

Het spel en de knikkers : kanttekeningen bij conflict en macht in produktiesystemen

Citation for published version (APA):

de Sitter, L. U. (1971). *Het spel en de knikkers : kanttekeningen bij conflict en macht in produktiesystemen*. Technische Hogeschool Eindhoven.

Document status and date:

Gepubliceerd: 01/01/1971

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.

HET SPEL EN DE KNIKKERS

KANTTEKENINGEN BIJ CONFLICT EN MACHT IN
PRODUKTIESYSTEMEN

REDE

UITGESPROKEN BIJ HET AANVAARDEN VAN HET AMBT
VAN HOOGLERAAR IN DE BEDRIJFSKUNDE AAN DE
TECHNISCHE HOGESCHOOL TE EINDHOVEN

OP 8 OKTOBER 1971

DOOR

DR. L. U. DE SITTER

Geachte aanwezigen,

Men zou kunnen verwachten dat een wetenschap die de studie van intermenselijke relaties tot onderwerp heeft, de sociologie, zich harts-tochtelijk met conflict en macht, als factor in conflict en conflict-reductie, zou bezighouden.

Dit is echter niet het geval.

Nemen in de voornamelijk op de studie van macrosociale processen gerichte sociologie van de vorige eeuw en het begin dezer eeuw de problemen rondom macht en conflict inderdaad een belangrijke plaats in, in de daaropvolgende periode is dat duidelijk niet meer het geval. In de sociologische tekstboeken in deze periode komt de behandeling van conflict, machtsproblematiek en sociale dynamiek in het algemeen er relatief bekaaid af.

In overeenstemming hiermee wordt ook in een speciale tak van de sociologie, de organisatiesociologie, weinig aandacht aan conflict-verschijnselen besteed.

In het tot op heden veelvuldig geraadpleegde 'Handbook of Organizations', het volumineuze professionele standaardwerk bij uitstek, treft men binnen de meer dan twaalfhonderd pagina's slechts enkele sporadische en verspreide verwijzingen naar de analyse en verklaring van conflicten binnen en tussen organisaties aan.

Het is zeker zo, dat de – overigens succesvolle – inspanning gedurende de laatste decennia de sociologie te ontwikkelen in de richting van een empirische wetenschap heeft geleid tot de analyse van betrekkelijk kleine homogene sociale eenheden waarbinnen de meting en verwerking van waarnemingen praktisch uitvoerbaar is.

Dat binnen dit enge kader de analyse van maatschappelijke conflict-problematiek niet goed mogelijk is, ligt voor de hand.

Maar van meer gewicht is toch dat de gedragswetenschap in deze periode die, naar het mij voorkomt omstreeks de jaren zestig is uitgedomd in een heroriëntatie, in haar verschillende stromingen wordt gekenmerkt door een idealistische inslag.

Idealisme in die zin dat de sociale werkelijkheid wordt opgevat als een gematerialiseerde, veruiterlijkte vormgeving aan dominante waardenstelsels. Zo treffen wij in sociaal-psychologisch georiënteerde organisatiestudies de opvatting aan dat de structuur der sociale verhoudingen in een organisatie een resultante is van attitudes en

houdingen, gevormd door opvoeding, subcultuur en specifieke persoonlijke ervaringen. Tot op heden toe bekende en invloedrijke auteurs als Likert en McGregor spreken over 'patterns of management' of 'management systems', op te vatten als management filosofieën die – naar het lijkt geheel buiten de specifieke marktverhoudingen en produktietechnieken om – de structuur van produktie-organisaties zouden bepalen.

Ofschoon anders geaard, kan men in de genoemde periode ook in de organisatiesociologie een idealistische grondtrek aanwijzen.

Deze komt vooral tot uitdrukking in de notie dat doeleinden van organisaties ofwel ontspringen aan een autonome beslissing vastgelegd in een statuut ofwel afgeleiden zijn van een min of meer stabiel en coherent maatschappelijk waardenpatroon dat aan organisaties doeleinden toekent. Organisaties zijn als het ware aan deze functietoewijzing, voortvloeiend uit een soort maatschappelijk 'masterplan', onderworpen.

Een specifieke organisatiestructuur kan volgens deze opvatting verklaard worden als – een bij nadere analyse – logische consequentie van een functietoewijzing.

Binnen dit raamwerk kon een sociologie met betrekking tot conflict en machtsverschijnselen zich slechts moeilijk ontwikkelen. Haar eigen axioma's stonden immers een behandeling van conflict en macht alleen toe binnen het kader van een waardetheorie. Typerend is hier de keuze van terminologie, waarbij men bijvoorbeeld in plaats van conflict over afwijkend gedrag, en in plaats van macht over gezag spreekt; termen die alleen tegen de achtergrond van een sociale norm of waarde betekenis hebben.

De zogenaamde algemene systeemtheorie – waarover ik hier overigens niet verder zal uitweiden – en denkstromingen binnen de sociale wetenschappen die hieraan verwant zijn, hebben de laatste tien jaar een duidelijke bres in de idealistische veste geslagen.

De methodologie van de systeemtheorie vereist een strakke on-dubbelzinnige formulering van begrippen, waardoor meer dan tot dusver het besef doordrong dat bijvoorbeeld de term 'cultureel systeem' of 'waardensysteem' door zijn inhoud alleen nut heeft bij het opstellen van een nominale classificatie van soorten waardensystemen. Bij de analyse van *concrete* sociale systemen hebben deze begrippen geen toepassingsmogelijkheid, omdat waarden en waardenpreferenties als zodanig geen sociale relatie kunnen voorstellen, doch slechts een variabele eigenschap van een sociaal systeem of een element daarvan,

zoals een persoon of bedrijfsafdeling. Deze kunnen daarnaast ook andere variabele eigenschappen hebben; bijvoorbeeld een bezit aan informatie en materiële hulpbronnen, een vermogen om waar te nemen en bepaalde handelingen te verrichten.

Deze rigoureuze degradatie van het waardenbegrip als zelfstandige verklaringsfaktor tot één van de variabele eigenschappen van een systeemelement zondere enige geestelijke autonomie, heeft de weg geopend naar een realistische bestudering van sociale dynamiek en conflictverschijnselen.

De bijzondere aandacht voor de betekenis van conflict en macht bij de studie van organisatorische processen lijkt mij juist in het kader van een bedrijfskundige opleiding gewenst, omdat daarmee wordt onderstreept dat de diverse technieken die wij in produktiesystemen wensen toe te passen, hoe dan ook een politiek handelen impliceren.

Immers politieke handelingen zijn bewust besturende of beheersende handelingen, direct of indirect betrokken op sociale relaties. Handelingen derhalve die altijd een element van macht impliceren. Om deze reden is elke techniek waarmee men bij een studie van bedrijfskunde kennis maakt, of het nu een techniek van accounting, van planning, van produktieprogrammering, van budgetering, voorraadbeheer, arbeidsanalyse of mechanisering betreft, in haar toepassing een stuk politiek handelen, gebed in machts- en afhankelijkheidsverhoudingen en betrokken op de beïnvloeding daarvan.

Met deze eerste omlijning is het algemene kader van mijn onderwerp aangegeven en het lijkt zinvol in het resterend gedeelte van deze voordracht wat dieper in te gaan op een aantal vraagstukken die verbonden zijn aan de analyse van het conflict.

Allereerst dient te worden opgemerkt dat een analyse van conflict geen ander theoretisch model vereist dan een analyse van non-conflict. Het zou eigenlijk overbodig moeten zijn dit te stellen, ware het niet dat in publieke discussies tegenwoordig vaak op onjuiste wijze gebruik wordt gemaakt van sociologisch jargon waarin de modieuze termen 'harmoniemodel' en 'conflictmodel' voorkomen.

Men zou zo de indruk kunnen krijgen dat in de sociologie aparte theorieën voorkomen, één voor de verklaring van harmonie en één voor de verklaring van conflict. Dit is geenszins het geval.

Veeleer dienen deze termen te worden begrepen als typen effecten die worden opgevat als te zijn veroorzaakt door daarbij passende

configuraties van relaties of, zo men wil, 'schakelschema's' tussen personen en groepen met een bepaalde structuur. De socioloog postuleert dus niet twee onderscheiden conflict- en harmoniemodellen, doch eerder bepaalde varianten van mogelijke configuraties tussen sociale elementen binnen één zelfde basismodel, waarbij de ene variant gepaard gaat met een 'conflict-achtig' effect en de andere met een 'coöperatie-achtig' effect.

Deze benadering van het conflictverschijnsel is van principiële betekenis; zij legt een simpel doch essentieel kenmerk van sociologische analyse bloot: namelijk het uitgangspunt dat conflict niet voortvloeit uit zelfstandige individuele eigenschappen van sociale elementen, doch uit een interactieproces tussen elementen, dat de structuur en andere eigenschappen van deze elementen vorm geeft.

Niettemin blijkt men bij publieke discussies aangaande conflict van dit inzicht nog onvoldoende gebruik te maken en wordt een conflict verklaard uit het karakter van een persoon, het machtspotentieel van een groepering, het waardenstelsel van een sociaal systeem etc.; dat wil zeggen uit de eigenschappen van een bepaalde partij zonder het sociale proces dat deze eigenschappen genereert, daarin te betrekken.

Een nadere analyse van dit proces vereist dat wij het begrip conflict uit het ietwat losse spraakgebruik lichten en er een definitie van geven.

Nu kan men stellen dat er sprake is van conflict indien twee processen elkander op enigerlei wijze storen.

Het woord storen geeft echter aan dat wij een bepaald idee hebben hoe het proces voor zich had moeten verlopen indien het andere proces zich niet zou hebben voorgedaan. Scherper geformuleerd zouden wij derhalve een conflict dienen te definiëren als een situatie waarbij sociale processen elkaar in hun *bedoelde* afloop belemmeren. Aangezien dit niet hoeft te betekenen dat de betrokken partijen elkander bewust dwars zitten in het kader van een doelgericht streven, geef ik er de voorkeur aan te spreken van *interferentie* in al die gevallen waarbij een of meer interactieprocessen in hun bedoelde afloop worden belemmerd.

Wij hebben aldus conflict gedefinieerd in termen van een proces tussen sociale entiteiten, dus tussen sociale systemen of concreet afgrensbare delen daarvan, personen of subsystemen.

Het komt echter ook voor dat met conflict bedoeld wordt op de *toestand* van een element die voortvloeit uit een dergelijk interfererend

proces. Deze variant illustreert dat het mogelijk is een conflict vanuit verschillende gezichtshoeken te beschrijven. In het eerste geval bezien wij het conflict als een geval van interferentie van sociale processen waarin meerdere individuen of groepen betrokken zijn en we spreken dan ook wel van een *interconflict*.

In het tweede geval bezien wij de optredende interferentie vanuit het perspectief van één der betrokken partijen en spreken wij van een *intraconflict*.

Bij de analyse van het interconflict staat de vraag voorop waarom sociale processen elkaar in een gemeenschappelijk raakvlak storen. Bij de analyse van het intraconflict ligt de nadruk op het beslissingsprobleem waarvoor de zich in een interferentiegebied bevindende partner gesteld wordt. Zijn probleem is een optredende interferentie uit bijvoorbeeld sector A in zijn omgeving zodanig te reduceren dat hij zijn doeleinden die hij via interactie met sector B wenst te realiseren, kan veilig stellen. Nu zijn aan elke keus kosten of – zoals de econoom zegt – 'opportunity costs' verbonden. Elke handeling impliceert een afzien van een mogelijk andere handeling met daaraan verbonden opbrengsten. Bezien wij de zaak van deze kant, dan staat de mens feitelijk voortdurend bloot aan interferentie. Elke keuze interfereert met een andere keuze; elke keuze eist zijn offers.

Hieruit volgt dat de analyse van het 'objectieve' interconflict steeds verbonden is aan een analyse van het subjectieve intraconflict.

In het algemeen worden beslissingsproblemen die in eerste instantie niet oplosbaar zijn en derhalve een intraconflict inluiden, ondergebracht in een van de drie volgende hoofdtypen; ambiguïteit, onaanvaardbaarheid en onverenigbaarheid.

Ambiguïteit treedt op in al die situaties waarin geen keuze mogelijk is, omdat een criterium ontbreekt waarmee mogelijke handelingsalternatieven op basis van de utiliteit van uitkomsten en de kansen op uitkomsten kunnen worden onderscheiden. Er is dus een ernstig tekort aan informatie. Onaanvaardbaar zijn al die situaties waarbij wel over informatie inzake utiliteit van mogelijke handelingsalternatieven en hun uitkomstkansen wordt beschikt, doch t.a.v. elk alternatief de kans op een negatief resultaat groter is dan op een positief. Van onverenigbaarheid is sprake in al die situaties waarbij elk beschikbaar handelingsalternatief dat leidt tot een positief resultaat in één opzicht, tegelijkertijd een negatief resultaat in een ander opzicht oproept.

Wanneer wij nu stellen dat de beslissingsproblematiek van het

intraconflict in de bovenbeschreven situaties onoplosbaar is, dan betekent dit uiteraard alleen dat dit binnen de gestelde condities zo is. Oplossingen kunnen alleen binnen het raam van een wijziging in deze condities worden gerealiseerd.

De handelingsstrategie van de partij die in een dergelijk intraconflict is betrokken, is dan ook, zoals ook uit onderzoek blijkt, erop gericht deze beperkende condities of z.g. 'constraints' zelf te wijzigen. Men richt zich met andere woorden niet meer op een directe bevrediging van behoeften doch op het scheppen van een zodanige structuur van relaties dat de kansen op behoeftebevrediging en continuïteit in sociale relaties worden vergroot door een vermindering van kansen op ambiguïteit, onaanvaardbaarheid en onverenigbaarheid. Naast behoeften opgevat als directe beloningen of opbrengsten, behoeften derhalve die enigerlei vorm van *bezit* van symbolische of materiële utiliteit tot object hebben, zoals prestige, status, geld, informatie enzovoorts, dienen wij dus ook behoeften te onderkennen die een bepaalde preferentie uitdrukken t.a.v. een structuur van relaties. Zowel in wetenschappelijke als in publieke discussies wordt dit belangrijke aspect soms niet onderkend.

Wie bijvoorbeeld stelt dat inspraak van werknemers in het ondernemingsbeleid niet nodig is, omdat de Nederlandse ondernemer doorgaans in zijn beleid het belang van de werknemer voldoende verdisconteert, geeft blijk de opvatting te huldigen dat het bij sociale interactie slechts gaat om de knikkers en niet om het spel.

Zoals gezegd vinden wij dezelfde mijns inziens ontoelaatbare versimpeling terug op wetenschappelijk terrein. Een modern voorbeeld is de mathematische speltheorie die, gezien het feit dat de spelcondities in haar modellen vooraf muurvast gedefiniëerd zijn, eerlijkheidshalve eerder een knikker- dan een speltheorie zou moeten worden genoemd.

Wie bedenkt dat knikkers zinloos zijn zonder spel en het spel zinloos zonder knikkers, zal begrijpen dat het belang van beide facetten van sociale interactie zowel in individuele behoefteprogramma's als in sociale waardenstelsels wordt uitgedrukt.

Bij sociale interactie kunnen beide facetten object van sociale uitwisseling zijn en zijn zowel het bezit aan directe utiliteit als de toegang het beheersen van de structuur der relaties tot op zekere hoogte uitwisselbaar.

Zo zien wij dat bij sommige uitwisselingsprocessen de partners bereid zijn een zwakke positie ten aanzien van een beheersing van de

structuur der relaties te aanvaarden in ruil voor een compensatie in directe opbrengsten. In de sfeer van het overleg tussen werkgevers en werknemers ziet men dat de bereidheid der laatsten de beheersing van de structuur der arbeidsrelaties aan de werkgevers over te laten in ruil voor financiële tegemoetkomingen geleidelijk afneemt.

Uit het voorgaande blijkt wel dat wij bij deze beknopte kanttekeningen inzake de definitie van conflict er stilzwijgend van zijn uitgegaan dat het zinvol is sociale interactie op te vatten als een uitwisselingsproces. Ik zal hier op de betekenis van dit begrip niet nader ingaan, erop vertrouwend dat de essentie ervan wel ongeveer duidelijk zal zijn. Toch is het in het kader van ons onderwerp wel van belang op een bepaald aspect van dit proces wat dieper in te gaan, namelijk het machtsaspect.

Onder macht wordt kortweg het vermogen verstaan het gedrag van anderen te beïnvloeden. Voor zover men in staat is dat gedrag selectief te beïnvloeden in een gewenste richting, kan men spreken van bruikbare macht.

Nu geschiedt een dergelijke beïnvloeding – tenzij men gebruik maakt van puur fysiek geweld – steeds door middel van een beïnvloeding van die verzameling van factoren die een persoon hanteert bij het nemen van beslissingen.

Dergelijke factoren zijn o.a. de toegang tot en de aard van voor hem relevante informatie, de kosten verbonden aan het uitvoeren van een beslissing, de toegang tot het gebruik van en het beschikken over middelen of faciliteiten en de waarde die gehecht wordt aan bepaalde beloningen of opbrengsten van een uitgevoerde beslissing.

De hoedanigheid van deze verzameling van factoren op een bepaald moment noemen wij de keuzematrix van een persoon of groep.

Macht bestaat nu hierin dat men de hoedanigheid van de componenten van een keuzematrix vermag te beïnvloeden.

Wij kunnen dus stellen dat elke machtshandeling een *machtsfunctie* moet hebben, waarbij een machtsfunctie gedefiniëerd kan worden als het effect van een activiteit van een persoon of groep op de keuzematrix van een andere persoon of groep. De *machtsstrategie* van de persoon of groep A is de keuzematrix van een z.g. *machtsubject*, persoon of groep B, zodanig te beïnvloeden dat deze zal besluiten tot het vertonen van gedrag dat voor A een zekere relatieve waarde heeft. Omgekeerd geldt deze redenering uiteraard ook voor B t.a.v. A.

Sociale interactie impliceert dus een proces waarbij de partners el-
kanders keuzematrix beïnvloeden. Zij produceren met andere woorden
machtsfuncties op te vatten als z.g. 'outputs' en ondergaan machts-
functies op te vatten als z.g. 'inputs'.

Wij kunnen dus ook machtsstrategieën omschrijven als pogingen
inputs te beheersen via outputs; ofwel machtsfuncties die men onder-
gaat, te beheersen via machtsfuncties die men produceert. Macht is
derhalve inherent aan sociale interactie.

Deze uiterst beknopte weergave van het bijzonder gecompliceerde
proces dat sociale interactie heet, impliceert de op het eerste gezicht
merkwaardige paradox dat het gebruik van macht berust op onmacht.
De interacterende partners zijn immers – binnen de gegeven context
waarbinnen de interactie zich afspeelt – voor elkanders behoeften-
bevrediging van elkaar afhankelijk. Nu schuilt in deze waarheid een
belangrijk dilemma waaraan elke persoon die machtsfuncties pro-
duceert – elke persoon of groep derhalve die in sociale interactie
betrokken is – onderworpen is.

Het is immers A's onvermogen om over volstrekke keuzevrijheid te
beschikken dat hem motiveert B aan te zetten A's keuzematrix te
beïnvloeden. Dat doet A door middel van aanwending van zijn
machtspotentieel. Doch alleen dat deel van A's machtspotentieel dat
in staat is bij B een door A gewenste reactie op te roepen, is voor A
bruikbaar. Doch het is ook juist dat deel van A's machtspotentieel dat
A van B afhankelijk doet zijn. Met andere woorden: de succesvolle
uitoefening van macht op een sector in de sociale omgeving tendert
de uitoefenaar daarvan van de sector afhankelijk te maken.

Er zijn verschillende machtsstrategieën mogelijk waardoor dit
afhankelijkheidsrisico kan worden verminderd. A kan een verdeel-
en heerspolitiek volgen door te trachten voor elke faciliteit die hij
nodig heeft, een andere omgevingssector aan zich te binden. Hij
spreidt dan zijn machtsfuncties over een liefst zo groot mogelijke
groep van uitwisselingspartners. Aan deze strategie zijn echter risico's
verbonden omdat de machtsobjecten van A nu geheel gespecialiseerd
kunnen raken op zeer specifieke, ten behoeve van A te verrichten,
aktiviteiten. Het is mogelijk dat A's toestand als gevolg van wijzi-
gingen bijvoorbeeld in zijn relaties met derden plotseling vrij sterke
veranderingen ondergaat als gevolg waarvan hij de ontvangst van een
gewijzigd pakket van machtsfuncties nodig heeft. Indien zijn inmiddels
gespecialiseerde uitwisselingspartners daarin niet meer kunnen voor-
zien, zal A belangrijke investeringen moeten doen om ofwel nieuwe

uitwisselingspartners te vinden ofwel zijn huidige partners 'om te scholen'. Hieruit volgt dat A er baat bij heeft een tweede machtsstrategie te voeren welke ter vermindering van zijn afhankelijkheidsrisico erop gericht is een zo groot mogelijk aantal alternatieve bruikbare machtsobjecten in zijn invloedssfeer te hebben die kunnen dienen als potentiële uitwisselingspartners.

Men kan het afhankelijkheidsrisico niet alleen verminderen door de toepassing van een zo groot mogelijke spreiding, doch ook door de strategie de aan het uitoefenen van machtsfuncties verbonden kosten zo laag mogelijk te houden. Hoe geringer de investering, hoe geringer uiteraard het investeringsrisico ofwel het afhankelijkheidsrisico. In dit verband is tenslotte ook de laatste hier te noemen machtsstrategie relevant, die betrekking heeft op het beschikken over een maximum aan operationele informatie. Onder operationele informatie wil ik hier verstaan de kennis die nodig is om het bereiken van een doel nauwkeurig te definiëren in termen van reeksen handelingen met behulp van eveneens nauwkeurig gedefinieerde middelen. Hoe meer kennis A tot zijn beschikking heeft, des te nauwkeuriger kan hij aangeven wát hij van zijn uitwisselingspartner verlangt en des te effectiever kan hij per definitie zijn machtsfuncties aanwenden.

Uiteraard is met deze opsomming de mogelijke variatie in machtsstrategie niet uitgeput. Doch de genoemde varianten zijn wel in zoverre volledig dat zij gezamenlijk drie kerngebieden bestrijken die voor het tot stand brengen en het continueren van interactie noodzakelijk zijn. Ten eerste dient A door het realiseren van een machtsfunctie B te motiveren iets te doen of te laten. Dit vereist dat A, beschikt over het vermogen B een opbrengst te leveren welke voor hem gunstiger of in elk geval minder ongunstig is dan hij elders zou kunnen verkrijgen. Dit noemen wij de specifieke macht van A.

Ten tweede dient A voor het realiseren van een machtsfunctie B te informeren wát hij precies van B wenst. Dit noemen wij A's facilitatieve macht. Hoe omvangrijker A's operationele kennis des te groter de facilitatieve macht.

Ten derde dient A onder wisselende omstandigheden sociale uitwisseling met zijn omgeving te kunnen continueren. Dit noemen wij de adaptieve macht van A.

De drie genoemde kernaspecten van macht kunnen uiteraard alleen in functionele zin van elkaar worden onderscheiden. Met andere woorden: wij kunnen aan de concrete zaak die wordt uitgewisseld, de daaraan verbonden machtsfunctie niet direct herkennen. Zo vergroot

bijvoorbeeld het beschikken over een gevarieerd program van mogelijkheden om in relatieve behoeften van een uitwisselingspartner te voorzien de kans op specifieke macht. Doch het zal duidelijk zijn dat een dergelijk gevarieerd potentieel ook de kans op adaptieve macht vergroot. Wanneer men bedenkt dat alle in sociale uitwisseling betrokken partijen in dezelfde afhankelijkheidsproblematiek gewikkeld zijn, dan wordt het duidelijk dat conflict, naast coöperatie, een kenmerk is van alle vormen van sociale interactie. Beide partners worden immers geconfronteerd met een zeker afhankelijkheidsrisico, en beiden zijn derhalve georiënteerd op het ontwikkelen van strategieën de variatiebreedte van de eigen keuze-alternatieven te vergroten, de operationele informatie volledig te beheersen, en specifieke macht met zo min mogelijk kosten aan te wenden.

Het is om deze reden ook onjuist het tegenwoordig zoveel besproken harmoniemodel zo polair tegenover het conflictmodel te plaatsen als wel gedaan wordt. Beide modellen berusten op dezelfde mechanismen van sociale interactie en verschillen slechts gradueel in de mate waarin zich conflict en vooral conflictreductiekansen voordoen.

Tot dusver hebben wij ons bezig gehouden met de definitie van conflict en is getracht op beknopte wijze aan te geven hoe sociale interactie kan worden beschreven in termen van macht en machtsstrategie.

Het is mogelijk dat u deze beschouwing zult opvatten als een aanzet die ons met een volgende stap zou brengen tot de oplossing van de kernvraag welke factoren verantwoordelijk zijn voor het ontstaan van concrete sociale conflicten.

Die vraag is in deze zin echter onbeantwoordbaar. De kwestie is vergelijkbaar met het ontstaan van een kortsluiting in een elektrisch net: het verschijnsel op zich is ondubbelzinnig definieerbaar; ten aanzien van de oorzaak echter is geen algemene uitspraak mogelijk. Dezelfde omstandigheid doet zich voor in 'schakelschema's' van sociale uitwisseling; ook daar is een gedegen kennis van de structuur, operatie en eigenschappen van de in het proces betrokken entiteiten vereist om een oordeel uit te kunnen spreken ten aanzien van de conflictkansen die erin liggen opgesloten.

Voor de bedrijfskunde is het daarom van belang op basis van vergelijkend onderzoek een typologie van produktiesystemen te ontwikkelen welke de kansen op conflict en conflictreductie weergeeft in produktiesystemen die verschillen in hun structuur, operatie en eigenschappen van samenstellende delen.

Vooralsnog bevindt de organisatiesociologie zich bij het onderzoek op dit gebied in een beginstadium.

De bestudering van deze problematiek ontwikkelt zich globaal gesproken langs twee lijnen. De eerste wijst in de richting van het ontwerp van een typologie van bedrijfsorganisaties in hun geheel, in het algemeen aangeduid als een macrosociologische benadering; de tweede is gericht op een analyse van structuurtypen van arbeidsorganisatie in engere zin en komt overeen met een microsociologische benadering.

Enkele zeer beknopte voorbeelden kunnen hier wellicht verduidelijken op welke manier dergelijk typologieën kunnen worden gehanteerd.

Een voorbeeld van een zeer globale macrotypologie is het onderscheid tussen de z.g. mechanische en organische organisatietypen.

Het mechanische type komt overeen met wat men verstaat onder een bureaucratische organisatievorm.

Kenmerkend is hier onder meer dat voor elke persoon en afdeling zowel als voor het produktiesysteem als geheel de taken nauwkeurig zijn vastgelegd en operationeel zijn gedefinieerd. Daaruit volgt dat alle eventuele aanpassingen aan veranderlijke impulsen uit de omgeving slechts binnen het gegeven strakke structuurschema en binnen een beperkte, vooraf gedefinieerde variëteit van operationele mogelijkheden kunnen worden verwerkt. In hoofdzaak kent de bureaucratie hiertoe drie typen van aanpassingstechniek of aanpassingsstrategie: de z.g. 'timing' d.w.z. het reguleren van hoeveelheden te produceren waarde per tijdseenheid, de z.g. 'routing' ofwel het verdelen van te produceren waarde over meerdere produktielijnen, en de 'produktievariabiliteit' ofwel het inbouwen van de potentiële capaciteit van personen en afdelingen om meerdere vooraf gedefinieerde taken te kunnen verrichten.

Het organische type onderscheidt zich van het mechanische of bureaucratische type door het uiterst belangrijke feit dat het, naast de relatief enge operationele speelruimte binnen een overigens stationaire structuur, beschikt over de eigenschap de structuur zelf te wijzigen. Het organische type, of trekken daarvan, zal men derhalve in het algemeen dáár aantreffen waar het produktiesysteem zich moet handhaven in een veranderlijke onvoorspelbare omgeving, waar aan de organisatie hoge adaptieve eisen worden gesteld en de vereiste operationele kennis m.b.t. de optimale produktietechniek relatief onvolledig is. Men kan stellen dat het bureaucratische type gebaseerd is op de

vóóronderstelling dat de uitwisselingscondities met de *institutionele* externe omgeving, zoals inkoop, verkoop, kapitaal en arbeidsmarkt, beïnvloed door conjunctuur, technologie en concurrentieverhoudingen relatief onveranderlijk zijn. Deze omstandigheden stimuleren de ontwikkeling van een strak geprogrammeerd en gespecialiseerd produktiesysteem, waarbij de kansen op interferentie in dit vlak, gezien de institutionele stabiliteit, betrekkelijk gering zijn.

Echter, de particuliere omstandigheden der werknemers zijn ondanks deze veronderstelde institutionele 'rust' allesbehalve stabiel: zij doorlopen stadia in het beroeps- en burgerlijk leven onder invloed waarvan de aard en het belang van hun behoeften zich wijzigen. Zij zijn als particulier opgenomen in een veranderlijk sociaal netwerk, dat op talloze wijzen kan interfereren met de eisen van het milieu, en vormen tenslotte lichamelijk noch psychologisch een stabiele eenheid. Deze variabiliteit in particuliere condities enerzijds en de stationaire structuur van de bureaucratische organisatie anderzijds vormt een rijke bron aan kansen op interferentie tussen particuliere en institutionele sociale relaties.

In eerste aanleg leidt dit tot een intraconflict: de betrokkenen ervaren hun conflict subjectief. Deze intraconflicten zijn binnen het mechanische type structureel onoplosbaar. Dit per definitie, omdat de bureaucratie juist gekenmerkt wordt door structurele onveranderlijkheid. Het gevolg is, dat de conflictstof zich a.h.w. ondergronds ophoopt en grotendeels langs informele weg, langs particuliere machtsstrategieën, interne klikvorming, coalities en informele organisatie een uitweg zoekt. Het is duidelijk dat hierdoor het complex van normen dat de mechanische structuur een legale basis verschaft, wordt ondergraven. Er ontstaat een verschil tussen norm en werkelijkheid, tussen gezag en reële macht, tussen formele harmonie en latent conflict. De enige speelruimte die de bureaucratie kent, is – zoals wij stelden – de operationele variatie, waarbij met name de kwantiteit van te produceren waarde per tijdseenheid en uiteraard zijn tegenhanger, de loonsom, belangrijk zijn.

Het is dan ook op dit vlak dat de conflictstof, die in wezen qua inhoud en oorzaak zeer gevarieerd kan zijn, zich aan de oppervlakte manifesteert; de conflictregulatie vindt plaats op dát vlak waarbinnen – gegeven de stationaire structuur – nog variatie mogelijk is: men werkt naar loon en men beloont naar werk.

Het spel is buitenspel gezet; alleen de knikkers mogen rollen.

Deze omstandigheid – het zij hier terzijde opgemerkt – werkt

een publiek misverstand in de hand; men verwijt de arbeider dat hij slechts in loon geïnteresseerd is, doch slaat geen acht op het feit dat de mechanische organisatie geen andere interesse op het terrein van conflictregulatie toestaat.

Het is in dit verband nuttig erop te wijzen dat het begrip bureaucratie of mechanische organisatie zich sociologisch niet beperkt tot de organisatie en het functioneren van overheidsdiensten. De hier geschetste kenmerken zijn evenzeer, zo niet meer, typerend voor een niet onbelangrijk deel van de industrie.

Het organische type wordt gekenmerkt door de eigenschap dat het afgestemd en ingericht is op conflictregulatie of, neutraler geformuleerd, op interferentiereductie.

De veranderlijkheid en relatieve onvoorspelbaarheid van invloeden uit de institutionele omgeving in de vorm van bijvoorbeeld een verandering van aanbod inzake technische kennis, een wijziging in concurrentieverhoudingen, verandering van de vraag naar goederen of diensten, en ook een mogelijke interne veranderlijkheid van het technische verloop van het productieproces als gevolg van een nog onvolkomen produktietechniek, impliceren een continue kans op interferentie tussen inmiddels gewijzigde condities en reeds in gang zijnde productieve handelingen.

Een stationaire, mechanische organisatiestructuur zou een ontoereikend program van mogelijkheden bieden om de stroom van interferenties te reduceren. Daartoe is vereist dat het systeem in staat is niet alleen gebruik te maken van operationele variaties binnen overigens een zelfde structuurschema, doch óók van mogelijke structuurwijzigingen. Concreet betekent dit dat het systeem in staat is het stelsel van arbeidsverdeling en de inhoud van taken en functies binnen een relatief kort tijdsbestek te wijzigen. Dit heeft een aantal vér reikende consequenties t.a.v. overige sociologische eigenschappen van het produktiesysteem. De structurele instabiliteit belet de ontwikkeling van een institutionalisering van arbeidsverdeling en derhalve tevens een institutionalisering van machtsverhoudingen. Gezag in de zin van het recht op macht op basis van een onveranderlijk normatief beginsel verdwijnt uit het perspectief en maakt plaats voor een kritische evaluatie van elke uitgeoefende machtsfunctie op basis van criteria die eveneens ter discussie staan.

In het algemeen wil dit niet zeggen dat het organische produktiesysteem geen machtsongelijkheid kent. Integendeel, met name de toegang tot relevante informatie inzake actuele problematiek kan vaak

ongelijk verdeeld zijn. Doch de veranderlijkheid van de locatie van interfererende processen en de veranderlijkheid van de aard der vereiste informatie belemmert een koppeling van informatietoegangen aan vaste sociale posities. Deze instabiliteit in machtsverhoudingen belemmert de ontwikkeling van een stabiele statusstructuur, een kaste-structuur van bestuurders en bestuurden, van beslissers en uitvoerders, van beperkte sociale stijgings- en dalingskansen, van zich op deze voedingsbodem ontwikkelende culturele barrières tussen arbeiders en managers.

Wenden wij ons meer in het bijzonder tot de mechanismen van conflictregulatie binnen het organische type, dan valt op dat op lange termijn enerzijds de machts- en afhankelijkheidsverhoudingen naar symmetrie tenderen en anderzijds een breder terrein van machts- en afhankelijkheidsfuncties bestrijken. De instabiliteit van de uitwisselingscondities met de omgeving belemmert de ontwikkeling van routine in het produktieproces; er is sprake van schaarste aan relevante informatie, waardoor facilitatieve machtsfuncties in belang toenemen. De regelmatige verschuivingen in aard en mate van arbeidsverdeling verbreden de mogelijkheid van afdelingen en personen potentiële vaardigheden te ontwikkelen op een breed vlak van activiteiten, waardoor ook adaptieve machtsfuncties beter kunnen worden uitgeoefend.

De mobilisering van alle drie genoemde machtsfuncties ter regulering van arbeidsrelaties welke niet meer beperkt blijft tot wijzigingen in de ruilvoet van uit te wisselen beloningen (op basis van specifieke macht), zo typerend voor het mechanische type, dwingt de partners van een organisch stelsel interfererende processen tussen particuliere en institutionele relaties in het gegeven kader van relatief onzekere machts- en afhankelijkheidsverhoudingen in onderling overleg te reguleren. De normen inzake medezeggenschap of inspraak zijn hier geen uitvloeisel van een of ander normatief – bijvoorbeeld democratisch – beginsel doch worden geschraagd door een structurele noodzaak.

In de hierboven geschetste vorm zijn het mechanische en organische type theoretische constructies van twee polaire typen: eindpunten van een continuüm waarbinnen bij een verfijning van onderscheidingen concrete organisaties ergens kunnen worden geplaatst.

De ontwikkeling van een microtypologie van de organisatie van de arbeid in engere zin is theoretisch minder ambitieus en leidt tot hypothesen van een geringer generaliserend karakter. De belangrijkste aanzet tot een microtypologie vinden wij daar waar de typologie

gebaseerd is op verschillen in de wijze waarop operationele handelingen in een produktieketen met elkaar zijn verbonden.

Zo kan men zich een produktiesysteem voorstellen waarbij personen achter elkaar zijn geplaatst en ieder in deze volgorde een bepaald aantal handelingen verricht. Een dergelijke opstelling wordt wel een serie-opstelling of een *sequentiële* opstelling genoemd.

Een volgende mogelijkheid is die waarbij men naast en onafhankelijk van elkaar gelijksoortige handelingen verricht en gezamenlijk uit een voorafgaande afdeling een invoer ontvangt. Een dergelijke figuur komt overeen met een z.g. *parallele* opstelling.

Tenslotte is een *reciproke* opstelling denkbaar waarbij men beurtelings handelingen verricht ter realisering van een produktieve functie.

In sequentiële opstellingen bepaalt de voorafgaande persoon de invoer van de volgende; hij beïnvloedt dus daarmee de arbeidscondities van de volgende partner of met andere woorden diens keuzematrix. In overeenstemming met het voorafgaande volgt hieruit dat de partners, in opeenvolging, machtsfuncties uitoefenen, echter géén *wederzijdse* machtsfuncties. In elke fase zijn derhalve de machtsverhoudingen sterk asymmetrisch. Veroorzaakt bijvoorbeeld A's prestatie bij B een interferentie, dan beschikt B niet over terugkoppelende machtsfuncties omdat de opstelling in deze mogelijkheid eenvoudig niet voorziet. Zijn de taken strak gedefinieerd en is niet voorzien in individuele speelruimte, dan vindt over de gehele sequentiële keten een overdracht van interferentie plaats; de storing zet zich voort over de gehele lengte van de produktielijn. Binnen een dergelijke opstelling zal de kans op conflictueuze verhoudingen tussen de betrokkenen betrekkelijk groot zijn. Niet zelden ontstaat een soort van perspectiefvernaauwing; men verwijt elkaar tekortkomingen die feitelijk worden veroorzaakt door de opstelling zelf en door een slechte regulering van de invoer aan het begin van de keten.

In een parallele opstelling zijn de machtsverhoudingen ten dele van gelijke aard, ten dele echter verschillend. Zij zijn gelijk in die zin dat de partners condities stellen aan elkanders inputs, doch verschillend omdat zij deze condities nu wederzijds kunnen beïnvloeden. Zeker wanneer in de parallele opstelling op individueel tarief gewerkt wordt, is de kans groot dat een regelrechte competitie ontstaat om dat deel van het binnenkomende opdrachtenpakket te veroveren dat met relatief weinig risico en inspanning kan worden verricht.

De reciproke opstelling is in feite de enige figuur die overeenkomt met werkelijk coöperatieve produktie, waaronder ik versta een inter-

actieve afhankelijkheid ten aanzien van de gezamenlijke produktieve prestatie.

Immers bij de genoemde sequentiële en parallelle opstellingen is de gezamenlijke produktieve prestatie het resultaat van een bepaalde reeks van individuele acties, doch bij de reciproke opstelling is dit resultaat bovendien een functie van herhaalde interactie of terugkoppeling tussen individuele acties. De symmetrie in afhankelijkheid of de toegang tot wederzijdse machtsfuncties in de reciproke opstelling schept – in analogie met conflictregulatiemechanismen – bij het reeds genoemde organische systeemtype een basis voor de ontwikkeling van regelmatig overleg, onder meer ter regulering van eventueel optredende interferenties tussen relaties in de particuliere, respectievelijk institutionele sfeer.

Niet alleen bevordert de reciproke opstelling een symmetrie in machtspotentieel, doch ook geldt dat dientengevolge de afhankelijkheid ten aanzien van de produktieve prestatie een gezamenlijke is.

Interne conflicten binnen reciproke arbeidsverhoudingen ontstaan daarom veelal niet vanwege een overmaat aan machtspotentieel van een bepaalde partner doch juist vanwege zijn tekort aan machtspotentieel. Hem wordt bijvoorbeeld verweten dat hij in het team niet past omdat hij tekort schiet in de beheersing van specifieke vaardigheden.

Wij kunnen concluderen dat het afhankelijkheidsrisico van de sequentiële via de parallelle naar de reciproke opstelling geleidelijk afneemt, en wel om de eenvoudige reden dat het vermogen inputs te beheersen in deze volgorde in gelijke mate toeneemt.

Wanneer wij nu aannemen – hetgeen blijkens onderzoek zeker gerechtvaardigd is – dat het afhankelijkheidsrisico in hoge mate de besluitvorming beïnvloedt hoeveel potentieel produktievermogen men inderdaad voor directe produktie en niet voor storingsregulatie zal aanwenden, dan kan hiermee het vaak aanzienlijke verschil in arbeidsproductiviteit tussen reciproke en sequentiële arbeidsverhoudingen worden verklaard.

Waarde toeboorders,

De maatschappelijke verliezen die voortvloeien uit een slecht functionerende conflictregulatie zijn moeilijk meetbaar doch ongetwijfeld enorm van omvang.

Analytische kennis, uit theoretische overwegingen ontstaan en aan

empirisch onderzoek getoetst, is een noodzakelijke voorwaarde voor het ontwerpen van produktieorganisaties die in dit opzicht beter zijn ingericht.

De realisering van dergelijke ontwerpen is slechts mogelijk via een samenwerking tussen technische en sociaal-wetenschappelijke disciplines. De sociotechnische arbeid, her en der vooralsnog op zeer kleine schaal toegepast, vaak onder de naam van werkstructurering, is door zijn aard ongeschikt opzien te baren of revolutionaire ontwikkelingen, krachtige conjuncturele gevolgen en politieke discussies op gang te brengen. Kortom, sociotechnische arbeid timmert niet langs de weg.

Doch men vergete anderzijds niet, dat deze arbeid aangrijpt bij de wortels waaruit het maatschappelijk proces uiteindelijk ontstaat en zich continueert: de arbeidscondities van alle dag.