

University of Groningen

Sociologie als studie van beheersing

Wittek, Rafael

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

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:

2001

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

Citation for published version (APA):

Wittek, R. (2001). *Sociologie als studie van beheersing*. s.n.

Copyright

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

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

Take-down policy

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

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

SOCIOLOGIE ALS DE STUDIE VAN BEHEERSING
RAFAEL WITTEK

Inhoud

Inhoud	2
Inleiding	3
Het Phaeton-Principe	3
Trends in de beheersing van organisaties	4
Een theorie van beheersing	5
De teugels strakker.....	6
De teugels lossen	9
Een onderzoeksagenda.....	10

Inleiding

Waarde toehoorders, er is geen sociale orde zonder informele beheersing.

De sociale wetenschappen beschikken nog steeds niet over een overtuigende theorie van beheersing. Bij de invulling van mijn leerstoelopdracht ‘sociologische theorievorming’ wil ik daarom aan het verder uitwerken en toetsen van een theorie van informele beheersing een centrale rol toekennen. Een goede theorie van informele beheersing rust op minimaal drie pilaren: een gedragsmodel: hier worden assumpties gespecificeerd over hoe de mens in elkaar zit; een theoretisch heldere en empirisch meetbare omschrijving van verschillende vormen van beheersing; en een consistente analyse van de sociale mechanismes die de oorzaken, dynamiek, en gevolgen van formele en informele beheersingsprocessen kunnen verklaren.

In deze publieke les wil ik u met enkele kernproblemen rond deze drie pilaren kennis laten maken. Uiteraard wil ik u ook laten zien hoe ik denk dat deze problemen opgelost zouden moeten worden. Laten we bij de gedragsassumpties beginnen.

Het Phaeton-Principe

Het lot van een uiterst tragische figuur uit de Griekse mythologie zal ons hier ter illustratie dienen. Phaeton was de sterfelijke zoon van Helios, de zonnegod.

Helios’ taak was om dagelijks met zijn zonnewagen over de hemel te varen. Op een mooie dag vertelde Phaeton trots aan een vriend, Epaphos, dat hij de zoon van de zonnegod was. Epaphos begon te lachen. Hij geloofde er niks van. Phaeton werd hiervan zo verdrietig, dat hij hals over kop besloot om zijn vader op te zoeken. “O Helios”, riep Phaeton, “geef me een bewijs, waardoor ik aan iedereen kan laten zien dat ik jouw zoon ben”. Helios keek hem aan en zei: “Mijn zoon, om een einde te maken aan jouw twijfels wil ik je één wens vervullen. Vraag wat je wilt.” Phaeton had zijn antwoord al paraat: “Laat mij jouw zonnewagen besturen, voor één dag maar.” Helios had meteen spijt van zijn belofte. “Zoon”, zij hij, “deze taak is te moeilijk voor een sterfelijke. Ik zelf heb al moeite genoeg met het besturen. Het is veel te gevaarlijk. Wens iets anders.” Maar Phaeton liet zich niet ompraten. Om zijn eed niet te breken stemde Helios uiteindelijk toe. Hij waarschuwt zijn zoon: “Volg de wielsporen. Rij niet te hoog en niet te laag. Hou het midden.”

Phaeton springt in de wagen en begint aan zijn reis. Op de eerste meters gaat het nog redelijk. Maar het duurt niet lang en de paarden hebben de goede weg verlaten. En toen zij het heelal hadden bereikt, had Phaeton de controle over de wagen volledig verloren. Hij wist niet meer welke kant hij op moest. En hij had geen enkel idee hoe hij de paarden moest aansturen: moest hij de teugels vaster trekken of juist meer loslaten? Inmiddels stond de aardbol in brand.

Om een eind te maken aan de vernielingen gooit Zeus uiteindelijk een bliksem, en Phaeton valt, getroffen en met brandende haren, in de grote rivier Eridanos.

Het verhaal van Phaeton beschrijft een bestuurder die de controle kwijt raakt over zijn voertuig, omdat hij in een onzekere situatie terecht is gekomen. Phaeton’s lot heeft meer overeenkomsten met ons dagelijks leven dan op het eerste gezicht lijkt. Ten eerste begeeft Phaeton zich in een situatie die wij met de term *fundamentele onzekerheid* kunnen omschrijven. Het gaat hier niet om onzekerheid zoals we die

kennen uit de standaardmodellen van de beslistheorie, waar niet alleen de alternatieven bekend zijn, maar soms zelfs ook de waarschijnlijkheden waarmee we bepaalde uitkomsten kunnen verwachten. Phaeton werd in twee opzichten met fundamentele onzekerheid geconfronteerd. Aan de ene kant een nieuwe en volstrekt onbekende omgeving, waar wetten golden die hij niet kende. Aan de andere kant had hij geen idee hoe hij de paarden moest aansturen. Moest hij de teugels strakker houden of juist lossen?

Een tweede overeenkomst tussen de geschiedenis van Phaeton en ons dagelijks leven is het feit dat Phaeton en Helios veel maar al te bekende trekjes van de menselijke natuur vertonen. Deze worden door de standaardmodellen in de sociale wetenschappen genegeerd. Zij vormen de kern van een gedragsmodel dat Lindenberg *sociale rationaliteit* noemt. Phaeton is gevoelig voor sociale status. Het zit hem dwars dat Epaphos zijn goddelijke afkomst niet wil accepteren. De drang om zijn sociale status te kunnen laten zien bepaalt zijn handelen. Helios op zijn beurt voelde zich verplicht om zijn eed niet te breken, een duidelijk normatieve beweegreden. Beiden tenslotte zijn myopisch. Ze weten dat de lange termijn gevolgen van hun beslissingen desastreus zullen zijn, maar dat belet hen niet hun korte termijn doelen te willen realiseren.

De combinatie van sociale rationaliteit en fundamentele onzekerheid kan ertoe leiden dat bestuurders de beheersing verliezen over hun voertuig, met alle catastrofale gevolgen hiervan. Ik wil dit het Phaeton principe noemen.

De overeenkomsten van Phaetons lot met de perikelen van moderne managers zijn evident. Volgens een Amerikaans onderzoek onder 1000 bedrijven slaagde meer dan drie kwart van deze bedrijven er niet in om centrale doelstellingen van een reorganisatie – zoals productiviteitsstijging of een verbetering van de productkwaliteit – te realiseren. Huidige theorieën van beheersing hebben hiervoor nog geen overtuigende verklaringen kunnen vinden. Volgens hun lukt het hedendaagse bestuurders vrij goed om *formele beheerstructuren* te implementeren waarmee de ergste beheersproblemen opgelost kunnen worden. Maar Phaeton faalde als bestuurder omdat hij geen *informele beheersstructuur* had waarmee hij de paarden op de goede weg terug had kunnen brengen – hij was bij wijze van spreken in het beslissende moment zelfs hun namen vergeten.

Trends in de beheersing van organisaties

Moeten de teugels strakker of lossen? Moet men meer controleren of juist minder? De meeste hedendaagse bestuurders zal Phaetons beslissingsprobleem zeer bekend voorkomen.

De data die u op deze grafiek ziet komen uit een onderzoek in Groot-Brittannië – voor Nederland hebben we helaas nog geen vergelijkbare informatie. Aan ca. 3.500 werknemers werd op twee tijdstippen gevraagd of de controle-intensiteit in hun bedrijf gedurende de laatste vijf jaren sterker is geworden, gelijk is gebleven, of juist is afgenomen. Voor 1986 rapporteert meer dan de helft geen verandering in de controle-intensiteit. Een vijfde van alle bevroegden zei dat de controle-intensiteit heeft afgenomen. Slechts een kwart van de respondenten geeft aan dat de controle-intensiteit heeft toegenomen. In 1992 werd meer verandering *in beide richtingen* gerapporteerd. Er is dus sprake van een polarisering van controlepraktijken. Krap een

derde van de bedrijven koos ervoor, de teugels strakker aan te trekken, en nogmaals een klein derde deel maakt juist de tegenovergestelde keuze.

Splitsen we de gegevens op naar categorieën werknemers, dan wordt duidelijk dat uitsluitend managers en professionals met een afname van de controle-intensiteit te maken hebben. Voor alle overige categorieën werknemers geldt dat de baas de teugels aanzienlijk heeft aangetrokken. Reden dus om iets voorzichtiger om te gaan met de vaak gehoorde kreet van een trend naar steeds plattere organisaties.

Deze onderzoeksresultaten maken uiteraard in verschillende opzichten nieuwsgierig. Ik wil mij voor vandaag tot één theoretische vraag beperken. Onder welke omstandigheden zal meer dan wel minder formele controle een stabiele samenwerking binnen een organisatie bevorderen? Voordat we deze vraag kunnen beantwoorden moeten we een nauwkeurigere blik werpen op de vormen en mechanismen van informele beheersing.

Een theorie van beheersing

Ondubbelzinnige relatiesignalen en netwerkinbedding zijn de sleutel tot sociale orde. Ik wil dit met een voorbeeld illustreren. Laten we voor een paar minuten een tocht maken naar de Trobriand eilanden in het pacifische oceaan. In de loop der eeuwen maakten hier de vijandige relaties tussen de eilanden plaats voor vreedzame en stabiele betrekkingen. Op hun ingenieus geconstrueerde catamarans leggen groepen van eilandbewoners honderden van kilometers af om met vaste ruilpartners op andere eilanden allerlei goederen te ruilen. Het intertribale ruilsysteem wordt ook Kula-ruil genoemd. Relatiesignalen en netwerkinbedding zorgden ervoor dat een toestand van endemische oorlog ook zonder tussenkomst van een centrale autoriteit kon veranderen in sociale orde.

Laten we beginnen met de relatiesignalen. Als een handelsexpeditie aankomt bij een ander eiland worden naast gebruiksgoederen ook twee ceremoniële goederen geruild – armbanden en halsketens. Een cruciale norm is dat expedities in de richting van de klok alleen halsketens mee mogen nemen om deze bij aankomst tegen armketens te ruilen en omgekeerd. Het bezit van deze ketens brengt veel status. De Trobrianders weten voor elke keten precies welke belangrijke personen hun eigenaren waren. Er mag niet onderhandeld worden. Het hangt dus volledig van de ruilpartner af of hij voor een zeer waardevolle halsketen later een armband van vergelijkbare waarde geeft. Het feit dat het twee verschillende objecten zijn is de meest ingenieuze uitvinding in het systeem: het zijn geïnstitutionaliseerde ondubbelzinnige relatiesignalen. Hierdoor kunnen veel problemen die het geven van giften vaak met zich meebrengt worden voorkomen.

Niet alle relatiesignalen zijn namelijk ondubbelzinnig. Dat heeft ook het bedrijfsleven al lang door. Bij het Amerikaanse bedrijf 'Health Care and Retirement Corporation' is men ervan overtuigd dat omarmingen onder medewerkers positief werken voor samenwerking. Harley King, hoofd P&O van dit bedrijf, legt uit: 'elke mens benodigd acht tot tien omarmingen per dag. Vier zijn het absolute minimum'. Daarom zijn de medewerkers verplicht, om aan een workshop van drie dagdelen over dit onderwerp deel te nemen. Maar men weet ook dat deze relatiesignalen dubbelzinnig kunnen zijn. Om ongewenste intimiteiten te voorkomen moet men een collega eerst om zijn toestemming vragen voordat men hem of haar mag omarmen.

Bovendien is het verboden om de omarmingen selectief tot een klein aantal bijzonder attractieve collega's te beperken.

Relatiesignalen zeggen iets over de intenties van de ruilpartner om de relatie voort te zetten. Wij zijn in deze informatie geïnteresseerd omdat wij sociaal rationele wezens zijn, die de sociale relaties nodig hebben voor ons psychologisch welzijn. Relatiesignalen zijn daarom als het ware het platform waarop *informele beheersmechanismen* hun werking kunnen ontplooien. In de literatuur zijn een aantal mechanismen geanalyseerd. Ik wil hier maar drie noemen: reputatie, reciprociteit, en segmentatie. Het reputatiemechanisme vereist dat betrouwbare informatie over het gedrag van andere ruilpartners zonder al te grote kosten verkregen kan worden. Het reciprociteitsmechanisme impliceert dat ik oncoöperatief gedrag kan afstraffen en coöperatief gedrag kan belonen. Dit werkt alleen als er sprake is van herhaalde, langdurige interacties tussen de betrokken partijen. Het segmentatiemechanisme houdt in dat oncoöperatieve ruilpartners van het ruilsysteem kunnen worden uitgesloten. Ik zal hierop nog terug komen.

De tweede cruciale voorwaarde voor de werking van alle drie de mechanismes moet gezocht worden in de frequentie, kwaliteit, en structuur van sociale interacties tussen de ruilpartners, kortom, hun *netwerkinbedding*. Onder netwerkinbedding verstaan we een situatie waarin twee ruilpartners allebei ook met dezelfde derde partij of partijen een relatie hebben. In het Kula nemen zij een cruciale rol in. Het laat zich beschrijven als een systeem van aan elkaar geschakelde makelaarsrelaties. De aanwezigheid van dit soort makelaars heeft een aantal voordelen. Zo kan men via hun informatie over de betrouwbaarheid van andere ruilpartners verzamelen. De in bilaterale ruilrelaties opgebouwde reputatie kan op die manier nog via een derde partij geverifieerd worden. Als ik van mijn makelaar hoor dat mijn ruilpartner hem gisteren heeft belazerd, zal ik morgen ook voorzichtig zijn als ik met hem zaken doe. Makelaars kunnen bovendien ook goed als substituut gebruikt worden voor het geval een ruilrelatie tussen de ruilpartners beëindigd wordt. En men kan ze inzetten om bij conflicten te bemiddelen. Relaties met personen in een makelaarspositie leveren meer op en zullen daarom ook stabielere zijn.

Ondubbelzinnige relatiesignalen en netwerkinbedding zijn de sleutel tot sociale orde. Voor de eilandbewoners in Melanesië zijn zij het fundament van een uiterst stabiel systeem van samenwerkknig. De Kula-ruil bestaat nog steeds, ook al gebruikt men vandaag de dag liever het vliegtuig dan een boot. Maar werken deze signalen ook in het industriële tijdperk en binnen moderne arbeidsorganisaties? Ik wil nu de werking van relatiesignalen en netwerkinbedding onderzoeken in situaties met veel respectievelijk met weinig formele beheersing.

De teugels strakker

Waarom is informele beheersing nodig in situaties waar al een centrale autoriteit de teugels strak in handen houdt, zoals in een modern bedrijf?

Laten we ook deze vraag weer met behulp van een waar gebeurd verhaal benaderen. De plaats: een meubelzaak in de Verenigde Staten. De actoren: 22 meubelverkopers en hun manager. De winkel is strak georganiseerd. Er is sprake van prestatieafhankelijke beloning. De verkopers krijgen een basissalaris, en verder een commissie als ze een bepaald omzetniveau halen, en nog een bonus voor het verkopen

van meubels die al heel lang in de winkel stonden. Elk jaar worden dure diners en cruises aan de beste verkopers uitgelooft. Dit systeem resulteert in salarisverschillen tot \$4000. Om gelijke kansen voor iedereen te creëren en de prestaties te kunnen meten heeft het management een ingenieus systeem van persoonlijke en technische controle bedacht. Zodra een klant de meubelzaak nadert, wordt hij opgevangen door een verkoper die voor de ingang van de zaak staat.

De verkopers noemen dat positie één. Deze mag met de klant naar binnen lopen. Als hij erin slaagt in het eerste gedeelte iets aan de klant te verkopen, mag hij de klant ook door de rest van de winkel begeleiden – en verhoogt hij dus zijn kans op een commissie. Koopt de klant niks in sectie één, dan moet de verkoper de klant overdragen aan de volgende verkoper in sectie twee. Om te waarborgen dat de klant ook daadwerkelijk wordt overgedragen heeft het management tussen de secties elektronische sensoren in de vloer gezet. Elke keer als iemand een sectiegrens overschrijdt, begint een lampje te branden op het bureau van de manager. Die komt dan langs om de klant te begroeten en met een smoes aan een andere verkoper voor te stellen. Bij het overdragen van een klant moet de verkoper bovendien een velletje invullen dat dan door de manager wordt gearchiveerd.

Ook al dateert deze beschrijving uit 1954 – de beheersstructuur had net zo goed aan het nieuwste leerboek van de agency theorie ontleend kunnen zijn. Door de prestatiebeloning in de vorm van commissies en het aan een toernooistructuur gekoppelde bonussysteem hebben de verkopers een duidelijke prikkel om te presteren. Het uitgekiende systeem van *monitoring* en persoonlijke controle moet ervoor zorgen dat hierbij niet gesjoemeld kan worden. Er is sprake van een zich zelf in stand houdende contract: het is niet in het eigenbelang van de betrokken partijen om van de regels af te wijken. Deze meubelzaak is dus het schoolvoorbeeld van wat wij *formele beheersing* kunnen noemen: de baas formuleert, observeert, en sanctioneert gedragsregels die in principe extern – dus door de rechter – afdwingbaar zijn. Voor veel economen zou dat dan ook einde verhaal zijn: het samenwerkingsprobleem wordt volledig door een slimme beheerstructuur opgelost. Het resultaat is samenwerking *zonder* informele beheersing.

Vanuit het Phaeton principe verwachten wij echter, dat hier nog andere vormen van beheersing aan het werk zijn. Laten we voor de volledigheid de meest belangrijke vormen van beheersing onderscheiden. Bij *informele beheersing* gaat het om een situatie waar de baas een norm definieert en sanctioneert die niet afdwingbaar is. Dit komt vaker voor dan u denkt. In December 1999 kregen de medewerkers van de *Bank of America* van hun werkgever een folder in de hand gedrukt. Hierin wordt iedereen gevraagd om de persoonlijke verantwoordelijkheid voor een bankautomaat in het land over te nemen. Uiteraard op vrijwillige basis, op eigen kosten, en buiten de normale arbeidstijden. In de folder wordt minutieus uitgelegd hoe de medewerker ‘zijn’ bankautomaat op koers kan houden. Er staat bijvoorbeeld in hoe kapotte gloeilampen te vervangen zijn en hoe men hem van struikgewas bevrijdt. Toen de overheid hiervan op de hoogte werd gebracht heeft ze de bank duidelijk gemaakt dat ze haar medewerkers voor dergelijke verrichtingen ook zou moeten betalen. Een andere belangrijke vorm zijn indirecte vormen van beheersing en sociale controle. Bijzonder interessant is hier het geval waar normen door de baas opgesteld worden, maar het monitoren en de sanctionering wordt door medewerkers onderling gedaan – het Eldorado van de huidige manager.

Van directe *sociale controle* tenslotte spreken we in situaties waar normen door gelijken opgesteld, bewaakt, en gesanctioneerd worden. Organisaties onderscheiden zich van elkaar in de mate waarin er gebruikt gemaakt wordt van deze verschillende vormen van beheersing. Bedrijven die uitsluitend bouwen op formele beheersing zijn niet levensvatbaar. Volgens het Phaeton principe komt men namelijk tot minder optimistische conclusies over de duurzaamheid van zich zelf in stand houdende contracten. Door fundamentele onzekerheid zullen alle contracten, regels of normen vroeger of later onvolledig worden en tot beheersproblemen leiden.

Dit is in feite ook wat in de meubelzaak is gebeurd. Ook hier existeerde één bron van onzekerheid die de formele beheerstructuur niet kon controleren: vaste klanten die naar hun vaste verkoper vroegen. Als dit gebeurde was de verkoper in positie één verplicht meteen de betreffende collega te halen. Het probleem was dat niemand kon controleren wat de verkoper in positie één tegen de klant zei. Door bijvoorbeeld te zeggen dat de betreffende verkoper op dit moment even niet aanwezig was kon de verkoper de klant inpikken en zijn kans op een commissie verhogen. Dit kwam ook voor.

Deze situatie van onzekerheid vormde een serieuze bedreiging voor de formele beheerstructuur. Als het een gewoonte is dat anderen jouw vaste klanten afpakken, dan heb je geen prikkel meer om een vaste band met een klant op te bouwen, maar om de klanten van anderen af te pakken. Hierdoor gaat de kwaliteit van de dienstverlening omlaag en uiteindelijk ook de verkoopcijfers van de hele zaak.

Maar het systeem bleef doordraaien. Welke sociale mechanismen zouden hiervoor verantwoordelijk kunnen zijn? Door de vaste klanten ontstond een taakinterdependentie waardoor de verkopers een prikkel hadden om zogenaamde zwakke solidariteitsnormen in het leven te roepen. Bij dit type van normen is het legitiem om je persoonlijke winst op kosten van anderen te realiseren, zolang je rechtvaardigheidsnormen respecteert. Inderdaad spelen dit soort zwakke solidariteitsnormen een belangrijke rol in de meubelzaak.

De belangrijkste en door alle verkopers genoemde norm zegt: je mag geen vaste klant van een collega inpikken. Het probleem is echter dat het voor de verkopers moeilijk is om te controleren wie zich aan de norm houdt en wie niet.

De sleutel ligt, u raadt het al, in de combinatie van netwerkinbedding en ondubbelzinnige relatiesignalen. Door een vaste klant door te sturen geef je een betrouwbaar en ondubbelzinnig relatiesignaal aan de betreffende collega: je loopt immers een mogelijke commissie mis. Niets staat nu meer de soepele werking van het *reciprociteits-* en *het reputatiemechanisme* in de weg.

Statistische analyses tonen aan dat in het informele netwerk een cruciale rol is weggelegd voor de positie van makelaars. De relaties waar zij bij betrokken zijn vertonen een veel hogere mate van stabiliteit dan de overige relaties. De grafiek laat verder zien dat ook het derde mechanisme van informele beheersing hier actief blijkt te zijn, het *segmentatiemechanisme*. De groep van geïsoleerden maakt geen deel uit van het algemene ruilsysteem.

De meubelzaak is een schoolvoorbeeld voor een organisatie waar de teugels strak gehouden worden. En toch was de combinatie van prikkelcontracten en formele controle niet voldoende. Het werkte alleen, omdat de formele en informele beheerstructuren elkaar wederzijds aanvulden en versterkten.

Van de onvolkomenheden van formele beheersing is men zich uiteraard ook in managementkringen al langer bewust. De recente discussies over nieuwe organisatievormen zijn een poging om deze beperkingen te overkomen. Een rode draad vormt hierbij de suggestie, dat stabiele samenwerking verhoogd kan worden door de intensiteit van formele controle te verlagen. Laten we nu eens kijken onder welke omstandigheden dit wel of niet werkt.

De teugels lossen

Een formele beheerstructuur moet aan drie minimaalvoorwaarden voldoen om het ontstaan van een complementair systeem van informele beheersing niet te belemmeren.

Ten eerste: de taakafhankelijkheden moeten genoeg prikkels voor zwakke solidariteitsnormen creëren. Ten tweede: er moeten voldoende mogelijkheden voor herhaalde interactie zijn die het ontstaan van een structurele makelaarspositie mogelijk maken. Ten derde: er moeten waardevolle objecten of handelingen zijn die makkelijk als ondubbelzinnige relatiesignalen te herkennen zijn.

Alle drie voorwaarden waren aanwezig toen ik in 1995 begon met mijn onderzoek bij het managementteam van een Duitse papierfabriek. De meeste van de betrokken 22 managers zijn papieringenieurs. Van hun moederbedrijf hadden zij net de opdracht gekregen om een nieuwe productiehal te bouwen en daar een nieuwe papiermachine te installeren. Formele beheersing binnen het team was expliciet gebaseerd op wat de managers een cultuur van vertrouwen noemden. Problemen werden in onderling overleg opgelost. Het centrale instrument hiervoor waren gezamenlijke vergaderingen. De situatie voldeed in veel opzichten aan de eigenschappen die men met zelfsturende teams verbindt. In de projectfase was inderdaad sprake van een bijna leerboekachtige teamprestatie. Men hielp elkaar waar men kon. Dit betekende vooral dat men advies gaf aan collega's en kritiek accepteerde. De grafiek laat zien dat formele en passieve reacties op kritische incidenten in deze fase buitengewoon zeldzaam waren. Als men zich aan een collega ergerde, sprak men deze collega hierop aan. De tussenkomst van de baas was niet nodig. De situatie veranderde nadat het project eind 1995 succesvol werd afgerond. In de loop van 1996 reageerde men toenemend passief op problemen en schakelde vaak de baas in om problemen met collega's op te lossen. Dat de ooit zo coöperatieve sfeer letterlijk een dieptepunt bereikte blijkt ook uit de metingen van de werktevredenheid.

Wat was er aan de hand? Dubbelzinnige relatiesignalen en een verzwakking van de vertrouwenspositie van de makelaars vormen de verklaring. Voor ingenieurs is gedragsbevestiging door collega's een belangrijke motivator op het werk. Een reputatie als goede papiermaker kan bereikt worden door oplossingen aan te dragen voor een ingewikkeld probleem van een collega. Het werkt echter alleen onder twee voorwaarden.

Ten eerste moet de geveer van het advies er zeker van kunnen zijn dat de ontvanger ook toegeeft dat hij een goed idee van iemand anders heeft gekregen. Ten tweede moet de ontvanger van het advies ervan uit kunnen gaan, dat zijn prestige als papiermaker door het accepteren van een advies niet te sterk daalt. Hij moet weten dat het geen eenrichtingsverkeer blijft, dat hij later ook weer om advies gevraagd wordt.

In 1995 was aan beide voorwaarden voldaan, omdat de ingenieurs duidelijk afgebakende werkterreinen hadden en hun adviezen bijdroegen aan één belangrijk gemeenschappelijk doel: het opstarten van de nieuwe machine op 1 September 1995. Het geven van advies was een ondubbelzinnig relatiesignaal, waardoor het reciprociteitsmechanisme soepel kon werken.

In 1996 werd door het moederbedrijf een wijziging in de formele hiërarchie afgedwongen. Hierdoor werden de taakafhankelijkheden vervaagd. Opeens werd van de zes beste papiermakers verwacht dat zij gezamenlijk het probleem oplosten, zonder dat dit echter gekoppeld werd aan duidelijk afgebakende verantwoordelijkheden. Hierdoor was volstrekt onduidelijk wie later de credits zou krijgen voor het oplossen van een probleem. Bovendien was er geen belangrijk gemeenschappelijk groepsdoel meer. Wie nu ongevraagd advies gaf werd er meteen van verdacht zijn eigen status binnen de groep ten koste van de ontvanger van het advies te willen verhogen. Ook namen klachten toe over collega's die weigerden om advies te geven, en over ingenieurs die suggesties van collega's als eigen inzichten presenteerden. Het ongevraagd geven van advies was nu een dubbelzinnig relatiesignaal.

De inadequate specificatie van de formele verantwoordelijkheden had ook repercussies op het informele netwerk. Twee indicatoren voor de mate van netwerkinbedding tonen dit zeer duidelijk aan. Ten eerst nam de dichtheid van het vertrouwen- en het communicatienetwerk in 1996 significant af. Ten tweede vertoonde de centralisatie van het vertrouwensnetwerk de sterkste daling van alle metingen. De situatie veranderde pas weer na een reorganisatie van de productieafdeling in 1997, waarbij drie duidelijk van elkaar gescheiden semi-autonome productieteams in het leven werden geroepen.

Een onderzoeksagenda

Ik wil afsluiten. Sociologie als de studie van beheersing houdt zich bezig met de oorzaken, dynamiek, en gevolgen van beheersproblemen en hun oplossing. Drie centrale analytische elementen van een theorie van beheersing zijn nu uitvoerig aan bod gekomen: sociale rationaliteit, beheersstructuren, en beheersmechanismen. Voor alle drie geldt dat er nog veel witte vlekken op de landkaart te vullen zijn. Het onderzoek naar de theoretische implicaties van fundamentele onzekerheid staat nog in de kinderschoenen. Wat de theoriegestuurde conceptualisering van beheersstructuren betreft zijn zelfs economen het erover eens dat "de variëteit van beheersstructuren zoals ze theoretisch beschreven zijn veel te klein is vergeleken met de variëteit zoals wij die in de economie tegenkomen". Op het gebied van beheersmechanismen tenslotte is de rol van relatiesignalen nog onderbelicht gebleven.

Om het fundament van een theorie van beheersing te verstevigen is empirisch onderzoek nodig. In de volgende jaren zullen voor mij hier drie gebieden en onderzoeklijnen centraal staan. Op het terrein van organisaties gaat het om de vraag hoe deze omgaan met beheersingsproblemen, wanneer en hoe zij hun

beheerstructuren veranderen, en wat de gevolgen hiervan zijn voor samenwerking. Op het terrein van huishoudens richten we ons op de vraag hoe het de moderne werknemer lukt om niet vermorzeld te worden tussen de twee grote sferen van beheersing: het werk en zijn huishouden. Op het terrein van interpersoonlijke relaties tenslotte gaat het om de wisselwerking tussen netwerkinbedding, strategieën van informele sociale controle en hun effecten op samenwerking.

Veel maatschappelijke wantoestanden hebben hun oorzaak in beheersproblemen. Oplossingspogingen die bij het design van formele beheerstructuren geen rekening houden met sociale rationaliteit, fundamentele onzekerheid, en de noodzaak voor informele beheersing zijn gedoemd te falen. Ondubbelzinnige relatiesignalen en netwerkinbeddingen zijn de sleutel tot sociale orde. Dat zij hun werking kunnen ontplooiën vereist de juiste mix tussen formele en informele beheersing.

‘Hou het midden’ – zo gezien heeft het advies van de zonnegod Helios zeker ook voor hedendaagse bestuurders zijn actualiteit niet verloren. Met het Phaeton principe heeft de sociologie ten minste het basisinstrumentarium in huis om een constructieve bijdrage te leveren aan het vinden van deze gouden middenweg.