

Persoon of omgeving?

Het handelen van mensen kent diverse vormen, dat van organisaties ook. Om beïnvloeding of verandering mogelijk te maken, moet je de handelingsoriëntatie kennen. Daarna komen structuur en cultuur van de handelingsomgeving aan bod: institutional redesign.

tekst Jac Christis

Handelen wordt door sociologen gedefinieerd als intentioneel gedrag van personen of als gedrag waar personen verantwoordelijk voor worden gehouden. In het eerste geval kijk je 'naar binnen', naar de intenties die aan het gedrag ten grondslag liggen. Zo is het knippen met je ogen reflexgedrag en dus geen handeling en het knippen naar iemand intentioneel gedrag en dus een handeling. In het tweede geval kijken we 'naar buiten', naar de regels en gedragsverwachtingen waaraan ons handelen moet voldoen.

Handelingsoriëntaties

Het handelen van personen kan verschillende vormen aannemen, al naar gelang datgene waarop het handelen is georiënteerd. Zo kunnen we in navolging van socioloog Max Weber een onderscheid maken tussen doelgericht, waardegericht (normatief), traditioneel en affectief handelen.

Handelingsoriëntaties bij mensen

Doelgericht gedrag kan instrumenteel en strategisch van aard zijn. Wanneer ik besluit om te gaan trouwen kan het zijn dat ik, na overleg met mijn vriendin, denk dat dit het beste is voor onze kinderen. Het welzijn van onze kinderen is dan ons doel, en trouwen het middel waarmee we ons doel willen bereiken. Omdat we een gemeenschappelijk doel hebben, werken we daarin samen. Het kan ook zo zijn dat ik arm ben en mijn vriendin stinkend rijk. Trouwen is dan een middel voor het bereiken van mijn doel om rijker te worden. Ik han-

del dan weliswaar doelgericht, maar *strategisch*: ik streef mijn eigenbelang na tegen dat van mijn vriendin. Ik werk dan niet samen met haar, maar ben in competitie met haar. Strategisch handelen vindt dus plaats in de context van tegengestelde belangen.

Ik kan ook trouwen omdat ik vind dat ik dat behoor te doen, wat daarvan ook de instrumentele of strategische consequenties kunnen zijn. Ik oriënteer mij dan niet op mijn instrumentele en/of strategische doelen, maar op wat ik behoor te doen. Mijn handelen is dan **waardegericht** of normatief.

Knippen met je ogen is een reflex en dus geen handeling, knippen is dat juist wel

Mijn besluit om te gaan trouwen kan ook **traditioneel** van aard zijn: "Dat doen wij in ons dorp altijd". Trouwen behoort dan tot de collectieve traditie of gewoonte – in de betekenis van het Engelse *custom* – van de groep waar ik toe behoor. Dit ter onderscheid van mijn persoonlijke gewoonte (*habit*) om altijd te trouwen als ik een nieuwe vriendin heb (dit is de vijfde vriendin met wie ik ga trouwen). Ten slotte kan ik uit liefde met mijn vriendin trouwen: omdat ik zo veel van haar houd. Mijn handelen is dan **affectief** van aard.

Handelingsoriëntaties in organisaties

In organisaties kun je al die handelings-typen ook tegenkomen, al of niet in mengvormen.

Wil je mijn of ons handelen veranderen of beïnvloeden, dan is het nuttig om te weten of het instrumenteel, strategisch, normatief, traditioneel en/of affectief georiënteerd is. Je reduceert het dan niet bij voorbaat tot een probleem van nieuw gewoontegedrag aanleren.

Handelen

Het handelen van personen – of breder: wat ze doen, denken en voelen – kun je relateren aan de persoon die handelt en aan de omgeving waarin de handeling plaatsvindt.

Handelen van personen

In het eerste geval kijk je voor de verklaring van het handelen naar de persoon en diens vaardigheden, motivaties en karaktereigenschappen. Je herbeschrijft de handeling dan als een onbekwame of ongemotiveerde handeling of als een uiting van het type persoon dat je bent ("van een afgunstig persoon kun je dit soort handelingen verwachten"). Wil je dat handelen veranderen, dan moet je

iets aan de vaardigheden, motivaties en/of karaktereigenschappen van die persoon doen. Dit is typisch het vakgebied van de psychologen.

Handelen in sociale omgevingen

In het tweede geval relateer en verklaar je hetzelfde handelen uit de handeling-omgeving en de daardoor geboden handelingsmogelijkheden en beperkingen. Je kunt dan kijken naar de sociale structuur waarin het handelen plaats vindt, bijvoorbeeld naar de sociale posi-



tie en de daaraan verbonden belangen van de persoon die handelt. Je herbeschrijft dan het handelen als op eigenbelang gericht strategisch gedrag – of als instrumenteel, normatief, traditioneel of affectief gedrag. Zo is van iemand die afdelingsbaas wordt de verwachting niet alleen dat diens handelingen veranderen, diens belangen veranderen ook en dus ook diens op het verdedigen van die belangen gerichte handelen.

Je kunt ook kijken naar de culturele handelingsomgeving, naar datgene wat men in een cultuur als vanzelfsprekend beschouwt (“dat doen wij hier altijd”). Zo is het mijn persoonlijke gewoonte (habit) om na het middageten een dutje te doen en een collectieve gewoonte (custom) van Grieken en Spanjaarden om een siësta te houden.

Definieer je de sociale omgeving als de instituties waarin handelingen plaats

voorraden, doorlooptijden en kwaliteit). In het tweede geval zet je mensen die verschillende bewerkingen uitvoeren op een beperkt aantal soortgelijke orders bij elkaar in dezelfde organisatorische eenheid. Je orders stromen dan snel door het proces (met alle gevolgen van dien voor voorraden, doorlooptijden en kwaliteit), maar je mist wel een aantal schaalvoordelen.

Handelingsbeïnvloeding in organisaties

Wil je het handelen van personen veranderen, dan is het zaak de structuur en/of cultuur van hun handelingsomgeving te veranderen. We noemen dit ook wel *institutional redesign*. Dus als je wilt dat studenten niet spieken tijdens het tentamen, stel je surveillanten aan die daarop moeten toezien. Je kunt natuurlijk ook studenten zo proberen op te voeden dat ze niet meer spieken.

Met een structuuringreep is een cultuurverandering tot stand te brengen

vinden, dan verwijst structuur naar de regels, en gedragsverwachtingen van die instituties en cultuur naar het vanzelfsprekende gedeelte van de regels en gedragsverwachtingen. Je kunt cultuur ook definiëren als de, al dan niet vanzelfsprekende, ideeën die aan (de regels van) instituties ten grondslag liggen. Zo maakt het veel uit of organisaties zich bij het inrichten van hun structuur laten leiden door het idee van *economies of scale* of door dat van *economies of flow*. In het eerste geval zet je mensen die hetzelfde doen in een organisatorische eenheid bij elkaar om schaalvoordelen te bereiken. Daarmee onderbreek je de stroom van je orders met het primaire proces (met alle gevolgen van dien voor

Omdat er altijd een paar zijn bij wie dat niet lukt, combineren we meestal de persoonsgerichte met de omgevingsgerichte handelingsbeïnvloeding. En als we willen dat medewerkers meer gaan samenwerken, kunnen we het arbeidsproces daadwerkelijk als een samenwerkingsproces organiseren, bijvoorbeeld door van elkaar afhankelijke medewerkers in een crossfunctioneel of multidisciplinair team bij elkaar te zetten. Op die manier gebruiken we een structuuringreep om een cultuurverandering tot stand te brengen. Zo handelen de professionals van traditionele thuiszorginstellingen die bij Buurtzorg Nederland zijn gaan werken, totaal anders dan bij hun voormalige werkgevers. Dat komt

Werkrisico's/criteria	Personen/gedragingen	Uitkomsten/gevolgen
Veiligheidsrisico's	Veiligheidsgedrag	Ongevallen
Gezondheidsrisico's	Gezondheidsgedrag	Ziekte
Stressrisico's	Coping-gedrag	Overspannenheid
Leermogelijkheden	Leergedrag	Leren

Schema 1: Veiligheidsrisico's

Verzet

Ik kan mij tegen een nieuwe veiligheidsrichtlijn verzetten omdat ik het – instrumenteel – een slecht idee vind, omdat ik het – strategisch – tegen mijn belangen in vind gaan, omdat ik – normatief – vind dat je dit niet behoort te doen, omdat dit tegen onze gewoontes indruist en omdat ik het volgen ervan irritant en vervelend vind.

niet omdat het andere personen zijn geworden, maar omdat het werk bij Buurtzorg Nederland zo georganiseerd is dat deze mensen weer hun beroep kunnen uitoefenen. Dit alles behoort typisch tot het vakgebied van de sociologen, cultureel antropologen en cultuursociologen.

Persoon en omgeving in de Arbowet

Ons handelen heeft dus altijd persoonsgebonden en omgevingsgebonden oorzaken. Het eerste behoort tot het vakgebied van de psychologen en het tweede tot dat van de sociologen en antropologen. De eersten zijn goed in het ontwikkelen van op personen gericht beleid en de tweeden in het ontwikkelen van op de handelingsomgeving gericht beleid. De arbo-wetenschappen (veiligheidskunde, gezondheidskunde, organisatiekunde) combineren deze en andere vakgebieden tot een interdisciplinair geheel. Immers, arbo-problemen houden zich niet aan de disciplinaire scheidingslijnen van de wetenschap, want arbo-problemen hebben altijd psychologische, sociologische, juridische en meer aspecten die in hun onderlinge samenhang, dus interdisciplinair, bestudeerd moeten worden.

Dat laat onverlet dat de Arbowet een volgorderegel hanteert: we reduceren eerst de omgevingsrisico's en pas wanneer dat om technische, financiële en/of ander redenen niet mogelijk is, richten we onze aandacht op personen en de wijze waarop ze met die risico's omgaan.

De Arbowet onderscheidt veiligheidsrisico's (er mogen geen ongevallen plaats vinden), gezondheidsrisico's (mensen mogen niet ziek worden van hun werk)

Visies op gedrag

Er zijn allerlei manieren ontstaan om naar gedrag te kijken, het te begrijpen en te beïnvloeden. Die zijn te herleiden tot 'psychologische scholen', elk met hun eigen modellen en aanpakken. In deze serie komen ze aan bod. Enkele visies zijn:

1. Menselijk gedrag is een reactie op prikkels uit de omgeving, zoals straffen en belonen (behavioristische benadering).
2. Menselijk gedrag komt voort uit motivatie, uit drijfveren. Gedrag is gericht op het vervullen van menselijke behoeften (psychodynamische aanpak, motivatiegerichte benaderingen). Daarnaast zijn er cognitieve benaderingen waarin de nadruk ligt op rationele besluitvorming en informatieverwerking:
3. Menselijk gedrag is berekend. Gedrag komt voort uit een intentie die al dan niet ontstaat door een afweging van eigen opvattingen en invloed van de sociale omgeving.
4. De mens is een informatieverwerkend systeem. Menselijk gedrag is het zichtbare resultaat van informatieverwerking. Daarnaast zijn er andere benaderingen die bijvoorbeeld de (sociale) omgeving van de mens als een sterke bepalende factor zien van gedrag.

Deze keer een bijdrage vanuit de handelingsbeïnvloeding.

en welzijnsrisico's. Welzijnsrisico's zijn onder te verdelen in de aanwezigheid van stressrisico's (mensen mogen niet overspannen worden van hun werk) en de afwezigheid van leer- en ontwikkelingsmogelijkheden (mensen moeten kunnen leren van hun werk). Bovendien maken we onderscheid tussen:

- » het werk en de risico's daarvan,
- » personen en hun gedragingen (coping-gedrag is de wijze waarop mensen omgaan met stressrisico's),
- » uitkomsten of gevolgen (zie schema).

Op basis van het schema kunnen we de volgende conclusies trekken:

1. Uitkomsten kunnen nooit de criteria

zijn waarmee we de aan- of afwezigheid van risico's bepalen. Immers, ondanks de aanwezigheid van veiligheidsrisico's hoeven zich toch geen ongevallen voor te doen omdat mensen zich voorzichtig/veilig gedragen. Omgekeerd kunnen zich, ondanks de afwezigheid van veiligheidsrisico's, toch ongevallen voordoen omdat mensen zich onveilig gedragen.

2. De criteria die we gebruiken voor het bepalen van risico's, verwijzen naar kenmerken van het werk zelf: deze onbeveiligde elektriciteitskabels vormen een veiligheidsrisico, het gebruik van deze giftige stoffen vormt een gezondheidsrisico. Ze verklaren waarom gevolgen op kunnen treden. Of die ook echt optreden, is mede afhankelijk van de gedragingen. Op dezelfde manier vormen onoplosbare problemen een stressrisico. Of je daar overspannen van wordt, is mede afhankelijk van de wijze waarop je daarmee omgaat (je coping-gedrag).
3. Een dergelijk risicobegrip hebben we nodig om preventief beleid te kunnen voeren. We willen immers voorkomen dat de gevolgen op zullen tre-

Arbo-problemen houden zich niet aan de scheidslijnen van wetenschappelijke disciplines

den. We hoeven ook niet te wachten op het ontploffen van een kerncentrale om te weten dat het hier om hogerisicosystemen gaat.

4. Veiligheidsgedrag, gezondheidsgedrag en coping-gedrag zijn nodig vanwege de aanwezigheid van risico's. Waren die risico's niet aanwezig, dan zouden we personen ook niet in deze gedragingen hoeven te trainen.
5. Een efficiënt preventiebeleid start dan ook bij de bron: de risico's zelf en de reductie daarvan. Pas wanneer dat om technische, financiële of andere redenen niet mogelijk is, richten we onze aandacht op personen en hun gedragingen.

Toegeschreven handeling

Wanneer ik in gedachten verzonken door een rood stoplicht rijd zonder het op te merken, is dat geen intentioneel gedrag: ik weet niet eens dat ik door rood gereden ben. Toch krijg ik een bekeuring omdat 'door een rood stoplicht rijden' gedrag is waar ik verantwoordelijk voor wordt gehouden. Het gedrag wordt dan aan mij als handeling toegeschreven of geattribueerd. Een zelfde soort onderscheid komen we in de veiligheidskunde tegen: het maakt nogal wat uit of onveilig gedrag intentioneel is of voortkomt uit bijvoorbeeld onoplettendheid.

6. Wanneer uitkomsten optreden bij afwezigheid van risico's, weten we zeker dat de oorzaken bij personen en hun gedragingen gezocht moeten worden. Daarom moeten we eerst controleren op de aanwezigheid van

risico's. Doen we dat niet, dan lopen we het risico personen twee maal te straffen: eerst door ze bloot te stellen aan risico's en vervolgens door ze de schuld te geven van de gevolgen daarvan. Dat is een voorbeeld van een *blaming the victim*-strategie. «

Jac Christis is als UHD Systeemtheorie verbonden aan de opleiding bedrijfskunde van de Radboud Universiteit Nijmegen. Sinds twee jaar combineert hij dit met een lectoraat Arbeidsorganisatie en arbeidsproductiviteit bij het Kenniscentrum Arbeid van de Hanzehogeschool Groningen.