

Column

Gedrag en het deukje in de wetenschap



Vincent Vrooland,
organisatieadviseur

Op het moment dat ik dit schrijf is het bijna Sinterklaas, op het moment dat u dit leest nadert Pasen. Beiden hebben met gedrag te maken. Wie zoet is krijgt lekkers en wie stout is de roe. En ook met Pasen wordt bepaald gedrag geactiveerd: zoekt en gij zult vinden. In moderne westerse landen is dat meestal een ei. En omdat het ei van Columbus voor de hedonistische hebbard niet genoeg is vinden we dat een ei pas een ei als het er drie zijn. Nadeel van die hebbardigheid: dat ene ei van Columbus wordt consequent over het hoofd gezien. Uiteraard zal de wetenschap op dit congres een stap naar voren doen, maar het echte ei van Columbus? Dat vergt nog wel een zoektocht naar nieuwe en onbekende verten.

De les uit het bovenstaande: gedrag is geenszins een vergeeten factor want er is al tweeduizend jaar aandacht voor en al even lang wordt goed gedrag beloond en slecht gedrag niet bestraft (wie kent iemand die met de roe heeft gekregen en in de zak van Sinterklaas is meegenomen?). Merkwaardig is overigens dat in de veiligheidkunde en de arbeidshygiëne gedrag al zo lang een belangrijk maar moeizaam onderwerp is terwijl het bij het verzuimbeleid sinds jaar en dag triomfantelijk telkens de vlag uitsteekt. Wie kent niet de leuze: ziekte overkomt je, verzuim is een keuze? Ook in het gezondheidsbeleid van veel bedrijven staat gedrag voorop. Achter de trotse afkorting BRAVO! wordt menig werknemer lastig gevallen met de geboden dat hij meer moet bewegen, moet stoppen met roken, slechts matig mag drinken, zich gezond moet voeden volgens de tafel van 5 en zich, beroofd van de voorgaande heerlijkheden, zich vooral meer moet ontspannen. Mijn steentje dat ik aan het congres wil bijdragen is dat het weliswaar een stap vooruit is als gedrag wordt toegevoegd aan analyse en verbeterbeleid maar dat gedrag zelf nog meer en vooral kritischer onderzocht dient te worden. In de nieuw opgerichte Nederlandse Academie voor Arbeidswetenschappen (www.naaw.nl) worden over gedrag enkele harde noten gekraakt. In de veranderkunde is gedrag bijvoorbeeld ook een uitvlucht. Elk onderzoek naar de achtergronden van verzuim levert bijvoorbeeld op dat werkgevers vooral wijzen naar de gedragsaspecten en werknemers vooral naar arbeidsomstandigheden en werkdruk. Zo wordt de noodzaak tot actie dus eigenlijk steeds bij de ander gelegd, wat draagvlak voor een integraal beleid niet bevordert. In de psychologie noemen we dat de fundamentele attributiefout: het verwijzen naar de ander als bron van narigheid. Veiligheidsgedrag en gezondheidsgedrag zijn zeker belangrijke termen, maar op zoek naar het ei van Columbus zit er voor een goede arboprofessional ook een suspect luchtje aan. Hoe lang is

dat ei doodgekookt door organisatorische en economische maatregelen? Ook het consequent vervangen van het woord werkdruk door werkdrukbeleving is zo'n obstakel dat menig bedrijf op het verkeerde been zet. Er is gewoon meer werkdruk: tegenwoordig moet meer worden gepresteerd met minder mensen. En de paradox van mensen als kostenpost en als bron van succes vergt grote beleidskundige aandacht. Pas als door deskundigen, managers en medewerkers samen een goede balans gevonden is kan op gezond gedrag worden gestuurd. Het voordeel van het noemen van werkdrukbeleving is overigens wel een lichte stap vooruit: het veronderstelt dat achter gedrag een bepaalde mate van denken plaats vindt. Helaas is dat niet het geval. Ben Tichelaar is de meest bekende profet van het gegeven dat 95% van het gedrag van mensen gestuurd wordt door hun automatische piloot. Een mogelijk interessante vraag is dan: waarom gedragen toch gemiddeld verstandige mensen zich voor 95% routineus als een kip zonder kop? Op zijn minst komen we dan terecht bij het sturen op een bepaalde bedrijfscultuur. Bestaat er zoiets als bedrijfsgedrag? Het kan ook zijn dat dat kuddegedrag juist goed uitkomt. Tachtig procent van het verzuim wordt veroorzaakt door zo'n 10 procent van de medewerkers van een bedrijf. Moet je dan de aandacht voor gedrag niet vervangen door aandacht voor de mensen met afwijkend gedrag? Wat beweegt de dubbeldooiers? Veranderkundig wordt de zoektocht van Columbus pas echt leuk als we het ei verdelen in zijn componenten: de schil, het wit en de dooier. De sociotechnische bedrijfskunde bemoeit zich met de schil en stelt dat de structuur van een organisatie bepaalt of een medewerker zijn verantwoordelijkheid kan en zal oppakken. Topdownbeleid of algemene nieuwe regelingen zorgen voor brokken, zowel in gedrag als prestatie. De VCA-toolboxmeetings werken pas echt als er ook door de mensen zelf wat te beslissen valt. De arbeidssociologie en dito-psychologie bemoeien zich met het wit: welke sociale omgeving, belangen en groepsprocessen zijn er en hoe kan je sturen op mogelijk betere standaarden, normen en waarden? En de klinische psychologie bemoeit zich met de kern: wat gaat er om in het hoofd van medewerker X en hoe krijg je dat anders? Oei! Wat zeg ik nu? Dat technische arboprofessionals naar andere wetenschappen moeten kijken als ze verder willen? Pats, dat ei staat rechtop en valt niet om!

Meer informatie: www.vroolandadvies.nl en www.naaw.nl
E-mail: vrooland@xs4all.nl