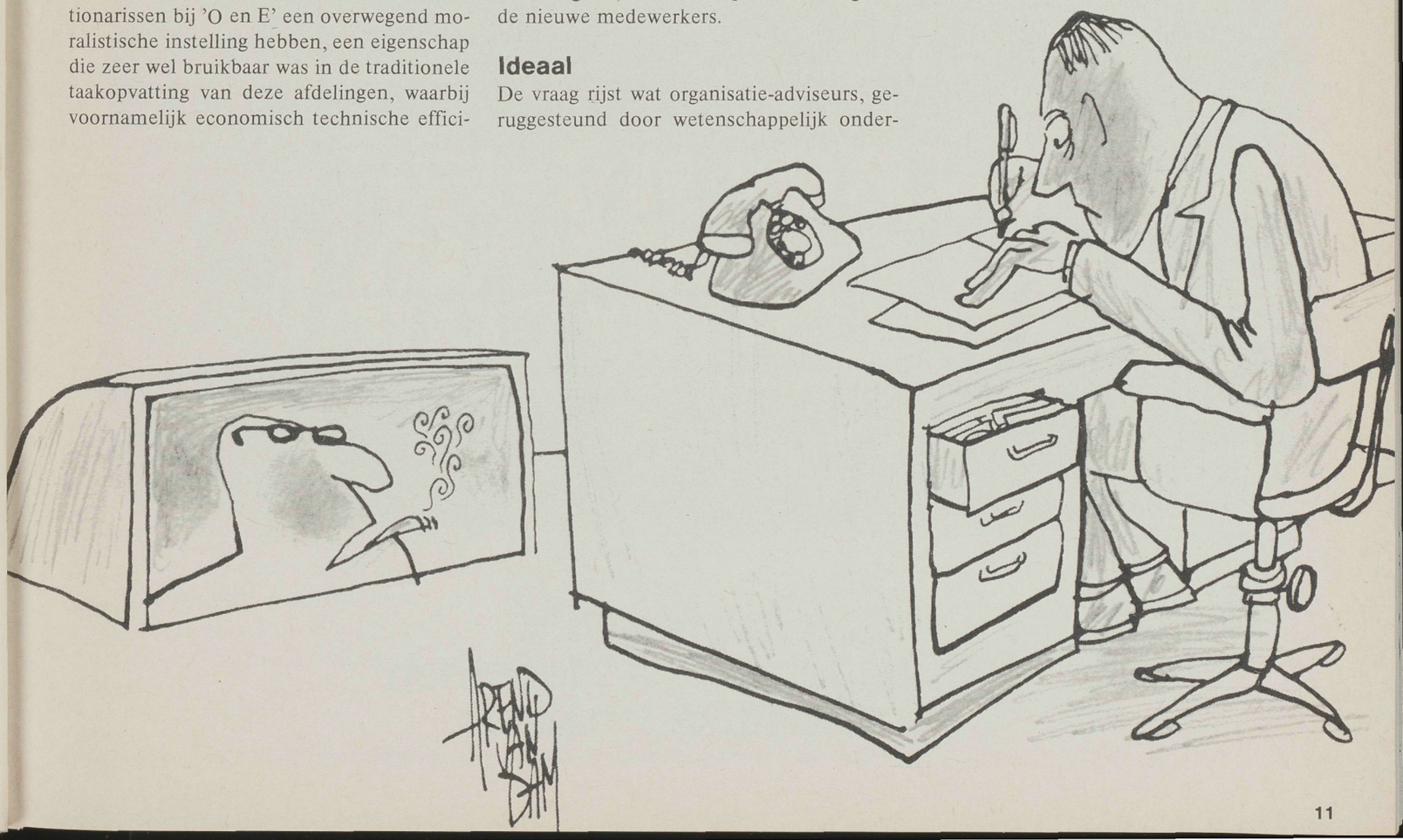
zeggen: wanneer bijvoorbeeld een chef nu maar aan zijn medewerkers duidelijk kon maken dat hij, in wat hij van hen verwachtte in zijn recht stond, dat hij dan goed zat. Op een dergelijke zienswijze wordt in mijn studie nogal wat afgedongen. Dat de opvatting van de roldrager zelf over zijn rolgedrag, als de belangrijkste factor naar voren is gekomen in mijn studie, is nieuw, ook omdat die normatieve rol-opvattingen nooit zijn onderzocht. Naar mijn gevoel komt dat, doordat de roltheorie voornamelijk door sociologen is gehanteerd en die concentreerden zich vooral op de invloed van de rolverwachtingen van de rolzenders.'

Moralist-opportunist

Een ander aspect van het proefschrift had betrekking op de specifieke situatie bij de 'O en E'-afdelingen. Er werd onderscheid gemaakt tussen twee (eigenlijk drie) typen mensen: het moralistische en het opportunistische type en een mengvorm van die twee typen, omdat de zuivere moralist of opportunist alleen op papier bestaat. Het naar moralisme neigende lid van een organisatie houdt er meestal duidelijke meningen op na; hij zal zich bij het bepalen van zijn rolgedrag vooral oriënteren op zijn oordelen over rechten en plichten (legitimiteitsoordelen). Hij heeft, om in navigatie-termen te spreken, een kompas. Zijn tegenvoeter, de opportunist, zal zijn mening, als hij die heeft, veel meer aarzelend kenbaar maken. Bij het bepalen van zijn gedrag heeft hij de positieve of negatieve gevolgen voortdurend voor ogen en daarnaar richt hij zich (sancties). Hij heeft een radar.

Dr. Van de Vliert constateerde dat de functionarissen bij 'O en E' een overwegend moralistische instelling hebben, een eigenschap die zeer wel bruikbaar was in de traditionele taakopvatting van deze afdelingen, waarbij voornamelijk economisch technische efficiency-adviezen werden gegeven. De laatste jaren echter is in het organisatie-advieswerk het besef doorgedrongen: a) dat de zorg voor de doelmatigheid behalve de technische, economische en administratieve, ook de sociaalpsychologische aspecten van de organisatie omvat; de organisatie-adviseur wil tevens aandacht gaan besteden aan het denken, het voelen en het doen en laten van individuele organisatieleden en aan de betrekkingen en verhoudingen tussen de individuen en de groepen in de organisatie. b) dat er bijna altijd voorwaarden zijn waaraan de sociale relatie tussen adviseur en organisatieleden moet voldoen, wil men veranderingen kunnen bewerkstelligen; met name is het gewoonlijk ongewenst om als *'veranderaar'* de te veranderen cliënt met koel-registrerend oog te bezien en hem na kennis te hebben genomen van zijn moeilijkheden voorstellen tot veranderingen te doen. Dr. Van de Vliert vat het feit dat de adviseur de organisatie ook als sociaal systeem gaat benaderen en het feit dat men tot het inzicht komt dat de relatie met de cliënt van veel belang is voor het effect van het advieswerk, samen in de term *'sociale interventie'*. Welnu, bij de 'O en E--afdelingen van de ministeries staat de overwegend moralistische instelling van de functionarissen een meer frequente en meer succesvolle interventie in de weg. De ontwikkeling in de richting van sociale interventie is dan wel niet aan 'O en E' voorbijgegaan, men is er nog niet in geslaagd zich erbij aan te passen. Dr. Van de Vliert suggereerde, dat hij het plaatsen van nieuw personeel niet slechts op opleiding zou moeten worden gelet, maar ook op de instelling van de nieuwe medewerkers.

Ideaal

De vraag rijst wat organisatie-adviseurs, geruggesteund door wetenschappelijk onderzoek zoals dat in *'Rolgedrag in de organisatie'* werd verricht, als ideaal voor ogen staat. Is dat een situatie waarbij verwachtingen tenslotte zullen passen op de gedragingen en omgekeerd? Wordt er gestreefd naar een zo groot mogelijke stabilisatie in de organisaties? Deze suggesties werden door Dr. Van de Vliert met enige klem ontkend. Een ideale organisatie bestond voor hem niet uit een rimpelloos, consistent geheel. *'Vernieuwingen en veranderingen waarin we in mijn beroep op uit zijn, komen juist tot stand door afwijkende gedragingen en doordat niet precies wordt opgevolgd wat wordt verwacht. Het conflict is een heel bruikbare en legitieme bron van verandering. Het klinkt misschien wat kras, maar een organisatie zonder spanningen is een organisatie zonder dynamiek en zo'n organisatie kan zich niet effectief handhaven in de snel veranderende maatschappij waarin hij geplaatst is. Neen, de roltheoretische gezichtshoek die in mijn studie uit de doeken wordt gedaan en de resultaten van mijn onderzoek kunnen de adviseur grote diensten bewijzen bij het analyseren en veranderen van organisaties. Maar de ideale organisatie waarop die verandering is gericht is, noch een organisatie waarin alle rolverwachtingen en rolgedragingen een harmonieus geheel vormen, noch een organisatie waarin het raderwerk van sociale rollen stagneert. De ideale organisatie waarin het geheel van rolverwachtingen, rolopvattingen en rolgedragingen doortrokken is van wat ik altijd noem 'kritisch aanpassingsvermogen'.*