

BYLAAG

GROEPSBENADERING IN DIE BEDRYFSPSIOLOGIE *

Gedurende die ontwikkeling van enige vakwetenskap word gewoonlik aksentverskuiwinge aangetref, en as dit 'n toegepaste vakwetenskap is, wat moet tred hou met die ontwikkelinge in die praktyk, kan sulke aksentverskuiwings geweldig groot wees.

Hierdie groot aksentverskuiwinge word ook in die Bedryfspsiologie aangetref, tewens deur slegs te let op die verskeidenheid van benaminge wat met die verloop van jare vir hierdie vakwetenskap gebruik is, is die bestaan van sulke veranderinge al duidelik. Die ou Industriële Psiologie het in latere jare veral twee ander benaminge gekry, nl. Bedryfspsiologie en PersoneelPsiologie, terwyl vandag dikwels verwys word na 'n derde benaming, Personeelbeheer of Personeelbestuur (Personnel Management).

Die ou Industriële Psiologie het hoofsaaklik as terrein gehad die arbeiders in fabriek en die fabriekstoestande wat die arbeidsprestasie kon beïnvloed. Daar is veral werksontleding en werksbeskrywing (tyd- en bewegingstudies ingesluit) gedoen, arbeiders gekeur (en hier was die klem op die hande-arbeider), vermoeidheid, verveling, ongelukke, ens. bestudeer en daarmee saam die meer fisiese arbeidsomgewing soos beligting, temperatuur, beskerming van masjiene, ens.

Geleidelik is egter besef dat nie net aan die hande-arbeider aandag geskenk mag word nie en met dié aksentverskuiwing word alle ander bedrywe ingesluit en nie slegs die fabriek nie. Tereg is die naam verander na Bedryfspsiologie.

Betreklik vroeg is ook besef dat bv. by keuring van arbeiders nie slegs op aanleg en vaardigheid, die sg. arbeidsvermoë, gelet mag word nie, maar dat aspekte soos belangstelling, karakter en temperament ook belangrik is (o.a.^{6 15 14}): Die bedryf neem nie *arbeid* in diens nie, maar *arbeiders*, 'n *hele mens*, wat o.a. oor 'n bepaalde werkspotensialiteit en -vaar-

* Intreerede gelewer deur prof. dr. C. F. Schoeman, op 18 Maart 1966, by die aanvaarding van 'n professoraat in die departement Sielkunde, Bedryfs- en Personeelkunde aan die P.U. vir C.H.O.

digheid beskik.¹⁵⁾ Hierdie mens moet ook in verhouding tot sy medemens of medewerkers gesien word.

Later tree ook veranderinge op in die personeelbeheer en werksgang. Bedryfpsigoloë begin beswaar maak teen die verskynsel dat die arbeider behandel word as 'n arbeidlewerende ding, 'n masjien, wat 'n klein deeltaak op een spesifieke, sg. regte, metode teen 'n ideale tempo of snelheid moet verrig. Veral die aanhangers van die Gestaltpsigologie het hierteen beswaar gemaak, want hierdie deeltake word uitgelig en geïsoleer van die groter geheel en daarmee ook van sin en betekenis beroof. Dit was dan ook die invloed van die Gestaltpsigologie op die Sosiale Psigologie, in besonder die Veldteorie van Kurt Lewin, wat nuwe benaderings gebied het.

Saam met die vorige val die bekende Hawthorne-eksperimente en die werk van Roethlisberger en Dickson.⁸⁾ Hierdie eksperimente, wat in 1927 oorspronklik begin is om werkstoelstande soos beligting, temperatuur ens. na te gaan, het later uitgebrei tot waarskynlik die grootste personeelnavorsingsprogram wat nog in 'n enkele bedryf aangepak is.

In die loop van die ondersoek is gevind dat sekere menslike faktore, meer in besonder houdinge, norme en moreel van die arbeiders, veral in groepsverband, waarskynlik die belangrikste faktore is wat werksukses bepaal. Daarom is dit ook vir dié navorsers noodsaaklik dat, afgesien van die gewone personeelwerk in meer administratiewe sin, daar een afdeling sal wees wat gedurig besig sal wees met die *sosiale toestande* by die werk sowel as met die persoonlike situasies van die *individue* hierin betrokke.⁸⁾

Roethlisberger en Dickson sien 'n industriële organisasie as 'n *sosiale sisteem*, en 'n sosiale sisteem vorm 'n eenheid wat meer is as die som van die dele. Waterink¹⁵⁾ verwys in die verband na die bedryf as 'n lewende organisme.

Dit is die taak van die personeelafdeling om die ewewig in hierdie sosiale organisasie te bewaar, en daarom moet hierdie sosiale sisteem asook die individue binne hierdie sisteem geken word.

Hoewel Roethlisberger en Dickson⁸⁾ die moreel, houdinge en norme van die groepe beklemtoon, die belangrike rol van toesighouers, wat die sigbare en direkte gesagsdraers vir die arbeiders is, by die werksprestasie aandui, laat hulle ruim plek

vir die individu. Die „counselor”, ’n nuwe toevoeging tot die personeeldepartement deur hulle voorgestel, het as primêre taak personeelverhoudinge, en die benadering is deur die individu tot die groep.

Die bevindings van hierdie klassieke navorsing by die Western Electric Company het verreikend afgewyk van die destyds gangbare personeelbeleid. Tog was dit eintlik eers in die jare na die tweede wêreldoorlog dat hierdie bevindings veral ten opsigte van die groepe in die bedryf op ’n meer algemene vlak uitgebou en toegepas is. In hierdie verband het die Sosiale Psigologie ’n belangrike rol gespeel, want dit was die Sosiale Psigologie wat nadruk gelê het op die feit dat ons handeling in ’n belangrike mate deur die norme, meninge en kodes van ons omgewing bepaal word: „...wij kiezen onze omgeving en worden er door gekozen, we vormen haar en worden door haar gevormd. Wij vormen met onze omgeving een totaliteit en deze bepaalt ons sociaal gedrag. Elke verandering van dit gedrag heeft als voorwaarde en gevolg een verandering van het gedrag van de groep, waartoe wij behoren; de weerstand tegen verandering ligt bij onszelf en by de groep” (13, p. 54).

Van der Graaf konkludeer dan: „Wil men dus met enig succes het gedrag van de enkeling wijzigen, dan zal men dat van de groep moeten beïnvloeden. En het gedrag van de groep beïnvloeden betekent haar gedragsnormen beïnvloeden” (13, p. 54).

Verskillende organisasies en institute is gestig om menslike verhoudinge en veral die groepsbenaderinge in die bedryf te bestudeer. Een van die belangrikste is die „Institute for Social Research”, met die twee afdelings daarvan, die „Survey Research Center” en die „Research Center for Group Dynamics”. Kurt Lewin was jare lank direkteur van laasgenoemde afdeling.

Van die groot aantal navorsingsbevindinge word slegs ’n beperkte aantal kortliks gestel. ’n Redelike oorsig van hierdie navorsingsresultate word in ’n resente werk van Likert⁴) gegee.

1. Die gewone en algemeen gangbare opvatting was en is vandag in baie gevalle nog dat as met ’n nuwe bedryfsafdeling begin word, ongeveer as volg te werk gegaan moet word:

- a) die totale proses of aktiwiteit word in eenvoudige take of komponente opgebreek;
- b) die beste metodes hoe om hierdie take uit te voer, word bepaal;
- c) arbeiders wat die nodige aanleg en/of vaardigheid besit om hierdie take te verrig, word in diens geneem;
- d) die arbeiders word, indien nodig, opgelei om die taak op die spesifieke beste wyse te verrig;
- e) die nodige toesig word voorsien om te sorg dat die aangestelde en opgeleide arbeiders die toegekende take sal verrig volgens die voorgeskrewe beste metode teen die aanvaarde tempo soos op die tydkaart aangedui;
- f) waar nodig word aansporings, hoofsaaklik finansiële van aard, bygebring om die arbeiders tot groter inspanning aan te moedig.

Teen die algemene verwagting in is met navorsing bepaal dat toesighouers wat hulle streng aan die bogenoemde voorskrifte hou, d.w.s. die sogenaamde *werkgesentreerde* toesighouers, swakker resultaat kry as dié toesighouers wat hulle aandag in die eerste plek op die werker en nie op die werk vestig nie, d.w.s. die sogenaamde *werkergesentreerde* toesighouer.

2. Om die beste resultate uit die groep te kry, is dit egter nie genoeg om net werkergesentreerd te wees nie; die toesighouer of hoof moet ook 'n hoë werkprestasiedoelwit hê, en die arbeiders moet bewus wees dat hy daarna streef. Daar moet dus 'n aansteeklike entoesiasme by die toesighouer of afdelingshoof vir die taak en hoë produksiedoelstelling wees.

3. Aansluitend by die vorige vind Katz e.a.²⁾ dat indien die toesig só is dat die werkers presies die voorgeskrewe metode en tempo moet volg (nuwe toesig), is die produksie beduidend laer as in die situasies waar die algemene doelwit duidelik en entoesiasies aan die werkers gestel word en hulle 'n sekere mate van speling of vryheid gelaat word hoe om dit te verwesenlik (algemene toesig). Dit impliseer nie dat orde en dissipline verval nie, maar dat oormatige reglementering en selfs regimentering en starheid vermy moet word.

4. In noue verband met die vorige is die navorsingsbevindinge dat daar 'n omgekeerde verhouding bestaan tussen die produktiwiteit van 'n afdeling en die mate van wat deur

die arbeider beleef word as „onredelike druk”. Die werkersgroepe vertrou ook nie die toesighouers wat onredelike druk op hulle uitoeven nie, en daar kom gewoonlik baie meer konflikte tussen die arbeiders en sulke toesighouers voor as in die gevalle waar hierdie onredelike druk nie bestaan nie.

5. Bestraffende, kritiese toesig lewer swakker resultate as nie-bestraffende, aanmoedigende en hulpvaardige toesig.

6. Hoewel 'n *gunstige houding* van die arbeidersgroep teenoor die bedryf en bedryfsleiding nie noodwendig 'n hoër produksie tot gevolg het nie (tewens dit lyk soms eerder asof die teenoorgestelde geld), het dit ten minste dié waarde dat arbeiderwisseling, afwesigheid, klagtes ens. minder sal wees en beter werkers getrek sal word (o.a. ^{4 6 12 14}). Daar is in elk geval wel 'n positiewe verhouding tussen werkerstevredenheid en arbeidsprestasie by die meer professionele groepe van arbeiders, d.w.s. hoër op in die werkshiërargie.

7. Dit blyk dus dat waar die arbeidersgroep meer vryheid ontvang, toegelaat word om 'n eie tempo te volg, beter geproduseer word. Pelz (o.a.⁷) toon ook dat wetenskaplike prestasies toeneem namate vryheid in en fondse vir navorsing toeneem. As beste vorm van leiding word die sg. *deelnemende* leiding gesien. Dit is aktief eerder as passief, probeer die personeel sover kry om eie inisiatief te gebruik en maak gebruik van konferensies en groepsbesprekinge.

8. *Groepstrots en groepslojaliteit* kan produksie geweldig laat toeneem. Dit *waarborg* egter nie hoër produksie nie. Of dit sál gebeur, is afhanklik van die mate van ooreenkoms tussen die groepsdoel en die doel van die bedryfsleiding (o.a. ^{4 8 16}).

Gewoonlik kan toesighouers wat 'n goeie groepslojaliteit kan opbou ook 'n hoë produksiedoel opwek.

Die arbeiders in sulke groepe toon gewoonlik 'n gunstiger houding teenoor die bedryf, beleef minder angs en toon 'n groter gevoel van sekuriteit.

Van die kant van die toesighouer of hoof word hier verwag dat hy eerder in die werkers of werkers én bedryf sal belangstel as slegs in die bedryf en sy produksie. Eersgenoemde instelling word gesien as *ondersteunend* deur die groep; die toesighouer sien en aanvaar die arbeiders as mense en nie slegs as „persone-om-te-werk” of as „arbeidlewerende dinge” nie.

Verder moet die hoof bedrewe wees in die konstruktiewe

gebruik van groepsbyeenkomste. In hierdie verband is gevind dat:

- (i) die hoof wat luister na die idees van die groep en daarop reageer, 'n gunstige houding skep.
- (ii) Hoe meer dikwels hierdie byeenkomste of konferensie gereël word, hoe meer algemeen is die mening van die werkers in die groep dat die hoof weet hoe om met mense te werk. Vanselfsprekend kan dit weer oordryf word.
- (iii) Indien die hoof nie eintlik belang in die idees van die groep stel nie en slegs syne wil meedeel, d.w.s. ietwat diktatoriaal wil optree, is dit beter om nie vergaderings te hou of byeenkomste te reël nie, anders mag hy wel groepseenheid en -lojaliteit verkry, maar dan teen hom en sy doelstellings gerig.

9. Groepe met 'n hoë lojaliteit verskil merkbaar t.o.v. die groepe met 'n lae lojaliteit. Die positiewe verskynsels by eersgenoemde groepe kan kortliks as volg gestel word:

Daar is 'n groter identifikasie van die werkers met die groep, 'n gevoel van ek-behoort-tot-die-groep; dit is óns groep.

Die werkers het meer vriende binne as buite die groep. Die tussenpersoonlike verhoudinge binne die groep is gewoonlik baie goed.

Daar is 'n gunstige houding teenoor die werk, bedryf en bedryfsleiding.

Hoë produksiedoelstellinge word makliker deur sulke groepe aanvaar en dan ook nog op 'n hoër vlak.

Die werklike produksie is gewoonlik hoër en word met 'n kleiner gevoel van inspanning bereik.

Verveling sowel as vermoeidheid is minder as by groepe met weinig eenheid en lojaliteit.

Elkeen werk nie op sy eie nie; daar is samewerking, en werkers help mekaar op eie inisiatief.

Die hele groep voel hom verantwoordelik vir die doeltreffende afhandeling van die hele taak.

Kommunikasie is beter en betroubaarder by die groep met hoë lojaliteit.

Die hegte en lojale groep werk goed al is die hoof afwesig.

Kommunikasie binne die groep en tussen die groep en bedryfsleiding is beter en betroubaarder.

10. Groepsnorme en -standaarde speel 'n steeds groter-wordende rol namate die groepsolidariteit en lojaliteit toeneem. Hierdie aspek is so belangrik dat Roethlisberger en Dickson⁸) 'n hele bespreking wy aan die informele organisasie en die invloed daarvan op produksie. Werkers hou hulle streng in hulle produksie aan hierdie norme en standaarde van die groep; dit vorm vir hulle die maatstaf van wat 'n dag se werk is.

11. Die individuele werker wat hom nie by die groepsnorme en -standaarde hou nie, word deur die groep wat hulle kontak en vriendskap betref, uitgesluit en die werksituasie word vir hom moeilik en onaangenaam, selfs ondraaglik gemaak.

12. As die standaarde van die individuele werkers gewysig moet word, moet dit eintlik deur die groep gewysig word. Daarom behoort die informele leiers van die groep sover moontlik betrek te word in die organisasie.¹³)

13. Indien die arbeider in die groep met 'n hoë groepslojaliteit en prestasiedoelstelling meer en beter werk, bereik hy groter sukses in sy werk en is daar 'n positiewe verband tussen werksukses aan die een kant en die tevredenheid en mate van hou-van-die-werk aan die anderkant.^{4 5 12})

14. Nie slegs as individuele werkers nie, maar ook in groepsverband, word na sekuriteit en die gevoel dat regverdig opgetree word, gesoek. Die vergoeding (in 'n wyer sin as slegs die materiële) moet klop met die beleggings van die arbeiders, want slegs dan kan daar sprake wees van weder-sydse regverdigheid.¹⁶)

15. Hoe meer werkers bewus is van die ander werkers se tevredenheid, hoe doeltreffer is die groep, en hierdie effek is blykbaar groter wanneer die taak moeiliker word as wanneer die taak maklik is.⁹)

16. Die groot invloed van die groep blyk duidelik uit die bevinding dat die variasie in prestasie tussen groepe byna ses maal so groot is as die variasie tussen individue binne die werks-groepe.¹)

Hierdie benadering van die groep as eenheid, of die individu binne sy groepsverband, het nie net beperk gebly tot die bestuur of beheer van arbeiders uit die gesigspunt van

toesighouding en werksprestasie nie. Dit het deurgewerk ook op ander fasette van personeelaangeleenthede.

Dit is bv. bygebring by keuring van arbeiders. Keuring word ingestel op die verbetering van die arbeiders as groep gesien eerder as op elke individu. Verder moet dit geskied sonder skade aan die bestaande goeie orde en dissipline in die bedryf en op so 'n wyse dat die individuele werker as mens tot selfverwesenliking kan kom. Die arbeider moet dus opgeneem kan word in die bestaande groepe, graag daarin opgeneem wil word en homself kan uitleef en gelukkig wees. Hierdie aspek word nog baie verwaarloos.

Aansporings word nie meer gesien as direk op die individuele arbeider gerig nie. Dit is gerig op die groep wat dit moet aanvaar, waardeur dit dan 'n veel groter betekenis en binding vir elke lid van die groep het.^{8 13)}

Wysiginge in beleid, vergoedingstelsels, reorganisasies, word nou nie meer in die eerste plek met die individue bespreek nie, maar tot die groep via sy leiers gebring. As dit aanvaar word deur die groep, volg feitlik al die lede van die groep.

Dat sommige van hierdie navorsings van so 'n resente oorsprong is, kan slegs toegeskryf word aan die feit dat sekere basiese beginsels deur die Bedryfopsigologie veral onder die invloed van die Behaviourisme en sg. Elementepsigologie oor die hoof gesien is. Slegs enkele word genoem.

As gevolg van die oorbeklemtoning van tyd- en bewegingstudies, waardeur die arbeider soos 'n masjien 'n deeltaak op 'n bepaalde wyse en teen 'n bepaalde tempo moes verrig, is vergeet van verveling en psigiese versadiging. Daar moet afwisseling wees selfs al is dit skaars merkbaar, so lank die arbeider self daarvan bewus is dat elke volgende taak nie presies dieselfde is as die vorige nie, of opnuut 'n uitdaging inhou.

Selfs waar die eentonige aard van die werk nie verander kan word nie, is die waarskuwing van die Gestaltpsigoloë vergeet en dus nagelaat om dit sinvoller te maak deur dit in te bed in 'n groter geheel wat wél sinvol is. Dit is uiters moeilik as die individuele werker benader word, maar word soms redelik maklik op verskillende wyses in die groepsverband bereik.

Deur opvoeding word getrag om die kind te bring o.a. tot ware volwassenheid, en volwassenheid hou in dat hy ook inisiatief, selfstandigheid en verantwoordelikheid sal toon. Dog die arbeider word weinig inisiatief toegelaat, hy kry 'n vaste werkspatroom en strenge toesig, waardeur die werk 'n sekere dwangkarakter aanneem en heelwat van die arbeidsvreugde verdwyn. Dit skep ook 'n konfliksituasie tussen die opvoedingsverwagtinge en die verwesenliking daarvan in die daaglikse werk, en hierdie konflik is belangriker as wat gewoonweg besef word.

Die arbeider is slegs as individu benader en daar is vergeet dat die individu kragtens sy aard ingeskakel moet wees, opgeneem moet word, in 'n groepsverband en dat hy waardeur wil word deur die groep. Hierdie groepsnorme, wat deur die individue in 'n sekere mate aanvaar moet word as hulle werklik deel van die groep wil vorm, was dikwels die ondergang van goedbedoelde skemas van bedryfsleidings. Vandag aanvaar die bedryfopsigoloog dat bv. 'n aansporingstelsel pas dan 'n aansporing word as die arbeiders as groep dit as 'n aansporing sien en aanvaar — hiersonder is dit net nog 'n skema of stelsel.

Die ekonomie het so 'n allesoorheersende rol gespeel dat die arbeider slegs gesien is in die lig van sy arbeid, en arbeid het eintlik beteken arbeidsresultate. Verder is teen die agtergrond van die vakkondbeweginge enige groepsvorming meesal gesien as 'n antagonistiese optrede teen die bedryfsleiding en sy doelstellinge. Die feit dat daar nog altyd groepsvorming was (sg. informele groepe) en in die toekoms nog altyd sal wees, is nie ten volle besef en na waarde geskat nie.

Wat meegedeel is deur arbeiders en toesighouers is deur die bedryfsleiding aanvaar as korrek. Dat die kommunikasie gebrekkig en onbetroubaar was, is glad nie of slegs ten dele besef. Van die nodige geleenthede en kanale soos reeds deur Roethlisberger en Dickson in beginsel voorgestel, is nie gebruik gemaak nie.

Dit is vergeet of nie besef nie, dat toesighouers, hoofde, en die res van die bedryfsleiding veral in die hantering van medemense en groepe, op 'n gesonde wyse deeglik opgelei moet wees. Bedrywe was tevrede met vakkundige kennis van die werkers se taak.

Talle sosiale maatreëls wat as stimulering moes dien en die regte houding moes bewerkstellig, bv. behuisingskemas, mediese dienste ens. het nie die nodige uitwerking gehad waar nie die goeie gesindheid en groepslojaliteit bestaan het nie. Dit word dan meesal deur die arbeider gesien as sg. omkoopmetodes of onderskattinge van sy intelligensie. Die probleem is dus uit die verkeerde hoek benader.

Die waarde van hierdie *groepsbenadering in die Bedryfspsigologie* kan kwalik oorskat word. Dit moet gesien word as 'n belangrike positiewe bydrae tot die Bedryfspsigologie nie net in teoretiese sin nie, maar ook in die praktiese toepassing daarvan.

Personeelafdelings besef al meer en meer dat lede van werksgroepe met sterk aanvaarde gemeenskaplike doelstellinge wat ooreenkom met die doelstellinge van die bedryf, met onderlinge lojaliteit, gunstige houdinge en goeie kommunikasie, veel meer kán verrig as dié groepe by wie dit nie aangetref word nie; en dat sulke groepe deur die bedryfsleiding daar gestel kan word, mits die soort toesig en leiding gegee word wat veral die groepskragte in die regte rigting sal stuur.

Met die aanvaarding van die groep en groepsdinamiek binne die bedryf, kry die arbeider as lid van die groep juis geleentheid tot groter vryheid in sy werk, voel hy as mens meer gewaardeer en veiliger, kan hy as persoon meer tot sy reg kom en is daar groter geleentheid vir ontplooiing van sy talente en moontlikhede. Eenvoudige en herhalende take word sinvoller, daar kom groter harmonie in die tussenmenslike verhoudinge in die hele bedryf en sowel die bedryf as die arbeidersgroep bereik makliker hulle doelstellinge.

Hierdie groepsbenadering bring die Bedryfspsigologie meer in ooreenstemming met die beskouinge van Waterink, (15, p. 12) naamlik dat die Bedryfspsigologie 'n teorie probeer gee omtrent . . . „*al datgene wat samenhangt met al de tussenmenselijke betrekkingen, die er in een bedrijf zijn*”. Nou kan ook met reg gepraat word van die lewende organisme van die bedryf „dat zijn type ontvangt óók door het zó zijn van de mensen *in dat bedrijf*”, dat nuwe arbeiders geplaas moet word sonder om die goeie orde of bedryfsleer, m.a.w. ook die groeps-eenheid en goeie gesindheid, te skaad, en sonder dat die arbeider as mens skade sal ly (15, p. 51).

Hierdie groepsbenadering maak van 'n groot deel van die Bedryfopsigologie eintlik Bedryf-sosiale psigologie, en die waarde en plek van die Bedryfsosiologie word reeds in beginsel aangedui en aanvaar.

Bedryfsleidings en personeelafdelings begryp dat hulle nie in afsondering skemas kan saamstel en deurdruk sonder ernstige gevaar dat daar mislukkings sal wees nie. Die sg. werkersdeelname, wat in 'n baie groot mate eintlik beteken groepsdeelname, speel vandag 'n belangrike en nuttige rol. Dit gee nie slegs aan die arbeiders as individue en as groep die geleentheid tot inisiatief en verantwoordelikheid, opklaring van misverstande, ontlasting van spanninge en groter sekerheid en vastigheid nie, maar ook die bedryfsleiding weet betyds waar om te wysig, kry die geleentheid om weerstande af te breek en beter produksiedoelstellinge by die groep te bewerkstellig.

Dit dwing die bedryfleiding tot versigtige en langtermynbeplanning, want goeie houdinge en verhoudinge neem meesal baie lank om op te bou, maar kan in 'n baie kort tydjie afgebreek word. Boonop kan slegs enkele persone die goeie werk van die res van die bedryfsleiding vernietig.

Enkele waarskuwinge in verband met die groepsbenadering in die Bedryfopsigologie mag nie nagelaat word nie.

Dit kan oordryf word, en sodra dit gedoen word, verdwyn die individu weer in die groep. As gevolg van verskille kan alle werkers nie en wil sommige werkers nie in 'n bepaalde hegte groep opgeneem word nie. 'n Situasië mag dus ontwikkel waar die keuse van die individu verlore raak en waar die werker voorheen soms geboei was aan 'n masjinale stelsel, mag hy nou weer teen wil en dank ondergedompel word in 'n groep.

As Georgopoulos¹) beweer dat by navorsings vir groot bedrywe die groep en nie die individuele werker nie die korrekte eenheid vir ondersoek en analise is, moet onthou word dat dit slegs geldig mag wees indien dit nie vir alle ondersoeke geld nie en indien die individuele werker nie vergeet word nie, want sodra dit gebeur, word dit weer eens eensydig. Die gevaar dat Bedryfopsigologie verander in Bedryfsosiologie is dan ook nie meer slegs denkbeeldig nie.

'n Ander gevaar is dat die ander, en ook belangrike, aspekte van die Bedryfopsigologie verwaarloos mag word. Hier-

onder sal sowel die vakwetenskap as die bedryf en arbeider ly.

Hoe waardevol arbeidersdeelname veral sover dit die sake van die groep raak, ook al mag wees, moet steeds gevra word of daar behoefte daaraan is in dié bepaalde vorm, of dit binne die geestelike bereik van die bepaalde werkgroepe val en tot waar die deelname mag gaan. Dit mag nooit beteken verbreking van die goeie orde en dissipline of oornames van die bedryf nie.

Daar bestaan alle aanduidings dat by kultureel laer ontwikkelde groepe, 'n gebrek aan stabiliteit en oormatige emosionaliteit volgens Westerse norme aangetref word. Groepsdeelname sal hier allerlei ernstige probleme oplewer. In Suid-Afrikaanse bedrywe mag dus ook nie sonder meer by alle groepe dieselfde benadering op dieselfde wyse toegepas word nie, anders mag agteruitgang by en selfs ondergang van bedrywe bewerkstellig word.

Met die hegte groep *kan* baie bereik word, maar as die groep gerig raak téén die bedryf, *kan* dit ook die ondergang van die bedryf beteken. Die groepsbenadering vereis dus deeglik opgeleide personeel, wat met versigtigheid en takt te werk moet gaan.

LITERATUUR

1. Gesgopoulos, B. S. (1957). The normative structure of social systems: a study of organization effectiveness. Unpubl. doctoral dissertation, Univer. of Michigan. Aangehaal deur Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
2. Katz, D., Maccoby, N. & Morse, Nancy. (1950). *Productivity, supervision and morale in an office situation*. Ann Arbor, Mich.: Institute for Social Research. Aangehaal deur Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
3. Kirchner, W. K. (1965). Relationships between general and specific attitudes toward work and objective job performance for outdoor advertising salesmen. *J. Appl. Psychol.*, Vol. 49, No. 6.
4. Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
5. Locke, E. A. (1965). The relationship of task success to task liking and satisfaction. *J. Appl. Psychol.*, Vol. 49, No. 5.
6. Moore, H. (1942). *Psychology for Business and Industry*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
7. Pelz, D. C. (1957). Motivation of the engineering and research specialist. Amer. Mgmt. Tsso., *Gen. Mgmt. Ser.* No. 186. Aangehaal deur Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.

8. Roethlisberger, F. J. & Dickson, W. J. (1939). *Management and the Worker*. Cambridge, Mass.: Harvard Univer.
9. Shaw, M. E. & Blum, J. M. (1965). Group performance as a function of task difficulty and the group's awareness of member satisfaction. *J. Appl. Psychol.*, Vol. 49, No. 3.
10. Smith, H. C. (1964). *Psychology of Industrial Behavior*. 2nd. ed. New York: McGraw-Hill.
11. Svetlik, B., Prien, E. & Barrett, G. (1964). Relationships between job difficulty, employee's attitude toward his job, and supervisory ratings of the employee effectiveness. *J. Appl. Psychol.*, Vol. 48, No. 5.
12. Tiffin, J. & McCormick E. J. (1958). *Industrial Psychology*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc.
13. Van der Graaf, M. H. K. (1951). Lewin en de productievermeerdering. Uit *Feestbundel* Prof. Dr. J. Waterink, Amsterdam.
14. Viteles, M. S. (1932). *Industrial Psychology*. New York: W. W. Norton & Co.
15. Waterink, J. *De Mens in het Bedrijf*. Wageningen: Gebr. Zomer en Keuning.
16. Zaleznik, A., Christensen, C. R. & Roethlisberger, F. J. (1958). *The Motivation, Productivity, and Satisfaction of Workers: A Prediction Study*. Boston: Harvard Univer.