

Naar een model van de organisatie

Citation for published version (APA):

Houben, G. J. P. M. (1970). *Naar een model van de organisatie*. (TH Eindhoven. Vakgr. organisatiekunde : rapport; Vol. 16). Technische Universiteit Eindhoven.

Document status and date:

Gepubliceerd: 01/01/1970

Document Version:

Uitgevers PDF, ook bekend als Version of Record

Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

www.tue.nl/taverne

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

openaccess@tue.nl

providing details and we will investigate your claim.

ROLTHEORIE EN ORGANISATIETHEORIE

II

naar een model van de organisatie

G. Houben
maart 1970.

| <u>INHOUD</u> | pag. |
|---------------------------------------------------------------|------|
| I. <u>INLEIDING</u> | 2 |
| II. <u>ROLTHEORIE EN EEN MODEL VAN DE ORGANISATIE</u> | 3 |
| II-1. De meer systematische aanpak | 3 |
| III. <u>DE AANPAK VAN O. OESER ET AL</u> | 4 |
| III-1. Een digraph van een structureel rolsysteem | 5 |
| III-2. Een taakanalyse in de structurele roltheorie | 9 |
| IV. <u>DE AANPAK VAN D. PUGH ET AL</u> | 13 |
| IV-1. De dimensies van organisatiestructuur | 14 |
| IV-2. De kontekst van organisatiestructuren | 15 |
| IV-3. Een empirische typologie van organisatie- structuren | 16 |
| V. <u>DE AANPAK VAN S. EISENSTADT</u> | 17 |
| VI. <u>DE AANPAK VAN R. KAHN ET AL</u> | 19 |
| VII. <u>SLOTBESCHOUWING</u> | 20 |
| Voetnoten | 23 |

I. INLEIDING.

In zijn artikel "Modern organization theory"⁽¹⁾, noemt D. Pugh organisatietheorie: "the study of the structure and functioning of organizations and the behavior of groups and individuals within them. It is an emerging interdisciplinary quasi-independent science, drawing primarily on the disciplines of sociology and psychology, but also on economics and to a lesser extent on production engineering."⁽²⁾

De organisatietheorie streeft naar het vormen van theoretische modellen van organisaties.⁽³⁾

In de wereld der roltheoretici zijn meerdere pogingen gewaagd om te komen tot een model van een "open rollen systeem".⁽⁴⁾

Het ligt niet in de bedoeling van de schrijver om in dit rapport volledigheid na te streven. Aan enkele meer systematische pogingen zal nader aandacht worden besteed. In de navolgende hoofdstukken zal ingegaan worden op de aanpak van O. Oeser et al; van D. Pugh et al; van S. Eisenstadt et al en van R. Kahn et al.

De pogingen gedaan in de "planned change" wereld blijven voorlopig buiten beschouwing. Het ligt in de bedoeling hier in een volgend rapport op in te gaan.

II. ROLTHEORIE EN EEN MODEL VAN DE ORGANISATIE.

Een grens trekken tussen de "primitieve" en de meer "systematische" pogingen om te komen tot een model van een rollenstructuur is uiteraard der zaak zeer moeilijk.

Als criterium geldt "de mate van systematiek der benadering". Een grondige literatuurstudie in de roltheorie, streven naar integratie van de theoretische inzichten, afbakening en operationalisatie der begrippen, en stapsgewijs empirisch onderzoek worden gezien als indicatoren voor zo'n benadering.

Met enige voorzichtigheid zou de schrijver de pogingen van bijvoorbeeld O. Ramsöy⁽⁵⁾, W. Buckley⁽⁶⁾, J. McQuire⁽⁷⁾ en W. Bennis⁽⁸⁾ primitief willen noemen, terwijl die van O. Oeser et al; D. Pugh et al, S. Eisenstadt et al en R. Kahn et al meer onder de systematische aanpak vallen.

II-1. De meer systematische aanpak.

De vier benaderingen die hier aan de orde komen, tonen nogal verschillen in aanpak. Zij zijn alle vier sterk theoretisch georiënteerd.

O. Oeser et al proberen met behulp van de theorie der grafen te komen tot een "digraph" van een structureel rolsysteem. Zij baseren zich op een grondige literatuurstudie.

D. Pugh et al stellen zich op het standpunt van de "comparative analysis of organizations".⁽⁹⁾

Ze gaan uit van een bijzonder zwakke theoretische basis en gebruiken multivariate technieken. P. Levy en D. Pugh gaan in het artikel "Scaling and multivariate analysis in the study of organizational variables" dieper in op methodologische problemen in verband met deze approach.⁽¹⁰⁾ Zij signaleren ook de methodologische kritiek van de laatste tijd op deze approach⁽¹¹⁾.

Hoewel bekend is dat S. Eisenstadt et al een systematisch programma hebben opgezet met betrekking tot de studie van het verschijnsel "bureaucratie en bureaucratisering" is alleen het vooronderzoek bekend. Dit leidde tot de formulering van de zogenaamde "role impingement theory".

De studie van R. Kahn et al baseert zich op een grondig theoretisch inzicht in de roltheorie (speciaal in de studies over rolconflict) en in de sociale psychologie en psychologie. De meettechnieken die zij gebruiken bestrijken een zeer breed scala van vormen.

III. DE AANPAK VAN O. OESER ET AL.

O. Oeser, F. Harary en G. O'Brien stellen zich ten doel een wiskundig model te ontwikkelen voor een structurele roltheorie.

Hoewel in de gedragswetenschappen structuurbegrippen veel gebruikt worden, is de formele analyse van structuren relatief weinig ontwikkeld. "The technical terminology employed in describing structure is meagre; few concepts are defined rigorously. As a consequence, the social scientific descriptions of structural properties tend to be couched in general terms, and detailed studies of structure, per se, are rather rare.

De schrijvers gebruiken voor hun studie de "digraph theory"⁽¹²⁾. In de navolgende paragraaf zal enig inzicht worden gegeven in hun poging om te komen tot een model van een "structureel rolsysteem". Allereerst zal hun digraph van een structureel rolsysteem aan de orde komen, waarna hun taakanalyse in de structurele roltheorie behandeld zal worden.

III-1. Een digraph van een structureel rolsysteem.

Zij gaan ervan uit dat arbeidsverdeling een fundamenteel verschijnsel is. Groepen streven doeleinden na en verdelen taken. Een taaksysteem bestaat uit meerdere met elkaar verbonden taken. Het taaksysteem (het doel van de groep) kan verdeeld worden in taak-elementen.

Centraal staan in hun analyse drie begrippen: person, position en task.

Het begrip positie wordt gedefinieerd op basis van: de sociologische en psychologische kenmerken van de persoon die bij de positie hoort; op basis van zijn verplichtingen ten aanzien van anderen die andere posities bezetten en op basis van de gedeelten van het taaksysteem die hij voor zijn rekening hoort te nemen. Position is a concept connoting several sets of relationships, between tasks and the persons who carry out the tasks.⁽¹³⁾ Het begrip persoon verwijst naar een set van attributen met betrekking tot de bezetter van de positie. Het begrip taak is een primitieve term "meaning simply something that has to be done"⁽¹⁴⁾. Het begrip rol verwijst naar posities binnen een structuur, die personen, posities en taken omvatten⁽¹⁵⁾.

O. Oeser en F. Harary baseren zich in hun eerste artikel primair op de sociologische roltheorie: We attempt here to define rigorously only those elements and relationships prescribed by the rules which persist over considerable stretches of time⁽¹⁶⁾.

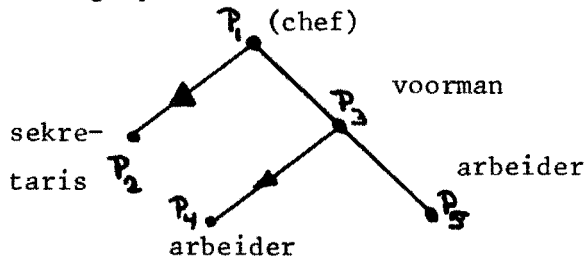
Een rolstructuur bestaat uit:

een set van mensen H: $h_1, h_2, h_3, h_4, h_5 \dots h_i$.

een set van posities P: $p_1, p_2, p_3, p_4, p_5 \dots p_j$

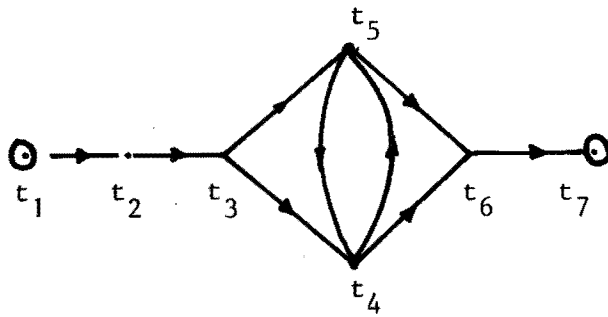
en een set van taken T: $t_1, t_2, t_3, t_4, t_5 \dots t_k$

De P-graph valt samen met het officiële organogram: vb.:



de punten geven de posities aan; de lijnen de machtsrelaties.

De T graph valt samen met de officiële work layout.

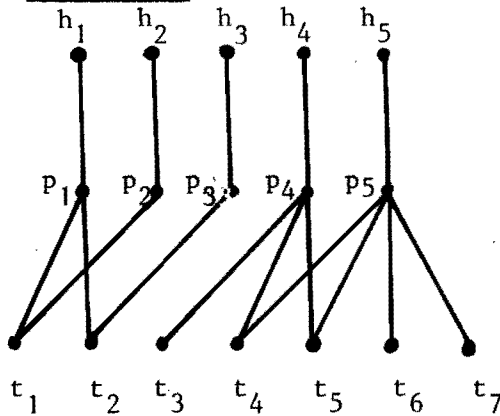


de punten geven de taken aan; de lijnen de volgorde relaties.

mogelijkheden:

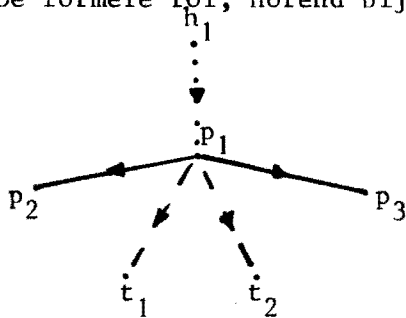
$t_1, t_2, t_3, t_5, t_4, t_6, t_7$ óf
 $t_1, t_2, t_3, t_4, t_5, t_6, t_7$

Samengevat:



← personnel assignments
 (H-P-graph)
 ← task allocations
 (P-T-graph)

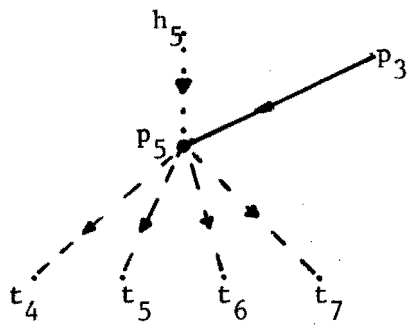
De formele rol, horend bij positie 1 kan men als volgt weergeven:



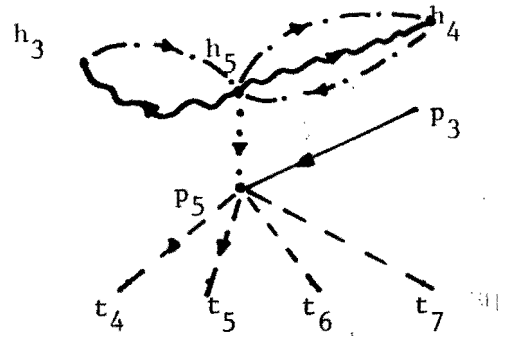
..... personnel assignment
 ----- taskspecification
 ————— machtsrelatie

Het werk dat een bezetter van een bepaalde positie hoort te volbrengen omvat alle elementen in de structural role digraph D, te bereiken vanuit h.

O. Oeser en F. Harary beperken zich er in hun eerste artikel niet toe om een model te geven van een formele rolstructuur; ook de informele structuur komt aan de orde (17).



formeel



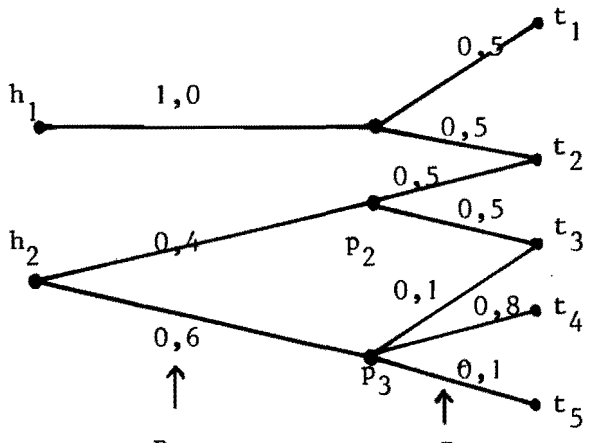
-.-.-.- liking relation

~~~~~ communication relation

actual role position p. 5

Men kan in de graph aangeven: het aandeel in de werktijd dat besteed wordt aan de verschillende taken (of posities).

vb.:



(rules of assignment)  $R_3$

(rules of taskallocation)  $R_4$

De relaties  $R_1$  en  $R_4$  kan men in een matrix weergeven:

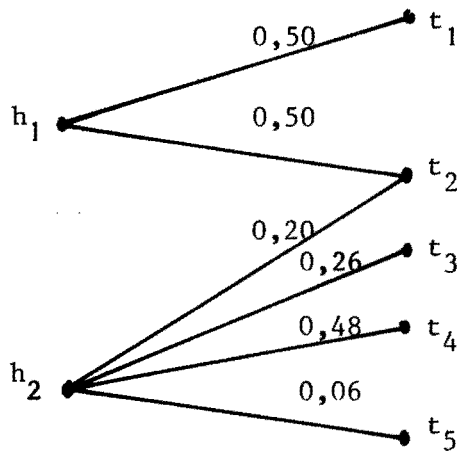
$$M_3 = \begin{matrix} & p_1 & p_2 & p_3 \\ \begin{matrix} h_1 \\ h_2 \end{matrix} & \begin{bmatrix} 1 & 0 & 0 \\ 0 & 0,4 & 0,6 \end{bmatrix} \end{matrix}$$

$$M_4 = \begin{matrix} & t_1 & t_2 & t_3 & t_4 & t_5 \\ \begin{matrix} p_1 \\ p_2 \\ p_3 \end{matrix} & \begin{bmatrix} 0,5 & 0,5 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,5 & 0,5 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0,1 & 0,8 & 0,1 \end{bmatrix} \end{matrix}$$

$$M_5 = M_3 \cdot M_4$$

$$\begin{array}{c}
 h_1 \\
 h_2
 \end{array}
 \begin{bmatrix}
 t_1 & t_2 & t_3 & t_4 & t_5 \\
 0,50 & 0,50 & 0 & 0 & 0 \\
 0 & 0,20 & 0,26 & 0,48 & 0,06
 \end{bmatrix}$$

$R_5$  = een afgeleide relatie met domein H en range T.



De beschrijving van de structurele roltheorie met digraph D omvat:

elementen: personen ( $h_i$ ), posities ( $p_j$ ) en taken ( $t_k$ )

relaties:  $R_0$  tussen personen (de H graph)

$R_1$  tussen posities (de P graph/organogram)

$R_2$  tussen taken (de T graph/ work layout)

$R_3$  tussen personen en posities (de H-P graph/personnel assignment)

$R_4$  tussen posities en taken (de P-T graph/task allocation)

$R_5$  tussen personen en taken (de H-T graph/induced personnel assignment)

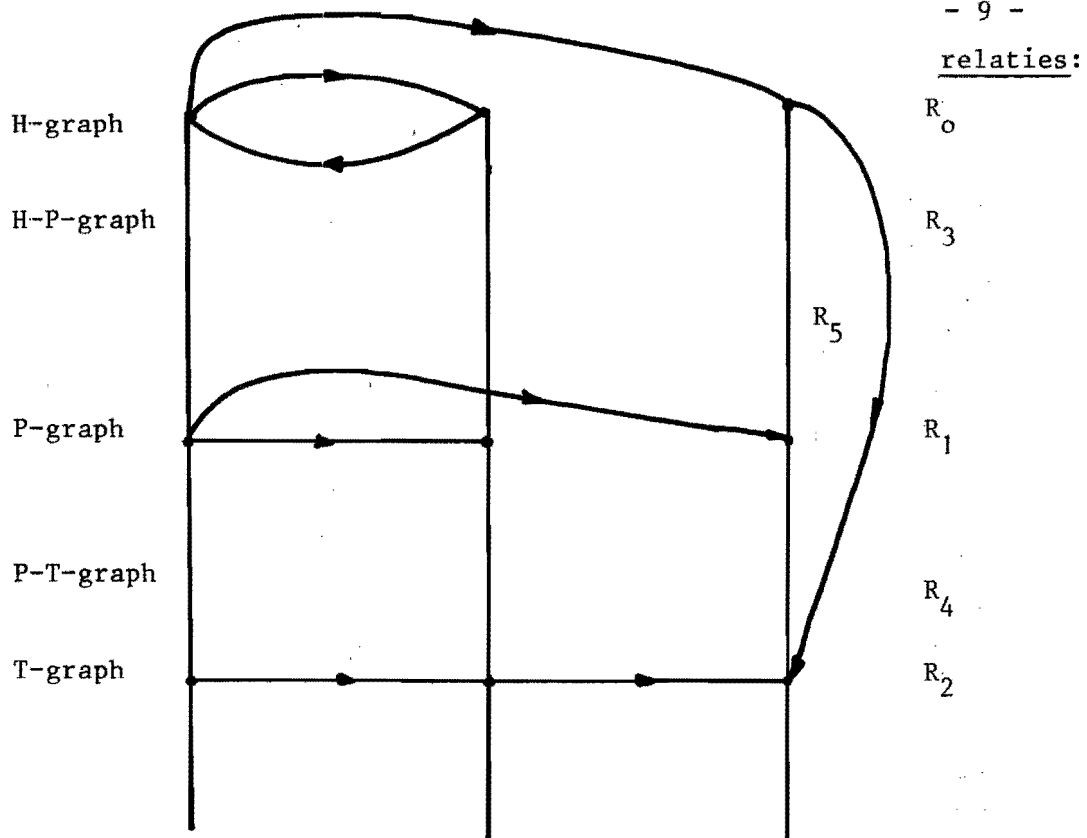
rollen: er zijn drie soorten:

- de informele rol van een persoon  $R(h_i)$

- de formele rol van een positie  $R(p_j)$

- de aktuele of operationele rol (omvat de eerste twee rollen).  $AR'(p_i) = R'(p_j) \quad R'(h_i)$

De schematische digraph D van een structureel rolsysteem wordt als volgt weergegeven<sup>(18)</sup>:



III-2. Een taakanalyse in de structurele roltheorie.

O. Oeser en G. O'Brien wagen zich in het derde artikel aan een taakanalyse in de structurele roltheorie. Zij analyseren achter-eenvolgens: de persoon-taak relaties; de positie-taak relaties en de taak-taak relaties.

M.b.t. de persoon-taak relaties: naast de formele relaties R<sub>5</sub> voeren zij de informele relatie M<sub>5</sub> in.

Van belang is de houdingen (attitudes) die de persoon ten aanzien van bepaalde taak heeft.

Veronderstel h<sub>1</sub> heeft n<sub>1</sub> taken; de meting van de intensiteit van de waarderingen zijn v<sub>1</sub>, v<sub>2</sub> ..... v<sub>n<sub>1</sub></sub>. Men kan de meetresultaten zodanig omvormen dat

$$\sum_1^{n_1} v_i = 1$$

Zo ook voor n<sub>2</sub> taken van h<sub>2</sub> etc.

Men kan nu naast de afgeleide matrix M<sub>5</sub> (the apportioning of time by each person W<sub>1</sub> to each task element t<sub>k</sub> as computed from the explicit structural rules of the organization) M<sub>v</sub> opstellen (appor-

tioning of "valuing" as experienced by each  $h_i$  for each  $t_k$ )<sup>(19)</sup>.  
voorbeeld

$$M_3, M_4 = M_5 = \begin{matrix} & t_1 & t_2 & t_3 & t_4 & t_5 \\ h_1 & \left[ \begin{array}{ccccc} 1,50 & 0,50 & 0 & 0 & 0 \end{array} \right] \\ h_2 & \left[ \begin{array}{ccccc} 0 & 0,40 & 0,42 & 0,16 & 0,02 \end{array} \right] \end{matrix}$$

$$M_V = \begin{matrix} h_1 & \left[ \begin{array}{ccccc} 0,20 & 0,80 & 0 & 0 & 0 \end{array} \right] \\ h_2 & \left[ \begin{array}{ccccc} 0 & 0,40 & 0,10 & 0,40 & 0,10 \end{array} \right] \end{matrix}$$

m.b.t. de positie-taak relaties:

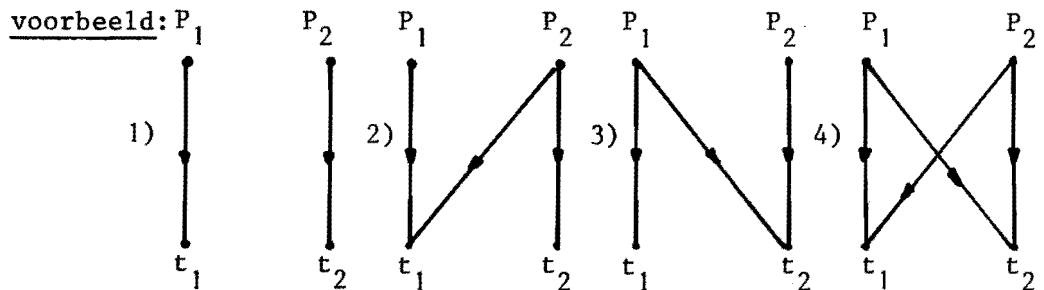
Van belang is de interpositie coöperatie - of in een meer neutrale term: intern position collaboration. Als men groepen wil ordenen op basis van hun graad aan interposition collaboration dan kan men de volgende formulè gebruiken:

$$C_{pt} = \frac{\sum_{j=1}^n i_d(t_j) - n}{n(m-1)}$$

$i_d(t_j)$  = the in-degree of points  $t_j$  (number of lines to  $t_j$  from the P-graph)

$n$  = number of tasks

$m$  = number of positions.

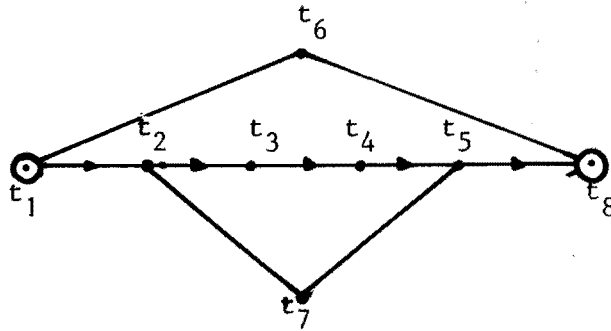


de waarden voor  $C_{pt}$  zijn:

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| situatie | 1 | 0   |
| "        | 2 | 0,5 |
| "        | 3 | 0,5 |
| "        | 4 | 1,0 |

m.b.t. taak-taak relaties:

voorbeeld:



Om het doel  $t_8$  te bereiken zijn er drie alternatieve complete paden:

$t_1, t_6, t_8$

$t_1, t_2, t_3, t_4, t_5, t_8$

$t_1, t_2, t_7, t_5, t_8$

Een belangrijk begrip is inter-task-coördination. Naarmate er meer taakrelaties zijn, is meer coördinatie nodig.

er geldt:

$$C_{tt} = \sum_{i=1}^{i=n} a_i$$

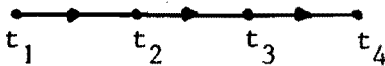
$n$  = aantal taken in de sub-set van taken met uitzondering van de begintaak.

$a_i$  = the distance from task  $t_i$

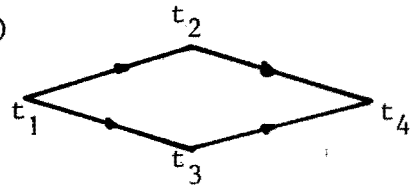
(= sum of the finite distances  $(t_1, t_n)$  for all  $i, n$ ).

voorbeeld: in een 4 persoonsgroep neemt elk een taak voor zijn rekening. Dit levert de volgende ordenings mogelijkheden van taken.

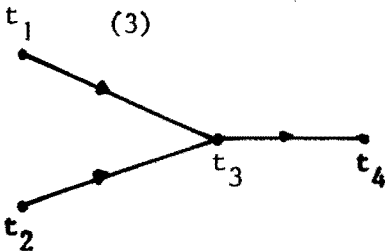
(1)



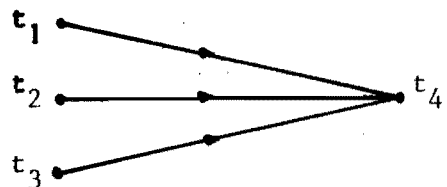
(2)



(3)



(4)



De intertaak koördinatie index kan gevonden worden als de som van de afstanden van een punt tot alle andere punten, berekend voor alle punten:

vb. voor 1) afstanden van  $t_1$  tot  $t_2, t_3$  en  $t_4$  = respektievelijk 1, 2, 3  
afstanden van  $t_2$  tot  $t_3, t_4$  = respektievelijk 1, 2.

$$C_{tt} \text{ voor graph 1} = (1+2+3) + (1+2) + (1+0) = 10$$

Voor graph 2, 3 en 4 wordt  $C_{tt}$  resp. 8, 7 en 3.

Voor het berekenen van de  $C_{tt}$  index vormt men eerst digraph D, die alle taken omvat behalve de begintask. Verder gebruikt men bovengenoemde formule.

Tot slot geven zij een methode om "the number of alternate path s in a group task" te bepalen<sup>(20)</sup>.

IV. DE AANPAK VAN D. PUGH ET AL.

Onder leiding van D. Pugh ontstond bij de Industrial Administration Research Unit aan de universiteit van Aston (Birmingham) een projekt gericht op de konstruktie van een model van de organisatie. Aan dit projekt werken momenteel ook mee: de Organizational Research Group van de London Business School en de Organizational Behavior Research Unit van de universiteit van Alberta (in Canada) <sup>(21)</sup>.

Het voorlopige doel van het onderzoek is: het systematisch met elkaar in relatie brengen op een vergelijkende multivariate basis van: kontekst, struktuur, funktioneren en prestaties van organisaties en de attitudes, het gedrag en de prestaties van groepen en individuen daarbinnen.

Men wil dus de studies van het gedrag van individuen <sup>(22)</sup>, groepen en organisaties integreren <sup>(23)</sup>.

Men is primair op theoretisch onderzoek gericht <sup>(24)</sup>. Dit betekent dat men management problemen irrelevant vindt; men zal minder gemakkelijk het slachtoffer worden van ideologieën die horen bij de managerswereld; ("industriële-psychologen bewegen zich alleen binnen "socially legitimized philosophy") verder legt men de klemtoon op de vergelijkende studie (omvat "clinical-processual" en factor analytische approaches) <sup>(25)</sup>.

Men beperkt zich tot de studie van werkorganisaties. Voor het konstrueren van meetschalen, en voor de interpretatie van de gevonden clusters worden de gebrekkige theoretische inzichten, zoals de gedragswetenschappen die bieden, gebruikt.

Het blijkt uit de publikaties dat de inzichten van uit de roltheorie een steeds grotere rol gaan spelen. In 1966 spreekt D. Pugh zijn verwachting uit ten aanzien van de analytische kracht van de roltheorie <sup>(26)</sup> en schrijft D. Hickson zijn artikel "A convergence in organization theory" waarin hij organisatietheoretische inzichten vertaalt in de roltheorie <sup>(27)</sup>. In 1969 meldt D. Pugh dat roltheoretische studies in het kader van zijn projekt op het programma staan <sup>(28)</sup>.

Naast theoretische beschouwingen over het verschijnsel bureaucratie<sup>(29)</sup> en over organisatietheorie en roltheorie<sup>(30)</sup> kan men drie hoogtepunten in het projekt onderscheiden, die in de navolgende paragrafen beknopt aan de orde zullen komen:

- 1) het bereiken van inzicht in de dimensie van organisatiestructuur<sup>(31)</sup>
- 2) het bereiken van inzicht in de kontekst van organisatiestructuren<sup>(32)</sup>
- 3) de konstruktie van een empirische typologie van organisatiestructuren<sup>(33)</sup>.

#### IV-1. De dimensies van organisatiestructuur.

Op basis van een literatuuronderzoek menen de onderzoekers uit te mogen gaan van zes dimensies van organisatiestructuur:

a) specialisatie b) standaardisatie c) formalisatie d) centralisatie e) configuratie en g) flexibiliteit<sup>(34)</sup>.

Bij de operationalisatie van deze factoren richt men zich alleen op formele gegevens, d.w.z. opinies en attitudes worden niet relevant geacht.\*)

Specialisatie slaat op de arbeidsverdeling binnen de organisatie (men onderscheidt funktionele specialisatie en rolspecialisatie).

Standaardisatie slaat op de mate van formalisering van de procedures (regelmatig terugkerende gebeurtenissen die gelegitimeerd worden door de organisatie).

Formalisatie : hieronder wordt verstaan de mate waarin regels, procedures, instructies en kommunikaties geschreven zijn (men onderscheidt: formalisatie van de rolomschrijving, van de doorgegeven informatie en van de registratie van het rolgedrag).

Centralisatie: alleen voor wat betreft het gezag voor het nemen van beslissingen.

\*) Voor een meer gedetailleerde omschrijving van de hierna gebruikte begrippen wordt verwezen naar het artikel: D. Pugh; D. Hickson; C. Hinnings en C. Turner: Dimensions of Organization Structure in Adm.Sc.Q. 13 (1968) p. 65 v.v.



Configuratie: dit begrip slaat op de vorm van de rolstructuur. De dimensie flexibiliteit bleek niet operationaliseerbaar te zijn<sup>(35)</sup>.

Er werden 64 schalen gekonstrueerd op basis van de geoperationaliseerde definities die voorgelegd werden aan de bedrijfsleidingen van elk van 52 bedrijven, die een steekproef vormden uit de bedrijven in Birmingham en omgeving (meer dan 250 employees per bedrijf).

Een faktoranalytische behandeling van de resultaten bracht vier onderliggende factoren aan het licht, die geïdentificeerd werden als:

- structuring of activities: dit is de graad waarin gedrag van employees open wordt voorgeschreven door middel van taakspecialisatie, "standard routines" en papierwerk.

- concentration of authority: dit is de graad waarin gezag voor het nemen van beslissingen rust bij controlerende eenheden buiten de organisatie of is gecentraliseerd op de hogere niveaus binnen de organisatie.

- line control of workflow: dit is de graad waarin leiding wordt uitgeoefend door lijnpersoneel in plaats van door middel van niet-persoonlijke procedures<sup>(36)</sup>.

- relative size of supportive component: dit omvat het % beampten, vertical span en % non-workflow personnel<sup>(37)</sup>.

Op basis van deze schalen en dimensies is het mogelijk om van bepaalde werkorganisatie het typische profiel te bepalen.

Dit onderzoek bracht D. Pugh et al er toe op te merken dat het niet meer adequaat is om te spreken "in terms of the bureaucratic ideal type"<sup>(38)</sup>.

#### IV-2. De context van organisatiestructuren.

De structuur van een organisatie is nauw verbonden met de kontekst waarbinnen ze funktioneert, en veel van de variatie in organisatiestructuren kan verklaard worden door middel van kontekstfactoren. Speciaal factoren als grootte van de organisatie, techniek, doel van de organisatie (of sociale funktie) en samenhang met andere organisaties zouden primair de structuur en het funktioneren van een organisatie beïnvloeden<sup>(39)</sup>.

Aan de 52 werkorganisaties werden nu de vragenlijsten met betrekking tot de structuur variabelen en lijsten met vragen samengesteld op basis van acht kontekst variabelen voorgelegd.

Deze variabelen zijn: origin and history, ownership and control,

size, charter, technology<sup>(40)</sup>, location, resources en dependence<sup>\*</sup>.

Faktoranalytisch kon men konstateren dat grootte, technologie, afhankelijkheid en vestigingsplaats kritische factoren waren met betrekking tot het voorspellen van de twee hoofd dimensies van de structuur van werkorganisaties (nl.: "structuring of activities en concentration of authority")<sup>(41)</sup>.

#### IV-3. Een empirische typologie van organisatiestructuren.

In hun artikel "An empirical taxonomy of structures of work-organizations"<sup>(42 en 43)</sup> "The term "taxonomy" implies that the classification is based upon dimensions that are measurable and empirically established"<sup>(44)</sup>. Als basis werd genomen drie dimensies van structuur: structuring of activities, concentration of authority en line control of workflow. In de steekproef van 52 organisaties werden de clusters van organisaties op deze drie dimensies onderzocht. Hieruit ontstonden zeven klassifikaties van organisatiestructuren: de zogenaamde full bureaucracy, nascent full bureaucracy, workflow bureaucracy, nascent workflow bureaucracy, preworkflow bureaucracy, personnell bureaucracy en de implicitly structured organization.

De karakteristieke kontekstuele factoren die bij deze typen horen, werden onderzocht (grootte, techniek, afhankelijkheid van andere organisaties en eigenaarschap) en een mogelijke ontwikkelingsvorgorde werd aangegeven.<sup>\*\*)</sup>

\*) Voor een nadere detaillering zie: D. Pugh, D. Hickson, C. Hinnings and C. Turner: The context of organization structures in Adm.Sc.Q. 14(1969/1970).

\*\*\*) Voor nadere informatie wordt verwezen naar het artikel.

V. DE AANPAK VAN S. EISENSTADT.

In het kader van een uitgebreid onderzoek in de roltheorie<sup>(45)</sup> ontwikkelde S. Eisenstadt samen met E. Katz een boeiende theorie over het verschijnsel bureaukratisering of debureaukratisering<sup>(46)</sup> de zogenaamde role impingement theory<sup>(47)</sup>.

Evenals D. Pugh et al gaat S. Eisenstadt uit van een Max Webers ideaaltype m.b.t. de bureaucratie.

Hoewel het denken over de bureaucratie en het bureaukratiseringsverschijnsel al zeer oud is, werden deze fenomenen pas onderwerp van systematisch onderzoek na M. Weber, R. Michels en G. Mosca.

In zijn "Frend Report": "Bureaucracy and bureaucratization" gaat hij systematisch in op de studie van het bureaukratiseringsfenomeen in de sociologie<sup>(48)</sup>. Centraal staat de konstatering: "the tension between bureaucracy as a tool on the one hand and as an independent body or master on the other, is inherent in its very genesis and nature"<sup>(49)</sup>.

De spanning tussen bureaucratie als mechanisme "voor het succesvol en efficiënt bereiken van bepaalde doeleinden" en als machtsinstrument is het voortdurend thema van sociologisch onderzoek<sup>(50 en 51)</sup>.

Bij hun studie van bureaukraat-kliënt relaties in situaties waarin de cliënten immigranten zijn uit traditionele landen bleek: dat de bureaukraat zijn werk niet zozeer op basis van de macht en symbolen van het bureau verrichtte, maar op basis van uitwisseling van diensten, persoonlijk charisma enz.<sup>(52)</sup> Met andere woorden hier was sprake van debureaukratisering. Deze ontstaat door "the impingement of nonbureaucratic roles on bureaucratic ones"<sup>(53)</sup>. Voor het verklaren van dit verschijnsel is een analyse nodig van de relaties bureaukraat-kliënt. De immigranten uit traditionele landen kenden hun rol niet in contact met de bureaukraat. Als gevolg hiervan: the bureaucrat teaches the client how to be a client so that he (the bureaucrat) can go on being a bureaucrat"<sup>(54 en 55)</sup>.

De bureaukraat treedt hier socialiserend op.

"Over-bureaucratization may be characterized as either the formalistic segregation of a bureaucratic relationship from all other role relations (even relevant ones) or, in its totalitarian form, as the imposition of the bureaucratic relationship, on relations outside the scope of the bureaucracy"<sup>(56)</sup>.

E. Katz en S. Eisenstadt onderscheiden: de "bureaucratic ritualist" (de man die alle extra-bureaukratische

rollen als irrelevant beschouwt voor het gedrag van zijn bureau) van de totalitarian bureaucrat (de man waarvoor geldt "he takes his authority home").

Overbureaukratisering en debureaukratisering passen voor wat betreft hun consequenties voor de relaties bureaukratie-omgeving niet in het klassieke model van de bureaukratie. Het bleek echter dat de "interactionsetting" bepalend is voor het gedrag van de bureaukraat.

VI. DE AANPAK VAN R. KAHN ET AL.

In hun studie: Organizational stress (1964)<sup>(57)</sup> zien R. Kahn, D. Wolfe, R. Quinn, J. Snoek en R. Rosenthal de organisatie als een open rollensysteem, dit is: een complex netwerk dat bestaat uit doorlopende en onderling van elkaar afhankelijke cycli van gedrag, met elkaar verbonden op basis van hun bijdrage aan een gezamenlijk produkt. De rollen zijn niet alleen met elkaar verbonden op basis van gezag, doch ook door de workflow, de informatiestroom en op basis van affektie of van deskundigheid<sup>(58)\*</sup>

R. Kahn et al constateren dat het model van de overlappende groepen van R. Likert (het linking pinmodel) tekorten heeft<sup>(59)</sup>. In dit model werd de dyade chef-ondergeschikte vervangen door de groep-groep relatie. De formele chef fungeert als linking pin tussen de groepen. R. Kahn vindt dit model nog te "formeel" en stelt voor de groepen door rol-sets te vervangen. De organisatie wordt dan gezien als een geheel van elkaar overlappende en in elkaar grijpende rolsets, waarvan sommige de grenzen van de organisatie overschrijden<sup>(60)</sup>.

Het gedrag van de deelnemers aan een organisatie kan dan bestudeerd worden met gebruikmaking van het begrip rolconflict (als verschillende leden van de rolset verschillende dingen van de centrale figuur verwachten) of rolvaagheid (als leden van de rolgroepering aan de centrale figuur de voor zijn rol benodigde informatie onthouden, ofwel omdat ze geen informatie hebben, ofwel omdat ze deze achterhouden).

Het onderzoek van R. Kahn onderstreept de grote mate van interdependentie der organisatorische variabelen, zoals rang, de plaats van de functie in de structuur, rolverwachtingen, bewustmaking van zulke verwachtingen, de manier waarop men het hoofd biedt aan gebleken conflicten en doelmatigheid van de rolvervulling.

\*<sup>1</sup>) Interessant is de computer-simulatie van H. Brightman, E. Kaczka en B. Shane, die zich sterk op R. Kahn et al baseert. Zie: H. Brightman et al: A simulation model of individual behavior in a workgroup 1969 (Un. of Massachusetts).

## VII. SLOTBESCHOUWING.

In het vorig rapport "Roltheorie en organisatietheorie deel I: de rolrelatie" kwam een model van de rolrelatie aan de orde. Dit werd gezien als een model van een mikroorganisatie. Het bleek dat als clusters van doeleinden naar voren kwamen:

- het handhaven en versterken van het self
- problemsolving en het streven naar een optimaal aandeel in het problemsolvingproces
- het handhaven, versterken of verzwakken van de rolrelatie.

Gekonstateerd werd dat het gezamenlijk nastreven van bepaalde doeleinden leidt tot een bepaalde arbeidsverdeling: er ontstaat een taakverdeling met betrekking tot een bepaalde "work flow".

De organisatie kent een kompleks van rolsets (R. Kahn), dit zijn verzamelingen van roldragers die gericht zijn op bepaalde doeleinden en die elkaar beïnvloeden (→ machtsrelaties). De doeleinden die de rolsets nastreven kunnen (en zijn dikwijls) strijdig of concurrerend zijn met de doeleinden van andere rolsets. Samenstelling, structuur (beïnvloedingspatroon, gedragspatroon), doeleinden enz. van de rolsets zijn dikwijls zeer veranderlijk en flexibel.

Individueen die op een bepaald moment tegenstrijdige invloeden ondervinden van twee of meer rolsets bevinden zich in een stress-situatie, die kan uitmonden in strain (rolkonflikt: bepaalde regelgrenzen worden overschreden; het individu wordt zich bewust van het konflikt).

Individueen kunnen ook invloeden ondervinden van rolsets (referentiegroepen) waarvan zij niet lid zijn.

Beïnvloeding leidt tot het spelen van bepaalde gedragspatronen (role prescription). Basis van het beïnvloedingsproces is een ruilhandelproces. Men vertoont bepaald voorgeschreven gedrag in ruil voor gedrag van de ander. Gedragspatronen hebben een komplementair karakter.

O. Oeser, H. Harary en G. O'Brien proberen te komen tot een model van een structuur. Zeer van belang is dat zij de taakverdeling centraal stellen. Zij baseren zich op de sociologische roltheorie, gaan dan ook uit van de formele structuur en superponeren hierop de informele structuur.

Vanuit de integrale benadering kan men hierop de volgende kritiek leveren.

- Zij stellen de formele taakstructuur zo centraal dat zij uit het oog verliezen dat ook de zogenaamde informele rolsets hun doelein-

den en taakverdelingen kennen. Deze zijn dikwijls "vluchtiger" van karakter - Het statische karakter van de sociologische roltheorie vindt zijn weerslag in hun model.

- Hun model is een zogenaamd harmoniemodel. Het uit elkaar vallen van een organisatie in twee konfliktierende groepen bij staking is op basis van dit model niet te verklaren. Ook is er in dit model geen plaats voor rolkonflikten.

Bij de aanpak van D. Pugh et al kan men bijna niet spreken van een organisatiemodel of basis van de roltheorie. Wel is duidelijk dat zij als reddingsboei voor de methodologisch zwakke opzet van hun onderzoek de roltheorie gekozen hebben. Speciaal het artikel van D. Hickson "A convergence in organizationtheory"<sup>(61)</sup> wordt door de schrijver belangrijk geacht in verband met de organisatie-theorie. D. Hickson wijst erop dat de in de organisatietheorie gebruikte structuurtypologieën primair discrimineren tussen "hoge en lage graad voor wat betreft precisie van de rolverwachtingen" (bedoeld wordt formeel-normatieve rolverwachtingen). De organisatietheoretici gaan impliciet of expliciet uit van het bestaan van een lineaire relatie tussen de "precisie van de roleprescription" en gedragsvariabelen die hen boeien (bijvoorbeeld: innovation of ideas, volume of output, job satisfaction etc.).

D. Hickson vindt een curvelineaire relatie waarschijnlijk.

De organisatietheoretici hebben primair interesse voor de formele roleprescription. Dit is het rolgedrag zoals dat voorgescreven wordt door het management als machtsgroep (beter is: door de beïnvloedingsstructuur waarbinnen het management de meeste macht heeft). Het is nuttig zich te realiseren dat deze prescription niet alleen het resultaat is van een rationeel taakverdelingsproces met betrekking tot de problemsolvingprocessen die binnen de organisatie geïdentificeerd kunnen worden op basis van de centrale doeleinden; ze is mede het resultaat van beïnvloedingsprocessen gericht op "het handhaven van de belangen van de "machtigen"". (waaronder valt: het streven naar een optimaal aandeel in de resultaten van het problemsolvingproces).

Op basis van de integrale roltheorie valt op te merken dat: De faktor die de "innovation of ideas, de "volume of output", de "job satisfaction" enz. beïnvloedt is: de diskrepantie tussen de formele role prescription en de role prescription voortkomend uit een of meer andere beïnvloedingsstructuren". (Zo is bij "innovation of ideas" onder andere de invloed van de professionele groepen belangrijk, bij "volume of output" - de "restriction of output ten

gevolge van beïnvloeding door de informele groepen, en bij jobsatisfisfaction zijn "informele groepen" en externe groepen van belang<sup>(62)</sup>.

Opmerkelijk is dat R. Kahn et al de referentiegroeptheorie niet gebruiken. Speciaal als men de organisatie wil zien als een "open rollensysteem" is het noodzakelijk gebruik te maken van dit theorieëncomplex. Misschien is het weinig empirisch gefundeerd zijn van deze theorieën er wel schuldig aan dat de empirici R. Kahn et al van gebruik hebben afgezien<sup>(63)</sup>.

De schrijver hoopt dat het mogelijk zal zijn om via een model van een rolrelatie te komen tot een model van een systeem van rolrelaties.

Het zal daarvoor o.a. nodig zijn om studie te maken van de selftheorie. Deze theorie bleek immers<sup>(64)</sup> bijzonder zwak ontwikkeld te zijn.

Ook moet het mogelijk zijn te komen tot een dieper inzicht in het "problemsolving proces". Een model op basis van de roltheorie zal speciaal aandacht kunnen besteden aan machtsstrijd en konflikt tussen individuen en groepen binnen de organisatie.



VOETNOTEN.

- (1) D. Pugh: Modern Organization theory: a psychological and sociological study in Psych. Bull. 66, (1966) p. 235 v.v.
- (2) idem p. 235.
- (3) Voor definitie van het begrip model zie: A. de Leeuw: De bestudering van systemen 1968 rapport nr. 4, p. 5.
- (4) R. Kahn et al: Organizational Stress 1964.
- (5) O. Ramsöy: Social groups as system and subsystem 1963.
- (6) W. Buckley: Sociology and modern systems theory, 1967.
- (7) J. McQuire: Theories of Business Behavior, 1964, ned. vertaling: "Ondernemen en beslissen" 1969 (p. 209 v.v.)
- (8) W. Bennis: Changing organizations 1966, p. 193 v.v.
- (9) S. Udy verstaat hieronder: any attempt to establish general principles about organizations from the study of more than one organization at once: S. Udy: the comparative analysis of organizations in J. March: Handbook of Organizations 1965 p. 679.
- (10) in: Sociology 3(1969) p. 193 v.v.
- (11) idem p. 209.
- (12) O. Oeser and F. Harary: A mathematical model for structural role theory I in Hum. Relations 15 (1962) p. 89.  
Zie ook: A. de Leeuw: Strukturele modellen; De theorie der grafen, 1969, rapport nr. 9.
- (13) idem p. 95.
- (14) O. Oeser and F. Harary: A mathematical model for structural role theory II in: Human Relations 17 (1964) p. 3.
- (15) O. Oeser and F. Harary 1962, p. 92.
- (16) idem p. 93.
- (17) idem p. 97.
- (18) O. Oeser and F. Harary 1964, p. 6.  
O. Oeser and G. O'Brien: A mathematical model for structural Role theory III, 20 (1967) p. 89.
- (19) idem p. 90.

- (20) idem p. 94.
- (21) D. Pugh: Organizational Behavior: An approach from psychology in Human Relations 22 (1969) p. 351.
- (22) D. Pugh, D. Hickson, C. Hinings, K. McDonald, C. Turner and T. Lupton: A conceptual scheme for organizational analysis in: Adm.Sc.Q. 8 (1963/1964) p. 293.
- (23) D. Hickson and K. McDonald: A scheme for the empirical study of organizational behavior: in: The Intern. J. of Prod.Res. 3 (1964) p. 30.
- (24) D. Pugh (1969) p. 345 v.
- (25) idem p. 346.
- (26) D. Pugh: Modern Organization Theory: in: Psych.Bull. 66 (1966) p. 248.
- (27) in: Adm.Sc.Q. 11 (1966/67).
- (28) D. Pugh (1969) op cit. p. 351.
- (29) C. Hinings, D. Pugh, D. Hickson and C. Turner: An approach to the study of bureaucracy in: Sociology 1 (1967) p. 61 v.v.
- (30) D. Pugh (1966) en D. Pugh (1969).
- (31) D. Pugh, D. Hickson, C. Hinings and C. Turner: Dimensions of organization structure in Adm.Sc.Q. 13 (1968/69) p. 65 v.v.
- (32) D. Pugh, D. Hickson, C. Hinings and C. Turner: The context of organization structures: in Adm.Sc.Q. 14 (1969/70) p. 91 v.v.
- (33) D. Pugh, D. Hickson and C. Hinings: An Empirical Taxonomy of structures of work organizations in: Adm.Sc.Q. 14 (1969/70) p. 115 v.v.
- (34) Idem p. 66.
- (35) Idem p. 68.
- (36) D. Pugh, D. Hickson, C. Hinings and C. Turner (1969/70) op cit. p. 92.
- (37) D. Pugh, D. Hickson, C. Hinings and C. Turner (1968/69) op cit. p. 89.
- (38) Idem.
- (39) D. Pugh, D. Hickson, C. Hinings and C. Turner (1969/70) op cit. p. 91.
- (40) Op het begrip techniek gaan K. Inkson, R. Payne en D. Pugh nog nader in hun artikel: Extending the occupational environment: the measurement of organisations in: Occ.Psych. 41 (1967) p. 43 en in hun artikel: D. Hickson, D. Pugh and D.P. Leysey: operations technology and organization structure: an empirical reappraisal: in: Adm.Sc.Quarterly 14 (1969) p. 378 v.v.

- (41) D. Pugh, D. Hickson, C. Hinings and C. Turner (1969/70) op cit.  
p. 110.
- (42) D. Pugh, D. Hickson and C. Hinings in Adm.Sc.Q. 14 (1969) p. 115 v.v.
- (43) v.: E. Vercruyse: Het ontwerpen van een sociologisch onderzoek 1966  
p. 127.
- (44) D. Pugh, D. Hickson and C. Hinings (1969) op cit. p. 115.
- (45) S. Eisenstadt, R. Bar Yosef, A. Child and D. Weintraub:  
Some problems of role analysis - a preliminary report 1962.  
en: H. Rieger-Shlonsky: The conceptualization of the roles of a  
relative a friend and a neighbour: in: Human Relations 22 (1969)  
p. 355 v.v.
- (46) E. Katz and S. Eisenstadt: Some sociological observations on the  
response of Israeli Organizations to new immigrants in Adm.Sc.Q.  
5 (1960/61) p. 113 v.v.
- (47) Zie ook: W. Scott: Theory of organizations in: E. Faris: Handbook  
of Modern Sociology, 1964, p. 513 v.
- (48) in Current Sociology 7 (1958) p. 99 v.v.
- (49) Idem p.102.
- (50) S. Parker, R. Brown, J. Child and M. Smith: The sociology of  
industry 1969 p. 71.
- (51) Zie ook: S. Eisenstadt: Bureaucracy, Bureaucratization and De-  
bureaucratization: in Adm.Sc.Q. 4 (1959/60) p. 302 v.v.
- (52) E. Katz and S. Eisenstadt, op cit. p. 115.
- (53) Idem p. 119.
- (54) S. Eisenstadt wijst op de parallel tussen het begrip "role  
impingement" en het begrip "latent identity" (A. Gouldner).  
Idem p. 120/121.
- (55) Idem p. 124.
- (56) Idem p. 119.
- (57) Ondertitel: studies in role conflict and ambiguity.  
Zie ook: D. Katz and R. Kahn: The social psychology of orga-  
nizations 1966 p. 171 v.v.
- (58) R. Kahn et al: Organizational Stress 1964 p. 388 v.v.
- (59) R. Likert: New Patterns of Management 1961 en  
R. Likert: The Human Organization 1967.
- (60) E. Schein: Organisatiepsychologie 1967 p. 136.
- (61) In Adm.Sc.Quarterly 11 (1966/67) p. 224 v.v. zie ook:  
G. Houben: "De roltheorie, voorbeeld van een integrale theorie"  
rapport 13 (1969) p. 11.
- (62) Zie I. Gadourek: in M. Mulder: Mensen, groepen, organisaties,  
1964, dl. II p. 298 v.v.

- (63) Zij citeren de studies van R. Turner, R. Merton en M. Cain niet en wijzen ook niet op de mogelijkheden van een gebruik van de referentiegroeptheorieën. Zie: H. Hijman and E. Singer: Readings in reference group theory and research 1968.
- R. Turner: Roletaking, rolestandpoint and reference groupbehavior in A.J.S. 61 (1955/56) p. 316 v.v.
- R. Merton: Contributions to the theory of reference groupbehavior in: "Social theory and social structure" 1957.
- M. Cain: Some suggested developments for role and reference group analysis" in: B.J.S. 19(1968) p. 191 v.v.
- (64) Zie slot van rapport: "De rolrelatie".