

## De rolrelatie

***Citation for published version (APA):***

Houben, G. J. P. M. (1970). *De rolrelatie*. (TH Eindhoven. Vakgr. organisatiekunde : rapport; Vol. 15). 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:

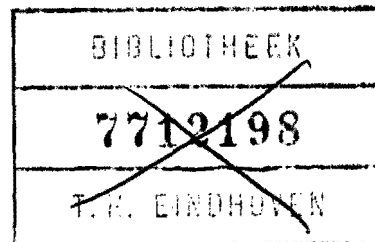
[www.tue.nl/taverne](http://www.tue.nl/taverne)

***Take down policy***

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

[openaccess@tue.nl](mailto:openaccess@tue.nl)

providing details and we will investigate your claim.



**ROLTHEORIE EN ORGANISATIETHEORIE**

**DEEL I**

**DE ROLRELATIE**

januari 1970

G. Houben

<u>INHOUD</u>	<u>pag.</u>
Voorwoord	2
I. <u>Inleiding</u>	3
II. <u>Konflikt en rolkonflikt</u>	5
II-1. Het verschijnsel konflikt in de gedragswetenschappen	6
a. Konflikt vallend onder een taboe	6
b. Konflikt binnen de organisatie/theoretische modellen	7
II-2. Roltheorie en rolkonflikt	10
a. Stress, strain, vervreemding en rolkonflikt	10
b. Soorten van rolkonflikt	13
c. Het verwerken van rolkonflikt	15
II-3. Kritische evaluatie; korte samenvatting	19
III. <u>Geinstitutionaliseerd rolkonflikt binnen de organisatie</u>	22
III-1. Het topmanagement	24
III-2. De wetenschapsman in de organisatie	28
III-3. De voorman in het bedrijf	31
III-4. Andere vormen van geinstitutionaliseerd rolkonflikt	32
IV. <u>De rolrelatie</u>	34
IV-2. Gebruikte modellen	34
a. Strukturele relatietheorieën	34
b. Psychodynamische relatietheorieën	41
IV-2. Algemeen overzicht van gebruikte modellen	45
IV-3. Slotbeschouwing	49
V. <u>Bijlage: Rol en denkpatronen</u>	53

VOORWOORD.

Dit rapport draagt de stempel van een moeizame worsteling met een massale hoeveelheid informatie. Het heeft geen definitief karakter, maar is primair bedoeld als discussiestuk. Voor bijdragen van elke soort kan men terecht bij de schrijver.

Vooraf worden hier enkele punten vermeld die in verband met de roltheorie van belang zijn:

1. De praktijk vraagt zowel analytische als praxedologische theorieën met een integraal karakter\*.
2. Deze hebben tot doel het ontwerpen en konstrueren van organisatiestructuren.
3. Een manier om deze te vormen is door middel van interdisciplinaire samenwerking.
4. Deze samenwerking vraagt o.a.
  - Enigszins "volwassen" theoretische inzichten van de kant van de verschillende specialisten. Zij moeten zich daarnaast bewust zijn van de impliciete en expliciete vooroordelen die horen bij de beoefening van de "traditionele wetenschap".
  - Een basistaal waarin de specialisten met elkaar kunnen communiceren. Deze bestaat uit wetenschappelijke theorieën (vb. systeemtheorie, decisiontheory, speltheorie, informatietheorie en roltheorie) met een integraal karakter. Enige kennis van technieken van interdisciplinaire samenwerking is handig (vb. brainstorming).
  - Een stimulusstructuur die creativiteit en samenwerking bevordert. (Het instituut van "individueel promoveren" is hier voor niet geschikt; de onderwijsstructuur moet zoveel mogelijk aangepast worden aan de onderzoeksstructuur.)

\* D. Pugh: Modern Organizationtheory in: Psychological Bulletin (66), 1966 p. 235 v.v.

## I. INLEIDING.

Het primaire doel van dit rapport is het streven naar een dieper inzicht in de relatie tussen de roltheorie en de organisatietheorie. Het is daarom noodzakelijk om zich te verdiepen in de rolrelatie.

Dit is het dynamischeinteractieproces dat zich afspeelt tussen de rolzender en de roldrager. Dit proces gebeurt binnen de zogenaamde rolset. De etiketten rolzender en roldrager verwisselen voortdurend tijdens de interactie van persoon.

Men kan de rolrelatie zien als een mikroorganisatie. M. Mulder geeft als definitie van een groep: Een sociale groep bestaat uit twee of meer personen in een situatie. Leden, groep en situatie vormen een konstellatie van interdependente delen. Op basis van een analyse van het verschijnsel organisatie en van het verschijnsel groep konstateert hij dat vanuit de gedragswetenschappen gesteld mag worden dat er geen principieel verschil is tussen groep en organisatie. (1)

Inzicht krijgen in de rolrelatie betekent dus in principè:  
"Konstrueren van modellen van een mikroorganisatie".

Omdat bijzonder veel studies zijn gemaakt van het verschijnsel rolconflict (een speciale vorm van rolrelatie) wordt een inzicht gegeven in de modellen die in verband hiermee gebruikt werden. Dat speciaal geïnstitutionaliseerd rolconflict veel bestudeerd werd door de roltheoretici houdt verband met het feit dat sociale problemen \* nu eenmaal gemakkelijk de aandacht van gedragswetenschappers trekken (die dan nog weer de nodige sociale problemen scheppen!).

Speciaal de studies die zich bezig houden met "het oplossen van rolconflict" (en in onze maatschappij hóort conflict opgelost te worden - zie II) zijn voor het begrijpen van de rolconflictsituatie van belang.

Ook wordt in dit rapport gestreefd naar een inzicht in het verschijnsel conflict en in het verschijnsel interactie. Dit ook weer ter verdieping van het inzicht in de rolrelatie.

\* Dit zijn problemen waarvan men vindt dat die opgelost horen te worden.

In hoofdstuk III worden enkele analyses gegeven op basis van de literatuur van drie vormen van geïnstitutionaliseerd rolconflict binnen de organisatie.

In een volgend rapport zal gestreefd worden naar een kritische evaluatie van de pogingen die binnen de roltheorie ondernomen werden om te komen tot een model van deorganisatie. Uiteraard zal dit rapport als basis dienen voor de bespreking hiervan.

P.S. Mensen met weinig tijd kunnen gemakkelijk hoofdstuk III overslaan.

## II. KONFLIKT EN ROLKONFLIKT.

In zijn algemeenheid kan men wel stellen: dat tot 1950 konflikt binnen de gedragswetenschappen (speciaal in de angelsaksische wereld) en in de organisatieliteratuur ervaren werd als een ongewenst fenomeen, als pathologisch <sup>(2)</sup>.\*.

In een artikel: "Where is the modern sociology of conflict?" stelde J. Bernard in 1950 <sup>(3)</sup> dat een konflikttheorie en konfliktonderzoek hoognodig was.

Nu (in 1969) heeft de theorievorming en de studie van het konflikt zo'n enorme vlucht genomen dat een overzicht van de huidige stand van de konflikttheorie praktisch onmogelijk is.

In het navolgend hoofdstuk wordt een inzicht gegeven in enkele theorieën over het konflikt fenomeen, met het doel hierdoor meer te kunnen begrijpen van het verschijnsel rolkonflikt. De konflikttheorieën stammen uit enkele recente artikelen die enigszins streven een overzicht te geven van de theorieën met betrekking tot "konflikt binnen de organisatie".

\* Dit geldt niet voor de oudere sociologie (tot ± 1930).

II-1: HET VERSCHIJNSEL KONFLIKT IN DE GEDRAGSWETENSCHAPPEN.

a. Konflikt vallend onder een taboe.

Onder een taboe verstaat men een denk- en gedragsspatroon waarvan men vindt dat bij schending hiervan, de gevestigde orde in gevaar wordt gebracht (4) (5)\*.

Bekend is de ambivalente houding die men aanneemt t.a.v. schenders van een taboe. Een afwijkend gedrag wordt pathologisch genoemd; terwijl latere generaties hen dikwijls heiligen noemen. De moraliserende houding die men primair aanneemt, houdt in een toetsen aan de gevestigde denk- en gedragsspatronen.

Bij het verschijnsel konflikt vindt men eenzelfde houding. Konflikt is een pathologisch fenomeen; en hoort opgelost te worden! Speciaal het structureel functionalisme met zijn integratiemodellen heeft binnen de sociologie weinig begrip op kunnen brengen voor positieve functies die door konflikt vervuld kunnen worden.

Het is duidelijk dat een moraliserende houding niet bepaald stimulerend is voor wetenschappelijk onderzoek. De geschiedenis toont aan dat de konflikttheoretici veel strijd hebben moeten voeren om hun visie geaccepteerd te krijgen. (Die grosse Debatte; Konflikt versus Integration (6)).

Momenteel gaat het inzicht baan breken dat het integratiemodel en het konfliktmodel beiden recht op bestaan hebben. Beide modellen geven een bepaald inzicht in de sociale werkelijkheid. (7) (8)

J. Bernard konstateert in 1958 dat er drie oriëntaties bestaan met betrekking tot het konflikt (9).

\* Het woord taboe werd afgeleid van het polynesische woord tapoe (= heilig of verboden). Taboes waren regels ondersteund door bevennatuurlijke sankties. De zware beperkingen die hierdoor opgelegd werden bekrachtigen en beschermen de sociale orde (F. Keesing).



- Een sociaal-psychologische analyse: met de klemtoon op verschijnselen als vooroordeel, haat, agressie, stereotype denken en vijandschap.
- Een sociologische analyse: hier staat de structuur en de dynamiek van de groepen die in een konflikt met elkaar gewikkeld zijn centraal.
- Een semantische conceptie: deze probeert het konflikt te verklaren aan de hand van kommunikatiestoringen (verstoringen).

In de navolgende paragraaf zal dieper worden ingegaan op de theoretische modellen zoals die momenteel volgens J. Litterer en L. Pondy gangbaar zijn bij de bestudering van het konflikt fenomeen.

#### b. Konflikt binnen de organisatie/theoretische modellen.

Onder konflikt verstaat J. Litterer (10) "a type of behavior which occurs when two or more parties are in opposition or in battle as a result of a perceived relative deprivation from the activities of or interacting with another person or group".

Hij onderscheidt vier konfliktsituaties:

- win+lose situations (or competition over position)
- competition over means utilization (resources and work arrangements)
- status incongruencies
- perceptual differences.

Onder win-lose situations verstaat hij situaties waarin twee individuen of twee verzamelingen van individuen doeleinden nastreven die onverenigbaar met elkaar zijn.

Bijvoorbeeld: inspection (kwaliteitskontrolle) of individuele beloningssystemen (wanneer er een sterke interdependentie bestaat tussen de individuen die de prestatie leveren).

Bij competition over-means utilizations zijn de middelen waarmee men doeleinden nastreeft onverenigbaar.

Bijvoorbeeld: veel beslissingen m.b.t. budgettering.

Status incongruencies: een werk kan status hebben op basis van de beloningen (economische en psychologische) die het met zich meebrengt of i.v.m. prestige eraan verbonden, gezag of functionele belangrijkheid. Deze vier statusbronnen zullen tot op zekere hoogte consistent met elkaar zijn (of niet). Als men hoog genoteerd staat tot één aspekt en laag wat betreft een of meer andere aspecten ontstaat "relative deprivation". Dit leidt tot "strains toward congruence" (11).

Perceptual differences: individuen of groepen die bepaalde zaken anders "zien" komen dikwijls met elkaar in konflikt. Onder de redenen waarom men dingen anders kan zien, noemt J. Litterer: locational factors: mensen binnen verschillende funktionele afdelingen hebben dikwijls een andere kijk op wat goed is voor de organisatie en hoe de zaak hoort te lopen\*). De plaats die men bekleed binnen de hiërarchie speelt hierbij een belangrijke rol.

Op basis van een kritische analyse van de recente konflikttheoriën (binnen de organisatie) van L. Ephron geeft L. Pondy in zijn artikel "organizational conflict concepts and models" een overzicht van de modellen die gebruikt worden ter verklaring van de meeste konfliktvormen binnen de organisatie<sup>(12)</sup>. Deze zijn:

- a. het Bargaining model (ruilhandelmodel)
- b. het bureaucratic model
- c. het systems model.

Voor deze theoretische modellen hier in een overzicht gepresenteerd gaan worden, even enkele opmerkingen vooraf:

- konflikt wordt gezien als een dynamisch proces. Een konfliktrelatie tussen twee of meer personen binnen een organisatie kan geanalyseerd worden als een opeenvolging van "konflikt episodes". (L. Pondy vergelijkt deze beschrijvingsmethode met die van het verschijnsel decision. Hij merkt op "a conflict episode can be thought of as a gradual escalation to a state of disorder. If choices is the climax of a decision, then by analogy, open war or aggression is the climax of a conflict episode"<sup>(13)</sup>).

- Hij onderscheidt vijf stadia in een konflikt episode:

- 1) latent conflict (conditions) 2) perceived conflict (cognition)
- 3) felt conflict (affect) 4) manifest conflict (behavior) 5) conflict aftermath (conditions).

- Konflikt kan zowel funktioneel als dysfunktioneel zijn voor het individu of voor de organisatie<sup>(14)</sup>

- Konflikt is een sleutelvariabele in de "feedback loops" die karakteristiek zijn voor organisatiegedrag.

#### OVERZICHT VAN DE MODELLEN TE GEBRUIKEN BIJ DE VERKLARING VAN KONFLIKT BINNEN DE ORGANISATIE.

(vlg. L. Pondy)

##### Bargaining model:

Belangengroepen verkeren in kompetitie "for scarce resources" (de vraag is groter dan het aanbod). Volgens L. Pondy bereiken deze kon-

\*) In bijlage I wordt hier nader op ingegaan.

flikten zelden het manifeste niveau (behalve als strategische manoeuvre). Ze vormen complexe relaties die zowel koöperatieve als kompetitieve subprocessen omvatten. Elke partij wil dat het totale aanbod zo groot mogelijk is, maar wil daarnaast een zo groot mogelijk deel voor zichzelf. Het koöperatieve subproces omvat gezamenlijke "problemsolving", terwijl het kompetitieve subproces strategisch onderhandelen omvat. Een belangrijk element in dit onderhandelingsproces is het zgn. "attitudinal structuring" -dit is het streven naar morele steun van relevante derde groepen.

Het onderhandelen gebeurt meestal door vertegenwoordigers, die met de volgende typische problemen kampen:

- zorgen dat ze voldoende gesteund worden door de betrokken groepsleden
- een kompromis sluiten tussen de eisen van flexibiliteit door de tegenpartij en de eis een strak standpunt in te nemen bij de eigen groep.

Als conflicten die aardig geanalyseerd kunnen worden m.b.v. dit model noemt L. Pondy: de relaties tussen werkgevers en werknemers, budgetteringsprocessen en staf-lijnkconflicten <sup>(15)</sup>.

Bureaucratic model: (L. Ephron: political model).

Dit model wil conflicten verklaren tussen partijen die zich in een gezagsrelatie tot elkaar bevinden. (Superieuren willen het gedrag van ondergeschikten beheersen; terwijl ondergeschikten dit weerstaan.) De gezagsrelatie ontstaat wanneer de ondergeschikte aksepteert dat de superieuren in een "set of subordinate activities" gezag heeft. Konflikt ontstaat nu wanneer superieur en ondergeschikte een verschil van opvatting hebben wat betreft de omvang van deze set gedragspatronen.

Systems model: (L. Ephron: administrative model).

Dit model is primair geschikt voor het verklaren van "lateral conflicts", d.w.z. conflicten tussen personen op het zelfde hiërarchisch niveau. De fundamentele bron van konflikt in zulk systeem is de druk naar suboptimalisatie. De subunits binnen een doelgericht systeem zullen verschillende sets van "active goals" hebben of verschillende "preference orderings for the same set of goals". Deze verschillende doeleinden van de twee subunits zijn functioneel interdependent. L. Pondy werkt als voorbeeld uit: de relatie tussen de production manager en de marketing manager <sup>(16)</sup>.

De technieken die gebruikt worden voor het oplossen van conflicten "deelt hij in" in tension models en semantic models. Bij tension models worden "safety-valve institutions" gevormd, terwijl bij de semantic models naar open kommunikatie wordt gestreefd. Hij gaat overigens in zijn artikel meer in detail in op de "resolving of conflicts".

Volgens L. Pondy moet het mogelijk zijn ook m.b.v. de roltheorie bovenvermelde modellen verder uit te werken. In verband hiermee zou de schrijver alvast willen opmerken dat een uitwerking van de konflikttheorieën zal duidelijk maken dat de kern van het "bureaucratic" van van het "systems model" gevormd wordt door een eenvoudig "bargaining model". Het bureaucratic model kan nl. uitgediept worden m.b.v. de machtstheorie van D. Cartwright<sup>(17)</sup>, voor het systems model is de benadering van J. March en M. Simon<sup>(18)</sup> te gebruiken.

In de navolgende paragrafen zal ingegaan worden op de chaotische literatuur m.b.t. het verschijnsel rolconflict. Op basis hiervan zal gestreefd worden naar een kritische evaluatie van hoofdstuk II; en naar een korte samenvatting.

## II-2. ROLTHEORIE EN ROLKONFLIKT.

Zoals reeds in de inleiding werd vermeld heeft speciaal de studie van het sociale probleem "geinstitutionaliseerd rolconflict" \*) de stoot gegeven aan de ontwikkeling van de roltheorie.

De schrijver hoopt op basis van de studies gemaakt hiervan een beter inzicht te krijgen in alle vormen van rolconflict.

### a. Stress, strain, vervreemding en rolconflict.

Wanneer A. Bertrand in 1963 een verwarde poging doet in zijn artikel "The stress-strain element of social systems, a micro theory of conflict and change"<sup>(19)</sup> om de begrippen stress en strain in te voeren in een systeemmodel van de organisatie, dan geeft hij

\*) voor definitie zie onder hoofdstuk III.

nergens blijkt ooit gehoord te hebben van het artikel van W. Goode "A theory of rolestrain"<sup>(20)</sup> uit 1960. A. Bertrand wil proberen de struktureel-funktionalisatische theorieën (het integratiemodel) en het sogenaamde konfliktmodel met elkaar te integreren. Zijn be- toog is vanuit logisch gezichtspunt weinig vruchtbaar omdat hij niet voort kan bouwen op een theoretische basis die zich hiervoor leent. Wel heeft hij goed gezien dat binnen sociale systemen konfliktpa- tronen samenhangen met "stress", die inherent zijn aan de struk- tuur van het systeem en met strains die hij ziet als "behavioral manifestations" van deze stresses,<sup>(21)</sup>

Terwijl W. Goode uitgaat van de "overdemanding" rolverwachtingen (veel rolrelaties, veel activiteiten, veel rolkonflikten enz.) die leiden tot de zgn. rolstrain, maakt A. Bertrand dus onderscheid tussen het verschijnsel "stress" dat verankerd ligt in de struk- turen (de menselijke behoeften zijn dikwijls in konflikt met dat- gene dat vanuit de strukturen van de mens gevraagd wordt) en het verschijnsel strain dat volgens hem van funktionele of dysfunktio- nele aard is \*). Hij gaat duidelijk uit van een bredere basis dan W. Goode. Daarin monden ook de studies uit die gemaakt zijn van het verschijnsel vervreemding.

De studie van dit verschijnsel zit diep verankerd in de westerse filosofie (en sociologie<sup>(23)</sup>). Hierin speelt mee de intuïtie dat de mens door de strukturen tekort wordt gedaan in zijn ontplooiings- mogelijkheden<sup>(24)</sup>.

F. Heunks onderscheidt twee tradities: de sociologie van de vervreemding die voortbouwt op K. Marx. Deze stelt dat het kapitalisme vervreemding veroorzaakt van de arbeider van zijn produkt, vervreem- ding van zijn arbeidsproces en bovendien vervreemding tussen arbei- ders en ondernemers. Theoretici die de ideeën van K. Marx verder ontwikkelden waren: M. Weber, K. Mannheim, E. Fromm, W. Mills, R. Dahrendorff en G. Lukacs. Na 1956 gaat men over tot de operatio- nalisering van de theorieën; er ontstaan metingen binnen organisa- ties door.

\*) (deze termen stammen uit het struktureel-funktionalisme. Volgens R. Merton zijn functions: "those observed consequences which make for the adaptation or adjustment of a given system"; en dysfunctions "those observed consequences which lessen the adaptation or adjustment of the system".<sup>(23)</sup>

M. Seeman <sup>(25)</sup>, G. Nettler <sup>(26)</sup>, D. Dean <sup>(27)</sup> en R. Middleton. Naast de grote pionier M. Seeman bleken vooral J. Clark en L. Pearlin van belang doordat zij de vervreemdingstheorie koppelden aan de roltheorie <sup>(28,29)</sup>

Onder de vlag van het begrip anomie werkte de tweede traditie die stamde van E. Durkheim. Als representanten van deze stroming noemt M. Heunks; T. Parsons en A. Gehlen. Metingen vonden plaats door L. Srole, D. Meier en W. Bell, L. Killian en K. Grigg en J. Schaar en H. McClosky.

J. Clark merkt op: uit de vele definities die voor vervreemding worden gegeven: gevoelens van zinloosheid, machteloosheid, het er niet bij horen, gemanipuleerd worden, sociale isolatie (eenzaamheid) en het niet zichzelf kunnen zijn, is één element te isoleren nl.: het gevoel van de mens dat hij de middelen (macht) niet heeft om de diskrepantie tussen de rol zoals hij die zou willen spelen; en zijn feitelijke rol te verhelpen <sup>(30)</sup>.

Hij verstaat onder "powerless", zowel doelloosheid, normloosheid als machteloosheid in de betreffende rol. Bij zijn metingen vindt hij een matige korrelatie tussen geringe participatie in, en kennis van de organisatie. Dit suggereert de betekenis van de kommunikatiefaktor bij de vervreemding. De studie van L. Pearlin, die zich op dezelfde theoretische basis baseerde als J. Clark bevestigde de laatstgenoemde relatie. <sup>(31)</sup>

Concluderend merkte F. Heunks op zijn studie op: "De relatie van een persoon met een sociaal systeem bestaat vanuit dat sociaal systeem gezien in de uitoefening van de rol behorend bij zijn positie in dat systeem. Vanuit de persoon gezien bestaat deze relatie echter wezenlijk uit het accepteren en effectueren van bepaalde streefsystemen (bestaande uit doel, normen en middelen) in het kader van die positie en rol. Naarmate dit laatste naar zijn mening onvoldoende mogelijk is, zal zijn rol, en het betreffende sociaal systeem voor hem irrelevant worden. Dit betekent desinteresse in de feitelijke rol, er mentaal los van komen te staan, vervreemding, alienatie. De oorzaak van vervreemding moet dus gezocht worden in een subjektieve tekort ervaring ten aanzien van de aan de rol inherente streefsystemen (ofwel een tekort aan doelstelling, normering of aan nastreefbaarheid). Deze tekorten kunnen veroorzaakt worden door een ontbreken, een niet kennen of een niet aanvaarden (m.a.w. ze hebben een objektieve, een kognitieve en een evaluatie komponent). Op al deze verschillende wijzen kan diskrepantie ontstaan tussen feitelijkheid en wenselijkheid, tussen enerzijds ervaringen en verwachtingen en anderzijds de aspiratie ten aanzien van het betreffende streefsysteem en de betreffende rol. Daardoor wordt de rol voor de persoon irrelevant en vreemd hij in mindere of meerdere mate van die rol en van het betref-

fende sociaal systeem<sup>(32)</sup>.

Voorzichtig zou men uit bovenvermelde stress-strain theorieën van A. Bertrand en W. Goode en de vervreemdingstheorieën van J. Clark en L. Pearlin kunnen concluderen dat het niet bij elkaar passen van de behoeften van het individu (de roldrager) en de verwachtingen van de leden van de rolset of de roldrager (behalve aard en inhoud is ook mate van "overdemandingness" van belang) leidt tot stress (latent konflikt) of strain (manifest konflikt). Het konflikt dat deze theorieën proberen te omschrijven noemt men binnen andere rolkonflikt-studies het zgn. person-role conflict. In de volgende paragraaf zal er naar gestreefd worden te komen tot een systematisch overzicht van de vormen van rolkonflikt die men geconstateerd heeft.

#### b. Soorten van rolkonflikt.

Het artikel van D. Pugh: "Role activation conflict: A study of industrial inspection"<sup>(33)</sup> geeft een indruk van de chaos aan klassifikaties en benamingen met betrekking tot rolkonflikt<sup>(34)</sup>.

Op basis van het artikel van E. van de Vliert: Rolkonflikten in de organisatie<sup>(35)</sup> en het hoofdstuk: "Adjustment to roleconflict and ambiguity in organisations."<sup>(36)</sup> van: R. Kahn, D. Wolfe, R. Quinn, J. Snoek en R. Rosenthal zal een overzicht worden gegeven van de soorten rolkonflikt en de reactie van de mens hierop.

E. van de Vliert spreekt van:

- A. differentiekonflikten
- B. ambiguïteitskonflikten en
- C. deviatiekonflikten.

Van differentiekonflikten spreekt men wanneer de rolverwachtingen met betrekking tot het rolgedrag van de roldrager onverenigbaar met elkaar zijn.<sup>(37)</sup>

- 1) Er bestaat een discrepantie tussen de rolverwachtingen uit verschillende rollen.
  - a. van verschillende rolzenders.
  - b. van dezelfde rolzender.

Voorbeeld van 1a). Thuis kan men van een individu verwachten dat hij zijn vrije tijd aan het gezin besteedt; terwijl zijn chef van hem dan het overwerk kan verwachten.

Voorbeeld van 1b). Verwachtingen die men stelt t.a.v. iemand met een dubbelfunctie: bijv. manager-wetenschapsman (hoogleraar) of onderwijzer-onderzoeker (wetenschappelijk medewerker) kunnen dikwijls botsend met elkaar zijn.

- 2) Er bestaat een discrepantie binnen één rol, tussen de rolverwachtingen van
- a. verschillende rolzenders.
  - b. van één rolzender.

Voorbeeld van 2a). De topleiding vraagt van het middenkader strakke leiding en nauwgezette controle, terwijl men aan de voet van de organisatie van die zelfde chefs overleg en delegatie verlangt.

Voorbeeld van 2b). De ambtenaar die legio voorschriften moet opvolgen; maar van wie tegelijkertijd eigen inzicht en initiatieven worden verwacht.

Van ambiguiteitskonflikten spreekt men wanneer de verwachtingen onduidelijk zijn. Dit verschijnsel treedt speciaal op waar niet vaststaat: wanneer en door wie welke rolverwachtingen geaktualiseerd dienen te worden.

Voorbeeld: in ondernemingsraad: hebben de leden zitting namens "de" werknemers, namens sommige werknemers, namens de vakbonden, als verlengstuk van de directie of enkel als adviseurs, als begeleiders of als critici van het totale beleid of enkel van het personeelsbeleid? etc. (38)

Bij deviatiekonflikten worden rolverwachtingen niet, niet helemaal, niet precies of niet altijd geaktualiseerd. De roldrager voldoet dan niet aan wat de rolzender vindt dat hij behoort te doen of te zijn.

Het onderscheid dat R. Kahn en D. Katz (39) maken tussen intrasender, intersender en interrole conflict is uit analytisch oogpunt gezien eerder verwarrend dan verhelderend. Als ze hiernaast ook nog spreken van person-roleconflict, dan is de chaos compleet (40).

Een vorm van rolconflict die E. van de Vliert niet noemt is de complexe zgn. roleoverload (41) (vergelijk het begrip "overdemanding rolverwachtingen" van W. Goode). Bij deze vorm van conflict kan de roldrager binnen bepaalde tijd en kwaliteitsgrenzen niet voldoen aan de verwachtingen die ten aanzien van hem gesteld worden.



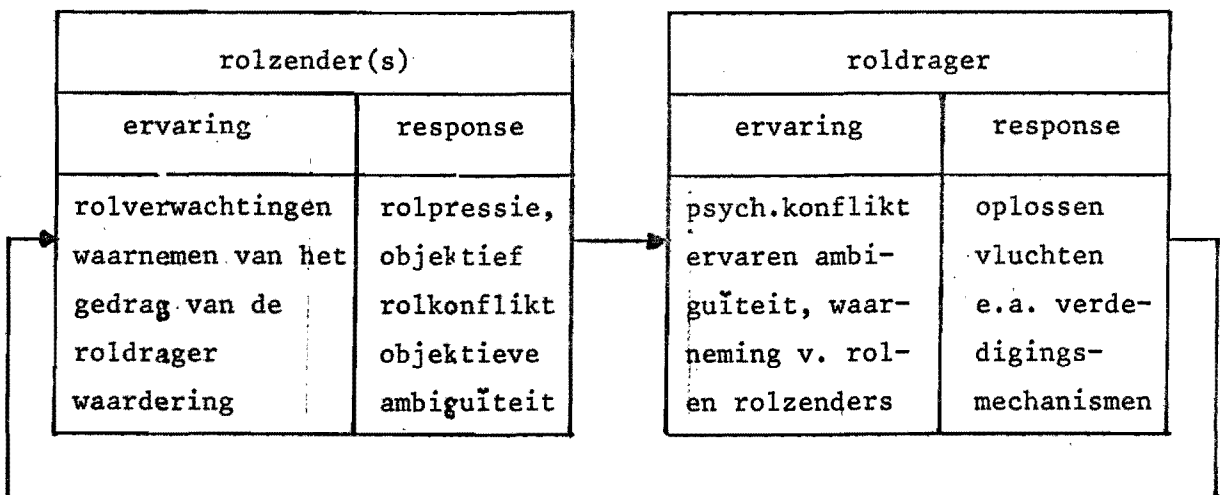
Van belang voor de verklaring van het mechanisme van rolconflict in de persoon is de "cognitive dissonance" theorie van L. Festinger (42).

Opvallend is dat zo weinig denkwerk is verricht met betrekking tot het rolconflict mechanisme zelf. Wel is "het verwerken (oplossen) van het rolconflict", dat in de volgende paragraaf aan de orde zal komen, uitgebreid thema van studie geweest.

Juist het mechanisme van rolconflict zelf zou materiaal hebben moeten leveren voor de koppeling van de self-theorie aan de rolrelatie.

c. Het verwerken van rolconflict.

R. Kahn et al. geven het volgende model van een rolepisode. Dit is een complete cyclus van het "uitzenden" van de rol, de response van de roldrager en het effect van die response op de rolzender(s) (43).



Van belang is te constateren dat zijn "objektief rolconflict" (rolconflict ervaren door de rolzender(s)) kan leiden tot een psychisch konflikt in de roldrager.

Voor de reactie van de roldrager op verschillende vormen van rolconflict zijn verschillende theorieën. Het is moeilijk om uit de chaos van theorieën en aanzetten van theorieën te komen tot een meer systematisch inzicht. (\*)

(\*) De schrijver beperkt zich tot de zgn. "differentiekonflikten".

Voor de "ambiguïteitskonflikten: zie A. Zaleznik in: Jmarch, opcit p. 590.

Men kan een onderscheid maken tussen die theorieën die "reality oriënted" gedrag willen verklaren en die zich beperken tot "autistisch" gedrag. Onder de eerste groep vallen de theorieën van:

- N. Gross, W. Mason en A. Mc. Eachern<sup>(44)</sup>,

- D. Miller en F. Schull<sup>(45)</sup>,

- R. Simmons<sup>(46)</sup> en

- H. Ehrlich, J. Rinehart en J. Howell<sup>(47)</sup>. Deze laatsten wijden een methodologische beschouwing aan het onderzoek dat als basis diende voor bovenvermelde theorieën.

De theorie van N. Gross, W. Mason en A. Mc. Eachern:

Wanneer een roldrager geconfronteerd wordt met twee met elkaar in konflikt zijnde rolverwachtingen A en B dan kan hij:

- zich conformeren aan verwachting A,
- zich conformeren aan verwachting B,
- een compromis sluiten,
- een beslissing vermijden.

Drie factoren zijn bepalend voor het gedrag van de roldrager:

- de legitimiteit van de rolverwachtingen, sanctie en persoonlijke oriëntatie. Legitimiteit verwijst naar het al of niet toekennen van de roldrager aan de betrokken rolzender(s) van het recht om verwachtingen te hebben m.b.t. gedrag van de roldrager. Sanctie: slaat op straffen (of beloningen) die hij als gevolg van zijn beslissing mag verwachten. Persoonlijke oriëntatie: deze houdt verband met de relatieve waarde die men hecht aan sancties of aan legitimiteit. De morally oriented person vindt legitimiteit belangrijker dan sancties. De expediently oriented person vindt sancties belangrijker; terwijl de moral-expedient person beide dimensies relatief even belangrijk vindt.

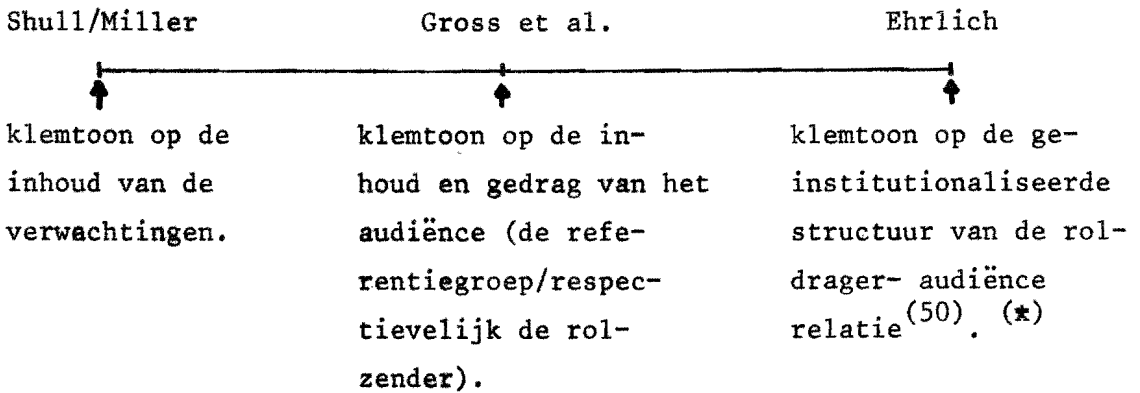
De theorie van D. Miller en F. Shull: stelt dat "reliable predictions of roleconflict resolution can be made by ascertaining only the two variables, legitimacy and sanctions".<sup>(48)</sup>

Zij verwerpt het begrip personal orientation als een stabiele persoonlijkheidstrek. Centraal staat bij hem de aard van de situatie die leidt tot een variabele keuze.

H. Ehrlich, J. Rinehart en J. Howell vergelijken in hun artikel "The study of roleconflict; explorations in methodology" (1962)

de theorieën van N. Gross et al., die van D. Miller en F. Shull en die van H. Ehrlich<sup>(49)</sup>. Zij constateren o.a.:

1. Wat betreft het begrip legitimiteit liggen de definities op een continuum:



Vooral deze studies gold dat legitimiteit behandeld werd als een dichotoom begrip. N. Gross vond een verwachting legitiem als minstens één audiënce het recht heeft ze te hebben.

H. Ehrlich et al. willen van dit dichotome begrip af en spreken van "mate van legitimiteit"<sup>(51)</sup>.

2. Bij hun poging om de voorspelbaarheid van menselijk gedrag in rol-konflikt situaties te vergroten stellen zij schalen vast die:
- de mate van legitimiteit van de verwachtingen (legitimacy)
  - de mate van verplichting van de verwachtingen (obligation)
  - mogelijkheid van sancties (sanctions acciss) en
  - mate van uitoefening van sancties (sanctions exercise)
- moeten meten.

Een thema dat helemaal niet of slechts zijdelings behandeld wordt in bovenvermelde theorieën<sup>(52)</sup> is dat de relatieve macht van de referentiegroepen (audiënce groups) over de roldrager. Dit komt aan de orde in de theorie waarvoor R. Simmons experimenteel steun vond. Zij baseerde haar theorie op de studie van J. Dittes en H. Kelley. Op basis hiervan merkt zij op: hoewel "commonsense" zou doen verwachten dat de roldrager, wanneer hij geconfronteerd wordt met verwachtingen van twee verschillende groepen die met elkaar in konflikt zijn, zich zal conformeren aan de verwachtingen van de groep die hem de hoogste waardering zal geven; blijkt dit niet waar te zijn: er bestaat een curvelineaire relatie tussen evaluatie en conformity. (N.B.: hier wordt gesproken over de waardering die de groep geeft aan de roldrager!) In het navolgende overzicht zal dit uitgediept worden aan de hand van de voorman als voorbeeld.

(\*) audience group: a special class of reference groups, refers to those groups by whom the actor sees his roleperformance observed and evaluated, and to whose expectations and evaluations he attends.

<u>high rating by management</u>	de roldrager durft af te wijken van de management regels t.g.v. de arbeiders	       	<u>high rating by workers</u>	de roldrager durft af te wijken van de wensen van de arbeiders t.g.v. het management.
<u>average rating by management</u>	de roldrager conformeert zich sterk aan de managementregels	    	<u>average rating by workers</u>	de roldrager conformeert zich sterk aan de wensen van de arbeiders
<u>rated very low by management</u>	de roldrager konformeert zich sterk aan met de arbeiders	    	<u>low rating by the workers</u>	de roldrager conformeert zich sterk met het management

(53)

Bovenvermelde theorieën die zich baseerden op empirisch onderzoek liggen in het zelfde vlak als de meer speculatieve sociologische theorieën die zich bezig houden met de "macht van de referentiegroep over het individu"<sup>(54)</sup>.

Behalve de theorieën die gericht zijn op het verklaren van "reality oriented behavior" zijn ook de meer psychoanalytische inzichten die het autistisch gedrag verklaren van belang. Deze houden zich bezig met de meer "irrationele" gedragspatronen die ontstaan bij rolgedrag. E. Hilgard konstateert: bij deze gedragingen probeert men de zelfwaardering te handhaven door middel van zelfbedrog<sup>(55)</sup>.

In de literatuur blijkt een hele reeks van reacties op frustratie ten gevolge van rolconflict vermeld te worden. Voor uitgebreide informatie hierover verwijst de schrijver naar: D. Krech, R. Crutchfield and E. Ballachey: Individual in Society (1962)<sup>(56)</sup> en naar het artikel van A. Magid: Dimensions of Administrative role and conflict resolution (1967/1968)<sup>(57)</sup>.

Hier worden slechts drie belangrijke vormen van gedrag vermeld: agressie<sup>(58)</sup>: De opgehoopte spanning ten gevolge van de frustratie uit zich in agressieve daden. De doeleinden waar deze opgericht zijn hoeven niet logisch in verband te staan met de frustrerende situatie. regressie: Er openbaart zich in het gedrag een terugvallen naar vroegere ontwikkelingsstadia (bijv.: kinderlijk gedrag).

"withdrawal": De gefrustreerde persoon richt psychologische of fysieke barrières op tussen hem en de frustrerende situaties<sup>(59)</sup>.

Interessant is in dit verband de analyse van W. Burchard "Role conflicts of military chaplains"<sup>(60)</sup>.

Het rolconflict waarin zich de aalmoezenier in Korea bevond ("geweldloos" priester naast militair officier) uitte zich via de volgende verdedigingsmechanismen:

rationalization: "Some one has to carry the gospel to these boys."

compartment mentalization: "Render therefore unto caesar the things which are caesars, and unto God the things that are God's."

repression: "I don't see any conflict."

withdrawal: "I'd rather not talk about it."

De studies van J. Snoek "Role strain in diversified role sets"<sup>(61)</sup> en van E. Paloli "Organization types and role strain"<sup>(62)</sup> gaan in op de strukturbepaaldheid van vormen van role strain. Het centrale thema is hierin "welke vormen van arbeidsverdeling binnen bepaalde organisaties leiden tot de creatie van rollen die een rolconflict situatie inhouden. (geïstitutionaliseerd rolconflict).

### II-3. KRITISCHE EVALUATIE EN KORTE SAMENVATTING.

Het doel van deze evaluatie is: de chaos aan theorieën en begrippen zoals deze in hoofdstuk twee over de lezer uitgestort werd kritisch te analyseren; en na een vergelijking te komen tot een systematische korte samenvatting van de relevante informatie.

Zowel bij het verschijnsel conflict als bij het verschijnsel rolconflict staat een ruilmodel centraal. De schrijver merkte op p. 10 al op dat dit de basis vormt van de verschillende modellen die door L. Pondy ten tonele werden gevoerd. Omdat dit ruilmodel ook de basisverklaring is van de rolrelatie, zal hier in hoofdstuk IV dieper op in worden gegaan. Een feit is dat dit model de zgn. stress kan verklaren die inherent is aan het verschijnsel sociale structuur (zie p. 11).

Ook is van belang zich te realiseren dat semantic problems, mee kunnen; en mee gaan spelen in elke vorm van conflict. Het verschijnsel subsysteem of subgroep binnen de organisatie staan er garant voor dat communicatie (→ taal) problemen gaan optreden. (De schrijver wil hier in bijlage V dieper op ingaan; hij zal hier een inzicht nastreven in deze materie op basis van recente theorieën en onderzoek.)

Men zou als hypothese kunnen formuleren (zie ook L. Pondy op p.11 dat elk sociaal konflikt (tussen individuen en groepen-onderling) te vertalen is in rolkonflikten. Op een bepaald moment leiden rolverwachtingen (van rolzenders of referentie groepen) tot een objectieve konflikt situatie. De subjektieve ervaring van psychisch konflikt bij de rolzender kan bij hem leiden tot actief (manifest) konflikt gedrag. Dit kan binnen de rolset leiden tot het ontstaan van konflikt tussen de groepen.

Interessant is het, de modellen die theoretici gebruiken ter verklaring van rolkonflikt, te vergelijken met de konflikt modellen:

De vier konflikt situaties van J. Litterer passen binnen het overzicht van rolkonfliktsoorten op basis van E. van de Vliert, D. Katz en R. Kahn.

Status inkongruentie zou dan door de schrijver een vorm van rolkonflikt genoemd worden. Het valt onder de zgn. differentiekonflikten; en is kompleks van aard<sup>(63)</sup> <sup>(64)</sup>.

Bij de modellen van L. Pondy valt op te merken:

1. Het bureaucratic model lijkt veel op het model van B. Kay<sup>(65)</sup>. De schrijver zal proberen om in hoofdstuk IV dit model uit te breiden aan de hand van de sociaal-psychologische machtstheorie van D. Cartwright.
2. Het systemsmodel kan wezenlijk bijdragen aan een uitbreiding van de roltheorie. De roltheorie beperkt zich voorlopig nog tot het gedrag van individuen. Dit geldt ook voor het verschijnsel rolkonflikt. Als men de klemtoon legt op het gedrag van de rolset of van een systeem van rollen dan is suboptimalisatie belangrijk.

Voorzichtig zou men op basis van hoofdstuk II de volgende korte samenvatting kunnen destilleren:

Een centrale theorie die men kan gebruiken om het dynamisch proces binnen de rolrelatie (interactie) te verklaren is het zgn. ruilhandel model.

Dit stelt dat individuen of groepen (for scarce resources) zich in een komplexe ruilrelatie bevinden. Er spelen zich zowel coöperatieve als competitieve processen af. Elke partij wil dat het totale aanbod zo groot mogelijk wordt, maar wil daarnaast een zo groot mogelijk deel voor zichzelf.

Het coöperatieve subproces omvat gezamenlijke "problemsolving", terwijl het competitieve subproces strategisch onderhandelen omvat. Een belangrijk element in het onderhandelingsproces is het zoeken van steun bij relevante derde individuen of groepen.

De basis voor dit proces is de spanning tussen de individuele behoeften en de eisen van de andere individuen. Er speelt zich voortdurend een botsing af tussen de zgn. "selfprescribed role" en de "self-perceived" role. Het coöperatie-competitie proces levert de basis van de stress situatie.

Factoren die de stress vergroten:

- overdemanding rolverwachtingen (W. Goode, D. Katz en R. Kahn) (te veel rolrelaties, te veel activiteiten per relatie, te veel conflicten etc.)
- tegenstrijdige rolverwachtingen (4 vormen van E. van de Vliert)
- onduidelijke rolverwachtingen

Van belang is hierbij op te merken dat communicatie hierbij een belangrijke factor is (semantic problems).

Wordt de spanning te groot (wat is de norm?) dan openbaart zich manifest konflikt (psychisch: strain). Het verloop van het rolkonflikt wordt verklaard in bv. de uitgebreide theorie van N. Gross, W. Mason and A. Mc. Eachern, de theorie van R. Simmons en de psychoanalytische theorieën. Bij "reality oriented gedrag" wordt geprobeerd te komen tot een bevredigend psychisch evenwicht door middel van een geschikt sociaal systeem. Bij "autistisch gedrag" wordt de strain zo groot dat het sociaal systeem desnoods opgeofferd wordt, omdat dit het psychisch evenwicht in gevaar zal (zou) brengen (het psychisch evenwicht wordt gehandhaafd d.m.v. zelfbedrog. E. Hilgard.).

Deviatiekonflikten (E. van de Vliert) en de vormen van konflikt t.g.v. suboptimalisatie (systemsmodel van L. Pondy), verwijzen naar de gevolgen van rolkonflikt binnen de rolset.

Het grote nadeel van de in de literatuur voorkomende theorieën is het beschrijvend karakter er van.

Zoals reeds eerder werd vermeld, zullen in hoofdstuk III enkele vormen van geinstitutionaliseerd rolkonflikt aan de orde komen.

### III. GEINSTITUTIONALISEERD ROLKONFLIKT BINNEN DE ORGANISATIE.

Onder een institutie verstaat R. Beerling:

door gangbare opvattingen geijkte manieren van doen, waarop men in het maatschappelijk verkeer aangewezen is en waaraan men gebonden is. (1) (2)

Bij het geïnstitutionaliseerd rolconflict ligt het rolconflict gedeeltelijk verankerd in de structuur van de organisatie. Het bezetten van bepaalde formeel gedefinieerde posities brengt een rolconflict situatie met zich mee.

Elke organisatie ontleent haar bestaansmogelijkheid mede daaraan dat de leden zich houden aan gedragingen, hoedanigheden, gebruiken, overtuigingen, stijlen en accenten die het milieu van de organisatie voortdurend aandraagt. Men kan de organisatie zien als een rollensysteem; dit is een complex netwerk dat bestaat uit doorlopende en onderling van elkaar afhankelijke gedragscycli, met elkaar verbonden op basis van hun bijdragen aan een gezamenlijk produkt<sup>(3)</sup>. De rollen zijn niet alleen met elkaar verbonden op basis van gezag, doch ook door de workflow, de informatiestroom en op basis van affectie en van deskundigheid. De rol die men speelt, zoals in het vorig rapport duidelijk werd, wordt bepaald door:

- de gedragspressie van de ontvangen rollen
- de gedragspressie van de egorol van de roldrager
- de invloed van de persoonlijkheid van de roldrager
- de vaardigheden nodig voor het spelen van de rol
- de "reïnförment" impulsen die komen van het "audience"
- impulsen van niet persoonlijke aard<sup>(4)</sup>.

Rolconflicten die ontstaan kunnen, verdeelt men onder vier hoofdkategorieën: - differentieconflicten

- ambiguïteitsconflicten
- overload conflicten en
- deviatieconflicten.

Bij differentieconflicten zijn rolverwachtingen die van een of meer rolzenders komen onverenigbaar met elkaar, bij ambiguïteitsconflicten zijn ze onduidelijk en vaag, bij overload conflicten kan de roldrager binnen bepaalde tijds- en kwaliteitsgrenzen niet voldoen aan de verwachtingen, terwijl bij deviatieconflicten de rolverwachtingen niet precies of niet helemaal verwerkelijkt worden<sup>(5)</sup>. Conflictgedrag kan "reality oriented" zijn: gedrag wordt bepaald op basis van overwegingen betreffende legitimiteit en inhoud van de rolverwachtingen, de sancties en de persoonlijke oriëntatie. Er kan ook in meerdere of mindere mate gebruik worden gemaakt van "verdedigingsmechanismen"<sup>(6)</sup>.



Het doel van dit hoofdstuk is een inzicht te geven in enkele vormen van geïnstitutionaliseerd rolconflict binnen de organisatie (de industriële organisatie). Aan de hand van de roltheorie zal een analyse worden gegeven van de positie van het topmanagement, de wetenschapsman binnen de organisatie en de voorman.

Er wordt geen volledigheid nagestreefd wat betreft te raadplegen literatuur. Op basis van een aantal recente boeken en artikelen zal op de materie ingegaan worden.

Veel studie is gemaakt van het verschil in waardenoriëntatie tussen de manager en de wetenschapsman<sup>(7)</sup>. De contactman tussen groepen wetenschappers in een researchlaboratorium de zgn. research-manager is de figuur die het conflict tussen twee subkulturen moet verwerken. Hetzelfde kan men opmerken m.b.t. het verschil in waardenoriëntatie tussen de manager en de arbeider<sup>(8)</sup>. De "man in the middle", de voorman draagt hier primair de gevolgen van met zich mee.

Het etos van de wetenschap houdt volgens R. Merton<sup>(9)</sup> in: universalisme: onafhankelijk van wat de bron is die een claim doet op de waarheid, deze claim wordt onderworpen aan van te voren vastgestelde onpersoonlijke criteria.

communisme: de wetenschap is gebaseerd op gemeenschap van goederen. Inzichten en theorieën horen aan de gemeenschap.

disinterestedness (belangeloosheid): de wetenschapsman streeft maximale integriteit na.

organized scepticism: kritisch onderzoek is de basis van de wetenschapsmethodologie. ("Ein Professor ist ein Mensch der anderer Meinung ist.")<sup>(10)</sup>

De botsing tussen de professionele oriëntatie van de wetenschapsman, die gericht is op bovenvermeld waardensysteem en die van de manager die gericht is op het waardensysteem van de bureaucratische organisaties is in de eerste studies sterk overdreven.

De studie van R. Tagiari geeft kwantitatieve informatie over de "value orientations and the relationship of managers and scientists".<sup>(11)</sup> Het blijkt dat de waardenoriëntaties van de topmanagers (veel academici) en de wetenschapsmensen statistisch gezien niet zo veel verschillen; wel was er een groot verschil in de perceptie van elkaars waardensystemen.

E. Gross merkt op: Both emphasize universalistic standards, specificity of function, affective neutrality and evaluation of competence on the base of performance rather than ascribed characteristics such as sex or birthorder.<sup>(12)</sup>

Toch is het verschil in waardenoriëntatie zo groot dat men kan spreken van geïnstitutionaliseerde vormen van rolconflict binnen het management. Een "verlengde" van deze rolconflict situatie openbaart zich in de spanning tussen lijn en staf.

In de volgende paragrafen zal ingegaan worden op de rolconflicten zoals deze zich openbaren in het topmanagement; bij de wetenschapsman binnen de organisatie en bij de voorman.

### III-1. HET TOPMANAGEMENT.

De navolgende nogal abstracte beschouwing zal het beste passen bij de middelgrote of grote onderneming met een open N.V. karakter. (Een analyse van het topmanagement binnen een gesloten familie N.V., die op zeer grote schaal in het westen voorkomt, speciaal voor kleinere bedrijven zou minstens zo boeiend zijn. <sup>(13)</sup>)

Het is een bekend feit dat het topmanagement binnen de gedragswetenschappen nog weinig object van studie is geweest. Dit is de hoofdreden waarom de volgende beschouwing niet overal even duidelijk is.

Men kan in de ontwikkeling van het bedrijf twee processen (nauw met elkaar verbonden) aanwijzen die tot de complexe rolconflict situatie waarin zich het topmanagement bevindt hebben bijgedragen:

#### 1. De scheiding tussen kapitaal en beheer van de onderneming.

Deze scheiding die reeds in 1932 door A. Berle en G. Means gesignaleerd werd <sup>(14)</sup> houdt in het feit dat de aandeelhouders (vroeger primair de kapitaalverschaffers) zich steeds minder met beztuurszaken betreffende het bedrijf gingen bemoeien. Speciaal bestuurders (executive directors) die geen aandelen in het bedrijf hebben bevinden zich in een rol die een dubbele loyaliteit vraagt: én t.a.v. de aandeelhouders, die een optimaal dividend vragen én t.a.v. het bedrijf zelf (o.a. investeringen, salarissen enz.). In hun werk "Glacier project, papers," 1965 gaan W. Brown en E. Jaques in op de rolconflicten die zich binnen "Board meetings" van het topmanagement openbaren, speciaal wanneer hier aandeelhouders lid van zijn <sup>(15)</sup>.

#### 2. De toenemende professionalisering binnen de onderneming.

De dynamisering van de "omgeving" van de onderneming leidt tot een toenemende "verwetenschappelijking". Steeds meer specialisten worden aangetrokken..

De markt werd namelijk steeds minder stabiel (geografisch en sociaal-vertikaal). Het bedrijf kreeg steeds meer te doen met andere groepen en sociale systemen zoals: regering, vakbond, consumenten enz.

In plaats van zich te oriënteren op het verleden (ervaring en traditie centraal) richt men zich steeds meer op de toekomst (planning wordt steeds belangrijker). Vernieuwen, veranderen of uitvinden moet steeds meer wetenschappelijk aangepakt worden. Verandering in informatie maakt het opslaan, verwerken, terug vinden en sorteren ervan problematisch. Men gaat een rationele groei van de onderneming nastreven<sup>(16)</sup>.

Ook wordt de werknemer minder gezien als "economic man"; men krijgt meer begrip voor "pluralistic motivation". Bovenvermelde veranderingen vragen om steeds meer specialisten<sup>(17)</sup>; ook management (topmanagement) wordt steeds meer een aangelegenheid die wetenschappelijk aangepakt moest worden<sup>(18)</sup>.

De "oude" traditionele bureaucratie kent geen terugkoppeling (leren van haar eigen fouten "hoefde niet zo")<sup>(19)</sup>. R. Golembiewski wees op het tekort schieten van het incorporeren van de specialisten m.b.v. de zgn. lijn-staf principes. De specialist heeft echter macht, omdat men hem nodig heeft; hij kan schaarse middelen toewijzen<sup>(20)</sup>.

A. Teulings wijst op het naast elkaar bestaan van twee ideologieën:

- a. Het bedrijf is een zichzelf regulerend systeem, dat echter af en toe in de war raakt. De manager bepaalt de speelruimte van bepaalde subsystemen op basis van duidelijke "regelgrenzen" en toleranties. Worden de grenzen overschreden dan haalt hij de specialist erbij.
- b. De specialist signaleert de problemen; vergroot de probleem-bewustheid van het management; terwijl de manager de problemen oplost<sup>(21)</sup>.

De tweede ideologie past het beste bij het dynamisch bedrijf. Men kan op basis hiervan onderscheid maken tussen ontwikkelingsactiviteiten (exploratie van nieuwe mogelijkheden) en beheersingsactiviteiten (voorkomen van dysfunktionele variaties in het bedrijfsgebeuren).

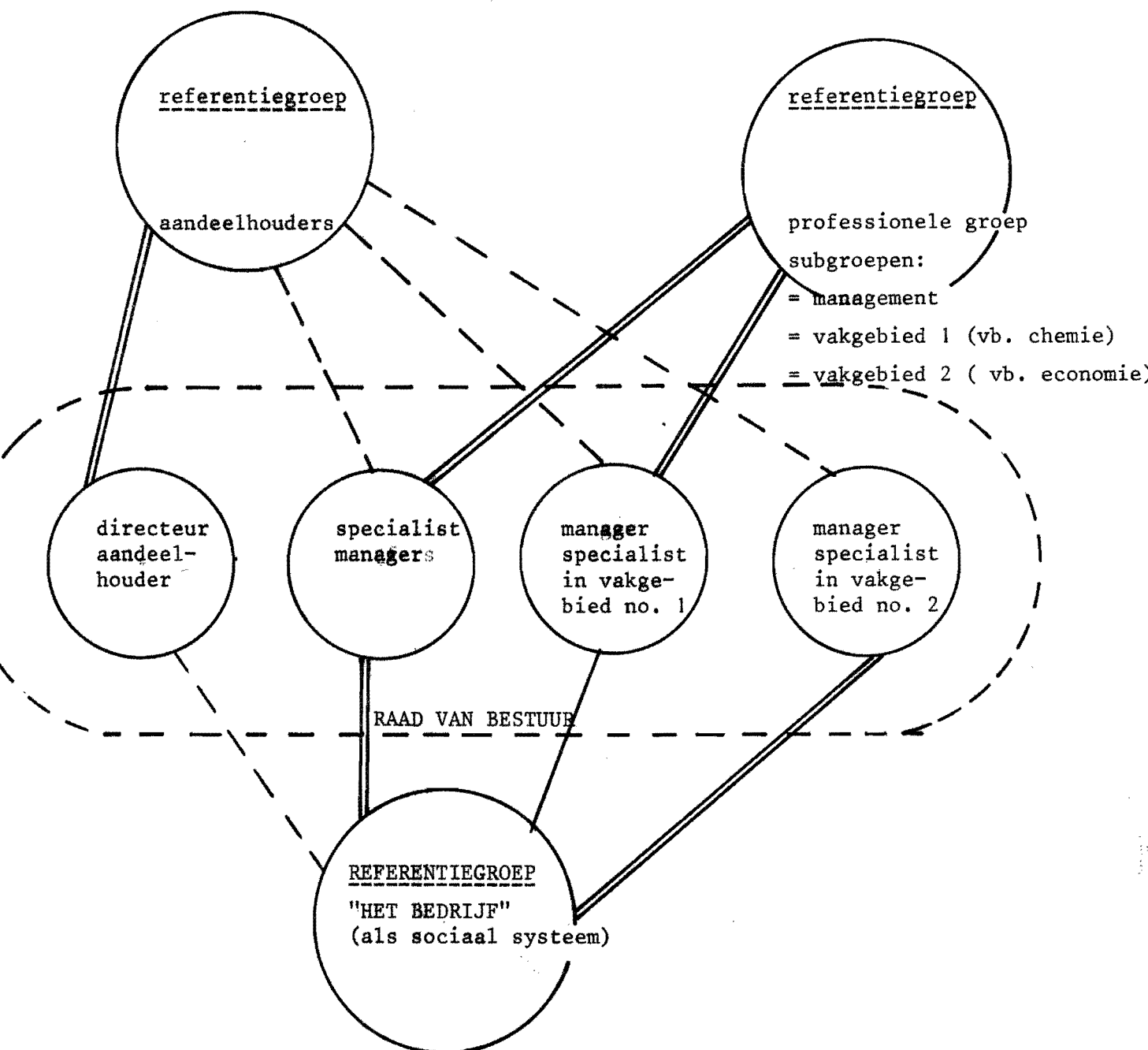
In de top van grote organisaties treft men dan ook zowel ontwikkelings-regiems als beheersingsregiems aan<sup>(22)</sup>.

<u>kenmerken</u>	<u>managers</u>	<u>specialisten</u>
arbeidsverdeling inzake de bedrijfsvoering	beheersingsactiviteiten	ontwikkelingsactiviteiten
deskundigheid	gebonden aan een "couleur locale": ervarings-kennis	gebonden aan fase en snelheid van kennis ontwikkeling buiten het bedrijf
	gericht op stabilisering van de interne verhoudingen: klemtoon op routine taken	gericht op vernieuwing

In de praktijk blijkt dat topmanagers dikwijls ook specialisten zijn (bijv. chemicus). Daarnaast leert men een professionalisering van het beroep manager: deze houdt in een: "specialist worden in oplossingstechnieken".

Bij wijze van voorbeeld zal de rolconflictsituatie voorzover geïstitutionaliseerd binnen de bestuursraad van een N.V. geanalyseerd worden (zie schema).

"FIKTIEF VOORBEELD": TOPMANAGEMENT IN N.V. X.



- == sterke identifikatie
- matige identifikatie
- zwakke identifikatie

Als referentiegroepen kunnen binnen bepaald bedrijf nog optreden:  
bepaalde subgroepen  
(vb: de drie managers samen).

### III-2. DE WETENSCHAPSMAN BINNEN DE ORGANISATIE.

Deze paragraaf zal zich speciaal baseren op het werk van W. Kornhauser: Scientists in Industry; conflict and accomodation 1962; op N. Kaplan: sociology of science <sup>(24)</sup>; en op het artikel van W. Hagstrom: Scientists <sup>(25)</sup>.

De laatste socioloog merkt op: Het belang dat wetenschapsmensen plaatsen op zuiver wetenschappelijke doeleinden, hun verlangen haar zelfstandigheid en hun gevoelig zijn voor de reakties van hun kollega's in de wetenschappelijke wereld leiden tot spanningen die zich speciaal openbaren wanneer zij werken in industriële- of overheidorganisaties <sup>(26)</sup>.

Volgens E. Gross: legt de bureaukratische oriëntatie de klemtoon op het belang van de organisatie. De professionele wetenschapsman ziet deze organisatie als een "kliënt", hij heeft daarnaast óók de neiging om zich te richten naar de behoeften van groepen buiten de organisatie.

Verder geldt dat naast de sociale controle die komt vanuit de hiërarchische opbouw van de bureaucratie ook voor hem kollegiale controle (binnen de professie) zeer van belang is.

Terwijl de professional incentives ontstaan door het feit dat de wetenschapsman waardering krijgt op basis van zijn publikaties, bijdragen aan professionele meetings enz.; waardeert de organisatie hem op basis van zijn bijdragen aan de produktie d.m.v. promotie, salariëring en macht <sup>(27)</sup>.

A. Gouldner maakt onderscheid tussen de cosmopolitans en de locals onder de wetenschapsmensen: De cosmopolitans hebben een sterkere externe referentiegroeporiëntatie (met de wetenschapswereld o.a.), kultiveren de gespecialiseerde kundigheden die bij hun rol horen, maar kennen een lage identifikatie met de organisatie waarin ze werken. Terwijl de cosmopolitans de klemtoon leggen op "competence" (vakmanschap), leggen de locals die op "loyalty".

Dit onderscheid van A. Gouldner wordt door W. Kornhauser <sup>(28)</sup> als volgt uitgebreid: (zie schema)

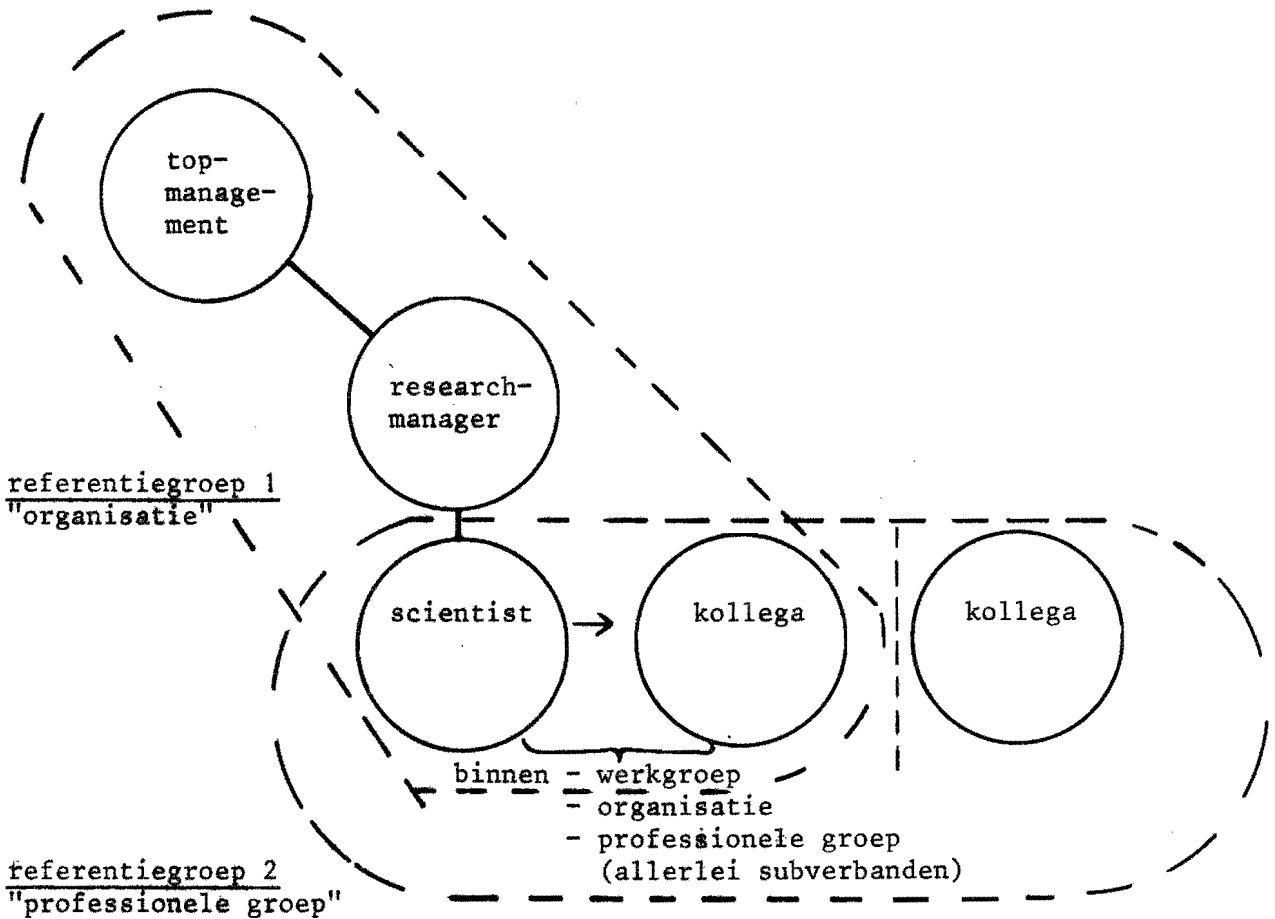
P = professionele oriëntatie  
 O = organisatie oriëntatie  
 +/- = positieve of negatieve oriëntatie .

benaming	type 1	type 2	type 3	type 4
volgorde:	P+ O-	P- O+	P+ O+	P- O-
Reissman	functional bureaucrat	job bureaucrat	specialist bureaucrat	service bureaucrat
Marvick	specialist	institutionalist		hybrid
Wilenski	professional service expert	careerist		missionary politics
Gouldner	cosmopolitan	local		

W. Kornhauser merkt op dat deze verschillen in werkoriëntatie speciaal óók een kwestie van werkverdeling inhouden.

- er is behoefte aan basis- en toegepast onderzoek
- de omstandigheden waarbinnen kennis wordt geproduceerd moeten beheerst worden
- technische en wetenschappelijke inzichten moeten toegepast en doorgegeven worden<sup>(29)</sup>.

W. Evan<sup>(30)</sup> maakt een onderscheid tussen basic research, applied research en development research. Hij constateert dat de wetenschapsmensen betrokken in deze vormen van research het minste te kampen zullen hebben met rolconflict als ze in een respektievelijk in een patron-artist; professional-client of employer-employee/relatie werken. In de eerste relatie staat het management in een afhankelijke relatie van de wetenschapsman; in de tweede relatie accepteert het de service relatie terwijl in de laatste relatie gehoorzaamheid centraal staat<sup>(30)</sup>.



Evenals bij de voorman openbaart zich in de rol van de "research-manager" het scherpst de tegenstelling tussen normen-en waardenwereld van de twee referentiegroepen<sup>(31)</sup>. Of de wetenschapsman hem rekent te vallen onder groep 1) of 2) hangt af van zijn manier van oplossen van het konflikt. R. Tagiuri constateert dat de scientist de research-manager primair als manager ziet; terwijl het topmanagement hem primair als wetenschapsman ziet<sup>(32)</sup>.

Het topmanagement vraagt van de research-manager: dat hij een manager is die primair gericht is op de organisatie en die er een strakke werkkontrolle op na houdt; de wetenschapsmensen vragen van hem dat hij primair een wetenschapsman is die hen kan adviseren; en die primair loyaal is t.a.v. hen (in plaats t.a.v. het management)<sup>(33)</sup>.

Tot slot valt op te merken: de stress situatie waarin zich de wetenschapsman binnen de organisatie bevindt, is sterk afhankelijk van het feit of men aan basicresearch, applied research of developmental research werkt. Deze drie typen van werk vagen elk andere gradaties van identifikatie met referentiegroep 1 (organisatie) of referentiegroep 2 (professionele wereld).

De taakverdeling binnen de researchgroep is weer afhankelijk van persoonlijkheid, capaciteiten (skills) en hiermee samenhangende de mate van identifikatie met de beide referentiegroepen. Onder capaciteiten zou ook het vermogen bepaalde vormen van rolkonflikt te verwerken moeten vallen.



### III-3. DE VOORMAN IN HET BEDRIJF.

Een zeer belangrijke stimulans voor de ontwikkeling van de roltheorie is de studie van de rolconfliktsituatie, waarin zich de voorman bevindt. Hij; de "marginal man of industry" (34) zit in een typische grensrol. De in het vorige rapport behandelde "rolcentrisme theorie" van B. Kay werd ontwikkeld door studie van de situatie van dit rolconflict (35).

De voorman vindt zich voortdurend in een onderhandelings- of bemiddelaarspositie. Het onderhandelen gebeurt op drie manieren:

- namens zijn superieuren als hij met zijn ondergeschikten onderhandelt;
- namens zijn ondergeschikten als hij met zijn superieuren onderhandelt;
- en voor zichzelf.

Belangrijk is of zijn superieuren of zijn ondergeschikten hem "bonafide" oordelen als bemiddelaar. Identifikatie met een van de twee "groepen" maakt het onderhandelingsproces stroever (36).

Het blijkt dat het management sterk taakgerichte produktietechnische verwachtingen heeft van de voorman, terwijl die van de arbeiders meer in het sociaal emotionele vlak liggen (37). De voorman moet ervoor zorgen dat zij geen "moeilijkheden" krijgen en dat hun problemen en verwachtingen goed worden overgebracht naar het management. Ook verwachten ze van hem loyaliteit (38).

Een deel der conflicten komt voort uit het sociale conflict tussen arbeiders en management (39). Dit conflict openbaart zich in twee ideologische denkcomplexen, waarin loon als kostenfactor tegenover loon als inkomen staat (40).

Een ander deel komt voort uit de spanning tussen mentaliteiten. Uit onderzoek blijkt dat de cultuur van de arbeider (het complex van normen, doeleinden, verwachtingen en waarden) een sterk traditionele stempel draagt. Dit is te verklaren vanuit zijn leefwereld binnen en buiten het bedrijf (opvoeding als kind, scholing, aard van het werk, grootte van de verantwoordelijkheid tijdens het werk enz.). Om enkele punten in verband hiermee te noemen:

Een beperkte kijk op de werkelijkheid, traditionele manier van waarnemen en werken; klemtoon op het alledaagse, het routinematige; één streven naar meer direkte bevrediging van behoeften; minder planning (basis hiervan is uitgestelde behoeftenbevrediging) en een zeker anti-intellektualisme (41+42)

Deze factoren gelden alleen relatief in vergelijking met de mentaliteit van de middleclass. Deze mentaliteitsfactoren gelden ook enigszins voor hogere niveaus binnen de organisatie.

Omdat van de roldragen wordt verwacht dat hij iets doet of niet doet, iets is of niet is, zal hij het conflict moeten oplossen of op zijn minst onder ogen moeten zien. Zo kan de voorman op de volgende manieren reageren:

- Hij lost het conflict niet op; maar speelt het terug naar de rolzenders.

Bijvoorbeeld: hij vertaalt alles voor zijn ondergeschikten in termen van

- kritiek die zijn chef zal uiten als ze het niet zó doen<sup>(43)</sup>.
- Hij ontkent de kiskrepatie tussen de verwachtingen.  
Bijvoorbeeld: de voorman verklaart het verschil door te wijzen op "vervorming tijdens het kommunikatieproces".
  - Hij ontkracht het verschil in verwachtingen door ze op verschillende tijden of plaatsen te aktualiseren.  
Bijvoorbeeld: "Ik moest zojuist wel tegen jullie optreden, omdat de chef erbij was." In tweezijdig vertikaal contact reageert hij dan als "a master and victím of double talk".
  - Hij kiest voor één van de onverenigbare rolverwachtingen; er ontstaat dan identifikatie met een persoon of groep.
  - Ook kan hij met de rolzenders gaan praten om te komen tot een goed op elkaar afstemmen van de verwachtingen<sup>(44)</sup>.

Een belangrijke faktor die meebepalend is voor het gedrag van de voorman is de invloed die uitgaat van de technische produktiesituatie. Een geheel van funktionerende machines en apparaten, het aantal en de soort van toevalligheden die optreden en de "output demands" spelen hierin een belangrijke rol. Deze is zo groot dat men de voorman wel als een ingebouwd regelmechanisme ziet; nodig om toevalligheden en crises op te vangen.

De funktie van het toezichthoudend systeem is primair aktie te nemen wanneer de planning van de leiding te kort schiet. Men noemt de voorman dan ook in de literatuur een "shock absorber"<sup>(45)</sup>.

De toename en de groei van technische specialismen als werkstudie, produktiecontrol, personnel management etc., leidde tot een inperking van de autonomie van de voorman<sup>(46)</sup>. A. Etzioni geeft een analyse van de inhoud van deze faktoren op het leiderschapsgedrag<sup>(47)</sup>.

De meer komplexe samenhangen die ontstaan zijn binnen het bedrijf zorgen ervoor dat hij minder met ad-hoc problemen te doen zal hebben, en dat hij steeds meer systematisch analytisch denken nodig zal hebben<sup>(48)</sup>.

#### III-4. ANDERE VORMEN VAN GEINSTITUTIONALISEERD ROLKONFLIKT.

Behalve de in de vorige paragrafen behandelde veel bestudeerde vormen van rolkonflikt kent het bedrijf uiteraard legio soorten van geïnstitutionaliseerd rolkonflikt. In deze paragraaf noemt de schrijver enkele vormen die hij in de literatuur is tegengekomen.

Dit zijn rolkonflikten waarmee de jeugd, de werkende vrouw, de "oudere" werknemer, de gepensioneerde, de werknemer tijdens staking, de vakbondsvertegenwoordiger in het bedrijf en de kwaliteitskontrolefunktionaris, te maken hebben.

T. Wittermans en J. Kraus proberen het sociale probleem dat de "moderne jeugd" heeft te verklaren m.b.v. de roltheorie. Zij konstateren dat de huidige arbeidsverdeling voor de jeugd geen of weinig geïnstitutionaliseerde rollen biedt waarbinnen sprake kan zijn van "social worth"<sup>(49)</sup> ("refers to the acknowledgment implicit in role assignment, of a persons competence, his ability to carry responsibility, his rights and his status"<sup>(50)</sup>). Zo spreekt E. Friedenberg in zijn artikel "the generation gap" van een belangenconflict tussen jeugd en volwassenen<sup>(51)</sup>. Het huidige jeugdgedrag zou grotendeels kompensatorisch van aard zijn, het omvat een zoeken naar rollen die "social worth" met zich meebrengen.

In eenzelfde positie bevindt zich ook de vrouw binnen het arbeidsproces, en de oudere arbeidsnemer<sup>(52)</sup>.

Ook pensionering brengt noodzakelijk de nodige rolconfliktsituaties met zich mee. R. Hawighurst, analyseert deze in zijn artikel "Flexibility and the social roles of the retired"<sup>(53)</sup>.

Tenslotte worden hier nog vermeld: het rolconflict waarin de werknemer zich bevindt onder dreiging van of tijdens staking, het rolconflict waarin de vakbondsvertegenwoordiger zich bevindt binnen het bedrijf<sup>(54)</sup>, en het rolconflict waarin de kwaliteitskontrolefunktionaris zich bevindt<sup>(55)</sup>.

#### IV. DE ROLRELATIE.

Zoals reeds in de inleiding van dit rapport vermeld werd, betekent het weergeven van modellen met betrekking tot de rolrelatie feitelijk niets anders dan het tonen van mikroorganisatietheorieën. Men mag dan ook verwachten dat deze inzichten in de rolrelatie ook gelden voor een model van een "mikroorganisatie".

Ook werd bij de behandeling van het verschijnsel rolconflict de theoretische conceptie duidelijk dat elke rolrelatie in potentie een konfliktrelatie is ( $\rightarrow$  role stress).

De theoretische modellen die naar voren zijn gekomen in verband met rolconflict moeten dan ook gebruikt kunnen worden voor het analyseren van de rolrelatie<sup>(1)</sup>. Het begrip rolrelatie slaat op de relatie tussen rolzender en roldrager. Deze relatie die het karakter heeft van een sociaal (beïnvloedings-) proces wordt ook wel met de meer "dynamische" term rolinteractie aangeduid.

In dit hoofdstuk zal eerst een inzicht worden gegeven in de voornaamste modellen die in de gedragswetenschappen werden ontwikkeld met betrekking tot dit thema. Daarna zal een beknopt overzicht worden gegeven van de tot dan toe besproken theorieën (inklusief m.b.t. konflikt). Tenslotte zal een kritische beschouwing volgen.

#### IV-1. GEBRUIKTE MODELLEN.

A. Zaleznik maakt een onderscheid tussen psychodynamische en structurele theorieën van "interpersonal behavior" (2).

De psychodynamische theorieën leggen de klemtoon op de gevolgen van intrapsychische processen op het gedrag. Van belang is hierbij het onderscheid tussen het heden en het verleden van het individu. De verklaring van de interactie wordt gezocht in de "internal states" van de individuen, wiens waarnemingen, interpretaties en motieven om te handelen op een complexe manier zijn verbonden met instinctieve, defensieve en adaptieve processen.

Bij een structurele theorie van interactie is het gedrag primair het gevolg van externe invloeden waaraan het individu bloot staat. Voor de roltheorie zijn uiteraard beide theorieëncomplexen van belang.

#### IV-1a. Structurele relatietheorieën.

Er worden hier de volgende modellen behandeld op basis van het overzicht van A. Zaleznik van structurele theorieën (tussen haakjes staan theorieën, die ter aanvulling door de schrijver toegevoegd werden):

1) Exchange (speltheorie)

- 2) Performance (machtstheorie van D. Cartwright en informatietheorie)
- 3) Equilibration
- 4) Problemsolving (decisionmaking, motivatietheorie van V. Vroom)

ad 1. Exchange: Als twee of meer individuen zich in een interactie bevinden, dan speelt zich een sociopsychologisch ruilhandelproces af<sup>(3)</sup>. De "units of exchange" zijn die gedragingen die mensen (om welke reden dan ook) waardevol vinden. Deze waardevolle "units of exchange" fungeren als "reïncements" (deze term stamt uit de "reïncementspsychologie"<sup>(4)</sup>).

Een individu zal zolang interacteren tot de kosten van de laatste "unit of action" gelijk is aan die van de "last unit of reward".

Beloning omvat: geld, achting, hulp en vriendschap.

Voorbeeld: A helpt B; ontvangt daarvoor achting - de hulp kost echter tijd, inspanning en emotionele energie. B zal enigszins bij A in achting dalen<sup>(5)</sup>.

Groepsnormen schrijven dikwijls voor welke normen van ruil toegelaten worden, in welke mate en met welke maximale winsten<sup>(6)</sup>. (Voorbeeld: Het kind of de nieuweling in de groep mogen afhankelijker reageren dan de volwassene of de "ouwe hap".)

Manifeste conflicten openbaren zich wanneer dit ruilhandelproces een "breakdown" vertoont:

- wanneer de rewards niet passen bij de normen die de relatie regelen
- wanneer de schade voor een van de betrokkenen te groot wordt
- wanneer de gedragsnormen onduidelijk of strijdig met elkaar zijn.

Aan de hand van enkele vormen van interactie gaat A. Zalesnik de nadelen na van dit theoretisch model<sup>(5)</sup>.

In de speltheorie verstaat men onder een strategische situatie: een konfliktsituatie, waarin een aantal (meestal twee) partijen (spelers) tegenover elkaar staan:

- 1) zodanig dat zij niet tegelijkertijd hun doel kunnen bereiken (het bereiken van het doel van A sluit het bereiken van dat van B uit)
- 2) elke partij tracht zijn doel daarom zo goed mogelijk te bereiken d.w.z. optimaal en niet maximaal
- 3) elke partij houdt bij het kiezen van een gedragslijn (strategie) tevens rekening met het gedrag van de tegenstander en wel in twee opzichten: het konkrete gedrag zoals dat uit zijn levensgeschiedenis blijkt en met zijn te verwachten gedrag dat o.a. ook een reactie is op wat men zelf doet (zie: decisiontheory en motivatietheorie van V. Vroom)<sup>(7 en 8)</sup>.

ad 2. Performance: Bij dit theoretisch model staat het begrip "definition of the situation" centraal bij het interaktieproces. Op basis van een taksatie van de situatie waarin individuen zich bevinden, spelen zij een bepaald spel (rollenspel)<sup>(9)</sup>. Een belangrijke faktor die de situatie inhoudt, zijn de verwachtingen van de ander. Deze verwachtingen vormen beïnvloedende factoren:

Als aanvulling van dit model, kan men de machtstheorie van D. Cartwright noemen<sup>(10+11)</sup>: Deze theorie maakt gebruik van het "exchange" model.

Sociale invloed wordt hierin gezien als een speciale vorm van causaliteit<sup>(12)</sup> een van de bepalende factoren van menselijk gedrag<sup>(13)</sup>. Men spreekt van een invloed van O op P, wanneer een handeling van O een verandering tot gevolg heeft van de psychologische krachten op (in) P: O verandert de "staat" van P. Als O het vermogen heeft om P te veranderen dan zegt men dat O macht heeft over P.

Het invloedsproces (sociale relatie) kan men omschrijven door de spreken van:

- de "agent" die invloed uitoefent (O) \*
- de methode waarop invloed wordt uitgeoefend.

Twee complexe processen moeten in de beïnvloeding aan elkaar gekoppeld worden.

- A) de handeling van O erop gericht om te beïnvloeden
- B) de motivatieprocessen van P.

ad A). Dit proces kan alleen ontstaan als:

1) O potentiële invloed (macht) heeft op basis van bezit of de controle van psychologische of economische bronnen, die voor P relevant zijn (D. Cartwright gebruikt in verband hiermee het begrip "domein van macht" = alle agents waarover O macht heeft)

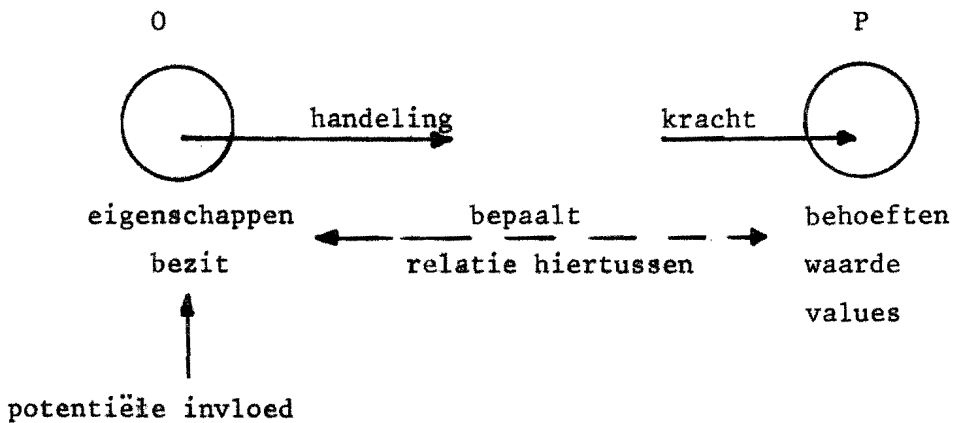
2) de voordelen opwegen tegen de kosten.

ad B). De grootte van de beïnvloedingskracht op P, opgewekt door de handeling van O is afhankelijk van de motiefbasis van P (behoeften en waarden van P, gefundeerd in een kognitieve motivationele en sociale structuur). De motiefbasis is dus feitelijk de energiebron voor de kracht.

Er bestaat interactie tussen P's motieven en waarden en P's perceptie van zijn relaties met O en de basis of power van O gezien door P. In verband hiermee gebruikt men het begrip range van de macht van O, dit bewijst op het geheel van states van P, die beïnvloedt kunnen worden door O.

\* Het begrip agent omvat: individuen, groepen, rollen, aggregaten van mensen, enz.

in schema:



D. Cartwright onderscheidt vier typen van sociale beïnvloeding:

- O oefent fysieke controle uit over P's lichaam (O als gewapend soldaat etc.)
- O oefent controle uit over de voordelen en kosten die P zal krijgen (werkgroep over loon; onderwijzer over cijfers; vrouw over liefde)
- O oefent controle uit over de informatie die voor P beschikbaar is
- O maakt gebruik van P's attitude ten aanzien van het beïnvloed worden door O (vb.: houding van P t.a.v. gedrag)<sup>14)</sup>.

In de roltheoretische beschouwing van D. Mechanic worden als "factors affecting power" genoemd:

- expertise (basis: kundigheden en beschikken over relevante informatie)
- effort and interest
- attractiveness
- location and position (contact met personen, information and instrumentalities)
- coalitions
- rules (uit makro e.a. structuren waarop men zich baseert)<sup>(15)</sup>.

Een theorie die ook van belang is voor het begrijpen van de "performance" is de zogenaamde "informatietheorie" (communicationtheory)\*. Hoewel in de meer recente gedragswetenschappelijke literatuur wel gebruik wordt gemaakt van dit theorieëncomplex<sup>(16)</sup> blijkt het inpassen of aanpassen van de traditionele communicatietheorieën hieraan problematisch te zijn.

\*) Voor het onderscheid tussen "informatietheorie, cybernetica en systeemtheorie" zie: C. van Peursen c.s.: Informatie; een interdisciplinaire studie, 1958, p. 61.

Omdat de machtstheorie van D. Cartwright ook geldig is voor groepen over individuen, is het interessant om i.v.m. de relatie referentiegroep-roldrager even in te gaan op het verschijnsel identifikatie. Identifikatie is volgens M. Mulder (c.s.) een vorm van macht (referent power) (17 en 18).

P ontleent hier zijn gedragingen en opinies aan O, om daardoor een bepaalde relatie tot O tot stand te brengen en te handhaven. Het gaat er P om, om door deze relatie, tot een zelfbepaling te komen die voor hem bevredigend is.

ad 3. Equilibration: De theoretische modellen die hieronder vallen, werden ontwikkeld door L. Festinger (1957); F. Heider (1959); F. Homans (1961); J. Newcomb (1961) A. Zalesnik, C. Christensen en F. Roethlisberger (1958) (19).

In interpersoonlijke relaties openbaart zich een centrale tendentie naar een "balanced system", waarin "interpersonal affinities", waarnemingen, ideeën en attitudes horend bij leden van een sociaal systeem t.o.v. elkaar of t.o.v. niet persoonlijke objecten gewaardeerd worden in "consistent patterns" (geen innerlijke tegenstrijdigheden).

Men kent "cognitive imbalances" (men krijgt twee tegenstrijdige informatie met betrekking tot eenzelfde object/subjekt); "affective imbalances" (twee personen die van elkaar houden, hebben tegenstrijdige gevoelens met betrekking tot een object dat voor hun relatie relevant is) en "perceptual imbalances", (gedrag wordt verschillend waargenomen door mensen met een sterke affectieve relatie).

Deze "imbalances" gaan gepaard met psychische spanningen die leiden tot een streven naar een nieuwe evenwichtssituatie (equilibration) (20 en 21).

ad 4. Problemsolving: Speciaal van belang is in verband hiermee de theorie van R. Bales.

Problemsolving omvat twee soorten van gedragscycli: task-oriented behavior, hierbij is het gedrag gericht op de oplossing van problemen, en social emotional behavior. De eerste vorm van gedrag vraagt uitwisseling en waardering van ideeën; dit leidt tot de competitieve vormen van gedrag. De spanning die hiervan het gevolg is, kan de cohesie van de groep schaden; daarom is het sociaal emotioneel gedrag nodig, dat zorgt voor ontspanning, uiten van affectie en het herstellen van de identiteit van de groep. Binnen de groep openbaren zich rollen van zgn. task-leaders en social-emotional leaders (22).

B. Taylor merkt onder het hoofdstuk "Decisionmaking and problemsolving" (23) op: "it appears that the processes important in problemsolving are also often important in decisionmaking or creative thinking. Decisionmaking is die vorm van denken die leidt tot een keuze uit alternatieve gedragspatronen; bij problemsolving is het resultaat van het denkproces de oplossing van problemen.

D. Taylor behandelt deze processen voorzover ze binnen de psychologie van



het denken vallen.

Voor ingegaan wordt op rolrelatie en decisiontheory wordt hier even aandacht besteed aan de begrippen: rationaliteit, satisficeren en maximaliseren.

H. Simon onderscheidt verschillende vormen van rationaliteit i.v.m. beslissingen:

objektieve rationaliteit: een beslissing is objectief rationeel wanneer deze in feite het juiste gedrag heeft voor het maximaliseren van gegeven waarden in een gegeven situatie.

subjektieve rationaliteit: met het oog op de feitelijke kennis van het subjekt wordt het maximale bereikt.

bewuste rationaliteit: het aanpassen van de middelen aan de doeleinden is een bewust proces.

opzettelijke rationaliteit: de aanpassing van de middelen aan de doeleinden is opzettelijk te weeg gebracht

organisatorische rationaliteit: beslissing is gericht op de doeleinden van de organisatie

persoonlijke rationaliteit: beslissing is gericht op de doeleinden van het individu<sup>(24)</sup>.

In bovenvermelde typologie worden de beperkingen aangegeven waarbinnen de rationaliteit geldt. Reeël gedrag kan praktisch nooit objectief rationeel zijn. Gedrag wordt m.l. bepaald door psychologische, sociale en externe factoren (zie rapport nr. 13):

- de mens kent de mogelijke gedragsalternatieven niet
- hij kent de gevolgen van zijn beslissingen niet
- hij kan alleen op een onvolmaakte manier anticiperen op toekomstige gevolgen van zijn beslissingen.

Onzekerheid heeft dus invloed op zijn waarnemingen en op zijn beslissingen<sup>(25)</sup>.

H. Simon spreekt in verband hiermee van het principe der begrensde rationaliteit<sup>(26)</sup>. Hierdoor kan de mens wel satisficeren: (gedragslijn bepalen die goed genoeg is), doch niet maximaliseren (gedragslijn bepalen die objectief gezien de beste is). In zijn studie: Models of Man uit 1957 gaat H. Simon dieper op het verschil tussen deze begrippen in<sup>(27)</sup>.

Als de rolrelatie op te vatten is als een mikroorganisatie (zie inleiding), dan mag men met R. Cyert en J. March stellen dat deze een koalitie is. De individuen (rolzender en roldrager) hebben doeleinden en via een onderhandelingsproces tussen deze individuen ontstaan gezamenlijke doeleinden<sup>(28 en 29)</sup>.

Binnen het kader van de doeleinden samen met de rolzender vastgesteld en zijn eigen individuele, doeleinden zal de roldrager (en de rolzender) pro-

beren het bevredigende te bereiken (satisficeren)\*).

In zijn artikel: "On the concept of organizational goal" (1964) gaat H. Simon (30) verder op deze materie in. Hij baseert zich op de sociologische roltheorie als hij constateert: Er bestaan personal en roledefined goals op basis van het eerste soort kan men de motivatie van de individuen begrijpen om te participeren in de organisatie; op basis van het tweede soort kan men een theory of decisionmaking baseren.

Het zich baseren op de sociologische roltheorie betekent echter een scheiding aanbrengen tussen persoon en structuur; en tussen formele en informele organisatie (31 en 32).

In de integrale roltheorie betekent egorol: de rolverwachtingen gebaseerd op ervaringen in het verleden van het individu met betrekking tot deze rol. Terwijl ook van belang zijn rolverwachtingen die aktueel zijn in het heden. Een onderscheid tussen individu en rol wordt niet gemaakt.

Als men doel opvat als "a set of tasks which it is striving to complete" (33), dan verwijst dit naar een bepaalde taakverdeling. Wordt deze geïnstitutionaliseerd binnen de rolrelatie dan kan men spreken van "division of labour". Een rolrelatie kent meestal meerdere min of meer geïnstitutionaliseerde (zich herhalende) taakverdelingen gericht op meerdere doeleinden. Als men in de sociologische roltheorie spreekt van arbeidsverdeling dan neemt men alleen die arbeidsverdeling in beschouwing die "geïnstitutionaliseerd" is en gericht is op de meer formele doeleinden van de organisatie\*\*).

Een theorie die een inzicht geeft in de basisprocessen bij decisionmaking is de motivatietheorie van V. Vroom (34). Deze jonge theorie heeft al de nodige empirische bevestiging meegemaakt (35).

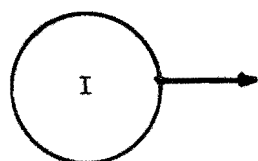
V. Vroom definieert motivatie als: "a process governing choices, made by persons among alternative forms of voluntary activity" (36). Hij ziet het individu als een rolspeler die kan kiezen tussen een aantal "first-level outcomes". Zijn voorkeur voor bepaalde first-level outcomes wordt bepaald door de verwachte relatie met betrekking tot mogelijke "second-level outcomes". Om de exakte voorkeur te kunnen bepalen, worden de begrippen "valence" en "instrumentality" gebruikt. Valence verwijst naar de "strength of an individual's desire for a particular outcome". Instrumentality betekent de mate waarin de "first level outcome" gezien wordt uit te monden in een "second level outcome".

\*) Het begrip doel slaat binnen de integrale roltheorie op gedragspatronen in de zeer brede zin, zoals vermeld in rapport nr. 13 pag. 6.

\*\*\*) Van belang is echter hier te konstateren dat de decisiontheory belangrijk is voor het begrijpen van alle vormen van gedrag, ook de meer "informele" vormen.

vb.: individu wil promotie.  
promotie.

Hij weet dat goede prestaties leiden tot promotie.



- goede prestaties → promotie

- matige prestaties

- slechte prestaties

"first level outcome"

"second level outcome"

Een derde begrip dat nog van belang is, is "expectancy": Dit is de subjektief ervaren kans dat bepaald gedrag leidt tot een "first-level outcome".

Algemeen geldt volgens V. Vroom: de motivatie =  $\sum$  valence x expectancy

#### IV-1b. Psychodynamische relatietheorieën.

Het onderscheid dat A. Zalesnik maakt tussen structurele en psychodynamische relatietheorieën<sup>(37)</sup> wordt grotendeels bepaald door de scheiding tussen de wetenschappen der sociologie en sociale psychologie aan de ene kant en de psychologie aan de andere kant.

Deze relatietheorieën zijn speciaal van belang voor een dieper inzicht in:

- egorol of "self-prescribed role" (B. Kay)<sup>(38)</sup>
- "irrationele" vormen van gedrag t.g.v. "rolestress"
- minder geïnstitutionaliseerde vormen van rolgedrag<sup>(39)</sup>.

A. Zalesnik gaat in op de theorieën van S. Freud, H. Sullivan en W. Bion, voorzover hij deze geschikt acht voor een verklaring van het interactie fenomeen. Het nadeel van deze psychodynamische theorieën (allen binnen de traditie van de psychoanalyse) is volgens hem, dat onderzoek waarop ze gebaseerd zijn niet primair gericht is op het begrijpen van het interactie fenomeen<sup>(40)</sup>.

Er volgen hier beknopt enkele belangrijk geachte punten uit de beschouwing van A. Zalesnik.

S. Freud legt speciaal de klemtoon op intrapsychische verschijnselen. Tijdens de psychoanalytische behandeling komt het "transference" proces naar voren, dit is het verschijnsel dat de patient een emotionele zin geeft aan de interactie op basis van ervaringen die hij had in het verleden. Nauw verwant aan dit proces is de "repetition compulsion". Het individu heeft speciaal m.b.t. pijnlijke ervaringen in het verleden de neiging, in de huidige gedragingen situaties en emoties uit het verleden mee te laten spreken. Deze tendentie om te herhalen heeft belangrijke invloeden op de interpersoonlijke interactie.

Bepaalde ervaringen in het verleden leiden tot typische gedragspatronen bij het individu. Van belang in verband hiermee zijn de zgn. verdedigings-

mechanismen, die <sup>als</sup> onbewust aspecten van het ego - verband houden met gedrag in een bedreigde situatie(angst)<sup>(41)</sup>.

H. Sullivan: Het verleden wordt bepaald door vroegere interacties (te beginnen met de moeder-kind relatie). Het vermogen van het individu tot interactie is afhankelijk van de mate waarin basisbehoeften bevredigd werden. Need deprivation", leidt tot angst, die een centraal thema wordt in de relaties van het individu met de anderen. Interactie houdt in communicatie m.b.v. symbolen (woorden, gebaren enz.). Deze symbolen ontleen hun zin aan de interactie en aan de koppeling met het verleden<sup>(42)</sup>. De laatste categorie symbolen zal gemakkelijk storend werken bij de interactie. Communicatie vindt plaats op "overt and covert levels". Open processen: de spelers zijn zich bewust van de kennisprocessen en van de doeleinden waarmee zij bezig zijn. De "bedekte" processen omvatten analytisch weer twee niveaus:

- a) processen op basis van "selektieve onoplettendheid": W. Bennis en Shepard noemen het verschijnsel dat in een werkgroep van mannen en vrouwen behalve het werken aan de taak "pairing between a man and a woman with mutual sexual attraction" meespeelde.
- b) het tweede niveau omvat nader verdrongen processen op basis van het onderbewustzijn van de spelers.

Van belang in verband met deze materie is het werk van E. Berne. Deze psychoanalytisch maakt studie van de spelen die individuen tijdens hun interactie ten toon spreiden. Hij stelt dat de mens speelt: "omdat er in het dagelijkse leven zo weinig tijd overschiet voor intimiteit en omdat soorten intimiteit (vooral als zij intensief zijn) voor de meeste mensen psychologisch onmogelijk zijn".<sup>(43)</sup> De sociaal-filosoof A. Gehlen verklaart op dergelijke wijze m.b.v. zijn zogenaamde "ontlastingsthese" het sociologisch verschijnsel institutie.<sup>(44)</sup>

Volgens E. Berne is het ego opgebouwd uit die categorieën van zijnswijzen: d.w.z. systemen van gevoelens vergezeld van een erbij behorend stel gedragspatronen

- ego-zijnswijzen die lijken op die van de ouderlijke figuren
- ego-zijnswijzen gericht op het objectief bekijken van de werkelijkheid
- ego-zijnswijzen die nog steeds actief zijn en die in de vroege kinderjaren gefixeerd werden

(respektievelijk: ~~extero~~psychisch, neopsychisch en archeopsychisch)<sup>(45)</sup>.

ouderlijke zijnswijze van het ego
volwassen zijnswijze van het ego
kinderlijke zijnswijze van het ego

De eenheid van interactie noemt hij een transactie.  
Als een van twee mensen die elkaar tegen komen, laat merken, dat hij de aanwezigheid van de ander erkent, dan spreekt E. Berne van een transaktionele prikkel.

De reactie van de ander hierop heet transaktionele reactie.

De transacties kunnen komplementair zijn (zie fig. 1A) of een cross karakter hebben (1B)<sup>(46)</sup>.

fig. 1A

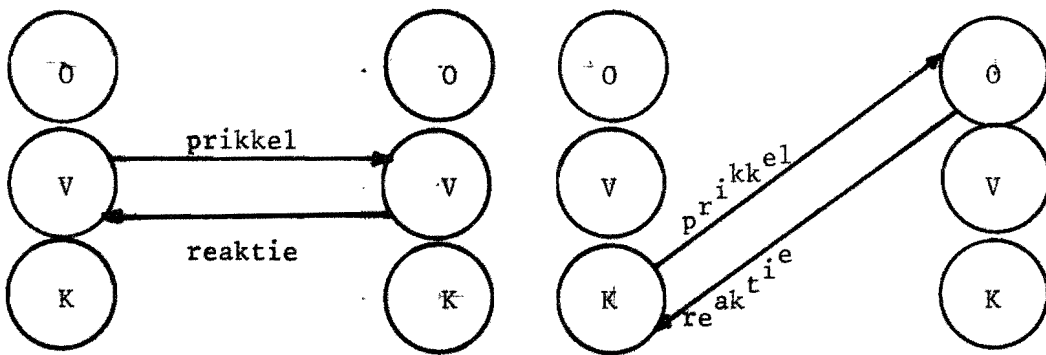
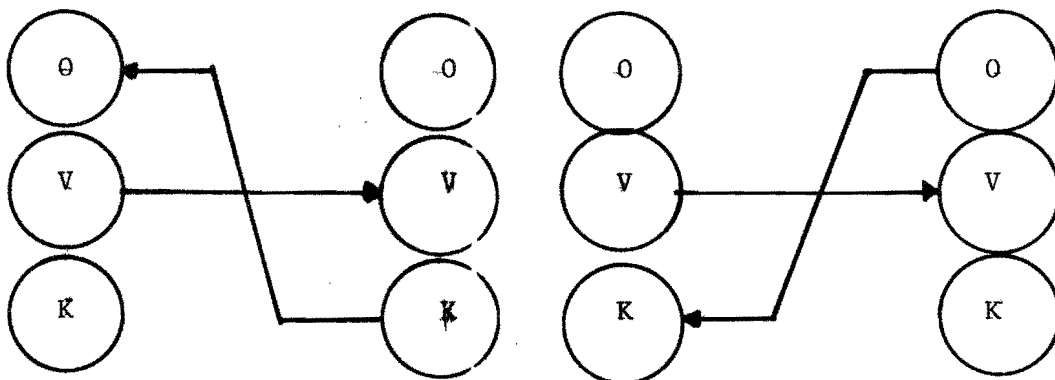


fig. 1B



Zijn de transakties komplementair, dan vindt kommunikatievoortgang.

Bij een kruistransactie kan kommunikatie verbroken worden. Transakties vinden meestal in reeksen plaats, deze zijn geprogrammeerd. Deze programmering komt uit drie bronnen:

ouder (maatschappij)

volwassen (materie)

kind (persoonlijke eigenaardigheid)<sup>(47)</sup>

E. Berne onderscheidt: (naar toenemende complexiteit)

procedures: reeks eenvoudige komplementaire volwassen transakties gericht op het hanteren van de werkelijkheid.

rituelen: een stereotype reeks eenvoudige komplementaire transakties geprogrammeerd door uiterlijke sociale krachten.

tijdverdrijven: reeks halfrituele, eenvoudige komplementaire transakties, gegroepeerd rond een bepaald gebied, waarvan het belangrijkste doel is het opvullen van een bepaald tijdstip.

operaties: eenvoudige transactie of groepstransakties die voor één bepaald genoemd doel ondernomen worden.

spelen: reeks komplementaire transakties met bijbedoelingen, die voeren naar een nauwkeurig omschreven voorspelbaar resultaat. In transakties met bijbedoelingen zijn meer dan twee zijswijzen van het ego betrokken.

(vb.: verkoper: "Deze is beter, maar die kunt u zich wel niet veroorloven".

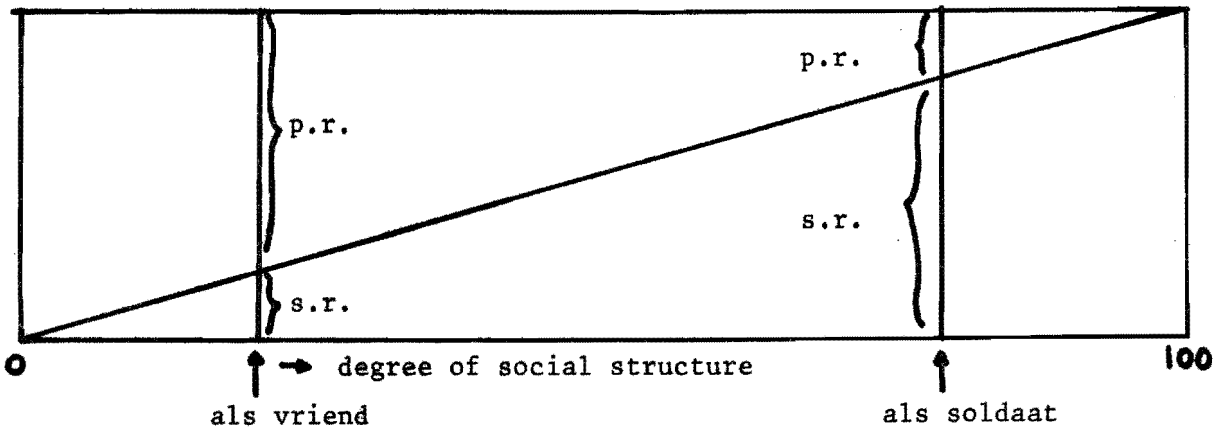
huisvrouw: "Die neem ik". De bijbedoeling is gericht aan het kind in de vrouw; "dit" antwoordt: "Ik zal die arrogante vent ongeacht de financiële konsekwenties laten zien dat ik net zo goed ben als de andere klanten".)

Procedures kunnen geslaagd zijn, rituelen effectief en tijdverdrijven voordelig, maar zij zijn per definitie oprecht; zij doen wedijver ontstaan, doch geen konflikt. Elk spel is in de grond oneerlijk en de ontknoping ervan dramatisch.

Het is duidelijk dat E. Berne het begrip spel een andere meer specifieke betekenis geeft dan normaal binnen de roltheorie gebruikelijk. De spelvormen die hij omschrijft geven aan het interaktiefenomeen, een nieuwe dimensie. Hij kategoriseert analytisch bepaalde spelpatronen die hun oorsprong niet zozeer vinden in de formele structuur, doch meer in de direkte interactie en in individuele behoeften.

S. Sargent plaatst de gedragspatronen die een individu speelt op een continuüm met als uitersten: volledig persoonbepaalde rollen en volledig sociaal bepaalde rollen.

vb.: rollen die mr. X speelt (afhankelijk van "degree of social structure")<sup>(49)</sup>.



s.r. = sociaal bep. rol

p.r. = persoon bep. rol

R. Rommetveit merkt op: "any social situation is labelled "unstructured" until it is analyzed"<sup>(49)</sup>. De roltheorie heeft ondanks het feit dat in 1960 het analytisch onderscheid tussen sociale positie (=status) en rol reeds werd verworpen<sup>(50)</sup>, informeel gebruik gemaakt van rollen horend bij formeel bepaalde sociale posities. Naarmate rollen meer hun oorsprong vinden in mikrogroepen zullen ze een meer "toevallig" karakter hebben, en zal men de posities binnen deze structuren pas na een analyse kunnen duiden; ook zullen deze posities minder statisch van aard zijn.

#### IV-2. ALGEMEEN OVERZICHT VAN GEBRUIKTE MODELLEN.

##### a) konfliktmodellen

###### J. Litterer:

win-loose: doeleinden zijn onverenigbaar bij twee individuen (op verzamelingen).

competition over means utilization: middelen zijn onverenigbaar m.b.t. bepaald doel.

status inkongruentie: statussen op basis van bepaalde criteria (economisch, prestige, gezag of functionele belangrijkheid) zijn niet kongruent met elkaar.

###### perceptual differences:

Nonjuiste communicatie leidt tot kon-

###### L. Pondy:

bargaining model: belangengroepen in competitie. Komplexe relaties: koöperatieve en competitieve subprocessen.

Koöperatief: streven naar maximaal totaal aanbod problemsolving.

competitief: strategisch onderhandelen.

bureaucratic model: centraal: gezagsrelatie. Ondergeschikte aksepteert macht van superieur over bepaalde set gedragspatronen. Verschil van opvatting over omvang van de set leidt tot konflikt.

systems model: in principe op eenzelfde hiërarchisch niveau. Via streven naar suboptimalisatie verschil in "preference orderings" voor dezelfde setdoeleinden.

b) rolkonfliktmodellen:

Bij verschillen waarbij inhoud van rolverwachtingen (differentiekonflikt), bij onduidelijkheid van de verwachtingen (ambiguiteitskonflikt): bij niet, bij niet precies of niet helemaal voldoen aan verwachtingen (deviatiekonflikt) en bij een te veel aan verwachtingen (m.b.t. gestelde tijds- en kwaliteitsgrenzen) kan men stress, strain of manifest rolkonfliktgedrag verwachten. Dit kan reality oriented zijn, of autistisch.

Voor differentiekonflikten geldt:

reality-oriented rolgedrag: afhankelijk van legitimiteit van de rolverwachtingen, van sankties en persoonlijke oriëntatie (N. Gross, W. Mason and A. McEachern). H. Ehrlich legt de klemtoon op "mate van geïnstitutionaliseerdheid van de rolrelatie"; E. Schull en D. Miller op de inhoud van de rolverwachtingen".

autistisch rolgedrag: primair staat handhaven van psychisch evenwicht ten koste van relatie met omgeving. Psychische verdedigingsmechanismen beheersen het gedrag van de mens.

c) rolrelatiemodellen: (A. Zalesnik, D. Cartwright, H. Simon).

exchange: sociopsychologische ruilhandelproces (units of exchange: gedragingen). Interaktie gaat voort als kosten van laatste "unit of action" < dan kosten laatste unit or reward.

breakdowns: schade voor betrokkenen te groot

: rewards passen niet bij groepsnormen  
gedragsnormen zijn onduidelijk of strijdig.

performance: verwachtingen zijn beïnvloedende factoren.

macht (D. Cartwright): sociale beïnvloeding. Van belang is de handeling van de rolzender erop gericht om de "staat" van de roldrager te beïnvloeden; en de motivatieprocessen in de roldrager. Deze motiefbasis is de energiebron voor de beïnvloedingskracht.

equilibration: streven naar "cognitive, affective and perceptual balance" m.b.t. objekt (subjekt) relevant in verband met de relatie.

problemsolving: task-oriented behavior → problemsolving → spanning.

Deze doet schade aan de kohesie van de groep. Nodig social emotional behavior (kans om affektie te uiten).

decision making: (onzekerheid, begrensde rationaliteit, satisficeren) rol-



als koalitie.

relatie ✓ Via onderhandelingsproces streeft men gezamenlijke doeleinden na. Binnen het kader van deze doeleinden streeft men voor zichzelf het bevredigende na (satisficeren).

Als mensen zich met een bepaald aspekt van de hen omringende wereld bezig houden, moeten ze eerst identificeren, definiëren en klassificeren. Ze moeten bepalen met welke soort objekt ze te doen hebben. De identifikatie roept een aantal houdingen (attitudes) en verwachtingen op, die grotendeels bepalen wat het gedrag gaat worden ten aanzien van het objekt (houdingen en attitudes zijn latente vormen van gedrag!).

De categorieën waarin de objekten ingedeeld worden, zijn kultuur bepaald (gedefinieerd) binnen bepaalde referentiegroep). Bepaalde sociaal erkende categorieën van mensen zijn sociale rollen<sup>(51)</sup> (d.w.z. formeel bepaald).

Het "self" is eveneens een sociaal objekt. Het is de rolspeler, waargenomen, van etiket voorzien, geklassificeerd en beoordeeld door hemzelf. Voor zijn gedrag (t.o.v. zichzelf en t.o.v. de omgeving) is van belang "wat voor soort objekt hij denkt of wenst te zijn"<sup>(52)</sup>. Het "self" is gevormd in het interaktieproces met de anderen; het omvat het geheel van cognitieve en interpreterende processen.<sup>(53)</sup>

Centraal voor het begrijpen van de rolrelatie is het begrip kommunikatie. Dit is het gedrag waarbij door middel van zinvolle symbolen informatie overdracht plaatsvindt. In de rolrelatie is het niet overkomen of verdraaien van boodschappen zeer van belang. E. Goffman en B. Kay gebruiken de term cue-management voor die kommunikatie die ter bescherming of ter versterking van de eigen identiteit\*) plaatsvindt.

Hiermee in verband staat de kommunikatie gericht op andere individuele en gemeenschappelijke doeleinden.

Effektieve kommunikatie betekent machtsuitoefening. Volgens D. Cartwright kan men sociale beïnvloeding alleen begrijpen als men behalve op de beïnvloedingsprocessen ook let op daaraan gekoppelde motivatieprocessen. De drijvende kracht in het beïnvloedingsproces is de motivatiebasis.

\*) Volgens E. Fromm is identiteit: de ervaring van het individu dat het zijn capaciteiten gebruiken kan-<sup>(54)</sup>.

Belangrijk is het ruilproces: elke rolinteractie kent voortdurend een wisselen van doeleinden (→ een wisseling van rollen). Tijdens een meer koöperatief subproces ziet men: erkenning van elkaars identiteit (vorming, handhaving en hervorming van het self vindt plaats zonder de ander te schaden; of binnen voor de ander aanvaardbare grenzen)<sup>(55)</sup> naast gezamenlijke problemsolving in verband met gezamenlijke doeleinden. In het meer kompetitieve subproces ziet men een streven naar het versterken van de eigen identiteit ten koste van de ander naast individuele problemsolving (doel: het vergroten van eigen aandeel in het gezamenlijk doel)\*). De koöperatie geeft gelegenheid om spanningen opgelopen tijdens de problemsolving weer kwijt te raken. Dit brengt veel zogenaamd sociaal emotioneel gedrag met zich mee (gericht op het versterken van de interaktierelatie)<sup>(56)</sup>.

Deze pluriformiteit van doeleinden wordt gedragen door motivatieprocessen (D. Vroom). De doeleinden zijn bepalend voor het soort en de inhoud van de rollen die gespeeld worden. Deze rollen kan men klassificeren op een continuüm, waarop aan het ene uiterste zeer sterk psychisch bepaalde rollen staan, terwijl aan de andere kant de sterk relatie/groep of organisatie bepaalde rollen staan.

Bij psychische rollen zijn individuele behoeften bepalend terwijl bij sociale rollen gezamenlijke doeleinden bepalend zijn.

Het ruilproces brengt een voortdurende spanning met zich mee tussen de zogenaamde self prescribed role (v. ego rol) en de self-perceived role (rolgedrag zoals men zich ziet spelen als men bij de ander is m.a.w. "relatie bepaalde" rolgedrag). Zolang de spanning latent (verborgen) is, spreekt men van stress (A. Bertrand). Makrosociologen als J. Clark en L. Pearlin gebruiken voor een bepaalde vorm hiervan de term "vervreemding".

Wordt de spanning manifest dan spreekt men van strain of rolconflict. Dit kan er toe leiden dat men kapituleert, een kompromis sluit, of een beslissing vermijdt. Dit zijn vormen van reality oriented gedrag.

De situatie kan echter ook als zó bedreigend ervaren worden, dat psychische verdedigingsmechanismen het gedrag gaan bepalen (emotieel gedrag).

De hierboven weergegeven poging om te komen tot een synthese is:

- tamelijk willekeurig (de schrijver kan niet alle theorie overzien)
- méér beschrijvend van aard (te weinig analytische theorieën)
- vaag voor wat betreft de begripsomschrijvingen (in de chaotische literatuur worden vage begrippen gebruikt, met dikwijls nogal verschillende betekenissen).

\* ) Het onderscheid koöperatief+kompetitief stelproces is van analytische aard.

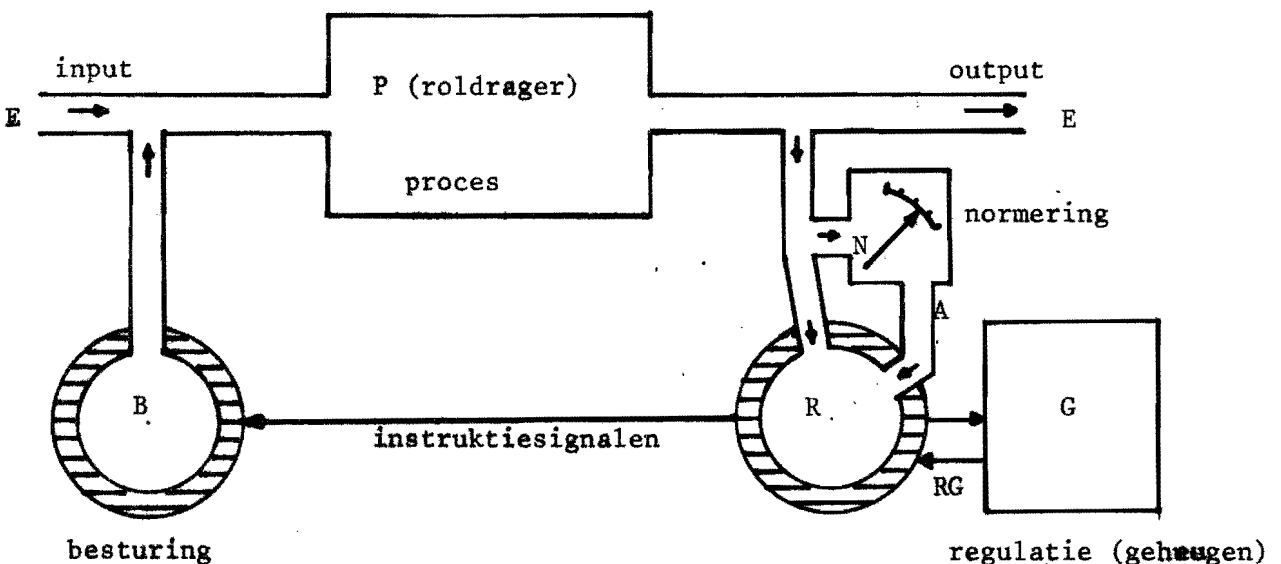
IV-3. SLOTBESCHOUWING.

Een logische analyse van de "theoretische intuities" die in dit rapport naar voren zijn gekomen kan tot gevolg hebben dat een meer gestroomlijnde theorie gaat ontstaan, met beduidend minder, doch beter gedefinieerde begrippen (de schrijver heeft hier min of meer bewust al een bijdrage aan proberen te leveren).

Op basis van het voorgaande mag men stellen dat de roldrager de volgende doeleinden nastreeft:

1. handhaven of versterken van het self, dit houdt in een handhaven of versterken van bepaalde "selfprescribed roles" (egorollen) die zich tijdens de interactie voordoen.
2. een optimaal aandeel in het resultaat van het gezamenlijk problemsolving proces
3. een versterken of verzwakken van de rolrelatie. Dit proces kan op verschillende manieren gespeeld worden:
  - a. men kan streven naar een verbreken van de rolrelatie als de stimulusstructuur niet meer als lonend wordt ervaren
  - b. men kan d.m.v. manipulatie van de rolrelatie de stimulusstructuur beïnvloeden
  - c. men kan sterker psychisch bepaalde rollen gaan spelen (→ verhoging van de affektiegraad van de relatie)
  - d. men kan een "zekere" versterking van het self van de ander toelaten (57 en 58)
  - e. men kan autistisch gedrag gaan vertonen (zie verder: dimensies van het altercarting proces rapport nr. 13, pag. 14).

B. Kay (rapport nr. 13 II-3b, pag. 15) en R. Kahn et al (zie dit rapport II-2c pag. 15) gebruiken primitieve cybernetische modellen voor de verklaring van "bepaalde" facetten van de rolrelatie.



Aan de hand van een algemeen schema van een regelkring wordt hier nagegaan hoe de beïnvloeding van de roldrager door de rolzender plaatsvindt <sup>(59) \*</sup>.

De variabelen die het proces dat in de roldrager plaatsvindt beïnvloeden bestaan uit storing (invloeden vanuit de omgeving, deze storing werkt in op de variabelen  $x_i$ ) en uit aanvoer uit de sturing van de procesparameters  $p_i$  (komen van de rolzender).

De output is gedeeltelijk via een terugkoppelingslus weer aangesloten op de aanvoer (in feite moet men zich hier echter een "filter" indenken; want waarneming brengt vervorming en filtering met zich mee <sup>\*\*</sup>).

De regelorganen (die in feite het gedrag van de rolzender weergeven) bevinden zich in deze terugkoppelingslus.

Dit zijn: N - het normeringsorgaan

RG - de regulator (G = geheugen van de regulator)

B - het besturingsorgaan.

Deze "organen" representeren processen die zich in het biopsychologisch systeem, dat rolzender heet, afspelen. Van belang is te konstateren dat er zich een "filter" bevindt tussen R en G (de zogenaamde verdedigingsmechanisme, die het zelf beschermen tegen te grote verstoring van het evenwicht binnen het geheugen. Dit "filter" moet met een extra regulering (meerdere?) weer te geven zijn.).

N registreert op elk tijdstip de aktuele waarde  $n_t$  van de reguleergrootheid, en geeft de normafwijking  $n_t = n_o - n_t$  door aan de regulator RG. R is het regelorgaan dat in verbinding staat met het geheugen G (aspect van het zelf). Dit verwerkt de door N verschafte en in G opgeslagen gegevens.

Analytisch kan men drie complexen van reguleer grootheden onderscheiden:

a. grootheden m.b.t. het self: de roldrager wil dat zijn self perceived role zo dicht mogelijk ligt bij de norm (egorole = self prescribed role).

Ook wil hij de norm zoveel mogelijk omhoog schroeven. Van belang is ook de toekomstverwachting met betrekking tot de selfperceived en de self-prescribed role.

b. grootheden m.b.t. het resultaat van de gezamenlijke problemsolving. Ook hier is de norm weer flexibel (zie de motivatietheorie van V. Vroom). Van belang is in verband hiermee het signaleren van bijbedoelingen (geldt ook voor a. en c.

c. grootheden m.b.t. de relatie. Hier wordt primair gedacht aan grootheden die sociaal-emotioneel van belang zijn (zie begin van deze paragraaf) de stimulusstructuur moet ook voor de ander lonend genoeg blijven!

\* ) Met dank aan P. Heij.

\*\* ) Men kan dit in informatietheoretische termen verklaren <sup>(60)</sup>. In dit verband is de "systematic error theory" van D. Campbell van belang. <sup>(61)</sup>

Het besturingsorgaan B, ontvangt de instructies en effectueert die. Elke combinatie van instructie signalen uit het repertoire van alle mogelijke outputsignalen van RG wordt door het besturingsorgaan getransformeerd in een stureffect dat een specifieke invloed heeft op de  $p_i$  waarden van de afstelgrootheden.

Het theoretisch kader van de cybernetica biedt duidelijk mogelijkheden voor een verdiept inzicht in de rolrelatie en brengt daardoor ook duidelijk mankementen in theorievorming aan het licht.

Het laat o.a. duidelijk zien dat het systeem dat de rolzender probeert te regelen een zogenaamd zelf organiserend systeem<sup>(62)</sup> is. Dit is een complex hoogontwikkeld systeem, dat naast ultrastabiliteit ook de eigenschap groei en ontwikkeling vertoont.

Ultrastabiel heet een systeem dat vele evenwichtstoestanden bezit, zodat elke verstoring van een toestand binnen het systeem verstoringen veroorzaakt die blijven doortduren tot een nieuw integraal evenwicht bereikt is.

Groei als differentiatie van het systeem impliceert een afwisseling van negatief en positief terugkoppelende subsystemen d.w.z. een hiërarchie van evenwichten en sneeuwbal effecten<sup>(63)</sup>.

Een zwak punt dat naar voren komt is het inzicht in de aard en het functioneren van het self. Hoopgevende studies zijn in verband hiermee gedaan door o.a. P. Secord and C. Backman: Personality theory and the problem of stability and change in individual behavior: an interpersonal approach<sup>(64)</sup> en door O. Harvey and H. Schroder: Cognitive aspects of self and motivation<sup>(65)</sup>.

Ook over de relatie self - selfprescribed role is weinig bekend. T. Sarbin gebruikt in verband hiermee twee begrippen: ego involvement in roletaking<sup>(66)</sup>, vaag omschreven als "mate waarin men zichzelf investeert in een bepaalde rol" en: self-role congruence<sup>(67)</sup>. Naarmate de rol meer kongruent is met het self, voelt de persoon er zich meer op betrokken. (→kongruentie, erbij passen als motivatievariabele).

Deze self-role congruence heeft duidelijk banden met het person-role conflict (D. Katz and R. Kahn<sup>(68)</sup>) en met de fenomenen stress (strain/rolconflict) en vervreemding. Het lijkt erop dat de meer psychisch bepaalde rollen meer direkte uitingen zijn van het self.

Een zwak ontwikkelde self theorie heeft natuurlijk zijn weerslag op inzicht in de meer psychisch bepaalde rollen. Na de belangrijke theoretische analyse van R. ~~Rommet~~veit in zijn werk: Social norms and roles 1955<sup>(69)</sup> \*) ontstond de analyse van de psychoanalyticus E. Berne.

\*) Met dank aan M. van Vondelingen en G. van der

De drie zijnswijzen van het ego zou men als volgt kunnen "vertalen":  
ouderlijke zijnswijze: deze doet gedrag op basis van geïnstitutionaliseerde sociale verwachtingen ontstaan.

volwassen zijnswijze: deze leidt tot "reality oriented behavior" op basis van de zo objectief mogelijke interpretatie van informatie

kinderlijke zijnswijze: deze leidt tot "autistic behavior" terwille van eigen psychisch evenwicht wordt de informatie verwrongen.

Belangrijk is de konstatering van E. Berne dat "kruistransakties" de relatie in gevaar brengen. Dit wijst op een sterk psychisch bepaalde vorm van rolconflict die in ons overzicht in II-2b niet vermeld werd.

In een volgend rapport over de relatie tussen "Roltheorie en organisatietheorie" dat als ondertitel zal dragen: "naar een model van de organisatie" zal primair aandacht worden besteedt aan de pogingen die door de "Industriaal Administration Research Unit" van de Universiteit van Aston (Birmingham) in samenwerking met de "Organizational Research Group" van de London Business School en de "Organizational Behaviour Research Unit" van de Universiteit van Alberta (Canada) om te komen tot een model van de organisatie op basis van de roltheorie.

Ook zal een inzicht worden gegeven in de analyses van O. Oeser, F. Harary en G.O'Brien die proberen te komen tot een "Mathematical Model for structural Roletheory".

In een vierde rapport hoopt de schrijver aandacht te besteden aan de relatie tussen de zogenaamde "planned change" en de roltheorie. Dit streven binnen de gedragswetenschappen is gericht op het ontwerpen en verwerklijken van sociale systemen. Er zal gepoogd worden wegen aan te geven voor het ontwerpen van sociaal-technische systemen.

## V. BIJLAGE.

### ROL EN DENKPATRONEN.

Het doel van deze bijlage is, een beknopt inzicht te geven op basis van de integrale roltheorie in die processen die leiden tot verdraaiing van de informatie bij bezetters van bepaalde sociale positie (functie).

De inzichten van de neo-kantiaan H. Vaihinger, en van de Engelse en Amerikaanse pragmatisten, die men zou kunnen omschrijven als: "Nut, waarde en succes zijn de criteria van de waarheid" of "waar is datgene dat voor praktische gevolgen wordt waargemaakt" zijn zeer van belang geweest voor de kennissociologie<sup>(1)</sup>.

Kennissociologen ontdekten dat individuen en groepen denkpatronen ontwikkelen en gebruiken met betrekking tot de werkelijkheid die niet direkt gericht zijn op objectieve waarheid (kennis van de werkelijkheid) maar op de beheersing van die werkelijkheid. Men kent denkpatronen die als doel hebben een bepaalde werkelijkheid te handhaven of te veranderen. Dit zijn de zogenaamde ideologieën<sup>(2)</sup>. De sociologen denken bij dit begrip primair aan groepen, organisaties of maatschappijstructuren. De sociaalpsycholoog leet op mikrostructuren als rollen en rolrelaties.

Het lid zijn of het zich identificeren met een referentiegroep kan nader "vertaald worden" in het spelen van één of meer rollen "binnen deze groep".

Rollenspel brengt deformatie van informatie met zich mee. W. Bennis merkt op: "role corrupts both the role of powerless and the role of power"<sup>(3)</sup>. D. Levinson gebruikt in verband hiermee de term "role conception". Hieronder verstaat hij "a definition and rationale for one position within the structure"<sup>(4)</sup>.

Er is veel onderzoek gedaan naar de functiegebepaaldheid van het denken. Voor een beknopt overzicht hiervan zie: H. Guetzkow: "Communications in Organizations"<sup>(5)</sup>. Speciaal de studies van R. Zajonc en D. Wolfe<sup>(6)</sup> van L. Porter<sup>(7)</sup>, H. Rosen<sup>(8)</sup> en H. Triandis zijn in verband met dit thema van belang. R. Zajonc<sup>(9)</sup> ontwikkelde een techniek op basis waarvan men "cognitive structures" kan meten.

Een nadeel van bovenvermelde studies is echter het primair beschrijvende karakter. Analytische inzichten zijn nog weinig ontwikkeld.

H. Johnson vermeldt als bronnen van "ideologisch" denken:

- social strain: (dissatisfaction with some aspect of the functioning of the social system)
- vested interests and prospective gains
- bitterness about social change that has already occurred

- limited perspective due to social position
- the persistence of outmoded traditions in thought <sup>(10)</sup>.

In de voorgaande twee rapporten was meerdere keren sprake van "verdraaiing van informatie". In hoeverre is het mogelijk om met behulp van de roltheorie inzicht te krijgen in aard en mechanisme van dit proces?

Vooraf wordt gesteld dat men denken kan zien als een vorm van gedrag (rolgedrag) <sup>(11)</sup>. Basis voor een roltheoretische verklaring hoort dan ook te zijn het schema dat in rapport nr. 13 gegeven werd op blz. 7.

Als men de functiebepaaldheid van het denken wil nagaan dan betekent dit dat men studie maakt van de denkpatronen die horen bij bepaalde sociale positie, dit wil zeggen bij een sterk formeel bepaalde rol. Dit is een rol, die verankerd ligt in bepaalde arbeidsverdeling met betrekking tot bepaalde doeleinden. Gedrag met betrekking tot deze arbeidsverdeling wordt sterk bepaald door bepaalde machtsgroep(en) binnen de organisatie. Deze groep "legt" bepaalde rol op aan de bezetter van deze positie en gebruikt daarvoor bepaalde beloningen (geld, macht enz.) en bepaalde sancties (ontslag, berisping enz.).

Deze groep is voor de roldrager een referentiegroep. De roldrager vertoont bepaalde gedragspatronen in ruil voor gedragspatronen van de machtsgroep (zie: de "role impingement theory" van E. Katz and S. Eisenstadt <sup>(12)</sup>). Het lijkt hier nodig om even in te gaan op de "structuur" van deze machtsgroep(en). Uiteraard kan hier onder verstaan worden: het management, de aandeelhouders, de professionele groepen, de arbeidersgroep(en), de vakbond enz. (zie hoofdstuk III).

Zeer van belang is de zogenaamde "bureaucratie" als referentiegroep. Bureaucratie is een bijzonder complex begrip. De professionalisering van de industriële wereld vraagt om een genuanceerde analyse.

Hiervoor worden de inzichten van A. Teulings <sup>(13)</sup>, A. Gouldner <sup>(14)</sup> en V. Thompson <sup>(15)</sup> gebruikt.

A. Teulings maakt binnen het management onderscheid tussen beheersings- en ontwikkelingsregiems. Onder beheersingsregiems wordt verstaan een vorm van arbeidsverdeling die men in de top van organisaties aantreft en die gericht is op stabilisering van de interne verhoudingen. De deskundigheid is gebonden aan de "couleur locale", dit betekent dat de klemtoon ligt op ervaringskennis. De gezagsaanvaarding is waardevast. Ontwikkelingsregiems zijn gericht op ontwikkelingsactiviteiten. De deskundigheid is hier gebonden aan de fase en snelheid van kennisontwikkeling buiten het bedrijf. De gezagsaanvaarding door organisatiegenoten is dan ook inflatoir van karakter <sup>(16 en 17)</sup>.

De beheersingsregiems hebben inhoud gegeven aan de beschrijvingen van het verschijnsel bureaucratie.



V. Thompson analyseert de denkwereld hierachter als volgt: De organisatie heeft een bezitter. Deze wil bepaalde doeleinden maximaliseren met de organisatie als middel. Dit vraagt om arbeidsverdeling. De organisatie is primair een morele en normatieve eenheid, geen coalitie. Controle staat centraal ofwel het gehoorzamen of zich konformereren aan een centrale autoriteit. Konflikt is niet legitiem, De bureaucratie is dan ook wezenlijk behoudend, het nieuwe wordt gezien als een bedreiging, de klemtoon ligt op de interne verdeling van macht en status.

V. Thompson merkt op dat vernieuwing een structuur vraagt die probleem- en niet produktie georiënteerd is <sup>(18 en 19)</sup>.

A. Gouldner komt tot een soortgelijke analyse. Hij maakt daarnaast onderscheid tussen manifeste en latente sociale identiteiten en rollen. De manifeste worden ervaren als legitiem of relevant, terwijl de latente identiteiten en rollen geacht worden niet relevant of geschikt te zijn als "organisatiegedrag". Hij merkt op dat: "the pressure of the latent roles on the ~~manifest~~ or formal roles within organizations is, a persistent source of strain on the equilibrium of every organization" <sup>(20, 21 en 22)</sup>.

Het formele rolgedrag horend bij een bepaalde positie of functie binnen de organisatie wordt bepaald door het krachtenveld binnen de rolsetwaarbinnen men zijn rol speelt.

Primair van belang is hierin:

- de indentifikatie met (macht van) het beheersregiem
- het streven om het self te handhaven of te versterken.

Wat betreft de deformatie van de informatie kan men op basis van het bovenstaande opmerken:

- 1) Het bezetten van een bepaalde sociale positie brengt met zich mee, dat men zêér bepaalde formele sociale kontakten heeft. Dit betekent een beperkt perspectief <sup>(23)</sup>.
- 2) Outmoded traditions of thought <sup>(24)</sup>, denkpatronen gericht op de handhaving van de machtspositie van de "top" enz., die door het beheersingsregiem gepropageerd worden, worden afhankelijk van de matie van identifikatie door de bezetters van de positie overgenomen
- 3) Spanningen die ontstaan tussen de verwachtingen van het beheersingsregiem en andere groepen waarmee de bezetter van bepaalde functie zich funktioneel moet identificeren, leiden tot een geinstitutionaliseerd rolkonflikt. Dit veroorzaakt een bepaalde graad van "autistic behavior". De sociaalpsycholoog J. Ex noemt de volgende perceptieve transformaties die zich kunnen voordoen:
  - projectie: een van de groepen kent men eigenschappen toe die men

als laakbaar afwijst, of men idealiseert de andere groep (bijv.: de voorman die zich identificeert met het management, en arbeiders dom, lui enz. vindt.)

- klassifikatie: men plaatst een van de groepen in een categorie waar-tegenover men een negatieve attitude heeft (bijv.: de socioloog-personeelchef die de wetenschap verwerpt in verband met het "ivoren toren" karakter ervan)
- kenmerken-inversie: de waarde rangorde van de eigenschappen van de groep zoals men die eerst zag, toen men er zich nog mee identificeerde wordt omgekeerd
- disjunctie: men maakt onderscheid tussen gedrag en gedragsmotieven (bijv.: "ze bedoelen het niet zo kru")
- A-perceptie: men ontkent de diskrepantie
- sublimatie : men verzwakt het konflikt door het gedrag vanuit een levensbeschouwelijke verdraagszaamheidsopvatting te beoordelen (bijv.: christelijke vakbonden en dreigende staking)
- zelf koncept verandering: het self wordt zodanig veranderd dat het konflikt minimaal wordt<sup>(25)</sup>

4) De formele stimulus structuur zoals deze binnen de organisatie geldt, leidt tot bepaalde vormen van zelfhandhaving en versterking van het self.

In verband met het streven naar meer salaris en naar karrière (macht), dat gestimuleerd wordt zal het self cuemanagement toepassen ten aanzien van het beheersingsregiem. Veel theoretici spraken in dit verband van de selektieve informatiestroom naar boven<sup>(26)</sup>. Die informatie die schadelijk kan zijn voor de handhaving en het versterken van het self wordt uitgefilterd. Er bestaat een tendentie om informatie zodanig te verdraaien dat het self er wel bij vaart<sup>(27)</sup>.

Zowel bij 3) als bij 4) kan men spreken van een spanning tussen de egorol en de selfperceived role die in beide gevallen leidt tot min of meer autistisch gedrag. De verdraaiing van de informatie die dit met zich meebrengt, werd onder 3) behandeld.

VOETNOTEN HOOFDSTUK I EN II.

- (1) M. Mulder ed.: Mensen, groepen, organisaties, 1963 H.1 p. 26 v.v.
- (2) R. Dahrendorf: Sociale klassen und klassenkonflikt, 1957, p. 114 v.
- (3) R. Mayntz ziet alleen negatieve gevolgen i.v.m. rolconflict:  
R. Mayntz: Organisatiesociologie, 1965, p.103.  
W. Burisch en J. van Doorn denken duidelijk genuanceerder:  
W. Burisch: Industrie und Betriebssoziologie, 1969 p. 149 v.v.  
J. van Doorn: Organisatie en maatschappij, 1966, p. 232 v.v.
- (4) Volgens M. Levi Bruhl: in G. Gurvitch: Handboek van de sociologie, 1968 H. 3, p. 319 (Traité de Sociologie)  
F. Keesing: Inleiding tot de culturele antropologie, 1965, p. 385.
- (5) Zie: F. Steiner: Taboo, 1967 (1956 e.e.), p. 31 v.v.
- (6) D. Senghaas: Konflikt und Konfliktforschung: Kölnner Zeitschrift für Soziologie und Social Psychologie (21) 1969, p. 31 v.v.
- (7) P. Cohen: Modern social theory, 1968, p. 166 v.v.  
Zie bijvoorbeeld ook de artikelen van: J. Horton, B. Adams en R. Williams onder de samenvattende titel van: Commentary and Debate: in Am. Journ. of Soc. 71 (1965/1966) p. 701 v.
- (8) J. Thurlings: Het sociologisch geweten in: Sociologische gids 16 (1969), p. 222 v.v.
- (9) D. Senghaas, op cit. p. 34.
- (10) J. Litterer: Conflict in organization: "A Re examination" Journal Academy of management, 1966, p. 178 v.v.
- (11) J. Parker, R. Brown, J. Child, M. Smith: The Sociology of industry, 1969, p. 58.
- (12) in Adm. Sc. Quarterly, 12 (1967-1968) p. 296 v.v.
- (13) L. Poindy, op cit. p. 299
- (14) zie p. 306 v.v.
- (15) idem p. 313:p. 297
- (16) p. 317
- (17) D. Cartwright: Influence, leadership and control: in J. March: Handbook of Organizations 1965, p. 1 v.v.
- (18) J. March and H. Simon: Organizations, 1958, p. 112 v.v.
- (19) Social forces: 42 (1963) p. 1 v.v.
- (20) Am. Soc. Rev.: 25 (1960) p. 483 v. (zie ook rapport nr. 13)

- (21) A. Bertrand, op cit.
- (22) R. Merton: Social theory and social structure 1966, p. 51
- (23) E. Gross: Industrial relations: in E. Faris ed.: Handbook of modern sociology 1964, p. 635 v.  
H. Barakat: Alienation: a process of encounter between utopia and reality BJS 20(1969) IV
- (24) Zie het artikel van F. Heunks: Alienatie als begrip en als objekt van sociologisch onderzoek: Sociale Wetenschappen 10 (1967) p. 7 v.v.
- (25) M. Seeman: On the meaning of alienation: A.S.R. 24 (1959) p. 783 v.
- (26) D. Dean: Alienation, its meaning and measurement: A.S.R. 26(1961) p. 785
- (27) G. Nettler: A measure of alienation A.S.R. 22 (1957) p. 672
- (28) J. Clark: Measuring alienation within a social system A.S.R. 24 (1959) p. 849 v.
- (29) L. Pearlin: Alienation from work, a study of nursing personnel in A.S.R. 27 (1962) p. 314.
- (30) J. Clark, op cit. p. 849.
- (31) L. Pearlin, op cit. p. 323.
- (32) F. Heunks, op cit. p. 44 v.
- (33) A.S.R. 31(1966) p. 835 v.
- (34) Zie ook: A. Paloli: Organization types and role strains: an experimental study of complex organizations: Sociology and soc. research 51 (1966-1967) p. 171 v.v.
- (35) In: Intermediair 4 (1968) p. 21 v.v.
- (36) In B. Biddle and E. Thomas: Role theory, concepts and research 1966 p. 277 v.v.
- (37) Zie ook: J. March and H. Simon: Organizations 1958, p. 115 v.v.
- (38) E. v.d. Vliert, op cit. p. 23.
- (39) D. Katz and R. Kahn: The socialpsychology of organizations 1966, p. 105 v.v.
- (40) Zie rapport nr. 13: De roltheorie: voorbeeld van een integrale theorie, 1969, pag. 8 en 9.
- (41) D. Katz and R. Kahn, op cit. p. 184 v.v.
- (42) N. Chapanis and A. Chapanis: A cognitive dissonance: Five years later: Psych. Bull. 1964 p. 1 v.v.
- (43) M. Deutsch and R. Kraus: Theories in socialpsychology 1965 p. 68 v.v.
- (44) R. Kahn, D. Wolfe, R. Quinn, J. Snoek and R. Rosenthal, op cit. p. 277.
- (45) N. Gross, W. Mason and A. McEachern: Explorations in role analysis 1958 p. 281 v.v.
- (46) D. Miller and F. Shull: The prediction of administrative roleconflict-resolutions in Adm.Sc.Quarterly 1962 p. 143 v.v.
- (47) R. Simmons: The roleconflict of the first line supervisor: an experimental study in: Adm. Journ. of Soc. 73 (1967-1968) p. 482 v.v.

- (48) Zie: H. Ehrlich, J. Rinehart and J. Howell: The study of roleconflict: explorations in methodology: sociometry 25 (1962) p. 85 v.v.
- (49) D. Miller and F. Shull op cit. p. 145.
- (50) Verdedigd in een niet gepubliceerd proefschrift.
- (51) De term "audience group" stamt van R. Turner.  
R. Turner: Roletaking, rolestandpoint and reference group behavior  
A.J.S. 6(1956) p. 316 v.v.
- (52) H. Ehrlich, J. Rinehart and J. Howell op cit. p. 91.
- (53) Alleen in: H. Ehrlich, J. Rinehart and J. Howell op cit. p. 95.
- (54) R. Simmons: op cit. p. 485.
- (55) Zie rapport nr. 13: De roltheorie, voorbeeld van een integrale theorie  
p. 12.
- (56) Zie: E. Murray: Motivatie en Emotie 1966 p. 144.
- (57) p. 496 v.v.
- (58) In: Adm.Sc.Quarterly 12(1967/1968) p. 312 v.v.
- (59) Zie: Frustratie-agressie theorie van J. Dollard et al in: M. Deutsch  
and R. Kraus: Theories in social psychology/1965 p. 10 v.v.
- (60) W. Wardwell: The reduction of strain in a marginal role; in Am. Journal  
of Soc. 61 (1955/1956) p. 16 v.
- (61) A.S.R. (19) 1954 p. 528 v.v.
- (62) In: A.J.S. 71 (1966) p. 363 v.v.
- (63) In: Sociology and Social Research 51 (1966/1967) p. 171 v.v.
- (64) E. Sampson: Statuscongruence and cognitive consistency in: Sociometry  
p. 146 v.v.
- (65) ~~Interessant is~~ te vermelden dat G. Homans m.b.v. de theorie der  
statusincongruentie de franse revolutie verklaart.  
G. Homans: The Human Group 1950.  
zie ook over: Statusinconsistentie: J. Kimberley: Statusinconsistency:  
as reformulation of a theoretical problem: in Human Relations 20  
(1967) p. 171 v.v.
- (66) Rapport nr. 13: De roltheorie: voorbeeld van een integrale theorie p. 15.

Voetnoten hoofdstuk 3.

- (1) R. Beerling: Wijsgerig sociologische verkenningen, 1964, dl. 1, p. 146.
- (2) Zie A. Zijdeveld: Institutionalisering, 1966.
- (3) R. Kahn, D. Wolfe, R. Quinn and J. Snoek: Organizational stress, 1964, p. 388 v.v.
- (4) Rapport nr. 13 "De roltheorie: een integrale theorie" p. 6 en 7.
- (5) Zie p. 13 van dit rapport.
- (6) Zie p. 18 van dit rapport.
- (7) Zie o.a. R. Hower and C. Orth: Managers and Scientists 1963.
- (8) Zie: S. Müller and F. Rissman: "The working class subculture: A new view Social Problems, 1961, p. 89 v. // S.M. & F.R.: Working class authoritarianism; a critique of Lipset. B.J.S. 1961 p. 273 v.
- (9) R. Merton: Soc. theory and soc. structure 1957 p. 553 v.v.
- (10) Zie ook: T. Parsons: in: N. Kaplan: Sociology of science: in: R. Faris ed.: Handbook of Modern Sociology 1965 p. 855. Zie speciaal de kritiek hierop van N. Kaplan op p. 856/857.
- (11) Adm. Sc. Quarterly, 10(1965-1966).
- (12) E. Gross: Industrial Relations: in E. Fares op cit. p. 669.
- (13) Zie: D. Horrynga: Krachten zwakte van het familiebestuur: in: Organiseren en organisatiekunde (beschouwingen van organisatie-adviseurs) 1966 p. 131 v. en: D. Horrynga: Ondernemingsbestuur in de moderne samenleving, 1966 p. 15 v.v.
- (14) W. Dill en W. March: in: Handbook of organizations, 1965, p. 1074.
- (15) W. Brown and E. Jaques: Glacierproject papers, 1965, p. 136 v.v.
- (16) H. van der Haas: The enterprise in transition, 1967.
- (17) E. Marx en A. Teulings ed.: Samenspel van managers en specialisten, 1969 p. 23 v.v.
- (18) A. Mok: Professie en arbeidsvoldoening, in: J. Berting en L. de Sitter: Arbeidsvoldoening en arbeidsbeleid, 1968, p. 148.  
H. Becker: Management als beroep, 1968.
- (19) Zie: M. Crozier: The bureaucratic phenomenon, 1964.  
zie ook: W. Bennis: Changing organizations 1966 p. 199 v.v.
- (20) E. Marx en A. Teulings ed. op cit. p. 186.
- (21) Idem p. 40. /Zie ook: E. Gross en E. Faris, op cit. p. 657 v.v.
- (22) R. Daiute: Wetenschappelijke bedrijfsvoering en human relations, 1967, p. 194 v.v.
- (23) Marx en Teulings op cit. p. 44.
- (24) In L. Faris ed. p. 852 v.v.
- (25) In: International Encyclopedia of the social sciences 1969, dl. 14, p. 107 v.v.

- (26) Zie ook: R. Merton: Role of the intellectual in public bureaucracy:  
in: R. Merton, op cit. p. 207 v.v.
- (27) E. Gross, op cit. p. 678.
- (28) W. Kornhauser, Scientists in Industry, 1962, p. 118 v.
- (29) idem p. 121.
- (30) W. Evan; Role strain and the norm of reciprocity in research organi-  
zations, A.J.S. 68 (1963) p. 346 v.
- (31) L. Steel: The role of the research manager: in: C. Orth, J. Bailey and  
F. Wolek: Administering Research and development 1965, p. 384 v.v.
- (32) R. Taguiri, op cit. p. 49.
- (33) W. Kornhauser, op cit. p. 56, 57.
- (34) D. Wray: Marginal men of industry; the foreman: in A.J.S. 1949, p. 298 v.v.
- (35) B. Kay: Prescription and perception of the supervisory role: in:  
Occupational Psychology, 37 (1963) p. 291 v.v.
- (36) A. Kahn: The study of society, 1966, p. 508 v.v.
- (37) D. King: Training within the organization, 1964, p. 124.
- (38) W. McGehee, D. Thayer: Training in Business and Industry, 1961, p. 54.
- (39) H. Wirdenius: Supervisors at work 1958, p. 212.
- (40) A. König: Soziologie, 1964, p. 181 v.
- (41) H. Hodges: Social stratification 1964, p. 202 v.v.
- (42) F. Wertz: Vorgesetzter zwischen management und arbeitern, 1964.
- (43) R. Dubin: Human Relations Administration 1951.
- (44) E. v.d. Vliert, op cit. p. 23.
- (45) P. Hesseling: Strategy of Evaluation research, 1966, p. 146.
- (46) S. Parker, R. Brown, J. Child and M. Smith: The sociology of industry,  
1969, p. 91 v.
- (47) A. Etzioni: A Comparative Analysis of complex organizations, 1961, p. 123 v.
- (48) F. Wertz, op cit. p. 80.
- (49) T. Wittermans and J. Kraus: Structural marginality and social worth:  
in: Sociology and social research ..... p. 348.
- (50) idem p. 350.
- (51) In: The annals 1969 (382) p. 32 v.v./v. Sociology of education abstracts  
5(1969) p. 217.
- (52) T. Wittermans, and J. Kraus op cit. p. 358.
- (53) A.J.S. 59(1953/1954) p. 309 v.v.
- (54) v. J. Gullahorn en W. Scott in E. Faris ed.: op cit. p. 521.
- (55) D. Pugh, op cit. p. 835 v.v.

Voetnoten hoofdstuk IV.

- (1) Zie A. de Leeuw: Het relatiebegrip, 1968 (rapport nr. 7).
- (2) A. Zaleznik: Interpersonal relations in organizations: in: J. March, op cit. p. 586 v.
- (3) Zie G. Homans: Social behavior: Its Elementary Forms (1961) en P. Blau: Exchange and power in social life (1964).
- (4) M. Deutsch and R. Kraus: Theories in soc. psychology 1965 p. 77 v.v.
- (5) A. Zaleznik, op cit. p. 591.
- (6) A. Gouldner: The norm of reciprocity: in: A.S.R. (25) 1960, p. 161 v.v.
- (7) Zie: Th. Schelling: Strategy of conflict 1960.  
A. Rapoport: Fights, games and debates, 1960.  
en K. Boulding: Conflict and defense, 1962.  
zie: P. Valkenburgh: Inleiding tot de politicologie, 1968, p. 130.
- (8) Zie ook: J. March op cit. p. 54 v.v.
- (9) A. Zaleznik, op cit., p. 592 v.v.
- (10) Idem: p. 586, A. Zaleznik citeert: E. Goffman.
- (11) D. Cartwright: Influence, leadership and control in: J. March: p. 1 v.v.
- (12) Zie ook: R. MacIver: Social causation, 1946 (herdruk 1964).
- (13) D. Cartwright and A. Zander: Group dynamics (1968): ch. 17, p. 215 v.v.
- (14) E. Dahlström: Exchange, Influence and power in: Acta Sociologica, 9 (1966) p. 237 v.v.
- (15) D. Cartwright op cit. p. 72; zie ook: J. French in: M. Mulder: Mensen, groepen en organisatie 1963 dl. 2 p. 100 v.v.
- (16) D. Mechanic: Sources of power of lower participants in: Complex Organizations in: Adm. Science Quarterly 7 (1962) p. 349 v.v.
- (17) J. March, op cit. p. 534 v.v. H. Guetzkow: Communications in Organizations.  
J. Pierce: Symbols, signals and noise 1961. Ned. vertaling: Symbolen en signalen 1966 p. 266 v.v.
- (18) idem p. 105.
- (19) Zie ook: C. van Peursen: Informatie 1968 p. 214 v.v.
- (20) A. Zaleznik op cit. p. 596 v. M. Deutsch and R. Kraus, op cit. p.
- (21) A. Zaleznik op cit. p. 600.
- (22) Zie de kritiek van: C. Zastrow: The theory of cognitive dissonance in: The psychological Record (19), 1969 p. 391 v.v.
- (23) A. Zaleznik, op cit. p. 600 v.v.: Zie ook: A. Hare: Interpersonal relations in The small group in: E. Farised op cit. p. 226.
- (24) In J. March: op cit. p. 48 v.v.
- (25) H. Simon: Administrative Behavior, 1957, p. 76, 77.
- (26) D. Taylor, J. March, op cit. p. 59 v.v.



- (26) J. Feldman and H. Kanter: Organizational decisionmaking in: J. March op cit. p. 614 v.v.
- (27) H. Simon: Administrative Behavior in: Intern. Enc. of the social sciences 1969 dl. 1, p. 76 v.v.
- (28) R. Cyert and J. March: A behavioral theory of the firm 1963.
- (29) Voor een analyse van dit proces: zie: D. Cartwright and A. Zander eds: Group dynamics, 1969 p. 403 v.v.
- (30) In: Adm. Sc. Quarterly 9(1964) p. 1 v.v.
- (31) J. van Hoof: over decision theory: in E. Marx en A. Teulings, op cit. p. 188 v.v.
- (32) Zie rapport nr. 13, p. 3 en 10.
- (33) V.: O. Oeser and G.O'Brien: A ~~mathematical~~ mathematical model for structural role theory III: in: Human Relations (20) 1967 p. 83.
- (34) V. Vroom: Work and motivation, 1964.
- (35) J. Hunt and J. Hill: The new look in motivation theory for organizational research in: Human Organization 28(1969) p. 105 v.
- (36) V. Vroom, op cit. p. 6.
- (37) A. Zaleznik: op cit. p. 586.
- (38) Rapport nr. 13, p. 15.
- (39) E. Berne: Games people play: Ned. vertaling: Mens erger je niet; de psychologie van de intermenselijke verhoudingen 1967.
- (40) A. Zaleznik, op cit. p. 585.
- (41) idem p. 581.
- (42) idem p. 583.
- (43) E. Berne op dit. p. 48.
- (44) Beter: Antropologisch: zie: R. Beerling: Wijsgerig sociologische verkenningen (1964) dl. 1, p. 176 v.
- (45) E. Berne, op cit. p. 18 v.
- (46) idem p. 23 v.
- (47) idem p. 28.
- (48) v. R. Rommetveit: Social norms and roles, 1955 p. 37.
- (49) idem p. 38.
- (50) V. Goode: Norms commitment and conformity to role-status obligations in A.J.S. 60(1961) p. 246 v.
- (51) A. Cohen: Deviance and control 1966 Ned. vertaling: Sociologie van het afwijkend gedrag p. 179.
- (52) idem p. 180.
- (53) O. Harvey and H. Schröder: Cognitive aspects of self and motivation in: O. Harvey ed.: Motivations and social interaction, cognitive determinants 1963, p. 97.
- (54) E. Becker: The Birth and beath of meaning 1962.  
Ned.vert.: Vorming en misvorming van de persoonlijkheid 1967, p. 116.

- (55) A. Cohen, op cit. p. 181.
- (56) D. Krech, R. Crutchfield and E. Ballachey, op cit. p. 433.
- (57) E. Becker op cit. p. 131.
- (58) A. Strauss: Mirrors and Masks: the search for identity 1959, p. 59.
- (59) Zie C. van Peursen op cit. p. 223 v.v.
- (60) Zie H. Guetzkow in J. March op cit. p. 535.
- (61) idem p. 554.
- (62) C. van Peursen, op cit. p. 60.
- (63) Idem.
- (64) In: Psychological Review 68(1961) p. 21 v.v.
- (65) In: R. Harvey ed op cit. p. 95 v.v.
- (66) In R. Dreger: Fundamentals of personality 1962 p. 171.
- (67) T. Sarbin: Role theoretical interpretations of psychological change  
in: P. Worchel and D. Burne: Personality change 1964 p. 196.
- (68) D. Katz and R. Kahn, op cit. p. 185.
- (69) Zie p. 35 v.v.

Voetnoten bijlage.

- (1) H. Störig: Geschiedenis van de Filosofie 1964 dl. II, p. 267, 277.  
A. Diemer, J. Frenzel: Philosophie 1967 p. 272.
- (2) R. König: Sociologie 1969, p. 190 v.v.  
E. Shils: Ideology in: The international Encycl. of the social sciences 1969 dl. 7, p. 66 v.v.
- (3) W. Bennis: Changing Organizations 1966, p. 107
- (4) D. Levinson: Role, personality and social structure in the organizational setting. Journ. of abn. and soc.ps. 58(1959) p. 176 v.v.
- (5) Zie: J. March: op cit. p. 555 v.v. en S. Parker, R. Brown, J. Child and M. Smith op cit. p. 148 v.v.
- (6) R. Zajonc: The process of cognitive tuning in communication in: Journ. of abn. and soc.ps. 61(1960) p. 159 v.v.  
R. Zajonc and D. Wolfe: Cognitive consequences of a persons position in a formal organization: Human Relations 9(1966), p. 139 v.v.
- (7) L. Porter: Job attitudes in management dl. 1, 2, 3,4 en 5 respectievelijk Journal of applied psychology: 46(1962) p. 375 v.v.; 47(1963) p. 141 v.v.; 47(1963) p. 267 v.v.; 47(1963) p. 386 v.v.; 48(1964) p. 31 v.v.  
L. Porter and E. Lawler: Properties of organization structure in relation to job attitude and job behavior in: Psych.Bulletin 64 (1965) p. 23 v.v.  
L. Porter: Where is the organization man in: Harv.Buss.R.(1963) p. 53 v.v.
- (8) H. Rosen: Managerial role interaction: in: Journ.of appl.ps.
- (9) H. Triandis: Differential perception of certain-jobs and people by managers, clerks and workers in industry in: Journ.of appl. ps. 43(1959) p. 221 v.v.
- (10) H. Johnson: Ideology and the social system: The Intern.Enc. of the Soc. Sciences 1969 dl. 7, p. 79 v.
- (11) J. Reeves: Thinking about thinking 1965: Ned.vert.: Gedachten over het denken 1969.
- (12) E. Katz and S. Eisenstadt: Some sociological observations on the response of Israeli Organizations to new immigrants Adm.Sc.Quart. 5(1960) p. 113 v.v.
- (13) E. Marx en A. Teulings: Samenspel van managers en specialisten 1969 p. 44 v.v.
- (14) A. Gouldner: Organizational Analysis in: L. Hogan ed: Social Science theory and social work research 1959 p. 46 v.v.
- (15) V. Thompson: Bureacracy and innovation in Adm.Sc.Quarterly 10(1965) p. 1 v.
- (16) E. Marx en A. Teulings op cit.
- (17) Zie ook de analyse van:  
T. Burns and G. Stalker: The management of innovation 1962 en de profetische visies van:  
H. Shepard and R. Blake: Changing Behavior through cognitive change in:

- R. Smith ed: Human Organization 1962 p. 62 v.v. en:  
W. Bennis: op cit.
- (18) V. Thompson, op cit.
- (19) E. Marx: Samenwerking tussen managers en specialisten in: Intermediair  
6(1970) p. 45 v.v.
- (20) A. Gouldner, op cit. p. 53.
- (21) A. Gouldner: Cosmopolitans: Toward an analysis of latent social roles  
I en II in: Adm.Sc.Quarterly 2 (1957/1958) p. 281 v.  
en: Adm.Sc.Quarterly 2 (1957/1958) p. 444 v.v.
- (22) Zie ook: J. Israel: Problems of rolelearning in: J. Berger, M. Zeldith  
and B. Anderson: Sociological theories in progress 1966 dl. 1, p. 201.
- (23) H. Simon 1964, op cit. p. 15.
- (24) H. Johnson op cit.