



Universiteit
Leiden
The Netherlands

De grijpbare macht

Mulder, M.

Citation

Mulder, M. (1973). De grijpbare macht. *Acta Politica*, 8: 1973(2), 133-152. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/3451393>

Version: Publisher's Version

License: [Leiden University Non-exclusive license](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3451393>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

- Coleman, James S., Comments on 'On the Concept of Influence', *Public Opinion Quarterly*, XXVII, 1963, pp. 63-82.
- Coleman, James S., Political Money, *American Pol. Science Rev.*, 64, 4, 1970, pp. 1074-1087.
- Dahl, Robert A., *Modern Political Analysis*, Englewood Cliffs (N. Y.), 1970².
- Davis, Kingsley, The World's Population Crisis, in: R. K. Merton en R. Nisbet, *Contemporary Social Problems*, N. York: 1971³, pp. 363-407.
- Ellemers, J. E., *Macht en sociale verandering. Een terreinverkenning*. Meppel: 1968.
- Ellemers, J. E., Macht en invloed: Begripsvorming en kenmerken, in: J. E. Ellemers e.a., *Macht, machthebbers en machtelozen*, Meppel: 1969, pp. 9-29.
- Frey, Frederick W., Comment: On Issues and Nonissues in the Study of Power, *American Pol. Science Rev.*, 65, 1971, pp. 1081-1101.
- De Jonge, D., Nieuwe gegevens over de waardering van het meergezinshuis door de bewoners, *Mens en Maatschappij*, 34, 6, 1959, pp. 390-394.
- Milikowski, H. Ph., *Lof der onaangepastheid: Een studie in sociale aanpassing, niet-aanpassing, onmaatschappelijkheid*, Meppel, 1967².
- Mokken, R. J. en F. N. Stokman, Strijdpunten en electorale tegenstellingen woningnood en milieuvuiling) in: *De Nederlandse kiezer*, 1971a, Meppel, pp. 78-99.
- Mokken, R. J. en F. N. Stokman, *Invloedsstructuren van politieke elites in Nederland*, Amsterdam, 1971b.
- Molleman, H. A. A., Wie voeren actie? in: *De Nederlandse kiezer*, 1971, Meppel, pp. 99-112.
- Nagel, Jack, H., Some Questions about the Concept of Power, *Behavioral Science*, 13, 1968, pp. 129-137.
- Simon, H. A., 'Notes on the Observation and Measurement of Political Power', in: *Models of man*, 1956, pp. 62-78.
- Simon, H. A., *Administrative Behavior*, N. York: MacMillan, 1957², 259 pp.
- Parsons, T., 'On the Concept of Political Power', *Proc. of the Amer. Philos. Soc.*, 103, 3, 1963a, pp. 232-62.
- Parsons, T., On the Concept of Political Influence, *Public Opinion Quarterly*, 27, 1963b, pp. 37-62.
- Runciman, W. G., *Relative Deprivation and Social Justice*, London: 1966, 1972.
- Werkgroep Nationaal verkiezingsonderzoek 1972, *De Nederlandse kiezer '72*, Alphen a. d. Rijn, 1973.
- Wiatr, Jerzy, J. en Adam Przeworski, Controle zonder oppositie, in: Jerzy J. Wiatr (red.) *Het politieke systeem in Polen* (inl. H. Ph. Milikowski), Rotterdam, 1969, pp. 82-93.

De grijpbare macht

door Mauk Mulder

1, Theorie en onderzoek over macht

In de sociale systemen, kleine zoals het gezin, grote zoals politieke, industriële en andere organisaties, vormen verschillen in macht een der belangrijkste oorzaken van conflicten, en zijn machtkonflikten veelal bijzonder heftig en langdurig.

Bovendien monden vele anderssoortige conflicten toch, op het ene moment of het andere, in de machtsfeer uit, vaak vindt hun beëindiging in de machtsfeer plaats, zodat het niet-macht konflikt toch omgezet wordt in een machtkonflikt (konversie naar macht).

In deze inleiding zal ik mij concentreren op zeer *fundamentele gedragingen*, gedragingen in structuren waarin verschillen in macht ontstaan en bestaan, en vooral de responsen van de mensen op deze machtverschillen. Aan een dergelijke mikro-analyse moet, meen ik, hoge prioriteit worden toegekend. Allereerst geldt: alle 'grote' sociale processen en met name machtsstrijd, geschieden ook op mikro-schaal en kunnen daar beter bestudeerd worden. Ook in kleine groepen komen machtongelijkheid en machtsstrijd voor, ze zijn daar zelfs een 'normale' zaak.

Binnen gezinnen, sportteams, clubs, schoolklassen, besturen, commissies, werkgroepen vindt machtsstrijd plaats, en deze biedt dus voor wetenschappelijke of niet-wetenschappelijke analyse een reservoir van vele, directe gegevens.

Hierbij komt zowel de systeemanalyse aan de orde, bijvoorbeeld inzake de wisselwerking tussen samenstellende onderdelen die zo'n grote rol speelt bij eskalatie van de machtsstrijd, bijvoorbeeld een leiderschapelite, bedreigd door de eigen achterban, als ook de analyse van onderdelen zelf, bijvoorbeeld inzake de motivatie van individuen. Voorts blijkt dat de strijd tussen grote 'machten' als U.S.S.R., U.S.A., China e.d. vaak beschreven wordt in termen ontleend aan de mikro-analyse zoals . . . 'doordat de één een agressieve beweging maakte werd de ander geprovoceerd tot terugslaan', . . . 'vreest Cuba als pistool op de borst' . . . 'ziet Vietnam als bedreiging van zijn flank' . . .

Daarom zou het alleen op grond van efficiëntie-overwegingen zaak zijn de inzichten vooral in de mikro-analyse op te bouwen.

Maar nog zwaarder weegt dat alle actie, alle machtsstrijd ook, uiteindelijk door en in kleine groepen opgezet en ingezet wordt. De Sovjet-Unie betekent Stalin met volgelingen of Chroesjtjow als eerste onder gelijken; in China is bepalend hoe de machtsstrijd tussen Mao en Lin Piao, ieder gesteund door eigen klieken, uitpakt, omdat daarna de resterende kleine groep de politiek verder voor een groot deel bepaalt.

De Club van Rome, hoewel tot nu toe in zijn analyses exclusief gericht op mondiale samenhangen, met verwaarlozing van mikro-analyse, biedt zelf

een fraai voorbeeld: men stelt dat fundamentele herziening van menselijk gedrag, van waarden en doelstellingen, op individueel niveau nodig is. De Club, zelf al niet te groot, heeft toch nog de behoefte gevoeld om een nog kleiner groepje van zes personen als Uitvoerend Comité te laten functioneren. Voorts is de Club voor een uiteindelijk effect afhankelijk, niet zozeer van de juistheid van Meadow's analyse, alswel van de akties in duizenden andere kleine groepen als de Kabouters, de club van Mansholt, schoolklassen of jeugdverenigingen die milieu-akties opzetten, etc. etc.

Allereerst wordt besproken een stuk theorie over machtdrag, een theorie die in een tiental jaren van onderzoek is uitgetest door een team van onderzoekers.

Ik moet mij hier beperken tot de kern van de theorie. Voor meer uitwerking van de theorie is te verwijzen naar 'Het Spel om Macht' (zie literatuurverwijzing nr. 1).

De theorie, de door mij ontworpen machtafstand reductie theorie, gaat over machtsverschillen tussen mensen en daaruit af te leiden machtsstrevingen. De nadruk ligt dus op een *strukturele* benadering.

Persoonlijkheidskenmerken zijn wel ingepast in de theorie, maar — opnieuw — zullen in deze inleiding weinig aan de orde komen. In het algemeen wordt de persoonlijkheidsbenadering van machtsstrev en machtkonflikt door mij opgevat als in het verlengde liggend van de strukturele (of situationele) benadering.

Over de toegepaste methoden — Onderzoek werd door ons verricht in het veld, zowel door toepassing van survey-, observatie- als veldexperimentele methoden, als in het laboratorium waar machtongelijkheid, machtelite, klassetegenstellingen, crisis toestanden, tekortschietend leiderschap, krachtig uitstralend leiderschap etc. gesimuleerd werden.

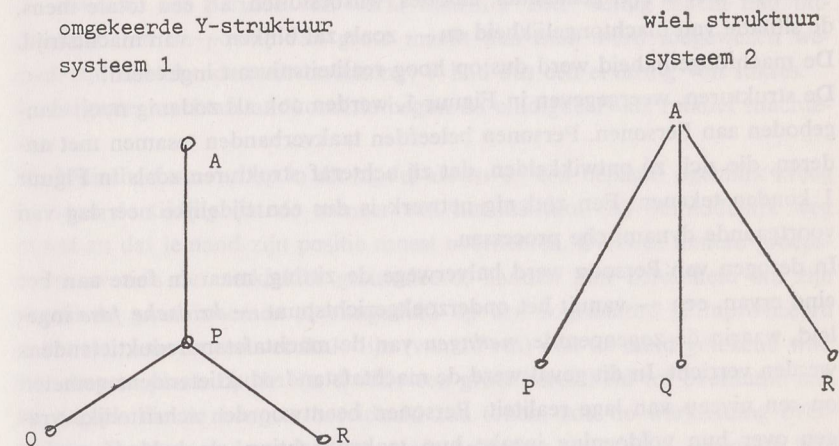
In de onderzoeken werd vooral van deze simulatie methode gebruik gemaakt. Om een indruk hiervan te geven, volgen hier twee voorbeelden van onderzoeksituaties, door ons gekonstrueerd.

Enkele gesimuleerde mini-systemen van machtsongelijkheid — Werkgroepen bestaande uit vier jonge personen, leeftijd 20 jaar, gingen een serie van 15 vrij eenvoudige problemen oplossen. Iedere groep moest zo snel en zo goed mogelijk deze taken verrichten. Omdat ieder van de groepsleden over een deel van de benodigde informatie beschikte, was wisselwerking vereist. Zij stonden met elkaar in kontakt via een zogenaamde interkommunikator, een telefonisch zend- en ontvangapparaat.

Een bepaalde struktuur ontwikkelde zich ten gevolge van de handelingen

van de groepsleden, van wie er drie gesimuleerd werden. Zodoende was het mogelijk de ene of de andere machtafstandstruktuur, weergegeven in schema 1, tijdens de zitting tot ontwikkeling te doen komen.

Figuur 1: machtsstrukturen



Toelichting bij Figuur 1: u ziet dat 2 strukturen of kleine systemen zijn gepresenteerd. In Systeem 1 is de Persoon (= P of in positie P) minder machting ten opzichte van de meer-machtige Ander (= A of L van leider), maar heeft P macht over Q en R. Het relatieve machtsverschil tussen P en A (de machtafstand) is kleiner dan in Systeem 2.

In deze lezing wordt het woord 'Personen' gebruikt voor degenen van wie het gedrag werd onderzocht. Personen waren steeds naïef, waarmee bedoeld wordt dat zij niet gesimuleerd werden, noch dat zij vermoedden dat de anderen gesimuleerd waren. In de meeste van onze onderzoeken ontmoetten zij hun kollega's eerst gedurende korte tijd, waarna plausibel werd gemaakt dat ieder in een afzonderlijke kamer aan het werk ging. Zij kenden de andere groepsleden dus praktisch uitsluitend door de interactie via geschreven of telefonische kommunikatie, en niet van gezicht, intonatie in spreken e.d. Dit weerhield, zo blijkt, Personen er niet van altijd weer nogal diepgaande interpretaties over de persoonlijkheid van deze anderen te maken.

Zodoende kunnen dit gedrag, de argumentatie, de opinies, de besluiten e.d. van deze groepsleden volgens een standaardopzet overkomen naar P. De macht van A was een mengvorm van macht op grondslag van formele positie en van beschikbaarheid van relevante informatie (resp. formele

macht en deskundigheidsmacht (verderop hierover meer).

De machtsrelatie tussen P en de andere groepsleden, de grootte van het verschil e.d. werden dus niet slechts aan P verteld (= verbaal overgedragen), maar P leefde gedurende de zitting in deze relaties van machtongelijkheid, verrichtte in deze machtsstructuur handelingen. Persoon *doorleefde en doorhandelde* met al zijn gedachten, emoties, wilsbesluiten, als een totale mens, de situatie van machtongelijkheid en — zoals zal blijken — van machtsstrijd. De machtongelijkheid werd dus op hoog realiteitsniveau ingevoerd!

De structuren, weergegeven in Figuur 1, werden ook als zodanig nooit aangeboden aan Personen. Personen beleefden taakverbanden tesamen met anderen, die zich zó ontwikkelden, dat zij achteraf structuren zoals in Figuur 1 konden tekenen! Een zodanig netwerk is dus een tijdelijke neerslag van voortgaande dynamische processen.

In de ogen van Persoon werd halverwege de zitting, maar in feite aan het eind ervan, een — vanuit het onderzoekgezichtspunt — *kritische fase* ingeleid, waarin de zogenoemde *metingen* van de machtsafstandreduktietendens werden verricht. In dit geval werd de machtsafstandreduktietendens gemeten op een niveau van lage realiteit. Personen beantwoordden schriftelijke vragen over hun voldoening inzake hun taakverrichting, de beklede positie e.d.; zij konden ook hun persoonlijke voorkeur tot uiting brengen ten opzichte van ieder van de drie anderen, en zij vergeleken de drie anderen qua bekwaamheid met zichzelf.

Hierbij was belangrijk dat aan Personen duidelijk werd gemaakt dat hun antwoorden geheim voor de andere groepsleden of zelfs compleet anoniem bleven.

Ook werd geobserveerd of Personen obstructie bij de taakverrichting pleegden, dit gedrag speelt zich af op een niveau van hoge realiteitsgraad.

Een zeer hoog realiteitsniveau werd gesimuleerd in studies, waarin P deel uitmaakte van taakverrichtende groepen. Deze situatie werd door Personen niet als een onderzoek beleefd!

Zij kwamen naar een instituut om daar tegen betaling lichte administratieve arbeid te verrichten. De werkleider was niet één van hen, maar een meneer van het instituut. Hij deelde de taken uit, controleerde het werk, gaf hierover positieve of negatieve informatie aan hen terug, verzocht hen soms om verbeteringen aan te brengen etc. De kleine machtsafstandskonditie hield in dat de werkleider een deel van zijn taak aan P delegerde. Deze delegatie vond plaats:

— ofwel in het begin, en wel zodanig dat P de indruk kreeg dat hij volkomen toevallig assistent-werkleider werd en dat even goed iemand anders het had kunnen worden;

— ofwel na een zekere werkperiode, gedurende welke P zeer weinig macht had uitgeoefend, en waarbij de positie van grotere macht op dezelfde wijze aan hem werd toegewezen als hierboven werd beschreven, dus: alsof het toevallig was, de machtsafstand tussen P en de meer-machtige Ander nam dus tijdens de zitting af;

— ofwel na een periode van werk, waarin P zeer weinig macht had uitgeoefend, en de positie van grote macht aan hem werd toegewezen wegens zijn uitstekende taakverrichting; P had dus een ervaring van succes. In de grote machtsafstandskonditie begon én eindigde P als relatief machteloos.

De kritische fase verliep in dit model aldus: op een bepaald ogenblik kreeg Persoon de tijding dat de meneer van het instituut (A) onmiddellijk weg moest en dat iemand zijn positie moest overnemen. De twee andere groepsleden evenals de werkleider gesimuleerd, hadden hun bereidheid om zijn positie te gaan innemen al aangeduid op een zogenaamd geïmproviseerd papiertje, waarop een verticale lijn (van 10 cm) met de hand getekend was. Een hogere plaats op de lijn duidde een grote bereidheid tot overname aan en degene die de hoogste bereidheid zou tonen, zou de werkleiding overnemen. De twee anderen hadden reeds ongeveer op 1½ cm boven en 1½ cm beneden het midden, hun score aangeduid. P kon dus, hier-en-nu, de werkleiding op zich nemen door boven de bovenste score zichzelf te plaatsen, of dit niet doen door onder de bovenste score eigen bereidheid aan te geven.

Het uitvallen van de werkleider werd door alle Personen ervaren als een uniek gebeuren.

Zowel de invoering van de machtongelijkheid als de meting van de machtsafstandreduktietendens, geschiedden dus op een niveau van zeer hoge realiteit; in feite maakte voor Personen dit hele gebeuren deel uit van hun 'normale' sociale werkelijkheid en was er noch van onderzoek, noch van meting sprake.

Macht wordt gedefiniëerd als de mogelijkheid om iemands gedrag te bepalen, om richting te geven aan iemands gedrag (zie verder sectie 3). Van de sociale systemen, van kleine groepen en grote organisaties, maken mensen deel uit die verschillen in macht: er zijn minder-machtigen en meer-machtigen.

Ik vind het wenselijk dat machtsverschillen tussen mensen verkleind worden, wanneer (en voorzover) deze verschillen dysfunktioneel (= onnuttig, nadelig)

zijn voor individuele personen en/of het sociale systeem.*

Of een bepaald machtverschil onnuttig is moet mede op grond van feitenanalyse worden bepaald. Het vooroordeel dat machtverschil onder alle omstandigheden dysfunctioneel is, verwerp ik. Het machtverschil tussen ouders en kinderen inzake schoolverplichtingen is een andere zaak wanneer de kinderen 18 jaar zijn, dan in geval zij 8 jaar zijn.

Het zal duidelijk zijn dat een analyse van feiten alléén geen uitsluitsel kan geven over de vraag of een bepaald machtverschil dysfunctioneel is. Doelstellingen en waarden van individu en sociaal systeem hebben hun eigen gewicht.

Waarom acht ik het wenselijk dat machtverschillen tussen mensen verkleind worden, dat de minder-machtigen meer macht verkrijgen?

Eén, toereikend, antwoord is: omdat de minder-machtigen dit, meestal, graag willen, zoals blijkt uit onderzoek in de gedragswetenschappen, onder meer uit onderzoek door mij met medewerkers verricht.

Een meer fundamenteel antwoord is: de sociale relatie tussen meer- en minder-machtigen is, wanneer het machtverschil groot is, een verarmde relatie; de minder-machtige funktioneert veeleer als een gebruiksvoorwerp, een instrument, dan als een Persoon. Hoe kleiner het machtverschil, des te meer zal, *veelal*, de mindermachtige zijn mogelijkheden tot ontplooiing kunnen brengen. En dit is, *vaak*, ten profijte van het sociale systeem waarvan hij deel uitmaakt, wat betreft klimaat, effectiviteit, enz.

Op deze wijze is het verkleinen van machtverschillen binnen een sociaal systeem vaak gelijk te stellen aan vergroting van de (reserve-) capaciteit van dit systeem. In een gezin groeien kinderen op, van uitsluitend zorgvragende babies tot jeugdigen die op vele manieren hun eigen bijdragen aan de groep leveren.

In de wereld van de ondernemingen is het op deze wijze vergroten van de capaciteit van het systeem in de huidige omstandigheden noodzakelijk (vgl. literatuur nr. 4, blz. 20). Ook dit blijkt uit allerlei gedragswetenschappelijke onderzoeken, waarbij echter niet uit het oog mag worden verloren dat de woorden *veelal* en *vaak* die ik zoëven gebruikte, een beperking inhouden: onder bepaalde omstandigheden heeft verkleining van machtverschillen deze positieve effecten, onder bepaalde, andere, omstandigheden niet!

Vandaar dat ik stel als wenselijk, dat machtverschillen verkleind worden wanneer en voor zover deze onnuttig en/of nadelig zijn.

Nu is hierboven gesteld, dat machtverschillen verkleind moeten worden, maar *kan* dit ook? Anders geformuleerd: is het mogelijk dat minder-

* Succesvolle participatie is dan gelijk te stellen aan effectieve machtverschil verkleining (= machtafstand reductie).

machtigen *leren* om machtverschillen ten opzichte van meer-machtigen te verkleinen, dat zij leren om succesvol te participeren? Zullen zij dergelijke machtverschillen willen en kunnen verminderen en zelfs opheffen? Wanneer, onder welke omstandigheden, zullen zij dit (willen en kunnen) doen, en wanneer niet? Hoe zullen zij dit doen?

De machtafstandreductietheorie is toegespitst op de vraag: wanneer, onder welke omstandigheden worden mensen *gemotiveerd* om te streven naar verkleining van bestaande machtverschillen, en wanneer zijn zij in staat tot het uitoefenen van meer macht dan zij tevoren hadden.

Een dergelijke gedragswetenschappelijke *voorwaarden- en gevolgenanalyse* stelt ons in staat om, ons basierend op feitelijkheden, aan onze sociale systemen een zodanige structuur te geven, dat de leden van deze systemen een optimale kans krijgen te leren om machtverschillen te verkleinen.

2, Machtafstand reductie theorie — theorie en gegevens over verkleining van machtverschillen

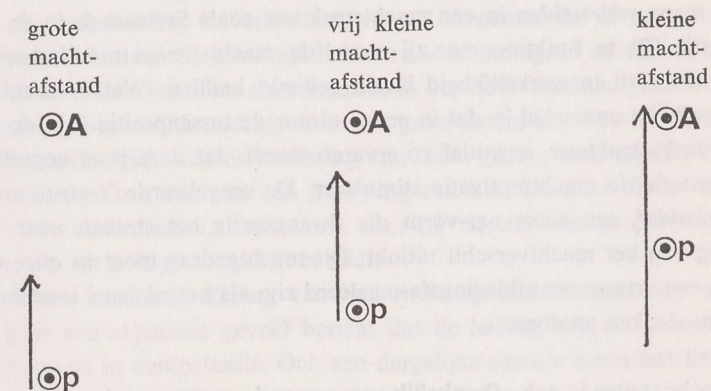
In de theorie en de ondersteunende empirische gegevens zijn een drietal 'lijnen' te onderscheiden, namelijk:

- een lijn die *positief* is inzake de mogelijkheden om te leren machtverschillen te verkleinen;
- een lijn die tot *negatieve* overwegingen inzaken dit leren voert;
- een lijn die zelfs tot *skepsis* leidt.

2.1 De positieve lijn in theorie en gegevens

De kern van de theorie wordt gevormd door twee stellingen: mensen stre-

Figuur 2: sterkte van machtafstand reductie streven



P = Persoon A = meer-machtige Ander

De lengte van een pijl representeert de sterkte van het machtafstand reductie streven (m.a.r.s.)

ven ernaar de machtverschillen tussen henzelf en de meermachtigen in hun sociale systeem te verkleinen, respectievelijk op te heffen en: dit streven zal sterker zijn naarmate het machtverschil tussen henzelf en de meermachtigen kleiner is.

In de theorie wordt dus voorspeld dat Personen in de tussen-positie wat betreft macht (P in de omgekeerde Y-structuur) een sterker streven zullen vertonen om het — relatief kleine — machtverschil ten opzichte van A te verkleinen, dan Personen die op grotere machtafstand van de meer-machtige A in het systeem functioneren, zoals P in de wiel-structuur. Als hier wordt gesproken over het streven de machtafstand te verkleinen, betreft dit een verkleining of opheffing van het machtverschil op het vlak van de realiteit: bijvoorbeeld zal P proberen zelf de A-positie over te nemen, wanneer hem de gelegenheid daartoe wordt geboden.

In onze onderzoeken worden deze beide stellingen heel duidelijk ondersteund door de verkregen gegevens. Personen, die dicht bij de meermachtigen functioneren, manifesteerden sterkere machtstrevingen en dit ongeacht de wijze waarop zij eerder in de tussenpositie (P in Systeem 1) waren beland (!). Slechts hadden zij tijdens het werken in de groep ervaren, dat de activiteiten van de groepsleider A niet te moeilijk voor hen waren. Wat betekent dit resultaat? Het antwoord is: in bepaalde omstandigheden, namelijk wanneer (normale!) mensen functioneren in een positie van relatieve macht in een sociale structuur, *leren* zij te streven naar (meer) macht. Bepaalde *structuren*, met name de omgekeerde Y-structuur, zijn dus bevorderend voor het leren naar macht te streven.

De enorme impact van structurele kenmerken van een sociaal systeem blijkt wel uit het volgende: in ons onderzoek bleek dat wanneer Personen zich alleen maar *vóórstelden* in een machtsstructuur zoals Systeem 1, in de tussenpositie (P) te functioneren, zij eenzelfde machtstreven manifesteerden als wanneer zij in werkelijkheid hierin gewerkt hadden. Wat betekent dit resultaat? Het antwoord is, dat in onze cultuur de tussenpositie P in de omgekeerde Y-structuur, cognitief zó ervaren wordt, dat deze puur-cognitieve representatie de machtmotivatie stimuleert. De omgekeerde Y-structuur is een *primitief*, een soort oer-vorm die dwangmatig het streven naar verkleining van het machtverschil uitlokt. Dit machtgedrag moet in onze cultuur in een vroege ontwikkelingsfase geleerd zijn als het zó hard ingebouwd is in ons denken en doen.

Het machtstreven is ook afhankelijk van een andere systeem eigenschap namelijk de verdeling van de relevante capaciteiten over de verschillende posities binnen het systeem. In de theorie is geformuleerd — en de empirische

gegevens bevestigen dit — dat wanneer in de omgekeerde Y-structuren de bezetters van A-posities worden gepercipieerd als minder capabel dan P zelf, P er krachtiger naar zal streven om de A-positie over te nemen, dan wanneer hij geen inferieure capaciteiten aan A toeschrijft (systeem- of structurele benadering).

Ook de *persoonlijkheidskenmerken* van Personen in de P posities (in Systeem 1) spelen mee: in onze onderzoeken bleek dat mensen in P posities in de omgekeerde Y-structuur, die over een groot zelfvertrouwen beschikken, er krachtiger naar streven de machtverschillen-naar-boven te verkleinen, respectievelijk op te heffen dan mensen met minder zelfvertrouwen. Het streven naar verkleining van machtsverschillen is dus ook afhankelijk van de fase die iemand in zijn ontwikkeling heeft bereikt. Zelfvertrouwen *leert* een mens, gedurende en door vele ervaringen, dat hij met succes een bepaald doel probeerde te bereiken. *Het — gepercipieerde — kunnen bepaalt het willen!*

Positieve conclusie inzake het leren van machtverschil verkleining: men moet — enige — macht uitgeoefend hebben of zich sterk identificeren met een positie, waarmee machtoefening verbonden is, om naar verdere macht te streven. Gunstige condities voor het macht leren zijn dus structuren waarin graduele, *stapsgewijze* toename in macht mogelijk is. Overbrugging van grote verschillen in macht wordt door de betrokkenen niet of in geringe mate nagestreefd.

Deze konklusies kan ieder voor zichzelf in de praktijk afchecken. Bijvoorbeeld: in de Ondernemingsraden blijken vaak enkelen aanzienlijk bij te dragen, dat wil dus zeggen: de machtverschillen ten opzichte van de leiding van de onderneming te verkleinen, en wel diegenen die al eerder macht uitgeoefend hadden (in hun functie in de onderneming, of de vakbond e.d.). Echter de macht van deze enkelingen is in bepaalde omstandigheden groter dan van de organisatie leiding, omdat de groepsleden (de O.R.-leden) zwaarder 'gebonden' zijn aan de beslissing van 'hun' groep, waar zij zelf hebben kunnen inspreken dan aan een beslissing van hun Directie die ze kunnen afkraken, ridiculiseren, obstrueren, etc.: de terreur van de participatieve groep die tot heftigste conflicten leidt!

De actieve machtoefening van ondernemingsraadsleden is ook sterker, wanneer een algemeen gevoel bestaat dat de leiding van de onderneming tekort schiet in competentie. Ook een dergelijke situatie bevordert het leren 'machtafstand te verkleinen'.

2.2 De negatieve lijn in theorie en gegevens

In de theorie wordt beklemtoond dat macht niet alleen iets fijns is, dat ieder zonder meer zou moeten ambiëren. Integendeel zijn er aan werkelijke machtsuitoefening (dit is dus niet macht waarover men fantaseert, macht die men *zegt* te willen verwerven etc.) vaak zware psychologische *kosten* verbonden. Voorbeelden van dergelijke kosten zijn: te verwachten grote energiebesteding, ondermijning van gezondheid, verlies van warme persoonlijke relaties, faalangst, vrees voor verlies van populariteit e.d. In ons onderzoek bleek dat wanneer Personen in P posities in de omgekeerde Y-structuur de verwachting hadden dat het sociaal systeem niet zo'n beste prestatie zou gaan leveren, zij er weinig voor voelden om de verantwoordelijkheden van de (A-) macht positie in dat systeem op zich te nemen. Slechts mensen die over een heel groot zelfvertrouwen en een hoge algemene machtsbehoefte beschikten, namen in zulke omstandigheden de toppositie over. De macht is dus in het algemeen slechts dan aantrekkelijk als succes erbij gegarandeerd geacht wordt.

Een slecht klimaat voor leren van machtverkleining wordt gecreëerd door *krisis* situaties. In crises zijn Personen minder geïnteresseerd in het verkleinen van de machtverschillen ten opzichte van de meer-machtigen, dan in de kansen voor het sociale systeem om te overleven. Men zoekt dan in het algemeen de leiding van de grote sterke man. Dit bleek uit studies, verricht in de sociale werkelijkheid, alsook in simulatie experimenten.

Eerder heb ik gesproken over tekortschietende gemotiveerdheid van de minder-machtigen om machtverschillen te verkleinen.

Een probleem inzake het machtlernen vormen soms ook *tekortschietende bekwaamheden* en vaardigheden. In de theorie wordt gesteld dat de participatie van de minder-machtigen in de besluitvormingsprocessen van de machtigen in bepaalde omstandigheden niet zal resulteren in de beoogde verkleining van de machtverschillen, maar juist in vergroting daarvan.

Deze 'bepaalde omstandigheden' worden gespecificeerd: wanneer grote verschillen bestaan in bekwaamheden, zullen de meer-machtigen profiteren van de gelegenheid die de participatie procedure hen biedt om hun grotere bekwaamheid tot gelding te brengen.

Als de baas en ondergeschikte elkaar niet ontmoeten kan de baas — aangenomen dat hij deze heeft — zijn grotere kennis van zaken tegenover zijn ondergeschikte niet uitspelen!

Conclusie: belemmerend voor leerprocessen ter verkleining van machtverschillen zijn:

a — bepaalde omgevingskrachten, zoals crisis-situaties die buiten onze kon-

trole vallen;

b — persoonlijkheidsfactoren, zoals de vrees om risico's te nemen, faalangst, onzekerheid;

c — systeemkenmerken, zoals té geringe bekwaamheden op de lagere posities in de machtstructuren;

d — uiteraard is de zwaarste belemmerende factor: een té grote machtafstand, daar deze immers resulteert in geringe gemotiveerdheid der minder-machtigen om de machtafstand te verkleinen.

Wat betreft de factoren sub b en c genoemd, treedt soms zelfs accumulatie op.

In de praktijk van de ondernemingsraden (en ook in de Arbeidersraden in Joegoslavië) kunnen we zien dat somtijds de gewone organisatieleden, op begrijpelijke gronden, te weinig kennis en kunde hebben over financieel economische en andere factoren, en dat zij dan inderdaad voor de overmacht aan kennis en kunde van directie en hoge staf slechts kunnen bukken (literatuur nr. 1, blz. 71-73 en 93-95). Dan vindt een 'slecht leren' plaats. Zij kunnen zichzelf bedriegen, zichzelf wijsmaken dat zij door hun O.R. lidmaatschap het machtsverschil ten opzichte van de machtigen verkleinen, terwijl het tegendeel in feite het geval is. (met snoepje genoeg nemen'). Of zij kunnen leren dat het allemaal tot niets dient, dat zij toch geen werkelijke machtsverschil verkleining tot stand kunnen brengen. Zij geven de strijd op, hun zelfvertrouwen neemt af, zij hebben in het vervolg geen energie meer over voor een feitelijke machtafstand verkleining in situaties waar deze wél mogelijk zou zijn. 'Een gebrand kind blijft bang voor de kachel'.

Met nadruk is te stellen dat het leren uitoefenen van macht mede inhoudt een leren te *durven falen!* Wie 100 keren macht wil uitoefenen moet een bepaald faalpercentage daarbij kunnen accepteren. De bereidheid tot het dragen van de lasten van de macht blijkt bij velen niet aanwezig te zijn. De 'academische elite' houdt soms onvoldoende rekening met deze feitelijkheden bij het claimen van meer macht voor mensen die in motivationele en andere capaciteiten niet allen gelijk zijn aan henzelf!

2.3 De skeptische lijn in theorie en gegevens

In de praktijk kennen wij allen het verschijnsel van het machtmisbruik. Het is echter onjuist om dit uitsluitend toe te schrijven aan de machtigen. De machtige heeft macht dankzij het gedrag van de minder-machtigen. Eén voorbeeld: in ons onderzoek bleek dat de wijze waarop minder-machtigen zich opstellen tegenover machtigen gekenmerkt is door twee trends:

a — de mensen hebben positievere gevoelens ten opzichte van de leider die

een klein beetje machtiger is, vergeleken met een leider die veel machtiger is, b — hun positievere gevoelens worden niet beïnvloed door het feit dat de leider op volstrekt onrechtmatige, zelfs brute wijze de machtpositie geësurpeerd heeft, respectievelijk op geheel rechtmatige wijze deze positie op zich heeft genomen.

Wanneer de leiderpositie op onrechtmatige wijze geësurpeerd was, weigerde slechts 4 % van de mensen deze onrechtmatig-machtige te accepteren. De anderen uitten later — vertrouwelijk — positieve gevoelens ten opzichte van hem. Deze anderen waren normale mensen, noch dom, noch misleid, noch met van 'het normale' afwijkende persoonlijkheidskenmerken (!).

Het machtleren van de minder machtigen zal altijd weer stuiten op weerstanden van de zijde van de meer-machtigen. In ons onderzoek blijkt, in overeenstemming met de theorie, dat de machtigen de verschillen die tussen henzelf en de minder-machtigen bestaan, trachten te handhaven. Zij willen niet van het machtsverschil af.

Is hen dit kwalijk te nemen? Willen zij iets anders dan de mindermachtigen, die het machtsverschil trachten te verkleinen? Willen niet de machtigen en de minder-machtigen hetzelfde, namelijk macht?

Een skeptisch antwoord op deze vragen dringt zich op. In de omgekeerde Y-structuur in Figuur 1 blijkt immers dat daar de verkleining van het machtsverschil tussen Personen op positie P en de meer-machtige A gelijk is aan vergroting van het machtsverschil ten opzichte van de minst-machtigen op de posities Q en R.

Het streven naar verkleining van machtsverschillen ten opzichte van meer-machtigen blijkt *dwangmatig* te zijn: normale mensen, zich bevindend in de tussenpositie wat betreft macht gaan naar meer macht streven. Paradoxaal is dat niet de mensen die het meest tekort komen aan macht, de sterkere behoefte eraan manifesteren, maar juist diegenen die al enigermate macht geconsumeerd hebben en die dus al relatief bevredigd zouden moeten zijn. Macht, blijkt aldus, is vergelijkbaar met hard drugs, niet met voedsel. Het dwangmatig streven naar meer macht is een *verslaving*.

Het blijkt zelfs dat als mensen zich slechts voorstellen in de tussenpositie van macht te verkeren, hun wens om op de machtladder te stijgen gestimuleerd wordt.

Conclusies:

Het beeld wat dan, samenvattend, uit de machtsafstand-reductietheorie en het daarop gebaseerde onderzoek ontstaat, is dat van een altijd-voortwoedende machtsstrijd tussen ons mensen.

Voor de minder-machtigen die aan de verkleining van de machtsverschillen ten opzichte van meer-machtigen werken, geldt dat er altijd weer opnieuw

meer-machtigen zullen zijn, en ook dat zij, als gevolg van hun primaire bedoeling — verkleining van machtsverschil naar boven — altijd weer machtsverschil vergroten naar beneden.

De minst-machtigen zullen volgens de theorie vaak van het streven naar macht afzien; zij geven dit op. Dit maakt hen echter niet ongevaarlijk voor de machtigen! In ons onderzoek bleek dat de minstmachtigen in een sociaal systeem soms in hard verzet gaan tegen het systeem en de machtigen daarin (literatuur nr. 1, blz. 53, 65-67, 92).

Dit lijkt vreemd vanuit hun schijnbare zwakte, maar is het niet. Doordat de machtsafstand té groot is, hebben deze minst-machtigen niets meer te winnen en daardoor ook *niets meer te verliezen* aan macht. Zij kunnen zich permitteren uit de gunst der machtigen te geraken. Enka Breda biedt hiervan een recent voorbeeld!

In Nederland, in Joegoslavië en elders, blijkt de beweging ten gunste van machtsafstandverkleining niet te worden gestimuleerd en in hoofdzaak gedragen door de minst-machtigen, maar door de (relatief) meer-machtigen, met name de academische elite. In Joegoslavië, zelfs daar, blijkt steeds weer de 'beweging' ten gunste van zelfbestuur der arbeiders te leiden tot het ontstaan van een machtelite. Eveneens zijn, ook daar, de leiders van deze 'beweging' veelal niet geneigd om anderen, hun volgelingen, te laten participeren in hun op dit doel — zelfregering — gerichte activiteiten; en dit is in schrijnende tegenstelling tot het doel zelf! (vgl. literatuur nr. 1, blz. 101 e.v.). Dit alles is in overeenstemming met de machtsafstand reductietheorie. Zo past het ook in deze theorie, als Nederlandse vakbondsleiders ervan uitgaan dat, als de leden niet inzien wat ze moeten willen, zij (van de leiders) moeten leren dit te willen. ('Doel heiligt middelen', zelfs als deze de ontkenning van het doel inhouden).

Dit is dan hetzelfde als wanneer ondernemers de ondernemingsraad gebruiken om hun effectieve macht te vergroten.

Wij worden geconfronteerd met een *onontkoombaarheid van de machtsmechanismen*. De Joegoslavische arbeiders hebben niet zelf het arbeiders-zelfbestuur als hun doel gesteld. Evenmin zijn de Ondernemingsraden een door de arbeiders zelf bepaalde weg naar eigen doel.

Het oude machtspel gaat steeds voort, met dezelfde rollen van meer- en minder-machtigen; slechts de spelers wisselen elkaar af.

Wat dreigt is dat, steeds weer de jongere mensen *leren* dat idealen van verkleining respectievelijk opheffing van machtsverschillen, alleen maar door macht (= door het gebruiken van machtsverschillen) kunnen worden dóórgedrukt tegen de machtigen, dat degenen die dit doen zelf weer verslaafd raken aan de macht, dat macht de overheersende kracht blijft in het sociale leven.

3, Theorie over funktionele macht en over beïnvloeding die níet op macht berust

Tot dusver wordt in deze inleiding gesproken over *kwantitatieve* aspecten van macht, over groter en kleiner machtverschil etc.

Deze beschouwing is te ongenueanceerd. Door Weber en later door French en Raven is veel aandacht besteed aan *kwalitatieve* onderscheidingen binnen de macht, aan de zogenaamde macht-typen. Het is nuttig hierop in te gaan. Wij hanteren en ondergaan allen de *sanctie-macht*. Wanneer een Persoon meent dat een Ander, de meer-machtige in de relatie, over mogelijkheden beschikt om hem — ook immaterieel — te belonen voor inwilliging van de wensen van de Ander, respectievelijk om hem te straffen voor niet-inwilliging, en wanneer de Persoon door deze hoop of vrees zijn gedrag laat bepalen, dan is dit een effect van positieve en negatieve sanctie macht.

Van formele macht is sprake wanneer de Persoon de Ander (leider) volgt, omdat hij meent dat hij dit behoort te doen, bijvoorbeeld op grond van diens formele positie in het sociale systeem.

Een derde machtype is de *deskundigheidsmacht*. De Ander (de meer-machtige) beschikt volgens Persoon over een grotere bekwaamheid of over meer relevante informatie, dan P zelf. Daarnaast neemt P aan dat A deze grotere kennis eerlijk gebruikt (geloofwaardigheid).

Deze machrelatie moet volgens mij scherp onderscheiden worden van de zogenaamde overtuigingsgerichtheid, die geen machrelatie is.

Over *overtuigingsgerichtheid* spreek ik als er geen verschil is in relevante bekwaamheid en kennis, als ieder (ook de leider, wanneer deze er is) bereid is zich door de argumenten van de Ander evenzeer te laten overtuigen als door de eigen argumenten.

Bij een machrelatie, ook bij de deskundigheidsmacht-relatie, zal de meer-machtige vaker zijn zin doordrijven dan de mindermachtige.

Een waarnemer kan hierover voorspellingen doen.

Bij de overtuigingsrelatie is een operationeel criterium, dat op waarschijnlijkheidsbasis níet voorspelbaar is, wie in bepaalde omstandigheden meestal aan het langste eind zal trekken.

Indien de weer-lezer van het K.N.M.I. mij de weersverwachting meedeelt — en ik ben op dit terrein zeer ondeskundig — dan zal ik zijn suggesties om geen openlucht recreatie te gaan bedrijven in het algemeen volgen: deskundigheidsmacht.

Indien ik met collega's een wetenschappelijk probleem bepraat, dan overtuigt eigenlijk niet zozeer de Ander mij of ik hem, maar laat ieder zich door de inhoud van de argumenten overtuigen, van wie deze ook afkomstig zijn. De gebondenheid daarvan aan de Persoon en hun onderlinge relatie is beperkt. Bij deze relatie is er geen werkelijke ongelijkheid tussen

de betrokkenen, zoals bij alle machrelaties.

In door ons verricht onderzoek slaagden wij erin de verschillende machrelaties, en ook de overtuigingsgerichtheid ieder afzonderlijk operationeel meetbaar te maken.

Wat betekent deze typen-onderscheiding nu voor ons?

De verschillende beïnvloedingstypen zijn eigenlijk even zovele *alternatieve mogelijkheden*, waartussen wij kunnen kiezen.

Deze keuzemogelijkheid is niet onbeperkt. In theorie en onderzoek is aangeduid dat er samenhang is tussen bepaalde typen van externe omgevingen (taken e.d.) en bepaalde beïnvloedingstypen. Bijvoorbeeld is formele macht nuttig in geval het sociaal systeem, de taakverdeling e.d. zeer complex zijn, en een chaotische gang van zaken voorkómen moet worden. Ondanks deze verbanden tussen beïnvloedingstypen en omgevingskenmerken, heeft de mens toch een stuk keuze, enerzijds omdat dit verband niet al te strak en exclusief is — met behulp van verschillende beïnvloedingstypen kan soms eenzelfde doel gerealiseerd worden —, anderzijds omdat de externe omgeving (inclusief taken) lang niet altijd een onveranderlijke gegevenheid is, maar zelf weer al of niet gekozen kan worden.

Dan geldt dat de deskundigheidsmacht, in de ogen der minder-machtigen, meer functioneel is dan met name de *blinde* formele en negatieve sanctie macht.

Als ik tot de bemanning van een schip in nood behoer, volg ik liever de leiding van iemand, die het allemaal beter kan en weet dan ikzelf, dan van een leider die wegens leeftijd etc. 'nu eenmaal de baas is', en mij dreigt met degradatie als ik niet doe wat hij zegt, terwijl hij in mijn ogen geen bekwaam kapitein is.

Nog radicaler is het verschil tussen macht en overtuigingsgerichtheid, met name vanuit leeraspekten.

Wat kan ik *leren*, als de weerman mij alleen maar suggereert met slecht weer rekening te houden? Het antwoord is: vrijwel niets.

De minder-machtige leert bijzonder weinig in een pure machrelatie en ook de meer-machtige wordt daarvan zelf niet wijzer.

In een overtuigingsrelatie, daarentegen, leren zowel minder- als ook meer-machtigen (!) zeer veel over het waarom, hoe etc. van een bepaalde zaak. Op *kortere* termijn kost het hen meer tijd, kost het aan de meer-machtige ook wellicht meer wat betreft energie, faalangst etc. Op *langere termijn*, echter, worden beiden beloond met meer inzicht etc. Zij worden er dus beter van. Ook het sociale systeem profiteert: de minder-machtigen ontwikkelen zich, groeien, evenals de machtigen. Het systeem verkrijgt zo meer capaciteit. Door het ombuigen van blinde formele macht en blinde negatieve sanctiemacht naar deskundigheidsmacht wordt de macht meer

funkioneel, meer acceptabel. Door het ombuigen van deskundigheidsmacht naar overtuigingscommunicatie worden de machtverschillen verkleind, respectievelijk opgeheven, worden sociale systemen sterker.

De Enka Breda besluiten van de Akzo-leiding troffen de arbeiders als toepassing van een enorm grote, blinde, formele macht, bijvoorbeeld omdat de sluiting in tegenspraak was met eerdere feiten. De verdere afloop van deze crisis gaf hen ook nog de indruk dat de leiding zich hier niet op die overmaat aan deskundigheidsmacht had gebaseerd, die bij zulke besluiten in deze tijd vereist is.

De overtuigingsgerichtheid in het gedrag der machtigen ten aanzien van de minder-machtigen, scheen geheel te ontbreken, evenals vriendelijkheid (zie hieronder). In deze en dergelijke situaties dient een zwaar gewicht aan overtuigingsgerichtheid, en het lichtste aan de formele macht te worden gegeven, *tenzij* blijkt dat de andere partij daarop niet adequaat inspeelt.

Een buitengewoon belangrijk alternatief voor machtgedrag is pure *vrindelijkheid*.

In onderzoek door ons verricht bleek: zeer jonge kinderen die van Voorbeeld-personen aggressief gedrag waarnamen hadden daarna de neiging zelf aggressief gedrag te vertonen. Hierbij gold dat noch de Voorbeeld-personen noch de kinderen profiteerden van hun agressief gedrag. Hetzelfde deed zich echter voor wanneer de Voorbeeld-personen vriendelijk en lief voor elkaar waren. Dan bleek dat de waarnemende kinderen geïnduceerd werden tot vriendelijk, ondersteunend gedrag. Liefzijn voor elkaar zonder bijgedachten blijkt, voor zeer jeugdige mensen althans, leerbaar. (Op de aan dat onderzoek ten grondslag liggende theorie kan hier niet ingegaan worden; vgl. literatuur nr. 1, blz. 39 e.v. blz. 99 e.v.). Deze experimentele bevindingen houden een interessant verband met de 'bloemen en liefde' bewegingen die zich over de gehele wereld manifesteren. In ieder geval biedt vriendelijkheid die niet op het profijtbeginsel behoeft te berusten, een belangrijk alternatief voor machtgedrag.

4, Wat willen we leren en hoe kan dit?

In deze beschouwing is mijn doel het stellen van haalbare wenselijkheden. Daarom ga ik uit van de realiteit.

In de realiteit zijn macht, machtverschillen en ook machtsrijd harde gegevenheden. Wie de macht overslaat, wie hoopt op een totaal nieuw type mens als bij toverslag, onderschat welke leerprocessen de mensen bij hun groei naar volwassenheid in onze cultuur continu doormaken. Wij hebben machtgedrag geleerd, wij zijn er vaak voor 'beloond', wij zijn vaak gestraft voor ander gedrag dat niet op macht berust. Uit het voorgaande is af te

lezen dat ik uitga van een '*macht plus . . .*' model ofwel van '*menselijkheid én zakelijkheid*' beide. Wij mensen hebben — steeds weer — keuzen van een 'behavior mix' van macht plus non-macht, zoals overtuigingsgerichtheid, vriendelijkheid etc. Wij hebben meer werkelijke keuzen, naarmate we de machtmechanismen, inclusief hun voorwaarden en gevolgen, meer realistisch kunnen inschatten; ditzelfde geldt voor de non-macht gedragswijzen. Wat moet het eerst en het meest geleerd worden? Datgene wat belangrijk is voor onze samenleving en wat daarin *schaars* is (vgl. Tinbergen in E.S.B. van 18 oktober 1972).

Dan moeten we leren betere machtsrelaties en non-machtsrelaties te ontwikkelen in ons gedrag ten aanzien van anderen. We moeten *leren*, allereerst, om machtsrelaties te identificeren, en om daarbij dan de gevolgen en de voorwaarden van bepaalde machtverschillen (verschillen in machts grootte) te analyseren; om de verschillende machts typen te identificeren en de voorwaarden en gevolgen van ieder type te analyseren; om machtsrelaties, zoals deskundigheidsmacht, te onderscheiden van de non-macht overtuigingsgerichtheid. We moeten voorts leren om grote machtverschillen te verkleinen, respectievelijk op te heffen; om — blinde — formele macht en botte sanctiemacht om te buigen naar deskundigheidsmacht; om macht om te zetten in communicatie, gericht op het overtuigen met argumenten; om de beïnvloedingsprocessen minstens gepaard te doen gaan met een niet op het profijtbeginsel berustende vrindelijkheid. Bij planning van dit leren in onze sociale systemen, met name in de grote organisaties, bijvoorbeeld bij het ontwerpen van structuren voor bedrijvenwerk, werkoverleg, taakstructurering, ondernemingsraden, projektgroepen etc., moeten de complexiteit, paradoxen, dubbele bodems e.d. van de machtsmechanismen, zwaar in de overwegingen betrokken worden. Voorbeelden:

- crisis-situaties creëren in het algemeen een slecht leerklimaat voor verkleinen van machtverschillen;
- minder-machtigen zijn juist in participatie-procedures waarin zij geconfronteerd worden met anderen die over veel grotere deskundigheidsmacht beschikken, zwaar gehandicapt;
- wij accepteren (té) gemakkelijk deskundigheidsmacht, die echter toch macht is, en geen overtuigingsgerichtheid;
- een 'open gat' ontstaat in machtsstructuren wanneer de meer-machtigen relatief incompetent zijn;
- de motivatie van de minder-machtigen is niet zonder meer toereikend;
- wij zijn snel verslaafd aan de machtsafstand verkleining;
- het streven de machtsafstand te verkleinen, blijkt vaak 'blind' te zijn, meer gebaseerd op structurele posities dan op differentiële taakverrichting;
- het gewicht dat toegekend wordt aan de kosten, die naar verwachting

gepaard zullen gaan met reële stijging op de machtladder, is vaak erg zwaar; — de verwrongen, namelijk positieve feedback die de minder-machtigen doen toekomen aan de machtigen, zelfs als deze op illegitieme wijze de macht hebben verworven, versterkt de machtigen;

— de leerprocessen, waarbij blijkt dat verkleining van machtverschillen gerealiseerd wordt door middel van machtsstrategie en machttactieken zijn 'verkeerd'.

Hoe, in welke richtingen, moeten wij proberen onze sociale systemen zodanig te structureren, opdat een optimaal 'machtleren' plaatsvindt? Belangrijkste conclusie uit de machtafstand reductie theorie is dat het machtleren op optimale wijze stapsgewijs plaatsvindt, dat wil zeggen: groei naar een machtpositie, niet té ver af van de eerder bezette positie, met activiteiten die niet totaal-verschillend zijn van iemand's hoofdbezigheden tot dan toe.

Anders schieten, volgens de besproken theorie, zowel de motivatie als de bekwaamheid te kort!

In de arbeidsorganisaties is participatie op de werkvloer* inzake iemand's eigen, directe werkomgeving, te prefereren boven praten over makro-economische gegevens in organen van indirecte democratie, zoals de ondernemingsraden. Het *doen* is voor vele organisatieleden een normalere zaak dan het op hoog abstractie-niveau praten. De machtafstand op basis van deskundigheid van de man aan een machine ten opzichte van zijn baas is veel kleiner dan die van dezelfde machineman ten opzichte van de directie en hogere stafleden met betrekking tot financieel economische makro-problematiek. Daar, op de werkvloer, kan dus volgens de theorie veel beter machtsverschil verkleining geleerd worden dan in de ondernemingsraad. Dit houdt uiteraard conclusies in met betrekking tot organisatie-structuren en werkwijzen die dit machtleren juist op de werkvloer optimaliseren.

Zelfs dan echter, moeten inzake werkoverleg en taakstructurering de leerprocessen stapsgewijs plaatsvinden, en moeten niet prematuur de ideeën van de wetenschappelijke onderzoekers of andere vergelijkbare policymakers ingeramd worden.

'Bazen' kunnen participeren in het ontwerpen en starten van verbeterde informatie- en communicatiesystemen tussen 'eenheden' en afdelingen. In projectgroep-achtige aanpakken kan het machtoefenen van ieder, die daar aan toe is, mogelijk gemaakt worden, en wel op alle niveaus van een organisatie. Naast deze zwaarste nadruk op *leren te doen tijdens het werk* kunnen ondersteunende cursus-activiteiten daarbuiten plaatsvinden, zoals training in communicatie-vaardigheid.

* Voor de werkvloer is hier te lezen: iedere plaats waar het werk gedaan wordt.

De achterstand hierin van vele organisatieleden op de lagere niveaus van de organisatie is een zware belemmerende faktor voor het machtleren (literatuur 1, blz. 105). Het leren machtverschillen te verkleinen zal uiteindelijk op alle niveaus van de organisatie plaats moeten vinden, en niet beperkt moeten worden tot enkele experimentele proeftuintjes. Dan gaan namelijk de leiders van de onderneming en van de vakorganisaties en ook de sociaal-wetenschappelijke deskundigen allemaal geweldig hun best doen om een goede indruk te maken op de publieke tribunes en is het resultaat te abnormaal voor generalisatie en voor verspreiding (diffusion) van de conclusies over andere delen van de organisatie. Met name geldt deze kritische overweging de oprichting van een geheel nieuw proefbedrijf dat opgezet zou worden als sociaal experiment.

Waarom zou men niet meer voor de hand liggende plannen tot participatie bevordering ontwerpen in een Ziekenhuis, in een Vakvereniging? Is een Ziekenhuis, waar het doel de liefdevolle verzorging van de patiënten, de vriendelijkheid ten opzichte van de Ander is, niet de organisatie bij uitstek om de non-machtrelaties — zoals pure vrindelijkheid en misschien andere gevoelsmatige instellingen — meer tot uitdrukking te laten komen? Zijn een vakbond of politieke partij, die de gelijkberechtigtheid, de verkleining van machtverschillen in hun vaandel dragen, niet bij uitstek de organisaties waar de verkleining van machtverschillen optimaal 'geleerd' zou kunnen worden? Al is daar juist weer te vrezen dat de nadruk teveel gelegd gaat worden op abstract-verbale contacten, in plaats van op *doen*.*

De meest voor de hand liggende plaats is echter niet de werkplaats maar het gezin, maar hierbij is onduidelijk in hoeverre het gedrag dat voor iemand in zijn of haar gezin normaal is, overgedragen wordt naar de werkplaats e.d.

Ik kom nu op een persoonlijke visie die ik ook in dit kader wil noemen, ondanks alle misverstanden die daaruit zouden kunnen voortvloeien. Het leren met macht om te gaan, macht te ondergaan, machtsverschil te verkleinen, kortom het machtleren is uiterst moeilijk, zoals mag blijken uit het voorafgaande.

In de zin van deze leerprocessen is 'goed machtgedrag' een *zeer schaars* goed, en het machtleren van reeds volwassen mensen in de grote sociale systemen is volgens mij daarom zeer noodzakelijk, maar ook beperkt in zijn mogelijkheden. Het machtleren zal dus zeer vroeg, en zeer systematisch, moeten beginnen. Op kortste termijn is te denken aan een *vak op de*

* In een studie van het zogenaamde Metaalkonflikt (eind 1970, begin 1971) wordt erop gewezen dat dit een strijd tussen Bondsbesturen was en geen zaak van de leden.

scholen, uiterlijk te beginnen in het zevende leerjaar om *vaardigheden in machtedrag te oefenen*: 'machtoefenen', te vergelijken met lichamelijke oefeningen. Er zijn nogal wat uren waarin men over 'de wereld' leert, zoals geschiedenis, aardrijkskunde, economie, soms zelfs sociale wetenschappen. Men leert daarin over zo verschillende zaken als: oorlog, makro-trends in de maatschappij, geografische gegevens, makro causale samenhangen in de tijd e.d.: Rusland streeft altijd naar een ijsvrije haven in de Oostzee, etc. Is het niet minstens zo belangrijk dat men de processen 'leert' waarbij men zelf, direkt, hier en nu in de schoolklas zelf, thuis e.d. iedere dag vele malen, *betrokken* is zoals machtkonflikten, de oplossingen daarvan, de causale samenhangen tussen wat ikzelf doe en nalaat en de gevolgen daarvan? In het nieuwe vak Maatschappijleer is het de bedoeling om de sociale processen waarin de leerlingen reeds deelnemen, te gebruiken om de overeenkomsten en de verschillen met de grote maatschappelijke processen te ontdekken. Welnu, dan ligt het voor de hand, om machtprocessen, tussen mij en anderen zich onophoudelijk afspelend, een zeer zwaar gewicht te geven. Ruimte voor deze politieke socialisatie is er wel: volgens schatting wordt tot op 50 % van de uren maatschappijleer niet gegeven!

Dit leren zou dan vooral kunnen — en moeten — zijn een leren te doen, een leren te ervaren en de eigen ervaring te gebruiken om beter te doen, een oefenen in macht. In een reeks van *machtspelen* bijvoorbeeld, zou de scholier kunnen leren wat macht is, wat hij met macht kan doen, en wat macht met hem doet. Hij zou leren, op systematische wijze, wat alternatieven zijn van macht. Hij zou minder kwetsbaar worden, meer keuze-vrijheid verkrijgen.

Mijns inziens is een dergelijke basis nodig, opdat de latere machtverschil-verkleining meer succesvol kan verlopen, opdat de sociale systemen effectiever kunnen functioneren en opdat het sociale leven voor velen plezieriger kan worden.

Literatuurverwijzingen

- 1 Mulder, M. (1972): *Het spel om macht — over verkleining en vergroting van machtongelijkheid*. Boom Pers, Meppel, (115 blz.).
- 2 Mulder, M. (1971): Het functioneren van leiders — macht en non-macht factoren —. Manuscript Stichting Bedrijfskunde (15 blz.)
- 3 Mulder, M. (1971): Power equalization through participation? In: *Administrative Science Quarterly*, March 1971, 31-38.
- 4 Mulder, M. (1972): *Multi-fasen theorie over organisatie en management*. Stenfert Kroese, Leiden, (28 blz.).

De graph-theorie als formeel analysemodel voor het beschrijven van machts- of invloedsstructuren*

door A. J. A. Felling

De graph-theorie biedt de sociale wetenschappen mogelijkheden tot het onderzoeken en het analyseren van machts- of invloedsstructuren, welke, blijkens de geringe toepassingen daarvan in de sociologie en de politikologie, tot dusverre nauwelijks zijn ontdekt. In dit artikel willen wij graag voldoen aan het verzoek van de Nederlandse Kring der Politiek deze mathematisch-sociaalwetenschappelijke denktrant te illustreren. Geprobeerd zal worden de onbekendheid met de graph-theorie enigszins weg te nemen, door enkele basisbegrippen uit deze wiskundige theorie nader toe te lichten. Voorts zal worden getracht aan te geven, op welke wijze de graph-theorie, als wiskundige theorie, bruikbaar is om componenten van het verschijnsel macht of invloed¹ binnen een lokale samenleving² te beschrijven.

1, De relationele dimensie van het begrip macht of invloed

Hoewel de ongelijke distributie van macht of invloed onder de leden van een politiek systeem een van de meest belangrijke verschijnselen is van het politieke leven, zijn toch de configuraties van machts- of invloedsrelaties, zoals die bestaan tussen de machthebbers binnen een bepaalde lokale samenleving in het algemeen geen onderwerp van studie geweest met behulp van een systematische komparatieve analyse. Dit ondanks het feit, dat er vele empirische lokale machtsstudies zijn verricht, welke hebben aangetoond, dat slechts weinigen disproportionele macht of invloed uitoefenen op vele anderen.

Een tweetal feiten hebben de aanzet gegeven tot het ontwikkelen van struk-

* Dit artikel is deels ontleend aan mijn, binnenkort te verschijnen, dissertatie. De vermelde computerprogramma's zijn ontwikkeld in nauwe samenwerking met Th. M. C. M. van der Weegen, J. J. J. van der Putten en R. C. Lindhout, die als medewerkers zijn verbonden aan de Research-Technische Dienst van het Sociologisch Instituut van de Katholieke Universiteit te Nijmegen.

¹ Onder macht wordt verstaan de mogelijkheid om de gedragsalternatieven van anderen te veranderen, in overeenstemming met de eigen doeleinden van de machthebber (aktor). Het gebruik maken van de mogelijkheid om het gedrag van anderen in overeenstemming met de eigen doeleinden van de machthebber (aktor) te veranderen, is machtsuitoefening (of invloed). Macht is potentiële invloed.

In dit artikel beogen wij geen systematische begripsanalyse. Hiervoor zij o.m. verwezen naar de volgende literatuur: Lasswell en Kaplan, 1950; Hunter, 1953; Dahl, 1957; van Doorn, 1957; Riker, 1964; Ellemers, 1969; Wrong, 1968; Breuer, 1969; Nix, 1969; Mott, 1970; Martin, 1971 en Hoogerwerf, 1972.

² Onder een lokale samenleving verstaan wij in dit artikel iedere functioneel autonome sociale eenheid (bijvoorbeeld bedrijf, school, kerk, gemeente, provincie, vakbond, leger). Voor een systematische begripsanalyse van een 'community' raadplege men: Hillery, 1955; Guffens, 1968 en Bonjean, 1971.