

# Beïnvloeding in veranderingsprocessen: het gedrag van lijnmanagers, stafmedewerkers, OR-leden en organisatie-adviseurs

Kilian M. Bennebroek Gravenhorst en Jaap J. Boonstra\*

*Welke vormen van beïnvloedingsgedrag gebruiken lijnmanagers, stafmedewerkers, OR-leden en organisatieadviseurs in veranderingsprocessen? Dat is de centrale vraag in dit onderzoek. Eerder onderzoek richtte zich voornamelijk op het beïnvloedingsgedrag van leidinggevend in min of meer stabiele situaties. Nieuw in dit onderzoek zijn de toevoeging van drie andere groepen organisatieleden en de situatie in de organisaties tijdens het onderzoek: een fundamenteel veranderingsproces. De tweede vraag die wordt gesteld betreft de relatie tussen het gedrag van de beïnvloeder en de hiërarchische positie van de beïnvloede persoon. Resultaten geven aan dat 1) in veranderingsprocessen effectieve vormen van beïnvloeding het meest worden gebruikt en 2) verschillend gebruik van de vormen van beïnvloeding wordt gerapporteerd door lijnmanagers, stafmedewerkers, OR-leden en organisatieadviseurs. Daarnaast worden 3) weinig relaties gevonden tussen beïnvloedingsgedrag en hiërarchische positie, terwijl dat in eerder onderzoek wel het geval was. In de discussie worden verklaringen voor deze resultaten besproken.*

*Trefwoorden: macht, beïnvloeding, organisatieverandering, status, machtsstructuur*

## 1 Inleiding

Bij het veranderen van organisaties pogen verschillende groepen elkaar en het veranderingsproces te beïnvloeden om een voor hen gunstige uitkomst te behalen. Salancik en Pfeffer (1977) stellen dat personen en groepen in organisaties hun invloed aanwenden bij het definiëren van problemen en oplossingen. Zij zien meningsverschillen en machtsprocessen als positieve bijdragen aan het analyseren en oplossen van problemen (zie ook Pfeffer, 1992). Mintzberg (1983) beschrijft diverse groepen in en rondom de organisatie die invloed uitoefenen op de besluitvorming in organisaties en de koers die de organisatie volgt. De groepen hebben uiteenlopende visies en belangen die structurele vernieuwing kunnen belemmeren of bevorderen. Pettigrew, Ferlie en McKee (1992) laten zien hoe de macht van groepen in positieve en negatieve zin bijdraagt aan de veranderingen in de Engelse gezondheidszorg. Tot nu toe zijn er weinig studies verricht

\* De auteurs zijn verbonden aan de sectie organisatiekunde van de Universiteit van Amsterdam. Correspondentieadres: K.M. Bennebroek Gravenhorst, PSCW-organisatiekunde, Oudezijds Achterburgwal 237, 1012 DL Amsterdam.

naar beïnvloedingsgedrag in veranderingsprocessen en ook werd het gedrag van andere groepen dan managers nauwelijks onderzocht. In dit onderzoek gaat de aandacht uit naar beïnvloedingsgedrag van lijnmanagers, stafmedewerkers, organisatieadviseurs en OR-leden tijdens organisatieveranderingsprocessen. De volgende onderzoeksvragen staan centraal:

1 Welke vormen van beïnvloeding gebruiken lijnmanagers, stafmedewerkers, OR-leden en organisatieadviseurs in veranderingsprocessen?

2 Wat zijn de relaties tussen het gedrag van de beïnvloeder en de hiërarchische positie van de beïnvloede persoon?

Met dit onderzoek willen wij bijdragen aan de kennis over het gebruik van macht tijdens veranderingsprocessen en het inzicht vergroten in de wijze waarop groepen invloed uitoefenen in veranderende organisaties.

## 2 Theoretische achtergrond

In deze paragraaf bespreken wij de theoretische achtergrond van ons onderzoek. Eerst staan wij stil bij beïnvloedingsgedrag, fundamentele organisatieverandering, invloedsuitoefening tijdens veranderingsprocessen door verschillende groepen en effecten van beïnvloedingsgedrag op steun voor of weerstand tegen verandering. Deze onderwerpen sluiten aan bij de eerste onderzoeksvraag. Daarna wordt ingegaan op de relatie tussen hiërarchische positie en beïnvloedingsgedrag. Wij bespreken hypothesen die in eerdere onderzoeken naar beïnvloedingsgedrag zijn geformuleerd, omdat wij willen weten in hoeverre in dit onderzoek steun kan worden gevonden voor deze hypothesen.

### 2.1 Beïnvloedingsgedrag in veranderende organisaties

Beïnvloedingsgedrag in organisaties is inmiddels uitgebreid onderzocht. Kipnis, Schmidt en Wilkinson (1980) zijn begonnen met het inventariseren van beïnvloedingsgedrag van leidinggevend. Zij vonden 370 verschillende vormen die werden ondergebracht in veertien categorieën. Vervolgens brachten zij deze categorieën na een factoranalyse terug tot acht factoren. Dit exploratieve onderzoek vormde een belangrijke empirische basis voor verder onderzoek naar beïnvloedingsgedrag van leidinggevend (Erez, Rim & Keider, 1986; Schilit & Locke, 1982; Schriesheim & Hinkin, 1990; Yukl & Falbe, 1990). Yukl en Falbe (1990) vervolgden het onderzoek van Kipnis et al. Zij ontwikkelden een vragenlijst, de Influence Behavior Questionnaire, om beïnvloedingsgedrag van leidinggevend te achterhalen. In latere onderzoeken is deze vragenlijst verfijnd en getoetst op betrouwbaarheid en validiteit (Yukl, Falbe & Youn, 1993; Yukl, Lepsinger & Lucia). Dit leverde een set van negen factoren die het beïnvloedingsgedrag van leidinggevend meten (zie Tabel 1).

Het merendeel van de onderzoeken naar beïnvloedingsgedrag richtte zich op de vraag hoe managers invloed uitoefenen op ondergeschikten, gelijken en superieuren in min of meer stabiele situaties. De onderscheiden factoren beslaan een scala aan proactief beïnvloedingsgedrag dat relevant is voor effectief leiderschap of, algemener, om iets gedaan te krijgen in een organisatie.

In ons onderzoek richten wij ons op organisaties in verandering. Daarbij beperken wij ons tot constructieve veranderingen die als doel hebben het functioneren van een organisatie te verbeteren. Veranderingen in een organisatie kunnen verschillen in mate en reikwijdte (Cummings & Worley, 1993). Fundamentele veranderingen kennen een hoge mate van verandering en een grote reikwijdte: zij hebben consequenties voor de strategie, structuur, cultuur, technologie en bedrijfsprocessen, alsmede voor de werknemers van een organisatie (Boonstra,

Tabel 1 Omschrijvingen van de beïnvloedingsgedragingen

rationeel overtuigen	het gebruiken van feiten en logische argumenten om aan te geven dat een verzoek of voorstel uitvoerbaar is en waarschijnlijk zal resulteren in het behalen van gestelde doelen
inspireren	het wekken van enthousiasme voor een verzoek of voorstel door in te spelen op de waarden, idealen en aspiraties van een persoon of door aan te geven dat een persoon over de capaciteiten beschikt om een taak goed uit te voeren of een doel te realiseren
consulteren	een persoon waarvan steun en assistentie wordt verlangd laten participeren in het bedenken van een strategie, activiteit of verandering of een voorstel wijzigen zodat rekening wordt gehouden met de belangen en suggesties van een persoon
gunstige sfeer creëren	het complimenteren, vleien, vriendelijk of behulpzaam zijn om een persoon in een goede stemming te krijgen voordat een verzoek of voorstel wordt gedaan
persoonlijk beroep doen	het doen van een beroep op de loyaliteit of sympathie van een persoon wanneer een verzoek of voorstel wordt gedaan
onderhandelen	het voorstellen elkaar een gunst te verlenen, aangeven bereid te zijn op een later tijdstip iets voor een persoon terug te doen of beloven de te verkrijgen voordelen te delen als een persoon helpt om een taak te volbrengen
coalitie sluiten	het zoeken of gebruiken van de steun en hulp van anderen om een persoon te overtuigen een taak uit te voeren of om een persoon met een voorstel te laten instemmen
legitimiseren	het wijzen op de legitimiteit van een verzoek door de autoriteit of het recht te claimen om dat verzoek te doen of door aan te geven dat het verzoek in overeenstemming is met het beleid, de regels, de gebruiken of de traditie in de organisatie
druk uitoefenen	het stellen van eisen, gebruiken van dwang, intimideren, herhaaldelijk controleren of het doen van indringende verzoeken om een taak uit te voeren of een voorstel te steunen

1992; Boonstra & Bennebroek Gravenhorst, 1997). Aanleiding voor zulke veranderingen is meestal dat problemen niet meer kunnen worden opgelost in de bestaande organisatie.

Tijdens fundamentele veranderingen oefenen verschillende groepen invloed uit om een voor hen gunstig resultaat te behalen. Leidinggevenden spelen een belangrijke rol in veranderingsprocessen als het gaat om de invoering van veranderingen (Boonstra & Steensma, 1996). Naast leidinggevenden spelen ook andere groepen een rol. Stafmedewerkers en organisatieadviseurs assisteren het hoger management bij hun strategische taken en lijnmanagers bij het invoeren van de veranderingen (Greiner & Schein, 1989). OR-leden vertegenwoordigen de belangen van medewerkers en kunnen op basis van hun wettelijke bevoegdheden invloed uitoefenen in fundamentele veranderingsprocessen. Het is niet eenvoudig om op basis van empirisch materiaal voorspellingen te doen over mogelijke verschillen in beïnvloedingsgedrag tussen de vier groepen. Voor zover bekend is het beïnvloedingsgedrag van organisatieadviseurs onderzocht in twee studies (Bennebroek Gravenhorst & Boonstra, 1997; Emans & Bouwmeester, 1997) en dat van OR-leden in een studie van Teulings (1981). Beïnvloedingsgedrag van stafmedewerkers is niet eerder onderzocht.

Verscheidene auteurs onderstrepen het belang van betrokkenheid van organisatieleden in fundamentele veranderingsprocessen (Axelrod, 1992; Beer, Eisenstat & Spector, 1990; Daly & Geyer, 1994). Het opgeven van routines, wijzigen van procedures, samenwerken met nieuwe collega's en dergelijke vragen aanzienlijke inspanningen van organisatieleden (Aspeslagh, 1996; Staring, 1997).

Meer algemeen kan worden gesteld dat de ingrijpendheid van dergelijke processen van organisatieleden verlangt dat zij nieuw gedrag leren en daarvoor is betrokkenheid bij de veranderingen nodig. De effecten van beïnvloedingsgedrag zijn onderzocht in drie studies (Falbe & Yukl, 1992; Yukl, Kim & Falbe, 1996; Yukl & Tracey, 1992). De negen vormen van beïnvloedingsgedrag bleken in verschillende mate te leiden tot betrokkenheid, instemming en weerstand ('commitment', 'compliance' en 'resistance'). Inspireren en consulteren bleken de meest effectieve vormen van beïnvloedingsgedrag te zijn wanneer het gaat om het realiseren van betrokkenheid of steun voor veranderingen. Rationeel overtuigen is effectief wanneer het gepaard gaat met inspireren, consulteren of een andere 'zachte' vorm van beïnvloeden, zoals persoonlijk beroep doen of gunstige sfeer creëren (Falbe & Yukl, 1992).

## 2.2 Beïnvloedingsgedrag en hiërarchische positie

In eerder onderzoek naar beïnvloedingsgedrag is nagegaan of er relaties bestaan tussen de het beïnvloedingsgedrag van leidinggevend en de hiërarchische positie van de degene waarop de invloedspoging is gericht (Erez et al., 1986; Kipnis et al., 1980; Yukl & Falbe 1990; Yukl & Tracey, 1992; Yukl et al., 1993). Resultaten van deze onderzoeken bieden over het algemeen steun aan de hypothesen die hieronder worden besproken. Daarom zijn voor het onderzoeken van de tweede onderzoeksvraag de hypothesen van Yukl en Tracey (1992) overgenomen. De verantwoording van hun hypothesen steunt voornamelijk op een beschrijving van de machtsrelaties tussen personen met verschillende of gelijke hiërarchische positie en hun wederzijdse afhankelijkheid.

*Hypothese 1 Rationeel overtuigen wordt vaker gebruikt bij superieuren dan bij directe collega's of ondergeschikten.*

Yukl en Tracey (1992) beargumenteren deze hypothese door te stellen dat het vaker gebruiken van rationeel overtuigen bij superieuren een gevolg is van de zwakkere machtspositie van de beïnvloeder in deze richting. Resultaten van vier onderzoeken bieden steun aan de hypothese (Erez et al., 1986; Kipnis et al., 1980; Yukl & Tracey, 1992; Yukl et al., 1993), maar resultaten van een vijfde onderzoek tonen geen richtingsverschil (Yukl & Falbe, 1990).

*Hypothese 2 Inspireren wordt vaker gebruikt bij ondergeschikten dan bij directe collega's of superieuren.*

Yukl en Tracey (1992) beargumenteren deze hypothese door te stellen dat inspireren bij uitstek geschikt is om betrokkenheid bij een nieuwe taak of een nieuw project te realiseren. Dit is over het algemeen nodig wanneer een beïnvloedingspoging zich op een ondergeschikte richt. Resultaten van twee onderzoeken bieden steun aan deze hypothese (Yukl & Tracey, 1992; Yukl et al., 1993) en resultaten van Yukl en Falbe (1990) doen dat gedeeltelijk.

*Hypothese 3 Consulteren wordt vaker gebruikt bij ondergeschikten dan bij directe collega's of superieuren.*

Volgens Yukl en Tracey (1992) is consulteren uitstekend geschikt voor situaties waarin een persoon de autoriteit heeft een bepaalde taak of een bepaald project te plannen, maar waarin hij of zij de steun van anderen nodig heeft voor uitvoering ervan. Deze autoriteit heeft een persoon meestal ten opzichte van ondergeschikten. Echter, resultaten van de drie studies waarin deze hypothese werd getest bieden geen steun eraan (Yukl & Falbe, 1990; Yukl & Tracey, 1992; Yukl et al., 1993).

*Hypothese 4: Gunstige sfeer creëren wordt vaker gebruikt bij ondergeschikten en directe collega's dan bij superieuren.*

Gunstige sfeer creëren wordt volgens Yukl en Tracey (1992) het minst bij superieuren gebruikt, omdat complimenten en vleierij geloofwaardiger zijn wanneer



de macht en status van de beïnvloeder groter zijn dan van de persoon die wordt beïnvloed. Resultaten van vier onderzoeken bieden steun aan deze hypothese (Kipnis et al., 1980; Yukl & Falbe, 1990; Yukl & Tracey, 1992; Yukl et al., 1993). In één onderzoek werden geen richtingsverschillen gevonden (Erez et al., 1986).

*Hypothese 5 Persoonlijk beroep doen wordt vaker gebruikt bij directe collega's dan bij ondergeschikten of superieuren.*

Met enige voorzichtigheid beargumenteren Yukl en Tracey (1992) dat het doen van een persoonlijk beroep het meest geschikt zou zijn bij directe collega's, omdat een persoon vaak om gunsten moet vragen van zijn of haar hiërarchisch gelijken waarover hij of zij geen autoriteit heeft. Resultaten van het de twee onderzoeken die deze hypothese testten bieden steun eraan (Yukl & Tracey, 1992; Yukl et al., 1993).

*Hypothese 6 Onderhandelen wordt vaker gebruikt bij ondergeschikten en directe collega's dan bij superieuren.*

Het argument dat Yukl en Tracey (1992) voor deze hypothese geven is dat onderhandelen vereist dat een onderhandelaar iets kan aanbieden dat door een ander als geschikt wordt gezien en waaraan die ander behoefte heeft. Aan een superieur valt over het algemeen weinig aan te bieden, aangezien deze over meer of betere bronnen beschikt en er geen sprake is van wederzijdse afhankelijkheid. Resultaten van vier onderzoeken bieden steun aan deze hypothese (Erez et al., 1986; Kipnis et al., 1980; Yukl & Falbe, 1990; Yukl et al., 1993) en een vijfde onderzoek doet dat gedeeltelijk (Yukl & Tracey, 1992).

*Hypothese 7 Coalitie sluiten wordt vaker gebruikt bij directe collega's en superieuren dan bij ondergeschikten.*

Met enige voorzichtigheid beargumenteren Yukl en Tracey (1992) dat coalitie sluiten het minst bij ondergeschikten wordt gebruikt, omdat iemand die hiërarchisch superieur is voldoende macht heeft en het zonder de steun van anderen afkan. Resultaten van twee onderzoeken bieden steun aan deze hypothese (Yukl & Tracey, 1992; Yukl et al., 1993) en resultaten van een ander onderzoek doen dat gedeeltelijk (Erez et al., 1986). In twee andere onderzoeken werden geen richtingsverschillen gevonden in coalitie sluiten (Kipnis et al., 1980; Yukl & Falbe, 1990).

*Hypothese 8 Legitimeren wordt vaker gebruikt bij directe collega's dan bij ondergeschikten en superieuren.*

Legitimeren is volgens Yukl en Tracey (1992) het meest geschikt voor ongewone verzoeken met een twijfelachtige legitimiteit. Dergelijke verzoeken worden het meest gedaan aan directe collega's en in die relatie is ambiguïteit over autoriteit en verantwoordelijkheden het grootst. De hypothese werd in twee onderzoeken getest. Resultaten bieden steun aan de hypothese (Yukl & Tracey, 1992) of doen dat gedeeltelijk (Yukl et al., 1993).

*Hypothese 9 Druk uitoefenen wordt vaker gebruikt bij ondergeschikten dan bij directe collega's en superieuren.*

Yukl en Tracey (1992) beargumenteren dat druk uitoefenen vereist dat een persoon zijn of haar sanctiemacht aanwendt en dat deze macht het grootst is ten opzichte van ondergeschikten. Resultaten van de vijf onderzoeken waarin deze hypothese werd getest bieden steun eraan (Erez et al., 1986; Kipnis et al., 1980; Yukl & Falbe, 1990; Yukl & Tracey, 1992; Yukl et al., 1993).

### 3 Methode

#### 3.1 Deelnemers

Contacten van de auteurs werden gebruikt om organisaties te benaderen voor

medewerking aan het onderzoek. In totaal namen veertien middelgrote organisaties deel (tussen de 250 en 750 werknemers), zowel uit de private als uit de publieke sector. Alle organisaties bevonden zich in een fundamenteel veranderingsproces waarvoor een grote verandering in de omgeving de aanleiding was. Zo'n proces heeft consequenties voor de strategie, structuur, cultuur, technologie en bedrijfsprocessen, alsmede voor de werknemers van een organisatie. Alle veranderingen kunnen worden getypeerd als constructieve processen, omdat werd gezocht naar nieuwe en betere manieren van werken met grotendeels dezelfde medewerkers. Deelnemende organisaties ontvingen feedback over de resultaten in een rapport over het onderzoek waarin een gemiddeld profiel van beïnvloedingsgedrag in de organisatie was opgenomen.

Binnen elke organisatie werden de lijnmanagers, stafmedewerkers, OR-leden en organisatieadviseurs die betrokken waren bij het veranderingsproces benaderd voor medewerking aan een onderzoek naar beïnvloedingsgedrag in veranderingsprocessen. In totaal zijn ruim duizend vragenlijsten verspreid. Respondenten konden hun vragenlijst direct naar de universiteit sturen en resultaten werden uiteraard vertrouwelijk verwerkt.

### 3.2 De vragenlijst 'Beïnvloedingsgedrag in veranderingsprocessen'

Voor de dataverzameling werd gebruik gemaakt van de vragenlijst 'Beïnvloedingsgedrag in veranderingsprocessen' een bewerking van de 'Influence Behavior Questionnaire' (IBQ) van Yukl. De vragenlijst bestaat uit zeventig beschrijvingen van vormen van proactief beïnvloedingsgedrag. Er is gekozen om te werken met de IBQ, omdat proactieve gedragingen relevant zijn voor de sturing van veranderingsprocessen (Boonstra & Van der Vlist, 1996). Bovendien kunnen onze resultaten worden vergeleken met de vele beschikbare gegevens uit eerder onderzoek met de IBQ.

De items in de vragenlijst zijn in de ik-vorm gesteld, zodat de respondent zich makkelijk in de beschreven situatie kan verplaatsen. Een voorbeeld van een beschrijving van inspireren is 'Ik presenteer een plan op enthousiaste wijze en geef aan dat het de moeite waard is zich ervoor in te zetten'. Na zo'n beschrijving kan een respondent aangeven hoe vaak hij of zij het gedrag de afgelopen zes maanden heeft vertoond. De vragenlijst begint met een algemene instructie over het uitoefenen van invloed in veranderingsprocessen en de respondent wordt gevraagd bij het invullen van de lijst die persoon in gedachten te nemen die hij of zij primair beïnvloedt in het proces. Op de laatste bladzijde van de vragenlijst worden enkele algemene vragen gesteld (bijvoorbeeld 'Wat is uw functie in het veranderingsproces?') en kan de respondent opmerkingen plaatsen.

Om praktische redenen werd gewerkt met de 'agent'-versie van de vragenlijst. In deze versie wordt een respondent gevraagd zijn of haar eigen gedrag te beschrijven. Een beperking van deze zogenaamde zelfrapportage methode is dat het lastig is om te controleren voor sociale wenselijkheid (cf. Swanborn, 1987). Respondenten zouden bijvoorbeeld het gebruik van positieve vormen van beïnvloedingsgedrag zoals inspireren kunnen overschatten en zij zouden het gebruik van negatieve vormen zoals druk uitoefenen kunnen onderschatten.

Echter, resultaten van drie onderzoeken waarin 'agent' en 'target' gegevens werden vergeleken, lijken aan te geven dat sociale wenselijkheid geen groot probleem vormt voor deze vragenlijst. In twee onderzoeken bleken de resultaten van 'agents' en 'targets' redelijk overeen te komen (Yukl & Falbe, 1990; Yukl et al., 1993). Erez et al. (1986) vonden wel verschillen tussen 'agent' en 'target' gegevens en zij schrijven deze verschillen toe aan de behoefte van mensen om controle over hun situatie te hebben. 'Agents' rapporteerden namelijk vaker gebruik te maken van harde vormen van beïnvloedingsgedrag, terwijl 'targets' aangaven dat

zij vooral werden beïnvloed door zachte vormen. 'Agents' geven daarmee aan dat zij de situatie beheersen, terwijl 'targets' beschrijven dat zij niet worden gedomineerd. Dit laatste onderzoek suggereert dat er sprake kan zijn van een geringe overschatting van het gebruik bepaalde vormen van beïnvloedingsgedrag als alleen met de 'agent'-versie wordt gewerkt.

### 3.3 De variabelen

De twee onafhankelijke variabelen in dit onderzoek zijn functie in het veranderingsproces en hiërarchische positie van de beïnvloede persoon. Functie in het veranderingsproces werd vastgesteld op basis van de door de respondent aangekruiste categorie (lijnmanager, stafmedewerker, OR-lid of organisatieadviseur). In totaal werden 486 vragenlijsten ontvangen van 199 lijnmanagers, 101 stafmedewerkers, 114 OR-leden en 65 organisatieadviseurs (op zeven lijsten was de functie in het proces niet aangegeven). Gezien de hoge werkdruk en vaak hectische situaties in organisaties tijdens fundamentele verandering was het responsperscentage hoog, variërend van 45% tot 61% bij de 14 organisaties.

Hiërarchische positie van de beïnvloede persoon werd vastgesteld op basis van het antwoord van de respondent op de vraag wie hij of zij in gedachten had genomen tijdens het invullen van de vragenlijst. Meestal was dit eenvoudig. Wanneer bijvoorbeeld een lijnmanager aankruiste een medewerker in gedachten te hebben genomen bij het invullen van de vragenlijst, werd dit gecodeerd als beïnvloeding van een ondergeschikte. Wanneer een stafmedewerker een directeur koos, werd dit gecodeerd als beïnvloeding van een superieur. Ingewikkelder gevallen als een organisatieadviseur die een stafmedewerker beïnvloedde, werden gecodeerd als voldoende informatie voorhanden was over de situatie in de betreffende organisatie. De 35 onduidelijke gevallen werden gecodeerd als 'missing'. Hiërarchische positie kon worden vastgesteld in 442 gevallen. Beïnvloeding van een ondergeschikte vond plaats in 217 gevallen, van een directe collega in 151 gevallen en van een superieur in 74 gevallen (op negen vragenlijsten was niet aangegeven wie er in gedachten was genomen tijdens het invullen).

De afhankelijke variabelen ten slotte waren de negen vormen van beïnvloedingsgedrag. Na elke beschrijving van een gedraging werden respondenten gevraagd of zij dit gedrag 'nooit', 'zelden', 'af en toe', 'regelmatig' of 'vaak' vertonen.

## 4 Resultaten

### 4.1 Gegevens over de vragenlijst

In verschillende onderzoeken zijn psychometrische testen uitgevoerd op de vragenlijst (Yukl & Falbe, 1990; Yukl, et al., 1992; Yukl & Tracey, 1992). Daaruit bleek dat deze betrouwbaar en valide is. Onze analyses toonden een matige correlatie tussen een aantal vormen van beïnvloedingsgedrag (zie Tabel 3). Yukl en Tracey (1992) vonden een vergelijkbaar resultaat en verklaarden dat door aan te geven dat verschillende vormen van beïnvloedingsgedrag vaak tegelijkertijd in dezelfde beïnvloedingspoging worden gebruikt. Echter, resultaten van hun beschrijvend onderzoek naar beïnvloedingsgedrag en van hun factoranalyse geven aan dat de vormen van beïnvloeding als verschillende gedragingen kunnen worden beschouwd. De schaalbetrouwbaarheden, in termen van Cronbachs alfa, waren redelijk hoog en varieerden van .70 tot .83 (zie Tabel 3).

### 4.2 De MANOVA

Om de twee onderzoeksvragen te beantwoorden is allereerst een multivariate va-



Tabel 2 Schaalbetrouwbaarheden en intercorrelaties van beïnvloedingsgedragingen

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 rationeel overtuigen	(.72)								
2 inspireren	.43	(.83)							
3 consulteren	.30	.45	(.77)						
4 gunstige sfeer creëren	.34	.35	.29	(.78)					
5 persoonlijk beroep doen	.33	.39	.26	.47	(.76)				
6 onderhandelen	.33	.38	.19	.38	.48	(.77)			
7 coalitie sluiten	.31	.25	.15	.38	.32	.35	(.76)		
8 legitimeren	.28	.17	.07	.20	.23	.25	.35	(.70)	
9 druk uitoefenen	.30	.27	.13	.17	.30	.24	.28	.32	(.74)

Alfa coëfficiënten staan tussen haakjes.

riantanalyse (MANOVA) uitgevoerd. De MANOVA met als onafhankelijke variabelen functie in het veranderingsproces en hiërarchische positie van de beïnvloede persoon, en met als afhankelijke variabelen de negen vormen van beïnvloedingsgedrag leverde de volgende resultaten. Voor functie in het veranderingsproces werd een significant hoofdeffect gevonden,  $F(27, 1127) = 5.90$ ,  $p < .001$ . Dit duidt op verschillen tussen lijnmanagers, stafmedewerkers, OR-leden en organisatieadviseurs in het gebruik van de vormen van beïnvloedingsgedrag. Voor hiërarchische positie van de beïnvloede persoon werd een significant hoofdeffect gevonden,  $F(18, 752) = 2.09$ ,  $p < .01$ . Dit duidt op verschillen in de manier waarop ondergeschikten, directe collega's of superieuren worden beïnvloed. Het Functie x Positie interactie-effect was eveneens significant,  $F(54, 2252) = 1.46$ ,  $p < .05$ . Dit betekent dat moet worden bekeken of personen met verschillende functies op een eigen wijze invloed uitoefenen op personen met verschillende hiërarchische posities. Nadere analyse liet zien dat alleen het univariate interactie-effect voor persoonlijk beroep doen significant was  $F(6, 385) = 3.47$ ,  $p < .01$ . Stafmedewerkers doen bijvoorbeeld vaker een persoonlijk beroep op directe collega's dan lijnmanagers, OR-leden en organisatieadviseurs. Aangezien de overige acht univariate interactie-effecten niet significant waren, beperken wij ons tot de bespreking van de univariate variantieanalyses die de hoofdeffecten verduidelijken.

### 4.3 Functie in het veranderingsproces en beïnvloedingsgedrag

De eerste onderzoeksvraag was welke vormen van beïnvloeding lijnmanagers, stafmedewerkers, OR-leden en organisatieadviseurs gebruiken in fundamentele veranderingsprocessen. Alvorens in te gaan op de verschillen tussen deze groepen willen wij stil staan bij de rangordening van het gebruik van de vormen van beïnvloedingsgedrag dat de groepen rapporteren. Deze is weergegeven in Tabel 3. De drie meest gebruikte vormen van beïnvloeding zijn rationeel overtuigen, inspireren en consulteren. Een eerste conclusie is dat lijnmanagers, stafmedewerkers, OR-leden en organisatieadviseurs in fundamentele veranderingsprocessen proberen hun voorstellen en verzoeken vooral uitgevoerd te krijgen door hierover uitleg te geven en door organisatieleden te enthousiasmeren voor en te laten participeren in die voorstellen en verzoeken.

Om te bezien of er verschillen waren in het gebruik dat lijnmanagers, stafmedewerkers, OR-leden en organisatieadviseurs rapporteren van de vormen van beïnvloedingsgedrag zijn gemiddelden vergeleken. De rangordening liet zien dat drie van de vier groepen de vormen van beïnvloedingsgedrag ongeveer gelijk gebruiken. Bij het vergelijken van gemiddelden wordt niet gekeken naar de rela-



Tabel 3 Rangordening van beïnvloedingsgedragingen naar functie in het veranderingsproces

	lijn managers	stafmedewerkers	organisatieadviseurs	OR-leden	totaal
rationeel overtuigen	3	3	3	1	1
inspireren	1	2	2	3	2
consulteren	2	1	1	4	3
gunstige sfeer creëren	6	6	5	7	6
persoonlijk beroep doen	7	8	9	8	8
onderhandelen	9	9	8	9	9
coalitie sluiten	8	7	7	6	7
legitimeren	5	5	6	5	5
druk uitoefenen	4	4	4	2	4

Kendalls overeenstemmingsmaat,  $W = .71$ ,  $p < .01$ , geeft aan dat de rangordening vergelijkbaar is voor de groepen. De '1' geeft de vaakst gerapporteerde vorm van beïnvloedingsgedrag aan.

Tabel 4 Gemiddelden en standaardafwijkingen van beïnvloedingsgedragingen naar functie in het veranderingsproces

	lijnmanagers (n=195)	stafmedewerkers (n=101)	OR-leden (n=114)	organisatieadviseurs (n=65)	F(3, 476)	totaal (N=479)
rationeel overtuigen						
M	2.5 <sub>a</sub>	2.5 <sub>a</sub>	2.1 <sub>b</sub>	2.5 <sub>a</sub>	13.80***	2.4
SD	0.5	0.5	0.7	0.4		0.6
inspireren						
M	2.6 <sub>a</sub>	2.5 <sub>a</sub>	1.8 <sub>b</sub>	2.6 <sub>a</sub>	44.11***	2.4
SD	0.6	0.6	0.8	0.5		0.7
consulteren						
M	2.6 <sub>a</sub>	2.6 <sub>a</sub>	1.8 <sub>b</sub>	2.7 <sub>a</sub>	56.32***	2.4
SD	0.5	0.6	0.8	0.5		0.7
gunstige sfeer creëren						
M	1.1 <sub>b</sub>	1.3 <sub>a</sub>	0.9 <sub>c</sub>	1.4 <sub>a</sub>	16.36***	1.2
SD	0.6	0.6	0.6	0.7		0.6
persoonlijk beroep doen						
M	1.0 <sub>a</sub>	1.1 <sub>a</sub>	0.8 <sub>b</sub>	1.0 <sub>a</sub>	4.66**	1.0
SD	0.5	0.5	0.6	0.5		0.5
onderhandelen						
M	0.8 <sub>a</sub>	0.8 <sub>a</sub>	0.6 <sub>b</sub>	0.8 <sub>a</sub>	3.67*	0.7
SD	0.6	0.6	0.6	0.5		0.6
coalitie sluiten						
M	0.9 <sub>b</sub>	1.2 <sub>a</sub>	1.1 <sub>b</sub>	1.3 <sub>a</sub>	9.83***	1.1
SD	0.5	0.5	0.6	0.5		0.5
legitimeren						
M	1.4	1.5	1.5	1.4	1.24	1.4
SD	0.6	0.5	0.7	0.6		0.6
druk uitoefenen						
M	1.9	1.8	1.9	1.8	1.55	1.9
SD	0.6	0.5	0.7	0.7		0.6

Verschillende onderschriften in een rij duiden op significante paarsgewijze vergelijkingen op Duncans 'multiple-range'-test. Frequenties kunnen variëren van 0 (wordt nooit gebruikt) tot 4 (wordt vaak gebruikt).

\*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ . \*\*\*  $p < .001$ .

tieve frequentie die werd gerapporteerd, maar naar de *absolute*. Deze gegevens verschillen nogal en daarom is het belangrijk om zowel rangordes als gemiddelden te bekijken. In Tabel 4 staan de gemiddelde frequenties van de vormen van beïnvloeding per functie in het veranderingsproces en de resultaten van de univariate variantieanalyses. Deze laatste resultaten zijn nader geanalyseerd met Duncans 'multiple-range'-test.

Voor zeven van de negen vormen van beïnvloeding worden significante verschillen gevonden in het gerapporteerde gebruik. Lijnmanagers, stafmedewerkers en organisatieadviseurs geven aan vaker gebruik te maken van rationeel overtuigen, consulteren, persoonlijk beroep doen en onderhandelen dan OR-leden. Bovendien rapporteren stafmedewerkers en organisatieadviseurs dat zij vaker een gunstige sfeer creëren en coalities sluiten dan lijnmanagers en OR-leden. Een tweede conclusie luidt daarom dat lijnmanagers, stafmedewerkers, OR-leden en organisatieadviseurs bijna alle vormen van beïnvloedingsgedrag verschillend gebruiken.

#### 4.4 Hiërarchische positie van de beïnvloede persoon en beïnvloedingsgedrag

De tweede onderzoeksvraag was welke relaties bestaan tussen het gedrag van

Tabel 5 Gemiddelden en standaardafwijkingen van beïnvloedingsgedragingen naar hiërarchische positie van de beïnvloede persoon

	ondergeschikte (n=217)	collega (n=151)	superieur (n=74)	E(2, 440)
rationeel overtuigen				
M	2.4	2.3	2.4	1.86
SD	0.5	0.7	0.5	
inspireren				
M	2.6 <sub>a</sub>	2.1 <sub>c</sub>	2.3 <sub>b</sub>	17.95***
SD	0.6	0.7	0.8	
consulteren				
M	2.6 <sub>a</sub>	2.1 <sub>b</sub>	2.3 <sub>b</sub>	26.51***
SD	0.6	0.8	0.8	
gunstige sfeer creëren				
M	1.2 <sub>ab</sub>	1.0 <sub>b</sub>	1.2 <sub>a</sub>	
SD	0.6	0.6	0.7	
persoonlijk beroep doen				
M	1.0 <sub>a</sub>	0.8 <sub>b</sub>	1.0 <sub>a</sub>	5.22**
SD	0.5	0.5	0.6	
onderhandelen				
M	0.8	0.6	0.8	2.59
SD	0.6	0.5	0.7	
coalitie sluiten				
M	0.9 <sub>c</sub>	1.1 <sub>b</sub>	1.3 <sub>a</sub>	16.66***
SD	0.5	0.5	0.6	
legitimeren				
M	1.4	1.4	1.5	1.42
SD	0.6	0.7	0.6	
druk uitoefenen				
M	1.9	1.8	1.9	0.61
SD	0.6	0.6	0.7	

Verschillende onderschriften in een rij duiden op significante paarsgewijze vergelijkingen op Duncans 'multiple-range' test. Frequenties kunnen variëren van 0 (wordt nooit gebruikt) tot 4 (wordt vaak gebruikt).

\*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ . \*\*\*  $p < .001$ .

de beïnvloeder en de hiërarchische positie van de beïnvloede persoon. Tabel 5 bevat de gemiddelden van de frequenties waarmee de beïnvloedingsgedragingen worden vertoond naar personen met lagere, gelijke of hogere hiërarchische positie, alsmede de resultaten van de univariate variantieanalyses. Deze laatste resultaten zijn nader geanalyseerd met Duncans 'multiple-range'-test.

De resultaten bieden slechts steun aan drie van de negen hypothesen. In overeenstemming met Hypothese 2 en 3 worden inspireren en consulteren vaker gebruikt bij ondergeschikten dan bij directe collega's en superieuren. In overeenstemming met Hypothese 7 worden coalities vaker gesloten met directe collega's en superieuren dan met ondergeschikten. Niet in overeenstemming met Hypothese 4 en 5 zijn de bevindingen dat gunstige sfeer creëren en persoonlijk beroep doen vaker worden gebruikt bij ondergeschikten en superieuren dan bij directe collega's. Tevens ontbreekt steun voor Hypothese 1, 6, 8 en 9, omdat bij het gebruik van rationeel overtuigen, onderhandelen, legitimeren en druk uitoefenen geen significante verschillen worden gevonden in de frequentie waarmee ondergeschikten, directe collega's of superieuren worden beïnvloed. Een voorzichtige derde conclusie luidt daarom dat fundamentele veranderingsprocessen effect hebben op de wijze waarop ondergeschikten, directe collega's en superieuren worden beïnvloed.

## 5 Discussie

De eerste onderzoeksvraag was welke vormen van beïnvloedingsgedrag lijnmanagers, stafmedewerkers, OR-leden en organisatieadviseurs gebruiken in fundamentele veranderingsprocessen. De drie meest gebruikte beïnvloedingsgedragingen zijn rationeel overtuigen, inspireren en consulteren. Het gebruik van deze vormen van beïnvloeding leidt in de meeste gevallen tot betrokkenheid wat een positief beeld oplevert van het beïnvloedingsgedrag van vier belangrijke groepen in veranderingsprocessen. Immers, een fundamentele verandering vereist grote inspanningen van alle organisatieleden en betrokkenheid bij die verandering betekent dat zij zich er meer voor zullen inzetten. Een kanttekening bij het soort veranderingsprocessen dat wij hebben onderzocht is wel nodig. De organisaties die aan het onderzoek deelnamen bevonden zich allemaal in een constructief proces dat was gericht op verbetering en ontwikkeling van het bedrijf of de instelling. Mogelijk worden andere resultaten verkregen bij het onderzoeken van reorganisaties en afslankingsoperaties.

Andere studies naar beïnvloedingsgedrag vinden overigens vrijwel altijd dezelfde 'top drie': rationeel overtuigen, inspireren en consulteren zijn kennelijk beïnvloedingsgedragingen die men graag gebruikt. Opvallend in ons onderzoek was wel dat inspireren en druk uitoefenen relatief vaker werden gerapporteerd dan in andere studies. Dit kan in verband worden gebracht met de context van ons onderzoek. In veranderingsprocessen is inspireren vaker nodig om de extra inspanning die van mensen wordt gevraagd te bewerkstelligen. Tegelijkertijd wordt ook meer druk uitgeoefend om het tempo vast te houden en om mensen die niet willen veranderen toch mee te krijgen. Er staat immers veel op het spel voor de organisatie.

Bij het vergelijken van het gerapporteerde gebruik van beïnvloedingsgedrag door lijnmanagers, stafmedewerkers, OR-leden en organisatieadviseurs bleek dat zij bijna alle vormen van beïnvloedingsgedrag verschillend gebruiken. Het is moeilijk om hiervoor een verklaring te vinden. Mogelijk heeft dit te maken met de verschillende taken en rollen die deze groepen vervullen in veranderingsprocessen. Kanter, Stein en Jick (1992) maken een onderscheid tussen strategen, in-

voerders en ontvangers van een verandering. Lijnmanagers zijn typisch invoerders. Als invoerders moeten zij de strategische beslissingen en algemene doelen van het hoger management vertalen naar hun unit, afdeling of team. OR-leden daarentegen vertegenwoordigen de belangen van medewerkers: de ontvangers van de veranderingen. Dit verschil kan verklaren waarom lijnmanagers vaker inspireren dan OR-leden.

Een andere verklaring voor de verschillen in het gerapporteerde gebruik van beïnvloedingsgedrag door lijnmanagers, stafmedewerkers, OR-leden en organisatieadviseurs betreft de beschikking over machtsbronnen door deze groepen. Machtsbronnen vormen een belangrijke basis om invloed uit te kunnen oefenen. OR-leden zijn over het algemeen minder machtig dan lijnmanagers, stafmedewerkers en organisatieadviseurs wat kan verklaren waarom zij gemiddeld minder vaak beïnvloedingsgedrag vertonen. Tegelijkertijd wordt door OR-leden relatief vaker druk uitgeoefend dan door de andere groepen, wat te maken kan hebben met hun belangrijkste machtsbron, de wettelijke bevoegdheden. Dit blijven theoretische verklaringen, want wij zijn niet nagegaan in welke mate lijnmanagers, stafmedewerkers, OR-leden en organisatieadviseurs beschikken over machtsbronnen. In vervolgonderzoek moet empirisch worden vastgesteld of er een relatie bestaat tussen machtsbronnen en beïnvloedingsgedrag.

De tweede onderzoeksvraag was welke relaties bestaan tussen het gedrag van de beïnvloeder en de hiërarchische positie van de beïnvloede persoon. Wij vonden weinig steun voor de hypothesen die in andere studies werden bevestigd. In twee gevallen was er sprake van verschillen die anders waren dan verwacht en in vier gevallen was er sprake van de afwezigheid van verschillen.

Voor deze afwijkende resultaten zien wij twee mogelijke verklaringen. Ten eerste is de uitleg van verschillen in beïnvloedingsgedrag vooral gebaseerd op een beschrijving van de machtsrelaties tussen personen met verschillende of gelijke hiërarchische positie en hun wederzijdse afhankelijkheid. Wijziging in machtsrelaties is vaak een expliciet veranderingsdoel wat ertoe kan leiden dat tijdelijk onduidelijkheid ontstaat over verantwoordelijkheden, wederzijdse afhankelijkheid en autoriteit. Onze afwijkende resultaten zouden een gevolg kunnen zijn van de situatie in een veranderende organisatie. Ten tweede kunnen culturele verschillen in beïnvloedingsgedrag tussen Nederland en de Verenigde Staten (cf. Hofstede, 1980) een rol spelen. Het zou hier bijvoorbeeld meer geaccepteerd kunnen zijn om superieuren onder druk te zetten dan daar het geval is. Om duidelijkheid te verkrijgen over de precieze invloed van fundamentele verandering op beïnvloedingsgedrag is het nodig een onderzoek op te zetten waarin stabiele en veranderende organisaties systematisch worden vergeleken. Het vergelijken van gegevens uit verschillende landen kan duidelijkheid verschaffen over culturele verschillen in beïnvloedingsgedrag.

Twee beperkingen van dit onderzoek zijn reeds genoemd: het ontbreken van empirische gegevens over de mate waarin de verschillende groepen over machtsbronnen beschikken en de afwezigheid van een 'controlegroep' (een organisatie die zich niet in een fundamenteel veranderingsproces bevindt). Een derde beperking is dat het beïnvloedingsgedrag van een aantal belangrijke groepen niet is onderzocht. Moeilijk te onderzoeken, maar zeker niet onbelangrijk, is bijvoorbeeld het beïnvloedingsgedrag van directeuren en leden van raden van bestuur (cf. Pettigrew & McNulty, 1997).

Ten slotte willen wij kort stilstaan bij enkele belangrijke inzichten die dit onderzoek heeft opgeleverd. Eén van de redenen om beïnvloedingsgedrag in veranderingsprocessen te onderzoeken is dat wij ons afvragen of dit gedrag een bijdrage levert aan de succes of falen van deze processen. Wij vonden dat de drie



meest effectieve vormen van beïnvloedingsgedrag het vaakst worden gebruikt. De observatie dat veel van de veranderingsprocessen waar wij ons onderzoek uitvoerden relatief goed verliepen, biedt steun aan het idee dat beïnvloedingsgedrag een van de factoren is die de uitkomst van een veranderingsproces bepalen. Een tweede inzicht is dat het belangrijk is niet alleen het beïnvloedingsgedrag van lijnmanagers te onderzoeken. Ook andere groepen zijn actief tijdens een veranderingsproces en deze vertonen verschillend beïnvloedingsgedrag. Nader onderzoek van deze verschillen is nodig, maar wij denken duidelijk te hebben gemaakt dat het van belang is om niet alle aandacht op de meest in het oog springende beïnvloeders te richten. Bovendien heeft dit onderzoek niet alleen belangrijke inzichten voor ons opgeleverd. Ook de deelnemende organisaties hebben ervan geleerd. De feedback die zij kregen over bijvoorbeeld het relatief veel gebruikte maar ineffektieve druk uitoefenen kan ervoor zorgen dat onnodige weerstand wordt voorkomen. Meer algemeen kan zulke feedback bijdragen aan een meer overwogen en deskundig gebruik van de vormen van beïnvloedingsgedrag.

### Dankbetuiging

De auteurs danken Ben Emans voor het constructieve commentaar op een eerdere versie van dit artikel.

### Literatuur

- Aspeslagh, A. (1996). *Kijken, denken, doen: Een onderzoek naar het veranderingsvermogen van organisaties en de wijze waarop zij het veranderingsvermogen kunnen vergroten* (doctoraalscriptie). Amsterdam: Vakgroep Politicologie.
- Axelrod, D. (1992). Getting everyone involved: How one organization involved its employees, supervisors, and managers in redesigning the organization. *Journal of Applied Behavioral Science*, 28, 499-509.
- Beer, M., R.A. Eisenstat & B. Spector (1990). *The critical path to corporate renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bennebroek Gravenhorst, K.M. & J.J. Boonstra (1997). Beïnvloedingsgedrag van externe en interne adviseurs in veranderingsprocessen. *MeO Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 51, 36-49.
- Boonstra, J. J. (1992). *Integrale organisatieontwikkeling: Vormgeven aan fundamentele veranderingsprocessen in organisaties* (2e druk). Utrecht: Lemma.
- Boonstra, J. J. & K.M. Bennebroek Gravenhorst (Eds.) (1997). *Barriers to organizational change and innovation: Symposium conducted at the Eighth European Congress on Work and Organizational Psychology, Verona, Italy*. Leuven: EAWOP.
- Boonstra, J. J. & H.O. Steensma (1996). Succesvol veranderen van organisaties. In J. J. Boonstra, H.O. Steensma & M. I. Demenint (Red.), *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties: Theorie en praktijk van complexe veranderingsprocessen* (pp. 275-310). Utrecht: DeTijdstroom.
- Boonstra, J. J. & R. van der Vlist (1996). Begeleiden van veranderingsprocessen. In J. J. Boonstra, H.O. Steensma & M. I. Demenint (Red.), *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties: Theorie en praktijk van complexe veranderingsprocessen* (pp. 55-98). Utrecht: DeTijdstroom.
- Cummings, T. G. & C.G. Worley (1993). *Organization development and change* (5th Ed.). St. Paul, MN: West.
- Daly, J. P. & P.D. Geyer (1994). The role of fairness in implementing large-scale change: Employee evaluations of process and outcome in seven facility relocations. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 623-638.
- Emans, B.J.M., A.M.A. Bouwmeester (1997). Back-stage beïnvloedingsgedrag van organisatieadviseurs. *Bijdrage aan dit themanummer*

- Erez, M., Y. Rim & I. Keider (1986). The two sides of the tactics of influence: Agent vs. target. *Journal of Occupational Psychology*, 59, 25-39.
- Falbe, C.M. & G. Yukl, G. (1992). Consequences for managers of using single influence tactics and combinations of tactics. *Academy of Management Journal*, 35, 638-652.
- Greiner, L.E. & V.E. Schein (1989). *Power and organization development* (Rev. Ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hofstede, G. (1980). *Cultures consequences: International differences in work-related values* (pp. 622-641). London: Sage.
- Kanter, R.M., B.A. Stein & T.D. Jick (1992). *The challenge of organizational change*. New York: The Free Press.
- Kipnis, D., S.M. Schmidt & I. Wilkinson (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65, 440-452.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Pettigrew, A.M., E. Ferlie & L. McKee (1992). *Shaping strategic change: Making change in large organizations*. London: Sage.
- Pettigrew, A.M. & T. McNulty (1997). Sources and uses of power in the boardroom. In K. M. Bennebroek Gravenhorst & J. J. Boonstra (Red.), *Power dynamics and organizational change II: Symposium conducted at the Eighth European Congress on Work and Organizational Psychology, Verona, Italy* (pp. 53-83).
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Salancik, G.R. & J. Pfeffer (1977). Who gets power and how they hold on to it: A strategic contingency model of power. *Organizational Dynamics*, 5, 3-21.
- Schilit, W.K. & E. Locke (1982). A study of upward influence in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 27, 304-316.
- Schriesheim, C.A. & T.R. Hinkin (1990). Influence tactics used by subordinates: A theoretical and empirical analysis and refinement of the Kipnis, Schmidt, and Wilkinson subscales. *Journal of Applied Psychology*, 75, 132-140.
- Staring, M. (1997). *Groeien in verandering: Dilemma's en keuzes bij het ontwikkelen van zelfsturende teams* (doctoraalscriptie). Amsterdam: Vakgroep Politicologie.
- Swanborn, P.G. (1987). *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek*. Meppel: Boom.
- Teulings, A. (1981). *Ondernemingsraadpolitiek in Nederland: Een onderzoek naar de omgang met macht en conflict door de ondernemingsraad*. Amsterdam: Van Gennep.
- Yukl, G. & C.M. Falbe (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 132-140.
- Yukl, G., C.M. Falbe & J.Y. Youn (1993). Patterns of influence behavior for managers. *Group and Organization Management*, 18, 5-28.
- Yukl, G., H. Kim & C.M. Falbe (1996). Antecedents of influence outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 81, 309-317.
- Yukl, G., R. Lepsinger & T. Lucia, T. (1992). Preliminary report on development and validation of the Influence Behavior Questionnaire. In K. E. Clark, M. B. Clark, & D. P. Campbell (Eds.) *The impact of leadership* (pp. 417-427). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Yukl, G. & J.B. Tracey (1992) Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77, 525-535.

## Summary

### ***Influence behavior in fundamental change processes***

K.M. Gravenhorst Bennebroek and J.J. Boonstra, *Gedrag en Organisatie*, volume 10, December 1997, nr. 6, p. 330

*Which forms of influence behavior are used by line managers, staff specialists in business administration, works council delegates, and consultants in fundamental change processes? That is the central question of this study. Previous research mainly focused on influence behavior of managers in relatively stable*

*situations. The new elements in this study are the inclusion of three other important groups of members of an organization and the situation in an organization at the time the study was conducted: a fundamental change process. The second question we addressed pertained to the relationship between influence behavior of an agent and the hierarchical position of a target. Results show that 1) during processes of organizational change effective forms of influence behavior are used most, and 2) line managers, staff specialists, works council members, and consultants report a differential use of the forms of influence behavior that were distinguished. Furthermore, contrary to results from previous studies we found 3) few relationships between influence behavior and hierarchical position. In the final section we discuss explanations for our results.*