

## University of Groningen

### Samen managen met beelden

Pennink, B.J.W.

**IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.**

*Document Version*

Publisher's PDF, also known as Version of record

*Publication date:*

2004

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

*Citation for published version (APA):*

Pennink, B. J. W. (2004). *Samen managen met beelden: het ontwikkelen van een model*. [, Rijksuniversiteit Groningen]. s.n.

**Copyright**

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

**Take-down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

*Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.*

## **HOOFDSTUK 5**

### **VERVOLG VAN DE ZOEKTOCHT DOOR DE LITERATUUR: KIJKEN NAAR HET SAMEN WERKEN VAN MANAGERS**

#### **5.1 INLEIDING**

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste inzichten aangaande het samenwerken van managers behandeld, die we in de literatuur gevonden hebben en die relevant zijn voor ons onderzoeksthema. In paragraaf 5.2 geven we een beschrijving van de wijze waarop in twee geheel verschillende werelden, namelijk de bouwwereld van de grote projecten en een ziekenhuis, naar samenwerken wordt gekeken. Op basis daarvan werken we drie thema's aangaande het samenwerken uit. In paragraaf 5.3 staat de bereidheid tot samenwerken centraal. In hoofdstuk 1 kwam dit thema ook al bij Isaacs aan de orde en hier werken we dit thema verder uit met behulp van het werk van Barnard. Uit dat werk stellen we met name zijn ideeën over het coöperatieve samenwerken centraal. In paragraaf 5.4 wordt de relatie tussen de mensen die samenwerken belicht met behulp van delen uit het werk van Habermas. Voor ons onderzoek is daarbij het onderscheid tussen strategisch en communicatief handelen en de daarbij behorende relatie tussen samenwerkenden belangrijk. Dit thema sluit aan bij de verhouding tussen individuen onderling en tussen het individu en het team zoals Isaacs dat al introduceerde. In paragraaf 5.5 gaan we nader in op de communicatie tijdens het samenwerken. Dit thema is verbonden met het imaginatieproces van Morgan waarin communicatie en het begrijpen van elkaar belangrijk zijn. Het klassieke model van 'zender, ontvanger en boodschap' is daarbij als basis nog steeds van toepassing, maar heeft zeker uitbreiding nodig in het kader van dit onderzoek. Aan de hand van het onderscheid gemaakt door Krone, Jablin en Putman (1987) in een mechanische, een psychologische, een interpretatieve en een systemische zienswijze bespreken we communicatie bij het samenwerken, het klassieke model en een aantal uitbreidingen op dat model. In de laatste paragraaf (5.6) geven we een samenvatting van dit hoofdstuk.

## 5.2 SAMENWERKEN OMSCHREVEN DOOR MENSEN UIT DE PRAKTIJK

Wat is samenwerken? Op het eerste gezicht lijkt dat duidelijk: samenwerken is iets samen doen. Maar wanneer we verder nadenken over samenwerken dan komen we er al snel achter dat een echt goede omschrijving van samenwerken lastig is. Het omschrijven van samenwerken lijkt op het omschrijven van tijd. Iedereen weet of denkt te weten wat tijd is, maar bij het helder omschrijven ervan ontstaan toch moeilijkheden. Om toch een omschrijving te maken van het samenwerken, hebben we uit twee heel verschillende hoeken omschrijvingen gevonden met betrekking tot samenwerken. De eerste invalshoek komt uit een jaarverslag van een ziekenhuis waarin uitspraken van diverse betrokken medewerkers over het samenwerken zijn opgenomen. De tweede invalshoek komt uit de wereld van de bouw en betreft uitspraken van managers uit de bouwwereld die in het kader van een opleiding bij de TSM Business School (Universiteit Twente) gezamenlijk een project invulden door een boekje te publiceren over de wijze waarop zij denken dat het samenwerken zich zal ontwikkelen.

### *Samenwerken in een ziekenhuis*

Een aantal omschrijvingen van mensen die werken in het Delfzicht Ziekenhuis in Delfzijl laat goed zien hoe men verschillend kijkt naar het samenwerken. Deze omschrijvingen zijn overgenomen uit het jaarverslag 1999 (Jaarverslag 1999, Delfzicht Ziekenhuis, Delfzijl 2000). Aan diverse medewerkers was gevraagd om kort en bondig in te gaan op wat samenwerken voor hen betekent en waarom samenwerken belangrijk is. Dit resulteerde in de onderstaande twee lijstjes:

Samenwerken betekent voor mij:

- Samen kijken welk systeem van de distributie het beste aansluit bij de gebruiker in het verpleeghuis.
- Gebruikmaken van elkaars belangen.
- Samen de schouders eronder zetten en samen verantwoording dragen.
- Afstemmen, coördineren en controleren.
- Een zo groot mogelijk draagvlak voor het protocol realiseren.
- Werken in een multidisciplinair team en samen doelen stellen en bereiken.
- De kwaliteit van de zorg verbeteren door samen de zorg in kaart te brengen en te stroomlijnen.
- Bekend raken met werkwijze en activiteiten van de ander en zo makkelijker advies vragen en overleg kunnen voeren.
- Samen kijken of de activiteiten die wij doen zinvol zijn en afspraken maken

voor een beter verloop.

Samenwerken is belangrijk omdat:

- Je daarmee het draagvlak voor het uitvoeren van activiteiten vergroot.
- Het de coördinatie van de hulpverlening, de efficiency en vooral de effectiviteit van je handelen vergroot.
- Je de zorg nooit alleen, maar altijd samen met anderen doet en daar duidelijke afspraken over gemaakt moeten worden.
- Je door samenwerking een beter resultaat en grotere motivatie kunt bereiken: 'Eendracht maakt macht, tweedracht breekt'.
- Samenwerken draagvlak creëert en zorgt voor verbinding.
- Ik alleen niets kan bereiken!
- Zonder samenwerken niets goed gaat!
- Je samen betere en grotere zaken tot stand kunt brengen.
- Je meer begrip krijgt voor elkaar en daardoor eerder gemotiveerd bent aan en gemeenschappelijk doel te werken.

Wanneer mensen over samenwerken spreken en auteurs daarover schrijven dan bedoelen ze dat samenwerken meer is dan een aantal individuen die interacteren met elkaar. In de voorgaande omschrijvingen van medewerkers van een ziekenhuis is dat ook duidelijk.

Allereerst zullen mensen wanneer ze samenwerken *een gemeenschappelijk doel* moeten hebben. Uit de omschrijvingen kunnen we verder concluderen dat het samen kijken een tweede voorwaarde voor samenwerken is; het duidt op het creëren van *een gemeenschappelijk beeld* om van daaruit verder te werken. Ook noemt een aantal mensen het krijgen van een verbinding met elkaar, het afstemmen en elkaar motiveren, kortom *een gemeenschappelijk platform*. 'Platform' is hierbij een beter woord dan 'draagvlak'. 'Draagvlak' geeft een inperking aan tot dat deel van het platform waar ook anderen buiten de samenwerkende managers om, een positief oordeel over hebben.

Samenwerken veronderstelt dat de betrokkenen van elkaar verwachten dat die gemeenschappelijkheid ook nagestreefd zal blijven in de toekomst. Samenwerken impliceert dus ook *een gemeenschappelijk verwachtingspatroon met betrekking tot toekomstig gedrag*.

Het gemeenschappelijke speelt een centrale rol in het samenwerken. En dat gemeenschappelijke heeft enerzijds betrekking op iets gemeenschappelijks *hebben* en anderzijds op communicatie om het gemeenschappelijke *te creëren*. Daarnaast zien we een aantal opmerkingen dat betrekking heeft op de relatie tussen mensen die

samenwerken.

### ***Samenwerken in de bouw***

In hun boekje “*Ontwikkeling in samenwerken*” (interne publicatie TSM Business School, 2001, Twente) beschrijven de managers elk afzonderlijk welke ontwikkelingen zij zien in het samenwerken in de bouw. In de volgende citaten komt een aantal boeiende kanten van het samenwerken naar voren:

- “Door het organiseren van samenwerken kan de situatie bereikt worden dat elke partij haar doel in het project verwezenlijkt ziet en dat voordelen toevallen aan alle partijen. Wat ons rest is dit samenwerken verder te ontwikkelen.” (p. 5). Oftewel *samenwerken moet je organiseren*.
- “Je zou haast vergeten dat de sleutel wellicht meer ligt in het intermenselijk samenwerken: een goede werkrelatie tussen mensen, die ‘elkaar vinden’ en vertrouwen.” (p. 19). Oftewel *samenwerken gaat over mensen* die iets met elkaar hebben.
- “Het aanbieden van nieuwe bouwprocesfuncties en externe gerichtheid vereisen een samenwerking tussen partijen, waarbij integratie een steeds belangrijke rol gaat vervullen.” (p. 25). Oftewel bij samenwerken gaat *het gemeenschappelijke een steeds belangrijkere rol spelen*.
- “Het spel van samenwerken is het spel van het creëren van onderlinge afhankelijkheid. Deze afhankelijkheid is het succes wanneer partijen elkaar wat gunnen. Communicatie is hierbij een belangrijk middel. Bovendien wordt het werk gewoon leuker!” (p. 27). Oftewel *de afhankelijkheid is belangrijk* en moet niet negatief opgevat worden.
- “Een optimale samenwerking tussen partijen zal leiden tot het delen van macht en invloed. Er zal gestreefd worden naar een open en constructieve houding ten opzichte van elkaar. Het risico is vervolgens dat snel begrip getoond wordt voor elkaars standpunt en relatief gemakkelijk wordt ingestemd met compromissen. De werkelijkheid wordt vaak versimpeld waardoor de uitkomst in de vorm van een compromis de kans loopt verre van optimaal te zijn.” (p. 27). Oftewel samenwerken is rekening houden met de ander maar *zoek niet te snel het compromis*.
- “Samenwerken betekent steeds balanceren tussen coöperatie en conflict en zal elke keer weer een uitdaging moeten zijn om het spel te coördineren.” (p. 27). Oftewel *samenwerken is een balanceren tussen coöperatie en conflict*.

Als we kijken naar de thema’s uit de omschrijvingen van het ziekenhuis en die vergelijken met de citaten van managers uit de bouw, dan zien we dat hier een aantal

thema's opnieuw terugkeert en dat er toevoegingen gemaakt worden. Het gemeenschappelijke is inderdaad van belang maar dat komt er niet zomaar (dat moet je organiseren). Er zijn ook grenzen aan het gemeenschappelijke (niet te snel komen tot een compromis, en het balanceren tussen coöperatie en conflict). En aan de relatie die er is bij het samenwerken, wordt toegevoegd dat het omgaan met de afhankelijkheid afzonderlijke aandacht vraagt.

Dit was dan de idee van samenwerken zoals deze verwoord is door managers uit de praktijk. Samenwerken heeft een gemeenschappelijk doel nodig, een gemeenschappelijk beeld en een gemeenschappelijk verwachtingspatroon aangaande toekomstig gedrag. Het gemeenschappelijke speelt hierbij een belangrijke rol.

Uit deze citaten en de vergelijking tussen beide werelden concluderen we dat de bereidheid om samen te werken, de manier waarop de relatie daarbij vorm krijgt en de communicatie drie centrale thema's zijn die nader aandacht verdienen. In de rest van dit hoofdstuk zullen we deze thema's met behulp van de literatuur verder uitwerken.

### **5.3 SAMENWERKEN: DE BEREIDHEID TOT SAMENWERKEN ALS VOORWAARDE**

Willen mensen samenwerken dan moeten ze daartoe bereid zijn en dat ook blijven. Niet alleen vandaag de dag komen we dat tegen, ook in de jaren veertig werd daar al op gewezen. Volgens Barnard, in de jaren veertig werkzaam als manager in een bedrijf van het AT&T-concern, kan een organisatie alleen ontstaan indien:

- "... there are persons able to communicate with each other
- who are willing to contribute action
- to accomplish a common purpose.

The elements of an organization are therefore communication; willing to serve; and common purpose." (Barnard, 1945, p. 82).

Volgens Barnard komt de bereidheid tot uiting in de tevredenheid van de organisatieleden. "The continuance of willingness also depends upon the satisfactions that are secured by individual contributors in the process of carrying out the purpose. If the satisfactions do not exceed the sacrifices required willingness disappears, and the condition is one of the organization inefficiency. If satisfactions exceed the sacrifices willingness persists, and the condition is one of efficiency of organization." (Barnard, 1945, p. 82). De bereidheid hoeft volgens Barnard niet voor iedereen hetzelfde te zijn en ook niet op elk tijdstip steeds weer hetzelfde. Voor een organisatie moet de som

van de bereidheid uiteindelijk positief zijn. Opmerkelijk is het daarbij dat hij ervan uitgaat dat "... the preponderance of persons in a modern society always lies on the negative side." (Barnard, 1945, p. 84).

Maar uiteindelijk is toch de tevredenheid van organisatieleden, naast het realiseren van de doelstelling, noodzakelijk voor het voortbestaan. Dus het voortbestaan van een organisatie hangt volgens Barnard af van het realiseren van gemeenschappelijke doelen, de tevredenheid van de organisatieleden en de mogelijkheden in een organisatie om nieuwe doelen te formuleren. Het is hierbij evident dat betrokken organisatieleden met elkaar moeten communiceren, willen ze het samen doen.

De omschrijving van Barnard gaat in op een situatie waarin mensen in een organisatie niet met elkaar in conflict zijn en een gemeenschappelijk doel hebben. De mensen zijn bereid om samen te werken en stellen de samenwerking ook niet ter discussie. In het samenwerken delen ze een gemeenschappelijke positie. Ze zijn op zoek naar gemeenschappelijke uitgangspunten en een gemeenschappelijk handelingsrepertoire. Het is opmerkelijk dat Barnard al in 1938 (de eerste druk van dit boek, die wij overigens niet gebruikt hebben) wees op de 'human relations' als een belangrijke factor in organisaties.

Ten aanzien van het samen realiseren van doelen gaf Barnard een voor ons onderzoek zeer boeiende toevoeging. Wanneer het doel tot uiting komt door het realiseren van een fysiek resultaat, dan zal: "... the difference between the purpose as objectively viewed by a detached observer and the purpose as viewed by each person cooperating as an act of cooperation is ordinarily not large or important, and the different cooperative views of the persons cooperating are correspondingly similar." (Barnard, 1945, p. 87). Spreken over een 'view of the purpose' kan opgevat worden als het spreken over het beeld van een doel. Alleen daarom al is dit citaat van belang. Maar het citaat gaat niet alleen over 'a view of the purpose' maar ook over meerdere 'views of the purpose' en mogelijke verschillen daartussen. Dus niet alleen over één beeld maar ook over meerdere beelden en mogelijke verschillen daartussen. Hiermee komen we weer terecht bij een belangrijk aspect van het centrale thema van dit proefschrift en wordt tegelijkertijd duidelijk hoe actueel Barnard nog steeds is.

Barnard vervolgde zijn redenering over doelen die niet onmiddellijk een fysiek resultaat kennen als volgt: "But when the purpose is general, intangible, and of sentimental character, *the divergencies can be very wide yet not be recognized.*" De verschillen tussen mensen kunnen groot zijn en het is daarbij ook mogelijk dat mensen in een organisatie zich daar niet van bewust zijn. Ondanks deze verschillen gaat Barnard er toch vanuit dat mensen bereid zijn om in een organisatie samen te werken, ook als ze zich bewust zijn van de verschillen. In het eerder aangehaald citaat geeft hij echter ook aan dat de verschillen ten aanzien van de doelen niet te groot

mogen zijn, met name door de ogen gezien van de betrokken organisatieleden.

Barnard wees in het samenwerken verder op het belang van het goed uitvoeren van de leiderschapsfunctie van het management. Een goede invulling van die functie kan bewerkstelligen dat er een gemeenschappelijk doel ontstaat en wordt nagestreefd. Voor een goede leiderschapsfunctie heeft het management de juiste eigenschappen nodig: “It is the aspect of individual superiority in determination, persistence, endurance, courage; that which determines the quality of action; which often is most inferred from what is *not* done.” (Barnard, 1945, p. 260). Daarnaast is volgens Barnard net zo belangrijk de mate waarin het management in staat is om voldoende verantwoordelijkheidsgevoel bij de medewerkers op te roepen: “It is the aspect of leadership we commonly imply in the word ‘responsibility’, the quality which gives dependability and determination to human conduct and foresight and ideality to purpose.” (Barnard, 1945, p. 260).

Dingen in een organisatie gedaan krijgen door managers vindt plaats via ingewikkelde mechanismen tussen mensen in die organisatie. Het management moet daarbij een beroep doen op verantwoordelijkheidsgevoelens bij anderen en zal bij hen ook iets moeten oproepen van wat Barnard ‘moral creativeness’ noemt: “The distinguishing mark of the executive responsibility is that it requires not merely conformance to a complex code of morals but also the creation of moral codes for others. The most generally recognized aspect of this function is called securing, creation, inspiring of ‘morale’ in an organization. This is the process of incalculating points of view, fundamental attitudes, loyalties, to the organization or cooperative system, and to the system of objective authority, that will result in subordinating individual interest and the minor dictates of personal codes to the good of the cooperative whole. This includes (also important) the establishment of the morality of standards of workmanship.” (Barnard, 1945, p. 279).

Barnard sneed wat ons betreft een aantal belangrijke thema’s aan: De overlevingsvraag plaatst hij in het licht van het realiseren van doelen, nieuwe doelen blijven formuleren en de tevredenheid van organisatieleden. De kern van het samenwerken komt tot uiting in de vorm van de bereidheid van organisatieleden om steeds weer nieuwe doelen te formuleren en het belang van de tevredenheid bij het in stand houden van die bereidheid. Goed leiderschap uit zich in organisaties waarin vooral het creëren van “securing, creation, inspiring of ‘morale’ in an organization” ruim de aandacht krijgt. En tot slot de rol van cognitie of, anders omschreven, datgene wat een organisatielid in zijn hoofd heeft aan overwegingen. Het gaat dan ondermeer om de bereidheid tot samenwerken en de ‘view’ ten aanzien van het doel van het samenwerkingsverband.



Wanneer we nu deze weergave van het werk van Barnard op enige afstand beschouwen, dan trekken wij daar de volgende conclusies uit. Allereerst over het samenwerken en een gemeenschappelijk doel. Wanneer mensen samenwerken in een organisatie dan zullen ze ervan overtuigd moeten zijn dat ze een gemeenschappelijk doel hebben. Barnard geeft daarbij aan dat mensen in een organisatie een bepaalde 'view of the purpose' hebben. En die 'views' hoeven niet exact hetzelfde te zijn. Maar willen mensen samenwerken dan zullen de verschillen althans in de beleving van de organisatieleden niet al te groot mogen zijn. Oftewel 'views' of beelden, zoals wij ze noemen, spelen een belangrijke rol in een organisatie.

Verder is het opmerkelijk dat Barnard 'de bereidheid' centraal stelt maar niet verwacht dat die bereidheid bij alle leden hetzelfde is en in de loop van de tijd constant zal blijven. Vrij vertaald beweerde hij dat het goed mogelijk is dat in een organisatie nogal wat mensen niet echt bereid zijn om mee te werken. Slechts een kleine groep mensen toont die bereidheid wel. Deze bereidheid moet dan een bepaalde grootte hebben om de negatieve bereidheid van de anderen te (kunnen) compenseren. Enerzijds wijzen op het belang van de bereidheid tot samenwerken en anderzijds aangeven dat die bereidheid in een organisatie scheef verdeeld is, is tegenstrijdig maar ook reëel. Wanneer we ons richten op de managers binnen een managementteam in een organisatie, dan kan het ook daar voorkomen dat de bereidheid om samen iets te willen realiseren niet bij iedereen even groot is. Dat maakt het er voor een team niet eenvoudiger op.

Het is des te moeilijker als we ons realiseren dat het exact voorschrijven door managers aan andere organisatieleden wat er gedaan moet worden en hoe dat gedaan moet worden, lang niet altijd mogelijk is. In de praktijk van het managen kunnen we veronderstellen dat, indien de taak simpel is, de manager kan volstaan met gewoon voorschrijven waarbij er slechts een marginaal beroep wordt gedaan op de bereidheid tot samenwerken. Maar indien de taken complexer worden dan zullen de medewerkers zelf ook een beeld moeten maken van datgene wat de manager wil. Het beroep op hun bereidheid wordt groter. De manager moet een beroep doen op de anderen om zijn bedoelingen te willen begrijpen en zelf verder in te vullen. Kortom, de manager zal zijn beeld van die taak en de manier van uitvoeren moeten overbrengen. Hij zal bij de anderen bereidheid moeten vinden om zelf een beeld te maken van wat de manager zich voorstelt van de gewenste taak en de manier waarop deze moet worden uitgevoerd. Vanuit zo'n visie op organiseren, spelen overtuigingen, interacties tussen mensen en beelden een cruciale rol. In het samen handelen zijn beelden van belang om interactie mogelijk te maken die kan leiden tot een gemeenschappelijk gedeeld standpunt/uitgangspunt.

Bij complexe taken moet de manager een beroep doen op de beelden van anderen om de taak die hij verricht wil hebben, uitgevoerd te krijgen. Of hij moet er voor kiezen om de taak uit te splitsen in minder complexe taken. In het geval van minder complexe taken is het voor een manager eenvoudiger om alle handelingen van een ander voor te schrijven. Maar in de meeste gevallen is dat onbegonnen werk.

Kortom, hoe een manager het wendt of keert, hij zal in veel gevallen een beroep moeten doen op de beelden van anderen en op de bereidheid van anderen om zich deze beelden te vormen.

Hiermee is het eerste thema aangaande samenwerken uitgewerkt. In de volgende paragraaf komt de relatie tussen de samenwerkenden aan de orde.

#### 5.4 SAMENWERKEN IS HET AANGAAN VAN EEN RELATIE

Wanneer managers samen willen handelen, is het niet alleen van belang om te vragen *of* ze dat willen (het coöperatieve handelen van Barnard), maar ook *hoe* ze dat willen. Habermas besteedde aandacht aan de wijze waarop mensen met elkaar samen kunnen handelen. Centraal in zijn gedachtegang staat juist dat het samen handelen te maken heeft met de relatie en de manier waarop daarmee wordt omgegaan. Wij willen dat betrekken op het samen handelen van managers in een team. Om het handelen van mensen te beschrijven, hanteerde Habermas het volgende onderscheid:

- het teleologische handelingsmodel,
- het normatieve handelingsmodel,
- het communicatieve handelingsmodel.

“In het teleologische handelingsmodel ging Habermas uit van een actor die het realiseren van bepaalde doelen nastreeft door het gebruik van geëigende middelen die op adequate wijze worden toegepast. In dit teleologische handelingsmodel wordt verondersteld dat een actor zich in een objectieve werkelijkheid bevindt, waarover ware uitspraken mogelijk zijn en waarin, al dan niet met succes, ingegrepen kan worden. Waarheid en effectiviteit zijn dus maatstaven aan de hand waarvan in dit model de rationaliteit van het handelen van de actoren beoordeeld kan worden.” (Kunneman, 1983, p. 35). Of zoals Outhwaite (1994, p. 71) het omschrijft: “... teleological or goal-orientated action involves a decision based on means-ends rationality, given a certain interpretation of a situation.”

Binnen dit handelingsmodel kan het handelen getypeerd worden als instrumenteel: “... als doelrealisering, het bewerkstelligen van effecten, het opvolgen van tech-

nische adviezen, het volgen van technische regels, het realiseren van voorwaarden.” (Koningsveld en Mertens, 1986, p. 15). Bij deze vorm van handelen wordt kennis gezien als objectief geldend. Het handelen heeft een instrumenteel rationeel karakter waarbij de middelen en de doelen op rationele wijze worden afgewogen.

“Het teleologische handelingsmodel wordt tot het strategische handelingsmodel uitgebreid, wanneer in de berekening van succes van de handelende persoon de verwachting kan worden opgenomen van beslissingen van minstens een andere doelgerichte actor.” (Habermas, 1989, p. 116). Of zoals Kunneman het omschrijft: “In de tweede plaats onderscheidde Habermas het normatieve handelingsmodel, waarbinnen uitgegaan wordt van sociale actoren die tot een bepaalde groep behoren en normen volgen die een verplichtend karakter hebben. Naast de objectieve werkelijkheid van dingen en gebeurtenissen waarmee de actor als voorwaarde voor de realisering van zijn doeleinden rekening houdt, wordt in dit model ook gerekend met het bestaan van een sociale werkelijkheid van verplichtende normen. Rationaliteit wordt in dit model dus niet alleen omschreven in termen van de verhouding tussen een actor en een objectieve werkelijkheid, maar ook in termen van zijn of haar verhouding tot geldende normen.” (Kunneman, 1983, p. 36).

Binnen dit handelingsmodel wordt het handelen getypeerd als strategisch. “Strategisch handelen omvat instrumenteel handelen, rationele middelenkeuze, rationele doelkeuze en de erkenning van de anderen als strateeg.” (Koningsveld en Mertens, 1986, p. 32). Of anders omschreven: “In the variant which he (Habermas) calls strategic action the actor takes into account the likely behaviour of other goal-directed actors.” (Outhwaite, 1994, p. 71). Bij deze vorm van handelen houdt de handelende mens rekening met de ander vanuit zijn eigen strategische rationele optiek. Game theorie en veel theorieën over besluitvorming vallen onder het strategisch handelen.

In het communicatieve handelingsmodel wordt: “... naast de objectieve en de sociale werkelijkheid tenslotte ook het innerlijke van de betrokkenen als werkelijkheidsdomein in de beschouwing betrokken.” (Kunneman, 1983, p. 36). Of anders omschreven: de totstandkoming van communicatieve overeenstemming, van gemeenschappelijke werkelijkheidsdefinities die door de betrokkenen op goede gronden geaccepteerd worden, impliceert namelijk niet alleen het verwijzen naar een objectieve werkelijkheid, maar ook en evenzeer het zich betrekken op gemeenschappelijk als juist geaccepteerde normen en het aanvaarden van de waarachtigheid van uitingen van betrokkenen. Gemeenschappelijke werkelijkheidsdefinities die in het communicatieve handelen totstandkomen, hebben met andere woorden, altijd betrekking op drie werkelijkheidsdomeinen: “... niet alleen op de objectieve werkelijkheid van dingen en gebeurtenissen, maar ook op de sociale werkelijkheid van geldende normen en op de innerlijke werkelijkheid van intenties, emoties en behoeften.” (Kunneman, 1986, p.

213). Binnen dit handelingsmodel gaat het niet alleen om het handelen waar met betrokkenen over gesproken wordt, maar ook om de definitie van de situatie. Die definitie wordt in gemeenschappelijkheid gedefinieerd en vervolgens gebruikt bij het handelen. Het handelen van actoren berust in het communicatieve handelingsmodel:

- op datgene wat een actor beweegt (waarachtigheid, oprechtheid),
- op datgene wat waar is (objectiviteit), en
- in de sociale context (de juistheid).

Horster (1999) geeft voor de drie aspecten de volgende Duitse woorden: '(innen Welt)-der expressiven Wahrhaftigkeit' '(objective Welt)-der propositionalen Wahrheit', '(soziale Welt)-der normativen Richtigkeit'.

Wanneer we het handelen willen beoordelen, zullen we volgens de gedachtegang van Habermas rekening moeten houden met welk type van handelen we van doen hebben. Strategisch handelen vraagt om een andere manier van beoordelen dan communicatief handelen, want in het communicatieve handelen is de rationaliteit het meest uitgebreid.

Samengevat bood Habermas ons drie modellen om het samenwerken van mensen te beschrijven. Wij passen die modellen op managementsituaties toe. De eerste manier wordt getypeerd als 'instrumenteel'. Wanneer een manager instrumenteel handelt dan is er geen sprake van samenwerken. De anderen worden gezien als objecten die te beschrijven zijn, voorspelbaar en niet veranderbaar. De manager maakt een plan en voert dat uit. Bij het maken van het plan hebben anderen geen inspraak. De tweede manier van handelen werd door Habermas getypeerd als 'strategisch'. Deze vorm van handelen houdt rekening met belangen van de anderen en die belangen worden betrokken in het plannen maken en uitvoeren. Anderen hebben weliswaar belangen waarmee rekening gehouden moet worden, maar verder dan dat gaat het niet. Bij de derde manier, getypeerd als 'communicatief', wordt in het handelen de ander het meest betrokken. Zowel bij het definiëren van de situatie als bij het maken van de plannen en bij de uitvoering. De ander is niet een instrument of een actor met een eigen omljnd belang die te manipuleren is, maar een collega-plannenmaker.

Wanneer we de gedachtegang van Habermas gebruiken voor ons onderzoek dan concluderen we het volgende:

Als eerste gebruiken we de drie handelingsmodellen als modellen waartussen managers zouden kunnen kiezen. Die keuze hangt deels af van hun eigen voorkeur maar is niet geheel vrij, zeker niet wat betreft het instrumenteel handelen. Een manager kan wel zélf kiezen om instrumenteel te handelen – de anderen wordt dan verteld wat ze moeten doen en verder worden de mensen die er dan bij betrokken zijn niet

betrokken in de overweging hoe te handelen – maar bij veel taken zal dit nauwelijks mogelijk zijn, omdat die taken eenvoudigweg te veelomvattend en te complex zijn om tot in detail te beschrijven en voor te schrijven. De instrumenteel handelende manager zal dus voor het uitvoeren op de een of andere wijze een beroep moeten doen op de werknemers. De manager kan niet alleen voorschrijven, hij zal zijn opdrachten aan de ander op de een of andere manier moeten verkopen. Oftewel instrumenteel handelen is daar waar andere mensen bij betrokken zijn moeilijk vol te houden. Ook wanneer de manager ervoor kiest om strategisch te handelen, zal hij ervaren dat de ander niet alleen geconsulteerd wil worden maar ook wil meepraten. De keus tussen strategisch en communicatief handelen typeert Habermas zelf als een keus tussen: “... een profijt gerichte instelling of een op de verstandhouding gerichte instelling.” (Habermas, 1989, p. 141). Wat staat voorop: het realiseren van het doel of het instandhouden van een gezamenlijke realisatie? Volgens Habermas zouden mensen en dus ook managers ernaar moeten streven om communicatief te handelen. Indien tijdens het communicatieve handelen problemen ontstaan rond de acceptatie van een bepaalde geldigheidsuitspraak, of dat nu de waarheid van een bewering is of de juistheid van een norm die iemand volgt of de waarachtigheid van een uiting, staan er volgens Habermas voor de betrokkenen drie wegen open:

1. Zij kunnen besluiten de communicatie af te breken en ieder huns weegs te gaan.
2. Zij kunnen overgaan van het communicatieve naar het strategische handelen. Dat wil zeggen: hun oriëntatie op gedeeld begrip opgeven en overgaan tot het (openlijk of bedekt) manipuleren van de ander ten dienste van eigen, niet langer ter discussie staande ‘privé-doeleinden’.
3. Zij kunnen de oriëntatie op onderlinge overeenstemming handhaven en overschakelen naar een ander niveau van communicatie, namelijk het voeren van een discours, in het kader waarvan zij kunnen proberen met argumentatieve middelen het verbroken begrip te herstellen (Kunneman, 1986, p. 210).

Veel sterker nog dan Habermas beschouwen wij de modellen als mogelijkheden waar tussen gekozen kan worden.

Als tweede vergelijken we de drie handelingsmodellen met het continuüm van Tannenbaum en Schmidt (1973) over leiderschapsstijlen.

In het ene uiterste is er sprake van een baas die precies voorschrijft wat er gaat gebeuren. In het andere uiterste staat een leider getypeerd die samen met anderen beslist. De leider geeft nog wel de grenzen aan waarbinnen besloten moet worden maar daar blijft het bij. Tussen die twee uitersten bevindt zich een aantal variaties.

Cruciaal is de overgang gelegen in het moment waarop de leider niet meer alleen beslist en een deel van zijn bevoegdheden verschuift naar de groep waarmee hij werkt.

Op het continuüm worden vier leiderschapsstijlen onderscheiden, gelabeld als: 'tell', 'sell', 'consult', en 'join'. Waar 'tell' hoort bij het ene uiterste, namelijk een leider die alles voorschrijft, en 'join' hoort bij het andere uiterste, namelijk daar waar de leider samen met de anderen het probleem in kaart brengt en samen besluit wat eraan te doen. 'Sell' ligt dicht bij het 'tell' en 'consult' ligt dicht bij 'join'. Een keuze voor een van de leiderschapsstijlen hing volgens Tannenbaum en Schmidt af van vier aspecten die zij 'krachten' noemen. Allereerst is er de persoonlijke voorkeur van de leider. Hieronder valt ook het vertrouwen dat een leider heeft in de mensen met wie hij samenwerkt. De tweede kracht is gelegen in de groep mensen waarmee wordt samengewerkt. In hoeverre die mensen bereid zijn om een organisatiedoel na te streven is een vraag die hier onder meer een rol speelt. Als derde kracht wezen Tannenbaum en Schmidt op de situatie zelf, het vraagstuk waarover besloten moet worden. Is de tijdsdruk hoog? Hoe lastig is het probleem? Dat zijn bijvoorbeeld vragen die hier een rol spelen. Tot slot kan de keus voor een leiderschapsstijl ook beïnvloed worden door factoren die buiten de organisatie liggen. De keus voor een leiderschapsstijl hangt binnen dit model dus af van de leider zelf, de mensen met wie gewerkt wordt, het managementvraagstuk dat aan de orde is en de omgeving van de organisatie.

De relatie met de indeling van Habermas is eenvoudig. Instrumenteel handelen vertoont overeenkomst met het 'tell', strategisch handelen vertoont overeenkomst met 'sell' en 'consult' en communicatief handelen vertoont uiteindelijk overeenkomst met 'join'. De keuze voor een van de modellen heeft dus consequenties voor de wijze waarop de samenwerking vorm krijgt. Uit deze handelingsmodellen koos Habermas voor het derde model: het communicatieve handelingsmodel, en in termen van Tannenbaum en Schmidt is dat een voorkeur voor 'join'.

Elke situatie vraagt echter om een inschatting van de wijze van handelen die het verstandigst is. In de ogen van Tannenbaum en Schmidt hoort daar dus een overweging bij in termen van de vier omschreven krachten. Voor sommige mensen is alleen communicatief handelen acceptabel. Minder 'gelovige' mensen zullen naast hun voorkeur ook de keus laten afhangen van de situatie en het probleem dat opgelost moet worden. De drie vormen van handelen van Habermas of het continuüm van Tannenbaum en Schmidt geven aan hoe managers te werk zouden kunnen gaan zowel binnen als buiten het managementteam.

Een derde aandachtsgebied levert voor ons onderzoek ook goede mogelijkheden op. Dit punt heeft te maken met het beoordelen van de rationaliteit van het handelen en de waarheidsvraag die daarbij hoort.

Binnen elk handelingsmodel bestaat een eigen invulling van de waarheidsvraag. In het teleologische handelingsmodel staat objectiviteit als waarheidsbegrip centraal. Wij voegen daaraan toe dat omgaan met percepties en eventuele verschillen in percepties ook in dit licht gezien kunnen worden. Percepties zijn nodig omdat ze onderdeel uitmaken van het waarnemen, maar kunnen gebreken vertonen en daarom dienen ze kritisch bekeken te worden. Verschillen in percepties wijzen op onvolkomenheden en fouten binnen dit handelingsmodel. In dit verband zal spreken over beelden een lastige zaak zijn, omdat daar binnen dit kader geen ruimte voor is. Wat iemand ziet is de waarheid en geen beeld. Datgene wat iemand ziet kan hoogstens verkeerd gezien worden.

In het normatieve handelingsmodel wordt naast de objectiviteit ook gekeken op de kennis die gebruikt wordt ook past bij de anderen. Binnen dit handelingsmodel houdt de handelende mens rekening met beelden van anderen. Verschillen in beelden hoeven niet te wijzen op onvolledigheid of fouten. De handelende mens houdt echter rekening met die beelden voor zover hem dat vanuit strategische overwegingen geschikt voorkomt. Omgaan met percepties in dit handelingsmodel heeft een ander karakter dan in het voorgaande model. Verschillen in percepties hoeven niet alleen te wijzen op onvolkomenheden en fouten, maar moeten gebruikt worden om een inschatting van anderen te maken. Want daarmee kan iemand rekening houden vanuit strategisch oogpunt.

In het communicatieve handelingsmodel wordt de waarheidsvraag uitgebreid met de vraag naar de waarachtigheid. Dus iemand kan gelijk hebben en ervoor zorgen dat hij gelijk krijgt, maar dan kan ook nog de vraag gesteld worden: staat diegene achter zijn gelijk? De waarheidsvraag in dit handelingsmodel omvat de meeste aspecten. Omgaan met percepties en verschillen in percepties kan binnen dit handelingsmodel de meeste ruimte krijgen omdat niet alleen het boeken van resultaten onderwerp van gesprek is, maar ook de kennis die mensen over dat vraagstuk hebben. Habermas wijst op het belang van het uitbreiden van de waarheidsvraag, maar hoe daadwerkelijk communicatief gehandeld moet worden, bespreekt hij niet. Isaacs geeft daar een waardevolle aanvulling op. In hoofdstuk 1 hebben we gezien dat hij middelen aanreikt om die dialoog te voeren en te controleren of de dialoog nog steeds wordt gerealiseerd.

“Strategisch handelen is georiënteerd aan het boeken van resultaten, communicatief handelen is georiënteerd aan overeenstemming.” (Koningsveld en Mertens, 1986 p. 41). Niet alleen over het na te streven doel maar ook over de kennis die

gebruikt wordt, dient overeenstemming bereikt te worden. In dat licht bezien, krijgen percepties en met name het omgaan met verschillen in percepties een nog belangrijkere rol.

Vanuit ons onderzoeksperspectief kunnen we het voorgaande als volgt herformuleren: Verschillen in beelden tussen managers worden bij de eerste vorm van handelen gezien in termen van goed en fout of onvolledig en men zal er dus van alles aan doen om die fouten en onvolledigheden weg te nemen. Binnen de eerste vorm van handelen (instrumenteel) zal uiteindelijk slechts één beeld bestaan.

Bij de tweede vorm van handelen (strategisch) worden andere beelden wel geaccepteerd. Die acceptatie valt echter wel binnen de kaders van de strategisch handelende actor. Uiteindelijk zal de handelende manager beelden van anderen inpassen in zijn eigen kaders op een manier die hij zelf beslist. En zo worden verschillen in beelden uiteindelijk toch teruggebracht tot één beeld.

Bij de laatste vorm van handelen (communicatief) zullen individuele beelden via gemeenschappelijk overleg tot een gedeeld beeld moeten leiden en krijgen beelden de ruimte. Er wordt gestreefd naar een gezamenlijk beeld van de situatie. Daarbij worden verschillen tussen managers niet als goed of fout gezien zoals binnen het instrumenteel handelen. Of uiteindelijk het beeld van diegene die de strategie bepaalt doorslaggevend wordt, hangt af van de wijze waarop de anderen dit beeld uiteindelijk gemeenschappelijk delen, zoals binnen het strategisch handelen het geval is. In tabel 5.1 is een samenvatting weergegeven van de voorgaande schets.



Tabel 5.1 Handelingsvormen en omgaan met beelden

handelings-model	samenwerkings-vormen	waarheids-vragen	omgaan met beelden
teleologisch	instrumenteel	objectiviteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• slechts één beeld kan bestaan</li> <li>• verschillen tussen beelden wijzen op fouten of onvolledigheden</li> </ul>
normatief	strategisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• objectiviteit</li> <li>• normen (juistheid)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verschillende beelden kunnen tijdelijk; uiteindelijk blijft er één beeld overeind</li> </ul>
communicatief	communicatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• objectiviteit</li> <li>• normen (juistheid)</li> <li>• oprechtheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verschillende beelden kunnen tijdelijk bestaan</li> <li>• uiteindelijk blijft er één gemeenschappelijk beeld over</li> </ul>

De modellen van Habermas beschrijven de manier waarop het samen handelen vorm kan krijgen. Wij voegden daaraan toe, weergegeven in de laatste kolom, dat per samenwerkingsvorm de manier van omgaan met beelden kan verschillen. Bij Habermas is dat onderdeel van de waarheidsvraag. Volgens ons kunnen die vragen juist in de communicatie naar voren komen. In de volgende paragraaf gaan we nader in op communicatie in organisaties.

## 5.5 SAMENWERKEN VRAAGT OM COMMUNICATIE

Niet alleen de bereidheid tot samenwerken en de wijze waarop de relatie tussen betrokkenen vorm krijgt spelen een rol in het samenwerken. Ook de wijze waarop de betrokkenen met elkaar communiceren maakt onderdeel uit van het samenwerken.

Krone, Jablin en Putman (1987, pp. 18-40) maken een voor ons onderzoek bruikbaar onderscheid als het gaat om communicatie in organisaties. Zij onderscheiden vier manieren van kijken naar communicatie in organisaties:

- een mechanische zienswijze,
- een psychologische zienswijze,
- een interpretatieve zienswijze, en
- een systemische zienswijze.

Zij wijzen er daarbij nadrukkelijk op dat de ene zienswijze de andere niet uitsluit. De vier zienswijzen zijn te onderscheiden maar niet te scheiden. De mechanische zienswijze omschrijven zij als: "... human communication is viewed as a transmission proces in which a message travels across space (a channel) from one point to another." (p. 22). Bij deze zienswijze is de aandacht gericht op het kanaal en hoe de boodschap wordt overgedragen. In het psychologische perspectief is de focus op: "... how characteristics of individuals affect their communication.", "... the conceptual filters of individuals become the locus of communication process." (p. 25). Bij de interpretatieve zienswijze is de focus gericht op de wijze waarop de relatie tussen diegenen die communiceren een rol kan spelen bij communicatie. Aandacht voor de rollen die mensen kunnen vervullen en het al of niet ontstaan van een gedeelde mening zijn dan belangrijke aspecten. Bij de systemische zienswijze is de focus: "... patterned sequential behavior, that is, the grouping of sequences of communicative behaviours rather than in an individual's conceptual filter or in shared interpretations of events and activities." (p. 30). Niet het individu zélf staat centraal maar wat hij of zij in een situatie doet in relatie tot de ander. In de volgende paragrafen werken wij deze vier zienswijzen verder uit voor ons onderzoek, waarbij we in de vierde paragraaf (5.6) bij de systemische zienswijze ons onderzoeksmodel presenteren.

### 5.5.1 De mechanische zienswijze

De meeste definitie van communicatie berusten op het al eerder beschreven klassieke model (Shannon, 1948). In zijn model komen een boodschap, een zender en een ontvanger voor. Daarnaast maakte hij expliciet de veronderstelling dat de zender en de ontvanger de beschikking moeten hebben over een gemeenschappelijke tekenset. We kunnen daarbij onder andere denken aan de letters van het alfabet. De boodschap bestaat uit een specifieke combinatie van tekens. Bij het bestuderen kan naar de relatie tussen die tekens gekeken worden (de syntaxis), of anders omschreven: hoe

accuraat kunnen de symbolen verzonden worden? (Stoter, 1997). Naar de inhoud van de tekens in een specifieke combinatie (de semantiek), of: hoe precies brengen de verzonden symbolen de verlangde en bedoelde betekenis over? (Stoter 1997.). En tevens kan er gekeken worden naar het effect op de ontvanger (de pragmatiek), of anders omschreven: hoe effectief heeft de verzonden betekenis op gewenste wijze invloed op het gedrag en de houding? (Stoter, 1997). Shannon en Weaver (1949) gaven aan dat hun wiskundige theorie voornamelijk betrekking heeft op de wijze waarop de symbolen, de tekenset wordt verstuurd (het technisch probleem, de syntaxis). In de uitwerkingen richtten zij zich voornamelijk op wat er valt te beweren over de tekenset die uitgewisseld wordt. Ze begonnen met het omschrijven van informatie: "... a measure of one's freedom of choice in selecting a message, the greater this freedom of choice, the greater the information." En "... to be clear, this word information in communication theory relates not so much to what you do say, as to what you could say." (Shannon & Weaver, 1949, p. 18 en p. 8). In hun uitwerkingen gingen ze ervan uit dat alle mogelijkheden die een zender heeft om te kiezen om de boodschap in te vullen, op voorhand vaststaan of in ieder geval niet veranderen zullen tijdens de communicatie. De zender kiest een van die mogelijkheden en vervolgens kan men uitspraken te doen over het informatiegehalte van een boodschap. In tegenstelling daarmee verbinden andere onderzoekers (Fauconnier, 1990) het syntactische deel en het semantische deel met de boodschap. In plaats van onderzoek naar een van de drie onderscheiden aspecten afzonderlijk is het volgens deze auteurs beter om ze gezamenlijk te bestuderen. Centraal staat in de mechanische zienswijze dat de communicatie verloopt zoals een mechaniek kan functioneren. Onafhankelijk van wie zender en ontvanger als mens zijn, wordt de communicatie beschreven.

Stappers (1994, pp. 13-36) heeft in zijn overzichtsonderzoek veel definities van communicatie opgezocht en geanalyseerd. Hij beschreef dat er wel meer dan 200 definities zijn. Bij de indeling maakt hij opnieuw gebruik van de klassieke manier van kijken naar communicatie van Shannon (en Weaver). Stappers deelt de definities in, in vijf hoofdtypen die zich richten op:

- de ontvanger: de reactie op de stimulus staat centraal;
- de zender: de beïnvloeding van de ontvanger door de zender staat centraal;
- de relatie: hoe de relatie eruitziet en hoe de relatie zich ontwikkelt staat dan centraal;
- het resultaat: ingaan op een effect van de communicatie, het deel hebben aan een gezamenlijk concreet iets; en
- het proces waarin informatie transmissie plaatsvindt en aandacht wordt besteed aan symbolen.

De indeling van Stappers geeft aan dat het klassieke model nog goed bruikbaar is, want vier van de vijf hoofdtypen passen goed bij dat model. Alleen het relationele aspect (derde hoofdtype) valt daar lastig in te plaatsen.

Voor ons onderzoek concluderen wij hieruit dat bij het samenwerken de informatie die verstuurd wordt in de communicatie van groot belang is, maar dat daar ook onlosmakelijk een gemeenschappelijke taal bij hoort. Binnen de mechanische zienswijze werd ervan uit gegaan dat die gemeenschappelijke tekenset er gewoon bestond en dat de informatie helder zou zijn. Maar dat standpunt bleek niet houdbaar (zie ook hoofdstuk 3). In de volgende zienswijze, de psychologische, verschuift de aandacht naar de zender en de ontvanger zelf. Hoe gaan zij om met de informatie die verstuurd en ontvangen wordt? En welke psychologische mechanismen spelen daarbij een rol? In de volgende paragraaf staat dat thema centraal.

### 5.5.2 De psychologische zienswijze

In de mechanische zienswijze wordt verondersteld dat het duidelijk is waar de boodschap uit bestaat. Binnen de psychologische zienswijze worden daar kanttekeningen bij gemaakt.

Fauconnier (1990, p. 29) gaf een mooi overzicht van de ingrediënten die gebruikt worden door diverse auteurs bij de definitie van communicatie. Vrij vertaald zijn dat: intenties, macht, vermindering van onzekerheid, overdracht, spraak/taal, symbolen, het begrijpen, vergemeenschappelijking, interactie, stimuli, het effect (pragmatiek) en sociaal proces. De ingrediënten van Fauconnier kunnen we koppelen aan de vijf hoofdtypen van Stappers. In tabel 5.2 wordt hiervan een overzicht gegeven.

In elke kolom komt naar voren dat de zender en de ontvanger meer zijn dan een mechanische actor die simpelweg informatie verstuurt, ontvangt en vervangt. We zien dat in elke kolom wel iets speelt zoals intenties, begrijpen, betekenis van de boodschap in de vorm van taal en symbolen en/of het ontstaan van iets gemeenschappelijks.

De boodschap speelt een belangrijke rol en moet niet alleen gezien worden als een pakketje met heldere informatie. Enerzijds wordt bij de boodschap onderscheid gemaakt tussen een verbaal en een niet-verbaal gedeelte. Anderzijds wordt ook aandacht besteed aan de wijze waarop de zender en vooral ook de ontvanger de boodschap verwerken en de mate waarin ze beiden zich bewust zijn van de verwerking. Om dat proces te beschrijven, maken we gebruik van een aantal inzichten uit de cognitieve psychologie.

Tabel 5.2 De ingrediënten gekoppeld aan de hoofdtypen van Stappers

zender	ontvanger	relatie zender ontvanger	proces	resultaat
<ul style="list-style-type: none"> <li>• intenties</li> <li>• vermindering van onzekerheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• begrijpen</li> <li>• vermindering van onzekerheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vergemeenschappelijking</li> <li>• interactie</li> <li>• sociaal proces</li> <li>• macht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• overdracht</li> <li>• spraak/taal</li> <li>• symbolen en de betekenis ervan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• affect (pragmatiek)</li> </ul>

Door de boodschap alleen als informatie te beschouwen, blijven een aantal zaken buiten beschouwing. Welke dat zijn wordt onder meer duidelijk als we zien hoe R.L. Morgan (1979) het verbale gedeelte uitsplitste in vier aspecten:

- de boodschap, de inhoud;
- het gevoel dat er door opgeroepen wordt;
- de toon waarop iets wordt gezegd; en
- het doel van de spreker.

Het is niet meer informatie alleen die een rol speelt in de communicatie tussen zender en ontvanger. Ook de manier waarop de informatie wordt overgebracht en welke gevoelens dat oproept bij de zender en de ontvanger gaan een rol spelen. Hoe de ontvanger en de zender daarmee omgaan krijgt meer aandacht. Naast het verbale ge-

deelte van de boodschap zijn er ook non-verbale signalen zoals gebruikt in lichaamstaal, die een rol gaan spelen in de communicatie. De non-verbale signalen zijn voor meerdere uitleg vatbaar volgens Alblas (1997). Volgens Alblas moeten we uiterst behoedzaam omgaan met de interpretatie van die signalen. Wij voegen daaraan toe dat ook de verbale signalen meerdere interpretaties toelaten en dat behoedzaamheid ook daar geboden is. Bij de interpretatieve zienswijze in de volgende paragraaf komen we daar op terug.

Vanuit de psychologische zienswijze spelen het overdragen van een boodschap, het begrijpen van de boodschap en alle psychologische mechanismen die daarop van invloed zijn, een centrale rol. Wanneer in het samenwerken de ontvanger de boodschap interpreteert, ontstaat voor de ontvanger informatie. “Feiten, opinies, gebeurtenissen worden voor mij, als ontvanger, slechts informatief wanneer ik ze in mijn omgeving percipieer en interpreteer, wanneer zij dus (...) opgenomen worden in mijn bewustzijn.” (Fauconnier, p. 194). Binnen dit kader is het relevant om een aantal auteurs te bespreken uit de cognitieve psychologie. Want die geven zicht op een aantal belangrijke psychologische mechanismen die een rol spelen bij communicatie.

Volgens Bartlett (1932) wordt informatie die wordt waargenomen, verwerkt in zogenaamde schemata. Een schema is een cognitieve structuur die georganiseerde kennis over een begrip of stimulus representeert. De informatie wordt daarin opgeslagen maar dat is niet het enige. De waarneming zelf vindt ook plaats via een schema. Het begrip ‘frame of reference’ wordt hier ook wel voor gehanteerd (Shrivasta en Mitroff, 1983). De informatie komt tot stand via een schema, een filter en wordt met behulp van dat schema opgeslagen in het hoofd van de waarnemer. Hier ligt een link met het klassieke model over communicatie van Shannon. Daarin wordt gewezen op het belang van een gemeenschappelijke tekenset. Die tekenset vertoont overeenkomsten met een ‘frame of reference of schema. Wanneer de communicatie plaatsvindt via het gesproken woord of via teksten, dan zal de tekenset in ieder geval moeten bestaan uit een alfabet en regels over hoe de letters in een onderling verband kunnen staan. Pas wanneer zender en ontvanger een dergelijke tekenset of ‘frame of reference’ hebben, wordt voor hen de waarneming/perceptie in de communicatie mogelijk.

R.L. Morgan (1979) maakte daarbij gebruik van het klassieke verschil uit de psychologie tussen prikkels (stimuli), waarneming en perceptie. Een stimulus is alles wat een of meer zintuigen doet reageren. Een waarneming is een gebeurtenis waardoor een van de vijf zintuigen (de ogen, de oren, de reuk, de tast, de smaak) gestimuleerd wordt. Perceptie is de betekenis die aan gewaarwording wordt toegekend (Morgan, 1985). In hoofdstuk 3 maakten we ook nog het onderscheid tussen de perceptie van een fysiek object en de perceptie van niet-fysieke objecten: zoals de

organisatie, de omgeving en de markt. Op de betekenisgeving komen we later terug. Zowel bij het waarnemen als het bij het percipiëren vindt er door de actor selectie en beïnvloeding plaats. Dit hoeft niet bewust te gaan.

R.L. Morgan heeft verder in zijn onderzoek een samenvatting gegeven van een aantal organiserende principes (oorspronkelijk geïntroduceerd door Newman in 1948) voor perceptie: nabijheid, gelijkheid, voltooiing, beweging, voorgrond-/achtergrondherkenning en continuïteit:

- *nabijheid*  
De nabijheid van objecten beïnvloedt de betekenis.
- *gelijkheid*  
Objecten die op elkaar lijken, nemen we als een geheel waar.
- *voltooiing*  
Perceptie vult een afwezig gedeelte van een contour aan.
- *beweging*  
Als een deel van een patroon zich lijkt te bewegen, dan wordt dit deel als een object waargenomen dat losstaat van het oorspronkelijke patroon.
- *voorgond-/achtergrondherkenning*  
Een visuele stimulus die meer dan één figuur bevat, wordt door ons zo waargenomen dat wij de op de voorgrond tredende en de meest duidelijk onderscheidende figuur zien.
- *continuïteit*  
Elementen worden - als ze bij elkaar behorend worden waargenomen - gezien als een voortzetting van een rij van gelijksoortige andere elementen.

De principes geven de waarnemer de gelegenheid om iets te zien, maar zijn wel ontwikkeld binnen de veronderstelling dat het situaties betreft waarin percepties worden gevormd van met name fysieke objecten. In hoofdstuk 4 zijn we ook ingegaan op die situaties waarin het om niet-fysieke objecten gaat.

Wanneer de waarnemer meerdere dingen ziet dan zal hij die dingen in een onderling verband (willen) plaatsen. Dit wordt uitgebreid beschreven in de ‘Gestalt’-psychologie. (Sternberg, 1996, p. 152). Uit de percepties kan een ‘Gestalt’ ontstaan, het resultaat van de waarneming. Terwijl een ‘Gestalt’ ook de waarneming kan leiden. In de literatuur (Sternberg, 1995) wordt daarbij onderscheid gemaakt tussen twee stromingen.

De ene stroming beweert dat de waarnemer de perceptie construeert uit de hem aangeboden informatie. Binnen deze stroming hoort een uitspraak als “Zien is een actieve daad” van Von Helmholtz (1891). De waarnemer vormt zich een ‘Gestalt’ en dat is een activiteit die plaatsvindt in het hoofd van de waarnemer met behulp van

onder meer de bovenstaande organiseringsprincipes. De andere stroming benadrukt de perceptie die gevormd wordt op basis van de eigenschappen van datgene wat waargenomen wordt. De informatie die zich aan de waarnemer voordoet is al gestructureerd. Binnen deze stroming wordt uitgebreid aandacht besteed aan manieren waarop informatie wordt opgeslagen en weer wordt opgeroepen uit het hoofd van de waarnemer. Marr (1982) beschreef (in het verlengde van Gibson (1966)) het waarnemen van een gezicht in de vorm van het waarnemen van allereerst de omtrek van het gezicht als een ovale vorm. Daarna vindt er invulling plaats van de ogen (kleine cirkels), de neus (een driehoek) enzovoort. Het herkennen gaat via op dezelfde wijze. Datgene wat iemand ziet wordt binnen deze stroming gezien als afhankelijk van datgene wat wordt waargenomen.

Belangrijk onderscheid tussen beide stromingen schuilt in de vraag of de waarnemer zélf een actieve rol speelt in het vormen van wat hij ziet. Met andere woorden: komen de categorieën waarmee wordt waargenomen uit de waarnemer zelf of komen die voort uit het waargenomene? In beide gevallen is de waarnemer actief maar in het eerste geval komt het ‘Gestalt’ uit zijn cognitie voort. Voor het uitwisselen van informatie is dit ook van belang en hiermee zijn we weer terug bij de communicatie in organisaties en het samenwerken tussen managers. Is het de boodschapper die structureert? Of brengen beiden structuur aan? Dit onderscheid komt overeen met het onderscheid dat More en Putman maken. More en Putman (1996) onderscheiden twee invalshoeken om onderzoek naar de communicatie in organisaties weer te geven. Het onderscheid heeft betrekking op de wijze waarop onderzoek naar communicatie in organisaties wordt verricht. De ene invalshoek is empirisch, de andere is meer kritisch gericht. “Perhaps the central questions being asked today by critical scholars about communication are ‘Why?’ or ‘Why not?’ while the central research questions for the empirical school are ‘How?’ and ‘How much?’” (More en Putman, 1996, p. 15). De empirische stroming heeft vooral aandacht voor de informatie en de informatiestromen terwijl de kritische stroming zich vooral richt op de bedoelingen en de symboolwerking van informatie. Bij de kritische stroming wordt bij de gegevensverzameling vaak sterk geleund op methoden en technieken uit de etnografie en op meer kwalitatief gerichte methoden van dataverzameling en data-analyse (Taylor en Gurd, 1996).

Het onderscheid tussen aandacht voor de informatiestromen en de bedoelingen benadrukt opnieuw het onderscheid tussen de inhoud van de boodschap en de betekenis van de boodschap.

Hiermee is de overgang gemaakt naar de interpretatieve zienswijze. Wij concluderen uit deze paragraaf voor ons onderzoek het volgende: De informatie die verzonden wordt en geïnterpreteerd is, is mede afhankelijk van de zender en de



ontvanger. Om datgene wat verzonden wordt informatie te blijven noemen, is misleidend omdat in de dagelijkse spreektaal het begrip ‘informatie’ oproept dat die informatie los van de zender en de waarnemer bestaat. Zo opgevat kan die informatie weliswaar veel zijn en moeilijk, maar meestal niet ambigu. Het spreken en denken in termen van informatie nodigt minder uit tot aandacht besteden aan datgene wat managers als informatie gebruiken bij hun handelen. Dit is voor ons ook een reden om het begrip ‘beeld’ te gebruiken in plaats van ‘informatie’.

In de volgende paragraaf richten we ons op de mechanismen die een rol spelen bij de interpretaties van managers die samenwerken en met elkaar communiceren.

### 5.5.3 De interpretatieve zienswijze

Binnen de interpretatieve zienswijze staat ‘het betekenis geven’ centraal. Hoe geeft een zender een bedoeling mee? En op welke wijze kan de ontvanger die begrijpen? Het volgende gedachte-experiment wijst op het belang van de bedoeling en het begrijpen van de zender en de ontvanger:

Stel jezelf voor: zittend in een comfortabele stoel, volledig in beslag genomen door een boek. Opeens hoor je een geluid. Onmiddellijk maak je een fundamenteel onderscheid: was het geluid een signaal/stimulus veroorzaakt door bijvoorbeeld de wind of de centrale verwarming óf was het geluid een opmerking van iemand anders en bestemd voor jou.

In het eerste geval zoeken we naar een verklaring, een oorzaak van het geluid. In het tweede geval zoeken we naar de betekenis van het geluid (Cherry, 1978, p. 312). Wat bedoelde die ander? Hoe is het geluid te begrijpen? In het ontvangen zit automatisch het denken aan de ander, zijn bedoelingen en het vergelijken met wat iemand daar zelf van begrijpt. Dus houden we automatisch rekening met de betekenisgeving van de zender in de vorm van zijn bedoelingen, en wat betreft de ontvanger, het begrijpen.

Met de boodschap heeft de zender een bedoeling. Die bedoeling en de boodschap worden opgeroepen bij de ontvanger en de ontvanger moet beide begrijpen. Over de zender en ontvanger als individuen is al wel veel geschreven maar over zender en ontvanger in de context van samenwerkende managers in een team is veel minder bekend.

Voor het begrijpen van de zender en de ontvanger als individuen zal in ieder geval de inhoud van de boodschap helder moeten zijn. Het begrijpen maakt gebruik

van de inhoud van de boodschap, maar de inhoud is niet voldoende. Bij het begrijpen maakt de ontvanger, de manager, zich een beeld van de boodschap in relatie tot het vraagstuk waarmee hij samen met anderen bezig is. De relatie tussen het waarnemen en zich een beeld maken beschreef Kelly reeds: “In building systems of personal constructs we place interpretations on events. Through an abstraction process, we construct the meaning of events for ourselves.” (Kelly, 1955). Waarnemen en betekenisgeving horen bij elkaar.

De verbinding tussen waarneming en betekenisgeving is een belangrijk thema in het werk van Weick (1995). Van hem komt het begrip ‘the enacted environment’ waarmee hij aanduidde dat in organisaties de omgeving actief wordt waargenomen. Dat wil zeggen dat de waarnemer zelf invloed heeft op het zoeken van informatie over de omgeving. In hoofdstuk 1 gingen we daar al uitgebreid op in. Ook het werk van G. Morgan, die we ook al uitgebreid behandeld hebben in hoofdstuk 1, past binnen deze zienswijze.

In dit verband past aandacht voor de vertaling van het Engelse woord ‘perception’ naar ‘perceptie’ in het Nederlands. Deze vertaling wordt door veel auteurs gehanteerd. In plaats van ‘perceptie’ is echter ook ‘apperceptie’ mogelijk. “With perception we see something. With apperception we notice *that* we are seeing something.” (Hein, 1995, p. 72). Apperceptie geeft aan dat een manager weet *dat* hij iets ziet, volgens Hein. Volgens het woordenboek duidt apperceptie ook op het *doelgericht* waarnemen. De vertaling naar ‘apperceptie’ zou beter zijn omdat daarmee opnieuw de actieve rol van de waarnemer wordt benadrukt die iets wil realiseren. Door percepties zien we iets. Door de apperceptie worden we ons er *bewust van* dat we iets zien. Hier ligt een link met de al eerder beschreven theorieën over het al of niet structureren van de informatie door de waarnemer. Het begrip apperceptie werd overigens al door Kant gebruikt. ‘Appreciëren’, het werkwoord dat dicht bij ‘apperceptie’ komt, heeft te maken met het uitspreken van een voorkeur. In hoofdstuk 3 hebben we deze link ook al gelegd door deze aspecten op te nemen in de vorm van verschillende eigenschappen van een beeld. Wij blijven het woord perceptie hanteren. Daarbij houden we rekening met de selectie die plaatsvindt, de mate van bewustzijn daarvan en het waarderende, het normatieve.

Spender (1989) wees erop dat het niet alleen gaat om de perceptie als het eindresultaat. In plaats van te spreken van percepties sprak hij van ‘recipes’ (vrij vertaald: recepten) waarbij dingen die gezien worden door managers, gekoppeld zijn aan mogelijke handelingen.

De verbinding tussen iets zien, het begrijpen en het handelen zoals Spender dat beschreef, komt meer voor. In het kader van problemen oplossen, kan het spreken in termen van ‘oplossingen’ ertoe leiden dat de ‘verkeerde’ problemen worden opgelost.

De sterke verbinding tussen zien, begrijpen en handelen kan ertoe leiden dat slechts één manier van ‘recipes’ mogelijk is.

Ook Ajzen en Krebs (1994, p. 257) schreven over een verbinding tussen het cognitieve en het handelen: “The *cognitive* category consists of responses that reflect perceptions of, and information about, the attitude object; the *affective* category consists of feelings with respect to the object; and the *conative* category consists of behavioral indications, intentions, commitments and actions with respect to the attitude object.” Het conatieve wijst op een verbinding met het handelen. In de communicatie wordt de boodschap ontvangen. Binnen de interpretatieve zienswijze betekent dat dat de ontvanger de boodschap interpreteert en zoals hiervoor staat beschreven, kan dat samengaan met een verbinding met het handelen. Communicatie in het kader van samenwerken krijgt zo ook een duidelijke link met het handelen.

Vanuit een heel andere hoek, de bestuurlijke informatica, kan ook gesproken worden over een bijdrage aan deze zienswijze. In het onderscheid tussen data, informatie, kennis en wijsheid zullen we eveneens een actieve interpreterende rol zien van mensen die met data, informatie, kennis en wijsheid omgaan.

Het onderscheid tussen data en informatie werd helder aangeduid door Davenport en Prusak (1998, p. 4): “Data becomes information when its creator adds meaning, we transform data into information by adding value in various ways. Let’s consider several important methods, all beginning with the letter C:

- Contextualized:* We know for what purpose the data was gathered.
- Categorized:* We know the units of analysis or key components of the data.
- Calculated:* The data may have been analyzed mathematically or statistically.
- Corrected:* Errors have been removed from the data.
- Condensed:* The data may have been summarized in a more concise form.”

Passen we dit toe op de communicatie dan zien we dat bij het overdragen van de boodschap een actieve rol is weggelegd voor de ontvanger. Die actieve rol bestaat uit het achterhalen van het doel en de wijze van ordenen. Verder moet de informatie geanalyseerd worden, op fouten gecontroleerd en op een eigen wijze worden samengevat.

Davenport en Prusak (1998, p. 6) geven ook een onderscheid tussen informatie en kennis: “Knowledge derives from information as information derives from data. If information is to become knowledge, humans must do virtually all the work. This transformation happens through such ‘C-words’ as:

- Comparison:* How does information about this situation compare to other

- situations we have known?
- Consequences:* What implications does the information have for decisions and actions?
- Connections:* How does this bit knowledge relate to others?
- Conversation:* What do other people think about this information?

Clearly, these knowledge activities take place within and between humans.” Opnieuw een actieve rol van diegenen die deelnemen aan de communicatie.

Het onderscheid tussen informatie en kennis, en dan met name de overgang van informatie naar kennis, heeft ook een relatie met het handelen. Dat is goed te zien in de wijze waarop Greene het onderscheid (1985, pp. 4-5) omschreef:

- *Data* are isolated observations, recordings, or facts or local organizations of the same.
- *Information* consists of, or should consist of, qualitative and quantitative, formal and informal, data organised for some useful purpose, in this case management planning, policy making, or decision making.
- *Knowledge* can be thought of as the actual application of information to fulfil a purpose such as decision making.
- *Wisdom* is cumulative knowledge tempered by experience.

In de omschrijving van kennis is een duidelijke relatie gelegd met het handelen. Kennis is een actuele toepassing van informatie om *een doel te realiseren*. Het doel realiseren kan hierbij opgevat worden als het handelen. Kennis is in die zin een actuele toepassing van informatie om een beslissing te nemen en die uit te gaan voeren.

Volgens Kogut en Zander (1997, p. 20) is informatie een onderdeel van kennis: “We distinguish two categories of knowledge: information and know-how.” Informatie en ‘know-how’ definieerden zij als volgt: “With information we mean knowledge that can be transmitted without loss of integrity once the syntactical rules required for deciphering it are known.” en “Know-how is the accumulated practical skill or expertise that allows one to do something smoothly and efficiently.” Volgens Zijderveld (1974) is kennis een logisch geordende combinatie van informatie. Daarmee geeft Zijderveld ook aan dat kennis breder is dan informatie.

In de omschrijving van Greene (1985) werd kennis toegespitst op ‘the actual application of information’, maar als we andere publicaties over kennis in onze beschouwing betrekken (Nonaka en Takeuchi, 1995; Den Hertog & Huizinga, 1997.) dan zien we dat er ook over kennis in het algemeen (dus zonder de actuele toepassingssituatie) gesproken wordt, naast de actueel toegepaste informatie zoals Greene die omschreef.

Bij kennis maakten Kogut en Zander onderscheid tussen informatie en ‘weten hoe iets te doen (de ‘know-how’). Informatie is te expliciteren en ‘weten hoe iets te doen’ is nauwelijks expliciet te maken. Beide vormen zijn wel overdraagbaar. Op de manier zoals Kogut en Zander dat omschrijven, gaat er geen informatie verloren. In het geval van ‘know-how’-overdracht is dat een stuk lastiger.

Hier zijn we weer terug bij de communicatie in organisaties. Want hoe kan bijvoorbeeld een ambachtsman precies uitleggen hoe hij iets maakt (bijvoorbeeld een meubelstuk of een bronzen beeld). Bij de overdracht van ‘know-how’ is de kans dat er iets verloren gaat groter. Dit onderscheid vertoont een relatie met het onderscheid tussen ‘explicit knowledge’ en ‘tacit knowledge’ en het onderscheid tussen ‘know-how’, ‘know-what’ en ‘know-why’. In het laatste onderscheid wordt benadrukt dat ‘know-what’ te expliciteren is en over te dragen zonder verlies van informatie. Dit in tegenstelling tot de ‘know-how’-categorie.

De ‘know-why’-categorie wijst erop dat bij het handelen mensen moeten weten wat te doen, hoe dat te doen en waarom. Wanneer managers handelen en dat samen willen doen, dan moeten ze communiceren over ‘wat te doen’, ‘hoe dat te doen’ en waarom. Vanuit het onderscheid tussen ‘know-what’, ‘know-how’ en ‘know-why’ wordt daarbij gewezen op de moeilijkheid om de ‘know-how’ - het weten - aan elkaar duidelijk te maken in de communicatie.

Kogut en Zander (1997, p. 24) haalden hierbij Polanyi (1966) aan: “Why do people know more than they can express? An interpretation of the arguments of Polanyi is that tacit knowledge consists of search rules, or heuristics, that identify the problem and the elements consisting of the solution.” In dit citaat wordt het begrip ‘tacit knowledge’ genoemd. ‘Tacit knowledge’ is te omschrijven als kennis die door mensen gebruikt wordt bij het handelen, maar die moeilijk te expliciteren en over te brengen is aan anderen.

Nonaka en Takeuchi (1995, p8) kwamen vanuit een heel andere invalshoek ook terecht bij ‘tacit knowledge’. In de vergelijking tussen Japans management en West-Europees management maakten zij onderscheid tussen ‘explicit knowledge’ en ‘tacit knowledge’: “Explicit knowledge can be expressed in words and numbers, and easily communicated and shared in the form of hard data, scientific formulae etc.” Aan de hand van het Japanse voorbeeld onderscheidden zij ‘explicit knowledge’ en ‘tacit knowledge’. ‘Tacit knowledge’ is volgens hen onder te verdelen in twee dimensies: “The *technical* dimension, which encompasses the kind of informal and hard-to-pin-down skills or crafts captured in the term ‘know-how’. En “At the same time, tacit knowledge contains an important *cognitive* dimension. It consists of schemata, mental models, belief, and perceptions so ingrained that we take them for granted. The cognitive dimension of tacit knowledge reflects our image of reality (what is) and our

vision for the future (what ought to be).” Het verschil tussen het Westen en Japan ligt volgens Nonaka en Takeuchi in de wijze waarop in Japan ‘tacit knowledge’ in de communicatie in een organisatie wordt gedeeld door de conversie van het onbesprokene naar het besprokene en weer terug.

Barnard (1945, p. 291) maakte in dit verband onderscheid tussen ‘scientific knowledge’ en ‘behavioral knowledge’. ‘Scientific knowledge’ is kennis in het algemeen. ‘Behavioral knowledge’ – ‘know-how’ – is nodig om te handelen en is moeilijk te omschrijven. “Knowledge consists not only of logical, linguistic content, but also of ‘behavioral’, non-linguistic content.” Barnard wees dus ook al op twee kanten van kennis en het belang van een integratie van die twee bij de communicatie. Centraal staat bij hem de rol die het middenmanagement daarbij speelt. Daar wordt de link gelegd tussen de expliciete kennis uit de top over bijvoorbeeld de doelen, en wijze waarop die gerealiseerd moeten worden op de werkvloer.

Binnen de interpretatieve zienswijze hoort ook de aandacht voor taal. Wanneer managers over hun percepties spreken, dan gebeurt dat via taal. Taal biedt hun de mogelijkheid om hun percepties te uiten en ongetwijfeld zal die taal ook de percepties zélf beïnvloeden (Karsten, 1999). De rol van taal wordt alleen al duidelijk als we nadenken over het typeren van een situatie met het woord ‘probleem’. Een probleem vraagt om een oplossing, en een situatie typeren als probleem suggereert dat we bij die situatie een oplossing moeten vinden. Verder suggereert het woord ‘probleem’ dat we een situatie kunnen beschrijven als een status quo die (tijdelijk) niet verandert tijdens het zoeken van een oplossing. Managementsituaties beschrijven met woorden als ‘problemen’ en ‘oplossingen’ heeft zo zijn invloed op wat managers doen en niet doen.

Managers zijn gevangen in de taal. Maar via de taal ontstaan ook percepties en dankzij de taal kunnen managers met elkaar bespreken wat zij zien c.q. denken te zien.

Voor ons onderzoek concluderen we dat het in de communicatie de moeite waard is om de boodschap nader te beschouwen. Het is inmiddels duidelijk dat de boodschap meer is dan informatie en dat tegelijkertijd ook ruim aandacht besteed moet worden aan datgene wat de zender en de ontvanger in ‘hun hoofd’ hebben.

Elk van de tot nu besproken zienswijzen voegt iets toe aan de wijze waarop communicatie beschreven kan worden. In de laatste visie, de systemische zienswijze worden deze elementen samengevoegd.

#### 5.5.4 De systemische zienswijze

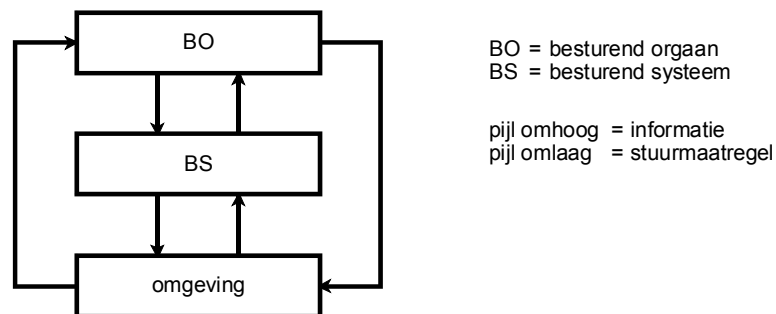
De systemische zienswijze kunnen we in het kader van dit proefschrift het beste beschrijven door de besturingstheorie zoals die door De Leeuw (De Leeuw, 1988, 2000) wordt beschreven weer te geven. Deze theorie richt zich niet in het bijzonder op het samenwerken, het communiceren of het samen omgaan met informatie. Toch is het een aantrekkelijk kader omdat het omgaan met informatie, het zoeken en het uitvoeren van stuurmaatregelen, datgene wat managers willen (hun doelen), het communiceren en het samenwerken erin *gecombineerd* kunnen worden.

Door de besturingsgedachte toe te passen op het samen managen, wordt het omgaan met informatie en het communiceren (in onze gedachtegang alvast vooruitlopend: omgaan met beelden), in verband gebracht met het doen en laten van managers en datgene wat ze willen.

De besturingstheorie bespreken we aan de hand van de volgende elementen: besturen is gerichte beïnvloeding, de weergave van besturen als een ‘Besturend Orgaan Bestuurd Systeem’, de uitbreiding tot een spelsituatie, het succes van de besturing, de voorwaarden voor effectieve besturing en een specifieke vorm van besturen: metabesturing.

In de besturingstheorie wordt het managen beschreven als gerichte beïnvloeding. Ook het samenwerken van managers kan zo gezien worden. Het samenwerken is dan het gezamenlijk gericht beïnvloeden van een situatie. Die gerichte beïnvloeding moet niet al te mechanisch worden opgevat en hoeft niet te lijken op de wijze waarop een manager in de machinemetafoor instaat is om de alternatieven van anderen te bepalen en de keus uit die alternatieven voor te schrijven. Gerichte beïnvloeding hoeft verder niet succesvol te zijn en het doel hoeft in de loop de tijd van de tijd ook niet vast te staan. Wel voegt De Leeuw eraan toe: Men moet daarbij geloven in: “... de mogelijkheid om door bewuste en gerichte actie invloed uit te oefenen op de loop van de gebeurtenissen.” (De Leeuw, 1988, p. 108). Dus wanneer we samenwerken zien als gerichte beïnvloeding dan gaan we ervan uit dat het mogelijk moet zijn om met behulp van het samenwerken bewust en gerichte actie invloed uit te oefenen op de loop van de gebeurtenissen in een organisatie.

Figuur 5.1 Een BO-BS spel met één manager



Hoe verloopt die beïnvloeding? Allereerst wordt daarvoor in de besturingstheorie de BO-BS weergave voor geïntroduceerd. Daarbinnen worden een Besturend Orgaan, een Bestuurd Systeem en een omgeving van dat systeem verondersteld. Het Besturend Orgaan bestuurt het Bestuurd Systeem, dat zich in een omgeving bevindt. Om als Besturend Orgaan te kunnen sturen is er informatie nodig uit het Bestuurd Systeem en de omgeving. In figuur 5.1 geven we dit weer.

De pijlen omhoog uit 'omgeving' en Bestuurd Systeem naar het Besturend Orgaan zijn de informatie stromen. De pijlen naar beneden zijn de stuurmaatregelen, de voorschriften vanuit het Besturend Orgaan. In de Besturend Orgaan-Bestuurd Systeem weergave kan ook rekening gehouden worden met de omgekeerde situatie: niet het Besturend Orgaan bestuurt maar het Bestuurd Systeem stuurt. In de besturingstheorie wordt dit de BO-BS *spelsituatie* genoemd.

In dat spel wordt de besturingssituatie uitgebreid door vast te stellen dat niet



alleen het Besturend Orgaan bestuurt maar dat de situatie ook omgekeerd geldt. Het Bestuurd Systeem wordt dan zelf Besturend Orgaan. Besturen wordt zo voorgesteld met een Besturend Orgaan en een Bestuurd Systeem die elkaar wederzijds kunnen beïnvloeden. Wie het meest succesvol in het besturen is hangt af van allerlei factoren die verderop besproken worden. Door het model van BO-BS om te keren kunnen verrassende inzichten ontstaan.

Dit model van Besturend Orgaan-Bestuurd Systeem en de spelsituatie kunnen we gebruiken om het samen managen en het samenwerken te beschrijven. We beginnen met een directeur die in zijn bedrijf die zich ten doel heeft gesteld om te realiseren dat medewerkers meer gaan presteren. Hij wil dat doen via het invoeren van een prestatie beloningssysteem. Die directeur is dan het Besturend Orgaan, de medewerkers in het bedrijf zijn het Bestuurd Systeem en de omgeving van het bedrijf is de omgeving. We veronderstellen verder dat die directeur een aantal managers heeft die hem (of haar) terzijde staan, zij vormen dan samen het Besturend Orgaan. Wanneer zij samen proberen die medewerkers zo ver te krijgen dat ze meer gaan produceren, dan is er sprake van gerichte beïnvloeding. De introductie van de Besturend Orgaan-Bestuurd Systeem spel gedachte komt tot uiting komen in de vorm van een ondernemingsraad die namens de medewerkers erop wijst dat het streven naar hogere prestaties ook op meerdere manieren gerealiseerd kan worden. De ondernemingsraad probeert invloed uit te oefenen op de keuze van de stuurmaatregel. Het omkeren van het model geeft de mogelijkheid om bij de gerichte beïnvloeding ook interacties te beschrijven en de beïnvloeding kan in modeltermen wederzijds zijn. In het volgende hoofdstuk komt die interactie opnieuw aan de orde en met name in paragraaf 6.2.

Tot nu hebben we gesproken over gerichte beïnvloeding, de Besturend Orgaan-Bestuurd Systeem weergave en de uitbreiding daarvan tot een spelsituatie. Allemaal elementen die gebruikt worden om het handelen van manager en het samenwerken te kunnen beschrijven. Maar wanneer is een besturing succesvol? Ook hiervoor worden hulpmiddelen aangedragen.

Of een besturing succesvol is, hangt af van: "... de kwaliteit van het Besturend Orgaan enerzijds (het besturingsvermogen) en de besturingseigenschappen van het Bestuurd Systeem anderzijds." (De Leeuw, 1988, p. 112). Het besturingsvermogen werkt De Leeuw uit in de vorm van Voorwaarden voor Effectieve Besturing en de besturingseigenschappen worden verder uitgewerkt in de vorm van aandacht voor het besturingsprobleem zélf en de fasen van het oplossen van besturingsproblemen.

Het besturingsvermogen speelt dus een belangrijke rol om een besturing effectief te laten zijn. Wil een Besturend Orgaan effectief kunnen sturen dan zal er informatie moeten zijn over het Bestuurd Systeem en de omgeving. Wil er sprake zijn van gerichte beïnvloeding dan moet het Besturend Orgaan ook een doel hebben. Effec-

tieve besturing vraagt daarnaast ook om de aanwezigheid van voldoende stuurmaatregelen, de capaciteit om informatie te verwerken en een model van het Bestuurd Systeem. Effectief sturen vereist dus de volgende voorwaarden (De Leeuw, 1988):

- aanwezigheid van een doelstelling,
- een model van het bestuurd systeem,
- informatie omtrent omgeving en toestand van het systeem,
- voldoende stuurmaatregelen, en
- capaciteit van informatieverwerking.

Wil een besturing effectief zijn dan moet in ieder geval voldaan worden aan deze voorwaarden. Maar of de besturing effectief is, hangt ook af van het te besturen systeem: de bestuurbaarheid. “Bestuurbaar is een systeem indien het onder de gegeven omgevingsomstandigheden en bij de gegeven doelstelling mogelijk is een effectieve stuurmaatregel te vinden” (De Leeuw, 1988, p. 117). In de uitwerking van de bestuurbaarheid wordt dan vervolgens duidelijk dat de bestuurbaarheid afhangt van de wijze waarop de doelstelling, het te besturen systeem en de omgeving te specificeren zijn. De bestuurbaarheid hangt verder af van de wijze waarop besturingsproblemen worden opgelost. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen drie fasen: de specificatie van het besturingsprobleem, de vraag naar de oplosbaarheid van dit probleem en het vermogen van het Besturend Orgaan om de stuurmaatregelen te vinden en uit te voeren.

Tot slot komen we terecht bij metasturing. Samenwerken en omgaan met beelden beschrijven met behulp van de besturingstheorie heeft automatisch als gevolg dat metasturing aan de orde komt. Wanneer een directeur wordt beschouwd als een Besturend Orgaan dan impliceert het omgaan met beelden in de besturingstheorie in ieder geval dat de wijze van omgaan met informatie wordt bestudeerd. In termen van besturing is dat metasturing omdat het betrekking heeft op de reflectie van het sturen. Wanneer niet één maar meerdere managers samen sturen neemt het aantal vragen toe aangaande het omgaan met informatiestromen en de wijze waarop de verschillende beelden samen komen. Ook dan is er sprake van metasturing. In ons onderzoek hebben ons pas aan het einde van het traject gerealiseerd dat ons onderzoeksthema ook op deze wijze verder uitgewerkt had kunnen worden. Wel is duidelijk dat die uitwerking ook boeiende vragen kan opleveren voor de besturingstheorie. In hoofdstuk 7 komen we daarop terug in de aanbevelingen.

Door de besturingsgedachte toe te passen op het samen managen, en het samenwerken wordt het omgaan met informatie (in onze gedachtegang, omgaan met beelden) en het communiceren in verband gebracht met het doen en laten van managers

en datgene wat ze willen en dan met name op wat ze samen doen en wat ze samen willen als we het hebben over samenwerken. Dit karakteriseert ook goed de systemische zienswijze waarin de focus op een aspect altijd moet worden aangevuld door de context in ogenschouw te nemen. Een verschijnsel staat nooit op zich, is altijd verbonden met andere verschijnselen en juist de onderlinge verbanden moeten ook bestudeerd worden.

De toepassing van de besturingsgedachte op het samenwerken en de wijze waarop wij dat omschrijven en proberen te modelleren vraagt om nadere aandacht. Het omgaan met beelden lijkt in de besturingsgedachte goed te passen bij het modelleren van het bestuurd systeem. Maar bij nader inzien (en hier lopen we alvast vooruit op paragraaf 6.2) heeft het omgaan met beelden ook een duidelijke relatie met nog twee voorwaarden voor effectieve besturing. Het omgaan met beelden heeft ook een relatie met de informatie uit het systeem en de omgeving. In onze termen maakt een manager een beeld van het systeem en de omgeving en in paragraaf 6.2 laten we zien dat een manager ook van het doel een beeld maakt. Het omgaan met beelden heeft in termen van de besturingsgedachte dus betrekking op drie (de aanwezigheid van een doelstelling, een model van het Besturend Systeem en informatie omtrent omgeving en toestand van het systeem) van de vijf voorwaarden van effectieve besturing.

Voor ons onderzoek en het te ontwikkelen model heeft dat als consequentie dat niet alleen naar de percepties van managers van het vraagstuk gekeken moet worden maar ook naar de context van dat vraagstuk, hoe die managers daarmee omgaan en wat die managers willen realiseren.

De Besturend Orgaan-Bestuurd Systeem spel weergave plaatst het omgaan met informatie en het communiceren in het kader van het zoeken en uitvoeren van stuurmaatregelen gegeven een situatie en gegeven de beelden van een doel. Dat past goed bij ons onderzoeksthema.

Maar het is ook duidelijk dat wanneer het Besturend Orgaan wordt voorgesteld als een manager dat daarbij niet nader wordt ingegaan op de wijze waarop de informatie stromen worden gepercipieerd. Wel biedt zij de gelegenheid om dat te plaatsen in termen van meta sturing maar een verdere uitwerking van omgaan met de informatie binnen het Besturend Orgaan wordt niet gegeven. En wanneer het Besturend Orgaan een aantal managers samen is dan wordt ook daar niet expliciet aandacht aan besteed. De besturingstheorie nodigt hier niet direct toe uit maar biedt wel die mogelijkheid. In ons te ontwikkelen model (zie paragraaf 6.2) zullen we daar wel expliciet aandacht aan besteden.

## 5.6 CONCLUSIE

Dit hoofdstuk bevat een beschrijving van de resultaten uit de zoektocht door de literatuur. We zijn begonnen bij het samenwerken en wat mensen in een ziekenhuis en in de bouw daarover beweren. Op grond daarvan hebben we drie thema's in dit hoofdstuk uitgewerkt: de bereidheid om samen te werken, de relatievormen die ontstaan door het samenwerken en de communicatie die nodig is om samen te werken.

Barnard wijst op de mate waarin samenwerkenden elkaar positief benaderen, het zogenaamde coöperatieve handelen waarbij managers ervan uitgaan dat ze een gemeenschappelijk doel hebben en dat het vanzelfsprekend is dat men dingen samen doet. Habermas wijst in die verhouding op de mate waarin samenwerkenden rekening houden met elkaars belangen en intenties (van instrumenteel via strategisch tot communicatief).

Bij het instrumentele samenwerken wordt in hoofdzaak informatie uitgewisseld. Bij het strategische samenwerken zal naast de informatie ook kennis uitgewisseld worden. In het coöperatieve samenwerken zoals Barnard dat omschreef zal in de uitwisseling van kennis ook aandacht besteed worden aan de 'tacit knowledge'. In het communicatieve handelen zal tot slot ook het begrijpen een rol gaan spelen. Bij het begrijpen hebben we verder gezien dat het begrijpen op individueel niveau en op samenwerkingsniveau overeenkomsten en verschillen vertoont. Wat iemand weet op individueel niveau heeft een duidelijke band met de inhoud van de boodschap. Wanneer iemand iets begrijpt dan is er ook vaak een koppeling met een handeling. Op het samenwerkingsniveau gelden deze aspecten ook, maar hier telt nog een aspect. In samenwerkingssituatie ontstaan momenten dat de individuele deelnemers zeker weten dat ook de andere teamleden een situatie op een zelfde manier interpreteren. Men denkt dat de andere teamleden dat ook weten en men is van die gedachte ook overtuigd. Op samenwerkingsniveau hebben we zo toegevoegd dat mensen ook een veronderstelling hebben over wat de anderen weten.

Wanneer managers samenwerken dan zal communicatie een belangrijke rol spelen. We hebben daarvoor een aantal zienswijzen beschreven die elkaar als het ware opvolgen. Vanuit het klassieke zender-ontvangermodel wordt het model steeds verder uitgewerkt. Het begint met de aandacht voor de informatie, in de volgende zienswijze wordt de psyche van de zender en de ontvanger betrokken. In de daarop volgende zienswijze wordt het proces van interpreteren opgenomen en in de laatste zienswijze wordt de communicatie geplaatst in de context van het proces van managen. Dat proces wordt weergegeven met behulp van de Besturend Orgaan-Bestuurd Systeem spelsituatie zoals die in de besturingstheorie wordt beschreven.

Vanuit bovenstaande omschrijvingen zullen we in hoofdstuk 6 een model ont-

wikkelen om het omgaan met beelden te beschrijven.