

NEDERLANDS INSTITUUT VOOR  
PRAEVENTIEVE GENEESKUNDE - LEIDEN

# **Sociaal-psychologisch onderzoek in het bedrijfsleven**

door

**Prof. Dr J. Koekebakker**

UJGX  
K 62

X  
Overdruk uit  
Economisch-Statistische Berichten van  
22 December 1954 — No 1959



Het leidende economische blad hier te lande,  
onmisbaar voor de zaken- en de handelman  
en voor ieder, die zich voor vraagstukken  
op dit gebied interesseert



*Abonnementsprijs f 29.—\* per jaar. Abonne-  
menten kunnen met elk nummer ingaan. Opgaven  
worden gaarne ingewacht bij de administratie,  
Pieter de Hoochweg 120, Rotterdam. Tel. 38040*

UJcx  
K62

## SOCIAAL-PSYCHOLOGISCH ONDERZOEK IN HET BEDRIJFSLEVEN

Het conglomeraat van mensen, gebouwen en machines, dat we met de term bedrijf plegen aan te duiden, is een slechts gedeeltelijk gesloten systeem binnen de fysische en maatschappelijke werkelijkheid. Factoren, welke buiten het bedrijf optreden, bepalen in niet geringe mate de verschijnselen, welke „binnen de poort” te constateren vallen. Het uitvallen van de elektrische stroom of het staken van de kolenaanvoer kan dit voor het technische stelsel demonstreren. Analoge repercussies in het economisch vlak behoeven in dit tijdschrift niet met naam te worden genoemd. En het 's Zondags onbenut blijven van de kostbare technische apparatuur in de meeste bedrijven is slechts één van de symptomen van de invloed, welke externe, sociologische factoren op het bedrijfsgebeuren uitoefenen.

Desondanks kan het voor een wetenschappelijke benadering vruchtbaar zijn, voorlopig de, ook maar weer betrekkelijke, „openheid” van een systeem te negeren en zich in het bijzonder bezig te houden met de samenhang van die verschijnselen, welke zich binnen het stelsel afspelen. De technoloog is bijv. op deze wijze in staat, een ingenieus productie-apparaat te construeren en op grond van zijn studies regelmatig verbetering in de „processing” aan te brengen. Hoewel wij daarbij de tendentie zien toenemen om het mechanisch systeem zo sluitend mogelijk te maken, is het tot nu toe nog onvermijdelijk, dat op bepaalde punten in het proces de mens blijft ingeschakeld. Soms is de aansluiting, die deze menselijke tussenschakel tot stand moet brengen, zo duidelijk gebaad, dat ontsporingen nauwelijks kunnen voorkomen. Men denke bijv. aan de meeste half-automatische machines. In vele gevallen echter laten deze overgangsplekken in het technische systeem speelruimte voor veelsoortig gedrag; slechts een grote mate van training en/of inzicht kan bewerkstelligen, dat de arbeider de juiste handeling verricht.

Het coördineren van werkzaamheden in verschillende bedrijfsafdelingen noopt zelfs tot het gebruik van vrijwel uitsluitend menselijke energie van „hogere orde”. Temeer geldt dit nog — als wij de administratieve sector buiten beschouwing laten — voor de top van het bedrijf, waar

„brains” en daadkracht, naar ons zeggen, doorslaggevend zijn en technische apparatuur (meerdere telefoons, dictaphone, røde lichten) veelal slechts „ter meerdere ere” worden aangebracht.

Voor de technoloog, organisator en bedrijfseconoom zijn de fijn reagerende en adaptable biologische „apparaten”, welke de genus „mens” in het bedrijf vertegenwoordigen, lang niet altijd zulke handzame tussenschakels. Het menselijke organisme stelt bepaalde eisen, o.a. wat betreft arbeidsduur, temperatuur en luchtzuiverheid die aan de technologische opzet bepaalde beperkingen opleggen. En wanneer men omgekeerd bijv. het klimaat zeer constant wil houden (textiel) door een raamloze fabriek te bouwen, moet men zich weer afvragen, of de arbeider dat niet-naar-buiten-kunnen-kijken wel zal verdragen. Zo is de veel genoemde „human factor” niet zelden het zorgenkind voor de technicus. Dankbaar accepteerde hij dan ook — na enige aarzeling — de hulp van de psychotechnicus voor zover het er om ging dan althans de meest bruikbare uit deze menselijke factor-vertegenwoordigers te selecteren en hen zo efficiënt te trainen, dat ontsparingen konden worden uitgesloten.

Helaas echter blijkt de theorie, waarbij deze arbeider in feite gereduceerd wordt tot een handelingsapparaat dat enkele speciale eigenschappen in voldoende mate moet bezitten om als tussenschakel te kunnen dienen, niet afdoende. Voor een deel echter komt dit, doordat deze arbeider naast zijn in het productieproces passende gedragspatronen nog een aantal andere behoeften vertoont, die met zijn „taak” weinig of niets uitstaande lijken te hebben. Zo stuitten Elton Mayo en zijn medewerkers, toen zij in de Hawthorne works van de Western Electric Company trachtten te constateren wat voor relevant gedrag de arbeidsters bij het assembleren van eenvoudige relais onder gevarieerde situaties vertoonden, op sociaal emotionele wensen. Met de „rationaal” van het productieproces hadden deze behoeften aan sociaal contact met chef en medewerksters niets uitstaande, doch zij bleken desondanks dermate van belang voor de productiviteit, dat in de verdere bestudering van deze verschijnselen ruim werd geïnvesteerd.

Uiteraard wordt een beginneling of buitenstaander het meest verrast door die vondsten uit een bepaalde wetenschap, die raadselachtige verschijnselen verklaren. Het

moeizame bewijzen van wat al lang tot de dagelijkse ervaring behoort, trekt nu eenmaal veel minder. Zo kwam het dan ook, dat het verrassende eigen groepsleven van de arbeiders in de werkplaats en de dwingende druk, die deze informele groep op het productieniveau van hun „unit” wist uit te oefenen, de sociaal-psycholoog voldoende „poids” gaven om hem naast de arbeids- en de selectiepsycholoog vaste voet „binnen de poort” te geven. Als een sociaal-psychologische component mede de productiviteit bepaalde, dan moest het toch ook mogelijk zijn door betere samenstelling van de ploegen, door juiste keuze der bazen en het opvoeren van hun leidingstechnieken het prestatieniveau van dergelijke groepen aanmerkelijk op te voeren. Zo zette het onderzoek naar „het ge-laat van de arbeidsgroep” (Hutte<sup>1</sup>) in en werd door systematische observatie getracht iets van de daarachter gelegen geheimen te ontsluiten.

Deze studie van de „psychologie van de werkplaats” lijkt vooral daar de moeite te lonen, waar machines en mensen in nauw samenspel het product tot stand brengen, zoals bijv. bij het lopende bandsysteem. Doch ook daar, waar de sociale interactie der arbeiders los staat van het productiesysteem en bijv. in een grote zaal volkomen gelijksoortige arbeid door de arbeiders elk aan de eigen machine verricht wordt, blijkt de vraag relevant, of het „moreel” door verbetering der groepswisselwerking (doorbreking van de massaliteit) kan worden verbeterd. En zelfs op die niveaus in het bedrijf, waar de machine niet meer te horen valt en het gedrag bij bevelvoering, planning en contrôle tot „penser sans les mains” en intensieve verbale communicatie beperkt wordt, is het groepsproces — nu welhaast in reïncultuur — werkzaam. Niet voor niets wordt op „teamwork” in de hogere rangen door de moderne ondernemer zozeer de nadruk gelegd. De eerste „case-studies” naar deze „topgroep-situaties” doen vermoeden, dat enkele beslissende factoren voor de bedrijfsatmosfeer en het totale moreel hier te vinden zijn. De doorslaggevende invloed, die men in het algemeen aan de figuur van de president-directeur pleegt toe te schrijven, zal zo wellicht door het wetenschappelijk onderzoek bevestigd kunnen worden; een moeizame bevestiging van „wat men al lang wist”. Maar men hoeft niet met Freud te zijn opgegroeid om te begrijpen, dat het beïnvloedingsproces, wat van dergelijke topfiguren

uitgaat, ingewikkelder wegen volgt dan een simpele „sterke man”-theorie zou doen vermoeden <sup>2)</sup>).

De eerste ronde van het sociaal-psychologisch bedrijfsonderzoek levert op deze wijze een aantal inzichten, dat toepasbaar blijkt en de bedrijfspraktijk kan verbeteren. De belangstelling van personeelchefs en bedrijfsleider wordt zo gestimuleerd voor het samenstellen van productieve ploegen en het verbeteren van de techniek van het leidinggeven. Doch ook in meer theoretische richting vormen deze onderzoekingen een belangrijke stimulans. Elke wetenschap is vermoedelijk na een dergelijke empirische fase, waarin veel concreet materiaal kon worden verzameld, geneigd de sprong naar een meer omvattende theorie te maken. En zo diende zich de theorie aan van het „social equilibrium”, dat het gedrag van de werkers in een industriële omgeving meende te kunnen verklaren als een voortdurend streven naar een groepsevenwicht en een uitbalanceren van de onderlinge statusproblemen. In het ook psychologisch betrekkelijk gesloten geheel van een bedrijf bleek zo inderdaad enig systeem te schuilen <sup>3)</sup>).

De verificatie van een dergelijke in „krachttermen” vervatte theorie blijkt intussen in de industriële situatie niet zo eenvoudig. Methodologisch is daarvoor in de eerste plaats nodig een veel exacter vastleggen van hetgeen men aan relevant gedrag in de bedrijfssituatie kan achterhalen. Dit leidde bijv. tot een zeer geperfectioneerde interviewmethodiek, waardoor de gegevens ook quantificeerbaar werden. Maar een andere methodologische grondregel — de vergelijkbaarheid van situaties t.a.v. een aantal belangrijke variabelen — blijkt in de industriële „setting” veel moeilijker te verwezenlijken. Niet alleen krijgt men in haast elk bedrijf weer met andere productiesystemen te maken, maar ook binnen één bedrijf is het vaak ondoenlijk vergelijkbare afdelingen op te sporen. Sterker nog: herhaald onderzoek in één groep is ook bijzonder moeilijk. Hier speelt de dynamiek van het bedrijfsleven de onderzoeker parten. De groepen wisselen van samenstelling; de productie wordt gewijzigd. Ook de plaats in de organisatie verandert nu.

Het veranderingsproces, dat door de technische dynamiek wordt uitgelokt, is op zichzelf weer een boeiend psychologisch phaenomeen. De moeite, waarmee dergelijke veranderingen — efficiënter apparaatgebruik, snel-

ler arbeidstempo, ander samenspel tussen lijn- en staforganisatie — dikwijls worden ingevoerd, wijst op weerstanden tegen verandering, welke om een psychologische verklaring vragen. Vandaar dan ook, dat verscheidene onderzoekers het thema van deze „resistance to change” gretig hebben opgenomen.

Van twee kanten laat dit thema zich voorlopig het beste benaderen. Het verzet nl. tegen het opgeven van handel- en denkwijzen, die schadelijk zijn voor de productiviteit, doet de psycholoog en psychiater terstond denken aan analoge verschijnselen bij neurotische individuen. Zo bezien zouden de weerstanden tegen verandering van groepen kunnen voortvloeien uit angsten om het vertrouwde op te geven, uit misvatting omtrent eigener en anderer positie en „last not least” uit niet erkende emotionele satisfacties, die de „status quo” weet te verschaffen. Men denke hier aan bepaalde afhankelijkheden tussen bepaalde leden van de groep, de bijzondere functie van de zondebokken in een organisatie, etc. Door het in groepsbesprekingen naar boven laten komen van dergelijke verborgen motieven, kan de groep dan een betere aanpassing bereiken en ook de noodzaak van bepaalde veranderingen en reorganisatie beter accepteren <sup>4)</sup>.

De effecten van dergelijke groepsbesprekingen zijn echter ook van geheel andere theoretische veronderstellingen uit te interpreteren. Men kan deze nl. ook beschouwen als extra levendige communicatieprocessen. Daarmede worden zij geplaatst in een raam van de sociaal-psychologisch belangwekkende communicatietheorieën. Deze zien de verbale en niet verbale communicaties als een van de meest werkzame middelen tot het sturen van het sociaal gedrag. Op de theoretische constructies daaromtrent kan hier niet verder worden ingegaan. De bedrijfsman weet uit directe ervaring reeds, hoe efficiënte communicatiekanalen — zoals zij zich voordoen in goed opgebouwde hiërarchische bevelslijnen en verticale en horizontale overlegsysteem — een bijzonder effect op de productiviteit en slagvaardigheid van een onderneming uitoefenen.

Ook hier weer stuiten we op een poging om de vele gedragsverschijnselen in een bedrijfsgemeenschap in een zinvol sluitend verband met elkaar te brengen. Naast dit streven naar betere theoretische formulering is er echter

ook praktisch winst. Voortdurend wordt teruggeschakeld op direct toepasbare technieken en methoden; daarvan wist in het bijzonder het Amerikaanse bedrijfsleven te profiteren. Een intensief gebruik van enquête en interview stelt zo de bedrijfsleiding in staat, de zwakke en sterke plekken in het moreel van de diverse bedrijfsafdelingen snel te onderkennen. Trainingsprogramma's door middel van discussiegroepen <sup>5)</sup>, rôle-playing, etc. zijn er op gericht het inzicht in de „human relations” te versterken, de bazen en het hoger leidinggevend personeel meer voor hun functie berekend te doen zijn en zo de zwakke plekken in de menselijke organisatie op te vullen. Meer therapeutisch gerichte individuele besprekingen, zoals o.a. counseling, hebben ten doel foute houdingen bij sleutelfiguren te corrigeren. Een soortgelijke aanpak van arbeiders en lager of hoger leidinggevend personeel tracht hetzelfde in meer organisatorische patronen te verwezenlijken (sociatrie). Talrijke experimenten met interne informatiesystemen, de naar binnen gerichte zorg voor de „public relations” en het verbeteren van de communicatiekanalen geven eveneens blijk van deze praktische oriëntatie.

Hoewel Amerika zonder twijfel de bakermat van deze studies en praktijken is, ontstaat geleidelijk aan toch ook in Europa een sterke belangstelling voor de hier genoemde problemen. Daarbij slaat Nederland zeker geen slecht figuur. Hoewel wij de stormachtige ontwikkeling op dit gebied gedurende de oorlog niet konden meemaken, werd de zo ontstane achterstand na de oorlog snel ingelopen. Successievelijk kregen na IJdo's eerste onderzoek <sup>6)</sup> verschillende onderzoekers entrée in bedrijven, waardoor de methodiek kon worden geoefend en geleidelijk aan ook de „couleur locale” aan de aanvankelijk geïmporteerde inzichten kon worden toegevoegd. Deze „vertaling” was zeker ook nodig voor de praktische trainingstechnieken, welke thans een ruime toepassing vinden.

De omvang van dit praktische werk is in Amerika niet meer te schatten. Over het meer theoretisch gerichte onderzoek zijn wij door de recente publicatie van Argyris <sup>7)</sup> goed ingelicht. Het blijkt daaruit dat 20 research-instituten en verscheidene zelfstandig werkende onderzoekers thans een groot aantal projecten voltooid hebben. Wilde Nederland deze [ ] t bijhouden en voldoende



materiaal produceren om de practijk te blijven bevruchten, dan was ook hier een opvoering van de sociaal-psychologische research nodig. Een royale bijdrage uit het zgn. Productiviteitsfonds heeft dit onderzoek mogelijk gemaakt. Een vijftal projecten, door de in aanmerking komende instituten in samenwerking uitgevoerd, moet hier als gangmaker fungeren.

Hoewel het nog te vroeg is om over deze projecten uitvoeriger mededelingen te doen, kan wel worden geconstateerd, dat zij een vijftal belangrijke vraagstellingen uit de in het voorgaande genoemde probleemgebieden tot onderwerp hebben. Zij houden zich respectievelijk bezig met:

- een onderzoek naar de functie en persoon van de baas;
- het voorkomen van neurosen in de industrie;
- het, door enquêtemethode, meten van het moreel; communicatiepatronen en groepsproductiviteit;
- de sociaal-psychologische gevolgen van industrialisatie in een ontwikkelingsgebied.

Degenen, die met een vooruitziende blik deze projecten hebben gestimuleerd en mogelijk gemaakt, mogen terecht verwachten dat over enkele jaren vruchtbare resultaten uit dit werk voor de bedrijfspractijk zullen voortvloeien. Een niet onbelangrijk nevenresultaat zal zijn, dat een goed getrainde schaar van wetenschappelijke onderzoekers beschikbaar komt voor het voortzetten van dit werk. Zowel voor de verdieping van de theoretische kennis en de methodiek als voor de uitbouw van het direct-toepasbare, praktische werk, zal deze „manpower” zeker nodig zijn.

De stelling dat het ook voor de sociale psychologie vruchtbaar is het bedrijf als een betrekkelijk gesloten systeem te beschouwen en te bestuderen, moge door de korte samenvatting van de zo ontstane probleemstellingen voldoende zijn toegelicht. Evenwel mag niet vergeten worden, dat deze vooronderstelling maar ten dele houdbaar is.

Psychologische factoren van buiten de fabriekspoort doorkruisen het interne proces. Het huwelijksconflict van een bedrijfsleider kan daarbij even goed meespelen als een gespannen verhouding tussen een directeur en

vakbondsleider. Niet-psychologische factoren als een loonronde of een economische teruggang kunnen de moeizaam gekweekte teamspirit en productieve samenwerking een ernstige tegenslag bezorgen.

Definitieve oplossingen biedt het toegepast sociaal-psychologisch werk dus niet. Welke wetenschap preten-deert dit wel? Met bescheiden doelstellingen echter kan ook de sociale psychologie een bijdrage leveren in het streven van vele wetenschappen en vele practici om ons bedrijfsleven een vorm te geven, welke naast de techniek en de economie ook de mens bevredigt.

Leiden.

J. KOEKEBAKKER.

Geselecteerde literatuur:

- 1) H. A. Hutte: Op zoek naar het gelaat van de arbeidsgroep; Mens en Onderneming IV, nr 5, 1950.  
Het groepsinterview als methode van onderzoek inzake arbeidsconflicten; Mens en Onderneming VI, nr 4, 1952.
- 2) Chr. Argyris: Executive Leadership.  
Groups Leadership and Men, ed. by Guetzhaw; Carnegie Press, 1951.
- 3) F. J. Roetlisberger and W. F. Dickson: Management and the Worker; Cambridge 1939.
- 4) H. A. Engelhard: Onderzoek en verbetering van groeprelaties in de industrie; Maandblad voor de Geestelijke Volksgezondheid, 9e jrg nr 9, September 1954, blz. 331-351.
- 5) J. M. van Susante: De instructie-conferentie. Bilthoven 1953.
- 6) M. C. IJdo: Plezier in het werk. Stenfert Kroese, Leiden 1947.
- 7) Chr. Argyris: The present stale research in Human Relations in industry; Yale University 1954.  
Zie ook (voor Engeland): First report of the Joint Committee on Human Relations in Industry; London (H.M.S.O.) 1954.