

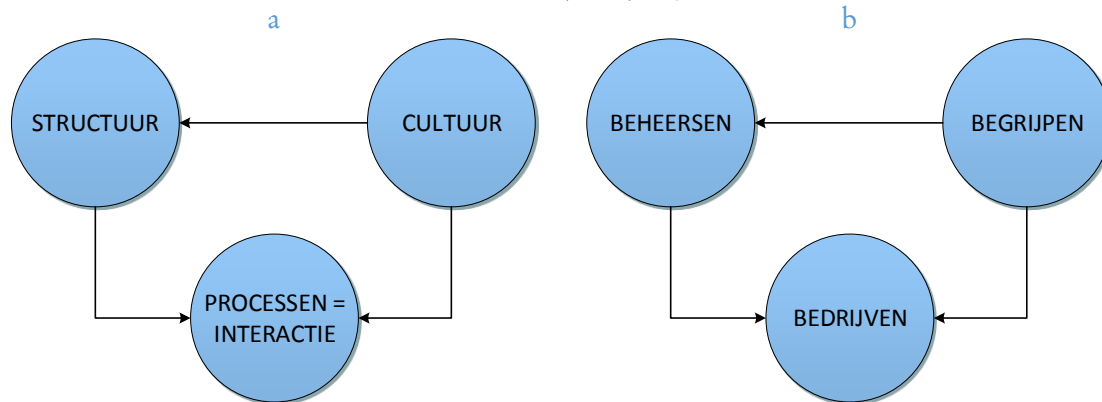
Organisatorische structuur, cultuur en interactie en de mogelijke rol van macht daarbij

Dr. Frank Guldenmund, Technische Universiteit Delft, e-mail: f.w.guldenmund@tudelft.nl

Inleiding

Dit artikel bespreekt een aantal belangrijke concepten die betrekking hebben op de organisatie, haar cultuur en het gedrag daarin. Deze concepten kunnen ons helpen bepaalde verschijnselen in een organisatie beter te begrijpen, te beschrijven en te beheersen. Het gaat hierbij om de concepten, structuur, cultuur en interactie, die samengebracht kunnen worden in de organisatorische triade (Figuur 1a en 1b, naar Van Hoewijk, 1988).

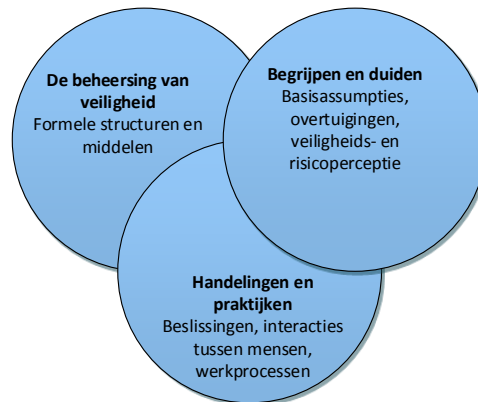
Figuur 1 – De organisatorische triade bestaande uit Structuur (beheersen), Cultuur (begrijpen) en Processen (bedrijven)



De elementen van de organisatorische triade kunnen beschouwd worden als aspecten van een organisatie, en als verschillende wijzen van kijken naar, of bestuderen van een organisatie. De aspecten zijn niet onafhankelijk en dit is aangegeven met de pijlen tussen de elementen; ieder aspect beïnvloedt de andere aspecten en wordt erdoor beïnvloed. De verschillende aspecten kunnen ook middels een kernactiviteit getypeerd worden, dit gebeurt in Figuur 1b.

Idealiter vormen de aspecten een synergetisch geheel, waarmee ik wil uitdrukken dat de elementen elkaar aanvullen, versterken en veranderen (verbeteren); dit is weergegeven in Figuur 2.

Figuur 2 – De synergie van de drie organisatorische aspecten, structuur, cultuur en processen

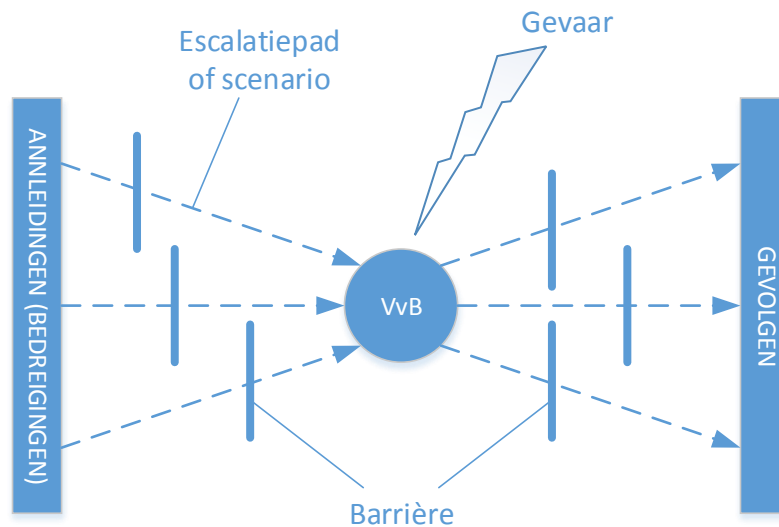


In de navolgende hoofdstukken worden de verschillende aspecten verder besproken.

1. Structuur

Eén deel van de formele organisatie rond veiligheid betreft het veiligheidsmanagementsysteem of VMS. Het betreft hier een uitgebreide beschrijving van de beheersmaatregelen die getroffen zijn om geïdentificeerde risico's afdoende te beheersen. De beschrijving en de toewijzing van taken en verantwoordelijkheden aan personen dienen om het systeem te borgen in de organisatie.

Figuur 3 – Het Vlinderdasmodel met in het midden de centrale, ongewenste gebeurtenis (LOC)



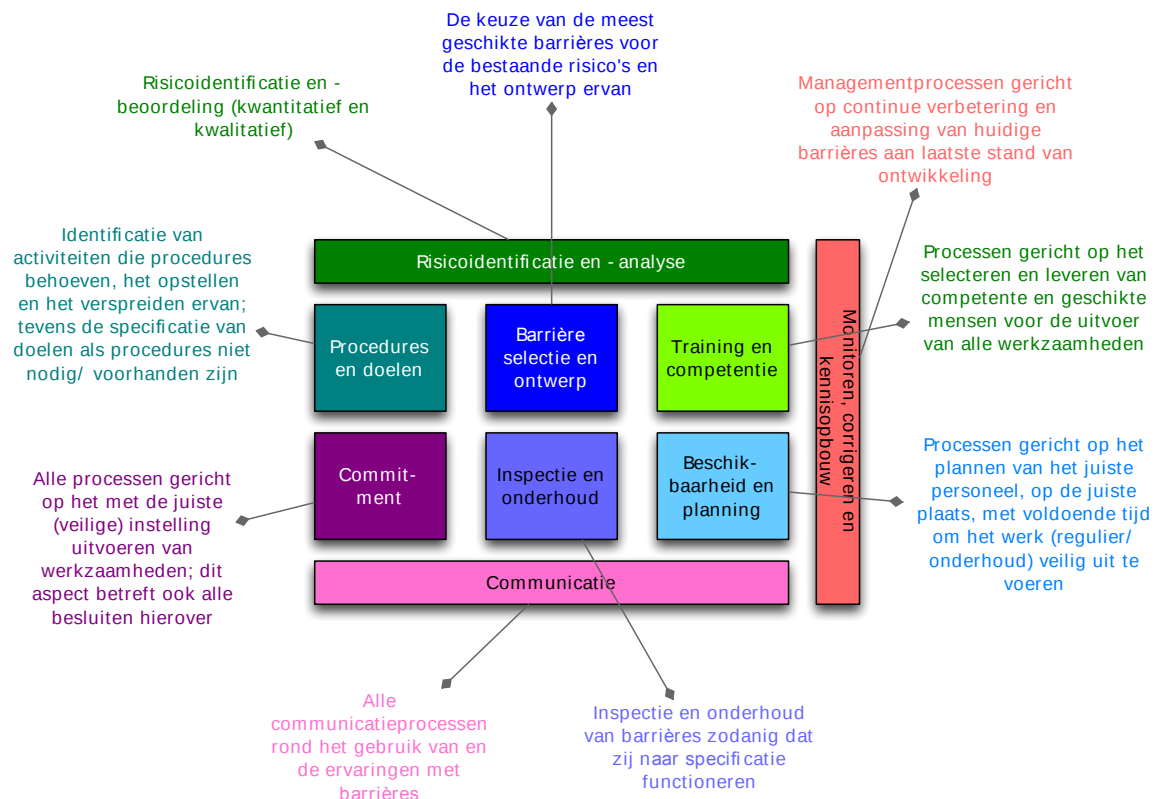
Gedurende een aantal Europese projecten is aan de Technische Universiteit Delft een generiek veiligheidsmanagementsysteem ontwikkeld, het TUD-VMS (Duijm, Hale, Goossens, & Hourtolou, 2004; Guldenmund, Hale, & Bellamy, 1999; Guldenmund, Hale, Goossens, Betten, & Duijm, 2006). Het model van risico dat aan het TUD-VMS ten grondslag ligt is de *bow-tie* of het vlinderdasmodel. Dit model is gecentreerd rond een centrale, ongewenste gebeurtenis, een verlies van beheersing (VvB); dit is het moment waarop een gevarenbron (Gevaar) niet meer beheerst wordt. Aan de linkerkant van de centrale gebeurtenis bevinden zich de gebeurtenissen die tot het verlies van beheersing kunnen leiden (aanleidingen of bedreigingen), en rechts daarvan bevinden zich de gevolgen van het verlies van beheersing.

Deze gevolgen kunnen in ernst verschillen, mede doordat de organisatie afdoende repressiemaatregelen heeft getroffen voor bepaalde gevolgen. Het vlinderdasmodel beschrijft de relevante escalatiepaden, of ongevalsscenario's die de organisatie kunnen overkomen (Figuur 3). Deze scenario's en de beheersmaatregelen vormen de basis van wat mensen in de organisatie met betrekking tot veiligheid en risico's zouden moeten weten en waarop zij alert moeten zijn in hun rol bij de beheersing ervan.

Deze beheersing vindt plaats aan de hand van zgn. barrières. Barrières kunnen beschouwd worden als metafoor voor alle maatregelen die zijn getroffen in de voor de organisatie relevante ongevalsscenario's en waarmee deze scenario's (afdoende) worden gecontroleerd.

Het TUD-VMS dat aan het vlinderdasmodel gekoppeld kan worden, bestaat uit negen elementen of *delivery systems*; dit zijn de formele managementprocessen die ervoor moeten zorgdragen dat de veiligheidsrisico's in een bedrijf worden geïdentificeerd, geadresseerd en worden beheerst. Naast de risico-identificatie en -analyse en de daaropvolgende barrièrekeuze, dienen de barrières vervolgens ontworpen en gebouwd, geïnstalleerd en onderhouden te worden, zodanig dat zij volgens specificatie blijven functioneren. In Figuur 4 worden de negen elementen van dit VMS getoond en omschreven. Een korte beschrijving van Figuur 4 volgt hieronder.

Figuur 4 – Het Delftse Veiligheidsmanagementsysteem (TUD-VMS)



De risicoanalyse levert een beeld van de maatregelen (barrières) die getroffen dienen te worden (bovenste blok in de figuur). De barrières, i.c. technische maatregelen en evt. daaraan gekoppeld gedrag, dienen vervolgens ontwikkeld te worden (het middelste blok direct daaronder).

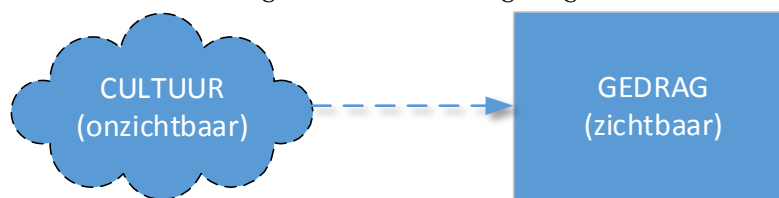
Parallel aan de ontwikkeling van barrières vindt de ontwikkeling van procedures en competenties van de mensen die met de barrières gaan werken plaats (de twee blokken aan weerszijden van het middelste blok).¹ Zodra de barrières en de procedures gereed zijn en het personeel getraind is om met de barrières volgens de procedures te werken, treedt ook een aantal andere VMS-processen in werking: de planning van de juiste mensen op de juiste plek, de toewijding (commitment) van deze mensen om volgens hun training en procedures te werken en te kiezen voor de veiligste handelswijze indien zij voor een keuze gesteld worden, en de inspectie en het onderhoud aan de barrières. Daarnaast zijn diverse communicatiemiddelen nodig voor afstemming van werkzaamheden tussen (groepen van) mensen, werkvergunningen, borgen of overdracht van installaties, etc. Al deze processen worden ten slotte voortdurend gemonitord en bijgestuurd of zelfs herzien, waar nodig. Alle genoemde VMS-processen werken volgens de PDCA-cyclus zodat ook binnen ieder proces bijsturing plaatsvindt. Processen worden door management, staffuncties en werknemers op de werkvloer en hun direct leidinggevenden uitgevoerd. Voor zover het de direct leidinggevenden betreft, vallen het overdragen van o.a. kennis, kunde, motivatie en communicatie onder de relevante interacties die zij met hun werknemers hebben.

2. Cultuur en gedrag

De organisatiecultuur kan als de informele tegenhanger van de formele structuur beschouwd worden (Guldenmund, 2010b). Zoals later in dit hoofdstuk zal blijken, maakt de formele vastlegging en het institutionaliseren van overeengekomen regels, onderdeel uit van het cultuurvormingsproces. Zoals uit de organisatorische triade valt op te maken, zijn de formele structuur en de organisatiecultuur beide van invloed op de handelingen en interacties van werknemers, die op hun beurt hun invloed uitoefenen op de structuur en cultuur van de organisatie.

Cultuur en gedrag worden vaak in één adem genoemd, waarbij cultuur meestal als ‘veroorzaker’ van gedrag wordt geïmpliceerd. De causale relatie die hierbij wordt verondersteld is afgebeeld in Figuur 5.

Figuur 5 – Cultuur en gedrag



In de figuur is met de woorden ‘zichtbaar’ en ‘onzichtbaar’ reeds aangegeven waar het knelpunt zich voordoet; cultuur en gedrag zijn begrippen van een verschillende orde. Om de relatie tussen cultuur en gedrag meer inzichtelijk te maken, is het nodig om beide begrippen te definiëren en hanteerbaar te maken; dit laatste geschiedt aan de hand van een model dat beide begrippen omvat. Een voor dit artikel goed bruikbare definitie van cultuur is geformuleerd door Spencer-Oatey (2000).

¹ Door deze schikking wordt eveneens duidelijk gemaakt dat de organisatie een keuze kan maken tussen uitgebreide procedures die werknemers nauwgezet dienen te volgen, of een zorgvuldige selectie en training van werknemers die met doelvoorschriften het gewenste niveau van veiligheid dienen te bewerkstelligen.

Cultuur is een ongrijpbare² verzameling van attitudes, opvattingen, gedragsconventies, en basisaannamen en waarden die door een groep mensen wordt gedeeld en die het gedrag van ieder van de groepsleden en ieders interpretatie van de betekenis van het gedrag van andere mensen beïnvloedt.

In deze definitie wordt een onderscheid gemaakt tussen cultuur en gedrag, waarbij het één het ander beïnvloedt, zoals in bovenstaande figuur ook is aangegeven. Ook benadrukt de definitie een belangrijke functie van cultuur, namelijk het begrijpen van andermans gedrag. Door middel van onze culturele software³ zijn wij in staat de wereld om ons heen te begrijpen, te ordenen en daarin te handelen.

Een inzichtelijk en daarom goed bruikbaar model van cultuur komt van Schein (2004, p. 26). Volgens Schein kunnen zowel waarneembare manifestaties (Artefacten) als allerlei uitingen (Beleden opvattingen en waarden) slechts als mogelijke uitdrukkingen van een cultuur worden aangemerkt en dienen deze verder ‘ontcijferd’ te worden om tot de kern van een cultuur, de Onderliggende assumpties, door te dringen (ibid.). Hierdoor is het ook mogelijk dat er verschillende tegenstrijdigheden zijn waar te nemen, bijv. tussen Artefacten en Beleden waarden, of tussen Artefacten onderling, die uiteindelijk worden verklaard cq. opgeheven met de Onderliggende assumpties. Dit model is voor veiligheid bijzonder relevant omdat veiligheid zich eenvoudig laat ‘belijden’.

Schein maakt dus een onderscheid tussen artefacten, beleden waarden en onderliggende assumpties. Zoals uit de figuur valt op te maken, is er voor Schein geen directe relatie tussen de onderliggende assumpties en de artefacten en hij stelt daarom nadrukkelijk dat gedrag geen onderdeel uitmaakt van de essentie van een cultuur, maar daar hooguit een expressie van is (Schein, 2004, p. 19 e.v.). Deze relatie is daarenboven een geïnterpreteerde relatie, waarbij gedrag op basis van argumentatie in verband wordt gebracht met een onderliggende cultuur.

Het onderzoek naar de kern van de cultuur verloopt eveneens langs de artefacten en beleden waarden daar de onderliggende assumpties niet direct waarneembaar zijn. Wat wel waarneembaar is, dient dus met enige behoedzaamheid behandeld te worden; Schein spreekt daarom van ontcijferen, omdat het waarneembare geen direct licht werpt op de onderliggende assumpties. Het dus belangrijk te beseffen dat bepaald gedrag niet onherroepelijk is terug te voeren op een bepaalde cultuur en dat omgekeerd een bepaalde cultuur niet onherroepelijk leidt tot bepaald gedrag.

² In de oorspronkelijk Engelse definitie staat hier het woord ‘fuzzy’.

³ De term ‘software’ is afkomstig van Hofstede (2010).



Figuur 6 – De drie lagen in het cultuurmodel van Schein (2004)

Pogingen om een directe relatie te leggen tussen cultuur en gedrag spelen zich voornamelijk af in het onderzoek domein van veiligheidsklimaat. Cultuur en klimaat zijn theoretisch aan elkaar verwant, maar conceptueel niet gelijk aan elkaar. Ondanks dat de term iets anders doet vermoeden, verwijst klimaat bovenal naar iets tijdelijks, een momentopname, het hier-en-nu. Cultuur daarentegen, betreft een meer stabiel begrip, dat zich heeft ontwikkeld op basis van veelvuldige interacties en (cruciale) gebeurtenissen of ontwikkelingen die zich in het verleden van een organisatie hebben afgespeeld (Denison, 1996; Guldenmund, 2010a).

Het onderzoek naar veiligheidsklimaat bedient zich uitsluitend van vragenlijsten. De resultaten hiervan kunnen met behulp van wiskundige modellen statistisch getoetst worden en gerelateerd worden aan bepaalde gedragingen of uitkomstmaten, zoals ongevallen. Ook in deze benadering is het niet gelukt om veiligheidsklimaat direct te koppelen aan bijvoorbeeld ongevallen en worden ‘tussenvariabelen’ gecreëerd om een significant model te fitten (zie bijv. Griffin & Neal, 2000).

Veiligheidscultuur wordt door velen beschouwd als een stap logisch volgend op de reeks toezicht – techniek – gedrag (competentie) – organisatie (veiligheidsmanagementsystemen) (Zwaard, 2007, p. 160); de verschillende typen maatregelen die door de jaren heen zijn getroffen om risico's te beheersen.

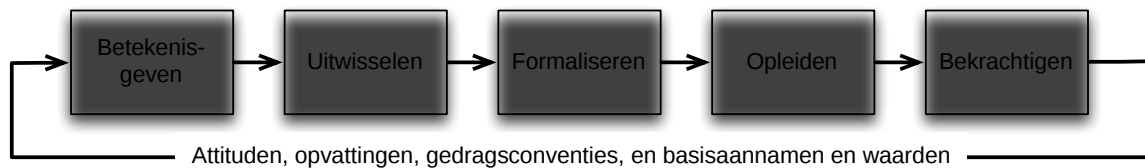
Bij cultuur gaat het aldus om een onderliggend patroon van opvattingen, overtuigingen of basis-aannamen, die verklarend (kunnen) zijn voor de vele zichtbare manifestaties ervan.

Dit patroon van basisaannamen is het uiteindelijk product van ervaringen, opgedaan in onderlinge interacties en afstemmingen binnen een groep en het ontcijferen ervan vormt het doel van veel cultuuronderzoek.

3. De ontwikkeling van cultuur

Het proces van cultuurvorming laat zich goed beschrijven aan de hand van een procesmodel dat in 1966 door Berger en Luckmann is geïntroduceerd (Berger & Luckmann, 1966). Hun model geeft namelijk weer hoe er voor een groep een objectieve werkelijkheid ontstaat op basis van een afstemmingsproces van individuele ervaringen. Het model van Berger en Luckmann, dat meer betrekking heeft op samenlevingen, kan echter eenvoudig vertaald worden naar minder omvangrijke groepen, zoals organisaties, of afdelingen daarin. Ook daar hebben mensen ervaringen en dienen zij deze op elkaar af te stemmen om tot samenwerking en het realiseren van gezamenlijke doelen te komen. Een vertaling van dit model is afgebeeld in Figuur 7.

Figuur 7 – Vertaling van het model van Berger en Luckmann (1966) naar de vorming van een cultuur in een organisatie



Het proces van cultuurvorming verloopt hierin als volgt. De eerste stap (betekenisgeven) van het model beschrijft het ervaren en verklaren van het individu van de realiteit waarin hij zich plaatst weet, bijvoorbeeld de organisatie waarin hij werkt. Als het individu wil samenwerken met andere individuen dienen ervaringen en verklaringen wederzijds afgestemd te worden. Dit gebeurt o.a. door uitwisseling van ieders individuele begrip (stap 2, uitwisselen). Op basis hiervan ontstaan er op den duur onderlinge verwachtingen, afspraken en rolpatronen. Als blijkt dat deze afspraken zodanig werken, dat de groep daarmee zijn doelen steeds met succes behaalt dan zullen zij op den duur worden geïnstitutionaliseerd als waarden en normen, regels en structuren (stap 3, formaliseren).⁴ Hierdoor ontstaat uiteindelijk de idee in de groep dat deze afspraken en opvattingen de enige juiste zijn van waaruit gehandeld kan worden; zij zijn dan geobjectiveerd. Op basis van deze ‘objectieve’ regels worden nieuwe maar ook bestaande groepsleden opgeleid en getraind (stap 4, opleiden). De laatste stap, bekrachtigen, geeft het proces van correctie en beloning weer, waarmee leden van de organisatie in het gareel worden gehouden, en de regels, normen en waarden verder worden bestendigd. Voorzien van deze verinnerlijkte regels, normen en waarden geeft het individu wederom betekenis aan de realiteit (terugkoppelingslus), die op den duur door de leden van de organisatie meer eenduidig en als objectief wordt ervaren.

Men dient te beseffen dat dergelijke modellen feitelijk continue processen weergeven, die alle voortdurend actief en in beweging zijn. Bovendien zullen niet alle individuele ervaringen in een groep op elkaar worden afgestemd, niet alle overeenstemmingen leiden tot standaarden in een groep, en niet alle standaarden worden door alle leden van de groep omarmd en geïnternaliseerd. Het proces van afstemming is een iteratief proces; dit is een complicerende factor in evaluatieonderzoek naar cultuurverandering.

⁴ Ik realiseer mij dat een (groot) deel van het resultaat van het onderlinge afstemmingsproces niet geformaliseerd wordt zoals hier beschreven, maar via socialisatieprocessen wordt opgelegd en gesanctioneerd. Voor dit artikel beperk ik mij echter tot de ‘formele’ regels.

Naast een beschrijving van het ontwikkelingsproces van (organisatie)cultuur, biedt deze vertaling van het model van Berger en Luckmann mogelijke aanknopingspunten voor het beïnvloeden van de organisatiecultuur. Ik gebruik hier met nadruk het woord ‘beïnvloeden’, omdat ik van mening ben dat cultuur niet zondermeer maakbaar is; cultuur is tenslotte geen ‘ding’. Cultuur is zowel de basis als het resultaat van interactieprocessen tussen de leden van een groep en de taken die zij zich hebben gesteld. Het proces is afhankelijk van externe omstandigheden en de samenstelling van en de dynamiek in de groep. Macht speelt hierbij zeker een rol, maar deze rol is, althans in de veiligheidskunde, vrijwel niet onderzocht (Antonsen, 2009; zie ook Hale & Hovden, 1998). Per stap zijn er mogelijke interventies te bedenken die het proces (zouden) kunnen beïnvloeden. Daarnaast kan het formuleren van een set van waarden behulpzaam zijn bij het richten van de interventies op een zeker doel. Gecombineerd met het TUD-VMS uit Hoofdstuk 2, kan eveneens een relatie gelegd worden met de beheersing van veiligheid en borging van maatregelen of interventies.

Het ontwikkelingsmodel is een descriptief of beschrijvend model, d.w.z. het beschrijft min of meer het proces van bestendigen van opvattingen in een groep. Dat wil niet zeggen dat dit proces altijd zo verloopt, maar gesteld kan worden dat dit proces *idealiter* zo verloopt. Met andere woorden, het model is niet alleen een descriptief model, maar ook een normatief model. Vergelijkbare normatieve modellen zijn de PDCA- of Deming-cirkel (Deming, 1982) of de empirische cyclus van de Groot (De Groot, 1961). Verschuren noemt een dergelijk model een (conceptueel) procesmodel (Verschuren, 2011, p. 231 e.v.).

4. Een raamwerk voor gedragsinterventies

In de vorige paragraaf is een model voor (organisatie)cultuurontwikkeling gepresenteerd, gebaseerd op het model van Berger en Luckmann. Het beschrijft het proces van cultuurvorming en de verschillende stappen daarin. Op basis van dit model kunnen voor elke stap generieke maatregelen of interventies bedacht en ontwikkeld worden, waarmee het proces van die stap of van meerder stappen mogelijk beïnvloed wordt. Enkele suggesties voor interventies per stap volgen nu.

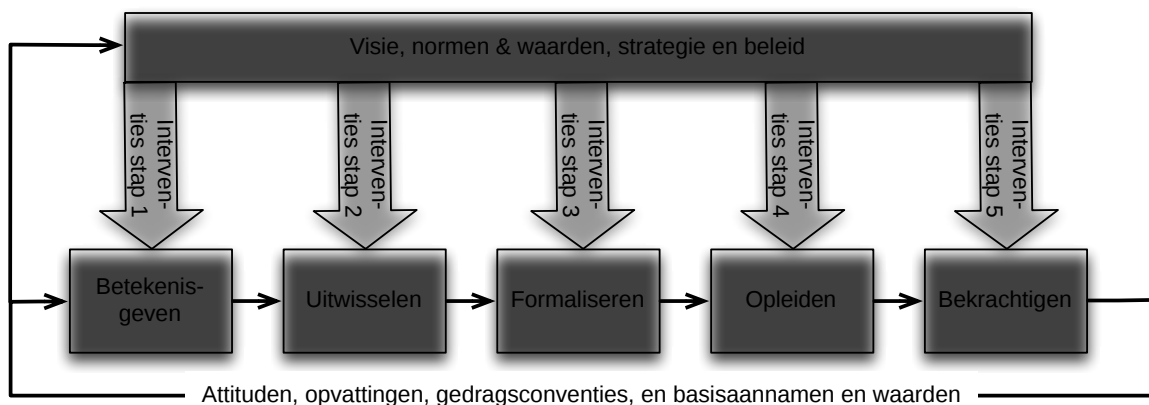
1. **Betekenisgeven.** Interventies gericht op het harmoniseren van de fysieke en sociale realiteit zodanig dat deze door alle leden van de organisatie op vergelijkbare manier ‘begrepen’ wordt; bijv. het standaardiseren van werkplekken, productiemiddelen en beschermingsmiddelen, bedrijfsbrede campagnes, het ontwikkelen van een ‘huisstijl’, vergelijkbare leiderschapsstijlen, identieke rituelen.
2. **Uitwisselen.** Interventies die gericht zijn op het bevorderen en voeren van een dialoog (horizontaal zowel als verticaal); bijv. overleg in toolbox-bijeenkomsten, veiligheidsvergaderingen, discussies naar aanleiding van het stilleggen van het werk, STOP-GO kaarten of ongevals- en incidentbesprekingen.
3. **Formaliseren.** Interventies gericht op het opstellen en invoeren van overeengekomen normen, regels en procedures of het inrichten van een VMS. Maar ook: zorgvuldige planning van alle werkzaamheden zodanig dat er met veiligheid rekening gehouden wordt.
4. **Opleiden, trainen.** Interventies gericht op het opleiden in en trainen van overeengekomen systemen/regels/procedures. Sommige andere interventies vereisen ook training, bijv. training in het geven van leiding, het houden van een toolbox-bijeenkomst, het gebruik van een STOP-GO kaart, het aanspreken van mensen (op de werkvloer of managers).
5. **Bekrachtigen, motiveren en corrigeren.** Interventies zoals het geven van complimenten en schouderklopjes, het belonen van suggesties, werknemers aanspreken op onveilig gedrag, aannemers aanspreken.

Borging van maatregelen kan plaatsvinden door deze op te nemen in het VMS. Dit betekent dat de maatregelen eveneens deel gaan uitmaken van een proces van selectie, gebruik, evaluatie en verbetering, de zgn. PDCA-cyclus. Een volledige geïntegreerd VMS draagt er vervolgens zorg voor dat de juiste maatregel op het juiste moment, op de juiste plaats, met de juiste mensen wordt ingezet. Als model voor het veiligheidsmanagementsysteem kan gebruik gemaakt worden van het TUD-VMS dat in Hoofdstuk 2 is besproken. Voor de koppeling van de managementprocessen (*delivery systems* in het TUD-VMS) geldt vaak dat niet één maar meerdere managementprocessen kunnen worden gekoppeld aan een bepaald type interventie.

Om (gedrags)interventies bovendien tot een mogelijk succes te maken, is het zaak deze tot het reguliere arsenaal van gedragingen van werknemers te maken. Dit betekent dat het gedrag veranderd dient te worden in zowel de structuur van de organisatie, als de organisatiecultuur. Naast een manier om interventies te classificeren, kan het ontwikkelingsmodel van cultuur, zoals eerder aangegeven, als leidraad dienen voor het borgen van maatregelen, ditmaal in het continue ontwikkelproces van organisatiecultuur. Verschillende typen interventies kunnen naar verwachting een zekere invloed op dit proces hebben wanneer zij thematisch of inhoudelijk aansluiten bij de visie, normen en waarden en de veiligheidsstrategie en -beleid van de organisatie. In Figuur 8 is deze relatie tussen de stappen van het ontwikkelingsmodel, de mogelijke interventies per stap en het beleid gericht op (het ontwikkelen van) bepaalde basisassumpties afgebeeld.

Tot slot, bovenstaand ontwikkelingsmodel beschrijft weliswaar een *ideaal* maar niet een *dwingend* proces van cultuurvorming. Er zijn meerdere wegen denkbaar, waarin niet alle stappen worden doorlopen. Reeds geïnstitutionaliseerde standaarden worden als ‘waarheden’ via opleidingen gedissemineerd en daarna consequent gehandhaafd, of op andere wijzen op nieuwe leden overgebracht. De dialoog hierover heeft in het verleden reeds plaatsgevonden, en nieuwe leden worden slechts voor voldongen feiten geplaatst. Of een organisatie importeert een VMS van elders en implementeert dit als de nieuwe standaard. Het mag inmiddels duidelijk zijn dat een dergelijke gang van zaken zich moeilijk laat rijmen met het meer ‘natuurlijke’ en normatieve proces van cultuurvorming zoals in dit artikel beschreven. Of dergelijke ingrepen een succes worden, hangt af in hoeverre de organisatie erin slaagt eenstemmigheid te bereiken over de nieuwe maatregelen. Het is namelijk de dialoog en de daaruit voortvloeiende overeenstemming die het proces gaande houdt. En hiermee wordt de dialoog de kernactiviteit van cultuurontwikkeling.

Figuur 8 – Het proces van cultuurontwikkeling verankerd in de visie, normen en waarden, etc. met betrekking tot veiligheid van de organisatie



5. De rol van macht bij de ontwikkeling van organisatiecultuur

Aan de hand van het ontwikkelingsproces valt wellicht toch iets meer te zeggen over de rol die macht hierbij speelt.

Betekenisgeving is in een organisatie van groot belang; de betekenis en lading van bijvoorbeeld begrippen, symbolen en rituelen zijn zaken die een nieuwkomer zich eigen moet maken wil hij of zij zich moeiteloos in de organisatie kunnen bewegen. Belangrijke termen en rituelen ontwikkelen zich al in de eerste stadia van groepsvorming (Schein, 2004, p. 63 e.v.). In een organisatie waarin veiligheid een punt van aandacht is, zijn doorgaans vele symbolen en rituelen rond veiligheid in gebruik. Ik doel hierbij niet alleen op borden en leuzen, maar ook op verschillend gekleurde helmen en het vasthouden van de trapeuning.

In stap 1 (betekenisgeving) is de rol van macht diffuus; iedereen kan tenslotte een eigen betekenis geven aan de werkelijkheid. Toch kan men proberen hierop invloed uit te oefenen, door bijvoorbeeld overal en altijd dezelfde symbolen en boodschappen te presenteren;⁵ dit is ook een van de mogelijkheden van interventie, die in de vorige paragraaf is genoemd. Iemand in een machtspositie, die daarbij de beschikking heeft over de belangrijkste communicatiekanalen, kan deze hiervoor aanwenden. Of deze begrippen en symbolen aanslaan, is o.a. het gevolg van maatregelen die in stappen 2 (uitwisseling) en 5 (bekrachtiging) worden genomen.

Een uitwisseling (stap 2) kan daarentegen veel directer worden beïnvloed, door deze uitwisseling te faciliteren of te beperken. In het laatste geval kunnen vervolgens taboes ontstaan, omdat de degene(n) met de formele, of informele (!), macht deze zaken eigenlijk niet willen horen, en dus niet willen bespreken.

De formalisatie-stap (stap 3) biedt eveneens een uitgelezen mogelijkheid tot het uitoefenen van macht; wat wordt wel en wat wordt niet geformaliseerd en hoe vindt deze institutionalisatie plaats? Een 'elite' voert doorgaans deze formalisatie uit; een beperkte groep die de wetten en regels opstelt en uitvaardigt. Het is duidelijk dat deze 'elite' zich in een machtspositie bevindt. Echter, stellen zij wetten en regels op die niet door een meerderheid worden gedragen, dan zal ook de naleving ervan meer uitoefening van macht vereisen.

Ook opleiding en training (stap 4) wordt verzorgd door een 'elite', die doorgaans de wetten en regels die zij onderwijzen, onderschrijven, anders zullen zij niet tot deze 'elite' doordringen. De macht die zij hierbij hebben is minder duidelijk, tenzij zij bepalen wie wel en wie niet 'slaagt'. In dat geval scheiden zij de bokken van de schapen, de rotte appels van het rijpe fruit.

De laatste stap, bekrachtigen, leent zich eveneens goed voor het uitoefenen van formele of informele macht. Welke gedrag, i.c. woorden en daden, wordt beloond, en welk gedrag gecorrigeerd? In het verleden hadden leidinggevenden meestal deze bevoegdheid, maar met de huidige gedragsprogramma's wordt iedere werknemer geacht het gedrag van anderen te corrigeren.

Ook bij de overgang of overdracht van de ene naar de andere stap kan macht een rol spelen; het betreft hier de verbindingen, de pijlen in het model. Het gaat hierbij om de vraag wie uitmaakt wat 'geselecteerd' wordt voor verdere verwerking. Met andere woorden, over welke betekenissen wordt vervolgens een dialoog gehouden, welke onderwerpen worden daarvan geselecteerd voor formalisatie etc.

⁵ Een extreem voorbeeld hiervan is zichtbaar in Noord-Korea, maar ook in andere landen waar persoonsverheerlijking aan de orde van de dag is.

Er valt natuurlijk véél meer over de uitoefening van macht te zeggen in relatie tot deze vijf stappen. Maar, zoals eerder aangegeven, is veiligheidkundig onderzoek op dit gebied vrijwel geheel afwezig. Mocht macht als een belangrijke factor in dit proces worden geïdentificeerd, dan zal het onderzoek ernaar ongetwijfeld toenemen.

Referenties

- Antonsen, S. (2009). Safety culture and the issue of power. *Safety Science*, 47(2), 183-191
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The Social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge*. Garden City, NY: Anchor Books
- De Groot, A. D. (1961). *Methodologie: grondslagen van onderzoek en denken in de gedragswetenschappen*. Den Haag: Mouton
- Deming, W. E. (1982). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: MIT Press
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654
- Duijm, N. J., Hale, A. R., Goossens, L. H. J., & Hourtolou, D. (Eds.). (2004). *Evaluating and managing safety barriers in major hazard plants*. Berlin: Springer
- Griffin, M. A., & Neal, A. (2000). Perceptions of safety at work: a framework for linking safety climate to safety performance, knowledge, and motivation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 347-358
- Guldenmund, F. W. (2010a). (Mis)understanding safety culture and its relationship to safety management. *Risk Analysis*, 30(10), 1466-1480. doi: 10.1111/j.1539-6924.2010.01452.x.
- Guldenmund, F. W. (2010b). *Understanding and exploring safety culture*. Oisterwijk: BOXPress
- Guldenmund, F. W., Hale, A. R., & Bellamy, L. J. (1999, November 10-12, 1999). *The development and application of a tailored audit approach to major chemical hazard sites*. Paper presented at the SEVESO 2000. Risk Management in the European Union of 2000: The Challenge of Implementing Council Directive 96/82/EC "SEVESO II", Athens
- Guldenmund, F. W., Hale, A. R., Goossens, L. H. J., Betten, J. M., & Duijm, N. J. (2006). The development of an audit technique to assess the quality of safety barrier management. *Journal of Hazardous Materials*, 130(3), 234-241
- Hale, A. R., & Hovden, J. (1998). Management and culture: the third age of safety. A review of approaches to organizational aspects of safety, health, and environment. In A. M. Feyer & A. Williamson (Eds.), *Occupational Injury: Risk, Prevention and Intervention* (pp. 129 – 165). London: Taylor-Francis
- Hofstede, G. R., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organisations: software of the mind* (Third ed.). London: McGraw-Hill
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd. ed.). San Francisco: Jossey-Bass
- Spencer-Oatey, H. (2000). *Culturally speaking: managing rapport through talk across cultures*. London: Continuum
- Van Hoewijk, R. (1988). De betekenis van de organisatiecultuur: een literatuuroverzicht. *M&O, Tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal Beleid*, 1, 4-46
- Verschuren, P. J. M. (2011). *De probleemstelling voor een onderzoek* (Veertiende volledig herziene ed.). Houten: Spectrum
- Zwaard, W. A. (2007). *Kroniek van de Nederlandse Veiligheid*. Arnhem: Syntax Media.



<http://www.veiligheidskunde.nl/congres2013-plenair>