

SOCIOLOGISCHE ASPECTEN VAN ORGANISATIE ONDERZOEK

door Dr. D. Horrynga

Organisaties kan men beschouwen als sociale systemen met geobjectiveerde strevingen of „doeleinden”.

Het is gebruikelijk organisaties te onderzoeken met behulp van de wetenschappen die verband houden met het doel van die organisaties. Voor organisaties met een economisch doel, zoals ondernemingen, lijkt de economie de meest aangewezen wetenschap.

Wanneer men echter de nadruk legt op het functioneren van een organisatie als sociaal systeem, kunnen de sociologie en de sociale psychologie (alsmede de individuele psychologie, die hier verder buiten beschouwing blijft) een belangrijke bijdrage leveren. Meer en meer blijkt immers dat individuen, kleine groepen en organisaties eigen, min of meer autonome gedragspatronen vertonen, die slechts ten dele of op indirecte wijze verband houden met de objectieve doelen die de organisatie als geheel heet na te streven.

Men zou een organisatie kunnen uitbeelden als een min of meer doorzichtig systeem, waar men op twee manieren „doorheen kan kijken”: in de richting van het doel, met behulp van de aan het doel gerelateerde wetenschappen, en in de richting van individuen, kleine groepen en organisatorische patronen, met behulp van de daartoe geëigende sociale wetenschappen.

Beide zienswijzen hebben hun geldigheid, en tezamen toegepast, kunnen zij een verdieping van inzicht verschaffen, en waarschijnlijk een betere voorspelbaarheid van de gedragingen van een organisatie onder wisselende omstandigheden.

Indifferentie, samenhang en randvoorwaarden

De geschetste multidisciplinaire beschouwing levert uiteraard tal van snijlijnen en snijpunten op. Men zou deze sterk vereenvoudigend aldus kunnen classificeren.

– indifferentie. Er zijn bijvoorbeeld gedragingen van personen of groepen waar te nemen die geen enkel aanwijsbaar verband opleveren met de nagestreefde doelen van de organisatie. Toch kunnen deze gedragingen voor de betrokkenen een bepaalde waarde hebben, en derhalve onze aandacht verdienen.

– samenhang. Bepaalde gedragingen zullen blijken een aanwijsbare samenhang te vertonen. Dit kan zijn een samenhang tussen sociaal gedrag en doel, ook een samenhang tussen sociale gedragingen op verschillende niveaus. Het gedrag van individuen staat immers in wisselwerking met de gedragingen van groepen, terwijl groepen in wisselwerking staan met de gehele organisatie.

– randvoorwaarden. Op elk der betrokken wetenschapsgebieden kan een toestand blijken te bestaan die optreedt als randvoorwaarde voor een of meer der andere gebieden. Als blijkens de economische beschouwingwijze een onderneming zijn verplichtingen niet kan nakomen, neemt daarmee het functioneren van die onderneming als (zelfstandig) sociaal systeem een einde. Wanneer, omgekeerd, de organisatie als sociaal systeem uiteenvalt, houdt de onderneming op te functioneren als economisch gerichte eenheid. Dit kan zich bijvoorbeeld voordoen bij ex-

treem personeelsverloop, of bij ernstige disharmonie in de directie, of tussen grote aandeelhouders.

Wij zullen enkele voorbeelden geven van sociologisch onderzoek in grote organisaties, en ons daarna richten op de speciale bestuurlijke problematiek van de top van de organisatie.

Aanleidingen tot sociologisch onderzoek

Het sociologisch onderzoek in grote organisaties kan zijn uitgangspunt vinden in een wetenschappelijke probleemstelling. Vaker echter wordt de aanleiding gevormd door concreet waarneembare, als disfunctioneel gevoelde verschijnselen, zoals extreem personeelsverloop, afwijkend arbeidsgedrag, een niet opgewassen zijn van de organisatie tegen snelle en revolutionaire veranderingen in het arbeidsproces.

Organisatorisch „pijngevoel” treffen we uiteraard in vele bedrijven (en instellingen) aan. Nog vaak wordt echter verondersteld dat men geïsoleerde verschijnselen met simpele maatregelen ad hoc kan bestrijden. Pas wanneer de leiding van het bedrijf, soms mede daartoe aangespoord door bepaalde groeperingen of vertegenwoordigingen van het personeel tot het inzicht komt dat de aan de oppervlakte zichtbare verschijnselen te beschouwen zijn als resultante van ingewikkelde intermenselijke samenhangen, ontstaat de gedachte aan een sociologische benadering der problemen. Niet zelden heeft de leiding van een bedrijf een zekere cultuurbarrière te overwinnen om vanuit een sterk economisch gericht wereldbeeld te komen tot de erkenning van het mogelijkerwijs bestaan van andere dan strikt economisch verklaarbare samenhangen.

Een paar voorbeelden: een zeer grote onderneming op het gebied van de internationale binnenvaart had jarenlang geworsteld met de problemen van een groot personeelsverloop, gecombineerd met de zich steeds sterker opdringende noodzaak van de invoering van continu-dienst op de schepen.

Aanvankelijk had men, in samenwerking met de vakbonden, de remedie gezocht in een complex systeem van premies en vergoedingen, bedoeld om de disfunctionele gedragingen om te buigen in de meer gewenste. Tenslotte bleek het grensnut van beloning in geld te zijn bereikt. Men bemerkte dat matrozen steeds hogere bedragen afsloegen, om na vele weken eens een weekend thuis te kunnen zijn. Scheepsjongens liepen zelfs van boord onder opoffering van reeds verdiende premies. De positie van de schipper, die geacht werd met behulp van deze premies zijn schip bemand en varende te houden, werd uiterst moeilijk. Een systeem van tijdelijke vervangers bleek desastreus te werken op de verhoudingen aan boord. Op grond van een diepgaand onderzoek, waarbij zowel het werken en leven aan boord als de huiselijke omstandigheden der opvarenden werden betrokken (op basis van o.m. 500 half-gestructureerde interviews) kon de samenhang der verschijnselen tot op grote hoogte worden verklaard. Hierna werd een complex van maatregelen ingevoerd, waarbij werd zorggedragen voor een redelijk frequente aflossing van de gehele scheepsbemanning, gecombineerd met een kwantitatieve en kwalitatieve versterking in de bedrijfsleiding, in de vorm van speciaal geselecteerde en opgeleide „walkapiteins” die in het bijzonder tot taak kregen de schepen tijdens de vaart te bezoeken, en de problemen van schipper en bemanning ter plaatse zoveel mogelijk op te lossen.

Mede door deze maatregelen is de betrokken onderneming er in geslaagd, in een

zeer moeilijke arbeidsmarkt, een hoog moreel, een behoorlijk arbeidsgedrag en in het bijzonder een hoge mate van bedrijfsveiligheid, aan boord van haar schepen te handhaven.

Een ander voorbeeld betreft de invoering van zondagsdienst in een proces-industrie, gevestigd in een zeer orthodoxe landstreek. Het onderzoek richtte zich voor eerst op de opinieleiders in de streek, daarna op het personeel van het bedrijf zelf. De onderzoeksresultaten wezen op het belang van een uitvoerige en openhartige voorlichting der opinie-leiders, onder zorgvuldige vermindering van alle propoganda.

Onder het personeel bleken verschillende stromingen te leven, waarbij vooral een oud-testamentisch, agrarisch levenspatroon in strijd kwam met aspecten van het moderne leven, vertegenwoordigd door de televisie en de bromfiets. Inzicht in dit spanningsveld heeft ertoe geleid dat het bedrijf bij de invoering van de maatregelen vooral de maatschappelijke noodzakelijkheid heeft onderstreept, onder uitdrukkelijke respectering van godsdienstig gefundeerde bezwaren.

Toen tenslotte een aantal personeelsleden werd aangezocht voor het verrichten van zondagsdienst bleek de overgrote meerderheid hiertoe bereid.

Een derde voorbeeld betreft een openbaar vervoersbedrijf met trams en bussen. Verschijnselen die de aandacht trokken waren o.m. een hoog ziekteverzuim, gebrekkig dienstbetoon bij een deel van het personeel, een sterk gebureaucratiseerd contact tussen rijdend personeel en kantoor. Op grond van tientallen interviews en een zorgvuldig voorbereide schriftelijke enquête onder het gehele personeel (ruim 1500 man) werd een geheel nieuwe organisatiestructuur ontworpen, waarbij de onpersoonlijke Tayloriaanse structuur werd vervangen door een opbouw vanuit vaste personeelsgroepen onder vaste leiding. In de top van het bedrijf werd overgegaan naar een meer democratische stijl van leiding geven, met een veel intensievere communicatie, en een duidelijker delegatie van bevoegdheden.

Technieken van sociologisch onderzoek

Sociologisch onderzoek in grote organisaties vangt gewoonlijk aan met een vooronderzoek, bestaande uit studie van documenten, zoals statuten, jaarverslagen, etc. en uit interviews van een explorerend karakter met enige tientallen sleutelfiguren op verschillende niveaus (directieleden, chefs, leden van personeelsvertegenwoordigingen, etc.) Het spreekt vanzelf dat dit vooronderzoek wordt voorafgegaan door voorlichting aan alle betrokkenen, in overleg met de betrokken vakbonden.

Uit het vooronderzoek volgen hypothesen en vingerwijzingen voor de verdere onderzoekingen. Bij de bepaling van volgorde en urgentie der verdere deelonderzoekingen is het van belang te letten op eventueel optredende „randvoorwaarden”. Indien ergens in de organisatie een economische of sociale break down dreigt, zal het onderzoek aldaar vaak voorrang moeten krijgen. Het is voorgekomen dat critieke situaties aan het licht kwamen ten aanzien van bijvoorbeeld de leverdata van producten of ten aanzien van intermenselijke spanningen, die om onmiddellijke voorzieningen vroegen.

Voor het overige zijn de volgende onderzoekingen gebruikelijk:

- kwantitatief onderzoek (personeelsbestand in diverse categorieën, personeelsverloop, ziektecijfers, etc.)
- onderzoek naar objectief waarneembare gedragingen, zowel individueel ar-

beidsgedrag, als het functioneren van groepen, bijvoorbeeld door vastlegging van interactiepatronen (zg. contactogrammen en sociogrammen)
– onderzoek naar de meer subjectieve opvattingen, gevoelhoudingen, verwachtingen. Hierbij spelen interviews een rol, maar ook, wanneer het om grote groepen gaat, de meer verfijnde schriftelijke enquête-technieken.

Het is van groot belang dat de onderzoekers zich vertrouwd maken met de terminologie, de begrippen en de waardeoordelen van de betrokken organisatie. Hiertoe wordt een fase van observerende participatie ingeschakeld, waarbij de interviewers bijvoorbeeld een tijdlang het leven aan boord van een binnenschip aan den lijve ondervinden, of zich oefenen in het besturen van een tram of bus, om althans enig gevoel te krijgen voor de problemen waarmee het betrokken personeel wordt geconfronteerd.

In elk concreet geval moeten zowel de interview-vragen als de enquête-vragen met zorg worden terugvertaald in de begrippenwereld en de terminologie (of „cultuur”) van de betrokken organisatie. Door middel van proefenquêtes wordt nagegaan of deze vertaling geslaagd is. Zo hebben wij bij een onderzoek aan boord van ca. 100 schepen alle onderzoekstechnieken tevoren op 2 schepen uitgeprobeerd.

Van belang is een snelle verwerking der gegevens, omdat zij anders verouderen, en de gewekte belangstelling weer zou afebben. Aangezien het hierbij vaak gaat om honderden of duizenden geënquêteerden, waarvan per persoon 100 à 200 gegevens moeten worden verwerkt in tal van combinaties, is inschakeling van een computer onmisbaar gebleken.

Zoals reeds werd aangeduid in de voorbeelden levert het totaal der onderzoeken een soort „sociale landkaart’ van de organisatie op, alsmede inzicht in bepaalde samenhangen en causaliteitsverbanden. Tegen deze achtergrond kunnen zinvolle adviezen worden gegeven omtrent verbeteringen in de stijl van leiding geven, de organisatiestructuur, het personeelsbeleid en de meest gewenste patronen van communicatie en overleg.

De top van de onderneming

Terwijl Nicolo Machiavelli als hooggeplaatst dienaar van het Florentijns stadsbestuur het functioneren van de macht beschreef op basis van zijn dagelijkse, rechtstreekse ervaringen, krijgt men wel eens de indruk dat de latere sociale wetenschappen eigenlijk met de macht en de machtigen geen raad weten. Een socioloog als C. Wright Mills beschrijft de „Power elite” als een ominieuze samenzwering, die aan het licht gebracht moet worden, teneinde haar zoveel mogelijk de voet te kunnen dwarszetten. Een objectief beschrijvende en vergelijkende studie van de machtsuitoefening in de hedendaagse maatschappij ontbreekt vrijwel volledig. Het wachten is op een nieuwe Machiavelli.

Ondertussen wordt in alle bedrijven en instellingen die in onze samenleving een onmisbare rol spelen, dagelijks macht uitgeoefend door een betrekkelijk kleine groep van personen, die we vaak aanduiden als „de top”. Wanneer men door de aard van zijn werkzaamheden met deze toppen van bedrijven en instellingen een intensief contact onderhoudt, bemerkt men dat juist voor deze groep zelf de machtsuitoefening een der grootste problemen is gaan vormen, groter vaak dan de problemen van economische of technologische aard. In toenemende mate vragen deze topgroepen zich af, of en op welke wijze eventueel de sociale wetenschap-

pen een bijdrage zouden kunnen leveren bij de oplossing van hun bestuurlijke opgaven.

Wellicht is hier een tussenopmerking noodzakelijk. Sommige beoefenaars van de sociale wetenschappen zijn geneigd het bestuderen en vooral het adviseren van leidinggevende groepen te zien als een bedenkelijke zaak, als een handreiking aan de macht van het kwade. Persoonlijk ben ik van mening dat het bestuderen van de machtsuitoefening in onze samenleving absoluut noodzakelijk is, omdat de grote organisaties die voor onze levenswijze volstrekt onmisbaar zijn, zonder uitoefening van macht eenvoudig niet kunnen functioneren.

Het adviseren in bestuurlijke aangelegenheden is naar mijn mening verantwoord en zelfs zeer wenselijk, ervan uitgaande dat de adviseur zelve niet afhankelijk is van de machthebbers die hij adviseert, en dat hij zich moreel verplicht weet te adviseren ten gunste van bestuursvormen, die niet alleen effectief zijn, maar die tevens zoveel mogelijk aansluiten bij de normen van een democratische samenleving.

Het onderzoek naar het functioneren van de top

Voor het begrijpen van het functioneren van de top zijn uiteraard van groot belang de formele machtsposities, zoals vastgelegd in de wetgeving en in de statuten van de betrokken onderneming of instelling. In het geval van ondernemingen zal men zich verder verdiepen in de bevoegdheden toegekend aan de houders van gewone en prioriteitsaandelen, en in de verdeling van deze aandelen over personen en groepen. Tenslotte zal men zich een beeld moeten vormen van de bevoegdheden toegekend aan de dagelijkse leiding, de directeuren, onderdirecteuren en procuratiehouders. Daarnaast spelen in een groot deel der Nederlandse ondernemingen de familierelaties een belangrijke rol. Men behoort te weten hoe bijvoorbeeld het aandelenbezit is verdeeld over de verschillende staken, welke machtsaanspraken hieraan zijn verbonden, en hoe de gevoelsmatige relaties tussen deze familieleden zijn. Op dit laatste punt kunnen interviews met een sociometrische inslag (gericht op het in kaart brengen van verhoudingen van sympathie en antipathie, vertrouwen en wantrouwen) een zeker inzicht geven.

Aangezien het hier gaat om complexe verschijnselen waaraan gewoonlijk grote persoonlijke belangen en sterke emoties verbonden zijn, is vaak een meer dynamisch onderzoek gewenst. Men zet bijvoorbeeld bepaalde organisatorische verbeteringen in gang, en observeert daarbij in het bijzonder de wijze waarop de verschillende betrokkenen hierin participeren. Op grond van deze onderzoeksmethoden, die uit de aard der zaak vrij sterk steunen op het inlevingsvermogen en de ervaring van de onderzoeker, kan men soms vrij snel komen tot het vaststellen van wat we in het begin van dit artikel hebben genoemd de „bestuurlijke randvoorwaarden”.

Bestuurlijke randvoorwaarden

Als voorbeelden van „bestuurlijke randvoorwaarden” zouden wij er twee willen noemen.

Het bestaan van scherpe tegenstellingen in de kapitaalsfeer, van zakelijke, of familiale of persoonlijke aard. Zulke tegenstellingen kunnen alle activiteiten blokkeren die statutair zijn voorbehouden aan aandeelhouders. Maatregelen op het niveau van de directie hebben geen zin. Deze tegenstellingen moeten in het kapi-

taalvlak worden opgelost, door maatregelen die de verhoudingen wijzigen of een eventuele deadlock doorbreken. In het geval van familiale tegenstellingen kan men deze soms overbruggen door de nadruk te leggen op de collectieve belangen van toekomstige erfgenamen.

Op het vlak van de dagelijkse leiding (directie, procuratiehouders) kan een onredelijk verzet bestaan tegen duidelijk noodzakelijke koerswijzigingen. Een der betrokkenen vreest bijv. dat zijn tot nu toe gevoerde beleid zal worden gedesavoueed, of dat zijn relatieve machtspositie in de toekomst zal worden aangetast. Soms ook zijn alle betrokkenen zozeer gericht op, of zelfs geobsedeerd geraakt door, de noodzaak althans een minimum aan onderlinge harmonie te bewaren, dat zij instinctief alles afwijzen wat de gegroeide verhoudingen in beweging zou kunnen brengen.

Een bijzondere betekenis krijgt de studie van deze bestuurlijke randvoorwaarden in het geval van opvolgings- of fusieproblemen. Niet zelden liggen de grootste weerstanden tegen een rationele oplossing in het vlak der persoonlijke ambities en intermenselijke verhoudingen. En men ontkomt er dan niet aan oplossingen te zoeken, die ook in dit vlak kunnen leiden tot een redelijke bevrediging der betrokkenen.

Tot slot van deze beschouwing zou ik nog willen wijzen op de wenselijkheid van preventie. Veel te vaak komt men als adviseur situaties tegen, die vrijwel onoplosbaar zijn, maar die met wat meer inzicht in het menselijk functioneren voorkomen hadden kunnen worden. Van harte zou ik willen aanbevelen dat in alle vormen van onderwijs die kunnen leiden tot het bekleden van leidinggevende posities in onze samenleving (waarbij ik vooral denk aan het economisch, technisch en juridisch onderwijs) meer systematische aandacht wordt gegeven aan de theorie en de praktijk van de bestuursproblematiek. Het leiding geven immers, aan en in grote organisaties, wordt in vele opzichten een beslissende factor voor de toekomstige leefbaarheid van onze samenleving.