

**AGRARISCH ONDERNEMERSCHAP IN  
PSYCHOLOGISCH PERSPECTIEF**

**Rede**  
**uitgesproken op 11 december 1986**  
**in de Aula van de Landbouwniversiteit**

**door**

**Prof.Dr. P.B. Defares**  
**bij zijn afscheid als hoogleraar**  
**in de sociale psychologie aan de**  
**Landbouwniversiteit**

*Dames en Heren,*

Mijn intreedede - nu reeds meer dan tien jaar geleden - ben ik begonnen met een citaat ontleend aan de futuroloog Alvin Toffler. In de decennia tussen nu en de eenentwintigste eeuw zullen miljoenen gewone psychologisch normale mensen tegenover een plotselinge botsing met de toekomst komen te staan. Burgers van 's werelds rijkste - en technisch verst voortgeschreden landen - althans velen van hen - zullen het steeds moeilijker vinden om gelijke tred te houden met de onafgebroken drang naar verandering, die onze tijd kenmerkt. Voor hen zal de toekomst te vroeg zijn aangebroken (1).

Er is weinig verbeeldingskracht voor nodig om de bewering te staven dat deze profetische uitspraak in het afgelopen decennium op griezelige wijze werd bevestigd. Het tempo van veranderingen in de meest uiteenlopende sectoren van de samenleving werd nooit tevooren in zo'n hoge versnelling voltrokken, daarbij in menig geval de betrokkenen onthutst en ontredderd achterlatend.

Ook de agrarische ondernemer wordt geconfronteerd met diepgaande structurele veranderingen, die een verregaande invloed uitoefenen op het klimaat van de onderneming en hoge eisen stelt aan de ondernemer om zich onder moeilijke omstandigheden te handhaven.

De uitkomsten van onderzoek van de vakgroep Psychologie, dat was gericht op het ervaren van mentale belasting en stress als gevolg van problematische bedrijfssituaties zijn illustratief voor de hectische veranderingsprocessen waaraan de agrarische ondernemer wordt blootgesteld (2).

Was in het onderzoek naar stress bij veehouders, één der voornaamste stressbronnen het aangaan van zeer hoge financiële

verplichtingen, die er mede toe leidde dat fysiologische spannings-indicatoren ongunstige waarden te zien gaven, in een kort geleden afgesloten vervolgonderzoek slechts twee jaar later bleek de superheffing de voornaamste stressbron te zijn (3).

Ook in sociaal opzicht zijn veranderingen aan de orde van de dag. Dit betreft o.a. de veranderde positie van de vrouw, die ook in de agrarische onderneming in steeds toenemende mate een beroep doet op haar huwelijkspartner om actief in het arbeidsproces te worden ingeschakeld, zoals in een onderzoek van de vakgroep Psychologie recentelijk werd aangetoond (4).

Een aspect, dat in de laatste tijd eveneens een zware wissel trekt op het aanpassingsvermogen van de agrarische ondernemer, is de noodzaak tot automatisering en het treffen van voorzieningen om de infrastructuur van de onderneming op zodanige wijze te moderniseren, dat de verwerking van de informatie-stroom de mogelijkheid biedt om sturend en corrigerend in het productieproces in te grijpen. Het gevolg van deze veranderingen is enerzijds een steeds toenemend aanbod aan informatie en anderzijds de klemmende noodzaak om de efficiëntie te verhogen, teneinde via effectieve procedures een adequate verwerking van de overmaat aan informatie te realiseren (5).

Tegen de achtergrond van deze dynamische veranderingen hoeft het weinig verwondering te wekken dat in recente handboeken over Management, naast de invloed van structurele omgevingsfactoren, vooral wordt gewezen op de noodzaak de competentie van de ondernemer te verhogen. Zo vermelden Donnelly et al. de vaardigheden, die van betekenis zijn om het ondernemerschap in een veranderende wereld aan te kunnen (6).

Voor de verwerking van de complexe informatie-stroom zijn vooral relevant: het vermogen problemen op te lossen en een goede be-

sluitvorming op gang te brengen, die gepaard gaat met een efficiënte planning en een adequate beheersing van de tijdsfactor.

Opvallend is dat de overige eigenschappen die worden genoemd allen verwijzen naar sociale vaardigheden, zoals het vermogen goed te kunnen luisteren, het hebben van goede contactuele eigenschappen, de instelling om op billijke wijze te belonen, het tonen van respect voor anderen en de competentie om ondergeschikten een duidelijk beeld te geven van de vereisten van aan hen opgedragen taken.

In dit afscheidscollege zal ik uitgaande van een psychologisch perspectief de competentie van de ondernemer centraal stellen, ten einde de implicaties voor effectief ondernemerschap nader te belichten.

### *Agrarisch ondernemerschap*

Alvorens deze problematiek aan de orde te stellen, lijkt het echter zinvol eerst een nadere markering van het agrarische ondernemerschap aan te geven. De aanleiding hiervoor zijn de opvattingen van Benvenuto, Mok en anderen, die de vraag hebben opgeworpen of de kwaliteiten of eigenschappen van de agrariër nog wel een centrale rol spelen voor de realisatie van positieve bedrijfsuitkomsten. Deze auteurs stellen, dat in steeds toenemende mate omgevingsfactoren hiervoor doorslaggevend zijn. In dit kader is de recente studie van Mok en van Tillaart van grote relevantie, omdat zij empirisch konden aantonen, dat het door Benvenuto geïntroduceerde TATE concept (Technisch-Administratieve Taakomgeving), waarin de omgeving wordt opgevat als een netwerk van allerlei externe instanties, in toenemende mate van invloed is op het bedrijfsresultaat van de boer (7).

Of zoals deze auteurs het zelf formuleren: "Bij de middenstander zijn de eigen kwaliteiten, vooral vakmanschap en ondernemerschap, veelal bepalend voor de bedrijfsresultaten. Bij de boeren, daarentegen, is de omgeving een normatief netwerk dat zich in vele gevallen opdringt aan de ondernemer" (8).

Het onderzoek van Mok en van Tillaart had betrekking op de intensieve veehouderij, waar de boer sterk afhankelijk is van overheidsregulatie en ook de voorlichting een dominante rol vervult. Een dergelijke sterke invloed van externe factoren kan zeer wel ook van gelding zijn voor andere gebieden van de landbouw, zoals de veehouderij en in mindere mate de akkerbouw. In tegenstelling hiermede, zijn er in de glastuinbouw echter sterke aanwijzingen dat de kwaliteiten van de individuele ondernemer en de wijze waarop de agrarische ondernemers in deze branche hun wederzijdse belangen hebben georganiseerd nog steeds van grote invloed zijn op de hoogte van de bedrijfsresultaten. Om deze stelling te onderbouwen verwijs ik naar een recente studie van Alleblas, die onder auspiciën van het Landbouw Economisch Instituut een diepgaande studie verrichtte naar het ondernemerschap in de glastuinbouw (9). Een centrale variabele, die van grote invloed is op de rentabiliteit in deze sector van de landbouw, wordt door Alleblas getypeerd door het verzamelbegrip *moderniteit*.

Moderniteit wordt afgemeten aan de mate waarin het bedrijf beschikt over technisch geavanceerde produktiemiddelen, waarbij tijdig vervangingsinvesteringen worden gedaan om in de pas te blijven met de nieuwste ontwikkelingen. De mate van moderniteit is van betekenis voor de voorspelling van het opbrengstniveau. Uitgaande van de door mij geschetste probleemstelling is het van belang na te gaan, of er daarnaast andere psychologisch relevante factoren zijn, die tot een hoog opbrengstniveau bijdragen. Het

empirische onderzoek van Alleblas vermeldt: de mate van ambitieusheid van jonge ondernemers, de arbeidsmotivatie en sociale geïnvolveerheid, waardoor een overlegstructuur binnen het bedrijf en inspraak van medewerkers wordt gewaarborgd. Voorts is een uiterst belangrijke factor het vermogen tot het nemen van adequate beslissingen met het oog op lange termijn planning, onder condities waarbij relevante informatie slechts gedeeltelijk voorhanden is en derhalve een zekere mate van risicobereidheid wordt gedemonstreerd. Dit betekent dat naast besluitvaardigheid een verhoogde tolerantie voor ambiguïteit gepaard dient te gaan met het vermogen toekomstzekerheid onder ogen te zien.

Vanuit een psychologisch perspectief verwijzen de door Alleblas genoemde variabelen enerzijds naar een tweetal gronddimensies: prestatie-motivatiegerichtheid en other-directedness en anderzijds naar de psychologie van de besluitvorming. Op de betekenis van de voor het ondernemerschap belangrijke persoonseigenschappen zal ik in het volgende in het bijzonder ingaan.

### *Prestatie-motivatie en other directedness*

Bij prestatie-motivatie domineert de behoefte om in situaties waar een zekere mate van wedijver heerst te willen excelleren. Mensen die hoog scoren op deze variabele bezitten de volgende eigenschappen. Zij nemen bij voorkeur taken op zich die met een flinke dosis verantwoordelijkheid gepaard gaan en zijn ertoe geneigd zichzelf taken te stellen, die relatief moeilijk zijn, maar niet uitreiken boven de expertise en vaardigheden waarover zij beschikken. Zij zijn geneigd risico's niet uit de weg te gaan bij het realiseren van hun doelstellingen, maar geven tevens blijk van een rationele calculerende instelling. Een belangrijk aspect bij personen met een hoge

score op prestatiegerichtheid betreft het streven naar het verwerven van kennis en middelen die voor het te bereiken doel functioneel zijn. Daarnaast hechten zij betekenis aan-feedback over de effectiviteit van de eigen prestaties. Dit betekent, dat zij ertoe geneigd zijn controle uit te oefenen, teneinde te toetsen of reeds verrichte taken volgens plan zijn verlopen en indien nodig corrigerend in te grijpen (10).

Kan men prestatie-motivatie opvatten als een algemene persoonlijkheidstrek, die zich kan manifesteren in uiteenlopende leefgebieden, zoals in de wetenschap, de politiek en in het ambtelijk apparaat, de vraag is, hoe het met dit persoonskenmerk is gesteld als entrepreneurschap in het geding is. Is prestatie-motivatie ook zonder meer gunstig te achten voor effectief ondernemerschap? Het antwoord is bevestigend als daarnaast de door Schumpeter genoemde vereisten voor het ondernemerschap: inventiviteit, risicobereidheid en doorzettingsvermogen in voldoende mate aanwezig zijn (11).

Ondernemers die een hoge graad van prestatie-motivatie bezitten zijn in het algemeen succesvoller en beleven ook meer plezier, wanneer zij zich in een competitieve omgeving kunnen doen gelden. Naast prestatie-motivatie bleek nog een ander persoonskenmerk van grote betekenis te zijn om succesvol ondernemerschap te realiseren. Om dit nader toe te lichten vermeld ik een belangwekkende studie die door de psycholoog Mc Clelland van de Harvard Universiteit werd verricht. Mc Clelland heeft in een reeks onderzoeken de relatie onderzocht tussen de gemiddelde hoogte van de prestatie-motivatie van de leden van een samenleving en het macrostructurele welvaartsniveau (12). Zijn studies hadden betrekking op een groot aantal uiteenlopende landen en steeds opnieuw kon hij vaststellen dat in landen waar de prestatie-motivatie relatief laag was,

de sociaal-economische welvaart achterbleef, terwijl omgekeerd een hoge graad van prestatie-motivatie positief correleerde met een relatief hoog welvaartsniveau. Er trad echter een bijkomend aspect op, dat voor onze vraagstelling van grote betekenis is: het effect van prestatie-motivatie voor het niveau van de welvaart werd versterkt wanneer een hoge prestatie-motivatie gepaard ging met een sociale oriëntatie, die als other-directedness werd omschreven. Other-directedness hangt samen met een geneigdheid zich te oriënteren op wat anderen in vergelijkbare situaties doen en zich hierdoor op flexibele en realistische wijze te laten beïnvloeden: waarbij tevens blijk wordt gegeven van sensitiviteit voor de wijze waarop anderen reageren, er mee rekening te houden en er op pragmatische wijze op in te spelen. Een dergelijke op de reactiepatronen van anderen inspelende sociale oriëntatie wordt in hoge mate beïnvloed door een cultureel bepaalde opvoedingsstijl en het zal weinig verbazing wekken, dat 'other-directedness' vergelijken-derwijs het sterkst werd aangetroffen in de Verenigde Staten en Japan. Bij een meer individualistische traditionele instelling is de oriëntatie gericht op traditionele instituties en is de manifestatie van de eigen individualiteit een geïsoleerd gebeuren op basis van aan de gemeenschap ontleende algemene waarden. Interessant is, dat in de literatuur over management en ondernemerschap gelijksoortige aspecten worden benadrukt, wanneer men de invloed van de sociale oriëntatie op effectief ondernemerschap analyseert. Zo heeft één der pioniers van de moderne management-leer Argyris aangetoond, dat interpersoonlijke conformiteit en interpersoonlijk wantrouwen, hetgeen te verwachten is bij een meer geïsoleerde individualiteitsontplooiing behorend bij een traditionele instelling, leidt tot ineffectief ondernemerschap (13).

Teneinde de betekenis van prestatie-motivatie en 'other-directed-



ness' nader te illustreren is het interessant de resultaten van het al eerder genoemde onderzoek van Alleblas bij de analyse te betrekken (9). Alleblas maakt een indeling naar de mate waarin ondernemers voldoen aan een criterium dat hij aanduidt met het aspect: jonge ambitieuze ondernemer. Hierbij mag worden aangenomen dat gelet op de zeer hoge samenhangen met de hoogte van de opleiding, moderniteit en het aangaan van activiteiten in allerlei organisaties, het om eigenschappen gaat die hoog correleren met prestatie-motivatiegerichtheid. De genen die het meest aan het criterium jong ambitieuze ondernemer voldeden vertonen voorts uitgesproken effecten bij de volgende variabelen: bedrijfsomvang in Standaard Bedrijfseenheden en opbrengstniveau in percentages.

Ten aanzien van 'other-directedness' wees ik erop, dat het om een sociale oriëntatie gaat, waarbij men op zodanige wijze inspeelt op de reacties van anderen, dat men bij het bepalen van de eigen stellingname rekening houdt met de belangen van anderen. Er mag dan ook worden aangenomen, dat een hoge score op 'other-directedness' ertoe leidt dat de ondernemer in sterkere mate bereid is om met anderen overleg te voeren over te nemen beslissingen. Bovendien beschikt hij over de communicatieve vaardigheden om zowel binnen als buiten het bedrijf contacten aan te gaan die voor een vlot verloop van functioneel werkoverleg bevorderlijk zijn. In dit kader verwijs ik naar de sociale competentie die volgens de Management theorie voor goed ondernemerschap noodzakelijk is, het vermogen tot luisteren, het tonen van respect voor anderen, het beschikken over contactuele vaardigheden en de bereidheid om op billijke wijze te belonen.

Om de relevantie van 'other-directedness' voor het agrarisch ondernemerschap in de glastuinbouw nader te illustreren grijp ik opnieuw terug op het onderzoek van Alleblas.

Aan diens studie kunnen interessante gegevens worden ontleend, die op indirecte wijze de betekenis van 'other-directedness' voor effectief ondernemerschap onderstrepen. Een tweetal in het onderzoek opgenomen criteria geven hierover uitsluitsel: respectievelijk inspraak en medezeggenschap bij lange termijnbeslissingen en inspraak en medezeggenschap bij de werkvoorbereiding, - uitvoering en controle. De resultaten globaal samenvattend, bleek een hoge graad van medebeslissingsbereidheid het sterkst samen te hangen met andere vormen van medezeggenschap en bovendien werd een zeer uitgesproken verband gevonden met werkomstandigheden en werkoverleg. Dit wijst erop, dat ondernemers, die het sterkst ertoe bereid en in staat zijn om hun personeel bij beleidsbeslissingen te betrekken ook meer oog hebben voor de omstandigheden waarin hun medewerkers het werk moeten verrichten. Beschouwt men deze samenhangen vanuit het oogpunt van effectiviteit van het ondernemerschap, dan ontkomt men er niet aan, het economisch rendement als uiteindelijke maatstaf te hanteren. Welnu, uitgedrukt in taakomvang in Standaard Bedrijfseenheden per manjaar en opbrengstniveau in percentages, blijkt een relatief hoog rendement te worden gevonden bij ondernemers die op het aspect van inspraak en medezeggenschap de hoogste scores verwerven. Alleblas zegt naar aanleiding van deze uitkomsten het volgende: "ondernemers die een voldoende communicatievaardigheid bezitten zijn in het voordeel vergeleken bij de op dit punt minder goed bedeelde collega's. Zij leggen niet alleen gemakkelijker interne contacten doch treden ook naar buiten vaker op, waardoor ingehaakt kan worden op velerlei gebied. Deze omstandigheden zullen ertoe leiden dat in het algemeen een hoger opbrengstniveau gehaald wordt". De voorlopige conclusie lijkt op grond van het voorgaande gerechtvaardigd dat de persoonskenmerken prestatie-motivatie en 'other-

directedness' van grote relevantie zijn voor het ondernemerschap in de glastuinbouw en dat de gerapporteerde resultaten de generalisatie logenstraffen dat de individuele kwaliteiten van de ondernemers slechts in geringe mate van invloed zijn op effectief ondernemerschap.

### *De centrumfunctie in de tuinbouw*

#### *Dames en Heren,*

In het voorgaande heb ik vanuit een psychologisch perspectief een aantal aspecten aan de orde gesteld, die ertoe kunnen bijdragen het ondernemerschap positief te beïnvloeden. Het ondernemerschap in de glastuinbouw vormde daarvoor een goed uitgangspunt, omdat de kwaliteiten van de ondernemer in deze sector van de landbouw nog steeds van grote betekenis zijn om een hoge rentabiliteit te realiseren.

Vanuit een sociaal psychologisch oogpunt is het ondernemerschap in de glastuinbouw echter om nog een andere reden belangrijk te achten. In publicaties van het LEI is er meerdere malen op gewezen, dat er opvallende verschillen optraden tussen uiteenlopende tuinbouwcentra. Zo werd steeds opnieuw vastgesteld, dat in het Zuid Hollands Glasdistrict de economische resultaten van gelijksoortige bedrijven, met inachtneming van areaalgrootte, kassenbestand en andere materiële voorzieningen, aanmerkelijk hoger was dan in andere regio's (14). Het ging om de volgende clusters van variabelen: relationele-, communicatieve, decisie-, persoonlijkheids- en demografische variabelen.

Er is enige aanleiding om in het korte bestek van deze voordracht vooral aandacht te schenken aan de relationele en communicatieve

variabelen en daarbij in het bijzonder het accent te leggen op het begrip groepscohesie.

Met een merkwaardige paradox sprak men in tuinbouwkringen over de centrumfunctie van de centra, waarmee werd bedoeld dat met name in het Westland er sprake is van een zeer intensieve sociale communicatie tussen ondernemers die o.a. zijn beslag kreeg in het gezamenlijk opzetten van studieclubs, waar op intensieve wijze overdracht van informatie plaatsvindt, die voor de teelttechniek, keuze van produkten en de planning van werkzaamheden e.d. van grote betekenis is. Een legitieme vraag die men aan de sociaalpsycholoog zou kunnen stellen is dan ook, waardoor in het Westland een dergelijke voor het ondernemerschap heilzame communicatie tot stand komt, die in andere regio's op weerstanden stuit en zoveel moeizamer gestalte krijgt.

Ter beantwoording van deze vraag, zult u er begrip voor kunnen opbrengen, dat ik in dit laatste college de gelegenheid te baat neem, om een theoretisch sociaalpsychologisch exposé hiervoor als uitgangspunt te nemen.

### *Sociale uitwisseling, samenwerking en communicatie*

Een paradigma, dat voor een verklaring van de door mij geschetste problematiek van grote relevantie is, betreft de sociale uitwisselings- of exchangetheorie. Deze theorie, die teruggaat naar de uit de klassieke oudheid stammende hedonistische filosofie en in meer moderne vorm o.a. door Hobbes wordt vertegenwoordigd, heeft als voornaamste uitgangspunt, dat menselijk gedrag, primair wordt gemotiveerd door het streven naar positieve ervaringen en het vermijden van negatieve ervaringen (15). Deze benadering is niet

van cynisme ontbloomt en stelt in extremis, dat ook altruistische daden uiteindelijk worden ingegeven door een hedonistisch lust-principe. Het gaat te ver deze wetmatigheden ook van toepassing te achten voor intermenselijke relaties, die in de persoonlijke sfeer voortvloeien uit gevoelens van genegenheid en liefde. Ten aanzien van de participanten van sociale organisaties die het maken van winst als primaire doelstelling hebben, kan echter zeer wel worden verdedigd, dat het basisuitgangspunt van de exchangetheorie zonder meer van gelding is.

De exchange theorie stelt dat de handelingen en activiteiten van andere personen de bron vormen van positieve en negatieve ervaringen. De eigen activiteiten kunnen echter een zodanige invloed op anderen uitoefenen, dat de uitkomst voor de eigen situatie grotendeels positief uitvalt. Hier komt het centrale principe van de exchange theorie naar voren: mensen lenen zich tot een uitwisseling met anderen met als oogmerk uiteindelijk er een positieve ervaring aan over te houden.

Zij bieden aan anderen positieve ervaringen om deze zelf terug te ontvangen. Zij doen dit echter niet vrijblijvend maar nemen hierbij een economisch principe in acht, in die zin, dat zij streven naar het verwerven van maximale baten, met een minimum aan kosten. Deze handelwijze die wordt getypeerd als een mini-max-strategie, kan gemakkelijk ontaarden in een calculerende exploitatieve attitude, die gepaard gaat met een versluiering van de werkelijke bedoelingen. Gelet op het feit, dat de andere partner eveneens streeft naar maximalisatie van positieve ervaringen, heeft een exploitatieve attitude alleen kans van slagen als men een grote bedrevenheid heeft ontwikkeld om de werkelijke motieven te verbergen. Aangezien een dergelijke omslachtige omgangsstrategie, uiteindelijk toch hoge kosten met zich mee kan brengen, doordat men kan worden

ontmaskerd, kiezen de meeste mensen voor accommodatie. Zij bieden elkaar maximale gemeenschappelijke voordelen en zijn bereid hiervoor offers te brengen en concessies te doen, op zodanige wijze dat de kosten- en batenbalans toch in evenwicht blijft.

In het verlengstuk van de exchange theorie werd in de sociale psychologie een nadere specificatie aangebracht die verwijst naar de hulpbronnen, waarop in de sociale uitwisseling een beroep wordt gedaan. Op grond van een groot aantal empirische onderzoeken konden de onderzoekers Uriel en Edna Foa vaststellen dat een tweetal dimensies een belangrijke rol spelen om een optimale uitwisseling tot stand te brengen, te weten verbijzondering en concreetheid (16). Hulpbronnen die bijzondere kenmerken vertegenwoordigen zijn exclusief en beperken hun actieradius tot een specifieke groep personen. Welnu hoe meer de handelingen van personen qua specifieke bijzonderheid en concreetheid overeenstemmen, hoe bevredigender de sociale uitwisseling zal zijn.

In mijn intreerede heb ik naar aanleiding van de bespreking van de sociale vergelijkingstheorie gewag gemaakt van de z.g. billijkheidstheorie (17). In feite verwees deze theoretische stellingname naar de distributieve rechtvaardigheid van verkregen voordelen. Hoewel de 'hulpbronnen-' of 'resource'-theorie stipuleert dat men een sterke preferentie heeft voor overeenkomstige bijzondere en concrete uitwisselingsbronnen, zijn de partners in de interactie daarnaast uitermate gevoelig voor de proportionele inbreng van de verkregen voordelen in relatie tot de mogelijkheden en capaciteiten van de andere partij. Is er sprake van asymmetrie, dat wil zeggen: wordt wel aan de criteria van verbijzondering en concreetheid voldaan, maar schort het aan voldoende inbreng, terwijl op grond van waargenomen hulpbronnen meer mag worden verwacht, dan blijft de uitwisseling onbevredigend. Er komt dan een streven op gang

om alsnog een billijke verdeling van wederzijdse investeringen te bereiken. In het voorgaande heb ik een aantal door de sociale psychologie aangedragen voorwaarden geschetst om sociale uitwisseling te optimaliseren. Hoe nu is het gesteld met ondernemers van eenzelfde branche die enerzijds elkaars concurrenten zijn en anderzijds beseffen dat zij voordelen zouden kunnen ontlennen aan vormen van samenwerking. Een dergelijke constellatie treffen wij aan bij ondernemers in de glastuinbouw. In sociaal psychologisch onderzoek werd aangetoond, dat een tweetal condities bevorderlijk zijn voor het op gang brengen van samenwerking, indien de participanten aan dit soort tegenstrijdige motieven onderhevig zijn. Alvorens dit punt nader uit te werken is het van belang in het kort na te gaan hoe het met de concurrentie-verhoudingen in het agrarisch bedrijfsleven is gesteld. Het agrarisch ondernemerschap vertoont een aantal structurele kenmerken, die grotendeels ontbreken bij andere vormen van de ondernemingsgewijs georganiseerde produktie. De landbouwsector onderscheidt zich grotendeels van andere sectoren in het bedrijfsleven, doordat via het marktwezen, het coöperatie-systeem en contractuele afspraken die voor langere perioden gelden, de afzet in principe is verzekerd. In de melkveehouderij gelden bovendien standaardprijzen; in zoverre voor andere produkten fluctuaties in het prijsverloop mogelijk zijn, tasten deze de afzet in principe niet aan. Concurrentie vindt dan ook voor de agrarische ondernemer niet rechtstreeks plaats in een confrontatie met een identificeerbare mededinger op de markt, maar indirect via de kwaliteit en kwantiteit van produkten, die tot hogere omzetten kunnen leiden. Voor de onderlinge relaties tussen producent-ondernemers is dit van grote betekenis. Weliswaar zal men andere producenten ervaren als potentiële mededingers, maar alleen omdat sociale vergelijkingsprocessen in

het geding zijn: men vergelijkt de eigen positie in termen van kwantitatieve produktie, kwaliteit, grootte van het areaal of beschikbare voorzieningen. Door deze vergelijkingstendens wordt onzekerheid ervaren en worden statusverschillen beleefd, maar men is niet verwickeld in een moordende concurrentiestrijd, die erop is gericht het marktaandeel ten koste van anderen te vergroten. Dit gegeven moet in principe worden gezien als een uitermate gunstige factor voor het agrarisch ondernemerschap. De kansen worden er aanzienlijk door vergroot, om ondanks milde vormen van competitie tot een onderlinge intensieve samenwerking te komen, overeenkomstig de o.a. door Raemaekers gepropageerde stellingname: Samen sterker dan alleen (18). Het spanningsveld dat ontstaat, wanneer men de noodzaak tot samenwerking inziet, maar tegelijkertijd de ander op afstand toch als concurrent ervaart wordt vooral verminderd door intensieve onderlinge communicatie. In sociaal psychologisch onderzoek werd inderdaad aangetoond dat men er vanaf ziet zich op exploitatieve wijze tegenover anderen op te stellen, wanneer het onderlinge contact en daarmee de informatieuitwisseling worden geïntensiveerd. Intensieve communicatie bevordert het doorgronden van elkaars beweegredenen en leidt tot een vermindering van wantrouwen, mede doordat vooroordelen worden geslecht, over vermeende negatieve bedoelingen. Bovendien is men beter op de hoogte van de standpunten die worden ingenomen, waardoor met het oog op toekomstige situaties de opstelling van anderen kan worden geanticipeerd (19). Het op gang brengen van vertrouwen in de goede bedoelingen van de andere partij gaat derhalve gepaard met voorspelbaarheid van het gedrag van de partner-opponent.

In dit kader is het van belang erop te wijzen dat vertrouwen en voorspelbaarheid van preventieve betekenis zijn o.m. stressreacties



te voorkomen, zoals o.a. door Groen en Bastiaans werd aangetoond (20).

De intensieve communicatie leidt er uiteindelijk toe, dat partijen zich realiseren, dat samenwerking verre te verkiezen is boven een antagonistische en geïsoleerde opstelling (21). Aansluitend bij Veen, die op zijn beurt verwijst naar de theorie van Pruitt en Kimmel komt samenwerking tot stand, als groepsleden de volgende inzichten hebben:

- zij realiseren zich dat zij van anderen afhankelijk zijn voor het krijgen van gewenste uitkomsten,
- zij zien in dat competitief gedrag van henzelf tot competitief gedrag bij anderen leidt,
- zij zien in dat zijzelf moeten samenwerken om de samenwerking van anderen te verkrijgen,
- zij hebben de verwachting dat anderen zich inderdaad coöperatief zullen gedragen als zij zichzelf coöperatief gedragen (22).

Er is weinig fantasie voor nodig, om in te zien dat in het bijzonder ten aanzien van het laatste punt het hebben van vertrouwen een belangrijke voorwaarde is.

Vanuit het gezichtspunt van de exchange- of uitwisselingstheorie wordt op deze wijze aan een belangrijke voorwaarde voldaan om het sociale uitwisselingsproces positief te doen verlopen, aangezien er een sterke geneigdheid zal zijn elkaar op billijke wijze over en weer te bevoordelen. Voldoet de uitwisseling daarnaast aan de voorwaarden van verbijzondering en concreetheid: men geeft elkaar *gelijksoortige* informatie, die betrekking heeft op tastbare *concrete* gegevens dan mag worden aangenomen, dat kosten en baten wederzijds ten opzichte van elkaar in evenwicht zijn.

Ondanks de tegenstrijdige motieven die in het geding zijn, worden

hierdoor positieve voorwaarden geschapen, die er uiteindelijk toe kunnen leiden dat door een cohesieve groepsvorming gemeenschappelijke belangen aan de orde komen.

*Cohesieve groepsvorming en de centrumfunctie in de glastuinbouw*

Er zijn sterke aanwijzingen dat de door mij geschetste samenhangen zich in de tuinbouw het sterkst doen gelden in het Westland. Zijn er oorzaken aan te wijzen, waarom een intensieve communicatiebehoefte zich in dit gebied sterker voordoet dan elders? Voor een deel kan dit worden toegeschreven aan socialisatie-invloeden. Reeds in de vijftiger jaren kon Oudshoorn aantonen, dat er een sterke saamhorigheid onder tuinders werd ervaren in deze streek, die ten dele samenhangt met een sterke familiale dichtheid: op één of andere wijze is men al is het in nog zo ver verwijderd verband familie van elkaar. Daarnaast is de socialisatie erop gericht een hoge graad van zelfregulatie en autonomie tot ontwikkeling te brengen (23).

Het onderzoek van Oudshoorn is nog steeds relevant, omdat het om eigenschappen gaat die via socialisatieprocessen van generatie op generatie worden overgedragen. Aangezien in deze streek weinig vestigingen van buitenaf hebben plaatsgevonden moet worden aangenomen, dat de socialisatie in grote trekken nog steeds volgens dezelfde patronen verloopt. Een aanwijzing hiervoor is ook een recent onderzoek van de Universiteit van Leiden, dat was gericht op de mentaliteit van jongeren in het Westland: een hoog arbeids-ethos, een sterk streven naar autonomie en de geneigdheid tot het zelfstandig oplossen van problemen, daarbij 'niet zeuren maar gaan

als een speer' tot motto nemend, zijn voor deze groep kenmerkend. Daarnaast overheerst een sterk ontwikkeld statusbesef, dat echter gepaard gaat met een open houding en de bereidheid tot overleg en het aangaan van discussies binnen de eigen kring, hoewel tegenover buitenstaanders geslotenheid wordt betracht (24). De door Oudshoorn en het recente onderzoek gegeven karakteristieken vertalend in psychologische termen, dringt zich het volgende beeld op. De tuinders in het Westland worden overwegend gekenmerkt door een hoog arbeidsethos, streven naar zelfstandigheid en autonomie en hebben een uitgesproken statusbewustzijn. Zij worden daarnaast in meerderheid gekenmerkt door interne locus of control, dat wil zeggen zij zijn ertoe geneigd succes en falen in eerste instantie toe te schrijven aan eigen inspanningen en niet aan externe omstandigheden of aan de invloed van oncontroleerbare krachten. Zij zijn weinig geneigd tot passief conformeren en komen op assertieve wijze op voor hun belangen, maar vertonen tevens een grote bereidheid om binnen de eigen kring problemen met elkaar te bespreken. Aangezien men in het sociale functioneren niet wordt belemmerd door conformeringstendities, vrees voor autoriteiten en sociale angst, bevorderen deze punten het aangaan van communicatief contact, dat wordt gemotiveerd door goed gezien eigenbelang en ertoe kan bijdragen de eigen positie te verbeteren. De hypothese lijkt dan ook gerechtvaardigd dat facetten van 'other-directedness' in deze regio relatief sterk zijn vertegenwoordigd. Welnu als in het betreffende gebied een relatief groot deel van het ondernemersbestand deze kenmerken bezit en een hoge onderlinge verwantschapsgraad bovendien faliciterend werkt, wordt de kans op samenwerking volgens het door de exchange theorie beschreven procesverloop, in hoge mate bevorderd. Zijn er daarnaast nog andere factoren die kunnen ver-

klaren dat een intensieve communicatie tot stand komt, die er bovendien toe leidt, dat men kennis over geavanceerde teelttechnieken aan elkaar overdraagt?

In de sociale psychologie werd vastgesteld, dat personen die op gelijksoortige wijze worden geconfronteerd met bedreigende situaties de neiging vertonen om de psychologische afstand ten opzichte van elkaar te verkleinen en een verhoogde graad van affilatie te realiseren (25). Men zoekt elkaar op, maar dit geschiedt niet uitsluitend om sociale steun te verwerven, teneinde de eigen veiligheid te vergroten.

Een bijkomende overweging om met elkaar te communiceren wordt ingegeven door het op gang komen van sociale vergelijkingsprocessen, die voortkomen uit de behoefte om na te gaan in hoeverre de eigen positie, waarover men in onzekerheid verkeert, in overeenstemming is met de positie van anderen. En hoe gevoeliger voor de eigen statuspositie men is, hoe sterker deze tendens zich doet gelden (26). Ook de zelfstandig opererende ondernemer voelt zich bedreigd door toekomstonzekerheid en de noodzaak zich voortdurend te moeten aanpassen aan steeds in sneller tempo plaatsgrijpende veranderingen. Daarnaast is er - mede als gevolg van de markt-structuur van het agrarische bedrijfsleven nog een andere reële bedreiging. Een slecht functionerende collega kan door ernstige aantasting van de kwaliteit van produkten, de reputatie van de hele branche in de waagschaal stellen. Hoe meer men tot samenwerking komt hoe beter dit soort wantoestanden kan worden bestreden. Zo gezien wordt de motivatie om intensief met elkaar te communiceren weliswaar bevorderd door de door mij genoemde eigenschappen, maar tevens dragen in de sociale context werkzame krachten hiertoe bij. Het netto resultaat is een verhoging van het subjectieve veiligheidsgevoel, omdat toekomstonzekerheid wordt

gereduceerd en door 'social support' de negatieve beleving van het sociaal geïsoleerd zijn wordt weggenomen.

Komt uiteindelijk een intensieve communicatie tot stand, dan dragen in het verlengstuk hiervan vertrouwen en voorspelbaarheid ertoe bij dat een cohesieve groepsvorming ontstaat, die wordt gekenmerkt door wij-gevoel en gevoelens van solidariteit.

Een volgende vraag die vanuit sociaalpsychologisch oogpunt relevant lijkt, betreft de mechanismen die de éénmaal tot stand gekomen samenwerking in stand houden en zelfs hechter kunnen maken. Hoewel volgens de uitwisselingstheorie het over en weer aanbieden en ontvangen van voordelen uiteraard hier mede toe bijdraagt, speelt nog een ander aspect een belangrijke rol. In recent engels onderzoek werd vastgesteld dat agrariërs weliswaar gericht zijn op het behalen van winst, maar als meest belangrijke satisfactiebronnen noemen: trots kunnen zijn op het eigen bedrijf en het produceren van het beste produkt (27). Deze doelstellingen houden een hoge appreciatie in van vakbekwaamheid en expertise, maar verwijzen tevens indirect naar de erkenning door anderen. Is men bovendien erop gericht onder collega's een hoge status te verwerven, dan wordt de weg geopend om binnen de veilige omsluiting van een cohesief groepsverband een gezonde vorm van competitie aan te gaan, met als streven sociale erkenning te verwerven en de subjectieve overtuiging te koesteren dat men het ondernemerschap op adequate wijze uitoefent. Deze gedachtengang houdt impliciet in, dat het aanbieden van kennis en informatie niet alleen fungeert als ruilobject in de sociale uitwisseling, maar ook een functionele betekenis heeft voor de verhoging van de eigen statuspositie. Het is waarschijnlijk te achten, dat bij het voeren van intensieve discussies afwisselend de participanten op deze wijze aan bod komen, waarbij de als constructief ervaren bij-

drage wordt beloond door de positieve instemming van anderen. Wat werd ingegeven door een competitieve instelling leidt dan uiteindelijk tot het ervaren van satisfactie, die in overeenstemming met de z.g. reinforcement-theorie, een bekrachtigende uitwerking heeft voor de toekomstige samenwerking (28). De zojuist weergegeven samenhangen pretenderen een verklaring te geven voor het onderhouden en voortzetten van het samenwerkingscontact. Het gaat daarbij vooral om het verwerven van informatie, kennis en expertise. De meest succesvolle ondernemers demonstreren door het tentoonspreiden van inventiviteit, calculerende risicobereidheid en een doorzettende vasthoudendheid prototypisch ondernemersgedrag. Voor de met minder begenadigd ondernemerschap begiftigden kan dit van speciale betekenis zijn. Een hoge cohesie maakt het mogelijk dat het gedrag van de succesvolle leidersfiguur een voorbeeldwerking heeft ten aanzien van voor het ondernemerschap belangrijke eigenschappen, die door andere leden van de groep worden overgenomen.

De cohesieve sfeer draagt ertoe bij, dat een bewonderde leidersfiguur met sympathie tegemoet wordt getreden en zoals in onderzoek werd aangetoond, is dit een uiterst gunstige voorwaarde voor het op gang brengen van z.g. voorbeeld-leren (29). Positieve kenmerken van het entrepreneurschap die de leider met de hoogste status demonstreert worden dan zonder dat men zich hiervan duidelijk bewust is in het handelen van groepsleden die dit gedrag waarnemen, geïntegreerd.

*Begeleidingsprogramma's voor communicatieve vaardigheden*

Dames en Heren,

Dit afscheidscollege ben ik begonnen met de profetische woorden van Alvin Toffler over de crisis van de verandering. Er is alle reden aan te nemen, dat cohesief samenwerkende agrarische ondernemers beter in staat zijn op veranderende omstandigheden in te spelen, dan de éénling, die in relatieve isolatie zijn weg moet zien te vinden. Vanuit dit gezichtspunt lijkt het zinvol de communicatie en samenwerking tussen collega-ondernemers zoveel mogelijk te vergroten. Geinstitutionaliseerde overleg- en contactmogelijkheden, die vooral door de standsorganisaties tot stand komen, zijn hiervoor van betekenis. Daarnaast zijn interventieprogramma's voor de verbetering van communicatieve vaardigheden van groot belang. Ik wijs hier op het belangrijke werk, dat op dit gebied reeds wordt gedaan in agrarische opleidingscentra, mede dank zij de niet aflatende bemoeienissen van Zachariasse (30). Ter afsluiting zal ik uitgaande van de door mij aan de orde gestelde eigenschappen en kwaliteiten - zeer in het kort - aangeven, welke aanvullende interventieprogramma's van nut kunnen zijn.

Hoewel 'other-directedness' grotendeels door socialisatieprocessen in de jeugd wordt gevormd, is het zeer wel mogelijk bepaalde facetten ook in de volwassenheid tot ontwikkeling te brengen. Een pragmatische sociale oriëntatie kan door training worden bevorderd. Training van sociale vaardigheden door middel van programma's voor assertiviteitsverbetering, het ontwikkelen van de sensitiviteit voor de behoeften en reacties van anderen; groepsdiscussies waarbij actuele sociale en maatschappelijke problemen op

kritische wijze worden bediscussieerd waarna deze aan eigen reacties worden getoetst, kunnen in dit verband bijzonder nuttig zijn. Raemaekers heeft in zijn dissertatie aangegeven, dat via vormingscursussen georganiseerd door de standsorganisaties hiervoor een goede aanzet kan worden gegeven (31).

Factoren die op regionaal niveau communicatie tussen ondernemers belemmeren, zoals wantrouwen, passieve conformeringstendities en externe locus of control kunnen in positieve zin worden veranderd via vormingscursussen, waar vooral ook aandacht wordt besteed aan probleemoplossend gedrag en aan copingstrategieën die de betrokkenen hanteren bij het omgaan met stressvolle gebeurtenissen. Een belangrijk aspect heeft betrekking op de attributie van verantwoordelijkheid. Interne attributie van verantwoordelijkheid kan via rollenspel en het behandelen van specifieke cases ontleend aan de eigen ervaring worden bevorderd, waarbij de betrokkene eerst tot bewustwording wordt gebracht over het eigen functioneren en vervolgens alternatieve constructieve reactiepatronen worden aangeleerd.

De vakgroep Psychologie heeft kort geleden in samenwerking met het IMAG een bijdrage geleverd aan een brochure waarin stresshanteringstechnieken uitvoerig aan de orde komen. Deze brochure zal in thema-groepen van de standsorganisaties onderwerp van bespreking zijn (32).

In het verlengstuk van het onderwerp van deze middag acht ik het een interessante uitdaging ook uitgewerkte programma's te ontwikkelen voor de optimalisering van communicatieve vaardigheden. Het stemt tot voldoening dat leden van de vakgroep thans onderzoeken uitvoeren en voorbereiden, die hiertoe mede een bijdrage kunnen leveren.



*Slotwoord*

Dames en Heren,

Aan het eind gekomen van dit college maak ik van de gelegenheid gebruik allen te danken, met wie ik in mijn Wageningse tijd heb mogen samenwerken. In het bijzonder dank ik ook de leden van de vakgroep Psychologie die met grote loyaliteit en inzet mij hebben bijgestaan bij het uitoefenen van mijn taak. Met het uitspreken van de hoop, dat ook in de toekomst de vakbeoefening van de Psychologie, mede ten bate van de landbouw voldoende kansen zal krijgen, besluit ik mijn rede.

Ik dank u voor uw aandacht.

*Literatuur*

1. Defares, P.B. (1976). *Socialisatie, Adaptatie en Stress*. Oratie. Van Gorcum, Assen.  
Toffler, A. (1971). *Toekomstschok*. Scheltema en Holkema. Bussum.
2. Welles, H. en Defares, P.B. (1983). *Psychische belasting melkveehouders*. Landbouwwetenschap, Den Haag/Wageningen, LUW.
3. Vroomen, H. (1986). *Psychische belasting bij akkerbouwers en melkveehouders*. Doctoraalscriptie. Vakgroep Landbouwtechniek en vakgroep Psychologie. Wageningen.
4. Giesen, C.W.M. (1986). *De bijdrage van de boerin aan het bedrijfswerk en haar welbevinden: enkele voorlopige onderzoeksresultaten*. Voordracht NIP congres, Groningen.
5. Stoner, A.F. en Wankel, C. (1986). *Management*. Prentice Hall International, London.
6. Donnelly, H., Gibson, J.L. en Ivancevich, J.M. (1984). *Management*. Business Publications, Plano.
7. Benvenuti, B. (1982). *De technologisch-administratieve taakomgeving (TATE) van landbouwbedrijven*. Marquetalia, 5, 111-136.  
Mok, A.L. en Tillaart, H. van den (1986). *Farmers and Small Businessmen: a comparative analysis of their careers and occupational orientation*. Paper prepared for the RC 30 of the International Sociological World Congress, New Delhi, India.
8. Mok, A.L. en Tillaart, H. van den (1986). *Beroepsoriëntaties van boeren en middenstanders in vergelijkend perspectief*. Wageningen, LH.

9. Alleblas, J.T.W. (1984). Analyse van het management in de glastuinbouw. Landbouw Economisch Instituut, Den Haag.
10. Atkinson, J.W. en Feather, N.T. (Eds.) (1966). A theory of achievement motivation. Wiley, New York.
11. Schumpeter, J.A. (1942). Capitalism, socialism and democracy. Harper & Row, New York.
12. Mc Clelland, D.C. (1961). The Achieving Society. Van Nostrand, Princeton.
13. Argyris, C. (1957). Personality and Organization. Harper & Brothers, New York.
14. Nota van het LEI (1984). Sociaal psychologisch onderzoek naar het verschijnsel centrumfunctie.  
Zie ook: Sociaal psychologische determinanten van ondernemerschap in de glastuinbouw (1986). Nota van de vakgroep Psychologie, Wageningen.
15. Thibaut, J.W. en Kelley, H.H. (1959). The social psychology of groups. Wiley, New York.  
Homans, G.C. (1961). Social behavior: its elementary forms. Harcourt, New York.  
Kelley, H.H. (1968). Interpersonal accomodation. American Psychologist, 23, 107-128.  
Huston, T.L. (1974). Foundations of Interpersonal Attraction. Academic Press, New York.  
Ginsburg, G.P. (Ed.) (1979). Emerging strategies in social psychological research. Wiley, New York.
16. Foa, E.B. en Foa, U.G. (1980). Resource theory: Interpersonal behavior as exchange. In: K.J. Gergen, M.S. Greenberg en R.H. Willis (Eds.). Social exchange: Advances in theory and research. Plenum, New York.

17. Adams, J. (1965). Inequity in social change. In: L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2). Academic Press, New York.
- Leventhal, G.W., Weiss, T. en Long, G. (1969). Equity, reciprocity and reallocating the rewards in the dyad. *Journal of Personality and Social Psychology*, 13, 300-305.
18. Raemaekers, H.M. (1986). Samen zijn we zoveel sterker dan alleen. In druk.
19. Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict*. Yale University Press, New Haven.
- Schlenker, B.R., Helm, B. en Tedeschi, J.T. (1973). The effects of personality and situational variables on behavioral trust. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25, 419-427.
20. Groen, J. en Bastiaans, J. (1973). Psychological stress, inter-human communication and psychosomatic disease. In: *Stress*. Sarason, I.G. en Spielberger, C.D. (Eds.). Wiley, New York.
21. Pruitt, D.G. en Kimmel, M.H. (1977). Twenty years of experimental social psychology: critique, synthesis and suggestions for the future. *Annual Review of Psychology*, 28, 363-392.
22. Veen, P. (1985). *Sociale psychologie toegepast: van probleem naar oplossing*. Samson, Alphen a/d Rijn.
23. Oudshoorn, H.I. (1957). *De tuinders in Wateringen en De Lier*. Diss. van Gorcum, Assen.
24. Hofer, C., Rahman, R. en Nas, P. (1985). *Een onderzoek naar jongerenproblematiek in het Westland*. Instituut voor Culturele Antropologie en Sociologie der Niet-Westerse Volken. Rijks Universiteit Leiden.

25. Schachter, S. (1959). The psychology of affiliation. Stanford University Press, Stanford.
- Gruder, C.L. (1973). Determinants of social comparison choices. *Journal of Experimental Social Psychology*, 7, 473-489.
26. Suls, J.M. en Miller, R.L. (Eds.) (1977). Social comparison processes: Theoretical and empirical perspectives. Wiley, Washington.
27. Casebow, A. (1980). Human Motives in Farming. *Agricultural Progress*, 55, 119-123.
28. Mc Connell, J.V. (1977). Understanding human behavior. Holt, Rinehart & Winston, New York.
29. Bandura, A. en Walters, R.H. (1963). Social Learning and Personality Development. Holt, Rinehart & Winston, New York.
30. Zie o.a. Spierings, C.J.M. en Zachariasse, L.C. (1981). Agrarisch ondernemerschap in een dynamische tijd. In: Landbouw tussen vrijheid en gebondenheid, LEI, Den Haag.
31. Raemaekers, H.M. (1983). Ontwikkeling in agrarische organisaties. Diss. LH. Van Maastricht en Verhoeven, Arnhem.
32. Brochure (1986). Boeren en tuinders het zijn ook maar mensen: resultaten van onderzoek naar de geestelijke belasting van ondernemers in de melkveehouderij, akkerbouw en glastuinbouw. Met een voorwoord van Ing. W.A. de Vries. Voorzitter Sociale Commissie van de KNBTB, Interpolis, Tilburg.