden noemen, waarbij ze door hun politieke gedrag de grenzen van wat sociaal betamelijk is, overschreden hebben of dreigden te overschrijden. Op deze voorbeelden van ethische grensoverschrijding bij politiek gedrag, wordt in het volgende hoofdstukonderdeel verder ingaan.

Samenvatting resultaten 5

Tijdens het onderzoek zijn de tactieken en technieken van politiek spel in een oneindige rij gepasseerd. Een compleet en definitief overzicht van spelwijzen kan niet gegeven worden, aangezien het beïnvloeden achter de schermen een permanent proces is van telkens nieuwe handelingscombinaties, die ontstaan afhankelijk van verschillen in persoonlijkheid, belangen en wisselende contexten van omstandigheid, tijd en plaats. Zo worden telkens nieuwe constructies van politiek handelen gecreëerd.

Wellicht is het daarom ook niet verwonderlijk, dat de vele studies naar de politieke dimensie in organisaties geen eenduidig beeld opleveren over de tactieken en technieken waaruit het handelings-spectrum is opgebouwd. Toch bieden deze studies en het empirisch materiaal uit dit onderzoek, voldoende materiaal om te komen tot

een zekere indeling van gebruikte tactieken en technieken. Het politieke handelen kan onderverdeeld worden in drie hoofdcategorieën.

1. Het uitvoeren van *persoonlijk impressiemanagement*: gedrag waarbij het beginsel van de overtuigingskracht de basis is. Het is te omschrijven als alle pogingen van een individu om een zelfbeeld in ogen van de ander op te bouwen, te beheersen of te veranderen. Een individu zal hierbij alle hem ten dienst staande persoonlijke eigenschappen gebruiken¹⁵² om de ander of anderen verbaal of non-verbaal te kunnen overtuigen.

2. Het uitwisselen van diensten van de één, met bronnen van macht van de ander: gedrag waarbij het ongeschreven maar niet te garanderen werkingsprincipe van de reciprociteit geldt.

3. Het gezamenlijk opereren in *coalitieverband*: gedrag waarbij op gedeelde belangen gezamenlijk informele macht ontwikkeld wordt en waarbij het principe van de solidariteit geldt.

Hoewel hier aldus drie handelingsclusters onderscheiden worden, is er sprake van veel overlappingsen, want persoonlijke impressiemanagement is ook succesbepalend bij het handelen in coalitieverband.

Binnen de genoemde hoofdcategorieën is op basis van het onderzoek een aantal politieke tactieken vastgesteld. Het zogenoemde informele vooroverleg blijkt voor de managers uit de onderzoeksgroep de meest gebruikte tactiek voor de behartiging van het functionele eigenbelang. Het valt onder te verdelen in twee soorten, die beide een ander doel en werkingsprincipe hebben.

1. Het eerste is het *vooroverleg voor een gedeeld belang*. Voor veel van de managers liggen deze belangen opgesloten in relatief gelijke taken en verantwoordelijkheden, en gelijke hiërarchische managementpositie en -rol. Het betreft veelal functionele belangen die, in de context van een gezamenlijk lidmaatschap van een MT-vergadering of vergelijkbare overleg, verdedigd of uitgebreid moeten worden. Om in deze smeltkroezen van formele collectieve belangen, van gedeelde functionele belangen en individuele belangen, een effectieve belangenstrijd te voeren, is het opbouwen van - vaak wisselende - politieke coalitiemachten veelgebruikt.

2. Daarnaast is *vooroverleg voor individuele belangen* een populaire tactiek. Een ander in de gang of op een werkkamer aanschieten om draagvlak te vinden of iets te regelen is een activiteit, die zonder de beperkingen van structuurspelregels kan worden ondernomen.

Naast vooroverleg, is een andere veelgebruikte tactiek, die van het *ruilen van diensten tegen macht*. Het werkingsprincipe is dat van de reciprociteit. Om deze tactiek te kunnen toepassen is een zeker mate van sociale scherpzinnigheid van groot belang.

¹⁵² Zie de hierboven besproken persoonlijke vaardigheden en attributen.

Beschouwing van gebruikte *politieke technieken* leert tot slot, dat een deel ervan bestaat uit het vertragen en blokkeren van formele afspraken en het omzeilen of naar de eigen hand zetten van formele regels. Met deze technieken - in wezen stilzwijgend, deviant politiek handelen - wordt getracht de beperkingen van het formele systeem te slechten. Formeel is dit politieke spel niet, maar cultureel is het vaak wél geaccepteerd. Naar eigen zeggen overschrijden de respondenten met hun deviante politieke spel wel de formele grenzen, maar slechts zelden die van het cultureel betamelijke.

6.6. Spelregels: ethiek van politiek handelen

Bij de bestudering van de politieke dimensie in organisaties, verdient het aspect gedragsethiek aparte aandacht, zo is in hoofdstuk 3 beargumenteerd. Dit aspect is onder meer relevant, omdat in de management- en leiderschapspraktijk het accent nogal eens gelegd wordt op de waarde van het boeken van resultaten en minder op de gekozen middelen. Volgens Cavanagh, Moberg en Velasquez (1981) ligt hierdoor bij het dagelijks handelen in organisaties vaak een zekere ethische kortzichtigheid op de loer.

De ontwikkeling van gedragsmoraal kan beschouwd worden als een onderdeel van culturele processen in organisaties. De aldus ontwikkelde ongeschreven regels van fatsoen hebben een conflict-regulerende functie. Ze leiden veelal ook tot formele regels van integriteitsbeleid, bijvoorbeeld op het gebied van ongewenst gedrag, zoals seksuele intimidatie en pesten¹⁵³. De invloed van deze formele regulering van gedrag wordt overigens in deze studie buiten beschouwing gelaten.

Dat ethische normering van politiek gedrag, in de vorm van ongeschreven regels, vermoedelijk een relevant aspect van cultuurontwikkeling is, wordt onder meer onderbouwd met de resultaten uit eerder onderzoek. Hieruit bleek dat een teveel aan organisatiepolitiek negatieve gevolgen heeft voor het welbevinden van werknemers die ermee geconfronteerd worden (Gandz en Murray, 1980; Ferris en Kacmar, 1992; Chang et al., 2009; Zhang en Lee, 2010). Deze conclusie roept de vraag op, of politiek gedrag in organisaties geaccepteerd moet worden of niet.

Voorts worden aanduidingen als 'achterkamertjespolitiek', 'onzichtbare machinaties' en 'er worden hier spelletjes gespeeld' meestal niet geïnterpreteerd als positieve kwalificaties van gedrag. Ook deze omstandigheid leidt naar vragen van ethiek rond het verschijnsel organisatiepolitiek.

In deze studie is hebben aspecten van ethiek zich vrij snel ontwikkeld tot een aparte categorie voor nadere interpretatie en betekenisgeving.

¹⁵³ Zie voor besprekingen hiervan onder meer Salin (2001, 2003, 2003a) en Dolmans en Pikaart (2008).

Het leidde tot vragen of er in de leefwerelden van de respondenten sprake is van een ethische normering van het politieke spel. En zo ja, wat dan de morele grenzen zijn, hoe ze tot stand zijn gekomen en hoe ze functioneren.

Uit de gegevens die de respondenten hebben aangeleverd, blijkt dat niet al het politieke handelen geaccepteerd wordt. Sommige acties doorstaan de moraliteitstoets, andere niet. Enkele respondenten schromen hierbij niet de hand ook in eigen boezem te steken.

Het gedrag dat wel en niet geaccepteerd is, werd in werkaantekeningen uitgeschreven, maar vooral ook tijdens de groepsinterviews en individuele interviews besproken en van betekenis voorzien. Het destillaat hiervan levert een eenvoudig continuüm van handelwijzen op, waarbij een typerend onderscheid gemaakt kan worden aan de hand van twee uitersten.

1. Handige jongen

Dit type speler wordt door zijn omgeving niet alleen geaccepteerd, omdat hij aan de geldende fatsoensnorm voldoet, hij wordt ook met een zeker respect bejegend, zo bleek.

2. Rat¹⁵⁴

Deze politieke speler vertoont gedrag dat niet voldoet aan de geldende regels van fatsoen, zoals kwaadspreken achter iemands rug, iemand opzettelijk kwetsen (Buchanan, 2007) en zelfs seksuele intimidatie en pesten (Salin, 2001, 2003, 2003a¹⁵⁵; Sutton, 2007; Pikaart en Dolmans, 2008).

¹⁵⁴ Zie Schrijvers (2002).

¹⁵⁵ Het betreft hier specifiek onderzoek naar het verschijnsel pesten.

Figuur 14. Continuüm: spelerstypen met geaccepteerd en ongeaccepteerd politiek handelen



Elementen voor een moraliteitsstandaard

De observaties, ervaringen en interpretaties van de respondenten, leverden voldoende ondersteuning voor het bestaan van beide vormen van politiek gedrag. Eén van de managers geeft een beschrijving van twee opeenvolgende bazen die hij gehad heeft, de eerste typeerde hij als een handige jongen, de tweede als een rat.

“Mijn huidige baas is een goed politicus. Hij loopt overal binnen, polst mensen en laat niet het achterste van zijn tong zien. Hij laat zich in zijn netwerk zien, luistert naar iedereen. Integriteit staat bij hem hoog in het vaandel.

Mijn vorige baas was het omgekeerde, wat een lul! Het ging hem alleen om zijn loopbaan. Maar wat we deden is terugtrekkende bewegingen maken, om hem heen lopen en hem negeren. Hij heeft het uiteindelijk niet lang gemaakt bij onze club."

Ook een andere respondent zet de twee typen naast elkaar.

"Een echte rat? Ja, dat is mijn directeur. Die is belust op macht. Dat geeft hem kennelijk zin, zo van 'ik kan dingen die anderen niet kunnen'. Hij pakt zijn collega-directeuren ook in. Hij speelt foul play, hij heeft spionnen, die hem alles vertellen. Hij maakt zo misbruik van mensen. Hij is erg aardig in een gewoon gesprek, maar hij zeikt je af in debatten. Als hij later bij Petrus aanklopt, dan komt hij er niet in, dat weet ik zeker.

We hebben ook het type handige jongen op mijn managementniveau. Ik noem hem een mild ratje. Hij weet precies welke paden hij moet bewandelen. Hij heeft een snelle carrière gemaakt, is begin 30 en zit nu al in schaal 15. Hij is inhoudelijk heel goed, kan veel dingen tegelijk, werkt ook heel hard, maar ... hij heeft ook een zachte kant naar mensen toe. En ja, hij laveert heel gemakkelijk. En, nu ik erover nadenk, hij hoorde ook tot de hofhouding van de divisiedirecteur die ik net beschreef. Maar deze jongen is geen rat. Hij is eerlijk, speelt fair play en maakt geen misbruik van andere mensen".

Het beschreven gedrag van directeuren uit de voorbeelden, wordt door de respondenten gekwalificeerd als politiek verwerpelijk machtsspel. Bedoeld wordt het moreel onacceptabele spel dat door dragers van hoger legitiem gezag met ondergeschikten wordt gespeeld. Het beeld van deze machtsspelers leidt bij veel van de respondenten tot herkenning. Eén van hen vult de typering van de hogere baas verder aan.

"Hij is sterk, zelfverzekerd, egocentrisch, verbaal heel sterk, agressief en met publiek erbij gaat hij helemaal los. En hij geeft bepaalde mensen informatie, zodat"

En andere respondent maakt duidelijk, dat ze vaak niet precies kan benoemen waarom ze iemand als *een rat* kwalificeert.

"Soms kan ik niet precies zeggen waar grenzen overschreden worden, maar ik voel haarfijn aan wanneer ik met een rat te maken heb. Dan denk ik: 'Wacht even, die hou ik vóór me!'"

De beschrijvingen illustreren goed dat bepaald gedrag geaccepteerd is en ander gedrag niet. Maar wat precies de ethische normen zijn, blijkt door de respondenten moeilijk aan te geven. Zulke normen zijn opgeslagen in een praktisch bewustzijn van ongeschreven regels over wat kan en wat niet kan. Aan de hand van voorbeelden - die door de managers moeiteloos te geven zijn - kan echter een normeringsbeeld gete-

kend worden. De vier voorbeelden hieronder bevatten volgens de respondenten de elementen die de normatieve kern vormen van ongeaccepteerd politiek spel.

1. De anderen zijn de schuldigen

"Hij weet in het openbaar en plein public een sfeer te creëren dat het allemaal slecht gaat. Hij beïnvloedt negatief. Hij legt de schuld bij anderen, dan weer bij de één, dan weer bij de ander. Hij creëert chaos om zijn eigen onkunde of falen te verdoezelen. Voor het overige is hij wel een slimme financiële man."

2. De anderen publiekelijk afvallen¹⁵⁶

"De kerel van de bibliotheek verraadde je echt waar je bijstond. Iemand van de foute soort. Stelselmatig maakte hij iedereen zwart. En dan niet zo van: 'Ik vind jou een lul.' maar door in de MT-vergadering te zeggen: 'Ja, de mensen van Financiën zijn nooit bereikbaar.' ... kijk dat vind ik dus vals en oneerlijk gedrag."

¹⁵⁶ Dit voorbeeld is eerder gebruikt, maar typeert nauwkeurig één van de ethische grenzen.

3. Misbruik maken van de hogere positie

"Wij hebben twee bestuurders, dat zijn echte ratten. Ze schelden medewerkers verrot in het openbaar. En ze benaderen mensen achter de rug om van hun leidinggevenden, of beleggen bijeenkomsten zonder de leidinggevenden te informeren."

4. Egoïsme ten koste van anderen

"Als je de relatie volledig ondergeschikt maakt aan het belang dat je hebt, dan ga je 'n grens over. Dus: alleen maar voor eigen gewin en ten koste van anderen, nee, dat kan niet."

Deze voorbeelden van verwerpelijk gedrag staan volgens de respondenten haaks op waarden als eerlijkheid en openheid. Toch blijkt bij nadere verdieping van deze twee waarden, dat ze niet voldoende precies zijn om als ethische norm te hanteren. Uit de groepsinterviews en individuele interviews blijkt, dat wat wel en niet geaccepteerd wordt, ook afhankelijk is van factoren in de concrete uitvoering van het politiek handelen en van de sociale context waarin het gedrag plaatsvindt. Zo noemt een groot deel van de managers openheid een deugd bij het politiek opereren. Als echter een voorbeeld wordt besproken, waarbij openheid in de ogen van de respondenten wat te ver wordt doorgevoerd - een collega etaleert zijn kansen voor een bepaalde functie-promotie wat al te nadrukkelijk - slaat de balans direct naar de andere kant door. Openheid gecombineerd met borstklopperij, is in deze organisatiecontext niet gewenst, zo blijkt.

"Hij vertelt het zo vaak, met zoveel bravoure en zekerheid, dat het een houding wordt die niet gewaardeerd wordt. Hij plaatst zich buiten de orde. Hij gaat een grens over."

Een ander voorbeeld maakt ook duidelijk dat de structurele en culturele context belangrijke normbepalende factoren zijn. Het schoonvegen van het eigen straatje - de schuld bij anderen leggen - wordt bijvoorbeeld veelvuldig genoemd als ongeaccepteerd gedrag. Bij een nadere bespreking hiervan, blijkt dit gedrag vooral veel voor te komen bij werknemers in organisaties met veel en gedetailleerde formele spelregels en nauwkeurig omschreven verantwoordelijkheden. In zulke situaties - waar grenzen scherp vastliggen - schuiven medewerkers verantwoordelijkheid gemakkelijk weg als het buiten de afgesproken grenzen ligt, zo stellen de respondenten.

Algemene criteria voor een morele standaard voor organisatiepolitiek zijn moeilijk te geven, omdat de normering sterk afhankelijk is van structurele en culturele contextelementen. Toch blijkt uit dit onderzoek, dat enkele politieke handelingen binnen alle organisatiecontexten van alle respondenten, kunnen worden aangeduid als markeringen van een morele grens. Ze zijn af te leiden uit bovenstaande vier voorbeelden en kunnen samengevat worden met *het opzettelijk in het openbaar kwetsen en beschuldigen van anderen, het niet eerlijk zijn over het eigen falen, het misbruik maken van de eigen formele machtspositie, en het enkel voor het eigen belang gaan*. Of zoals enkele respondenten het kernachtig verwoorden:

"Mensen zwart maken is ongeveer het ergste wat er is."

"Liegen, dat kan bij ons echt niet."

"Fouten maken en dan niet toegeven, om je eigen hachje te redden."

Dat is goed fout."

Immoele spelers isoleren: het quarantaine-principe

Norm-overschrijdend politiek gedrag, heeft vaak negatieve effecten op het werkplezier van slachtoffers van dit gedrag, zo blijkt uit onderzoek van onder anderen Ferris & Kacmar (1992). De auteurs toonden aan dat de gepercipieerde mate van organisatiepolitiek, invloed heeft op arbeidstevredenheid en de neiging een organisatie te verlaten. Ook meer recente en eerder geciteerde onderzoeken laten deze effecten zien (Vigoda, 2002; Ferris, G.R., et al., 2005, 2008; Harris et al. 2007; Hochwater et al. 2006; Harvey et al. 2007; Chang et al., 2009; Zhang en Lee, 2010).

De respondenten in dit onderzoek¹⁵⁷ bevestigen dat dit norm-overschrijdend gedrag ook in hun organisaties voorkomt. Tegelijkertijd geven ze ook voorbeelden van situaties, waaruit blijkt, dat het sociale verband hierin regulerend kan zijn en in staat is de rotte appels te isoleren en in sommige gevallen zelfs te laten verdwijnen uit de organisatie. Ook blijkt dat bij norm-overschrijdend gedrag, de formele spelregels onvoldoende zijn om de excessen van politiek spel te bestrijden. Hoewel in aanbevelingen uit recente publicaties, managers gestimuleerd worden om de excessen aan te pakken (Chang et al., 2009), is wellicht het informele systeem beter in staat niet-geaccepteerd gedrag te neutraliseren, bijvoorbeeld door het quarantaine-principe toe te passen. Eén van de

¹⁵⁷ De resultaten van de studie van Buchanan (2007) zijn wat dit betreft vergelijkbaar.

respondenten beschrijft nauwkeurig de onmacht van het formele systeem en het proces van het informele isoleren.

“Hij was een leidinggevende. De fouten die hij maakte, wentelde hij consequent af op personen, niet eens op functiehouders. Dan ga je bij ons te ver, als je jouw fouten afwentelt op mensen om je heen. Als je dat doet, dan komt er iets op gang dat mensen het niet meer pikken. Het bijzondere is, dat het heel lang duurt voor zoiets formeel wordt opgepakt - dus dat zijn baas ingrijpt en zegt: ‘Jij functioneert niet goed’ - maar informeel werd het al een jaar niet meer gepikt. De correctie kwam. De leidinggevende werd geïsoleerd. Iedereen trok zich terug, het politieke spel werd in een grote boog om hem heen gespeeld. Ik had er in die tijd ook last van. Hij was één van mijn bazen. Door zijn gedrag werd mijn werk lastiger. Hij zei dan bijvoorbeeld tegen iemand anders, dat hij met mij had gesproken en dat ik het beleidsplan prima vond. Hij gebruikte mijn goede naam en integriteit om iets voor elkaar te krijgen waar ik niet achter stond. Ik werd daar op aangesproken. Ze begonnen me te waarschuwen. Ik heb het aangekaart bij een baas boven mijn baas. Formeel kon ‘ie er niets mee. Hij zou alleen een gesprek hebben kunnen plannen, maar vermoedelijk zou mijn baas dan worden afgedekt ... zo gaat dat altijd. Maar de hoogste baas is informeel wel gaan rondvragen over het gedrag en wij speelden ons spel al met een grote boog om hem heen. Op een gegeven moment was ‘ie weg!”

Het voorbeeld maakt duidelijk dat het sociale verband zelf informeel maatregelen kan nemen om grensoverschrijdend politiek gedrag te sanctioneren (zie ook Sutton, 2007). De zogenoemde ratten (zie ook Schrijvers, 2002) worden door de andere organisatieleden *in quarantaine geplaatst*. Formele organisatieregels ten aanzien van moraliteitsstandaarden kunnen helpen eventuele sancties te effectueren.

Schuivende grenzen van fatsoen

De voorbeelden die hierboven gegeven zijn, komen voort uit wat de respondenten in hun organisatiecontexten observeren aan gedrag van anderen, maar wat gebeurt er als de managers naar hun eigen gedrag kijken? Blijven de fatsoensnormen dan overeind? De eigen gedragsvoorbeelden die in de werkaantekeningen worden beschreven, vallen binnen de ethische norm voor geaccepteerd politiek gedrag, maar tijdens de interviews blijkt dat het beeld enigszins moet worden bijgesteld.

Sommige respondenten bleken - als de situatie hiertoe aanleiding gaf - bereid te zijn de eigen ethische grenzen op te rekken. Deze situaties deden zich vooral voor bij grote belangenconflicten in organisaties, die verder reikten dan een conflict tussen twee mensen. Er bleken in die gevallen strijdende coalities te ontstaan, waarbij norm-overschrijdende technieken en tactieken ruim werden ingezet.

Volgens de managers die hierover vertellen, zijn tegenstellingen in zulke situaties niet meer binnen het geaccepteerde reguleringsmechanisme van politiek spel op te lossen. Enkele respondenten zeggen ook zelf minder fatsoenlijk te worden. Om dit te illustreren maakt één van hen een vergelijking tussen zijn huidige en zijn vorige functie bij een andere organisatie, waar een dergelijk conflict in de loop der tijd was ontstaan. Het illustreert de schuivende grenzen van politiek fatsoen.

“Met mijn collega’s hier in het MT kan ik het goed vinden. Dat was bij mijn vorige baan wel anders. Daar was in het MT de ernstige situatie ontstaan met collega’s R. en T. aan de ene kant en twee collega’s en ik met de directeur aan de andere kant. Die R. en T. waren echte ratten. Ze hadden maar één belang, dat was het eigenbelang: ‘Hoe word ik door zo onopvallend mogelijk niks te doen, zo gemakkelijk mogelijk rijk’. Dat hadden ze alle twee. En ze hadden macht, omdat R. en T. op IT zaten. En zo lang ze dingen niet regelden, kreeg ik mijn werk ook niet voor elkaar. Iedereen in het MT had ze nodig, dat was hun machtspositie. R. had het bovendien zo geregeld dat er geen besluit uitging zonder zijn handtekening. Ik werd in die tijd ook een rat, ik ging achter hun rug om naar de directeur. Ik ging klikken. Daar zou ik nu niet over peinen, maar onder die omstandigheden daar, geen punt!”

Een andere respondent was ook openhartig over zijn bedenkelijke spel. Het bedrijf waar hij werkte was verwikkeld in een reorganisatie. Zijn afdeling en die van een collega-manager zouden samengevoegd worden. Aan die grote afdeling wilde hij wel leiding geven, maar de consequentie van de reorganisatie was ook, dat een aantrekkelijk onderdeel van zijn werk - productontwikkeling - dan bij zijn collega-manager terecht zou komen. Over dit deel van het werk bezat hij veel kennis en hij moest er veel voor naar de Verenigde Staten reizen. Dat opgeven was geen aanlokkelijk perspectief, dus ging hij voor zijn belang: de grote afdeling leiden én het productontwikkelingswerk behouden.

“Onze bazen hadden ons opgedragen de reorganisatie samen voor te bereiden. Ik ging de strijd vol met ‘m aan. We lagen elkaar niet echt. Ik wist veel van productontwikkeling en ik had de contacten in de Verenigde Staten. Dus dagelijks vroeg ik me af: ‘Welke informatie krijg ik vandaag uit het buitenland, die hij eigenlijk moet weten, maar die ik ‘m even niet ga geven?’. Zo ging ik te werk. Tenzij het natuurlijk heel tricky was, namelijk dat ik mijn eigen positie in gevaar bracht, als ik bepaalde informatie niet zou doorspelen. Ik ben dus heel bewust en heel gedoseerd bezig geweest. En ik ben contact blijven houden met mijn Amerikaanse collega’s. Dat kon natuurlijk niet meer via de e-mail, maar wel gewoon telefonisch. Die jongens daar gingen mij ook bellen met opmerkingen over dat dingen niet of raar liepen bij mijn collega. En dan kun je het spel ten volle gaan spelen. Dat deed ik ook. Ik liet bijvoorbeeld de inhoudelijke presentaties voor de directie aan hem over. Hij ging nat en werd afgeserveerd. Uiteindelijk ben ik de afdeling gaan leiden en behield productontwikkeling.”

Achteraf beschouwd, vertelt de respondent, vindt hij dit een situatie waarin hij te ver gegaan is. Dit ook al, omdat hij zijn eigen medewerkers in het spel voor zijn eigenbelang ging inzetten. Hij beoordeelt het als niet ethisch.

“Ik ging toen heel ver! Te ver, als je er nu op terugkijkt. Je komt in een bepaalde modus. Het wordt ook een strijd tussen twee teams. Ook dat vind ik achteraf slecht, want ik sleepte mijn mensen er ook in mee. Ik viel ze publiek af als ik gezichtsverlies leed. Eén van hen vertrok uiteindelijk, hij had daar geen zin meer in. Ja, zo ver ging dat spel!”

Intern waardenconflict

Hoewel alle respondenten in de onderzoeksgroep in meerdere en mindere mate het spel achter de schermen speelden, is ook gebleken dat persoonlijkheid en waardenopvattingen - over bijvoorbeeld eerlijkheid en openheid - bepalen hoe iemand handelt. Eén van de respondenten beschrijft zijn grenzen aldus.

“Ik merk dat ik soms veel te netjes ben. Ik haal alleen rattenstreken uit - bijvoorbeeld achter iemands rug om - als het me echt allemaal wel te ver gaat. Over het algemeen ga ik gewoon de confrontatie aan. Mensen weten dan wel wat ze aan me hebben.”

Maar ook spelers die geen moeite hebben met het politieke acteren, kunnen zich in sommige situaties bezwaard voelen. Volgens een aantal respondenten word je je er door het spel van bewust dat je in twee werelden opereert, dat je twee gezichten laat zien, waarvan er één een masker is. Eén van hen vertelt dat juist dit dubbele van het achter-de-schermen-gedrag hem soms in een moreel vraagstuk trekt. Hij schetst een voorbeeld van een dergelijk bezwarend moment.

“Ik betrap mijn collega-managers in een vergadering weleens op een leugen. Ik heb dan informeel een paar dingen gehoord en dan komt er tijdens de vergadering een antwoord dat gewoon niet klopt. Dat vind ik moeilijk, ja.”

Het voorbeeld illustreert dat het politiek actief zijn in organisaties, ook leidt tot een steeds groter bewustzijn dat er in twee werelden wordt geopereerd. Gedrag vóór en achter de schermen impliceert, dat een speler meerdere rollen speelt en gezichten laat zien, het ware gezicht en het masker. Dit kan leiden tot interne waardenconflicten, waardoor morele dilemma's kunnen ontstaan als bijvoorbeeld de leugens van een ander ontmaskerd dreigen te worden. Dit kan ertoe leiden dat een waardevol netwerkcontact verloren gaat. De politieke sleutelvraag bij een dergelijk intern waardenconflict is: moet ik de rol spelen van de dominee of de koopman?

Samenvatting resultaten 6

Politiek spel in organisaties is genormeerd. Sommige organisaties hebben formele regels opgesteld over hoe werknemers zich dienen te gedragen - bijvoorbeeld in beschreven integriteitsbeleid - maar ook specifieke culturele spelregels stellen grenzen van fatsoen aan het politieke handelen.

Ethische grenzen voor het politieke handelen zijn niet te trekken, ze blijken te schuiven, afhankelijk van de situatie van het handelen en contextomstandigheden.

Binnen de onderzochte contexten van de verschillende organisaties, kan wel een algemeen onderscheid gemaakt worden naar spelerstypen die wél en die niet geaccepteerd worden.

1. De zogenoemde *handige jongen* wordt geaccepteerd en met een zeker respect bejegend, omdat hij aan de geldende fatsoensnorm voldoet.

2. De *rat* is het spelertype dat niet geaccepteerd wordt. Hij vol doet met zijn gedrag niet aan de geldende regels van fatsoen.

Voorts kunnen op grond van de analyse van de observaties en ervaringen van de respondenten - inclusief de nadere interpretatie en betekenisgeving via interviews - de volgende elementen van een algemene moraliteitsstandaard worden gedefinieerd. Hierbij wordt als niet-geaccepteerd gedrag gedefinieerd:

- het opzettelijk in het openbaar kwetsen en beschuldigen van anderen,
- het niet eerlijk zijn over het eigen falen,
- het misbruik maken van de eigen formele machtspositie,
- het enkel voor het eigen belang gaan.

Verder is gebleken, dat het sociale verband is staat is informeel maatregelen te nemen om grensoverschrijdend politiek gedrag te sanctioneren. Het *in quarantaine plaatsen* van organisatieleden die onfatsoenlijk gedrag vertonen, is wat dit betreft een gevonden culturele spelregel. Formele integriteitsregels kunnen helpen zulke informele sancties te formaliseren.

Het politieke spel impliceert het acteren in twee rollen, een formele gedragsrol en een informele politieke rol van beïnvloeding en van omzeilen, vertragen of blokkeren van formele regels. Dit betekent dat managers altijd twee gezichten laten zien, het ware en het masker. Dit kan leiden tot morele dilemma's van *interne waardenconflicten*.

6.7. Spelbepalers: politiek in context

In hoofdstuk 3 is de context besproken waarin politiek handelen plaatsvindt. Er is onderscheid gemaakt naar interne omstandigheden van organisatiestructuur en -cultuur, en naar externe omstandigheden. Gesteld is, dat contextfactoren van invloed kunnen zijn op de wijze waarop het politieke spel in organisaties gespeeld wordt. Op basis van data die de respondenten hebben aangeleverd, is ook gezocht naar indicaties voor mogelijke contexteffecten. In dit hoofdstukonderdeel worden de resultaten van dit analysesdeel gepresenteerd.

In hoofdstuk 3 is ook de rol die persoonlijkheid speelt bij het politieke handelen besproken. Hoewel de relatie tussen de persoonlijkheid van de individuele respondent en zijn politieke handelen, geen onderwerp van dit onderzoek was, is de rol die bepaalde persoonlijke eigenschappen in generieke zin spelen, wel verder uitgediept bij de bespreking het politieke vaardigheidsconstruct.

6.7.1. Interne context: structuur

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de doelstellingen en de wijze waarop de organisatie is ingericht, en de functie die een manager bekleedt, medebepalend zijn voor de belangen die individuen hebben. De vraag is nu: Welke van deze omstandigheden hebben in welke mate invloed op de wijze waarop politiek bedreven wordt?

Beleid of operatie

Zoals eerder uiteengezet, zijn belangen die voortkomen uit het dagelijks werk van de managers, te categoriseren in functiegeoriënteerde, loopbaangeoriënteerde en extramurale belangen (Morgan, 1986).

Uit dit onderzoek is gebleken, dat verschillen tussen managers in functie en positie in de organisatie, andere belangenpakketten opleveren. Deze variatie heeft op zijn beurt invloed op het politieke handelen. Het verschil spitst zich voornamelijk toe op de mate van verantwoordelijkheid die een manager draagt voor operationele dan wel ontwikkelende taken. Hoewel in veel gevallen managers verantwoordelijk zijn voor beide taakgebieden, zijn er accentverschillen. Managers die naar verhouding veel ontwikkelende taken in hun portefeuille hebben, besteden extra veel aandacht aan het overtuigen van anderen, als ze een resultaat willen boeken op een beleidsgebied¹⁵⁸. Om succesvol te zijn, zeggen deze managers, lukt het niet voortgang te boeken via enkel formele vergaderingen en regeltoepassing. Er moet hiervoor ook een beroep gedaan worden op beïnvloeding achter de schermen, via onder meer individueel of coalitievormend vooroverleg.

Aan de andere kant zijn er managers, die naar verhouding meer operationele taken hebben. Zij zijn voor het boeken van productiesuccessen minder afhankelijk van het politieke ambacht. Eén van hen legt uit, dat hij in zijn werk slechts met het operationele proces naar de klant bezig is. Hij beoordeelt dit als een weinig complexe context, die hem boven-

¹⁵⁸ Voor wat betreft productontwikkeling, blijkt uit onderzoek van Weissenberger en Teufel (2010), dat bij het selecteren van projecten van nieuwe productontwikkelingen, politieke beïnvloeding een zekere rol speelt.

dien veel autonomie biedt. Voor collega's op het hoofdkantoor ligt dit anders. Zij moeten dag-in-dag-uit met anderen beleid en nieuwe producten en diensten maken, en met alleen formele vergaderingen lukt dit niet, zo stelt hij. Politiek werk is daar aan de orde van de dag. Een andere respondent werkt in een vergelijkbare organisatie en herkent dit beeld.

"De mensen bij ons in de operatie hebben allemaal eenzelfde gemeenschappelijke doel: verkopen. Iedereen doet zijn ding en die trein loopt. Hier op het hoofdkantoor is dat anders. Hier heb je een informeel circuit van mensen, die je allemaal wel een keer nodig hebt om dingen te bereiken."

Ook een ander voorbeeld maakt duidelijk, dat op beleidsfuncties op een hoofdkantoor politieke vaardigheid zeer gewenst is. Een manager vertelt het verhaal van haar collega, die net als zij werkt op een centraal kantoor van een landelijke organisatie met honderden vestigingen.

"Mijn collega doet functiewaardering. Je zou het niet zeggen, maar dat werk kan ze alleen maar doen, als ze netwerkt. In wezen is functiewaardering een politieke taak. Neem een leidinggevende in het land. Als die een medewerker heeft, die in een bepaalde functiegroep zit en hij zou hem wat extra's willen geven, dan kan dat natuurlijk formeel, met aanvragen en zo. Maar dat is vaak lastig. Hij kiest een andere weg, die van de functiewaardering. Hij wil de functie anders beschreven hebben. Dan komt mijn collega in beeld. Zij moet heel goed weten wat er in de organisatie aan de hand is, om haar werk goed te kunnen doen. Dat lukt je niet als je je alleen maar achter je bureau blijft zitten en je formeel opstelt. Ja, ze is een handige mevrouw en speelt het spel goed."

Uit de voorbeelden blijkt al, dat het onderscheid tussen beleid en operatie niet alleen in functieverantwoordelijkheid is terug te zien, maar soms ook in de geografische structurering van een organisatie. Een deel van de respondenten werkt in organisaties, waarin het primaire operationele proces is losgekoppeld van de strategische top, de technische structuur en de ondersteunende staf (Mintzberg, 1980). In de meeste gevallen heeft deze loskoppeling vorm gekregen in een organisatie-structuur met een hoofdkantoor en geografisch verspreide operationele eenheden zoals winkels, kantoren of locaties.

Eén van de respondenten werkt in een decentrale operationele eenheid. Hij legt het verschil met hoofdkantoorwerk uit. Bij hem draait het enkel om klantcontact. Dat is werk, zegt hij, waar politiek geen rol speelt. Op het hoofdkantoor ligt dat anders.

"Daar heerst een HK-mentaliteit. Politiek speelt daar een belangrijke rol. Je moet aan touwtjes kunnen trekken om iets voor elkaar te krijgen. Als je nieuwe producten wilt ontwikkelen, heb je iedereen nodig - ICT, Legal, Marketing, Communicatie, noem maar op - en zonder sociale ruil lukt het je niet iets van de grond te krijgen!"

Al met al heeft de studie aan het licht gebracht, dat de aard van het managementwerk en de zichtbaarheid hiervan in de structuur van een organisatie, factoren zijn die de mate en aard van het politieke spel mede bepalen. Dit wil zeggen voor wat betreft de functionele belangen. Er zijn geen aanwijzingen gevonden dat deze omstandigheden een rol spelen bij loopbaanbelangen of extramurale belangen van de middenkadermanagers.

De relatie tussen politiek spel en de aard van de taken en verantwoordelijkheden, kan mogelijk verklaard worden uit de omstandigheid, dat het operationele werk in organisaties in de meeste gevallen nauwkeurig is vastgelegd in werkprocedures. Hierdoor zijn deze processen vaak in hoge mate gestandaardiseerd, waardoor bekend is wie, wat, wanneer volgens welke kwaliteitsstandaarden moet doen. Het zijn geaccepteerde en bekende werkprocessen met een grote voorspelbaarheid. Ze veroorzaken nauwelijks onzekerheden en ook de klant weet waar hij aan toe is.

Bij ontwikkelingsgericht werk is nog weinig is duidelijk over de uiteindelijke werkuitvoering en de gevolgen ervan. Er zijn meestal nog geen gestandaardiseerde werkprocessen en gedragsvoorschriften vastgelegd en geïnternaliseerd. Om over dit werk in ontwikkeling tot besluitvormingsstappen te komen, worden bepaalde punten van dit proces gemarkeerd door het politieke acteren, het informeel betrekken en overtuigen van anderen.

Lid van het bestuur

Een tweede interne factor die van invloed bleek te zijn op de politieke activiteiten van middenkadermanagers, is het al dan niet deel uitmaken van een sturend orgaan. Bij de bespreking van speltactieken en -technieken is hier al aandacht aan besteed. De omstandigheid dat een manager lid is van een besluitvormende top van de organisatie én verantwoordelijkheid draagt voor operationele of ondersteunende werkprocessen, maakt zijn belangenpositie op twee wijzen tot een lastige. Op de eerste plaats moet hij zich staande houden op het complexe formele podium van de sturende vergadering. Op dit podium is sprake van een smeltkroes van formele collectieve belangen, van individuele en van gedeelde belangen. Daarnaast brengt de tussenpositie met zich mee, dat hij zowel de mede door hem vastgestelde regels dient uit te voeren, als ook de belangen dient te behartigen van zijn ondergeschikten.

Dit alles vraagt van managers die zitting hebben in een sturend orgaan, een grote mate van politieke vaardigheid en activiteit. Dit telt minder voor hen die de enkele verantwoordelijkheid hebben voor een operationele of ondersteunende werkeenheid en niet deelnemen in een collectief sturend orgaan.

Winst als doelstelling

Bij de samenstelling van de onderzoeksgroep is onderscheid gemaakt naar organisaties met een winstgerichte doelstelling en organisaties

zonder winstoogmerk. Acht organisaties in de onderzoeksgroep financieren hun activiteiten met geld uit de markt. Dit wil zeggen dat deze organisaties producten of diensten verkopen aan marktpartijen, zoals consumenten en andere bedrijven, met de bedoeling hiermee hun productiekosten te dekken en winst te behalen.

Bij de organisaties in dit deel van de onderzoeksgroep zijn de kwartaalcijfers over omzet en winst - de financiële resultaten - de belangrijkste basis voor de beslissingen, die de leiding neemt ten aanzien van de ontwikkeling van de organisatie. Voor beursgenoteerde ondernemingen komt hier nog bij, dat de omzet- en winstcijfers en de mate van ontwikkelingsgericht presteren, vertaald worden in zogenoemde aandelhouderswaarde. Naast de invloed van omzet- en winstcijfers, is het hebben van aandeelhouders - die het risicodragend vermogen leveren voor de organisatieactiviteiten - een factor, die sterk van invloed is op beslissingen die de leiding neemt. Voor de eindverantwoordelijken in deze organisaties betekent dit, dat omzet en winst het grootste belang is, dat telt in het dagelijks leidinggeven aan de organisatie¹⁵⁹. Voor het ondergeschikte management is dit een belangrijk gegeven, waarmee bij de behartiging van de eigenbelangen rekening gehouden moet worden. Met andere woorden, als sociaal scherpzinnige organisatiepolitici analyses maken van het persoonlijke netwerk en de belangenposities die hieraan gekoppeld zijn, zal met deze omstandigheid rekening gehouden moeten worden.

¹⁵⁹ Uiteraard spelen voor de eindverantwoordelijke leider ook andere belangen - zoals dat van goede beeldvorming bij klanten - maar uiteindelijk draagt ook dit bij aan gezonde omzet- en winstcijfers.

Ook voor de familiebedrijven in de onderzoeksgroep geldt, dat omzet- en winstcijfers in de besturing van de organisatie van groot belang zijn. Maar de financiering van de activiteiten geschiedt niet met vreemd risicodragend vermogen van de bank of de beurs, maar met eigen kapitaal. Waar aandeelhouders van dag tot dag kunnen besluiten hun aandeel te verkopen, gaan familieleden een langere verbinding met het bedrijf aan, juist omdat ze familie zijn. Daarom geldt voor deze bedrijven meestal, dat het streven naar continuïteit belangrijker is dan het realiseren van winstvergroting op de korte termijn. Uit de ervaringen van respondenten uit dit onderzoek bleek overigens wel dat, vanwege de binding met het eigen familievermogen, ingrepen in de kostenstructuur van deze bedrijven vaak sneller plaatsvinden dan bij andere organisaties. Verder betekent een familiesysteem van bloedverwantschap en een sterke binding met het eigen familievermogen ook, dat het er in een familiebedrijf anders aan toe gaat dan in organisaties waar alleen een rationeel bedrijfssysteem geldt. Zo zullen soms emotionele overwegingen een rol spelen bij de besluitvorming, bijvoorbeeld bij opvolging en het aannemen en belonen van familieleden (Flören, 2004).

Hoewel de invloed van deze factoren op de politieke dimensie niet met zekerheid kon worden vastgesteld, bevat het onderzoek wel aanwijzingen voor de stelling, dat middenkadermanagers er baat bij zouden hebben de hoogste organisatiebelangen van winstgerichtheid en eigen-

domsstructuur te kennen en te kunnen analyseren. Het zijn van het hoogste gewicht voor de eindverantwoordelijke leiders.

De ervaringen van de respondenten laten ook zien wat van dit kennen en kunnen de effecten zijn. Wie bijvoorbeeld in een winstgerichte organisatie zijn resultaten haalt - en zo het hogere organisatiebelang dient - kan rekenen op meer vrijheid en een betere positie op bijvoorbeeld de promotielijstjes. Verschillende managers blijken hiervan profijt te hebben, voor hun carrière, maar - zoals eerder vermeld - ook voor hun andere belangen, zoals ongestoord een dagje thuis blijven of je wat minder aan de regels hoeven houden. Eén van hen vertelt het volgende verhaal over twee collega's.

“Kijk naar de regio waar Henk werkt. Hij laat hele mooie cijfers zien, maar zijn werkprocessen zijn bagger. Het klopt daar nooit. Henk past in geen enkel systeem, hij weigert bijvoorbeeld functioneringsgesprekken met zijn medewerkers te houden. Maar ja, door die goeie cijfers wordt zijn handelwijze getolereerd. En dan Gerard. Hij doet alles volgens het boekje en precies zoals zijn bazen willen. Maar zijn cijfers zijn niet goed en dus staat hij onder megadruk.”

Op deze wijze kunnen in winstgerichte organisaties behaalde financiële resultaten een bron van macht zijn. Maar, in deze organisaties functioneren ook respondenten zonder omzettoelstelling. Ze zijn bijvoorbeeld verantwoordelijk voor ondersteunende processen, kostenplaatsen dus. Deze managers moeten andere machtsbronnen aanboren om hun belangen te realiseren. Eén van hen maakt duidelijk hoe dit kan. Hij maakt duidelijk dat zijn impressiemanagement, inclusief het hiervoor kunnen beschikken over de vaardigheid van het kunnen overtuigen, ook een bron van politieke macht is.

“Het werk van mijn club kost alleen maar geld. Ik draai geen omzet en in tijden van financiële crisis is dat een probleem. Bij het nut en de noodzaak van mijn afdeling worden vraagtekens gezet. Ik sta onder grote druk en moet constant mijn toegevoegde waarde bewijzen. Dus ik verkoop mezelf goed, daar ben ik dag in dag uit mee bezig.”

Hoewel het onderzoek hierover slechts beperkte data heeft opgeleverd, lijkt het voor de hand te liggen, dat ook bij niet-winstgerichte organisaties de belangen van eindverantwoordelijke leiders gekend zijn. Een groot deel van deze belangen - zo stelden de respondenten - wordt bepaald door omstandigheden buiten de organisatie, zoals die van landelijke, provinciale of gemeentelijke politiek, van regelgeving en wetgeving, en van samenwerkingsverbanden in het werkveld.

6.7.2. Interne context: cultuur

De culturele context, waarvan de politieke dimensie onderdeel uitmaakt, bestaat uit ongeschreven gedragsafspraken over hoe de deel-

nemers in een organisatie met elkaar omgaan en samenwerken. Welke gedragsafspraken in de verschillende organisatiecontexten van de respondenten gelden, is met dit onderzoek niet op detailniveau vastgesteld. Bij de deelnemende organisaties is geen specifiek cultuuronderzoek uitgevoerd. Eerder is al het standpunt ingenomen, dat de waarde van dergelijk onderzoek beperkt is, omdat het doorgaans slechts generalisaties oplevert, waarmee de leefwerelden en de handelingsperspectieven van individuen in organisaties nauwelijks kunnen worden verklaard. Beter is het - zo werd gesteld - om in de concrete complexe leefwerelden te zoeken naar aspecten van sociale identificatie en naar gevonden oplossingen voor alledaagse problemen en onzekerheden.

Getracht is om met dit onderzoek deze laatstbedoelde weg van werkelijkheidsverklaring af te leggen. Hierbij lag de focus op één deel van de culturele werkelijkheid, het politieke handelen. Eerder in dit hoofdstuk, bij de presentatie van de analyse van de ontstaansgronden van sociale netwerken, is inzichtelijk gemaakt dat sociale identificatie een belangrijke werkelijkheidsbasis kan zijn. Daarna is vastgesteld, dat politiek handelen individuen in staat stelt een zekere mate van persoonlijke autonomie te realiseren, waarmee ze kunnen omgaan met de beperkingen van het organisatieverband en de alledaagse problemen en onzekerheden. En in het vorige hoofdstukonderdeel tot slot, is het aspect van de moraliteit in de culturele werkelijkheid verkend en gekoppeld aan het politieke handelen.

Naast deze exploratie van de politieke dimensie binnen de verschillende organisatieculturen, is de respondenten in de loop van het onderzoek gevraagd typering te geven van de eigen werkcultuur¹⁶⁰. Het oogmerk hiervan was, te kunnen beoordelen of bepaalde cultuuraspecten van invloed zouden kunnen zijn op het politieke handelen. De geleverde typering boden echter onvoldoende gedetailleerde culturele beelden en overtuigende verklaringen of indicaties, voor mogelijke accentverschillen in politiek spel te kunnen vaststellen. Dit in tegenstelling tot de gevonden invloed van structurele contextelementen.

Binnen de beperkte opzet van dit onderzoek was het niet mogelijk additioneel cultuuronderzoek in de verschillende organisaties te doen. Ondanks deze beperking, lieten sommige beschrijvingen toch een zeker cultureel kleurverschil zien tussen organisaties. Om hiervan een indruk te geven worden hieronder enkele van de typering gepresenteerd. Voor de verdere verklaring van het verschijnsel organisatiepolitiek bevatten ze te weinig aanknopingspunten, wel brengen ze de gezochte variatie in de onderzoeksgroep enigszins in beeld.

De respondenten uit winstgerichte ondernemingen typeren hun leefwerelden als bepaald door een *resultaatgedreven cultuur*. Bedoeld is hiermee, dat de bedrijfseconomische resultaten van de ondernemingen - uitgedrukt in kwartaalcijfers - een permanent aanwezig onderwerp van

¹⁶⁰ Dat een cultuurtypologie op zichzelf van beperkte verklarende waarde is, is een stelling die eerder in hoofdstuk 3 is beargumenteerd. Met dit onderzoek wordt de visie van Koot (1995) gevolgd, die pleit voor cultuuronderzoek in concrete werk- en leefwerelden. Zie hiervan voorbeelden bij Harper en Lawson (2003) en Koot en Sabelis (2000).

gesprek zijn, zowel in formele vergaderingen als in de informele werkelijkheid. Volgens de respondenten leeft in hun organisaties doorgaans een sterke doelgerichte en zakelijke werkwijze. Een aantal uitspraken van de respondenten illustreert dit cultuuraspect goed.

“In onze organisatie zijn omzet- en winstcijfers allesbepalend. Er wordt strak op gestuurd. Er heerst een open en no nonsens-mentaliteit. Gewoon je best doen en met beide voeten op de grond blijven.”

En:

“Er is hier een strakke en bepalende hiërarchie en er heerst een hands-on mentaliteit. Besluiten worden veelal zonder openlijk morren gerespecteerd. Medewerkers zijn resultaatgericht en de korte termijn heeft veelal prioriteit.”

Respondenten die werken in winstgerichte ondernemingen met familie-eigendom, typeren hun organisatiecultuur aldus:

“De lijnen zijn hier kort, er worden snelle, impulsieve beslissingen genomen. Er is weinig vertrouwen in de wereld buiten de eigen familiegrenzen. De wil van de directeur is wet. Het is zijn geld waarmee gewerkt wordt.”

En:

“In onze organisatie zijn omzet- en winstcijfers bepalend. De cultuur hoort bij die van een familiebedrijf. Als de resultaten slecht zijn, wordt er meteen ingegrepen. En als het dan weer goed gaat kan alles weer. Het zijn kleine golven.”

In enkele van de zorggerelateerde organisaties uit de onderzoeksgroep, zijn de typeringen van een andere aard. Een aantal van deze respondenten spreekt over een persoonsgerichte cultuur. Eén van hen legt uit wat hiermee bedoeld wordt:

“Als er in het persoonlijke leven van iemand hier iets gebeurt - een ongeluk, de dood - dan wordt je omringd met zorg en aandacht. In de hele organisatie houden we elkaar vast. Er wordt gezorgd dat zo iemand thuis kan werken. Ja, je wordt hier bijna doodgeknuffeld. Maar het kan ook leiden tot te lief gedrag, dus dat je elkaar spaart.”

6.7.3. Externe organisatiecontext

Het handelen van een individu kan niet los gezien worden van de context van het sociale organisatieverband waarin hij interacteert. Daaropvolgend kan de organisatie niet los gezien worden van zijn economische, technologische, politieke en sociale omgeving. Omstandigheden van economie en markt, van technologie, van sociale verhoudingen, en van politiek en regelgeving, hebben een zekere invloed op de dagelijkse gang van zaken in organisaties. De vraag is nu, of uit dit onderzoek gebleken is, dat zulke externe omstandigheden van invloed zijn op

organisatiepolitiek, en zo ja, welke omstandigheden dit dan zijn en in welke mate ze een rol spelen.

Over de rol die externe omstandigheden spelen, kan maar beperkt inzicht gegeven worden. Slechts verondersteld kan worden, dat een winstgerichte organisatiedoelstelling van invloed is op het interne belangenspel (zie hieronder). De analyse van de onderzoeksgegevens heeft verder geen aanwijzingen opgeleverd voor specifieke externe aspecten en categorieën. Gegeven de gekozen opzet van de studie, is geen nader bronnenonderzoek gedaan naar specifieke politieke, sociaaleconomische, technologische en marktomstandigheden voor elk van de deelnemende organisaties. De methodologische keuzen lieten dit niet toe.

Specifieke conclusies over externe invloeden kunnen niet getrokken worden, wel kunnen in algemeen zin - en gebaseerd op de interpretaties van de respondenten - twee indicatieve kanttekeningen gemaakt worden.

1. Eerder is gesteld, dat *de belangen van de eindverantwoordelijke leiders* van de commerciële organisaties uit de onderzoeksgroep, sterk bepaald worden door de wetten van omzet en winst en van aandeelhouderswaarde, die in de betreffende markten gelden. Voor het politieke spel van de ondergeschikten in deze organisaties, is het relevant deze belangen te kennen, zo stellen de respondenten. Hieruit kan worden afgeleid dat externe omstandigheden een zekere relevantie hebben voor het politieke handelen in organisaties.
2. Wellicht de meest relevante omgevingsfactor is de langjarige *invloed die de samenleving heeft gehad op de respondenten*. Ze zijn allemaal de afgelopen vijftig jaar opgegroeid, hebben een opleiding genoten, zijn deel gaan nemen aan het arbeidsproces en hebben carrière gemaakt in organisaties. De respondenten zijn daarmee deelgenoot geworden van een proces van grotere individualisering en gelijkheid in de Nederlandse samenleving, en bijgevolg van een mindere vanzelfsprekendheid van hiërarchische positie. Het kan op grond van deze socialisatieprocessen als waarschijnlijk worden aangenomen, dat deze omstandigheden een zekere invloed hebben op de politieke afwegingen die de respondenten maken. Wellicht dat dit het meest duidelijk naar voren komt in de ethische gedragskeuzen die gemaakt worden.

Samenvatting resultaten 7

Omstandigheden van organisatiestructuur zijn van invloed op de intensiteit en aard van het politieke spel in organisaties. Het onderzoek leverde sterke indicaties op dat - met betrekking tot de functionele belangen - managers met ontwikkel- en implementatieverantwoordelijkheid, geneigd zijn vaker gebruik te maken van beïnvloeding via politiek spel, dan managers met vooral een operationele verantwoordelijkheid. Ook de geografische structuur van een organisatie - die van een hoofdkantoor en operationele satellieten met direct klantcontact - blijkt een dergelijke invloed te hebben, omdat deze structuur veelal gekoppeld is aan hetzelfde onderscheid: dat tussen ontwikkeltaken en operationele taken gericht op de markt en klanten. Tot slot bleek dat van managers die zitting hebben in een sturend orgaan, een grote mate van politieke vaardigheid en activiteit wordt gevraagd.

Voor het aspect organisatiecultuur geldt het volgende. Met dit onderzoek is getracht om vanuit het culturele perspectief de politieke dimensie in de dagelijkse leefwereld van middenkadermanagers bloot te leggen. Op deze wijze is inzicht ontstaan in processen van sociale identificatie in persoonlijke netwerken en in de kracht van deze netwerken. Het politieke handelingsperspectief - als een hulpmiddel voor de oplossing van alledaagse problemen van belangenconflict - is hierbij uitgebreid verkend, dit inclusief gedragsalternatieven en ethische normering. Het onderzoek heeft aldus - op basis van observaties en ervaringen in verschillende organisatiecontexten - een generiek beeld en inzicht opgeleverd over het culturele verschijnsel politiek spel. Specifiek onderscheidende culturele aspecten heeft het onderzoek niet opgeleverd en aanvullend cultuuronderzoek bij elk van de deelnemende organisaties is niet uitgevoerd. Hierdoor kon een eventueel effect van specifieke culturomstandigheden op het politieke handelen niet worden geïdentificeerd.

Ook het effect van externe omstandigheden op organisatiepolitiek kon binnen de onderzoeksopzet slechts beperkt inzichtelijk gemaakt worden. Op grond van interpretaties van respondenten kon wel geïndiceerd worden, dat voor een effectief politiek spel, de hoogste organisatiebelangen gekend moeten zijn. Dit zijn de belangen waar eindverantwoordelijke leiders voor staan. Bij winstgerichte organisaties zijn dit - naast de eigendomsstructuur - de marktaspecten van winst, omzet en aandeelhouderswaarde. In de verhalen en interpretaties van de respondenten bij de overige organisaties, kwamen de belangen van de hoogste leiding minder duidelijk naar voren.

Met deze contextverkenning is de exploratie van de politieke dimensie in organisaties voltooid. In dit hoofdstuk is een politiek organisatiebeeld geschetst en is inzicht gegeven in de wijze waarop middenkadermanagers in verschillende organisatiecontexten voor hun belangen opkomen. Dit leverde enkele relevante theoretische concepten op. Zo is gebleken, dat de managers zowel individueel politiek handelen als ook in coalitie met bepaalde anderen, dat het scala aan politieke handelingsalternatieven groot is en in combinatie complex, en dat het persoonlijke sociale netwerk en het kunnen beschikken over bepaalde vaardigheden en attributen, de grootste machtsbronnen zijn voor het ontwikkelen van informele macht. Gebleken is echter ook, dat politieke handelingsperspectieven begrensd worden door belangen van anderen en formele en informele organisatieregels, zoals die van ethiek. Dit alles maakt organisatiepolitiek tot een dynamisch sociaal verschijnsel van macht en belangenruil.

Maar wat levert dit inzicht op voor de kennis over het functioneren van organisaties als sociale verbanden? Met de afgeleide onderzoeksvraag - *Wat is de relevantie van het verkregen inzicht over organisatiepolitiek voor de visie op management en leiderschap in organisaties?* - wordt hierop antwoord gevraagd. In het nu volgende laatste onderdeel van dit hoofdstuk, worden de resultaten beschreven van dit laatste deel van het onderzoek.

6.8. Het perspectief van de leider

In een focusgroep bestaande uit tien eindverantwoordelijke organisatieleiders, zijn de hoofdlijnen besproken van de hiervóór gepresenteerde inzichten en theoretische concepten over de politieke dimensie in organisaties. Dit gesprek vond plaats tijdens een rondetafelbijeenkomst, die dezelfde kenmerken had als de groepsinterviews met de middenkadermanagers. Via onderlinge interactie werden de concepten over politiek spel geverifieerd en gevalideerd. Vervolgens werd hieraan door de respondenten nadere betekenis gegeven vanuit het eindverantwoordelijke leiderschapsperspectief.

Dit onderdeel van het onderzoek was de afsluiting van het cyclische onderzoeksproces, dat gericht was op de exploratie van het verschijnsel organisatiepolitiek. De bespreking van de resultaten hiervan met eindverantwoordelijke leiders werd van toegevoegde waarde geacht voor de beantwoording van de afgeleide onderzoeksvraag. Hiertoe zijn de interpretaties en betekenissen, die tijdens het focusgesprek gegeven werden, geanalyseerd. Voorts zijn data uit de literatuur betrokken. Zo kon de relevantie van de onderzoeksresultaten voor organisatiekundige visievorming bepaald worden.

Het eerste doel van de focusbespreking was, het verifiëren en valideren van de belangrijkste gevonden inzichten en concepten van politiek spel,

door ze te toetsen aan de ervaringen en opvattingen van eindverantwoordelijke functionarissen. De kernvraag hierbij was die naar de herkenning en mogelijke aanscherping van de gepresenteerde beelden van organisatiepolitiek.

Daarnaast had het gesprek het doel, om vanuit een leiderschapsperspectief te reflecteren op de politieke dimensie in organisaties en om de implicaties ervan te verkennen voor management en leiderschap. Hier was de vraag of het informele spel ook als relevant werd erkend, en zo ja, of dit consequenties heeft voor organisatiesturing en welke dan?

De focusgroep werd samengesteld uit vertegenwoordigers van tien verschillende organisaties. Bij het formeren van de groep is getracht een samenstelling te realiseren die vergelijkbaar was met die van de respondentengroep van middenkadermanagers. Dit wil zeggen, dat gezocht is naar zowel vertegenwoordigers uit winstgerichte, als uit niet-winstgerichte bedrijven en instellingen. Verdere contextvariatie in organisaties is gerealiseerd aan de hand van de keuze voor verschillende markten en werkvelden waarin de organisaties actief zijn.

De groep bestond uit zes vertegenwoordigers van deelnemende organisaties en vier vertegenwoordigers van niet-deelnemende organisaties¹⁶¹. De verhoudingskeuze is gemaakt, om aan de ene kant de interpretaties en betekenissen te kunnen vergelijken met de data van een deel van de onderzoeksgroep en aan de andere kant de contextvariatie nog verder uit te breiden met vier nieuwe organisaties.

De deelnemers aan het gesprek waren relatief onvoorbereid. Om beïnvloeding zoveel mogelijk te elimineren, waren de onderzoeksresultaten vooraf niet bekend bij de deelnemers. Slechts het onderwerp van onderzoek en het doel van het gesprek zijn vooraf meegedeeld. Bij wijze van gespreksopening heeft de onderzoeker in een kort betoog van ongeveer 10 minuten de belangrijkste resultaten van het onderzoek gepresenteerd.

Stimuleren en begrenzen

Door de eindverantwoordelijken werd enerzijds en zonder aarzeling, het bestaan onderschreven van een formele, zowel als een informele organisatie-werkelijkheid. Hierbij werd het spel achter de schermen beschouwd als van toegevoegde waarde voor de continuïteit en de ontwikkeling van de organisatie. Zoals ook Hetebrij (2011) beargumenteert, werd betoogd dat het politieke spel een essentiële functie heeft in besluitvormingsprocessen in organisaties en dat het voorts een belangrijke bijdrage levert aan de innovatiekracht van bedrijven en instellingen.

Bevestigd werd dus, dat formele processen in organisaties niet los gezien kunnen worden van informele. Het goed gedijen van het informele spel is zelfs een voorwaarde, zo werd gesteld, om realistische besluiten te kunnen nemen en de organisatie verder te brengen. Eén van de deelnemers formuleert dit aldus.

¹⁶¹ Uit overheidsorganisaties en niet-winstgerichte organisaties namen deel: een oud-hoofddirecteur, een algemeen directeur, een directeur, een korpschef en twee leden van bestuurscolleges. Uit commerciële organisaties, waaronder twee familiebedrijven, namen deel: een EVP Human Resources, twee CEO's en een bestuursvoorzitter.

“Via enkel formele besluitvorming komt er in mijn organisatie niks voor elkaar. Een vergadering of formeel gesprek is alleen maar het sluitstuk van een informeel traject dat eraan voorafgaat. Ja, politieke spel is juist een voorwaarde om tot een besluit te komen.”

Dit onderstreept de stelling dat medewerkers, die in staat zijn relatief autonoom achter de schermen het belangenspel te spelen, van waarde zijn voor de organisatie. Eén van de deelnemers vat deze waarde van de politieke dimensie aldus helder samen.

“Met informeel spel moet je de werkelijke resultaten zien te behalen. Het formele deel is er veel meer om met elkaar het resultaat te bekrachtigen of bestendigen.”

Bevestigd werd verder, dat het politieke spel niet alleen bijdragen levert aan besluitvorming, maar dat de dynamiek achter de schermen ook creativiteit en ondernemerschap stimuleert, hetgeen resulteert in betere organisatieprestaties.

In dit verband werden de gevonden indicaties ondersteund, dat een zekere handelingsvrijheid bij uitstek in het primaire proces - daar waar medewerkers direct contact hebben met de markt, met de klant - commerciële en andere prestatievoordelen oplevert voor de organisatie. Eén van de deelnemers illustreert dit door het spel van budgetverschuivingen te beschrijven.

“Door bepaalde bedrijfsonderdelen werd winst weggesluisd vóórdat het hoofdkantoor dat kon zien. Uit deze informele budgetverschuivingen ontstonden vaak geheime projecten, waaraan vaak tot ver na kantoortijd werd doorgewerkt. Het leverde de meest succesvolle producten op. Maar er kwamen ook grenzen in zicht. Op de lange termijn zag je aan de zijken fraude ontstaan. Het magisch moment, dat alles precies in elkaar past, was toen al voorbij.”

Dit voorbeeld illustreert enerzijds vrij nauwkeurig de relevantie van de politieke dimensie voor een organisatie, maar markeert anderzijds ook de ethische grenzen van het spel. Het zijn juist deze grenzen die het topmanagement - als functionele representanten van de formele werkelijkheid - benadrukt, zo bleek.

Wat dit betreft wordt vooral het ongezien overtreden of negeren van formele regels en afspraken, als grensoverschrijdend gekwalificeerd met aanduidingen als “frustrerend”, als “bewust een negatief stempel op de organisatie drukken” en als “enkel aan het eigen hachje denken”. Of, zoals één van de deelnemers het negeren van formele regels treffend samenvat:

“Dit vind ik geen politiek spel, dit is obstructie!”

Illustratief in dit verband is de betekenis die wordt toegekend aan de belangrijkste politieke tactiek van het middenmanagement, het voor-

overleg voorafgaand aan formele besluitvorming. De tactiek blijkt geaccepteerd en van waarde in besluitvormingsprocessen, maar enkel vóór besluitvorming. Als besluiten eenmaal genomen zijn, horen ze te worden opgevolgd.

“Er is ook een negatieve spelvariant, het na-overleg. Als de MT-vergadering is afgelopen en besluiten genomen zijn, vormen zich groepjes in de wandelgangen, die zich afvragen: ‘Hoe kunnen we neutraliseren wat er in het MT is afgesproken?’. Kijk dat kan dus niet, vind ik.”

Een ander beaamt deze kwalificatie, als hij refereert aan zijn ervaring met het nakomen van afspraken in de verschillende operationele locaties van zijn organisatie.

“Ze zeiden ‘ja’ als ik op bezoek kwam. Als ik weg was, ging alles weer zoals het altijd was.”

Deze stellingnamen van de topmanagers bevestigen het beeld van de tweezijdige dynamische organisatierealiteit die Homan (2005) zo treffend beschrijft in het voorbeeld, dat in de opening van het voorliggende betoog is opgenomen. De stellingnamen illustreren tegelijkertijd de lastige positie van de formeel eindverantwoordelijken: het juiste evenwicht vinden tussen het ruim baan geven aan het spel achter de schermen - dat als een onuitwisbare productieve realiteit wordt herkend - en tegelijkertijd formele grenzen stellen en handhaven.

Contextafhankelijk verschijnsel

Het rondetafelgesprek leverde ook ondersteuning op voor de gevonden indicaties, dat de aard en intensiteit van het politieke spel afhankelijk is van interne structuuromstandigheden, zoals de organisatieordening, de hiërarchische regulering, de taak- en verantwoordelijkheidsverdeling, maar ook leiderschapsstijl. Dit betekent, dat ook de mate van toestaan van politieke vrijheid door organisatieleiders afhankelijk is van bepaalde interne contextomstandigheden en de wijze waarop een organisatie wordt bestuurd.

Verder bleek dat ook omgevingskenmerken van invloed zijn op het gedrag in organisaties. Volgens de deelnemers levert vooral de Nederlandse culturele context een positieve stimulans op voor het gedijen van een sterke informele machtsontwikkeling in organisaties. In vergelijking met landen zoals de Verenigde Staten, zo werd gesteld, is de vrijheid van het individuele opereren in organisaties hier een groot goed. Toch relativieren anderen dit standpunt door te stellen, dat het politieke spel in alle menselijke samenlevingen voorkomt, maar dat alleen de uitingsvormen verschillen. Bevestigd wordt in elk geval, dat interne en externe contexten invloed hebben op de politieke dimensie in organisaties.

De juiste balans behouden

Na deze verificatie en validatie van de belangrijkste inzichten en concepten, werd in het focusgesprek gereflecteerd op de consequenties van het politieke spel voor management en leiderschap. Gebleken is, dat het in het belang is van de eindverantwoordelijken, om een zeker evenwicht te behouden tussen het toepassen van formele macht - de regels handhaven - en het ruimte geven aan de vrije ontwikkeling van informele macht. Het spel achter de schermen is immers zowel een te stimuleren productieve, als een te begrenzen contraproductieve werkelijkheid. Het is aan de ene kant van toegevoegde waarde in het besluitvormingsproces en levert bijdragen aan de organisatieprestaties, maar kent aan de andere kant ook grenzen bij een teveel aan deviant gedrag. Deze dynamische combinatie levert op, dat organisatieleiders zich voor de taak gesteld zien de balans tussen informeel en formeel, tussen vrijheid en beperking, permanent te bewaken.

Om dit evenwicht te waarborgen, worden bijvoorbeeld voor de begrenzingskant enkele heldere uitgangspunten gehanteerd. Zo gebruikt één deelnemer vier eenvoudige criteria die betrekking hebben op bedrijfs-economie, medewerkers en markt¹⁶² en stelt een ander, dat doeloriëntatie en het bereiken van een zekere kostenefficiëntie, voor hem een voldoende hulpmiddel is om het informele speelveld te bewaken. Enkel een formeel vastgestelde leidraad afspraak-is-afpraak blijkt in ieder geval niet afdoende.

De conclusie is gerechtvaardigd, dat de eindverantwoordelijke leiders, de politieke dimensie beschouwen als een relevant sturingsinstrument, dat - om effectief te zijn - zowel gestimuleerd als begrensd dient te worden. Om deze balans te kunnen behouden, is het kennen van de belangen, de activiteiten en de spelers in de informele werkelijkheid van groot belang, zo bleek.

Managementnut en -noodzaak

Naast de bovengenoemde leiderschapsopgave, werd het kennen van de informele werkelijkheid en het erin kunnen acteren - het spel kunnen spelen - gezien als een belangrijke vaardigheid voor het eigen leidinggeven en dat van ondergeschikte managers.

"Ja, je moet weten wat er gebeurt. Je moet zorgen dat je twee informatiestromen tot je beschikking hebt. Zo hoop je, dat je mee in en uit kunt ademen met de organisatie ...!"

In het gesprek met de topmanagers werden de gevonden politieke vaardigheden als het kunnen opbouwen en onderhouden van een netwerk en het kunnen beschikken over politieke sensitiviteit, bevestigd. Deze vaardigheden, zo werd gesteld, zijn nodig om de eigen positie te kunnen herkennen en bepalen ten opzichte van de anderen en het spel te kunnen spelen. Daar waar overtuigingskracht eerder in dit hoofdstuk

¹⁶² De genoemde criteria voor het treffen van maatregelen zijn: 1. de omzet wordt niet gehaald, 2. de bedrijfskosten stijgen extreem, 3. er zijn bovenmatige conflicten tussen medewerkers, 4. er zijn bovenmatige conflicten met klanten.

als derde element in het politieke vaardigheidsconstruct is geanalyseerd, werd door enkelen het verwante en vergelijkbare concept *beïnvloedingsvaardigheid* gebruikt.

Dat organisaties belang hechten aan het kunnen beschikken over politiek vaardige medewerkers, werd ruimschoots onderschreven. Eerder in dit hoofdstuk is ook al betoogd, dat deze door de organisatie gewenste politieke vaardigheden van medewerkers, in verschillende bewoordingen¹⁶³ zijn uitgewerkt in competentieprofielen. En zo wordt politiek spel ook enigszins geformaliseerd.

¹⁶³ Met aanduidingen zoals 'organisatiesensitiviteit', 'onderhoud een netwerk' en 'in staat belangen te wegen'.

Samenvatting resultaten 8

Het focusgesprek met de organisatieleiders heeft een bevestiging opgeleverd van het tweezijdige concept van een ondeelbare formele en informele organisatiewerkelijkheid. Voorts is het politieke spel hierin onderkend en gelegitimeerd als van toegevoegde waarde voor het besluitvormingsproces in organisaties en als katalysator voor innovatiekracht en organisatieprestaties.

Hiermee schatten de formeel eindverantwoordelijken het informele spel op waarde, maar beschouwen ze het ook als een leiderschapsopgave een goede balans te bewaren tussen het formele en informele interacteren.

7 Conclusies

Ontwikkelde concepten en slotsommen

In de eerste hoofdstukken van deze verhandeling werd aangekondigd, dat met dit onderzoek een verborgen deel van het dagelijkse werkleven zou worden blootgelegd. Deze wereld achter de schermen werd getypeerd aan de hand van een treffend voorbeeld van Homan (2005), waarin hij een korte dialoog van twee werknemers op het herentoilet beschrijft.

Onder meer op basis van observaties en ervaringen van een onderzoeksgroep van middenkadermanagers, is deze organisatie-werkelijkheid en het betekenisvolle informele spel van beïnvloeding voor het eigenbelang, op de voorgaande pagina's gedetailleerd beschreven en geanalyseerd.

In dit betoog is een organisatieleefwereld in beeld gebracht, die gedefinieerd kan worden als een cultureel fenomeen van dagelijkse omgang en betrekking in twee werkelijkheden, één vóór en één achter de schermen. Beide leefwerelden kunnen niet los van elkaar gezien worden. Ze zijn onderdeel van een zichzelf permanent vernieuwend proces van sociale interactie, van interpretatie en betekenisgeving tussen organisatie-deelnemers van hoog tot laag.

Dit proces maakt een organisatie tot wat het is, een sociaal verband en verbond van individuen. In dit samenwerken en -leven worden enerzijds betrekkelijk statische, rationele doelen gesteld, uitgedrukt in omzet- en winstdoelstellingen of in bepaalde taken en resultaten, en voorzien van regels en afspraken. Anderzijds is het ook een smeltkroes van informele sociale interactie, waardoor het verband nogal dynamisch en weinig rationeel voortschrijdt.

Van dit complexe sociale interactieverband maakt politiek spel onderdeel uit. Het wordt min of meer bewust gespeeld om functionele belangen in de werkuitvoering veilig te stellen of uit te breiden, maar ook om het eigen welbevinden en de eigen ontwikkeling en loopbaan te bevorderen, of wensen die buiten de organisatie liggen te vervullen. Dit politieke handelingsperspectief komt voort een zekere autonomiewens, die voor ieder mens in meerdere of mindere mate de drijfveer vormt voor het handelen, zo is gesteld. Tegelijkertijd echter zijn mensen sociale wezens, die eveneens in meerdere of mindere mate deel willen uitmaken van een sociaal verband, waarin geschreven en ongeschreven regels van samenleven gelden.

Voor een individu in een sociaal verband betekenen deze vaststellingen, dat hij een positie heeft tussen vrije en beperkte handelingsmogelijkheden. Dit betekent, dat hij dagelijks oplossingen moet vinden voor de spanning tussen het behartigen van het eigenbelang en de behoefte aan sociale identificatie, dit wil zeggen, tussen het autonome en het collec-

tieve denken en doen. Met andere woorden, een individu is er bij gebaat een zekere vaardigheid te ontwikkelen, waarmee hij kan omgaan met de spanning tussen aan de ene kant de wens het eigen handelen te verwezenlijken en aan de andere kant de beperkingen die het sociale verband hierbij - in geschreven en ongeschreven regels - oplegt.

Hoe dit individuele spel van belangen, macht en invloed in organisaties gespeeld wordt, is in dit onderzoek vanuit het perspectief van middenkadermanagers onderzocht. In hoofdstuk 6 zijn hiervan de beelden en ontstane theoretische concepten gepresenteerd. Inzichtelijk is gemaakt dat, door het omzeilen van regels en afspraken, door het opbouwen van informele machtsposities en door het spelen van het beïnvloedingsspel, het middenmanagement in staat is zijn weg te vinden in de complexe alledaagse werkelijkheid. Ook is zichtbaar geworden, dat de optelsom van al deze dagelijkse politieke handelingen een belangrijke bijdrage levert aan de ontwikkeling van het sociale werkverband of - systemisch geformuleerd - aan de ontwikkeling van de organisatie.

Tot welke slotsommen leiden deze beelden en theoretische concepten over politiek spel en wat betekent dit voor het organisatiekundige perspectief op het functioneren en besturen van organisaties? Deze antwoorden worden in dit hoofdstuk gegeven.

Als eerste worden de gevonden theoretische concepten van politiek spel samenvattend gepresenteerd. Dit deel van het hoofdstuk bevat daarmee het antwoord op de onderzoeksvraag. Daarna wordt op de concepten gereflecteerd vanuit organisatiekundig gezichtspunt. Deze beschouwing levert het antwoord op de afgeleide onderzoeksvraag.

7.1. Theoretische concepten van politiek spel

1. Alledaags en noodzakelijk verschijnsel

Een van de eerste inzichten die het onderzoek heeft opgeleverd, is de vaststelling dat organisatiepolitiek zowel in studies uit de afgelopen vijf decennia, als door de respondenten, wordt getypeerd als *een normaal sociaal verschijnsel*. Politiek gedrag is een deel van het alledaagse werk-leven.

Maar hoewel het spel achter de schermen bij het gewone werk-leven hoort, is *niet ieder individu zich er bewust van*, zo bleek uit dit onderzoek. Voor sommigen komt het politieke gedrag min of meer automatisch voort uit een praktisch bewustzijn. Voor anderen is er sprake van een meer berekenende vorm van politiek handelen. Dit wil zeggen, dat er wordt geacteerd vanuit ervaring en reflectie op het eigen gedrag. Het onderzoek leverde indicaties op, dat in het laatste geval verfijndere en effectievere vormen van politiek acteren ontwikkeld kunnen worden. Althans dit inzicht ontstond in de loop van het onderzoek, dat ook kenmerken heeft vertoond van actieonderzoek.

De studie laat verder zien, dat politiek acteren vanuit het perspectief van het middenkadermanagement beschouwd kan worden als *noodzakelijk instrumenteel handelen*. Deze noodzaak vindt zijn oorsprong in de complexe leefwereld van deze groep managers, waar gebalanceerd moet worden tussen de belangen van hogere leidinggevend en medewerkers, en waar slechts resultaten kunnen worden bereikt via het constant praten mét en beïnvloeden van anderen. Politiek spel helpt managers zo niet alleen te overleven, het helpt hen ook bij wat ze in hun functie willen realiseren. Met politiek vaardig opereren, kunnen ze het evenwicht bewaren in het dagelijkse krachtenveld van belangenafwegingen en potentiële belangenconflicten. Het is hen verder ook van dienst bij het realiseren van loopbaanstappen en het bereiken van een bepaald niveau van persoonlijk welbevinden.

Hoewel organisatiepolitiek een normaal verschijnsel is, wil dit niet zeggen dat het door iedereen even gewoon gevonden wordt en geaccepteerd is. Een teveel aan organisatiepolitiek wordt in veel studies ook gerelateerd aan de *negatieve gevolgen* die het heeft voor anderen. Ook de gegevens van de respondenten bevestigen, dat negatieve uitwassen voorkomen, maar dat dit beperkt is. Bovendien geldt, zo bleek, dat informele standaarden van moraliteit een regulerende invloed hebben op politieke gedragsextremen.

De alledaagse politieke dimensie in organisaties kan *niet los gezien worden van zijn context*. Hoewel diepgaand onderzoek naar vooral de specifieke culturen en externe omstandigheden van de organisaties in de onderzoeksgroep niet mogelijk was, zijn wel uit de observaties en ervaringen van de respondenten enkele indicaties met betrekking tot deze relatie met contextomstandigheden gevonden.

Voor wat betreft omstandigheden van interne structuur is gebleken, dat managers met een ontwikkelings- en implementatieverantwoordelijkheid, en managers die zitting hebben in sturende organen zoals een MT, vaker achter de schermen actief bleken te zijn, dan managers met vooral operationele en enkel lijnverantwoordelijkheden. Ook zijn er indicaties gevonden dat verschillen in geografische organisatiestructuur bijdragen aan de aard en intensiteit van het politieke spel.

In dit onderzoek konden geen relaties worden vastgesteld tussen verschillen in politiek spel en culturele omstandigheden in de organisaties. Voor wat betreft de invloed van externe contextomstandigheden werden slechts enkele aanwijzingen gevonden. Volgens de respondenten zijn voor commerciële organisaties de marktomstandigheden van groot gewicht voor de belangen van de hoogste organisatieleiding en daarmee voor het politieke spel dat ze zelf spelen.

2. Eigenbelang en sociaal gedrag

In moderne westerse organisaties werken en leven relatief autonome individuen samen in één sociaal verband. Processen van socialisatie

zorgen er voor, dat deze individuen zich voegen naar culturele en structurele spelregels, maar mensen blijven zelfstandig denkende wezens met eigen wensen en behoeften. Als de beperkingen die het sociale verband hen oplegt via spelregels en de schaarste van hulpbronnen - zoals van functie, positie en beloning - wordt afgezet tegen de drang tot zelfverwezenlijking, is een voedingsbodem voor politiek gedrag geschapen. Het achter de schermen regels omzeilen of naar eigen believen interpreteren, invloed uitoefenen, belangen tegen elkaar uitruilen of medestand zoeken en het resultaat ervan op de formele podia in organisaties verzilveren, het is voor velen een noodzakelijke activiteit.

Het woord achterkamertjespolitiek kan negatieve connotaties oproepen. Voor het begrip eigenbelang geldt dit ook; associaties met egocentrisme en hebzucht zijn snel gemaakt. Voor deze studie is er echter een vertrekpositie gekozen, waarbij het concept eigenbelang gebaseerd is op een waardengamma, dat uiteenloopt van egocentrisme tot altruïsme.

Voor leidinggevendenden die opereren in middenposities in de organisatiehiërarchie, krijgt het eigenbelang vooral gestalte in de professionele ontwikkeling en in het afleveren van goede prestaties op het functionele werkgebied, zo blijkt uit dit onderzoek. Goed werk laten zien, nieuwe uitdagingen vinden, een loopbaanstap zetten, meer inkomen verwerven en op een plezierig wijze kunnen werken, waren de veelgehoorde wensen en behoeften van de managers in de onderzoeksgroep. Het zijn daarmee vooral *functionele en loopbaanbelangen* die de drijfveren zijn voor het politieke spel van deze groep managers. Belangen gerelateerd aan wensen en behoeften buiten de organisatie, kwamen in deze studie minder naar voren. Dit kan worden verklaard door de omstandigheid, dat de respondenten voor het onderzoek nadrukkelijk in hun functie werden aangesproken.

In meer concrete zin worden de functionele belangen van de managers bepaald door de wens te kunnen beschikken over een kwalitatief hoogwaardige medewerkersformatie waaraan ze leidinggeven. Verder wordt het van belang geacht een zekere invloed te kunnen uitoefenen op het producten- en dienstengamma van een organisatie en de bijbehorende werkwijzen. Daarnaast willen veel van de managers ook een bepaald niveau van persoonlijk welbevinden creëren, veelal ingegeven door de behoefte zo nu en dan te kunnen ontsnappen aan de complexe en vaak frustrerende roluitoefening. In dit verband is ook het vergaren van een betere positie in de hiërarchie van de organisatie een mogelijkheid de greep te versterken, op de complexiteit en onzekerheid van de dagelijkse werkelijkheid. Een carrièrestap resulteert immers doorgaans in een sterkere formele machtspositie. Dit loopbaanbelang werd in de onderzoeksgroep door nagenoeg alle respondenten genoemd en veelal aangeduid als positieverbetering, behoefte aan persoonlijke professionele ontwikkeling, meer beslis macht en een betere beloning.

In het onderzoek waren de belangen van middenkadermanagers leidend. Er zijn ook indicaties gevonden voor het bestaan van verschillen in belangen in andere functiegroepen en op hiërarchisch andere posities. Zo werden de functionele belangen in de hoogste rangen als zwaarder, wichtiger en complexer gekenschetst, omdat rekening moet worden gehouden met omstandigheden, die van invloed zijn op de bedrijfseconomische soliditeit en continuïteit van de organisatie. De belangen op lagere hiërarchische niveaus werden beoordeeld als juist minder complex. In de lagere functiegroepen met vrij gestandaardiseerd werk, is veelal het belang van persoonlijk welbevinden in het werk leidend. Het omzeilen van formele spelregels is hier een veel ingezette politieke activiteit, zo stelden de respondenten.

Uit het onderzoek is verder gebleken, dat het eigenbelang van de middenkadermanagers gedefinieerd kan worden als *een tweezijdig concept*. Het staat aan de ene kant voor wat ze voor het eigen welbevinden willen bereiken, maar ook voor wat ze - vanuit een functionele verantwoordelijkheid en binding met de organisatie - voor het sociale verband als geheel willen realiseren.

Het bestaan van deze twee kanten van één belangenmedaille betekent niet, dat het eigenbelang daarmee in alle gevallen synchroon loopt met het organisatiebelang. Vaak staan behoeften van de managers over bijvoorbeeld personeelsformatie en budget, haaks op wat formeel collectief of collegiaal is afgesproken. Dit geldt ook voor de wensen ten aanzien van het persoonlijk welbevinden of van het zetten van loopbaanstappen. Bij dit laatste speelt overigens ook het aspect van schaars-te een rol.

Om in situaties van beperking toch resultaat te kunnen boeken, acteren de managers veelvuldig in het informele. Ze trachten anderen te overtuigen, belangen uit te ruilen of tegenmacht te ontwikkelen. Ook worden formele spelregels omzeild of van een eigen interpretatie voorzien. De resultaten van dit politieke acteren kunnen in het belang zijn van het individu, maar ook in dat van de organisatie.

3. Sociaal netwerk als sleutel

Toegang hebben tot anderen binnen en buiten de organisatie is relevant, omdat het de mogelijkheid biedt tot sociale identificatie en het behulpzaam kan zijn bij het bereiken van werk- en privédoelen. Voor het middenmanagement vormt deze toegang tot anderen de *belangrijkste politieke machtsbasis*. Dit wil zeggen, in die gevallen waarbij de ander als bron van politieke macht kan worden bestempeld, omdat hij over iets beschikt of ergens toegang toe heeft.

Een sociaal netwerk bestaat uit relaties tussen individuen binnen en buiten de organisatie, die te omschrijven zijn als latente sociale verbindingen van een bepaalde sterkte en waarde. Gezien vanuit het perspectief van één individu, kan een zogenoemd ego-netwerk een substantiële omvang hebben, vermoedelijk variërend van enige tientallen tot honderdtallen gekende anderen. Een beperkt aantal van deze relaties heeft

de juiste sterkte en waarde om een machtsbasis te bieden bij het politieke handelen. Relaties die voor dit doel geactiveerd worden, bepalen het politieke sociale netwerk. Dit netwerk is als resultaat van deze studie omschreven als *een geheel van personen binnen en buiten de organisatie, waarmee het individu informeel interacteert met als doel de behartiging van het eigenbelang*.

Machtspotentieel van netwerkrelaties

De gekozen onderzoeksopzet stond niet toe, dat onder grote groepen middenkadermanagers de sterktes, de waarden en de effectiviteit van netwerkverbindingen in kaart werden gebracht. Wel is in explorerende zin bij de respondenten een inventarisatie en analyse uitgevoerd van de eigen relevante netwerkcontacten. Op grond hiervan, en van de bijbehorende ervaringen en observaties door de respondenten, kan gesteld worden dat effectief politiek spel niet zonder productieve netwerkcontacten kan.

De relevantie van het persoonlijke netwerk blijkt vooral uit de waarden, die worden toegekend aan de relaties. Analyse hiervan leverde vijf categorieën waarden op van politieke sociale netwerken.

1. *De informatiepotentie*: het tijdig kunnen leveren van relevante nieuwe en contextinformatie.
2. *De regelpotentie*: het in staat zijn met netwerkkennis, -kunde of -positie, formele regels te neutraliseren.
3. *De beslispotentie*: de mogelijkheid het eigen impressieprofiel effectvol te tonen aan relevante beslissers.
4. *De ondersteuningspotentie*. Netwerkrelaties kunnen nog verdere toegevoegde waarden leveren, die vooral het belang van het persoonlijke welbevinden dienen. Vanuit dit perspectief wordt een deel van de netwerkcontacten door de respondenten gezien als een leren-ontwikkelplatform. Deze waarde werd door de voltallige onderzoeksgroep nadrukkelijk onderstreept en kan waarschijnlijk als functie-specifiek worden aangeduid. De complexe middenmanagement-functie, met dagelijkse belangenafwegingen en een weinig gestandaardiseerde kerntaak immers, maakt steun en begeleiding van vertrouwde anderen, bijna tot een noodzakelijkheid.
5. *De sociale identificatiepotentie*. Sociale identificatie kan gerekend worden tot een belang dat voor iedere werknemer in een organisatie relevant is. Een persoonlijk netwerk kan ook betiteld worden als een platform voor sociale identificatie. De alledaagse contacten op gangen, bij toiletten, koffieapparaten en in rookruimtes - gekwalificeerd als roddelen of niet - zijn activeringen van processen van sociale identificatie.

Gekende anderen zijn daarmee waardevolle spelers in sociale identificatieprocessen. Tegelijkertijd zijn het hulpbronnen om iets voor elkaar te krijgen, bijvoorbeeld door informatie te leveren, door iets te regelen, te beslissen of mede af te dwingen, of door tot steun te zijn in een complexe leefwereld met veel onzekerheden. Individuele pogingen van alledaags overleven zouden zonder deze contacten niet of minder goed gelukt zijn.

Werkingsprincipes van het netwerk

Hoe netwerkrelaties geactiveerd kunnen worden, is de vraag stellen naar de werkingsprincipes en de ontstaansfundamenten van de relaties. Analyse van de ervaringen en observaties van de respondenten leverde drie werkingsprincipes op.

1. *Wederkerigheid*. Als eerste werd wederkerigheid geïdentificeerd als een stilzwijgende afspraak van politiek geactiveerde dyadische netwerkrelaties: de één levert iets aan de ander en deze kan uitzien naar een tegenprestatie. Dit economische beginsel is voor een deel een ongeschreven overeenkomst bij het aangaan van een verwachte productieve interactie. Maar reciprociteit is geen *conditio sine qua non*, zo bleek, de verwachte tegenprestatie wordt niet altijd geleverd. Bovendien blijkt uit ander onderzoek, dat de reciprociteitsnoodzaak ook afneemt, naarmate het sociale relatiemotief in een verbinding sterker is. En juist dit laatste motief, zo bleek uit de beschrijvingen van de respondenten, is een veelvoorkomende basis waarop een netwerkrelatie tot stand komt.
2. *Overtuigingskracht*. Het tweede werkingsprincipe is dat van de overtuigingskracht. Naast reciprociteit, is het anderen kunnen bewegen tot steun of medestand, een belangrijk werkingsprincipe in een politieke relatie tussen twee individuen. Succes boeken met behulp van dit werkingsprincipe, is sterk afhankelijk van het kunnen beschikken over politieke vaardigheden.
3. *Solidariteit*. Het derde werkingsprincipe van politiek actieve netwerkrelaties is dat van de solidariteit. Evenals het reciprociteitsbeginsel, is ook dit veelal een stilzwijgende afspraak, maar dan bij meervoudige relatieverbanden waarbij gedeelde belangen in het spel zijn. We spreken in die gevallen van een coalitie - een informeel machtsblok - dat is gebouwd op een gezamenlijk belang van twee of meer deelnemers. Gebleken is, dat ook het beginsel van solidariteit een onuitgesproken verwachting is en geen garantie op daadwerkelijk gezamenlijk en eensgezind opereren.

Ontstaansbases en sterkte van relaties

Het op een effectieve wijze netwerkrelaties politiek kunnen activeren, is niet alleen afhankelijk van het functioneren van bepaalde werkingsprincipes, maar ook van de hechtheid van relaties. De onderzoeksresultaten bevatten indicaties, dat de sterkte van netwerkrelaties deels wordt bepaald door de wijze waarop de verbinding tot stand komt.

Zo is gebleken dat de relaties veelal als vanzelf ontstaan en dat dit gebeurt onder invloed van voornamelijk affectieve en culturele sociale processen. Als politiek handelen wordt beschouwd als een berekenende activiteit, is het ook aannemelijk, dat een politiek netwerk op een berekenende, rationele wijze wordt opgebouwd. Dit blijkt op grond van dit en ander onderzoek slechts voor een klein deel het geval. Of een meer calculerende opbouw van netwerkcontacten zou kunnen leiden tot een beter politiek resultaat, kan op basis van de gegevens in dit onderzoek niet worden bepaald.

De gevonden ontstaansbases van netwerkreliaties bevatten indicaties voor de potentiële sterkte van de verbindingen voor politieke doeleinden. Deze ontstaansbases kunnen samengebracht worden in twee categorieën van sociale identificatie.

1. *Een gedeeld cultureel verleden.* Een relatie is gefundeerd in een gedeeld cultureel verleden. Dit wil zeggen dat individuen onderdeel hebben uitgemaakt van een eerder sterk sociaal verband buiten, maar ook binnen de organisatie.
2. *Een gedeeld rationeel heden.* Een relatie is gefundeerd in een gedeeld rationeel heden. Dit wil zeggen dat het onderlinge contact gebaseerd is op een gedeelde organisatievisie en organisatieomstandigheden.

Zoals eerder vermeld, zijn binnen de genoemde categorieën, *persoonlijke affectie* en vertrouwen vaak bepalend voor het ontstaan en vermoedelijk ook de ontwikkeling van sterke en productieve verbindingen.

Nader netwerkonderzoek

Het belangrijkste theoretische concept dat deze studie heeft opgeleverd, is dat van het persoonlijke sociale netwerk als primaire machtsbron voor het politieke spel. Tegelijkertijd is de beperking van dit onderzoek, dat het kwalitatief, sociaal-interpretatief van opzet is en daardoor onvoldoende geschikt is om het concept verder op een kwantitatieve en toetsende wijze te exploreren.

De genoemde studiebeperking impliceert, dat geen algemene uitspraken gedaan kunnen worden over de invloed van sterke netwerkbanden op de effectiviteit van de belangenbehartiging. Het onderzoek bevat hierover wel enige indicaties - zoals het benutten van sterke culturele banden uit het verleden (*military mind*) in de huidige organisatie - maar nader onderzoek zal hier meer inzicht in moeten brengen. Dit verdere onderzoek zou bepaalde vormen van netwerkanalyse moeten behelzen, waarbij niet alleen de structuur, maar ook de intrinsieke kwaliteiten van de interpersoonlijke verbindingen, onderwerp van onderzoek zijn. In recent netwerkonderzoek wordt voor deze inhoud en context van netwerkreliaties steeds meer aandacht gevraagd. Met behulp van dit type onderzoek kunnen mogelijk meer algemeen geldende uitspraken gedaan worden over de productieve waarde van netwerkreliaties.

4. Spelerskwaliteiten en speltactieken

Sociale netwerken zijn belangrijke machtsbases, waarmee binnen de beperkingen van de organisatie eigen wensen en behoeften op functioneel en persoonlijk gebied in het werk gerealiseerd kunnen worden. Maar enkel het kennen van anderen, is hiertoe niet voldoende. Het politieke spel vereist ook een bereidheid om achter de schermen te willen opereren. Voor sommige respondenten was dit laatste meer vanzelfsprekend dan voor anderen.

Daarnaast bleek ook niet iedereen bedeed met de persoonlijke eigenschappen en vaardigheden, die nodig zijn om netwerkreliaties effectief

te kunnen benutten. Deze studie heeft een beeld opgeleverd van deze benodigde eigenschappen en politieke vaardigheden. Ook leidde het onderzoek tot een overzicht van geobserveerde en door de respondenten zelf toegepaste tactieken van politiek spel.

Het politieke vaardigheidsconstruct

Een door Ferris et al. (2005) geïntroduceerd politiek vaardigheidsconstruct is recent veelvuldig onderzocht. Indien de data uit de literatuur over politieke vaardigheid (Pfeffer, 1992; Baron en Markman, 2003; Ferris et al., 2005, 2008; Coole, 2007; Treadway, 2009) worden betrokken bij de analyse van de in dit onderzoek aangeleverde gegevens, dan zijn hieruit drie belangrijke politieke vaardigheidselementen te identificeren.

1. *Een sociaal netwerk kunnen opbouwen, beheren, uitbreiden en activeren.* Gegeven het belang van een netwerk, is dit een vanzelfsprekendheid. Gebleken is echter ook, dat netwerkrelaties veelal min of meer automatisch ontstaan en veeleer op sociale relatiemotieven geschoeid zijn dan op meer instrumentele.
2. *Beschikken over een zekere mate van sociale scherpzinnigheid.* Dit wil zeggen, in staat zijn binnen en buiten de organisatie de krachtenvelden van belangen en posities te kunnen overzien, analyseren en bespelen.
3. *Overtuigingskracht in interpersoonlijke communicatie kunnen ontwikkelen.* Om anderen te kunnen overtuigen, zijn sterke verbale - retorische - en non-verbale persoonlijke kwaliteiten kritieke hulpmiddelen.

Naast deze kundigheden - die bij elkaar genomen het politieke vaardigheidsconstruct vormen - bleek uit deze studie ook, dat persoonlijke attributen als sekse, leeftijd en andere uiterlijke kenmerken, bepalende factoren kunnen zijn bij het effectief overtuigen.

De ervaringen en observaties van de respondenten leverden indicaties op, dat het beschikken over kennis een machtsfactor van betekenis is. Gesproken wordt in dit verband over kennis van het werkveld, van de organisatie en zijn cultuur, en van externe omstandigheden. Oudere respondenten met een lang dienstverband bleken hierbij vaak in het voordeel.

Al met al onderstrepen de bevindingen in deze studie de accuraatheid van de definitie van politieke vaardigheid van Ferris et al. (2005): *"the ability to effectively understand others at work, and to use such knowledge to influence others to act in ways that enhance one's personal and/or organizational objectives"*.

De tactiek van het spel

Het toepassen van de politieke vaardigheid uit zich in de toepassing van verschillende speltactieken en -technieken. De werkaantekeningen en interviews met respondenten leverden een lange rij voorbeelden hiervan op. Vele ervan zijn in dit hoofdstuk bij wijze van illustratie beschreven.

Specifiek onderzoek naar tactieken van beïnvloeding in relatie tot politiek spel is beperkt beschikbaar (Allen, 1979; Higgins et al., 2003; Fairholm, 2009), maar de aanduidingen van gedragsvariaties zijn oneindig, overigens zelden eenduidig. Bolino (2008) komt in een meta-onderzoek over *impressiemanagement* tot meer dan dertig aanduidingen van tactiek, zoals zelfpromotie, gunsten verlenen aan anderen, in de gunst komen van anderen, vergroten, verkleinen of verbergen van gedrag of van netwerkrelaties. Acteren in de politieke dimensie is een permanent proces waarin zich combinaties van gedrag afspelen, die weer afhankelijk zijn van persoonlijkheidskenmerken, van vaardigheden, van belangen en van telkens wisselende contexten van omstandigheid, tijd en plaats. Gegeven deze complexiteit zal een compleet overzicht van tactieken en technieken niet geleverd kunnen worden. Het politieke proces zorgt voor telkens nieuwe handelingsconstructies. Om de speelwijzen wel van elkaar te kunnen onderscheiden, kan echter wel getracht worden om op basis van literatuurdata en de gegevens uit dit onderzoek, tot een categorisering van politieke tactieken te komen. De volgende drie tactieken zijn gevonden.

1. *Het impressiemanagement*. Deze categorie omvat alle denkbare tactieken en technieken van het persoonlijke interactieve acteren, met het doel het eigenbeeld over te brengen in het bewustzijn van anderen. Hierbij geldt het werkingsprincipe van het overtuigen. Een individu zal alle hem ten dienste staande persoonlijke eigenschappen hiervoor gebruiken, zoals retoriek, het in de gunst komen van anderen, het toedekken van negatief gedrag, of anderen diskwalificeren. Impressiemanagement wordt ook in combinatie met andere vormen van politieke tactiek en techniek toegepast.
2. *De tactiek van de directe ruil*. Dit ongeschreven maar niet te garanderen ruilprincipe, is veelvoorkomend in dyadische relaties, waar diensten van de één uitgewisseld worden met bronnen van macht van de ander. Hierbij geldt het werkingsprincipe van de reciprociteit.
3. *De coalitietactiek*. Hierbij wordt getracht om op basis van gedeelde belangen met anderen, een gezamenlijk belangenbehartigingsplan uit te voeren en zo een informeel machtsblok te vormen. Hierbij geldt het werkingsprincipe van de solidariteit.

Primaire speltechniek: het vooroverleg

Binnen de genoemde tactieken is een scala aan speltechnieken denkbaar. Uit dit onderzoek is gebleken, dat het middenkadermanagement vooral via overleg met anderen resultaten boekt. In deze context is het begrijpelijk dat het zogenoemde vooroverleg voor de managers de meest gebruikte techniek is voor de opbouw van informele macht, waarmee de functionele eigenbelangen behartigd kunnen worden. Vooroverleg valt als volgt uit te splitsen.

1. *Vooroverleg voor een gedeeld belang.*
2. *Vooroverleg voor een individueel belang.*

Vooral voor managers die in een organisatie een gelijke hiërarchische positie en rol hebben en die ook gezamenlijk lid zijn van één manage-

mentteam, is het opbouwen van informele coalitiemacht via vooroverleg voor gedeelde functionele belangen, een veelgebruikte tactiek. Het aldus vinden van medestand of het via individueel vooroverleg regelen van iets, is voor deze managers een dagelijkse activiteit en de belangrijkste politieke techniek. Om deze techniek goed te kunnen toepassen, zijn de drie hiervoor genoemde politieke vaardigheden van kritisch belang.

Vooroverleg - bilateraal of in coalitieverband - is niet alleen een mechanisme van informele machtsontwikkeling gebleken, maar ook een conflictreguleringsmechanisme en een hulpmiddel om tot besluiten te komen.

Binnen of buiten de formele spelgrenzen?

Bij de wijze waarop het spel gespeeld wordt, dient een belangrijk onderscheid gemaakt te worden naar de mate van legitiem handelen, zo bleek uit het onderzoek. Verreweg het grootste deel van het handelen achter de schermen, vindt plaats via sociale interactie binnen de formele spelregels. Maar uit de gegevens die de respondenten hebben aangeleverd is gebleken, dat het vertragen en blokkeren van formele afspraken en het stilzwijgend omzeilen of naar de eigen hand zetten van formele regels, ook een veelvoorkomende politieke activiteit is. Dit deviante handelen wordt mét of met medeweten van collega-managers ondernomen, maar het kunnen ook individuele activiteiten zijn. Dit handelen, negeert de formele spelregels en kan als frauduleus worden aangeduid, maar - zo is gebleken - het wordt in de informele werkelijkheid meestal tot op een zekere hoogte geaccepteerd. Althans dit bevestigen de respondenten, die zeggen dat ze slechts zelden de grenzen van het betamelijke overschrijden. Deze grenzen, van wat geaccepteerd gedrag is en wat niet, liggen vast in culturele spelregels, die kunnen worden beschouwd als antwoorden op vraagstukken van ethiek.

5. Regels van moraliteit

Politiek spel is genormeerd. Sommige organisaties hebben formele regels opgesteld hoe werknemers zich dienen te gedragen - veelal vastgelegd in integriteitsbeleid - maar er zijn ook ongeschreven culturele spelregels die grenzen van fatsoen stellen aan het politieke handelen.

Wat in een organisatie geaccepteerd gedrag is en wat niet, ontstaat in een cultureel proces van betekenisvolle sociale interactie. In dit proces spelen in- en externe organisatieomstandigheden een rol. De gekozen onderzoeksopzet bood geen mogelijkheden deze omstandigheden tot in detail te analyseren. Het ervaren van de respondenten en data uit de literatuur (Ford en Richardson, 1994; Gotsis en Kortezi, 2010), leverden echter wel enige indicatie op, dat aspecten als schaalgrootte, taken, producten, diensten, doelstellingen en politieke en sociaaleconomische omstandigheden, een zeker rol spelen bij het bepalen van een moraliteitsstandaard.

Spelerstypen

Op grond van interpretaties door de respondenten van geobserveerde en zelf ervaren speltactieken en -technieken, was het mogelijk om tot een zekere afbakening van de politieke moraal te komen. Op basis van de onderzoeksgegevens is komen vast te staan, dat in alle organisatiecontexten een onderscheid gemaakt wordt naar spelerstypen. Met de aanduidingen *handige jongen* en *rat*, kunnen deze typen worden uitgezet ter linker en rechter zijde van een continuüm van gedragsethiek in het politieke spel.

1. *Rat*. Speelt een spel dat niet geaccepteerd is. Het gedrag kan in de verwoording van de respondenten omschreven worden als: *opzettelijk in het openbaar kwetsen en beschuldigen van anderen, niet eerlijk zijn over het eigen falen, misbruik maken van de eigen formele machtspositie en enkel voor het eigen belang gaan*.
2. *Handige jongen*. Dit is een geaccepteerde speler. Het gedrag kan volgens de respondenten omschreven worden als het politieke spel dat *eerlijk en integer gespeeld wordt, er wordt geen misbruik van mensen gemaakt en deze speler verdient een zeker respect*.

Ethische normen handhaven

Onacceptabel politiek spel is vastgelegd in ongeschreven regels van fatsoen. Verder blijkt het sociale verband in staat maatregelen te nemen om het grensoverschrijdende gedrag te neutraliseren. Het *in quarantaine plaatsen* van organisatieleden die onethisch politieke gedrag vertonen, kan gekwalificeerd worden als een culturele spelregel, zo bleek uit het onderzoek. Soms leidt enkel deze culturele maatregel al tot het vertrek van de bewuste organisatiespeler, soms ook moet die afgedwongen worden met het stellen van formele grenzen of het gebruik van formele macht.

De eigen norm

Ook enkele van de respondenten maakten zich schuldig aan het onfatsoenlijk handelen voor het eigengewin. Verder bleek dat de wisseling van rollen vóór en achter de schermen, enkele respondenten in situaties van een intern rolconflict kan brengen. Het acteren met twee gezichten - het ware en het masker - kan leiden tot morele dilemma's van *interne waardenconflicten*.

6. Politiek en het sociaal systeem

Met een focus op politiek handelen, is de organisatie in deze studie beschouwd en geanalyseerd door de ogen van middenkadermanagers. Het heeft het beeld en de inzichten opgeleverd die in dit betoog zijn verwoord. Bezien vanuit een systeemperspectief is voorts gebleken, dat de politieke dimensie een altijd aanwezig verborgen belangenspel is, dat niet van hoger hand in- of uitgeschakeld kan worden. Wel kan de vraag gesteld worden wat dit permanente proces van sociale interactie toevoegt aan de realisatie van de doelen van een organisatie.

Hoewel op basis van deze kwalitatieve studie geen algemeen toepasbaar antwoord op deze vraag gegeven kan worden, heeft het onderzoek wel enige substantiële indicaties en inzichten opgeleverd, die de toegevoegde waarde schragen van de politieke dimensie voor de continuïteit en de ontwikkeling van de organisatie. Het politieke spel, zo is gebleken, levert belangrijke bijdragen aan de productiviteit en de innovatiekracht van bedrijven en instellingen en het is essentieel voor goede besluitvormingsprocessen.

1. Onmisbaar voor vooruitgang

Deze studie laat zien, dat informeel en formeel handelen in organisaties hand in hand gaan. Het is als het acteren op twee verbonden podia, het één zichtbaar het ander niet. Een goede verhouding tussen beide is belangrijk voor vernieuwing en besluitvorming in organisaties. Een teveel aan formele spelregels op het ene podium, kan ervoor zorgen dat creatieve medewerkers op het andere podium, onvoldoende tot ontplooiing kunnen komen of de organisatie zelfs verlaten. Aan de andere kant kan een teveel aan informele activiteit ook leiden tot stagnatie en onvoldoende vernieuwing. De politieke dimensie is daarom zowel een te stimuleren productieve, als een te begrenzen contraproductieve werkelijkheid.

Juist deze twee kanten van één medaille, zorgen er in de visie van eindverantwoordelijke leiders voor, dat er een zeker evenwicht hoort te zijn tussen het toepassen van formele macht - de regels handhaven - en het ruimte geven aan de vrije ontwikkeling van informele macht.

Een relevante leidraad voor deze balansbewaking is, zo indiceert deze studie, dat een productieve en vernieuwende organisatie in de huidige context, gebaat is bij naar verhouding minder formele sturing met instrumentele en regulerende spelregels. Juist het ruimte bieden aan informele processen in de organisatie helpt bij het tot wasdom laten komen van vernieuwing en ontwikkeling. Daarvoor althans bevat deze studie aanwijzingen.

Bovendien, zo bleek, draagt het informele acteren niet alleen bij aan vernieuwing en continuïteit, maar ook aan de werkkwaliteit, de productiesnelheid en de besluitvorming in organisaties.

2. Conflictreguleringsmechanisme

Organisatiepolitiek is ook gerelateerd aan de mate van sociale spanning in organisaties. Uit onderzoek is bekend, dat interpersoonlijke conflicten en rolconflicten binnen organisaties, stress bij medewerkers veroorzaken en dat stress een negatief effect heeft op arbeidsproductiviteit (Perrewé et al., 2004, 2005; Meurs et al., 2010). In deze studies wordt met empirisch materiaal onderbouwd, dat het beschikken over een zekere mate van politieke vaardigheid, kan bijdragen aan het beheersen van deze conflicten, en bijgevolg aan een afname van stress bij medewerkers en een verhoging van de arbeidsproductiviteit. Zo kan politieke beïnvloeding er voor zorgen, dat beleid en formatieafspraken worden bijgesteld en gewenste resultaten gehaald kunnen worden. Ook kan

werkdruk tot aanvaardbare proporties worden teruggebracht door het toepassen van bijvoorbeeld bepaalde vertragingstactieken. Zo beschouwd kan de politieke dimensie in organisaties gezien worden als een *conflictreguleringsmechanisme*.

Dat politiek vaardige managers op deze wijze een toegevoegde waarde opleveren voor organisatieprocessen, roept de vraag op, of niet voor bepaalde managementfuncties, de deze vaardigheden wezenlijke elementen horen te zijn in competentieprofielen. Zo zou het ook bij werving, selectie en opleiding van personeel, een wezenlijke plaats kunnen krijgen.

3. Machtsreguleringsmechanisme

Veel organisaties zijn gestructureerd volgens een bepaalde systematiek van boven- en onderschikking van werknemers. Dit systeem van machtstoedeling zorgt ervoor, dat conflicten in samenwerken voorkomen of beslecht kunnen worden. Het impliceert echter ook dat de formele macht in een organisatie ongelijk verdeeld is, waardoor velen in een organisatie zijn afgesloten van formele beïnvloedingsmogelijkheden.

Sinds de Hawthorne-onderzoeken - in het begin van de vorige eeuw - worden organisaties niet meer gezien worden als machines, waar enkel de machten op knoppen drukken, maar als sociale verbanden. Mensen zijn meer dan een onderdeel van de machine. Ze hebben behoeften, denken mee, leren, zoeken een zekere invloed en maken dit ook kenbaar. Trends in de tweede helft van de vorige eeuw in westerse samenlevingen onderstrepen dit verder. Individuele vrijheid is belangrijker geworden, machtsverhoudingen zijn meer egalitair en het opleidingsniveau is toegenomen, waardoor cognitieve vaardigheden groeiden en de eigen ontwikkelingsmogelijkheden scherper in beeld kwamen.

Dit alles heeft ertoe geleid, dat hiërarchische machtsverhoudingen in organisaties weliswaar bestaan, maar tegelijkertijd niet altijd als even vanzelfsprekend worden ervaren. In deze omstandigheden kan het politieke spel achter de schermen - het beïnvloeden, het opbouwen van tegenmacht, het omzeilen van regels - gezien worden als een *machtsreguleringsmechanisme*. Degenen met beperkte formele macht zijn zo in staat informele macht te ontwikkelen, invloed uit te oefenen en bijdragen te leveren aan de ontwikkeling van de organisatie.

4. Begrenzing door moraliteitsstandaard

Tegenover deze organisatiebijdragen van het politieke spel staat, dat niet al het politieke handelen acceptabel is. Uit het onderzoek is gebleken dat ook gedragingen en machinaties plaatsvinden in achterkamertjes en wandelgangen, die volgens geldende moraliteitsstandaarden niet door de beugel kunnen. Sommige respondenten onderwierpen ook het eigen gedrag wat dit betreft aan een kritische blik. Zulk teveel aan onethisch politiek handelen, heeft negatieve consequenties voor het welbevinden van medewerkers, vooral in de vorm van stressverhoging en zelfs het verlaten van de organisatie, zo bleek uit studies (Chang et

al, 2009; Zhang en Lee, 2010) en ook de ervaringen van enkele van de respondenten.

Dit onderzoek heeft echter ook inzichtelijk gemaakt, dat het sociale systeem tot op zekere hoogte in staat is dit onethisch politiek gedrag te neutraliseren. Dit wil zeggen, dat onfatsoenlijke spelers geïsoleerd worden. Of deze spelers - als uiterste maatregel - ook het organisatieveld zullen verlaten, is afhankelijk van de beschikbaarheid van formele machtstoepassing en bijvoorbeeld effectief integriteitsbeleid. In ieder geval, zo bleek, is in het informele sociale systeem een reguleringsmechanisme van moraliteit werkzaam, waarmee eventuele uitwassen van ongewenst gedrag bestreden kunnen worden. Het begrenzen van deze contraproductieve kant van de informele werkelijkheid, rekenen de eindeverantwoordelijke leiders tot één van hun taken.

7.2. Organisatiekundige beschouwing

Wat betekent het hierboven in theoretische concepten samengevatte inzicht in de politieke dimensie, voor de organisatiekundige visie op het functioneren en besturen van organisaties? Het antwoord op deze afgeleide onderzoeksvraag wordt in dit laatste hoofdstukonderdeel in een kort betoog geformuleerd. Voor een goed begrip hiervan is het van belang om de vertrekpositie en aanpak van dit onderzoek nog kort in ogenschouw te nemen.

De keuze voor de werkelijkheidsverklaring van het symbolisch interactionisme (Mead, 1934; Blumer, 1969), de onderzoeksmethode (Glaser en Strauss, 1967) en de politieke analysefocus (Morgan, 1986), heeft een organisatie werkelijkheid opgeleverd, die in het voorgaande resultatenhoofdstuk beschreven is. In het licht van deze theoretische en methodologische benadering en begrensd door de beschreven onderzoeksgroep, wordt deze werkelijkheid als *waar* en *waar in zijn consequenties* betiteld. Een onderzoek met andere theoretische en methodologische kaders en een andere focus - bijvoorbeeld gericht op het blootleggen van de relatie tussen routinematig handelen en de organisatieprestaties - levert wellicht een ander beeld op, bijvoorbeeld dat van een machine-bureaucratische organisatie. Organisatiewerkelijkheden kunnen dus op verschillende wijzen beschouwd, geanalyseerd en als waar gedefinieerd worden (zie ook Morgan, 1986).

Voorts is deze studie vanuit een actorgericht perspectief en een symbolisch interactionistische werkelijkheidsvisie uitgevoerd. Dit alles wil zeggen, dat de nu volgende organisatiekundige beschouwing, binnen deze theoretische kaders moet worden gelezen en beoordeeld.

De organisatie als functioneel systeem

Het eerder genoemde onderscheid in werkelijkheidsopvatting - structureel-functionalistisch tegenover constructivistisch - kan toegepast worden op de wijze waarop het organisatiekundige en managementdenken over organisaties, vorm krijgt. Ook hier is het structuur- en systeemdenken één van de benaderingen, waarbij de aanname is dat de samenhang van organisatie-elementen het gedrag van individuen bepaalt en de werkelijkheid definieert.

Een organisatie wordt in deze visie vooral gezien, ontworpen en bestuurd, als een rationeel construct van geformuleerde missies en doelstellingen, van werkbeschrijvingen en van organisatieontwerp. Principes van arbeidsverdeling en -coördinatie zijn hierbij leidend. Ze zijn met behulp van regulerende spelregels uitgewerkt in een meestal piramidale hiërarchische structuur, met beschreven taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Zo zijn gelaagde sociale werkverbanden ontstaan, waarin weinigen beschikken over veel formele macht en velen over weinig formele macht.

De structuur is de basis voor een goed organisatiefunctioneren, zo is de gedachte. Echter, door de regelbeperkingen en de ingebakken tegenstelling van samenwerking en concurrentie, is het rationele organisatie-model ook een basis voor conflict. De hiërarchische structuur stimuleert aan de ene kant samenwerken, maar biedt ook een loopbaan- en beloningperspectief, waardoor individuen gestimuleerd worden tot onderlinge concurrentie en de structuur daarmee potentieel conflictueus is.

In zijn publicaties over organisatieontwerp is Mintzberg (1980), één van de duidelijkste vertegenwoordigers van dit rationele denken geweest. Centraal in zijn toenmalige visie staan de bepalende structuurelementen van een organisatie, zoals die van de strategische top en het primaire werkproces, en de coördinatiemechanismen die de samenwerking tussen de onderdelen moet regelen, zoals de standaardisatie van werkprocessen. De onderliggende aanname van deze organisatievisie is, dat zulke formeel uitgeschreven en uitgetekende concepten, bepalend zijn voor het individuele gedrag in de alledaagse organisatie-werkelijkheid. Pas in latere publicaties heeft Mintzberg (2006) meer oog gekregen voor de relevantie van door sociale interactieprocessen geconstrueerde werkelijkheden en onderstreept hij het belang van het onderkennen hiervan voor leiderschap.

Ook in organisatiekundige overzichtspublicaties (Daft, 2007) wordt vaak meer nadruk gelegd op deze rationele systemische kant van de organisatie-werkelijkheid, dan op de meer irrationele dynamische kant, die vorm krijgt vanuit een sociaal constructivistische interactiebenadering.

Meestal worden op basis van de rationele visie, organisaties ontworpen, verbeterd en bestuurd. Deze keuze dient een doel. De ontwikkelde formele instrumentele en regulerende spelregels hebben het oogmerk

coördinatie en samenwerking te bevorderen, conflicten te bezweren, besluiten te nemen, controle op gedrag uit te oefenen en zo de organisatiemachine soepel te laten draaien en resultaat te boeken. Toch zijn ook andere ontwerpen van sociale werkverbanden mogelijk. Bijvoorbeeld die waarbij principes van zelfsturing (Land, 1999) en heterarchie (Girard en Stark, 2003) leidend zijn. Ook kunnen min of meer automatisch ontwikkelde systemen van sociale rolinvulling productieve coördinerende mechanismen zijn, bijvoorbeeld in tijdelijke organisaties zoals een productieteam dat werkt aan een film (Bechky, 2006).

De rationele visie op het functioneren van een organisatie is een veelgebruikte leidraad voor leiderschap en management, die dagelijks in praktijk gebracht wordt in directiekamers en op andere managementniveaus. Op die plaatsen in de organisatie zetelt de verantwoordelijkheid voor het behalen van de gestelde doelen en resultaten. Er is daarom begrijpelijkerwijs behoefte aan een beheersbare en een te plannen en te voorspellen werkelijkheid. Vanuit dit leiderschapsperspectief wordt de organisatie bij voorkeur gezien als een rationeel construct, waarmee betere of andere prestaties behaald moeten worden. Toch leeft op het hoogste hiërarchische niveau in organisaties - zo bleek uit dit onderzoek - ook het besef, dat de werkelijkheid complexer is, dan wat beschreven is in strategienotities, organigrammen en functiebeschrijvingen. Hoe onder die complexe omstandigheden toch de gestelde doelen te halen, is vaak onderwerp van directieberaadslagingen.

Adviseurs hebben vaak behulpzame en pasklare antwoorden op zulke complexiteitsvragen. In hun tassen dragen ze ontwerpstructuren, modellen en werkaanpakken mee, die veelal gebaseerd zijn op een rationele werkelijkheidsbenadering. Geboden oplossingen, zoals systemische modellen voor kwaliteit- en prestatieverbetering, sluiten naadloos aan op een rationele organisatievisie. Wie kent niet de Deming kwaliteitscirkel, de Balanced Scorecard, de Six Sigma-aanpak of de kwaliteitssystemen zoals die van EFQM? Ook geleverde adviezen over het invoeren van competentie management of het kantelen van een organisatie naar een marktgerichte matrixstructuur, vinden bij bestuurders en managers veel weerklink.

Naast adviezen over structuur, systeem en werkwijzen, worden zowel door adviseurs, als in publicaties, ook talrijke handreikingen geboden voor goed leiderschap en management (Peters en Waterman, 1982; Weggeman, 2007).

Al met al passen de geleverde hulplijnen goed bij de rationele wijze waarop veel organisaties zijn opgebouwd en worden bestuurd. Verder voldoen veel van de structuur- en systeemadviezen aan de criteria van beheersbaarheid en voorspelbaarheid van resultaat. Ze bieden daarmee belangrijke bijdragen aan de onzekerheidsreductie die leiders en managers zoeken.

Deze behoefte aan meer zekerheid verklaart overigens ook de populariteit van managementliteratuur en symposia over organisatiekunde. Dit zijn de hulplijnen waarmee leiders en managers de complexiteit van het alledaagse beter in de hand kunnen krijgen. Volgens Metze (2010) stelt het hen in staat iets nieuws te omarmen, het bijbehorende nieuwe jargon te gebruiken en zo een zekere legitimiteit voor het handelen te vinden.

De organisatie als chaotisch sociaal verband

Het voorgaande betoog wijst al op het bestaan van een ander, tweede organisatiekundig perspectief. Bedoeld is een werkelijkheidsopvatting die minder rationeel en lineair is, die constructivistisch van aard is en bepaald wordt door sociale interactie in complexe relatieverbanden. Vanuit deze opvatting, is in deze studie de informele en deels verborgen kant van de organisatie blootgelegd. Zo is het inzicht ontvouwd, dat het bij de verklaring van het functioneren van organisaties ook relevant is, een meer irrationeel en dynamisch beschouwingsperspectief te kiezen. Dit perspectief verdient vooral meer aandacht bij de ontwikkeling van leiderschaps- en managementvaardigheden, zo kan op grond van de conclusies uit dit onderzoek worden beargumenteerd.

De kern van dit perspectief is dus, dat via interpretatie en betekenisgeving in sociale interactie tussen individuen, de werkelijkheid wordt geconstrueerd. Het is een visie die teruggrijpt op het werk over het symbolisch interactionisme van Mead (1934) en Blumer (1969) en op de sociaal-constructivistische visie, die vanuit een socialisatieperspectief in het standaardwerk van Berger en Luckmann (1973) is beschreven. De bedoelde uitgangspunten zijn in de theoretische verantwoording nader toegelicht. De hierbij gebruikte sociale interactieconcepten, zijn vooral door Weick (1979) toegespitst op het sociale arbeidsverband in organisaties en zijn door hem in de loop der jaren verder uitgewerkt (Weick et al., 2005). Ook auteurs als Baets (2002) en Homan (2005) kiezen dit vertrekpunt in hun organisatiekundige beschouwingen. Ze putten daarbij bovendien uit theoretische concepten van de chaos- en complexiteitstheorieën en beschrijven zo het essentiële dynamische interactieproces van *sensemaking* (Weick et al. 2005) als verklaring van de werkelijkheid. Dit proces van betekenisgeving en construeren en herscheppen, maakt de organisatie werkelijkheid tot wat hij is, zo is de argumentatie. In dit proces speelt de politieke dynamiek een belangrijke rol, zo is uit dit onderzoek gebleken.

Het proces van werkelijkheidsconstructie verloopt eenvoudig beschreven aldus. Individuen interpreteren dagelijks gebeurtenissen en gedrag van anderen, ze geven er aan de hand van eerdere en andere ervaringen, en via de taal van verhalen, argumenten en meningen, betekenis aan. In deze talloze momenten van sociale interactie, delen ze betekenissen met anderen, stellen zo telkens de werkelijkheid bij en passen

- min of meer vanzelf - het eigen gedrag hierop aan. Ook managers geven met bijvoorbeeld beleidsnotities, betekenis aan de werkelijkheid. Maar, het is slechts één betekenis, niet de enige. Want, dit eenvoudig ogende proces van werkelijkheidsconstructie wordt complexer, als we bedenken dat een oneindige rij van vergelijkbare interactieprocessen op hetzelfde moment op een werkdag plaatsvinden in andere telkens wisselende *communities of interpretation* (Seeley, Brown en Duguid, 1991).

Deze complexiteit van betekenisgeving via interactiesituaties - in de terminologie van dit onderzoek, netwerkactiviteit - brengt Homan (2005) ertoe, een organisatie te zien als een geheel van vele, telkens wisselende groepjes van met elkaar pratende individuen. Homan duidt een organisatie in dit verband aan als een *community of communities*. Het zijn, zo stelt hij, ontelbare eilandjes van betekenisgeving, die telkens opnieuw uitgroeien tot ongrijpbare zingevende wolken die uiteindelijk de richting van organisatieontwikkeling bepalen. In dit dynamische proces worden werkelijkheden geconstrueerd en gerecreëerd. Daarmee is dit dynamische, en niet te plannen en betrekkelijk chaotische, proces van interpretatie, betekenisgeving en gedragsaanpassing, het kernmechanisme van organisatieverandering, zo stelt Homan.

In deze sociale interactiebenadering zijn politiek en macht belangrijke factoren. De resultaten van deze studie bevestigen deze vaststelling. In het onderzoek is beargumenteerd, dat individuen op grond van aangeboren eigenschappen en door socialisatieprocessen in gezin, opleiding, werk en sociale activiteiten, ernaar streven om - als betrekkelijk autonome individuen - de eigen waarden te volgen en ambities te realiseren. Uit dit streven komen belangen voort, die het individu binnen de culturele en structurele beperkingen van het organisatieverband wil behartigen. Dit is de basis en context tegelijk, waarbinnen het politieke spel plaatsvindt. Dit sociale interactieproces met politieke drijfveren, is op de pagina's hiervoor uitgebreid beschreven en geanalyseerd.

In de argumentatielijn van Homan, worden met dit spel achter de schermen, verbindingen gelegd op en tussen de talloze betekenseilandjes, bijvoorbeeld door het sluiten van coalities, het persoonlijk beïnvloeden of het toepassen van andere tactieken. Het politieke handelingsperspectief is daarmee een relevante informele machtsfactor, waarmee betekenskaders gestuurd kunnen worden vanuit het eigenbelang. Wie dit spel tot in de finesses beheerst, kan zo het ontstaan van *dominante werkelijkheidsbeelden* (Homan, 2005) stimuleren. Vanuit het perspectief van zijn functionele belangen, is zo iemand in staat bijdragen te leveren aan organisatieontwikkeling.

Dit onderzoek heeft met het hier verwoordde inzicht - en voor zover het de politieke dimensie betreft - een kwalitatieve empirische onderbouwing gegeven van het belang van de bedoelde interactieprocessen van interpretatie en betekenisgeving in organisaties. Hiermee is ook de aan-

sluiting gemaakt met de dynamische verandervisie van Homan (2005, 2006) en anderen (Boonstra 2000; Baets, 2002; Weick et al., 2005). Politieke beïnvloeding immers - zo bleek uit dit onderzoek - brengt een zekere mate van reconstructie en transformatie in de organisatie teweeg op het gebied van productiviteit, vernieuwing en besluitvormingskracht. Het politieke handelingsperspectief, zo wordt met deze studie bevestigd, levert hiermee een bijdrage aan organisatieverandering. Het sluit zo aan op een sociaal constructivistische organisatievisie.

Verandering in dynamische organisaties

De genoemde relatie tussen het politieke handelingsperspectief en organisatieontwikkeling, brengt me ertoe in dit betoog nog kort stil te staan bij het werkveld van de veranderkunde. Gegeven de populariteit van het zogenoemde *change management* - het managen van verandering - in de laatste tien jaar (Doppler en Lauterburg, 2002; Boonstra, 2004; Homan, 2005; Caluwé en Vermaak, 2006), mag dit veld gerust een gespecialiseerde in- en externe adviesdiscipline genoemd worden.

Veranderkundig werk wordt veelal uitgevoerd bij vraagstukken van sturing of prestatieverbetering in organisaties. De benodigde expertise wordt in die gevallen meestal ingeroepen vanuit het hoogste formele organisatieniveau. Dit ligt voor de hand, aangezien bij de strategische top van de organisatie de ultieme resultaatsverantwoordelijkheid ligt. Voorts is de hoogste formele rol er één is van organisatieprocessen managen en sturen. Bijgevolg worden op gezette tijden doelstellingen hernieuwd en strategieën hersmeed. De meeste hebben verandergevolgen voor de organisatie.

Vanuit een rationeel werkelijkheidsperspectief bezien, is de kans groot, dat bij zulke veranderopgaven gekozen wordt voor de hierboven beschreven structuur- en systeemgerichte interventies. Ze worden vaak uitgewerkt in top-down ingezette veranderplannen voor hele organisaties of delen ervan. De laatste tien jaar worden deze programma's overigens ook regelmatig bottom-up opgezet - via allerlei vormen van gestructureerde sociale interactie, zoals *large scale meetings*, wordt de betrokkenheid van medewerkers gestimuleerd - maar de veranderkaders blijven formeel en rationeel van aard. De resultaten van de veranderinterventies zijn hierbij meestal ook meetbaar geformuleerd en kunnen aan de hand van een planning met voortgangscontroles gerealiseerd worden. Dit wil zeggen, als de dagelijkse sociale realiteit ook een rationele zou zijn.

Met dit onderzoek is in beeld gebracht, dat achter de board room-werkelijkheid van maakbaarheid, een tweede realiteit schuil gaat. Die bestaat uit een complex geheel van informele situaties van interpretatie en betekenisgeving op gangen, in kantines en werkkamers, bij koffiemachines, tijdens tussen-de-middag-wandelingen, op rookplekken, in toiletruimtes, tijdens privételefoongesprekken en in sms- en mailberichten.

De onderzoeksresultaten laten zien, dat in deze werkelijkheid politieke krachten werkzaam zijn, die in vaak sterke mate mede de richting van de organisatieontwikkeling bepalen. Waarom precies een project vertraagt, op onderdelen anders wordt uitgevoerd of compleet genegeerd, daarop is echter vaak moeilijk de vinger te leggen, daarvoor zijn de sociale netwerkconfiguraties en bijbehorende politieke interacties te chaotisch en complex.

Bij dit verkregen inzicht moet overigens bedacht worden, dat voor dit onderzoek gekeken is door de bril van de actor. Hierdoor kunnen de kleine gevolgen van soms vrij berekenende politieke interventies goed in beeld gebracht worden. Wordt het perspectief echter vergroot tot het kijken vanuit een systeemniveau, dan kan slechts een complexe, dynamische wirwar aan sociale relaties en interacties waargenomen worden, een ongrijpbare wolk van betekenisgeving (Homan, 2005). Het is een chaos waaruit geen rationele voorspelling kan worden gedestilleerd over de koers en de resultaten van de organisatieverandering. Dit chaosbeeld in organisaties wordt wel vergeleken met het zogenoemde Lorenz-effect. Dit effect is beeldend gevangen een metafoor van de vleugelmoties van een vlinder in Brazilië: de minuscule bewegingen daar, leiden uiteindelijk tot een niet te voorspellen orkaan in de Verenigde Staten (Baets, 2002).

Deze complexe en chaotische sociale werkelijkheid verklaart voor een deel, dat een groot deel van vaak zorgvuldig geplande rationele veranderingsoperaties niet of slechts deels slaagt. Zo is uit onderzoeken in de Verenigde Staten en Groot Brittannië naar het opnieuw inrichten van werkprocessen, het implementeren van nieuwe strategieën of het invoeren van kwaliteitsmanagement gebleken, dat de grote meerderheid van de top-down ingezette veranderingsprogramma's mislukt (Pettigrew, 1987; Beer et al., 1990; Bashein et al., 1994; Boonstra, 2004). Boonstra concludeert zelfs dat 70% van deze veranderprogramma's voortijdig wordt afgebroken of hun uiteindelijke doel niet halen.

Als de vaststellingen van deze auteurs gespiegeld worden aan de resultaten van dit onderzoek, dan onderstreept deze studie, dat in het veranderekundige denken een tweezijdige werkelijkheidsbeschouwing als een relevant perspectief voor analyse, niet mag ontbreken.

Op zichzelf is dit geen nieuw gezichtspunt. In de literatuur worden regelmatig pleidooien gehouden voor een andere, minder rationele kijk op organisaties (Baets, 2002; Boonstra, 2000, 2004; Aardema, 2005; Homan, 2005, 2006). En ook auteurs die aspecten van macht en politiek in relatie tot organisatiesturing uitlichten, relativiseren een keuze voor enkel rationele, lineaire veranderroutes (Pfeffer, 1992; Fairholm, 2009; Hetebrij, 2011). Wat de voorliggende studie hieraan heeft toegevoegd, is dat de relevantie van dit gezichtspunt empirisch is onderbouwd en onderstreept.

Waarde van de studie

Vanuit een organisatiekundig perspectief bezien levert dit onderzoek een bijdrage aan het inzicht in de complexe leefwereld van een bepaalde groep managers in middenposities in organisaties. Gebleken is hoe - in weerwil van geldende culturele en structurele regels, en belangen van anderen - deze managers dagelijks acteren in een informeel spel van beïnvloeding, van uitruil van belangen en van machtsopbouw. Dit politieke spel stelt hen in staat met de complexiteit en de onzekerheden van de managementtaak en -positie om te gaan. Zo helpt het hen niet alleen om de belangen van persoonlijk welbevinden, ontwikkeling en loopbaan te behartigen, maar kunnen de managers ook functionele werkbelangen versterken en bijdragen leveren aan meer collectieve organisatiebelangen.

Aldus is gebleken, dat het kunnen opbouwen en onderhouden van een productief sociaal netwerk en het beheersen van het politieke spel, noodzakelijkheden zijn voor het goed kunnen uitoefenen van een middenmanagementtaak. Dit betekent dat bij de opbouw van het menselijke kapitaal in organisaties - meer in het bijzonder bij de selectie en opleiding van deze managers - de competentie van de politieke vaardigheid, als relevant leiderschaps- en managementaspect moeten worden gewaardeerd.

Voorts bieden de resultaten van dit onderzoek managers inzicht in het formele en informele reilen en zeilen in organisaties. Hieruit is gebleken dat, om als manager effectief te zijn, het nodig is de informele spelregels te kennen en een politiek vaardige leiderschapsstijl te ontwikkelen. Beschouwd vanuit dit inzicht, lijkt een stijl die in plaats van controle-georiënteerd meer leren-georiënteerd is (Baets, 2002), een effectieve. Dit betekent ook dat pluralistische leiderschapsprincipes relevanter zullen zijn dan unitaire (Morgan, 1986). Praktisch wil dit zeggen dat het concrete dagelijkse managen en sturen vooral bepaald zouden moeten worden door het scheppen van infrastructuren. Hiertoe kunnen gerekend worden het formuleren van managementdoelstellingen en het creëren van kaders en spelregels voor samenwerken en communicatie (Homan, 2005).

Beschouwd vanuit een systeemniveau - en aannemende dat met deze studie een waarheid is gevonden - heeft het onderzoek een organisatiebeeld opgeleverd, dat getypeerd kan worden als een sociaal verband met twee werkelijkheden, die zowel gescheiden als met elkaar verbonden zijn. Beide dimensies de formele en de informele politieke, zijn voor organisatievernieuwing en -continuïteit van waarde, zo is gebleken. Dit tweezijdige organisatiebeeld verklaart de dynamiek tussen de rationele structurele aspecten, als bevoegdheidsverdelingen en formuleringen van doelen, taken en planningen aan de ene kant, en de irrationele culturele aspecten van dagelijkse betrekking en beïnvloeding, van con-

flict en van informele machtsuitoefening aan de andere kant. Het herkennen en onderkennen van dit werkelijkheidsbeeld is voor het effectief besturen van organisaties onmisbaar. Het betekent bijvoorbeeld dat veranderopgaven beter benaderd kunnen worden vanuit de aanname van een tweezijdige organisatierealiteit, dan met unitaire eenvoudige formele veranderleidraden. Die bieden onvoldoende garantie op succes.

8 Reflectie op de studie

Wetenschappelijk werk levert een bijdrage aan de kennisontwikkeling op een bepaald gebied. In deze studie is het specifieke sociale verschijnsel van het politieke spel geëxploreerd. Dit gebeurde binnen vastgestelde theoretische en methodologische kaders en binnen een begrensde populatie van middenkadermanagers in verschillende organisatiecontexten. Op deze wijze is een deel van een verborgen organisatiewerkelijkheid blootgelegd en is inzicht geboden in het individuele politieke handelen en de machtsdynamiek in organisaties.

Het beeld en inzicht dat dit onderzoek heeft opgeleverd, is het resultaat van één benadering en verklaring van de werkelijkheid, die bovendien op één bepaald moment in de tijd en op basis van een begrensde populatie tot stand gekomen is.

Om verder en nader onderzoek vanuit andere vooronderstellingen en in andere populaties mogelijk te maken, is reproduceerbaarheid van onderzoek een belangrijk academische eis. Dit maakt het mogelijk om vervolgonderzoek uit te voeren onder dezelfde of aangepaste condities. Vanwege deze reproduceerbaarheid, wordt in dit laatste hoofdstuk gereflecteerd op het uitgevoerde werk. In deze wetenschappelijke bespiegeling worden - in relatie tot de onderzoeksresultaten - de beperkingen van de theoretische en methodologische kaders en het studieontwerp besproken. Ook worden aanknopingspunten geboden voor verder onderzoek. Dit exploratieve onderzoek heeft hiertoe voldoende vruchtbare indicaties opgeleverd.

Beperkingen van het onderzoek

Exploratie was voor dit onderzoek een meer toepasselijk werkwoord dan toetsing. De onderzoeksopdracht was het verkennen en begrijpen van het politieke spel in organisaties. Om dit te kunnen doen, werd een kwalitatieve interpretatieve, in plaats van een kwantitatieve hypothesetestende onderzoeksmethode gekozen. Vanuit deze vertrekpositie leverde dit sociaal-antropologisch opgezette onderzoek beelden en inzichten op over hoe het spel achter de schermen gespeeld wordt en welk machtsinstrumentarium ervoor wordt gebruikt. Tegelijkertijd werd ook de rol en functie van het informele spel in de dagelijkse organisatiewerkelijkheid langzaamaan duidelijk.

Dit onderzoek heeft - via de eerder beschreven werkwijze - een rijk en begrepen beeld van politiek spel opgeleverd, waaruit ook theoretische concepten konden ontstaan. Toch is er bij de interpretatie van de resultaten ook sprake van een zekere begrenzing. Dit wordt onder meer veroorzaakt door de gemaakte methodologische en onderzoekstechnische keuzen. Hiervóór is al aangeduid dat gewerkt is vanuit een bepaald

beschouwingsparadigma en met een specifieke onderzoeksmethode, en dat een bepaald deel van de sociale werkelijkheid is afgebakend. Het maken van deze voorbereidende keuzen, geldt overigens voor elk wetenschappelijk onderzoek. Ze impliceren per definitie, dat de resultaten begreemd zijn in hun interpretatie en hun eventuele toepassing, maar ze leveren vaak ook richtingen op voor verder onderzoek.

Het besluit om de studie te begrenzen op het bestuderen van het politieke acteren van een specifieke groep middenkadermanagers, werd ingegeven door de overweging, dat bij uitstek deze werknemers zich dagelijks in complexe belangenposities bevinden. Ze dienen rekening te houden met zowel boven- als ondergeschikten, opereren voorts in een steeds complexere context met groeiende functieverantwoordelijkheid en kunnen meestal slechts resultaten boeken via sociale interactie, dit wil zeggen door te praten met anderen. Verwacht werd daarom dat juist deze groep werknemers, het volledige scala van ter beschikking zijnde formele en informele machtsmiddelen zou benutten, om de eigenbelangen te versterken en zo persoonlijke en werkresultaten te boeken. Deze keuze voor deze begrenzing van de onderzoeksgroep en -focus betekent, dat slechts beperkte indicatieve uitspraken gedaan konden worden over de wijze waarop het spel op andere hiërarchische niveaus en door werknemers met andere taken en verantwoordelijkheden, gespeeld wordt.

Naast de afbakening van de onderzoeksgroep, levert ook de gekozen onderzoeksmethode een beperking op, omdat ze leidt naar een bepaald type resultaten. Voor de exploratie van de politieke dimensie werd de Grounded Theory-methode en een bepaalde combinatie van onderzoekstechnieken het meest passend gevonden. Deze keuzen zijn gemaakt, omdat het onderzoek de bedoeling had zoveel mogelijk relevante aspecten van organisatiepolitiek op te sporen en uit te diepen, en voorts mogelijke verbanden, verklaringen en indicaties te vinden voor de ontwikkeling van theoretische concepten. Er zijn kwalitatieve technieken gebruikt, die werden toegepast in longitudinaal verband in een relatief kleine - qua contextvariatie breed samengestelde - onderzoeksgroep.

Deze aanpak leverde voldoende beeld en inzicht. Maar de methode impliceerde ook een bepaalde wijze van kijken naar de werkelijkheid, die een aantal andere mogelijkheden uitsloot. Dit gold bijvoorbeeld voor het toetsen van verbanden tussen bepaalde variabelen en het concept organisatiepolitiek en ook voor het exploreren van het verschijnsel onder grotere groepen respondenten. Gegeven de kwalitatieve werkwijze en de niet-representatieve selectie van de onderzoeksgroep kunnen daarom ten aanzien van de politieke dimensie slechts indicaties gegeven worden. Er kunnen geen algemeen geldende uitspraken gedaan worden over het politieke spel binnen de populatie van het middenkadermanagement in organisaties.

In hoofdstuk 5 is de wijze waarop dit onderzoek is opgezet uitgebreid besproken. Dit geldt ook voor de hierbij gebruikte onderzoeksmethoden en -technieken, zoals de werkaantekeningen op basis van de dagboekmethode, de individuele en groepsinterviews. In dit hoofdstuk zijn de sterktes en zwaktes van de gebruikte onderzoeksmethoden en -technieken beargumenteerd. Als beperking van het onderzoek gold hierbij wellicht ook de gekozen vorm van indirecte participerende observatie via respondenten. Hoewel op deze wijze veel gegevens verzameld zijn over de onderscheiden leefwerelden, zou directe participerende observatie door de onderzoeker in een beperkt aantal organisatiecontexten, wellicht meer gedetailleerde en meer betrouwbare data over de complexiteit van leefwerelden en politieke handelingsperspectieven hebben kunnen opleveren. Zoals eerder beschreven bleek deze opzet praktisch niet haalbaar.

Tot slot. Achter iedere studie wordt een punt gezet. Op zichzelf is ook dit een begrenzing. Het betekent dat sommige vragen nog niet beantwoord zijn, en indicaties voor bepaalde inzichten niet meer kunnen worden uitgewerkt. Zulke open einden onderstrepen dat er geen wetenschappelijke redenen zijn om te stoppen, enkel praktische. Ook voor deze studie geldt dit. De uitdieping van bepaalde gevonden aspecten van organisatiepolitiek was begrensd in tijd. Maar de studie biedt daarmee wel een perspectief voor verdere exploratie.

Lijnen voor verdere studie

In dit betoog zijn ontstane beelden gepresenteerd van het spel achter de schermen. Aldus werd inzicht geboden in de positie van middenkadermanager, in zijn behoeften en belangenposities, in het informele machts-areaal dat hem ter beschikking staat en in de wijze waarop hij het politieke spel speelt. Vanuit dit inzicht is in het vorige hoofdstuk de relevantie onderstreept van de politieke vaardigheidscompetentie bij de selectie en opleiding van middenkadermanagers. Op een systeemniveau is voorts het belang van de politieke dimensie onderstreept voor de organisatiecontinuïteit en -ontwikkeling.

Gegeven de relevantie van deze dimensie bij het begrijpen van het functioneren van organisaties, kan verder onderzoek langs een aantal lijnen vruchtbaar zijn. De resultaten hiervan kunnen bijdragen aan verdere visieontwikkeling op het gebied van management en leiderschap.

Voorts bieden ook de hierboven besproken beperkingen van het onderzoek, voldoende aanleiding voor vervolgonderzoek. Het betreft hier onder meer een nadere bestudering van het belangrijke construct van het sociale netwerk, een nadere exploratie van relevante belangen, en een verdere toetsing en verfijning van het politieke vaardigheidsconstruct en van toepasselijke moraliteitsstandaarden. Tot slot levert het onderzoek ook argumenten voor nadere studie naar de relatie organisatiepolitiek en (cultuur)verandering. Ik bespreek deze onderzoekslijnen hieronder.

1. Netwerkonderzoek

Deze studie heeft inzichtelijk gemaakt, dat het kunnen beschikken over een productief *sociaal netwerk* aan contacten binnen - en buiten - de organisatie, het belangrijkste machtsmiddel is voor het informele belangenspel van middenkadermanagers. Wat dit betreft zijn enkele relevante aspecten rond het ontstaan, de opbouw, het onderhouden en het productief maken van netwerkrelaties geëxploreerd. Verder onderzoek naar deze en andere aspecten, kan meer verklaring bieden voor de dynamische processen van politieke beïnvloeding in organisaties. Het is van belang, dergelijk onderzoek zowel te ondernemen vanuit het structurele perspectief van netwerkanalyse (Burt, 1992), als vanuit het relationele perspectief (Granovetter, 1973). Als eerste stap naar een verder begrip van politieke processen in organisaties, is de relationele netwerkbenadering, met aandacht voor inhoud en context van netwerkrelaties, aan te bevelen. Hierbij is - gegeven de dynamiek van zulke relaties - een longitudinaal onderzoeksperspectief in specifieke organisatiecontexten vruchtbaar. Voorts kunnen zowel kwantitatieve als kwalitatieve empiriebenaderingen productieve data opleveren.

2. Belangenexploratie

Met dit onderzoek is - beschouwd vanuit het perspectief van het relatief autonome individu - inzicht geboden in ambities en behoeften van middenkadermanagers in verschillende werkcontexten. Het onderzoek leverde zo een gamma aan *belangen* op, die medebepalend zijn voor het politieke acteren. Deze belangen zijn ten behoeve van het onderzoekswerk op een eenvoudige wijze geclusterd in functionele, extramurale en loopbaanbelangen (Morgan, 1986). Een verdere verfijning en categorisering was in het kader van dit explorerende onderzoek niet mogelijk, maar het zou het beeld van de politieke dimensie in organisaties wel verder kunnen inkleuren. Bovendien kunnen, in nader onderzoek naar belangen, relaties gelegd worden met onder meer hiërarchische positie en functieverantwoordelijkheid. Dit zal meer inzicht bieden in de mogelijke invloed van contextelementen van het politiek spel.

3. Politieke vaardigheid

Een derde relevante lijn van onderzoek, betreft het *politiek vaardigheidsconstruct*. Gegeven de essentiële rol van organisatiepolitiek, is het kunnen beschikken over spelvaardigheid een factor, die van doorslaggevende betekenis kan zijn voor het individuele welbevinden en presteren in organisaties. Met dit onderzoek zijn op basis van de empirische data die de respondenten aanleverden, belangrijke vaardigheidselementen in beeld gebracht. Hierbij zijn ook literatuurdata betrokken. Dit onderzoek is de laatste jaren in een stroomversnelling geraakt, waarbij getracht wordt het vaardigheidsconstruct verder te verfijnen. Met vervolgonderzoek in deze lijn, kan een steeds verder gedetailleerd en getoetst vaardigheidsbeeld ontstaan. Dit kan van nut zijn voor de ontwikkeling van politieke competenties van medewerkers in organisaties.

4. Contextinvloed

Verdere resultaten en inzichten ten aanzien van de politieke dimensie in organisaties, kunnen ook gerealiseerd worden met nader onderzoek vanuit het *contingentieperspectief*. Deze studie heeft indicaties opgeleverd over een beïnvloedende rol van vooral enkele interne contextomstandigheden. Zo bleek de politieke dimensie vooral waardevol voor managers met een relatief grote ontwikkel- en implementatieverantwoordelijkheid. Verder werden aanwijzingen gevonden, dat de fysieke structuur van een rol speelt bij de aard en intensiteit van organisatiepolitiek. Ook leek het al dan niet geïmplementeerd zijn van een manager in een sturend formeel orgaan zoals een managementteam, van invloed te zijn op belangen en de informele behartiging ervan.

Het bleek niet mogelijk om in de loop van het onderzoeksproces verdere dataverzameling uit te voeren naar de invloed van de relevante culturele contexten en externe omstandigheden van de deelnemende organisaties. Nader etnografisch opgezet cultuuronderzoek kan hier wellicht een waardevolle verrijking opleveren van het inzicht in het politiek acteren in bepaalde culturele contexten.

5. Aspecten van moraliteit

Politiek vaardig opereren is niet eenvoudigweg een instrumenteel proces, waarbij voor het veiligstellen of uitbreiden van belangen op een machinale wijze bepaalde kundigheden en tactieken en technieken worden ingezet. Dit onderzoek heeft ook laten zien dat in de culturele context niet elk politiek middel is geoorloofd. Het tentoonspreiden van concreet politiek handelen is daarom ook onderwerp van ethische toetsing. De vraag naar welke *moraliteitsstandaarden* gelden in welke culturele en structurele contexten, kan daarom waardevolle antwoorden opleveren, die een vruchtbare aanvulling zijn op de kennisaspecten van organisatiepolitiek. Deze onderzoekslijn kan wellicht productief worden uitgewerkt aan de hand van de toetsing van concrete tactische en technische handelingsalternatieven in verschillende organisatiecontexten.

Voor wat betreft de ethiek van het politiek spel, heeft het onderzoek ook enkele indicaties opgeleverd van het misbruiken van formele macht in informele interactieprocessen. In veel studies naar het machtsconcept in organisaties, wordt de formele machtspositie geïncorporeerd. In dit onderzoek is de factor formele macht *niet* betrokken. Nader onderzoek naar het gebruiken van formeel gezag bij informele beïnvloeding zou een interessant nader licht kunnen werpen op formele en informele machtsverhoudingen in organisaties.

6. De politieke dimensie en verandering

Als middenkadermanagers in staat zijn het politieke spel te spelen, hebben ze daar baat bij. Ze zijn daardoor beter in staat met de complexiteit en de bijbehorende onzekerheden van de managementtaak en -positie om te gaan, maar ze leveren zo ook bijdragen aan de meer collectieve

belangen van organisatieverandering en -vernieuwing. Dit bleek althans uit deze studie.

Door eindverantwoordelijk leiders in dit onderzoek is verder vastgesteld, dat formele processen doorlopen moeten worden om een organisatie effectief te managen en sturen, maar ook, dat hierbij rekening gehouden moet worden met relevante, medebeslissende processen van informele machtsontwikkeling in de politieke dimensie. Dit betekent onder meer voor veranderingen in organisaties, dat het herkennen en onderkennen van deze tweezijdige organisatie werkelijkheid wel eens succesbepalend kan zijn.

Het uitvoeren van nadere studie naar de relatie tussen de politieke machtsdynamiek in organisaties en het realiseren van veranderingen, kan daarom productief zijn. Hiervoor biedt wellicht netwerkonderzoek goede aanknopingspunten. Gedacht kan ook worden aan etnografisch opgezette casestudies of bepaalde vormen van metaonderzoek in dit vakgebied.

Summary

Summary

In between Freedom and Constraint An Analysis of Political Behavior within Organizations

Everyday work life is a complex and dynamic social fabric in which an employee tries to realize his ambitions and needs. In this endeavor he is often confronted with conflicting organization goals and rules and the interests and power play of others. Yet, to be successful an employee may use influencing qualities and behavioral skills in different situations. He will not only act for his interests in team or project meetings or assessment talks with his superior, but also in small and big talk activities behind the scenes, trying to influence relevant others. This informal social activity - called workplace politics - is the object of this study.

In the past five decades the social phenomenon of workplace politics has been widely studied. Initially scholars focused on theory building and modelling. During the seventies and eighties of the last century more empirical studies were undertaken. Some scholars described organizations as political arenas, in which interests, conflict and power defined social dynamics. In the last two decades popularity of studying organizational politics grew extensively. In a significant number of empirical studies relations were explored between the perception of organization politics and stress and other negative consequences for employees. In recent years studies also show positive effects of workplace politics for its users.

A substantial proportion of recent empirical studies is of a positivist nature. Besides ethnographic studies, that provide an extensive and detailed insight into workplace complexity, only a few studies approach day-to-day political activity in an inductive way, whereby qualitative techniques are used to explore and explain the behavior details of the political game.

This study tries to fill a part of this gap. The aim of this research is to grasp social power dynamics behind the scenes by revealing the somewhat hidden reality in day-to-day work situations. It is expected that results will contribute to the understanding of the wheeling and dealing, backstabbing, gossiping and clever power play that may be viewed as instruments of social influence processes to promote individual and group interests.

Research questions and design

To limit the study to realistic proportions, the exploration of the political game is focussed at *middle managers*. These officials take position between their superiors and subordinates in terms of hierarchical position, function and role. A middle manager translates policies

from the top to his employees while at the same time he has to relay wishes of his subordinates to the top of the organization. Precisely because of this in-between-position, of balancing, defending and expanding interests in a complex day-to-day activity, political manoeuvring looks to be common for middle managers.

Considering this complex interest position, political behavior is explored through the eyes of middle managers in twenty different selected organizations. To do this the following main research question has been formulated.

*In what ways do middle managers in selected organizational contexts realize their interests in the formal and informal day-to-day reality?
In what ways do they take account of organizational constraints and interests of others?*

This study of the political game is also aimed at discovering relevant consequential insights regarding management and leadership in organizations. For this reason a second research question was formulated.

Regarding the political dimension in organizations, what is the leadership and management relevance of gained knowledge and developed theoretical concepts?

A constructivist interpretation of the Grounded Theory method (Charmaz, 2006) served as a primary basis for practical research design. Following this method, empirical data collection starts with minimal theoretical assumptions. Hence insights and theoretical concepts concerning the political game were developed in first instance from respondent observations and interpretations, literature data were used in the course of the research and only if necessary.

The research design was used to match the social constructionist reality approach in which symbolic interactionism (Blumer, 1969) was used as a framework for understanding the reported political processes and reality construction. Furthermore Goffman's metaphor of theatrical performances (Goffman, 1959) was helpful as a framework for understanding respondent's self and the corresponding social interaction in different social realities.

The consequence of this approach is that experiences and observations of individual respondents in this study are considered primary data and are valued as true interpretations of reality.

To collect direct and extensive behavior detail, an actor perspective was chosen and qualitative data collection techniques were used. A selected group of middle managers was asked to act as participant observers during one year. In this year - 2009 - observations were collected and

interpreted by means of diary notes, group and individual interviews. An iterative cyclic research procedure then followed. Notes on respondent's political game and that of others were analysed by the researcher (a total amount of more than 100,000 words). In these notes, relevant words and passages were marked. In this way various aspects of the political game developed and were categorized into themes such as ethics. Every three months these themes and aspects were verified, validated, interpreted and explored by the respondents and the researcher in group and individual interviews. In this research process constant comparison and categorization took place. Gradually data saturation per category occurred and insights and theoretical concepts concerning organization politics emerged.

At the end of the research process, in the beginning of 2012, a focus group of top managers was formed. Results of the study amongst middle managers were presented and discussed on management and leadership relevance.

Results of the study

1 The political phenomenon

The findings show that the political game is executed in a calculated as well as in a more automatic mode. In this respect a distinction can be made between individual *political behavior* and *political action*. Political behavior can be explained from the existence of a certain level of practical consciousness which more or less automatically generates political behavior. On the other hand, political action is more calculated and derived from a discursive consciousness, in which experience and reflection on one's own behavior play a stimulating role.

It was found that if an individual is capable of activating behavior from a discursive consciousness, he is able to develop more calculating and sophisticated forms of political game. Indications for this were discovered in the course of the study that included elements of action research.

Furthermore the research shows that organization politics is *an ordinary and everyday social phenomenon*. From the perspective of middle managers it can even be considered an *instrumental and necessary pattern of social action*. This necessity of using politics can be explained by the hierarchical in between position and the complex task and responsibility package middle managers have to deal with. Consequently, they have to balance permanently between the interests of bosses and employees. To do this in an effective way all influence power available has to be used.

Political skills can help middle managers to build up an effective power position. In this way they are able to fulfil the complex organizational tasks and at the same time look after self-interests. The study shows that political competent managers are better able to deal with stressful day-to-day situations; this competence has a positive effect on the desired level of personal wellbeing.

2 Self interest

One of the assumptions of this study is that political behavior is grounded in a social context in which individuals pursue self-interests. The concept self-interest can evoke negative connotations, as it can be interpreted as an attitude driven by values such as self-centeredness and greed. In this study however the concept is used in a broader sense, it includes all individual interests in a work situation, from strictly personal career concerns, to task related work interests that may coincide as well as conflict with the organization's interests.

The findings of this study show that *self-interest is a two-sided concept*. It stands for what managers want to achieve for their personal wellbeing, but also for what they want to realize with regard to their functional responsibility and the interests of the organization. The ranges of self-interests of middle managers were found to be widely varied. On the one hand they want to develop themselves as a manager, make career moves, earn more money and act in a pleasant work situation. On the other hand the study shows that it is also in their interest to deliver productive work for the organization. Some of the functional interests therefore stem from the need to execute daily management work in the best possible way. The respondents expressed a desire to perform adequately, to take responsibility, and most of them also want to play a significant role in policymaking and leadership.

But this need to work for the organization as well as possible also has a downside. Many of the managers reported that they want to escape the complex and often frustrating middle management role. Self-interests like organizing a less busy personal work schedule or arrange activities outside the organization were widely reported. Also making a career step, with more formal power and salary was thought of as a good step to neutralize the negative effects of the complex and often frustrating middle managers role. For the respondents in this study personal well-being and a certain degree of individual autonomy proved to be the most important of self-interests.

3 Social network power bases

The study shows that a productive personal social network is a *powerful weapon and condition for the effective informal promotion of self-interests*. However, building, maintaining and extending such a network, did not prove to be a rational calculating activity. Personal social networks seem to arise naturally and relationships develop more or less automatically under the influence of emotional, affective and cultural processes.

This study explored relevant aspects of social networks in respect to organization politics. Regarding the *foundations on which relationships in networks are based*, data analysis showed that when defining a relationship base, two categories of social identification - that is to say the sharing of experiences and opinions - seem decisive:

1. *a shared cultural past,*
2. *a shared rational present.*

Furthermore a certain degree of *personal affection and trust* seemed crucial in building strong and politically productive relations.

Data analysis also showed that the actual political value of a network relationship is determined by three aspects within a relation:

1. the *information potential* - the timely supply of relevant information,
2. the *organize potential* - the ability to neutralize formal organization rules,
3. the *decision potential* - the possibility to present oneself effectively in relation to decision makers.

Besides this, network relationships also seem to possess values with regard to personal wellbeing. To middle managers a social network also proved of importance as a *learning and development platform* and as a *platform for social identification and bonding*.

Network relationships are latent social connections that can be activated for political purposes. From research data three working principles were identified in an activated network: *reciprocity, solidarity and persuasiveness*. The principles of reciprocity and persuasiveness often seem to apply in a politically activated relationship between two individuals (dyadic). The principles of solidarity and persuasiveness often are applicable in a multiple political relationship based on shared interests (coalition).

Research data also revealed that the working principles of reciprocity and solidarity are mainly *cultural concepts*. They can be qualified as unspoken agreements in which the desired operation and result of the political action is tacitly expressed; the actual reciprocal or solidarity results however are uncertain in form and time. Research data also show that the necessity of reciprocity probably decreases in cases where the social bond is a stronger relationship motive.

This study has yielded indications that lead to the conclusion that a personal social network is the most important power resource for the political game. Identification bases for network relationships were detected as well as the operating principles of reciprocity, persuasion and solidarity. Nevertheless, further research into network and relationship characteristics related to the productiveness of specific relations is needed.

4 Political skills

Analysis of the empirical data in this study generated several personal skills and attributes that may generate effective politics. The three most relevant skills are *the competence of building, managing and activating a personal social network, social acuteness and persuasion qualities in interpersonal communication*. In addition, the personal attributes knowledge and

gender were identified as political power sources. The importance of the first attribute seems particularly strong in knowledge intensive organizations. Also detailed knowledge about the organization, gathered over the length of the employment, grants political power dominance to the knowledge possessor.

These findings on aspects of political skill confirm the accuracy of the political skill definition that Ferris et al (2005, p. 127) introduced: *"the ability to effectively understand others at work and to use such knowledge to influence others to act in ways that enhance one's personal and /or organizational objectives "*. The findings in this study confirm results of recent studies carried out on the basis of the Political Skill Inventory (Ferris et al, 2005).

5 Political tactics and techniques

In the course of the study an endless row of political tactics and techniques used by middle managers was identified. It is impossible to present a complete list of game modes, since activity behind the scenes is an on-going process of new combinations of tactics and techniques that depend on differences in personality, interests and changing contexts of time and place. It is therefore not surprising that many studies of the political dimension in organizations do not result in uniform and definite results on tactics and techniques in the political action spectrum. Nevertheless, the results of these studies and the empirical data collected in this research contain sufficient indications to develop a three-category-format of political tactics and techniques.

1. *Conducting personal impression management*

Impression management can be defined as all attempts of an individual to build, manage or change a self-image in the eyes of others. An individual will use all of his available personal skills and attributes in order to convince the other or others verbally or non-verbally.

2. *Exchanging sources of power*

An individual request for a service is exchanged for a payback service later. Applicable to this political behavior is a tacit but not guaranteed principle of reciprocity.

3. *Operating in coalition*

A joint political behavior based on the principle of solidarity. While identifying shared interests informal group power is developed.

Although these clusters of political behavior are distinct there is much overlap, personal impression management for instance is a decisive factor when acting in coalition.

A specific and common political tactic was established from research data. This so called *informal consultation* proved to be the most used political tactic. This consultation can be divided into two types, both of which have a different purpose and operating principle.

1. *Informal consultation on shared interests (coalition)*

In the context of a joint membership of a management team or similar agreement, middle managers with relatively equal responsibilities and hierarchical position and role, share functional interests. For a successful advocacy of these interests informal coalition consultations in different constellations are very common among middle managers.

2. *Informal consultation on self-interests (individual)*

Consulting others for one's own interests is also a popular tactic. Without the constraints of structural rules, talking and dealing with others in corridors, at coffee machines and lunch walks, is a common tactic to get support or convince others.

Besides these tactics, research data show different *political techniques*. Some of these techniques - for instance delaying or blocking formal agreements or bypassing or changing formally agreed rules - seek to lift the limitations of the formal system. Because these actions obstruct the oiled functioning of the formal system they are essentially illegitimate. In a formal sense this behaviour is therefore fraudulent, but results in this study show that politics of minor obstruction behind the scenes is culturally often accepted.

6 Ethical aspects

Research data show that the political game is morally standardized. Some organizations in the research group have established formal rules about how employees should behave (integrity policy), but more important, research data indicate that in every organization *cultural rules define and maintain levels of decency* regarding political action.

This study shows that within these cultural rules a distinction can be made between *generally accepted and not accepted types of politicians*. The ideal-typical characterisation of these politicians can be placed on a continuous line. One end of the line is marked by a so called slick guy at the other end of the line a so called rat is a not accepted type of political player.

1. *A slick guy* is accepted and treated with a certain level of respect, because his political behavior meets with general standards of morality.
2. *A rat* is the type of player that is not accepted, his back-stabbing-behavior does not meet the general standards of decency.

Analysis of respondent observations and experiences resulted in the following elements of a general standard of not-accepted political behavior.

- *Deliberately hurting and blaming others in public.*
- *Not being honest about one's own failure.*
- *Taking advantage of one's own formal dominance.*
- *Self-interest is the only thing that counts.*

Besides these indications for a general morality standard, data analysis also shows that in this respect there are *no fixed ethical boundaries* for political action. The boundaries seem to slide depending on conditions of actual context and scope. It proved that middle managers use different ethical considerations depending on the situation they are in.

Research data also produced indications that the social system in organizations is capable of taking informal, cultural measures to sanction unacceptable political behavior. One of the tacit rules in this respect is *to isolate organization members* who cross certain ethical lines.

This study made clear that playing the political game involves acting in two roles, a formal role and an informal political role of influencing and bypassing, delaying or blocking formal rules. This means that middle managers always show two faces, the true one and the mask. Research data show that this situation can lead to moral dilemmas of internal value conflicts.

7 Politics in its context

Studies in organizational science indicate that internal and external conditions influence goals and activities within an organization. This means that probably also the political game is influenced. Regarding internal structural conditions, this study provides strong indications that, in contrast to operational managers, *middle managers with development and implementation responsibility* are more inclined to use the political game for their functional interests. Also the *geographical structure of an organization* proved to have a certain influence on the game. Finally research results indicate that managers, who take part in organization governance, cannot do without a high degree of political skill and activity.

In this study politics proved to be a social activity in the cultural contexts of *all organizations* participating in the research group. Besides possible differences in ethical boundaries, distinctive cultural aspects influencing the political game were not found.

Regarding possible external influences, the study produced some indications that for profit organizations *market aspects like profit, revenue and shareholder value* might influence the political game in those organizations. These aspects are the primary interests of top management and are therefore relevant to the political strategies and tactics of middle management representatives.

8 Organization, leadership and politics

Considered from the perspective of leaders of profit and not for profit organizations in this study, the existence of a *dual internal reality concept* - that of an indivisible formal and informal social world - was

confirmed. It was also recognized that the political game is a *legitimized phenomenon* of social interaction that adds value to decision-making processes and functions as a catalyst for innovation and organizational performance.

Besides this, leadership is responsible for conflict and power regulation within a workforce. Related research has shown that interpersonal conflict and role conflicts within organizations, cause stress to employees and by consequence it has a negative effect on labor. From the perspective of middle managers this study yielded strong indications that the disposition of a certain degree of political skill, can contribute to managing these conflicts, decreasing stress and increasing labor productivity. Furthermore the study shows that political competence helps to develop informal power, thereby contributing to a balance of power.

Thus considered, the political dimension in organizations can not only be seen as a *catalyst for innovation and organizational performances* but also as a *conflict regulation* and a *power regulation mechanism*.

Relevance of the study

This research contributes to the understanding of the complex world of middle managers in day-to-day organizational dynamics. The study shows that the different tactics, techniques and power bases in the political game enable these managers to deal with the complexities and uncertainties of their management task and position. It helps them not only to realize personal goals; using politics also contributes to the functional work interests of these managers and to collective organizational goals.

Furthermore the study provides insights into the workings of the indivisible formal and informal social realities in organizations. For a manager to be effective in his formal role, knowledge of the rules of the informal game can help him substantially. The results in this study indicate that besides this knowledge, a productive personal social network and a certain level of political skill are necessary conditions for the success of managers. This means that in the selection and training of these managers, the political skill competence should be valued as relevant leadership and management aspect.

On a system level this research underlines the value of considering an organization as a social construction in which two realities of social interaction, are both separated and connected. This dual organization concept explains the dynamics between rational aspects in an organization, such as power distribution and the formulated goals, tasks and schedules on the one hand, and the irrational cultural aspects of everyday interaction, interests, conflict and informal exercise of power on the other hand. The results of this study indicate that valuing both

dimensions proves to be crucial for organizational renewal and continuity. Recognizing and acknowledging this concept can also help organizational change programs to be more effective. This steered organizational development can better be approached from the concept of a dual reality, instead of using single unitary change guidance.

Limitations

Choosing a research paradigm, a social reality approach, specific research methods, a defined social phenomenon (organization politics) and research group (middle managers), implicates that the results of the study are limited in their interpretation and generalized application.

Given the qualitative method, the explorative study focus and the research group limitation, only indications can be given regarding the understanding and explanation of the political dimension. Although theoretical concepts of organization politics are developed, no generally applicable statements can be made about the political game.

On the other hand, the explored aspects and concepts of organization politics provide sufficient clues for further research.

Furthermore, although proven effective, the method of indirect participant observation by respondents developed for this study may also be qualified as a research limitation. It is possible that direct participant observation by the researcher in a limited number of organizational contexts could have generated more detailed and more reliable information about the complexity of the social reality and political action perspectives of middle managers.

Suggestions for further research

Although this study was limited in some ways, the explorative and qualitative focus delivered relevant indications for understanding the political dimension. It also yielded equally relevant management and leadership insights. These results provide scholars sufficient starting points for further research.

A productive next step in the research of organizational politics would be to undertake a more detailed and profound study of the development and productiveness of personal social networks, being a key construct in the political game. In doing so a structural as well as a relational perspective of network analysis - the latter focusing on content and context of network relations - is recommended. Especially network analysis a longitudinal research perspective could be an important step towards a further understanding of political processes in organizations.

Other promising lines of research concern a further exploration of relevant management and employee interests, a further review and

refinement of the political skill construct and corresponding standards of morality regarding this behavior.

Finally, the results of this study also indicate the relevance of a dual organization concept in which two indivisible realities of social interaction exist, a structural as well as cultural. It is argued that recognition and acknowledgment of this dual concept can lead to more effective change management. Further empirical research regarding this relationship could help elaborate existing theoretical concepts of organizational change and development.

Geraadpleegde literatuur

Geraadpleegde literatuur

- Aardema, H. (2005). *Stille waarden - Een reflectie op over normering in publiek management*. Heerlen/Leusden: Open Universiteit Nederland/BMC.
- Allen, R.W., Madison, D.L., Porter, L.W., Renwick, P.A., & Mayes, B.T. (1979). *Organizational Politics*. California Management Review, Vol. 12, No. 1, pp. 77-83.
- Argyris, C., & Schön, D.A. (1978). *Organizational Learning; a Theory of Action Perspective*. Reading MA: Addison-Wesley.
- Asendorpf, J. B. (2011). *Psychologie van de persoonlijkheid*. Heidelberg: Springer Media.
- Baets, W. (2002). *Wie orde zaait zal chaos oogsten*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Baron, R.A. & Markman, G.D. (2003). *Beyond social capital: the role of entrepreneurs' social competence in their financial success*. Journal of Business Venturing, Vol. 18, pp. 41-46.
- Bashein, M.L., Marcus, M.L., & Riley, P. (1994). *Business process reengineering: preconditions for success and failure*. Information Systems Management, Vol. 9, No. 2, pp. 24-31.
- Bate, P. (1994). *Strategies for Cultural Change*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Baum, H.S. (1989). *Organizational Politics Against Organizational Culture: A Psychoanalytic Perspective*. Human Resource Management, Summer 1989, Vol. 28, Nr. 2, pp. 191-206.
- Bax, E.H. (1991). *Organisatiecultuur, technologie en management in een veranderende samenleving*. Utrecht: Het Spectrum.
- Bechky, B.A. (2006). *Gaffers, Gofers, and Grips: Role-Based Coordination in Temporary Organizations*. Organization Science, Vol. 17, No. 1, pp. 3-21.
- Becker, H.S. (1999). *The Chicago School, So-called*. Qualitative Research, Vol. 22, No.1, pp. 3-12.
- Becker, H.S. (2009). *How to Find Out How to Do Qualitative Research*. International Journal of Communication, 3, Feature 545-553.
- Beer, M., Eisenstat, R.A. & Spector, B. (1990). *The Critical Path to Corporate Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Benschop, A. (2006). *Gedragmatige theorie van de onderneming*. Universiteit van Amsterdam, Sociosite. Retrieved Januari 9, 2010 from <http://www.sociosite.net/organization/behavior.php>
- Berger, P. L., & Luckmann T. (1973). *The Social Construction of Reality - A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Middlesex, England: Penguin University Books.
- Berting, J. (1977). *Ruiltheorie*. In Rademaker L., & Bergman, H. (Eds.), *Sociologische stromingen* (pp. 196-219), Utrecht: Het spectrum/Intermediair
- Bex Lempert, L. (2010). *Asking Questions of the Data: Memo Writing in the Grounded Theory Tradition*. In Bryant, A. & Charmaz, K. (Eds.), *The Sage Handbook of Grounded Theory* (pp. 245-265), London: Sage Publications.

- Blalock, H.M., & Blalock, A.B. (1971). *Methodology in Social Research*. London: McGraw-Hill.
- Blass, F.R., & Ferris, G.R. (2007). *Leader reputation: The roles of mentoring, political skill, contextual learning, and adaptation*. *Human Resource Management*, Vol. 46, pp. 5-19.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.
- Blau, P.M., & Scott, W.R. (1962). *Formal organizations; a comparative approach*, San Francisco: Chandler.
- Blickle, G., Meurs, J.A., Zettler, I., Solga, J., Noethen, D., Kramer, J., & Ferris, G.R. (2008). *Personality, political skill, and job performance*. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 72, Issue 3, pp. 377-387.
- Blumer, H. (1969). *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Bolger, N., Davis, A., & Rafaeli, E. (2003). *Diary methods: Capturing life as it is lived*. *Annual Review of Psychology*, Vol. 54, pp. 579-616. Doi: 10.1146/annurev.psych.54.101601.145030.
- Bolino, M.C., Kacmar, K.M., Turnley, W.H., & Gilstrap, J.B. (2008). *A Multi-Level Review of Impression Management Motives and Behaviours*. *Journal of Management*, Vol 34, No. 6, pp. 1080-1109.
- Bontekoning, A.C. (2007). *Generaties in Organisaties* (Dissertatie Universiteit van Tilburg). Ridderkerk: Labyrint Publications.
- Boon, V. van der & Marel, G. van der (2009). *De vastgoedfraude - Miljoenenzwendel aan de top van het Nederlandse bedrijfsleven*. Amsterdam: Nieuw Amsterdam.
- Boonstra, J.J. (2000). *Lopen over water - Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren* (Oratie Universiteit van Amsterdam). Amsterdam: Vossiuspers AUP
- Boonstra, J.J. (2004). *Introduction & Conclusion - Some Reflections and Perspectives on Organizing, Changing, and Learning*. In Boonstra, J.J. (Ed.), *Dynamics of Organizational Change and Learning* (pp. 1-21 & pp.447-475), Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd..
- Borgatti, S.P. & Foster, P.C. (2003). *The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology*. *Journal of Management*, Vol. 29, No. 6, pp. 991-1013.
- Brandt, A.C. (2009). *Being talked about: How the source and the message affect person impressions* (Dissertatie). Nijmegen: University Nijmegen
- Braster, J.F.A. (2000), *De kern van case studies*. Assen: Van Gorcum.
- Bryant, A., & Charmaz, K. (2010). *Grounded Theory in Historical Perspective: An Epistemological Account*. In Bryant, A. & Charmaz, K. (Eds.), *The Sage Handbook of Grounded Theory* (pp. 31-58), London: Sage Publications.
- Buchanan, D.A. (2007). *You Stab My Back, I'll Stab Yours: Management Experience and Perceptions of Organizational Political Behaviour*. *British Journal of Management*, Vol 19, Issue 1, pp. 49-64.
- Burggraaf, W. (1988). *Kennis is macht, karakter is meer - Een sociaal-wetenschappelijke studie over adelborsten, bewoners van een militair onderwijsinternaat*. Den Haag: Vuga.

- Burggraaf, W. (1998). *Intercultureel management. On cultures and the multicultural organisation* (Oratie). Breukelen: Nyenrode Business University.
- Burggraaf, W., & Vroom, C.W. (2000). *Cultuur: een middel om organisaties te veranderen*. In Reijniers, J. J.A.M. (Ed.), *Interim management: het vak*, Assen: Van Gorcum.
- Burns, T. (1961). *Micropolitics: Mechanisms of Institutional Change*. Administrative Science Quarterly, Vol. 6, No. 3 pp. 257-281, Johnson Graduate School of Management, Cornell University.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis – Elements of the Sociology of Corporate Life*. London: Heinemann Educational Books Ltd..
- Burt, R. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Burt, R. (2004). *Structural Holes and Good Ideas*. American Journal of Sociology, Volume 110, Number 2, pp. 349-399.
- Buunk, B. (2010). *Oerdriften op de werkoloer - Een evolutionair perspectief op organisaties*. Amsterdam: Uitgeverij Bert Bakker.
- Caluwé, L. de, & Vermaak, H. (2006). *Leren Veranderen - een handboek voor de veranderkundige*, Deventer: Kluwer.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Carey, A. (1967). *The Hawthorne Studies: A radical criticism*. American Sociological Review, 32, pp. 403-416.
- Cavanagh, G.F., Moberg, D.J., & Velasquez, M. (1981). *The Ethics of Organizational Politics*. Academy of Management Review, Vol. 6, No. 3, pp. 363-374.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2008). *Standaard Bedrijfs Indeling 2008 Structuur*. Den Haag/Heerlen: CBS.
- Chang, C.H., Rosen, C.C., & Levy, P.E. (2009). *The relationship between perceptions of organizational politics and employee attitudes, strain and behaviour: A meta-analytic examination*. Academy of Management Journal, 52, pp. 779-801.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory. A practical guide through qualitative analysis*. London: Sage Publications.
- Charmaz, K. (2008). *What is Grounded Theory* (Presentatie 14/08/2008). Retrieved August 6, 2012 from <http://eprints.ncrm.ac.uk/208/1>.
- Clegg, S. R. (1989). *Frameworks of Power*. London: Sage Publications.
- Clegg, S. R., Courpasson, D. & Phillips, N. (2006). *Power and Organizations*. London: Sage Publications.
- Coole, D.R. (2007). *Expansion and validation of the Political Skill Inventory (PSI): An examination of the link between charisma, political skill, and performance*. Theses and Dissertations. Paper 680. Retrieved August 6, 2012 from: <http://scholarcommons.usf.edu/etd/680>.

- Corbin, J., & Morse, J. (2003). *The Unstructured Interactive Interview: Issues of Reciprocity and Risks When Dealing With Sensitive Topics*. *Qualitative Inquiry*, Volume 9, Number 3, pp. 335-354.
- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). *Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria*. *Qualitative Sociology*, Vol. 13, No. 1, pp. 3-21.
- Corradi, C. (1991). *Text, context and individual meaning: rethinking life stories in a hermeneutic framework*. *Discourse & Society*, Vol. 2, No. 1, pp.105-118.
- Cotgrove, S. (1967). *The Science of Society*. London: Minerva Series, George Allen & Unwin Ltd..
- Covey, S.R. (2010). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam : Business Contact.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*, Paris : Editions du Seuil.
- Cyert, R.M., & March, J.G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. New York, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Daft, R.L. (2007). *Organization Theory and Design (Ninth Edition)*. Manson, USA: Thomson South-Western.
- Dahl, R.A. (1957). *The Concept of Power*. *Behavioral Science*, 2:3, July 1957, pp. 201-215.
- Dawe, A. (1970). *The two sociologies*. *The British Journal of Sociology*, Volume 21, No. 2, pp. 207-218.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures*. New York: Addison Wesley.
- Deetz, S. (1985). *Ethical Considerations in Cultural Research in Organizations*. In Frost, P.J., Moore, L.F., Reis Louis, M., Lundberg, C.C., & Martin, J., *Organizational Culture*, London: Sage Publications.
- Deetz, S. (1996). *Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy*. *Organization Science*, Vol. 7, No. 2, pp. 191-207.
- Dey, I. (2010). *Grounding Categories*. In Bryant, A., & Charmaz, K. (Eds.), *The Sage Handbook of Grounded Theory* (pp. 167-191), London: Sage Publications.
- Dick, B. (2005). *Grounded theory: a thumbnail sketch (Online publication)*. Retrieved August 6, 2012 from <http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arp/grounded.html>.
- Denzin, N.K., & Lincoln, Y.S. (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research (Third Edition)*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Dobbinga, E. (2001). *Weerbaarheid van organisatiecultuur (Dissertatie)*. Delft: Eburon.
- Dolmans, W., & Pikaart, M. (2008). *Zó gaan we niet met elkaar om! Over ongewenste omgangsvormen en de rol van de or*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Donaldson L. (2001), *The Contingency theory of organizations*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

- Dooren, J.L. van (2003). *Kwaliteit van leven van bewoners van de RIBW Oost-Veluwe - een fenomenologisch onderzoek* (Dissertatie). Utrecht: Hogeschool van Utrecht.
- Doppler, K., & Lauterburg, C. (2002). *Change Management - Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Dopson, S., & Stewart, R. (1990). *What is Happening to Middle Management?* British Journal of Management, Vol. 1, pp. 3-16.
- Drory, A., & Vigoda-Gadot, E. (2010). *Organizational politics and human resource management: A typology and the Israeli experience*. Human Resource Management Review, 20, pp. 194-202.
- Dusschooten-de Maat, C. (2004). *Mensen maken het verschil - Onderzoek naar de relaties tussen Persoonlijkheid, Waarden en Organisatiecultuur* (Dissertatie). Assen: Van Gorcum.
- Ekeh, P.P. (1974). *Social Exchange Theory - The Two Traditions*. London: Heinemann.
- Ekehammar, B. (1974). *Interactionism in personality from a historical perspective*. Psychological Bulletin, Vol. 81, No. 12, pp. 1026-1048.
- Elchardus, M. (2009). *Self-control as social control. The emergence of symbolic society*. Poetics, Vol. 37, pp. 146-161, Elsevier.
- Elias, N. (1970). *Was ist Soziologie?* München: Juventa Verlag.
- Ellwardt, E. (2011). *Gossip in organizations. A social network study* (Dissertatie). Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Es, R. van (2008). *Veranderdiagnose - De onderstroom van organiseren*. Deventer: Kluwer.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. New York, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Fairholm, G.W. (2009). *Organizational Power Politics - Tactics in Organizational Leadership*. Santa Barbara, California: Praeger.
- Falkenberg, L., & Herremans, I. (1995). *Ethical Behaviours in Organizations: Directed by the Formal or Informal Systems?* Journal of Business Ethics, Vol. 14, pp. 133-143.
- Farrell, D., & Petersen, J.C. (1982). *Patterns of Political Behaviour in Organisations*. The Academy of Management Review, Vol. 7, No. 3, pp. 403-412.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial Management* (Translation: C. Storrs). London: Pitman.
- Ferris, G.R., Adams, G., Kolodinsky, R.W., Hochwarter, W.A., & Ammeter, P.A. (2002). *Perceptions of organizational politics: theory and research directions*. In Danse-reau, F., & Yammarino, F.J. (Eds.), *Research in multi-level issues* (Vol. 1, pp. 179-254), Oxford, UK: Elsevier Science/JAI Press.
- Ferris, G.R., Blickle, G., Schneider, P.B., Kramer, J., Zettler, I., Meurs, J.A. (2008). *Political skill construct and criterion-related validation: A two-study investigation*. Journal of Managerial Psychology, Vol. 23, No. 7, pp. 744-771.
- Ferris, G.R., Fedor, D.B., Chachere, J.G., & Pondy L.R. (1989). *Myths and Politics in Organizational Contexts*. Group & Organization Studies, Vol. 14, No. 1, pp. 83-103.

- Ferris, G.R., Davidson, S., & Perrewé, P. (2005a). *Developing Political Skill at Work*, Nielsen Business Media, Training, 00955892, Vol. 42, Issue 11, pp. 40-45.
- Ferris, G.R., & Kacmar, K. M. (1992). *Perceptions of Organizational Politics*. *Journal of Management*, Vol.18, No. 1, pp. 93-116.
- Ferris, G.R., Perrewé, P.L., Anthony, W.P., & Gilmore, D.C. (2000). *Political Skill at Work*. *Organizational Dynamics*, Vol. 28, No. 4, pp. 25-37.
- Ferris, G.R., Russ, G.S., & Fandt, P.M. (1989). *Politics in organizations*. In Giacalone, R.A., & Rosenfeld, P. (Eds.), *Impression management in the organization* (pp. 143-170), Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Ferris, G.R., Treadway, D.C., Kolondinski, R.W., Hochwarter, W.A., Kacmar, C.J., Douglas, C., & Frink, D.D. (2005). *Development and validation of the political skill inventory*. *Journal of Management*, Vol. 31, pp. 126-152.
- Ferris, G. R., Treadway, D.C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. (2007). *Political Skill in Organizations*. *Journal of Management*, Vol. 33, No. 3, pp. 290-320.
- Fiedler, F.E. (1978). *The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process*. *Advances in Experimental Social Psychology*, Volume 11, pp. 59-112.
- Flören, R.H. (2004). *Familiebedrijfskunde* (Oratie). Breukelen: Nyenrode Business University.
- Ford, R.C., & Richardson, W.D. (1994). *Ethical Decision Making: A Review of the Empirical Literature*. *Journal of Business Ethics*, Vol 13, pp. 205-221.
- Foucault, Michel (1966), *Les Mots et les Choses - Une archéologie des sciences humaines*, Éditions Gallimard, Paris, France
- Foucault, M. (1976), *Twee typen macht*, College van 14 januari 1976, (Oorspronkelijke tekst: *Corso del 14 gennaio 1976*, In Foucault, M., *Microfisica del potere*, pp. 179-194, vertaald door Boekraad, H.C.). Retrieved August 6, 2012 from: Adrien Verlee, Marxists Internet Archive, maart 2006, <http://www.marxists.org/nederlands/foucault/1976/1976typenmacht.htm>.
- Foucault, M. (1982). *The Subject and Power*. *Critical Inquiry* 8 (Summer 1982), Chicago: The University of Chicago.
- Freeman, L.C. (2004). *The Development of Social Network Analyses - A Study in the Sociology of Science*. Vancouver, Canada: Empirical Press.
- Frey, J.H., & Fontana, A. (1991). *The group interview in social research*. *Social Science Journal*, Vol. 28, Issue 2, pp. 175-187.
- Froman, L.A. (1962). *People and politics*. New York, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Gable, G.G. (1994). *Integrating case study and survey research methods: an example in information systems*. *European Journal of Information Systems*, Vol. 3, No. 2, pp. 112-126.
- Gandz, J., & Murray, V.V. (1980). *The experience of workplace politics*. *Academy of Management Journal*, Vol. 23, pp. 237-251.
- Gay, L.R., & Airasian, P. (2003). *Educational research: Competencies for analysis and applications* (7th ed.), Upper Saddle River, NJ: Pearson.

- Geertsema, H. (2005). *Identiteit en kwaliteit - Over het nut van een identiteitsbeschrijving van het maatschappelijk werk*. Journal of Social Intervention: Theory and Practice, Vol 14, No 1, pp. 22-30. Retrieved August 6, 2012 from <http://www.journalsi.org/index.php/si/index>.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society - Outline of the Theory of Structuration*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
- Giddens, A. (1989). *Sociology*. Cambridge: Polity Press.
- Giddens, A., & Sutton, P.W. (Eds.) (2010). *Sociology: Introductory readings*. Cambridge: Polity Press.
- Girard, M., & Stark, D. (2003). *Heterarchies of Value in Manhattan-Based New Media Firms*. Theory, Culture & Society, Vol. 20, No. 3, pp.77-105. Doi: 10.1177/02632764030203006.
- Glaser, B. G. (1992). *Basics of Grounded Theory Perspective: Emergence vs. Forcing*. Mill Valley, California: Sociology Press.
- Glaser, B. G. (2001). *The Grounded Theory Perspective: Conceptualisation Contrasted with Description*. Mill Valley, California: Sociology Press.
- Glaser, B. G. (2002). *Constructivist Grounded Theory?*(47 paragraphs). Forum: Qualitative Social Research, Vol. 3, No. 3, Art. 12. Retrieved August 6, 2012 from <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0203125>.
- Glaser, B. G. and Strauss A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory - Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Glastra van Loon, J.F. (1976). *Kanalen graven*. Baarn: Anthos.
- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Anchor Books.
- Goffman, E. (1961). *Asylums*. Garden City, New York: Anchor Books Doubleday & Company.
- Gotsis, G.N., & Kortezi, Z. (2010). *Ethical Considerations in Organizational Politics: Expanding the Perspective*. Journal of Business Ethics, Vol. 93, pp. 497-517.
- Gouldner, A. (1970). *Other Symptoms of the Crisis: Goffman's Dramaturgy and Other New Theories*. In Gouldner, A., *The Coming Crisis of Western Sociology* (pp. 378-390). New York: Basic Books.
- Granovetter, M.S. (1973). *The Strength of Weak Ties*. American Journal of Sociology, Volume 78, Issue 6, pp. 1360-1380.
- Hafner, P. (1998). *Theories and paradigms in sociology*. The scientific journal Facta Universitatis, Vol.1, No. 5, pp 455-464.
- Hahn, S.E. (2000). *The effects of locus of control on daily exposure, coping and reactivity to work interpersonal stressors. A diary study*. Personality and Individual Differences, Vol. 29, No. 4, pp. 729-748.
- Halman, L. (2009). *Value Change in Western European Societies: Results from the European Values Study*. Kwansei Gakuin University School of Sociology Journal, Vol. 107, pp. 35-48.
- Harper, D., & Lawson, H.M. (Eds.) (2003). *The Cultural Study of Work*. Lanham: Rowman & Littlefiels Publishers, Inc..

- Harris, R.B., Harris, K.J., & Harvey, P. (2007). *A Test of Competing Models of the Relationships Among Perceptions of Organizational Politics, Perceived Organizational Support, and Individual Outcomes*. The Journal of Social Psychology, Vol. 147, No. 6, pp. 631-655.
- Harvey, P., Harris, R.B., Harris, K.J., & Wheeler, A.R. (2007). *Attenuating the effects of social stress: The impact of political skill*. Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 12, pp. 105-115.
- Have, P. ten (1977). *Etnomethodologie*. In Rademaker L., & Bergman, H. (Eds.), *Sociologische stromingen* (pp. 145-169), Utrecht: Het spectrum/Intermediair.
- Hetebrij, M. (2011). *Macht en politiek handelen in organisaties - Iedereen speelt ermee*. Assen: Van Gorcum.
- Henderson, R. (1994). *Managing Innovation in the Information Age*. Harvard Business Review, Vol. 72, Issue 1, pp. 100-107.
- Higgins, C.A., Judge, T.A., & Ferris, G.R. (2003). *Influence tactics and work outcomes: a meta-analysis*. Journal of Organizational Behaviour, Vol. 24, pp. 89-106.
- Hochwarter, W.A., Witt, L.A., Treadway, D.C., & Ferris, G.R. (2006). *The interaction of social skill and organizational support on job performance*. Journal of Applied Psychology, Vol. 91, pp. 482-489.
- Homan, Th.H. (2005). *Organisatiedynamica - Theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag: Sdu uitgevers.
- Homan, Th.H. (2006). *Wolkenridders - Over de binnenkant van organisatieverandering (Oratie)*. Pentascope, Open Universiteit Nederland.
- Hoof, J.J.B.M. van (1977). *Symbolisch interactionisme*. In Rademaker L., & Bergman, H. (Eds.), *Sociologische stromingen* (pp. 116-145), Utrecht: Het spectrum/Intermediair.
- Horst, A. van der, Hoogstraten, P., Meyer, H., Serlie, A., Wanrooy, M. e.a. (2010). *Groot Psychologisch Modellenboek - 51 Modellen voor ontplooiing van jezelf en anderen*. Culemborg: Van Duuren Management.
- Huijben, M., & Geurtsen, A. (2010). *Vuistregel voor aantal managers*. Holland Management Review, Nummer 130. Woerden: BBP.
- INK (2009). *Managementsystemen op een rij*. Zaltbommel: INK.
- Izraeli, D. (1988). *Ethical Beliefs and Behavior Among Managers: A Cross-cultural Perspective*. Journal of Business Ethics, Vol. 7, pp. 263-271.
- Jack, S.L. (2005). *The Role, Use and Activation of Strong and Weak Network Ties: A Qualitative Analysis*. Journal of Management Studies, Vol. 42, No. 6, pp. 1233-1259.
- Jacobs, D. (1993). *Het structurisme als synthese van handelings- en systeemtheorie?*. Tijdschrift voor Sociologie, 1993, Jaargang 14, pp. 335-360.
- Jones, J.W. (2009). *Selection of Grounded Theory as an Appropriate Research Methodology for a Dissertation: One Student's Perspective*. The Grounded Theory Review, Vol. 8, No. 2, pp. 23-35. Retrieved August 6, 2012 from <http://groundedtheoryreview.com/wp-content/uploads/2012/06/GT-Review-Vol8-no2.pdf>
- Kahn, R.L., & Cannell, Ch.F. (1957). *The Dynamics of Interviewing, theory, technique and cases*. London-Sydney: John Wiley & Sons, Inc..

- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992). *The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review.
- Karssing, E. (2011). *De oplossing is het probleem niet! Reflecties op ethiek, integriteit en compliance*. Capelle aan den IJssel: Nederlands Compliance Instituut.
- Kelle, U. (2005). 'Emergence' vs. 'Forcing' of Empirical Data? A Crucial Problem of 'Grounded Theory' Reconsidered (52 paragraphs). Forum: Qualitative Social Research, Volume 6, No. 2, Retrieved August 6, 2012 from: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0502275>.
- Kilduff, M., & Brass, D.J. (2010). *Organizational Social Network Research: core Ideas and Key Debates*. The Academy of Management Annals, Vol. 4, No. 1, pp. 317-357.
- King, Peter (1990), *The Business Culture in The Netherlands*. In Collin Randlesom, William Brierley, Kevin Bruton, Colin Gordon en Peter King, *Business Cultures in Europe*, Heinemann Professional Publishing Ltd., Oxford
- Klepper, M. de (2011). *Dynamics of Intra-organizational Networks - Four cases on social selection and influence* (Dissertatie). Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.
- Kloos, P. (1972). *Culturele antropologie - een inleiding*. Assen: Van Gorcum.
- Koot, W. (1995). *De complexiteit van het alledaagse. Een antropologisch perspectief op organisaties* (Oratie). Bussum: Dick Coutinho.
- Koot, W., & Sabelis, I. (2000). *Over-Leven aan de top*. Utrecht: Lemma.
- Kotter, J.P. (2011). *Leiderschap bij verandering*. Den Haag: Academic Service.
- Krech, D., Crutchfield, R.S., & Ballachey, E.L. (1962). *Individual in Society- A Textbook of Social Psychology*. University of California, Berkeley. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha, Ltd..
- Krogt Th.P.W.M. van der, & Vroom, C.W. (1995). *Organisatie is beweging*. Utrecht: Lemma.
- Kunda, G. (2006). *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
- Laeyendecker, L. (1977). *Conflictsociologie*. In Rademaker L., & Bergman, H. (Eds.), *Sociologische stromingen* (pp. 55-88), Utrecht: Het spectrum/Intermediair.
- Lammers, C.J. (1993). *Organiseren van bovenaf en van onderop*. Utrecht: Het Spectrum.
- Lammers, C.J., Mijs, A.A., & Noort, W.J. van (2001). *Organisaties vergelijkenderwijs - Ontwikkeling en relevantie van het sociologisch denken over organisaties*. Utrecht: Het Spectrum.
- Lamond, D. (2003). *Henry Mintzberg vs Henri Fayol: Of Lighthouses, Cubists and the Emperor's New Clothes*. Journal of Applied Management and Entrepreneurship, Vol. 8, Issue 4, pp. 5-24.
- Land, R. (1999). *Van hiërarchie naar zelfsturing en partnership - Beter presteren door bestuurlijke innovatie: management als dienstverlening in een op zelfsturing gebaseerd besturingsstelsel* (Dissertatie). Enschede: Universiteit van Twente.
- Leeuw, A.C.J. de (2000). *Bedrijfskundig management: primair proces, strategie en organisatie*. Assen: Van Gorcum.

Lenski, G. (1970). *Human Societies. A Macrolevel Introduction to Sociology*. New York: McGraw-Hill Book Company.

Lévi-Strauss, C. (1955). *Tristes tropiques*. Parijs : Librairie Plon.

Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage Foundation.

Liston, R.A. (1991). *Kijk op mensen van Freud, Erikson, Adler, Horney, Rogers, Skinner, Maslow en Frankl*. Rotterdam: Lemniscaat.

Litteler, J.A. (1969). *Organizations Structure and Behavior*. New York: New York: John Wiley & Sons.

Lutters, W.G., & Ackerman, M.S. (1996). *An Introduction to the Chicago School of Sociology*. Interval Research Proprietary. Retrieved August 6, 2012 from <http://userpages.umbc.edu/~lutters/pubs/1996 SWLNote96-1 Lutters, Ackerman.pdf>.

Malinowski, B. (1944). *A Scientific Theory of Culture*. University of North Carolina Press

Malinowski, B. (1922). *Argonauts of the Western Pacific*. London: Routledge & Kegan Paul.

Mainiero, L.A. (1994). *On breaking the glass ceiling: The political seasoning of powerful women executives*. *Organizational Dynamics*, Vol. 22, Nr. 4, pp. 5-20.

March, J. G. (1962). *The Business Firm as a Political Coalition*. *The Journal of Politics*, Volume 24, Issue 4, pp. 662-678.

March, J.G., & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons.

Marshall, M.N. (1996). *Sampling for qualitative research*. Oxford University Press, Family Practice, Vol. 13, No. 6, pp. 522-525.

Martin, J. (2004). *Organizational Culture*. Research Paper No. 1847, March 2004, Research Paper Series, Stanford Graduate School of Business.

Martin, J., Frost, P.J., & O'Neill, O.A. (2004). *Organizational Culture. Beyond Struggles for Intellectual Dominance*. Research Paper No. 1864, August 2004, Research Paper Series, Stanford Graduate School of Business.

Maslow, A.H. (1981). *Motivatie en persoonlijkheid*. Rotterdam: Lemniscaat.

Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan.

McCallin, A. (2009). *Grounded Theory ... is it for me?*, Retrieved August 6, 2010 from <http://www.groundedtheoryonline.com/what-is-grounded-theory/classic-grounded-theory>.

McCann, L., Morris, J., & Hassard, J. (2008). *Normalized Intensity: The New Labour Process of Middle Management*. *Journal of Management Studies*, 45:2, pp. 334-371.

McGhee, G., Marland, G.R., & Atkinson, J.M. (2007). *Grounded theory research: literature reviewing and reflexivity*. *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 60, No. 3, pp. 334-342.

Mead, G.H. (1934). *Mind, self and society: from the standpoint of a social behaviourist*. Chicago: University of Chicago Press.

- Mechanic, D. (1962). *Sources of power of lower participation in complex organizations*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 7, pp. 349-364.
- Meeus, M.T.H. (1994). *Informatietechnologie: plaats en betekenis van arbeid*. Tilburg: TUP.
- Metze, M. (1991). *Kortsluiting - Hoe Philips zijn talenten verspilde*. Nijmegen: SUN.
- Metze, M. (2010). *Veranderend getij - Rijkswaterstaat in crisis*. Amsterdam: Uitgeverij Balans.
- Meurs, J.A., Coleman Gallagher, V., & Perrewé, P.L. (2010). *The role of political skill in the stressor-outcome relationship : Differential predictions for self- and other-reports of political skill*. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 76, pp. 520-533.
- Michel, JB., Kui Shen, Y., Presser Aiden, A., Veres, A., Gray, M.K., The Google Books Team, Lieberman Aiden, E. (2010). *Quantitative Analysis of Culture Using Millions of Digitized Books*. *Science*, Vol. 331, No. 6014, pp. 176-182 . Doi: 10.1126/science.1199644.
- Mintzberg, H. (1980). *Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design*. *Management Science*, Vol. 26, No. 3 (March 1980), pp. 322-341.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, New York: Prentice-Hall Inc..
- Mintzberg, H. (1990). *The Manager's Job Folklore and Fact*. *Harvard Business Review*, march-april, pp. 2-14. Original article HBR Vol. 53, No. 4, 1975.
- Mintzberg, H. (2006, October 23). *The leadership debate with Henry Mintzberg: Community-ship is the answer*. *Financial Times*. Online publication. Retrieved August 7, 2012 from <http://www.ft.com/cms/s/2/c917c904-6041-11db-a716-0000779e2340.html#ixzz1CtpZhOVb>.
- Morgan, D.L. (1996). *Focus Groups*. *Annual Review of Sociology*, Vol. 22, pp. 129-152.
- Morgan, G. (1979). *Response to Mintzberg*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 1, pp. 137-139.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Morgan, G. (1990). *De Nieuwe Manager, ontwikkeling van managementvaardigheden voor een wereld in beweging*. Schiedam: Lannoo Scriptum Management.
- Morgan, G. (1997). *Imaginization - the art of creative management*. London: Sage Publications.
- Morgan, G., & Smireich, L. (1980). *The Case for Qualitative Research*. *The Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 4, pp. 491-500.
- Morse, J.M. (2010). *Sampling in Grounded Theory*. In Bryant, A. & Charmaz, K. (Eds.), *The Sage Handbook of Grounded Theory* (pp. 229-2458), London: Sage Publications.
- Morton, S.C., Brookes, N.J., Smart, P.K., Backhouse, C.J., & Burns, N.D. (2004). *Managing the informal organisation: conceptual model*. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 53, No. 3, 2004, pp. 214-232.
- Myers, M.D., & Newman, M. (2007). *The qualitative interview in IS research: Examining the craft*. *Information and Organisation*, 17, pp. 2-26.

- Nistelrooij A. van & Ten Ham, L. (2006). *De balans tussen sturing en zelfsturing*. Management Executive, november/december, Deventer: Kluwer Management.
- Noordegraaf, M., Veenswijk, M., & Vermeulen, J. (2004). *Culturen identificeren. Een nieuwe agenda voor cultuuranalyses in de publieke sector*. Bestuurskunde, jaargang 13, nummer 3, pp. 102-109.
- Olson, R., Verley, J., Santos, L., & Salas, C. (2004). *What We Teach Students About the Hawthorne Studies: A Review of Content Within a Sample of Introductory I-O and OB Textbooks*. The Industrial-Organizational Psychologist, Vol. 41, No. 3, pp. 23-39.
- Ouchi, W.G. (1978). *The Transmission of Control Through Organizational Hierarchy*. Academy of Management Journal, Vol. 21, No. 2, pp. 173-192.
- Parsons, T. (1937). *The structure of social action*. New York: McGraw-Hill.
- Pelto, P.J. (1970). *Anthropological Research - The structure of inquiry*. New York: Harper & Row.
- Perrewé, P.L., & Nelson, D.L. (2004). *The Facilitative Role of Political Skill*. Organizational Dynamics, Vol. 33, No. 4, pp. 366-378.
- Perrewé, P.L., Zellars, K.L., Ferris, G.R., Rossi, A.M., Kacmar, C.J., & Ralston, D.A. (2004). *Neutralizing job stressors: Political skill as an antidote to the dysfunctional consequences of role conflict*. Academy of Management Journal, Vol. 47, pp. 141-152.
- Perrewé, P.L., Zellars, K.L., Rossi, A.M., Ferris, G.R., Kacmar, C.J., Liu, Y., ... Hochwarter, W.A. (2005). *Political skill: An antidote in the role overload-strain relationship*. Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 10, pp. 239-250.
- Peters, T.J., & Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.
- Pettigrew, A.M. (1973). *The politics of organizational decision-making*. London: Tavistock.
- Pettigrew, A.M. (1979). *On studying organizational cultures*. Administrative Science Quarterly, Vol. 24, pp. 570-581.
- Pettigrew, A.M. (1987). *Context and action in the transformation of the firm*. Journal of Management Studies, Vol. 24, No. 6, pp. 649-670.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. London: Pitman.
- Pfeffer, J. (1982). *Organizations and Organizational Theory*. London: Pitman.
- Pfeffer, J. (1992). *Understanding Power in Organizations*. California Management Review, Vol. 34, No. 2, pp. 29-50.
- Pfeffer, J. (1992a). *Managing with power: politics and influence in organizations*. Harvard Business School Press
- Pfeffer, J., & Salancik, G.R. (1977). *Organization design: The Case for a Coalitional Model of Organizations*. Organizational Dynamics, Vol. 6, pp. 15-29.
- Polit, D.F., & Hungler, B.P. (1999). *Nursing Research, Principles and Methods*. Philadelphia: Lipincott.
- Posner, R.A. (1979). *The Chicago School of Antitrust analyses*. University of Pennsylvania Law Review.

- Provis, C. (2006). *Organizational Politics, Definitions and Ethics*. In Vigoda-Gadot, E., & Drory, A. (Eds.), *Handbook of Organizational Politics* (pp. 89-106), Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Puddephatt, A. J. (2006). *An Interview with Kathy Charmaz: On Constructing Grounded Theory*. *Qualitative Sociology Review*, Vol. II, Issue 3. Retrieved August 6, 2010 from http://www.qualitativesociologyreview.org/ENG/archive_eng.php.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). *A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis*. *Management Science*, Vol. 29, pp. 363-377.
- Rademaker, L. (1977). *Positivism en sociologie*. In Rademaker L., & Bergman, H. (Eds.), *Sociologische stromingen* (pp. 9-27), Utrecht: Het spectrum/Intermediair.
- Rademaker, L. en H. Bergman (Eds.) (1977), *Sociologische stromingen*, Utrecht: Het spectrum/Intermediair.
- Rank, O.N., Robins, G.L., & Pattison, Ph.E. (2010). *Structural Logic of Intraorganizational Networks*, *Organization Science*, Vol. 21, No. 3, pp. 745-764.
- Reason, P., & Bradbury, H. (Eds.) (2001). *Handbook of action research: participative inquiry and practice*. London: Sage Publications.
- Redfield, R. (1930). *Tepoztlán: a Mexican village*. Chicago: University of Chicago Press.
- Roberto, M.A., & Levesque, L.C. (2005). *The Art of Making Change Initiatives Stick*. MIT Sloan Management Review, Summer 2005, pp. 53-60.
- Robson, C. (2002). *Real World Research*, 2nd edition, Oxford: Blackwell.
- Roethlisberger, F.J., & Dickson, W.J. (1939). *Management and the Worker*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Román, S., & Munuera J.L. (2005). *Determinants and consequences of ethical behaviour: an empirical study of salespeople*. *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 5/6, pp. 473-495.
- Roy, D.F. (2003). *'Banana Time': Job Satisfaction and Informal Interaction*. In: Harper D., & Lawson, H.M. (Eds.), *The Cultural Study of Work* (pp. 289-312), Oxford: Rowman & Littlefield Publishers Inc..
- Ruebens, M. (1990). *Sociologie van het Alledaagse leven. Een grondslagende debat tussen handelingstheorie en systeemtheorie*. Leuven: Acco.
- Salancik, G.R., & Pfeffer, J. (1974). *The cases and uses of power in organizational decision making: The case of a university*. *Administrative Science Quarterly*, No. 19, pp. 453-473.
- Salin, D., Zapf, D., & Einarsen, S. (2001). *Prevalence and Forms of Bullying among Business Professionals: A Comparison of Two Different Strategies for Measuring Bullying*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 10, No. 4, pp. 425-441.
- Salin, D. (2003). *Workplace Bullying Among Business Professionals - Prevalence, Organisational Antecedents and Gender Differences*. Helsingfors: Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration, Nr. 117.

Salin, D. (2003a). *Bullying and organisational politics in competitive and rapidly changing work environments*. *International Journal of Management and Decision Making*, Vol. 4, No.1, pp. 35-46.

Samson, H.E. (1969). *The Nature and Characteristics of Middle Management in Retail Department Stores*. Madison Wisconsin: The University of Wisconsin.

Schein, E.H. (1988). *Organizational Culture* (unpublished working paper). WP# 2088-88, December 1988, Sloan School of Management.

Schein, E.H. (2004). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming*. Schiedam: Scriptum Management.

Schilt, J. van (2011). *Herfsttij van het militaire elitegevoel - Het elitair zelfbeeld van aspirant-officieren op de Koninklijke Militaire Academie in de periode 1948 tot 2008* (Dissertatie). Tilburg: Universiteit van Tilburg.

Schnabel, P. (2000). *Een sociale en culturele verkenning voor de langere termijn*. In *Trends, dilemma's en beleid. Essays over ontwikkelingen op langere termijn* (pp. 11-28), Den Haag, Sdu Uitgevers.

Scott Morgan, P. (1994). *The Unwritten Rules of the Game*. New York: McGraw-Hill.

Schrijvers, J.P.M. (2002). *Hoe word ik een rat?* Schiedam: Scriptum Management.

Seely Brown, J., & Duguid, P. (1991). *Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovation*. *Organizational Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 40-57.

Semadar, A., Robbins, G., & Ferris, G.R. (2006). *Comparing the validity of multiple social effectiveness constructs in the prediction of managerial job performance*. *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 27, No. 4, pp. 443-461.

Shils, E. (1965). *Charisma, order, and status*. *American Sociological Review*, Vol. 30, No. 2, pp. 199-213.

Siehl, C. (1989). *Review of 'Riding the Waves of Change: Developing Managerial Competencies for an Turbulent World' by Gareth Morgan*. *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 597-598.

Sims, D. (2003). *Between the Millstones: A Narrative Account of the Vulnerability of Middle Managers' Storying*. *Human Relations*, Vol. 56, No. 10, pp. 1195-1211.

Singhapakdi, A., & Vitell, S.J. (1990). *Marketing Ethics; Factors Influencing Perceptions of Ethical Problems and Alternatives*, *Journal of Macromarketing*, Spring, pp. 4-18.

Smit, E. (2010). *Nina - De onweerstaanbare opkomst van een power lady*. Amsterdam: Prometheus.

Smit, J. (2004). *Het drama Ahold*. Amsterdam: Singel Pockets.

Smit, J. (2008). *De prooi. Blinde trots breekt ABN Amro*. Amsterdam: Prometheus.

Sociaal en Cultureel Planbureau (1998). *Sociaal en Cultureel Rapport 1998, 25 jaar sociale verandering*. Rijswijk/Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau/Elsevier

Spangenberg, F., & Lampert, M. (2010). *De grenzeloze generatie en de eeuwige jeugd van hun opvoeders*. Amsterdam: Nieuw Amsterdam.

- Spangenberg, F., & Lampert, M. (2011). *De grenzeloze generatie en de onstuitbare opmars van de B.V. IK*. Amsterdam: Nieuw Amsterdam.
- Spindler, G.D. (1970). *Being an Anthropologist- Fieldwork in Eleven Cultures*. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc..
- Stevenson, W.B., Pearce, J.L., & Porter, L.W. (1985). *The Concept of 'Coalition' in Organization Theory and Research*. The Academy of Management Review, Vol. 10, No. 2, pp. 256-268.
- Stinchcombe, A.L. (1967). *Formal organizations*. In Smelser, H.J. (Ed.), *Sociology: an introduction* (Hoofdstuk 3), New York: New York: John Wiley & Sons.
- Stocking, G.W. Jr. (Ed.) (1982). *A Franz Boas Reader - The shaping of American Anthropology 1883 - 1911*. Chicago: University of Chicago Press.
- Stoker, J., & Korte, T. de (2001). *Het onmisbare middenkader*. Den Haag/ Assen: Stichting Management Studies/Koninklijke Van Gorcum.
- Stone, A.A., Kessler, R.C., & Haythomthwatte, J.A. (1991). *Measuring Daily Events and Experiences: Decisions for the Researcher*. Journal of Personality, Vol. 59, No. 3, pp. 575-607.
- Strauss, A.L. (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientists*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Strauss, A.L., & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded theory Procedures and Techniques*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Sussman, S., Burton, D., Dent C.W., Stacy, A.W., & Flay B.R. (1991). *Use of focus groups in developing an adolescent tobacco use cessation program: collective norm effects*. Journal of Applied Social Psychology, Vol. 21, pp. 1772-1782.
- Sutton, R. (2007). *The No Asshole Rule - Building a civilised Workplace and Surviving One That Isn't*. London: Sphere/Little, Brown Book Group.
- Taylor, F.W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper.
- Tennant, G. (2001). *Six Sigma: SPC and TQM in manufacturing and services*. Burlington: Gower Publishing Company.
- Thomas, G., & James, D. (2006). *Reinventing grounded theory: some questions about theory, ground and discovery*. British Educational Research Journal, Vol. 32, No. 6, pp. 767-795.
- Thomas, W.I., & Znaniecki, F. (1918). *The Polish Peasant in Europe and America: Monograph of an Immigrant Group*. Boston: Richard G. Badger.
- Totterdell, P., Kellett, S., Teuchmann, K., & Briner, R.B. (1998). *Evidence of mood linkage in work groups*. Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 74, No. 6, pp. 1504-1515.
- Treadway, D.C., Breland, J.W., Cho, J., Yang, J., & Duke, A.B. (2009). *Performance is not enough: political skill in the longitudinal performance-power relationship*. Academy of Management Proceedings, August 1, pp. 1-6. Doi:10.5465/AMBPP.2009.45516066.
- Trevino, L. (1986). *Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model*. Academy of Management Review, Vol. 11, No. 3, pp. 601-617.

Trevino, L., Weaver, G.R., & Reynolds, S.J. (2006). *Behaviour Ethics in Organizations: A Review*. *Journal of Management*, Vol. 32, pp. 951-990.

Turner, S. (2010). *The Little Black Book of Management: Essential Tools for Getting Results NOW*. United Kingdom: McGraw Hill International

Tushman, M. (1977). *A Political Approach to Organizations: A Review and Rationale*. *The Academy of Management Review*, Vol. 2, no. 2, pp. 206-216.

Tylor, E.B. (1958). *The Origins of Culture and Religion in Primitive Culture* (Deel I en II van *Primitive Culture* uit 1873). New York: Harper & Brothers. Oorspronkelijk gepubliceerd in 1871 onder de titel *Primitive Culture*.

Unsworth, K.L., & Clegg, Ch.A. (2004). *The Study of New Areas Within Employee Innovation Using Diary Methods*. Paper at the 18th Annual Australian New Zealand Academy of Management Conference, December, Dunedin, New Zealand.

Vaan, M. de (2012). *The connected firm - The spatial dimension of interorganizational dependence along the industry life cycle* (Dissertatie). Utrecht: Faculty of Geosciences, Utrecht University.

Verhoeven, J. C. (1983). *Erving Goffmans kaderanalyse: een negatie van Herbert Blumers symbolisch interactionisme*. *Tijdschrift voor Sociologie*, Jrg. 4, Nr. 3, pp. 319-352.

Verhoeven, J.C. (1993). *Backstage With Erving Goffman: The Context of the Interview*. *Research on Language & Social Interaction*, Vol. 26, No.3, pp. 307-315.

Verhoeven, J.C. (1993). *An Interview With Erving Goffman, 1980*. *Research on Language & Social Interaction*, Vol. 26, No.3, pp. 317-348.

Verhoeven, J.C. (2001). *Het symbolisch interactionisme*. In Verhoeven, J.C. (Eds.), *Op zoek naar de samenleving: antwoorden van sociologen* (pp. 161-199), Leuven: Acco.

Verzellenberg, L.N.J. (1985). *De contingentie-benadering: het concept*. Lezing tijdens de Studiebijeenkomst Contingentie-benadering. Eindhoven: University of Technology, Department of Industrial Engineering & Management Science.

Vigoda, E. (2002). *Stress-Related Aftermaths to Workplace Politics: The Relationships among Politics, Job Distress, and Aggressive Behavior in Organizations*. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, No. 5, pp. 571-591.

Vigoda, E. (2003). *Developments in Organizational Politics: How Political Dynamics Affect Employee Performance in Modern Work Sites*. Cheltenham: Edward Elgar.

Vroom, V.H., & Yetton, P.W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh.

Walton, M. (1986). *The Deming management method*, New York: The Berkley Publishing Group.

Watson, T. (2001). *In Search of Management* (Revised edition). London: Thomson.

Weber, M. (1947). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: Mohr

Weber, J. (1990). *Managers' Morale Reasoning: Assessing their Responses in Three Moral Dilemmas*. *Human Relations*, Vol. 43, No. 7, pp. 687-702.

Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* Schiedam: Scriptum Management.

- Weick, K.E. (1977). *Organization Design: Organizations as Self-Designing Systems*. Organizational Dynamics, Autumn 1977, pp. 31-46.
- Weick, K.E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M., & Obstfeld, D. (2005). *Organizing and the Process of Sensemaking*. Organization Science, Vol. 16, No. 4, pp. 409-421.
- Weissenberger-Eibl, M., & Teufel, B. (2011). *Organizational Politics in New Product Development Project Selection - A Review of the Current Literature*. European Journal of Innovation Management, Vol. 14, Issue 1, pp. 51-73.
- White, M., & Trevor, M. (1983). *Under Japanese Management. The Experience of British Workers*. London: Heinemann.
- Whyte, W.F. (1955). *Street Corner Society: The Social Structure of an Italian Slum*. Chicago: University of Chicago Press.
- Wintzen, E. (2010). *Notes*. Rotterdam: Eckart Wintzen in samenwerking met Lemniscaat.
- Wippler, R. (1977). *Slotbeschouwing: reële en schijntegenstellingen in de sociologie*. In Rademaker L., & Bergman, H. (Eds.), *Sociologische stromingen* (pp. 287-307), Utrecht: Het spectrum/Intermediair.
- Worsley, P. (1970). *Introducing Sociology*. Harmondsworth, Middlesex, England: Penguin.
- Wetenschappelijk Raad voor het Regeringsbeleid - WRR (2003). *Waarden, normen en de last van het gedrag*. Den Haag: SDU Uitgevers.
- Ybema, S.B. (2003). *De koers van de krant. Vertogen over identiteit bij Trouw en de Volkskrant*. Amsterdam: Vrije Universiteit/S.Ybema.
- Ybema, S.B., Yanow, D., Wels, H., & Kamsteeg, F. (Eds.) (2009). *Organizational Ethnography. Studying the Complexities of Everyday Life*. London: Sage Publications.
- Yukl, G. (2004). *Interactions in Organizational Change - Using influence Tactics to Initiate Change*. In Boonstra, J.J. (Ed.), *Dynamics of Organizational Change and Learning* (pp. 301-317), Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd..
- Zhang, G., & Lee, G. (2010). *The Moderation Effects of Perceptions of Organizational Politics on the Relationship between Work Stress and Turnover Intention: An Empirical Study about Civilian in Skeleton Government of China*. Scientific Research, iBusiness, Vol. 2, pp. 268-273.
- Zott, Ch., & Amit, R. (2008). *The fit between product market Strategy and business model: implications for firm performance*. Strategic Management Journal, Vol. 29, pp. 1-26.
- ZoZa's, de (2011). *Zo Zuidas, Overwerk & achterklap in de Amsterdamse kantoorjungle*. Amsterdam: Prentice Hall, Pearson Education Benelux.

Bijlagen

Bijlagen

1. Uitnodiging voor deelname aan het onderzoek

Ik ben bezig met promotieonderzoek aan Nyenrode Business Universiteit. Het onderzoek gaat over de werking en de rol van het informele systeem in werkorganisaties. Ik wil inzicht krijgen in hoe - naast het formele systeem van vergaderingen, een vaste hiërarchie, regels en werkafspraken - het informele systeem werkt als de onmisbare andere helft bij organisatieontwikkeling.

Het onderzoek richt zich op managers in het middenkader. Dit zijn managers, die leiding geven aan ten minste vijf medewerkers én een baas hebben. Ik wil weten hoe deze managers gebruik maken van het informele systeem? Hoe beïnvloeden ze buiten officiële vergaderingen om? Hoe opereren ze in 'de wandelgangen'? Welke werkwijzen zijn populair? Wat werkt en wat niet? Kortom: wat is de waarde van het informele systeem?

Ik stel op dit moment een groep van 20 managers uit evenzoveel verschillende organisaties samen. Ik wil je graag uitnodigen deel te nemen aan deze selecte groep, die ik een tijd in de wandelgangen van hun organisatie wil volgen.

Als je mee wilt doen, vraag ik je op gezette tijden een (digitaal) dagboek bij te houden. Het wordt een dagboek over hoe je probeert via het informele systeem je ambities te realiseren. Je kunt erin bijhouden hoe je collega-managers of je medewerkers voor jouw belang inzet, hoe je zorgt dat een lastig project je deur voorbijgaat, hoe je regels omzeilt. Maar je kunt ook opschrijven hoe je de plannen van de organisatie-top (met anderen) in 'de goede richting' stuurt en hoe je probeert de organisatie te laten worden, zoals jij denkt dat ze moet zijn. En natuurlijk wil ik weten of je succesvol bent.

Ik realiseer me dat ik nogal wat vraag. Het zijn veelal persoonlijke verhalen die je wellicht liever voor jezelf houdt. Maar ik zal je getuigenissen zorgvuldig behandelen en anonimiseren. Door me deelgenoot te maken van je 'stuurmanskunst in de wandelgangen van je organisatie', lever je een bijdrage aan onderzoek over organisatieontwikkeling.

Er staat ook wat tegenover. De Groep van 20 komt in 2009 een keer of vier bij elkaar op Nyenrode. De bijeenkomsten vinden plaats op woensdagmiddagen van 16.00 tot 19.00 uur, met een broodje (de eerste is op 28 januari aanstaande).

Het thema van de Nyenrode-bijeenkomsten is 'Van elkaar leren'. We praten er over de verhalen die in de dagboeken staan. Wat zijn succesverhalen? Waar zitten de overeenkomsten en de verschillen? Welke rol speelt de organisatielcultuur? Je hoort tijdens de bijeenkomsten hoe collega-managers werken, er worden inleidingen gegeven over hoe organisaties werken en we zetten korte workshops op over management- of organisatie-thema's.

Via deze Nyenrode-sessies verrijk je je kennis over je organisatie en je eigen functioneren.

Ik hoop dat je tot de selecte Groep van 20 wilt toetreden!



*drs. Math de Vaan
Delfgauw*

*Prof. Dr. Willem Burggraaf
Nyenrode Business Universiteit*

2. Het onderzoek, de respondenten en de organisaties

Het onderzoeksverloop

Het plan dit onderzoek uit te voeren dateert uit de zomer van 2004. In 2006 is gestart met de daadwerkelijke voorbereidingen, zoals het formuleren van de eerste onderzoeksvraag en het maken van een onderzoeksopzet. Het vooronderzoek startte in dat jaar en liep door tot in 2008, het bestond uit proefinterviews en oriënterend literatuuronderzoek. In 2008 werd de onderzoeksvraag definitief vastgesteld, de onderzoeksgroep geformuleerd en werden de wetenschappelijke kaders vastgesteld en nader uitgewerkt in methoden en technieken van onderzoek. Het veldonderzoek onder middenkadermanagers vond plaats in 2009. In dat jaar is het grootste deel van de onderzoeksgegevens verzameld. Dit gebeurde aan de hand van indirecte participerende observaties door de respondenten in verschillende organisatiecontexten. De gevonden data werden in groepsinterviews en individuele interviews, geverifieerd, gevalideerd en geïnterpreteerd. Dit gebeurde in een cyclisch proces van analyse volgens de Grounded Theory-methode en met behulp van nader literatuuronderzoek. In 2010 is waar nodig aanvullend literatuuronderzoek uitgevoerd, is een hernieuwde analyse uitgevoerd op de empirische data en zijn de theoretische concepten verder ontwikkeld. In dat jaar is ook een begin gemaakt met het schrijven van de dissertatie. Dit werk duurde tot einde van 2011. Begin 2012 zijn de conclusies van het onderzoek via een focusgroep met organisatiebestuurders getoetst op relevantie voor management en leiderschap. In dat jaar is de dissertatie afgerond.

Dataverzameling

Voor de dataverzameling is gebruik gemaakt van de technieken van participerende observatie door respondenten, van groepsinterviews en individuele interviews met de respondenten, van literatuuronderzoek en van een focusgesprek met organisatiebestuurders. Deze wijze van dataverzameling leverde in de volgende ruwe datasets op.

- Ongeveer 18 uur audio-opnamen van tien individuele en twee groepsinterviews uit het vooronderzoek. De uitgewerkte interviews omvatten 3014 woorden.
- De 97.196 woorden aan werkaantekeningen over observaties en ervaringen van de respondenten in het daadwerkelijke veldonderzoek in 2009.
- Ongeveer 28 uur audio-opnamen van individuele interviews met de respondenten. De uitgewerkte interviews hiervan omvatten 26.724 woorden.
- Ongeveer 16 uur audio-opnamen van vijf groepsinterviews met de twee groepen respondenten. Deze data zijn geanalyseerd in relatie tot de werkaantekeningen en de uitgewerkte individuele interviews. Het resultaat hiervan is weergegeven in 11 analysememo's en 10 resultatenmemo's.

In totaal zijn voor het onderzoek 126.934 woorden aan empirische data geanalyseerd. Het literatuuroverzicht geeft inzicht in de geraadpleegde literatuur. Het onderzoeksmateriaal is onder voorwaarden van onder meer anonimiteit, voor secundaire analyse beschikbaar.

De respondenten en hun organisaties

Dit onderzoek kon slechts worden uitgevoerd met de hulp van de respondenten, die in 2009 bereid waren mij hun ervaringen en observaties over politieke handelen toe te vertrouwen. Dit gold ook voor de respondenten die in het vooronderzoek in 2006 en 2007 waardevolle bijdragen leverden én voor de eindverantwoordelijke leiders, die in 2012 bereid waren om op de resultaten van het onderzoek te reflecteren. Zij allen zijn de dragers van de studie.

De deelnemers aan het vooronderzoek in 2006 en 2007 waren:

Simone, Bastiaan, Birgit, Grigori, Hanneke, Judith, Kitty, Marita, Martijn, Saskia, Lucia, Samira, Kasmirah, Suzanne, Tom, Ineke, Evelien, Bernadette en Mascha.

De middenkadermanagers die in 2009 de primaire data aanleverden waren:

Marco, Michael, Natascha, Lettie, Marly, Renee, Wieb, Herma, Marijke, Gerben, Edward, Jeroen, Lisette, Mike, Edward, Maarten, Bart, Marcel en Jan-Dirk.

De focusgroep van eindverantwoordelijken uit 2012 bestond uit:

Gijs, Henk, Piet, Jan, Wabe, Nico, Nina, Rob, Marc en Willem.

De genoemde respondenten vertegenwoordigden een brede groep van deelnemende organisaties, te weten een bouwonderneming, een onderzoeksorganisatie, een auto-importeur, meerdere gemeentes, een woonwinkel, een voedingsmiddelenproducent, een levensmiddelenwinkelketen, een jeugdzorgorganisatie, een kledingwinkelketen, een instelling voor verstandelijk gehandicapten, een frisdrankonderneming, een psychiatrische kliniek, een bank, een ziekenhuis, meerdere rijksoverheidsdiensten, een regionaal politiekorps en een politiedistrict in een grote stad, een rijksoverheidsfonds, een semioverheidsorganisatie en een theater.

3. Checklist voor het maken van werkaantekeningen

Ter toelichting

Dit formulier werd in het tweede kwartaal van 2009 ter beschikking van de respondenten gesteld. Het formulier diende als een stimulus voor het observeren en het beschrijven van ervaringen. De data waren tot dat moment zonder enige structuur en sturing door de respondenten aangeleverd en waren vooral gericht op het kaart brengen van ambities, eigenbelangen en aspecten van politiek spel. Nadat de eerste cluster werkaantekeningen en twee groepsinterviews hadden geleid tot de eerste categorieën en aspecten van politiek spel, is deze checklist gemaakt. In dit tweede kwartaal werden ook bronnen van macht voor politiek spel besproken, hierbij zijn de door Morgan (1986) genoemde machtsbronnen gepresenteerd.

Checklist

1. Welke formele vergadering?

(Beschrijf de eerste keer kort welke vergadering het is, wie de deelnemers zijn, wat het doel en de frequentie van de vergadering - als je dit eerder al in je werkdagboek opgeschreven hebt, hoeft dit natuurlijk niet)

2. Welk onderwerp?

(Kies één of twee onderwerpen, die je in de komende tijd volgt. 1. Kies een agendaonderwerp dat te maken heeft met een door je bazen gewenste verandering, zoals een reorganisatie, bezuinigingen, nieuwe werkprocessen of werkwijzen, gewenste resultaten of werkopdrachten. 2. Kies een onderwerp dat te maken heeft met je - al eerder geformuleerde - persoonlijke ambities.)

3. Wat is je belang bij dit onderwerp?

(Beschrijf hier kort wat jij - of jij en je collega's - bij dit onderwerp willen bereiken)

4. Heb je succes gehad of heb je (nog) geen resultaat geboekt?

(Beschrijf hier kort of en waarom de inzet van je machtsbronnen tot resultaat hebben geleid. Of waarom ze dat nog niet hebben gedaan)

5. Welke machtsbronnen heb je gebruikt? Hoe ging je te werk?

(Je kunt hier een kruisje zetten bij de machtsbron die je vóór, tijdens of na de vergadering hebt gebruikt. Mooi is als je in het vakje van de ingezette machtsbron ook nog een korte toelichting in steekwoorden kunt geven)

Machtsbron	Vóór vergadering	Tijdens vergadering	Na vergadering
1. Beheersen van het informele systeem <i>Je politieke netwerk (van steungevers of stoorders) inzetten om je belangen te realiseren.</i>			
2. Over een monopolie beschikken <i>Beschikken over hulpbronnen als geld of technologie. Beschikken over kennis, kunde of ervaring en daarover 'gatekeeper' zijn (bepalen of je die wel of niet beschikbaar stelt).</i>			
3. Onzekerheden kunnen wegnemen <i>Van buiten: investeerders, een subsidie of beslissing blijft uit en jij hebt de goede contacten. Van binnen: een project loopt niet en jij kent de trouble shooters.</i>			
4. Bewaker van grenzen zijn <i>De toegang kunnen bepalen (tot de baas) en hoe boodschappen worden doorgegeven.</i>			
5. Besluitvormingsprocessen kunnen beheersen <i>Besluitvorming sturen: de agenda's én vraagstellingen kunnen beïnvloeden</i>			
6. Management van zingeving <i>Persoonlijk betekenis kunnen geven: overtuigen door taal en acteerpresetaties (retorica)</i>			
7. Management van lijf en leden <i>De eigen bronnen gebruiken: geslacht, leeftijd enzovoort</i>			
8. De macht die je al hebt gebruiken <i>Je formele macht gebruiken om 'zaken te regelen'</i>			
9. Regels en procedures gebruiken <i>De regels en procedures heel precies toepassen om iets voor elkaar te krijgen</i>			
10. Tegenorganisaties gebruiken <i>Een machtsgroep vormen (met anderen) of er gebruik van maken (vakbond of OR)</i>			
11. Dieper liggende structurele factoren <i>Afkomst, opleiding, sociale klasse.</i>			
12. Andere nog onbekende machtsbronnen <i>Vul vooral in als je merkt dat je nog andere machtsbronnen gebruikt.</i>			

6. En hoe doen de anderen het?

(Kijk 'ns naar je collega's, je baas, je medewerkers. Wat viel je bij hun op? Vertonen zij ook politiek gedrag? Zo ja, welke machtsbronnen gebruikten zij?)

Algemene beschouwing

1. Succesvol of niet?

Kijk 'ns terug op de afgelopen tijd. Kun je kort een voorbeeld beschrijven waarbij je je ambities hebt gerealiseerd, je belangen hebt veilig gesteld én kun je kort een voorbeeld beschrijven waarbij dit niet lukte? Kun je het ook verklaren?

2. Sociale ruil

Dit gaat over een ander mogelijk sociaal verschijnsel in organisaties. Denk er eens over na of je in het informele systeem van je organisatie, ook bezig bent met 'sociale ruil'. Of anders gezegd 'voor wat hoort wat', zie je dat gebeuren? Pas je dat toe?

3. Je organisatienetwerk

Dit gaat over machtsbron 1. Met wie spreek je vóór en na de vergaderingen? Een eenvoudig vingeroefening in sociale netwerkanalyse.

4. Analysememo Individuele belangen

Ter toelichting

Dit schema (een fragment) werd in het eerste kwartaal van het onderzoek door de onderzoeker gebruikt, om uit de werkaantekeningen van de respondenten de individuele ambities en belangen te destilleren.

Naam	Carrière	Beloning functieschaal	Uitdagend werk	Organisatie verbeteren	Beslismacht	Persoonlijke Competentie	Balans werk - privé	Ruimte vrijheid (agenda)	Ruimte vrijheid (gedoe)	Resultaat halen (afdeling)	Bezuiniging tegenhouden	Afdeling beschermen
Respondent 1	X											
Respondent 2										X		
Respondent 3											X	
Respondent 4		X				X						
Respondent 5				X	X			X				
Respondent 6					X							
Respondent 7		X								X		
Respondent 8			X	X								

5. Analysememo Individuele belangen en gedrag

Ter toelichting

Dit schema (een fragment) werd bij wijze van onderzoeksmemo in het eerste kwartaal van het onderzoek door de onderzoeker gebruikt, om uit de verhalen in de werkaanteekeningen van de respondenten de individuele belangen te destilleren en deze te koppelen aan beschreven houdingen en gedragingen met betrekking tot politiek spel.

Naam	Ambities en belangen	Karakterisering gedrag
Respondent 1	Persoonlijke ambitie: carrière (directeur)	Calulerend gedrag. Krachtenveld binnen/buiten analyseren. Dit netwerk bewust inzetten. Bondjes sluiten.
Respondent 2	Persoonlijke ambitie: geen Afdelingsambitie: targets halen	Het systeem is oké. Veel vrijheid en ruimte door directie. Plezierige werksfeer. Informeel systeem niet nodig.
Respondent 3	Persoonlijke ambitie: balans werk en privé Organisatieverandering: organisatie opzetten, verbinden met de wetenschap, bezuinigingen tegenhouden.	Persoonlijke strijd met collega P. Regelt dingen zonder officiële toestemming (documenten, telefoon).
Respondent 4	Persoonlijke ambitie: functie in een hogere schaal, mijn stem beter laten horen.	Zegt niet veel te (willen) netwerken. Je moet wel mensen te vriend houden. Is meer van de inhoud.
Respondent 5	Persoonlijke ambitie: geen druk op agenda, want ruimte om leuke dingen te doen, werkbezoeken buiten. Organisatieverandering: baas (bestuur) op afstand zetten, collega's leren managen, niet als leidinggevende laten opstellen	Calulerend gedrag. Krachtenveld analyseren. Dit binnen/buiten netwerk bewust inzetten. Sluit veel bondjes. Maakt duidelijk wat ze wil in wandelgangen ('managen, niet leidinggeven'). Betekenis geven. Verschil tussen formeel en informeel lastig

6. Coderen en categoriseren

Ter toelichting

Dit zijn voorbeelden van twee handgeschreven aantekenvellen waarop gevonden aspecten in werkaantekeningen van de respondenten gecodeerd en gecategoriseerd worden. In dit geval gaat het om aspecten in de categorie Sociaal netwerk (zie voor deze categorie ook de volgende bijlage).

In hoofdstuk 5 is onder 5.2.3. Verantwoording van de analyse, een voorbeeld gegeven van de codering van een korte tekst met aspecten in de categorie Ethiek.

Quaantificatie netwerk managers (II)

Niveau hiërarchicatie

3x1 1x1 3x1 1x1 5x1 5x1 etc (niet hiërarchicatie)
3x2 3x2 3x2 1x2 3x2 7x2
1x3 4x3 15x2 3x3 2x3 5x3

Aantal contacten

7 8 21 5 14 18 80 31 7 8 11
=====

Doel/analyse

1+C combinatie voor functionele belangen beleid en lastige dingen

1+A

2+B

1+B: la

: ori

: ori

: ori

: ori

: ori

: ori

: ori

: ori

: ori

: ori

: ori

: ori

: ori

: ori

: ori

: ori

: ori

: ori

: ori

: ori

: ori

: ori

: ori

: ori

: ori

Effectiviteit netwerk per persoon

===== : Informatie en invloed (naar boven en buiten);
Carrière (niveau 1)
Spaaron (niveau 2)
Directe problemen oplossen: planning (niveau 1)

===== : Informatie (niveau 3) helpen; binnen en buiten
Carrière (niveau 1)

===== : Carrière (1) III
Afdeling/Bu moet goed draaien (3)
Belangen Bu in bedrijf (2)

===== : Contacten goed houden voor van alles (2)
Basis contacten (1) maar een beetje verkeer verkeer

===== : Afdeling moet goed draaien (3) ^{Leider}
" " " " (1) ^{Hofman}

Typering

• functionele belang-
rijking; beleid
van binnen en
regelen;

• Informatie is
alles → beïnvloed-
ing in mt!

• vooral Eigen carrière;
planificatie Bu

• geleerd dat
netwerk belangrijk
is Info/Contact

• netwerk waar
percht op afel
die moet draaien

7. Analyseformulier Sociaal netwerk

Ter toelichting

Dit formulier werd in het derde kwartaal van het onderzoek ter beschikking van de respondenten gesteld. In deze fase van het onderzoek werd het sociale netwerk door de respondenten als een uiterst relevante bron van macht gekwalificeerd.

Wie (initialen, functie)	Hierarchisch niveau 1 = hoger niveau 2 = gelijk niveau 3 = lager niveau	Frequentie 1 = 1 of 2 x per week 2 = 1 of 2 x per maand 3 = paar keer per jaar	Aard relatie A = vriend B = goede collega C = 'gewoon' ederverker	Gespreks- onder- werpen	Welke van je belangen wordt gediend?	Mate van wederkerigheid A = Ik ben er vooral voor het belang van de ander B = Er is een balans in de sociale ruilverhouding C = De ander is er vooral voor mijn belang

8. Checklist individuele interviews

Ter toelichting

Deze checklist werd gebruikt voor de individuele semigestructureerde interviews met de respondenten. De interviews werden vanaf het derde kwartaal afgenomen op de werklocatie van de respondent. De verwoordingen in de checklist zijn het resultaat van het interpreteren en geven van betekenis aan aspecten van politiek spel gedurende twee eerdere onderzoekskwartalen. Dit gebeurde op basis van het lezen van werkaantekeningen en het modereren door de onderzoeker van groepsinterviews.

Het politieke spel in je organisatie

- De belangrijkste spelregels?
- Hoe waardeer je het (ethisch, de fatsoensregels)?
- Is het nodig voor jou voor de organisatie? Wordt de organisatie er beter van?
- De anderen. Wie zijn goede politici en waarom?
- Betekenisgeving met elkaar: leidt dit tot status- en positieverandering?

Hoe speel je het spel?

- Beheers jij het spel? Waar ben je sterk in? Je machtsbronnen? MT-vergadering?
- Op welk niveau speel je? Boven (baas) - Jouw niveau (collega's) - Beneden (je medewerkers - legitieme macht alleen)?
- Hoe spelen de anderen? Welk spel op andere niveaus?
- Sluit je coalities over een gezamenlijk belang?
- Zet je je sociale netwerk in voor je eigenbelang?
- En sociale ruil? Dus 'voor wat hoort wat'? Pas je dat toe?
- De successen en mislukkingen. Een recent conflict? Met wie, waarover, welke belangen botsten? Resultaat?
- Hou je organisatieverandering tegen of beïnvloed je? Hoe?

Je ambities en belangen

- De soorten: 1. functioneel 2. loopbaan 3. extramuraal
- Individuele of organisatieambities? Trots op je werk? Verdedig je? Vertel je vrienden?
- Wat beperkt je bij de realisering? Hoe los je dat op?

De organisatiecultuur

- Een algemene typering
- Als typering van een politiek systeem (botsende belangen reguleren): autocratie, democratie, technocratie, bureaucratie
- Van 'I' naar 'Me'. Beperking door de cultuur? Hoe leer je? Hoe tucht?

9. Onderzoeksmemo 1

Ter toelichting

Dit zijn twee voorbeelden van de eerste handgeschreven onderzoeksmemo's uit maart 2009. Deze memo's ontstonden op momenten dat in de data die de respondenten leverden, relevante aspecten van politiek spel ontstonden of zich methodologisch relevante aspecten in het onderzoeksproces voordeden. Dit memoing is een belangrijk aspect van de Grounded Theory-methode.

5/3/09

Memo aan Math (1)

- * Ongeveer 8 eerste dagboeknotities
- * Volgens de Gt-methodologie van Glaser & Strauss valt op:
 - Antwoordvragen zijn duidelijk voor respondenten maar wordt toch een filerendste bijgeleerd te worden
 - het persoonlijke acteren / gedrag wordt beschreven
 - 1 - aandacht is over beïnvloeden medewerkers wel over beïnvloeden kaas / basen om persoonlijke ambities te realiseren dat is onbetwist toch belangrijker: je eigen ambities daar zet je het informele systeem voor in
 - 2 - gaat veel over "ruimte" voor je zelf maken schone spando's, veel snitenaftrekken hebben, de last van bedrinking, die worden, een last van een andere hebben. Mensen worden meer
 - 3 -

26/3/09

Memo aan Math (4)

- * Ik moet me nu beheersen om niet de theorie in te duiken. Dus lezen over veranderkunde beïnvloeding etc.
Ik dwing me nu om bij de dagboeken te blijven Wat memo's zelf ("agents" autism, Siddhar) schrijven. Die werkelijkheid, daaruit moet de theorie "emmeren".
- * Dan wat opvallende zaken (coderen?)
 - De grote en kleine persoonlijke ambities over de bovenstaande
 - Het "oorlogen", "toeren" "banciers op posen" in de wandel paalen is een niet verrassend maar veel voortdurend gedrag
 - Het punt van sociale netwerken, anderen

10. Onderzoeksmemo 2

Ter toelichting

Dit is een voorbeeld van een uitgebreid onderzoeksmemo uit het derde kwartaal van het onderzoek. Dergelijke memo's werden ieder kwartaal geschreven als een voortschrijdende resultatenweergave op het gebied van onderzoeksmethodologie en data-analyse. De memo's vormden de basis voor de groepsinterviews.

Wat valt op na de interviews?

Methodisch

- Elk interview brengt de respondenten een dieper inzicht in hoe het spel gespeeld wordt en in het eigen gedrag. Wordt door de geïnterviewde zelf uitgesproken.
- Voorbeelden kunnen verder worden uitgediept, dan in dagboeknotities
- Ik heb als onderzoeker de mogelijkheid om op bepaalde onderdelen (voorbeelden) uit de dagboeken door te vragen en meer aan de weet te komen.

Inzichten

- Veel van de inzichten uit de twee kwartalen dagboeken worden bevestigd en vooral onderstreept en uitgediept.
- De managers geven - binnen de beperkingen van de cultuur - vorm aan hun ambities en belangen.
- Als ik uitga van de indeling die Morgan maakt, ligt de nadruk op functionele belangen, vermengd met loopbaanbelangen en enige extramurale belangen. Sommigen hebben duidelijke loopbaanbelangen (uitwerken) zie spelen een calculerend politiek spel.
- Het belang van coalities
- Vooroverleg voeren alle managers. Dit is verreweg het meest gebruikte middel. Concreet over voorstellen waarover beslissingen genomen worden.
- Roddelen / verhalen vertellen / informatie uitwisselen in de wandelgangen (kantoor, thuis, bellen, mailen). Wat beoog je? 1. informatie: kennis is macht, 2. waarde-ingen geven over mensen; positie en status maken van anderen en zo peer groups vormen ('wij vinden dit over dat of die'), en van peer group wisselen. Mooi voorbeeld: e-mail S. 2/10/2009

Wat viel op na eerste kwartaal?

- Een deel van de managers is bewust met het informele netwerk bezig. In de wandelgangen de belangen veilig stellen dus. Dat bleek al uit de werkboeken uit kwartaal 1. Zowel mannen en vrouwen en vrouwen doen het.
- Een deel is zich niet bewust van het gedrag (Giddens onbewuste routine). Een groot deel van de deelnemers (wil) het spel van de belangenstrijd niet zien. Sommigen begrijpt het niet of wil het niet zien (K. bijvoorbeeld beschrijft alleen zijn dag)
- Een deel wil zich er niet bewust van zijn. Schaamt zich er een beetje voor. Normen en waarden?
- Een deel krijgt inzicht. Ziet wat je voor elkaar kunt krijgen. "Ik schaam me dat ik een rat ben" (V.)

Wat viel op in het tweede kwartaal?

De ambities en belangen

- De harde persoonlijke ambities - loopbaanambities - zijn bij de enkele managers die het spel calculerend spelen nog steeds het belangrijkste. Veel ook in combinatie met functionele ambities. De wat zachtere persoonlijke ambities gelden nog steeds voor de meesten. Maar een scherp onderscheid is moeilijk te maken. Het is zoals GM het ziet drie cirkels van ambities die elkaar overlappen. Het is vaak een mengeling van de drie: loopbaanambities, functionele ambities en extramurale ambities.

Acceptatie en (ethische) grenzen van politiek spel

- Het politieke spel in organisaties wordt als 'normaal' ervaren (NB. vraagt om scherpe definitie). Het is niet 'vies'. Het spel 'hoort erbij'. Het is een kleine stap naar 'het is nodig'. Maar, het politieke spel kent ook grenzen in de ogen van de respondenten. Zo is er volgens één van de managers 'een verschil tussen een rat en een handige jongen'. De laatste is oké, de eerst niet omdat 'ie mensen gebruikt, tegen elkaar opzet en bespeelt (zie verder voorbeeld). Een andere manager gaat te lang en blind door het spel te spelen van het verslaan van een collega, zonder dat hij in de gaten heeft dat hij andere collega's het plezierig werken onmogelijk maakt (zie verder voorbeeld). En ook het genot van pure machtsuitoefening kan een drijfveer zijn voor een (verwerpelijke) rattige vorm van politiek spel (zie verder voorbeeld).

Intensiteit en aard politiek spel verschilt per hiërarchische laag

- Veel van de managers zeggen dat het politieke spel van beïnvloeden ten gunsten van het eigenbelang, in de laag boven hen veelvuldiger voorkomt. Daar is het kennelijk nog onmisbaarder. Verder zeggen ze dat ze zelf hun politieke spel van beïnvloeden vooral richten op de eigen leidinggevenden (zeker in het geval van de zuivere loopbaanambities) en de collega-managers (vooral in het geval van functionele ambities).
- Naar hun medewerkers zeggen ze het politieke spel nauwelijks te spelen. Er is natuurlijk sprake van de hiërarchische relatie en in de analyse van GM is 'formeel gezag' wel een machtsbron die je gebruikt om het politieke spel te spelen. Maar interessanter is, dat de stijl van leidinggeven wel een eigenbelang van de manager dient. Een aantal managers zegt een stijl van leidinggeven te hebben, waarbij ze de medewerkers veel verantwoordelijkheid geven en hen zelf problemen laten oplossen. Die managers geven aan dat ze daardoor zelf geen beslissingen hoeven nemen die mogelijk op weerstand stuiten én dat ze hun medewerkers gemotiveerd houden. Dat is hun belang en dat realiseren ze door een bepaalde leiderschapstijl.

Hoe wordt het politieke spel gespeeld (gedrag)?

- Eigenlijk wordt het overal gespeeld. In een MT-vergadering en daarbuiten. Dus in een formeel voor de uitruil van belangen ingericht moment - de MT-vergadering als onderdeel van het formele systeem - maar evenzo buiten het formele systeem, in de wandelgangen.
- De ene manager is zich van de beïnvloedingsmogelijkheden meer bewust dan de andere. De een speelt het spel ook bewuster en calculerende dan de ander. Wie het spel bewust speelt zet de beschikbare machtsbronnen vrij situationeel in. Er wordt door de calculerende manager (zie kwartaal 1) veel geschakeld tussen machtsbronnen. Een heel scala wordt wisselend en gecombineerd ingezet. Afhankelijk van de situatie. Sommige van deze managers doen dat heel precies en geven in hun werknootities ook aan welk middel ze gebruiken.
- De inzet van de middelen hangt af van: de situatie (wie zijn er betrokken en hoe) en het belang dat verdedigd moet worden - kortom 'de veldverkenning' (zie kwartaal 1), de persoonlijkheid en de leiderschapstijl van de manager (management van lijf en leden) en de teamrol (positie) die hij of zij speelt

Welke machtsbronnen worden gebruikt?

1. *Beheersen van het informele netwerk* is nog steeds een heel belangrijke. Zo niet de belangrijkste machtsbron. Dit netwerk in het informele systeem gebruiken is er in velerlei gradaties.
 - Vooral de vorm van de coalities is interessant. Grenst aan de machtsbron *tegenorganisaties gebruiken*. Daarover hieronder meer
 - Maar het *voorbepreken* voor de MT-vergaderingen is verreweg de populairste vorm. Bijna iedereen doet dit in allerlei vormen.
2. *Over een monopolie beschikken* is een goede tweede. Vooral het beschikken over kennis (C.), scoort hierin goed. Interessant monopolie is ook kennis van de taal, bijvoorbeeld bij ondernemingen die Engels als voertaal gebruiken of daar waar veel buitenlandse managers in charge zijn (zie verder voorbeelden). Interessant monopolie is ook de kennis van de cultuur in het bedrijf. Als je kennis hebt van 'zo doen wij dat hier' is dat een bron

van macht die je kunt gebruiken. Bijvoorbeeld over hoe Belgen, of Limburgers of Friezen iets zullen aanpakken (zie verder voorbeeld). Ook weten waar je bepaalde betrouwbare informatie kunt halen hoort hierbij. Dit deel van het speelveld kennen (belangrijk punt voor 'leiderschap', speelveld en de transformerende spelregels - Vroom/vdKrogt - wordt steeds lastiger bij vergroten schaal, aantal hiërarchische lagen, Group think, De Prooi).

3. *Management van lijf en leden en management van zingeving* speelt eigenlijk altijd in meerder of minder mate een rol. Heeft er te maken met een persoonlijkheid en leiderschapstijl. Dit gedrag van andere managers in bijvoorbeeld MT-vergaderingen wordt door een manager prachtig beschreven: ze speelt de 'vermoorde onschuld', dat is typisch 'reddersgedrag van mannen' en zij gebruikt echt de techniek van 'krabbekat - aaipoes'.
4. Het *beheersen van besluitvormingsprocessen* komt ook in allerlei gradaties voor. Agenda's bepalen. Aanpakken met mensen die de agenda bepalen.

Resultaat levert macht

- Interessant was dat tijdens één van de interviews 'het halen van een langjarig rendement voor het bedrijf' werd genoemd als een factor die er voor zorgt, dat de regels van het formele systeem minder strikt hoeven te worden toegepast. Concreet: als je dat rendement haalt, of als je een topverkoper bent, heb je een streepje voor, dat wordt een oogje dichtgedaan als je wat minder aanwezig bent, als je je kwartaalrapportage wat te laat inlevert, als je niet op tijd bent met je budgetvoorstellen enzovoort. Resultaten halen (of dat nu een langjarig rendement is, kwaliteitsstatistieken die je levert of prima serviceoplossingen) levert je vrijheid op. Je koopt je vrij van een deel van de regels van het formele systeem.

Coalities

- Binnen één van de belangrijkste machtsbronnen - Beheersen van het informele netwerk, is het verschijnsel van coalities interessant (en die zijn van een andere verschijningsvorm van de tegenorganisaties van Morgan). Het zijn goed of minder goed gelijmde verbindingen tussen mensen, die binnen 'Het beheersen van het informele netwerk' een belangrijke functie vervullen. Coalities zijn belangrijk, want organisaties zijn een optelsom van mensen met individuele ambities en belangen (er zijn ook wel functionele of organisatieambities, maar als ik de werknootities en interviews op een rij zet, lijken die van minder belang) om die ambities - groot en klein - te realiseren en je belangen veilig te stellen, heb je vaak anderen nodig - coalities met anderen vormen NB niet in alle gevallen en in die coalities is het een geven en nemen (sociale ruil) - een 'dagelijkse handel in belangen'.
- Coalities zijn er in alle maten en soorten. Een eerste ruwe typering:
 - De *historische coalitie*: mensen die je kent uit het vorige werk en die nu in jouw organisatie werken (R.), ze zoeken elkaar op en hebben een onuitgesproken vertrouwen in elkaar.
 - De *cultuurcoalitie*: je behoort tot een bepaalde groep die een sterke verbindende cultuur hebben - politie, marechaussee bijvoorbeeld - 'ik ben van blauw' (M. en E.)
 - De *in-het-zelfde-schuitje-coalitie*: je hebt samen een training gevolgd of bent van de groep trainees, of je bent samen met andere managers van buiten een groep die als 'een tegenkracht' kan functioneren. (M. en S.),
 - De *gelijke-visie-coalitie*: je hebt een groepje mensen in je organisatie, die op dezelfde manier tegen dingen aankijken in de organisatie en waar je (belang) dus ook je hart kunt luchten.
 - De *ad hoc-coalitie*. Die wordt door de managers het meest genoemd. Een situationeel coalitie bepaald door het onderwerp of de omstandigheden. Het voorbespreken van agendapunten voor de MT-vergadering. En ... coalities met andere vormen van binding ?
- De kanttekeningen. Coalities hebben ook beperkingen. Zo maakt een van de managers duidelijk, dat coalities beperken. Hij heeft een erg sterke loopbaanambitie en maakt voor zijn politieke spel geen gebruik meer van coalities. Je hebt verplichtingen om ergens 'ja' tegen te zeggen, je hebt afspraken die je na moet komen. Misschien is dat wel iets waar je leidinggevende niet blij mee is en dat werkt verstorend

op je loopbaanambities. Deze manager maakt meer gebruik van 'sociale ruil' in zijn spel (zie hierna): Ik geef jou wat en ik verwacht wat terug (zie verder voorbeelden).

- Bepaalde coalities (historische en cultuurcoalities) / netwerken hebben niet per definitie een direct succes voor jouw belang (De Prooi), maar verschaffen je wel toegang.

Sociale ruil

- Lijkt een interessant aspect binnen het spel in het informele organisatienetwerk. Veel voorbeelden van 'ik geef wat en ik verwacht (hoewel niet altijd bewust, maar pas nu we er tijdens het interview over praten) wat terug'.

Interessante lijnen

- Enkele deelnemers worden zich ook steeds meer bewust van het informeel systeem en de mogelijkheid machtsbronnen te gebruiken. Zie ook kwartaal 1. M. schrijft dat hij ziet dat andere collega's niet erover beschikken. Soms ook: heb ik onbewust toegepast, nu past ben ik me ervan bewust (de routines)

Ambities en belangen in organisatie

Iedereen heeft ze. Als belangen in organisaties niet overeen komen, botsen ze en is er een conflict. Een conflict in een organisatie is niet goed. Het levert geen productiviteit op. Belangenconflicten kunnen ontstaan tussen leiding en ondergeschikten, tussen leiding onderling en ondergeschikten onderling.

Hoe gaat een organisatie met tegengestelde belangen om? Door potentiële conflicten voor te zijn met een systeem van vergaderingen en overleg, en door het maken van uitgebreide regelingen en processystemen. (NB is dit een teken van weinig vertrouwen in het zelf oplossend vermogen van mensen? Wat gebeurt er als er geen verkeersregels zijn bijvoorbeeld. Natuurlijk is een vergelijking bijna niet te maken, maar het voorbeeld in een plaatsje ergens in het Noorden van het land is wel interessant. Daar zijn alle verkeersborden weggehaald en mensen gaan goed met elkaar om en veilig. Niet meer ongelukken. Misschien zou een proef wel aardig zijn: in een organisatie mensen zonder regels laten werken, alleen met een taak in een andere vergelijkbare organisatie juist met veel regels)

De vergaderingen

Enfin, die vergaderingen zijn er soms om 'draagvlak' te zoeken. Officieel om beslissingen te nemen, maar zeker ook om draagvlak te vinden (kortom alle belangen te neutraliseren of te erkennen dat ze er zijn). De vergadering is onderdeel van het formele systeem (het is zichtbaar voor iedereen wat je doet (inclusief de leiding), definitieve besluiten nemen, d.w.z. de gevoerde belangenstrijd beslechten (=de uitslag van het belangenconflict), de inzet van het formele gezagsmiddel door de leiding (ik besluit). De vergadering is het voorlopige eind- of tussenspel. Dit wil zeggen vooraf en achteraf wordt er hard aan de belangenstrijd gewerkt in het informele systeem.

11. Twee dagen uit het leven van een organisatiepoliticus

Ter toelichting

De werkaantekeningen die de respondenten maakten leverden de relevante data op over de interpretatie van de politieke werkelijkheid. Uit deze teksten werden bij lezing belangrijke aspecten van politiek spel gedestilleerd. Hieronder een geanonimiseerd fragment uit de aantekeningen van één van de respondenten op twee gewone werkdagen. De aantekeningen bieden een inzicht in de politieke leefwereld van een manager en zijn tegelijkertijd een illustratie van de te analyseren ruwe data.

11 februari

Mooi is het om te merken hoe de F-man mij op zoekt in de koffiepauze en probeert de relatie goed te houden, door een grap en een grol en natuurlijk begrijpen we elkaar en willen we eigenlijk hetzelfde is de kou weer uit de lucht. 's Middags loopt een beleidsmedewerker nog even binnen en die is erg negatief over een vacature die open gesteld gaat worden en probeert mij uitlatingen te ontklokken hier over.

12 februari

Wederom zijn mijn vrouwelijke collega en ik als eerste in betreffende vergaderzaal en probeert zij in deze informele situatie voor een overleg met mij het gesprek aan te gaan over verschil in visie, terecht geeft ze aan dat ik wel snel oordeel dat we nu eenmaal een verschil in visie hebben, ik kies er voor om zo min mogelijk de discussie met haar te gaan voeren omdat ik een andere strategie gekozen heb om een aantal zaken te veranderen. In de loop van maart probeer ik het hoofd P warm te krijgen om met mij binnen een pilot een aantal zaken anders uit te voeren dan met gewend is. Mijn collega is verbaal zeer sterk en sluw en is al eens 'de' genoemd. De andere collega's haken af of geven op als zij in discussie met haar gaan. Het lijkt mij beter bij deze kwestie een andere strategie te kiezen. Het gaat over zaken waarvan ik vind dat ze bij de leidinggevende (in samenwerking met P&O) behoren en niet bij de manager zoals b.v. het openstellen van een vacature, het mail adres waar sollicitanten de brief heen kunnen sturen, het verzorgen van aanstellingsgesprek en stukken, het doorgeven van mutaties etc.. Grappig is om te merken dat we het in de loop van de ochtend wel regelmatig eens met elkaar zijn en een soort van vrouwen bondje, humor etc.. vormen tussen de overige mannen.

In de koffiepauze loop ik nog even langs de beleidsmedewerker en geef aan dat ze wel positief moet blijven en niet zich in een negatieve spiraal moet zetten, ze geeft aan alleen bij mij haar verhaal op deze manier kwijt te kunnen waarop ik uiteraard aan geef dat dat even binnenskamers moet kunnen maar daarna een en ander wel weer in verhouding moet komen, het voelt als een soort bondje.

Wederom spreekt de F-man mij ook weer aan tijdens de koffiepauze op de gang en vraagt of het goed is dat hij initiatief naar mijn collega's neemt over de besteding van bepaalde gelden. Ik antwoord met graag en prima (in eerdere gesprekken en mailwisselingen hierover heb ik al aangegeven dat ik vind dat zij dat soort zaken gewoon moeten oppakken en regelen, nu moet hij nog leren het niet te vragen maar gewoon te doen.....ik lijk een stapje verder met hem).

Tijdens de afscheidsreceptie van G. stel ik mij nadrukkelijk op als de manager die het een en ander regelt en zoek contact met collega's van samenwerkende organisaties, praatje hier, praatje daar, 's avonds tijdens een activiteit met de afdeling stel ik mij meer op de achtergrond in de massa op waardoor ik met vele medewerkers informele korte babbel kan maken en zij mij op een meer informele manier kunnen leren kennen (gezamenlijke hapjes maken, lachen om afscheidsstukjes e.d.). 's Avonds terug in de auto bel ik die vriendin nog even terug om te vragen hoe het in het MT was en het andere gesprek dat ze had, goede gesprekken, geen bijzonderheden maar wel even de lijn vast houden.

12. Een laatste werkaantekening

Ter toelichting

Dit onderzoek bevatte ook elementen van actieleren. Door een jaar lang het eigen politieke gedrag en dat van anderen te observeren, is bij de respondenten een steeds groter inzicht ontwikkeld in de eigen politieke handelingsperspectieven. Dit blijkt ook uit de laatste werkaantekening van één van de respondenten.

Ik zie na dit onderzoek, dat ik verschillende beïnvloedingstactieken in het MT gebruik.

Ik sluit coalities met collega's, vooral bij beleidsmatige aspecten.

Die coalities staan niet van tevoren vast, in- en uitsluiten doe ik vooral op basis van logisch redeneren.

Ik maak ook gevoelscoalities, die ik vooral gebruik om af te tasten, bijvoorbeeld het uitzetten van een vraag tijdens de rondvraag van de vergadering en het peilen van de non-verbale reacties.

Ik doe ook aan wat ik solo-coalities noem, dus wanneer het een onderwerp betreft dat louter over mijn afdeling gaat of tot mijn portefeuille behoort en waarvan ik weet dat ik de rol als expert heb. Een solo-coalitie leent zich bij uitstek om kwetsbaarheid te tonen en feedback te vragen.

Ook is er een coalitie met de directeur. Door zelf te schuiven tussen coalities is het voor hem moeilijk vat te krijgen op mij. Ik ben geen volger, maar ook geen tegenstander.

Ik heb een actief en sterk sociaal netwerk binnen de directie, binnen en buiten de organisatie.

Ik dien mijn directeur en krijg veel ruimte en vertrouwen terug. Credo: leer je baas dienen. Andersom vertelt hij mij meer dan goed voor hem is. Bijvoorbeeld over de aanstelling van een collega-manager van mij en het vertrouwen dat zij niet geniet van de directeur. Met regelmaat ontglipt hem iets. Hij probeert dat recht te zetten door 'dat had ik eigenlijk niet aan jou moeten vertellen, maar ik weet dat jij hier prudent mee omgaat.' Een nette manier van waarschuwen. Mijn reactie: Herbert, wij hebben het er niet meer over.

Eén collega is mijn vertrouwenspersoon. Met hem kan ik ontwikkelingen binnen de organisatie en beelden over directieleden delen. Die wederzijdse vertrouwensband en kennis van elkaars gedachten zorgt ervoor, dat wij elkaar in de greep hebben.

Het werken in arbeidsorganisaties is een complex sociaal proces. Het valt maar gedeeltelijk met formele spelregels en werkafspraken te besturen. Hoewel werknemers doorgaans hun taken netjes uitvoeren en instemmen met afspraken uit werkbesprekingen, streven ze ook persoonlijke belangen na. Om die te behartigen acteren ze in tal van situaties achter de schermen. Hier wordt - niet gehinderd door de beperkingen van formele regels en afspraken - het politieke spel om het eigenbelang gespeeld.

De studie *Tussen vrijheid en beperking* belicht deze verborgen politieke werkelijkheid aan de hand van observaties en ervaringen van managers uit verschillende organisaties. In het onderzoek zijn de principes van de Grounded Theory-methode gehanteerd en zijn kwalitatieve onderzoekstechnieken toegepast. Het onderzoek levert een rijkgeschakeerd beeld op van het politieke spel. Dit leidt tot inzichten en theoretische concepten over het functioneren van de informele macht in organisaties.

De studie laat zien dat het herkennen en erkennen van deze politieke dimensie van waarde is voor de continuïteit, de innovatie en de besluitvorming in organisaties. Ook is gebleken, dat politieke vaardigheid een bijdrage kan leveren aan het welbevinden van managers. Het stelt hen in staat om met de complexiteit en de onzekerheden van hun taak en positie om te gaan, maar ook voor henzelf én voor de organisatie resultaten te boeken.