

Communicatieprocessen op de werkvloer



Dr. M. Visser is als pro-grammacoördinator verbonden aan het Studiecentrum Rechtspleging te Zutphen.

Binnen de bedrijfskunde wordt geen begrip zo vaak gebruikt als management. We spreken van strategisch management, personeelsmanagement, financieel management, organisatiemanagement, informatiemanagement, integraal management en zelfs watermanagement. Elke vorm van management begint met communicatie: van de top naar het middenmanagement, van het middenkader naar de werkvloer en, ideaal gesproken, vice versa. Communicatie vormt aldus de eerste en onmisbare schakel van het management, maar is zelden het onderwerp van theoretische analyse binnen de bedrijfskunde. Dit artikel beoogt een dergelijke analyse te verschaffen vanuit een communicatietheoretisch perspectief, oorspronkelijk ontwikkeld ten behoeve van psychotherapeutische interventies in gezinsituaties.

Inleiding

In deze analyse is communicatie als een centraal element van elk managementvraagstuk. Ze volgt daarin de bekende definitie van Mary Parker Follet, die management definieert als 'the art of getting things done through people' (aangehaald in Stoner, 1982, blz. 7). Alleen door te communiceren kunnen managers duidelijk maken hoe en wat hun mensen voor elkaar moeten krijgen. Management is in deze optiek op te vatten als 'taakgerichte communicatie binnen organisaties'.

Dit artikel¹ is als volgt opgebouwd. In de eerste paragraaf worden de fundamentele uitgangspunten en principes van communicatie uiteengezet. In de tweede paragraaf wordt bijzondere aandacht geschonken aan de rol van paradoxen en dubbele bindingen. In paragraaf drie wordt de verbinding gemaakt met communicatie in managementsituaties, waarbij tevens een link wordt gelegd naar de lerende organisatie. Paragraaf vier, ten slotte, plaatst het communicatieperspectief in een breder kader en rondt af met conclusies.

1. Principes van communicatie

Ten grondslag aan het communicatieperspectief ligt een biologisch gegeven met belangrijke filosofische en psychologische implicaties. Kort samengevat: omdat de mens niet buiten zijn lichaam kan treden, kan de mens de wereld niet anders waarnemen dan op de wijze gespecificeerd door de werking van zijn centrale zenuwstelsel en verwante lichaamsprocessen. In psychologische termen betekent dit dat de mens de wereld om zich heen waarneemt door een eigen subjectieve bril, met een eigen referentiekader, waarmee hij de hem gepresenteerde feiten interpreteert en een betekenis geeft (Von Foerster, 1984; Maturana en Varela, 1984; Varela, 1984).

Communicatie tussen mensen is niets anders dan het voor elkaar begrijpelijk maken van wederzijdse referentiekaders, het delen van elkaars beelden van de werkelijkheid. Het communicatieperspectief, zoals ontwikkeld door de Palo Alto onderzoeksgroepen van Bateson, Watzlawick, Haley, Jackson en anderen, legt dan ook een sterke nadruk op de begrippen relatie en interactie. Hiermee wijkt dit perspectief af van de gangbare psychologische perspectieven, met hun *'traditionally... strong trend toward a monadic view of man and, consequently, ... strong trend toward a reification of what now reveal themselves more and more as complex patterns of relationships and interaction'* (Watzlawick e.a., 1967, blz. 22; 1974).⁹

Het communicatieve perspectief biedt in vier opzichten een andere kijk op management dan deze meer monadische psychologische perspectieven. In de eerste plaats wordt de determinerende rol van relatie en interactie benadrukt in het axioma van de 'onmogelijkheid niet te communiceren'. Als algemeen uitgangspunt geldt dat mensen zich niet niét kunnen gedragen: gedrag is een universeel kenmerk van de mens. Bovendien, alle gedrag dat optreedt tussen actoren die zich van elkaars aanwezigheid bewust zijn, heeft bedoelde of onbedoelde consequenties voor beide actoren, welke consequenties een boodschap- of communicatieve waarde hebben. Het axioma volgt noodzakelijkerwijs uit deze twee vaststellingen (Watzlawick e.a., 1967).

In de tweede plaats voegt het aan de analyse van interacties een onderscheid toe in niveaus en wijzen van communicatie. De niveaus hebben betrekking op inhoud en relatie. In elke communicatieve uiting wordt niet alleen inhoudelijke informatie verstrekt, maar ook een bepaald gedrag voorgeschreven in de wederzijdse betrekking: de definitie van de relatie. Dit relatieaspect geeft betekenis aan het inhoudsaspect en vormt als zodanig een communicatie over de communicatie, oftewel een metacommunicatie. Het geeft aan wiens definitie van de werkelijkheid de boventoon voert, zal prevaleren over iemand anders beeld van de werkelijkheid. De wijzen van communicatie worden onderscheiden in digitaal en analoog, welk onderscheid ruwweg overeenkomt met het verschil tussen verbaal en non-verbaal. Empirisch onderzoek en klinische ervaring hebben aangetoond dat het non-verbale deel verreweg het meest invloedrijk in communicatie is. Het belangrijkste is de lichaamstaal: houding, gebaren, ademhaling, gezichtsuitdrukking. Daarna komt de tonaliteit: hoe men het zegt, wat toonhoogte, snelheid,

kwaliteit en volume betreft. Pas op de derde plaats komt het verbale deel, de woorden, wat men zegt (Mehrabian, 1972; Watzlawick, 1971).

Niveau en wijze zijn aan elkaar gerelateerd, omdat een digitale communicatiewijze vaak samenvalt met het verstrekken van feitelijke informatie, terwijl analoge communicatie de buitenstaander veel vertelt over de wederzijdse definitie(s) van de relatie. Zo zal de verbale mededeling 'Haal eens koffie voor mij' een verschillende uitwerking op de gemiddelde medewerker hebben, naar gelang deze zin wordt uitgesproken door de directeur van de organisatie of door de jongste magazijnbediende (Haley, 1963; Watzlawick e.a., 1967).

In de derde plaats wordt binnen het communicatieperspectief menselijke interactie op een hoger analyiseniveau beschouwd dan dat van stimulus-respons-consequentie keten. Interactie dient te worden opgevat als een ononderbroken uitwisseling van boodschappen, waarin een zekere interpunctie kan worden aangebracht. Een dergelijke interpunctie organiseert de gedragingen van de communicerende personen. Zij verschaft hun interactie bepaalde patronen welke bijvoorbeeld kunnen worden gekarakteriseerd als overheersing, afhankelijkheid, vermijding en vele andere, afhankelijk van het perspectief van de waarnemer (Bateson en Jackson, 1968; Watzlawick e.a., 1967).

In de vierde en laatste plaats maakt het communicatieve perspectief een onderscheid in symmetrische en complementaire interactie. Symmetrische interactie vindt plaats wanneer personen identieke soorten gedrag vertonen in pogingen een bestaande ongelijkheid tussen elkaar te verkleinen. Zulke interactie neemt vaak de vorm aan van competitieve, 'ik-ook' uitwisselingen, waarin de deelnemers trachten elkaar op een bepaald terrein de loef af te steken en aldus de definitie van hun relatie te bepalen. Complementaire interactie daarentegen verwijst naar een situatie waarin individuen verschillend gedrag vertonen, waarmee een ongelijkheid in hun posities wordt bestendigd. Een dergelijke relatie is wederzijds passend, omdat beide deelnemers zich gedragen overeenkomstig een gedeelde definitie van de relatie (voorbeelden zijn de relatie tussen dokter-patiënt, professor-student, moeder-kind) (Haley, 1963; Watzlawick e.a., 1967).

Op grond van deze vier theoretische overwegingen is communicatie te beschouwen als een systeem, waarin *'two or more communicants (are) in the process of, or at the level of, defining the nature of their relationship'* (Watzlawick e.a., 1967, blz. 121).⁷ Dergelijke systemen vertonen eigenschappen als terugkoppeling (waarbij een loop van gebeurtenissen naar zichzelf terugleidt als positieve, versterkende of negatieve, homeostatische feedback), equifinaliteit (waarbij veranderingen in de toestand van het systeem niet worden bepaald door de begin-toestand, maar door de aard van het proces binnen de parameters van het systeem) en *Gestalt*-kenmerken (waarbij het geheel meer of anders is dan de som der delen). Continue interactiesystemen, zoals gezinsrelaties, vriendschappen en dagelijkse werkrelaties, worden gekenmerkt door relatieregels, welke zijn te beschouwen als gestabiliseerde definities van de relaties. Dergelijke regels hebben betrekking op de genoemde aspecten van symmetrie, complementariteit en interpunctie en komen noodzakelijkerwijs op in elke relatie met een zekere levensduur (Haley, 1963; Visser, 1997; Watzlawick e.a., 1967).

2. Paradox en dubbele binding

Gedrag en gedragsverandering zijn binnen het communicatieperspectief in belangrijke mate een functie van paradoxale communicatie, waarbij een paradox wordt gezien als '*a contradiction that follows correct deduction from consistent premises*' (Watzlawick e.a., 1967, blz. 188).¹ De rol van paradox werd door de Palo Alto onderzoekers voor het eerst verkend in relatie tot de etiologie van schizofrenie. Bateson en zijn collega's (1956) trachtten symptomen van schizofrenie te verbinden met een bestendig communicatiepatroon binnen families, genaamd 'dubbele binding'. Dit patroon heeft de volgende kenmerken:

1. Twee of meer personen onderhouden een intensieve relatie met een hoge (psychische of fysieke) afhankelijkheidswaarde voor tenminste een van hen. Het primaire voorbeeld is de ouder-kindrelatie, maar ook werkrelaties tussen managers en medewerkers vallen hieronder.
2. In deze relatie wordt regelmatig een boodschap afgegeven die op een niveau van communicatie iets beweert, maar op het andere niveau die bewering weer spreekt of tenietdoet. De eerste boodschap neemt vaak de vorm aan van een negatief gebod, waarbij een handeling of het nalaten ervan wordt bedreigd met straf. De tweede boodschap is op een of meer punten met de eerste boodschap in strijd en wordt eveneens afgedwongen door bestraffing; deze boodschap wordt doorgaans op non-verbale wijze overgebracht.
3. In deze relatie is de ontvanger van deze boodschap niet in staat zich aan dit patroon te onttrekken of daarover te metacommuniceren. De ontvanger kan door een derde negatieve gebod verboden worden aan de situatie te ontsnappen, maar ook kan de ontvanger door jarenlange blootstelling aan dergelijke boodschappen niet geleerd hebben op welk communicatieniveau hij geacht wordt een respons te geven.²

De dubbele binding begint in eerste instantie als miscommunicatie. In het geval van twee sprekers, van wie een, een boodschap (a) afgeeft waarop de ander (B) reageert met respons (b), kan worden gesteld dat boodschap a de context vormt voor respons b, waarbij de context veelal wordt bepaald door de aard van de relatie tussen communicanten A en B. Miscommunicatie houdt in dat respons b incongruent is met de context waarin boodschap a is gegeven. Respons b heeft als het ware twee betekenissen, een buiten de context van de communicatie sequentie (puur inhoudelijk) en een daarbinnen. Aangezien beide betekenissen consistent zijn binnen hun eigen referentiekaders, voldoet respons b tevens aan bovenstaande definitie van (pragmatische) paradox. Dergelijke communicaties laten de ontvanger in het ongewisse over de gegeven boodschap, aangezien zowel de betekenis-in-context als de betekenis-buiten-context als de juiste kunnen worden beschouwd zonder de verbale tekst van de boodschap te veranderen.

Op basis van klinisch ervaringsmateriaal kwamen de Palo Alto onderzoekers tot de volgende classificatie van vormen van miscommunicatie (Sluzki et al., 1977; Watzlawick, 1971; 1976):

Afketsing ('*tangentialization*'): boodschap b vormt een zodanige respons op boodschap a dat zowel de inhoud van a als de intentie van boodschapper A worden genegeerd, zonder dat A's intentie om te communiceren wordt genegeerd.

Een mogelijk voorbeeld uit de werkpraktijk: de werknemer komt het bureau van zijn baas binnenstormen, enthousiast uitroepend: 'Hier heb je mijn memo dat je dringend nodig had!' De manager kijkt op en antwoordt met koude stem: 'Leg maar op de stapel in de hoek.'

Diskwalificatie, in vier mogelijke vormen:

- **Ontwijking:** boodschap a geeft geen duidelijke afsluiting van een gespreks-onderwerp en boodschap b gaat over op een nieuw onderwerp, zonder deze overgang te markeren. Een mogelijk voorbeeld uit de werkpraktijk: tijdens een vergadering stelt een deelnemer voor: 'Zullen we voor het einde van deze meeting nog even kijken naar de verkoopcijfers van dit kwartaal?' De voorzitter kijkt afwezig op zijn horloge en zegt: 'Misschien hebben we straks nog tijd voor een borrel.'
- **Verdwijntruc:** boodschap a geeft geen duidelijke afsluiting van een gespreks-onderwerp en boodschap b gaat over op een nieuw onderwerp, waarbij B deze overgang markeert als een antwoord op boodschap a. Een voorbeeld: werknemer A zegt tegen collega B: 'We werken nu al een poosje samen...' B antwoordt: 'Ja inderdaad, je bent mijn beste vriend hier op het werk.'
- **Status diskwalificatie:** boodschap b verandert het gespreksonderwerp van de inhoud van boodschap a naar de persoon van communicant A, welke overgang gepaard gaat met een neerbuigende verwijzing naar de status van A. Een voorbeeld: de nieuwe kracht op de afdeling meldt enthousiast: 'Ik heb verschillende ideeën over hoe we het productieproces verder kunnen stroomlijnen.' Het afdelingshoofd antwoordt met een beleefde glimlach: 'Twee maanden bij ons bedrijf en nu al ideeën ... Laat maar eens horen dan.'
- **Overbodige vraag:** boodschap b beantwoordt boodschap a met een vraag, waarin een deel van boodschap a woordelijk wordt herhaald; dit impliceert twijfel zonder het openlijk te uiten. Een voorbeeld: werknemer A tijdens een functioneringsgesprek: 'Ik geloof dat ik met iedereen binnen de afdeling wel goed kan opschieten.' Het afdelingshoofd, vriendelijk glimlachend: 'Met iedereen, A?'

Mystificatie: boodschap b vormt een zodanige respons op boodschap a dat de eigen waarnemingen, gevoelens, en gedachten van A met betrekking tot de context waar A en B zich in bevinden, opzij dienen te worden gezet ten faveure van B's interpretatie van deze context. Een voorbeeld: de controller roept bezorgd uit: 'Maar dit is financieel gezien een ramp!' De directeur antwoordt met bezorgde blik: 'Laat ik je nog één keer uitleggen hoe de zaken in dit bedrijf lopen.'³

Bepalend voor het daadwerkelijk ontstaan van een dubbele binding is de reactie van communicant A op de afketsing, diskwalificatie of mystificatie door B in respons op A's initiële boodschap. Deze reactie van A kan vier vormen aannemen: 1. A levert expliciet commentaar op het dubbele karakter van B's respons. Dit vereist in de eerste plaats bewustwording bij A van dat dubbele karakter, dat zich vaak uit in fysieke klachten en onlustgevoelens (zoals hoofdpijn en maag-

pijn). In de tweede plaats vereist dit een adequate verwoording van die gevoelens richting B, zodanig dat deze ruimte wordt geboden zich eventueel bewust te worden van het dubbele karakter van zijn respons.⁴

2. A onttrekt zich aan het dubbele karakter van B's respons door te zwijgen of terug te keren naar een eerder punt in de interactie met B. Daarmee vermijdt A zowel metacommunicatie over als acceptatie van B's dubbele boodschap; hij houdt zich communicatief gezien op de vlakte.
3. A reageert op een niveau van B's dubbele boodschap en laat het andere niveau vallen, zonder markering van deze herdefinitie van de situatie. Hiermee accepteert A de dubbele binding, besloten in B's afketsende, diskwalificerende of mystificerende respons.
4. A beantwoordt B's dubbele boodschap met een eigen dubbele boodschap, bijvoorbeeld door zelfdiskwalificatie of tegen-diskwalificatie van B. Op deze manier zet A het patroon van dubbele binding voort, waarmee de interactie tussen A en B in toenemende mate een verwar(ren)d en bizar karakter zal krijgen.

Naast de dubbele binding spelen paradoxen een rol in het dagelijkse leven. In spel, humor en creativiteit is vaak een paradoxale inslag te bespeuren als gevolg van een onverwachte wisseling tussen de twee communicatieniveaus. Een veel voorkomende paradox is het gebod van het 'wees spontaan' type, waarbij een bepaald gedrag wordt geëist dat naar zijn aard alleen spontaan vertoond kan worden. Voorbeelden zijn geboden als 'Je moet van mij houden', 'Ik wil dat je mij domineert' en 'Wees niet zo gehoorzaam' (Watzlawick, 1983; Watzlawick e.a., 1967).

3. Communicatiepatronen in organisaties

Duidelijk is dat, indien managers en medewerkers structureel in paradoxale communicatieprocessen verzeild raken, dit zijn weerslag heeft op de organisatie als geheel. Omgekeerd is vaak de organisatiecontext van invloed op de communicatiepatronen tussen leden.

Communicatie binnen de organisatiecontext kan niet los worden gezien van communicatie in andere contexten. Zo hebben alle organisatieleden in de context van hun familie een ontwikkelingsproces van kind tot volwassene doorgemaakt. Ingebakken in dat proces zit het dilemma van afhankelijkheid versus onafhankelijkheid. Opvoeden en opgevoed worden zijn het van dag tot dag (her)definiëren van situaties tussen ouders en kind waarin afhankelijkheid gewenst is, onafhankelijkheid gevraagd wordt of waarin geëxperimenteerd kan worden (begeleide oefening in onafhankelijkheid). Dit dilemma wordt bovendien gecompliceerd door de persoonlijkheidskenmerken van de ouders, welke bepalen welk leermodel zal overheersen in de omgeving van het kind. Dubbele bindingen nemen dan de vorm aan van het afhankelijkheids-onafhankelijkheidsdilemma, vermengd met incongruenties en tegenstrijdigheden in de wijze waarop de ouders de leer-situatie definiëren. Een en ander kan leiden tot paradoxale geboden in de richting van het kind als 'Neem het initiatief, maar houd in de gaten dat initiatief nemen verboden is', 'Wees onafhankelijk door van mij afhankelijk te zijn', 'Wees onaf-

hankelijk, hoewel je daartoe natuurlijk niet in staat bent', welke geboden onder bepaalde voorwaarden een psychopathogene uitwerking kunnen hebben (Sluzki en Veron, 1977).⁵

Dit dilemma kan worden doorgetrokken naar de leeromgeving binnen organisaties. Het opvoedingsdilemma tussen afhankelijkheid en onafhankelijkheid wordt in de werksituatie voortgezet als het dilemma tussen autonomie en controle, een feitelijk onoplosbaar dilemma inherent in de concepten van decentralisatie en arbeidsverdeling. De medewerker wil het vertrouwen van zijn chef om zijn werk in relatieve vrijheid vorm te geven. De baas wil echter geen onaangename verrassingen binnen zijn verantwoordelijkheidsgebied en wenst derhalve enigerlei vorm van controle en toezicht op het werk van zijn ondergeschikten te behouden. Teveel controle versterkt het gevoel van wantrouwen bij de medewerker; te weinig controle versterkt de angst voor verrassingen bij de manager. De oplossing voor dit dilemma wordt vaak gevonden in dubbele bindingen in de vorm van defensieve routines (Argyris, 1992).

Organisaties met veel defensieve routines vormen een leeromgeving waarin, door socialisering en cultuuroverdracht, een soort permanente toestand van dubbele binding wordt geschapen tussen (hoger en lager) management en medewerkers met als doel het voorkomen van bedreigende of onplezierig verrassende situaties. Veelal worden dubbele boodschappen afgegeven als 'Jij hebt de leiding, maar...', 'Het is jouw beslissing, maar stem even af met...', 'Dit is een interessant voorstel, maar wees voorzichtig...' In de mate waarin deze dubbele boodschappen ook daadwerkelijk tot dubbele bindingen leiden, speelt de leeromgeving binnen de organisatie een belangrijke rol. Indien de cultuur van een organisatie zodanig is dat een open discussie over gegeven opdrachten, hoe potentieel dubbel bindend ook, ongewenst of zelfs bedreigend voor carrière of baan is, staat de ontvangers veelal geen andere keus open dan de dubbele boodschap te accepteren of zelfs te versterken. Zij stellen zich op hun beurt defensief op, wat leidt tot een steeds grotere discrepantie tussen wat medewerkers publiekelijk zeggen na te streven (*espoused theories*) en wat zij feitelijk nastreven (*theories-in-use*) (Argyris en Schön, 1978).

De geschetste permanente toestand van dubbele binding vormt een groot gevaar voor het leervermogen van organisaties. Zij kan leiden tot een zwijgcultuur of een cultuur van 'ja knikken – nee doen' binnen organisaties, waarbij de manager denkt dat alle neuzen zijn kant op staan en zijn medewerkers hun werk zodanig afschermen dat zij hun dagelijkse routines kunnen vervolgen. Daardoor wordt de kans steeds groter dat de managers relevante informatie van de werkvloer wordt onthouden, waardoor deze verkeerde beslissingen gaan nemen, waardoor hun aanzien bij de medewerkers verder afneemt, et cetera. Zo ontstaat een wederzijds steeds verder neergaande spiraal van miscommunicatie. Op de lange termijn kan een overdaad aan dubbele binding leiden tot ontbinding van de organisatie (Argyris, 1992; De Caluwé, 1998).

Hoewel communicatieprocessen per definitie tweezijdig zijn, speelt de communicatie van managers op grond van hun organisatorische verantwoordelijkheden en relatieve machtspositie een grotere rol dan die van de medewerkers. Recente onderzoeken onderstrepen die rol met enkele kritische noten.

Konst (1998) onderzoekt de invloed van de hiërarchische positie van medewerkers binnen organisaties op de beoordeling van competentie en gedrag van hun collegae. Het blijkt dat die hiërarchische positie van grote invloed is. Leidinggevendenden hebben veelal een stereotiep, vrij negatief beeld van hun ondergeschikten. Daartegenover hebben de medewerkers juist een genuanceerd en zo accuraat mogelijk beeld van hun chefs. Er bestaat derhalve een asymmetrische beeldvorming over en weer. Een verklaring zou daarin kunnen liggen dat managers vaak vele medewerkers onder hun *span of control* hebben, terwijl al die medewerkers maar een baas hebben.

Eveneens recentelijk beschrijven de INSEAD-onderzoekers Manzoni en Barsoux (1998) een managementfenomeen waarbij een dalende prestatiecurve van een werknemer in belangrijke mate een functie blijkt te zijn van de manier waarop zijn baas hem tegemoet treedt en de wijze waarop de werknemer daarop weer reageert: het *set-up-to-fail*-syndroom. Het syndroom wordt gewoonlijk in werking gezet door een ogenschijnlijk kleine dip in het prestatieniveau van de werknemer of in de houding van de baas, waardoor de laatstgenoemde het werk van de medewerker iets strakker gaat controleren. De werknemer vat deze toenemende supervisie op als een teken van gebrek aan vertrouwen en kan daarop twee reacties vertonen: of hij gaat een zekere emotionele afstand tot de werksituatie in acht nemen, of hij probeert juist het vertrouwen van zijn chef te herwinnen door het krampachtig nastreven van onrealistische doeleinden. In beide gevallen zal de manager deze reacties interpreteren als een bevestiging van zijn eerdere vermoedens en de controle op het werk van de ondergeschikte verder opvoeren, mogelijk zelfs tot op het niveau van de routineklussen. Daarbij geeft de baas in toenemende mate publiekelijk uiting aan zijn twijfels over het werkniveau van de medewerker, waarop de laatste reageert met een verder verlies van zelfvertrouwen en openlijke signalen van verzet en onvrede. Als gevolg hiervan raakt de chef nu geheel overtuigd van zijn eerdere inschattingen en voert de controle op het werk van de ondergeschikte nog verder op. De werknemer op zijn beurt neemt nu definitief geestelijk en (in toenemende mate) fysiek afstand van de werksituatie, dat kan leiden tot ziekmelding of ontslagname.

Oplossingen voor deze patstelling zien de auteurs in de eerste plaats in bewustmaking van de manager van zijn rol in het syndroom, die vervolgens zal dienen te leiden tot een interventie in vijf tentatief geformuleerde stappen. Preventief voor het optreden van het syndroom werkt een open en reflectieve houding van de baas naar zijn medewerkers, leidend tot een sfeer van openheid en vertrouwen. Dekker (1999) beschrijft twee casestudies waarin vastgelopen teams weer worden losgetrokken met behulp van interventies door derden. Twee conclusies komen naar voren. Ten eerste blijkt dat de manager (of teamleider) verreweg de belangrijkste figuur in het proces is. Hij moet de vaardigheden bezitten of aanleren om defensieve gedragsroutines binnen teams te veranderen. Veelal vereist dat een 'tegennatuurlijk' optreden, waarbij primaire, emotionele reacties worden vermeden ten faveure van een meer paradoxale, communicatieve aanpak. Ten tweede wordt communicatie genoemd als veruit het belangrijkste knelpunt in vastgelopen teams. Ergernissen en kritiek worden opgekropt of op een emotionele, onproductieve wijze geuit, waardoor andere teamleden weer verder in de

verdediging worden gedrongen. Onuitgesproken zaken worden ingevuld met fantasieën, die vervolgens een eigen leven gaan leiden en verdere interactie weer ongunstig beïnvloeden: ‘*En laatst groette hij me ook niet...*’, zeggen mensen dan met een veelbetekenende blik over hun collega (Dekker, 1999, blz. 17; zie ook De Moor, 1998; Watzlawick, 1983).’

4. Discussie en conclusies

In dit artikel is communicatie in werksituaties geanalyseerd vanuit een communicatietheoretisch perspectief, voor het eerst ontwikkeld binnen de psychotherapie door de Palo Alto school. Via een discussie van de principes van communicatie en de rol van paradoxen en dubbele bindingen werd communicatie binnen organisaties nader onder de loep genomen, waarbij met name de rol van de manager kritisch werd beschouwd. In deze slotparagraaf wordt het communicatieperspectief in een breder kader geplaatst en van enkele kanttekeningen voorzien.

De eerste vraag daarbij is in hoeverre een perspectief, oorspronkelijk ontwikkeld voor psychotherapie binnen gezinnen, toepasbaar is op communicatie binnen organisaties. Aan de ene kant hebben organisaties en gezinnen vele eigenschappen gemeen: beide zijn systemen, kennen een interne hiërarchie en taakverdeling, maken een ontwikkeling door en verlenen de leden een identiteit. Aan de andere kant verschillen families ook van organisaties. Zo is het veel gemakkelijker een organisatie te verlaten dan de familie. Voorts is het politieke machtsspel binnen organisaties veel complexer dan dat binnen families. Dit maakt de bepaling en timing van interventies een zwaardere klus voor organisatieadviseurs dan voor psychotherapeuten. Ten slotte is het eenvoudiger ontwikkelingsdoelen te formuleren voor organisaties dan voor families (Hirschhorn en Gilmore, 1980).

Met name veranderingsprocessen binnen gezinnen leveren voor organisaties interessante inzichten op. Zo gaan veel reorganisaties ervan uit dat verandering volgt op inzicht, voortkomend uit diagnose. De familietherapie veronderstelt juist dat inzicht meestal volgt op nieuwe ervaring, in de vorm van hetzij nieuw gedrag, hetzij nieuwe context. Veel organisatieverandering gaat uit van rationele strategieën, terwijl binnen de gezinstherapie het cruciale belang van irrationele, paradoxale processen naar voren komt (De Moor, 1998; Hirschhorn en Gilmore, 1980; Watzlawick e.a., 1974).

Een tweede punt betreft de toegevoegde waarde van het communicatieperspectief ten opzichte van andere organisatiekundige benaderingen. Deze toegevoegde waarde lijkt vooral te liggen in een eigensoortig causaliteitsbegrip. Binnen de meeste psychologische perspectieven ligt de nadruk op de mentale beweegredenen van afzonderlijke individuen. Gedrag wordt dan verklaard met verwijzing naar individuele variabelen als motivatie, houding en doeleinden. Hierdoor blijft inzicht in de causale samenhang van onderlinge gedragingen van organisatieleden achterwege. Meer gedragsgeoriënteerde perspectieven binnen de organisatiekunde bieden weliswaar meer zicht op de interactie tussen personen, maar hanteren hierin een lineair causaliteitsbegrip, waarin een bepaald gedrag wordt versterkt of uitgedoofd in rechte evenredigheid met een daaropvolgende beloning

of bestraffing. Daarmee wordt het systematische, non-lineaire karakter van communicatieprocessen veronachtzaamd: in elke fase van interactie tussen manager en medewerker vinden weliswaar beloning en bestraffing plaats, maar steeds op een wezenlijk ander punt in de ontwikkeling van de relatie. Bovendien is de keten stimulus-respons-consequentie moeilijk te onderscheiden in de praktijk van voortgaande interactie.

Het communicatieve perspectief nu biedt een dergelijke systeemgeoriënteerde analyse wel en wijst op het cyclische karakter van communicatieprocessen als het *set-up-to-fail*- en andere syndromen. In de woorden van Paul Watzlawick: *'In the field of organizations and management, people are beginning to realize that if there is a problem, one should no longer go and look for the culprit, the scapegoat. If there is a problem in an organization, the old assumption is that there is one responsible person and that is the cause... (Currently) they are beginning to realize (that) there are what I call pathologies of systems and this applies also to organizations. So it is not the person, it is the way the system interacts that creates difficulties* (Sparks, 1997, blz. 4).'

Het communicatieperspectief sluit daarin aan bij een sociaal constructivistische benadering van organisatieprocessen. Hierin vormt communicatie de kern van *'individual and common sense making in organizations'*. Door communicatie creëren de leden van de organisatie hun eigen definitie van de werkelijkheid binnen en buiten de organisatie. Dergelijke definities strekken zich ook uit tot de organogrammen en structuurplaatjes van organisaties, die evenzeer sociale constructies zijn. Dergelijke gecreëerde realiteiten kunnen echter, vooral door toedoen van het management, worden gereïficeerd tot kenmerken van een organisatiecultuur, die vervolgens in interacties tussen management en medewerkers een eigen leven kunnen gaan leiden. Het enige reële aan organisaties zijn de relaties tussen de leden, welke strak (als in een rigide bureaucratie) of losjes (als in een chaotische situatie) gekoppeld kunnen zijn (Weick, 1979; zie voorts De Moor, 1998; Van Nistelrooy, 1998; Voogt, 1990).

Alhoewel nog niet zo wijdverbreid als andere psychologische en gedragsperspectieven, vindt het communicatieperspectief langzamerhand ingang in diverse werkgebieden waarin interactie en communicatie een belangrijke rol spelen. In Nederland geldt dit in de eerste plaats voor het oorspronkelijke werkveld van het perspectief, de psychotherapie (Evers en Rijnders, 1982; Lange, 1994), maar daarnaast ook voor het organisatieadvieswerk (Feltmann, 1981; Hendriks, 1983; 1987) en de medische gesprekspraktijk (Van der Wiel e.a., 1995; Wouda e.a., 1997). Met dit artikel is wellicht een aanzet tot verdere toepassing van het communicatieperspectief op communicatieprocessen op de werkvloer gegeven.

Noten

1. Dit artikel is deels een bewerking van een paper, gepresenteerd tijdens het Politicologenetmaal, 28-29 mei 1998, te Doorn, deels een neerslag van enkele workshops Paradoxaal Management, verzorgd door de auteur in november 1998 en maart 1999. De auteur dankt de deelnemers aan deze bijeenkomsten voor hun opmerkingen en suggesties.

2. Twee voorbeelden ter verduidelijking van de dubbele binding. Het eerste, klinische voorbeeld is ontleend aan Bateson e.a. (1956): *'A young man who had fairly well recovered from an acute schizophrenic period was visited in the hospital by his mother. He was glad to see her and impulsively put his arm around her shoulders, whereupon she stiffened. He withdrew his arm and she asked: 'Don't you love me any more.' He then blushed, and she said: 'Dear, you must not be so easily embarrassed and afraid of your feelings.' The patient was able to stay with her only a few minutes more and following her departure he assaulted an aide and was put in the tubs'* Het tweede voorbeeld komt uit een *'charming and hair-raising collection of paradoxical maternal communications'*, en gaat als volgt: *'Give your son Marvin two sport shirts as a present. The first time he wears one of them, look at him sadly and say in your basic tone of voice: "The other one you don't like?"'* (aangehaald in Watzlawick e.a., 1967, blz. 211). In latere publicaties is overigens de exclusieve verbinding van dubbele bindingspatronen aan schizofrenie gerelativeerd en is de dubbele binding als een meer algemene pathogene situatie opgevat (Sluzki en Veron, 1977; Watzlawick, 1968; 1976; Weakland, 1977).
3. Normaal gesproken vertrouwt een mens op zijn eigen zintuigen in het vormen van zijn interpretaties van de werkelijkheid. In situaties van grote afhankelijkheid of zware sociale druk van derden kan een dergelijk vertrouwen de persoon in een onhoudbare situatie plaatsen, waarin hij of moet kiezen voor de relatie met die derden of voor de eigen percepties en interpretaties. Enkele befaamde (en beruchte) sociaal-psychologische experimenten hebben inmiddels inzicht verschaft in de wijze waarop personen reageren in dergelijke onhoudbare situaties (Asch, 1952, 1958; Milgram, 1974).
4. Niet zelden vereist een dergelijke adequate verwoording het stellen van een 'tegen-paradox' of 'therapeutische' dubbele binding, waarmee de dubbel communicerende persoon als het ware gedwongen wordt de dubbelzinnigheid op te geven. Paradoxe communicatie heeft in die zin ook een machtsaspect; zoals Haley stelt: *'When two people are attempting to control the type of relationship by circumscribing each other's behavior, it is apparent that the person posing paradoxical directives will 'win'. The other person cannot define the relationship by obeying directives or refusing to obey them, because he is being asked to do both simultaneously'* (Haley, 1963, blz. 18; zie voorts Hendriks, 1987; Visser, 1998; Watzlawick e.a., 1974).
5. Het onderscheid tussen concrete gedragsdilemma's enerzijds en de definitie van de leeromgeving anderzijds volgt Batesons (1972) onderscheid tussen proto- of simpel leren (de aanpassing van gedrag in respons op een concrete belonende of bestraffende omgevingscontingentie) en deuteroleren (verandering van proto-leren op basis van metacommunicatie over de structuur of klasse van de situatie waarbinnen het proto-leren plaatsvindt). In experimentele, operationele termen kan men proto-leren voorstellen door een eenvoudige leercurve, waarbij het percentage correcte responsen toeneemt met het aantal proefronde in een experiment. Deuteroleren kan men visualiseren door het percentage correcte responsen na een bepaald aantal proefronde af te zetten tegen het aantal opeenvolgende experimenten.

Literatuur

- Argyris, C., *Crafting a theory of practice; the case of organizational paradoxes, On organizational learning*, Blackwell, Oxford, 1992
- Argyris, C. en D.A. Schön, *Organizational learning; a theory of action perspective*, Addison-Wesley, Reading, 1978
- Asch, S.E., *Social psychology*, Prentice-Hall, New York, 1952
- Asch, S.E., Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments. In: E.E. Maccoby, T.N. Newcomb en E.L. Hartley (eds.), *Readings in social psychology*, Holt, Rinehart en Winston, New York, 1958
- Bateson, G., *Steps to an ecology of mind*, Chandler, San Francisco, 1972
- Bateson, G., D.D. Jackson, J. Haley en J.H. Weakland, Toward a theory of schizophrenia, *Behavioral Science*, Vol. 1, No. 4, 1956, blz. 251-264
- Bateson, G. en D.D. Jackson, Some varieties of pathogenic organization. In: D.D. Jackson (ed.), *Communication, family and marriage*, Science and Behavior Books, Palo Alto, 1968
- Caluwé, L. de, Pocket veto: het is er wel, maar je ziet het niet!, *Nijenrode Management Review*, nr. 11, 1998, blz. 101-102
- Dekker, G., Afdeling in therapie, *PW*, jrg. 23, nr. 6, 1999, blz. 14-17
- Evers, R. en P. Rijnders, *Paradoxe benadering; een systematische toepassing vanuit twee modellen*, Samsom, Alphen a/d Rijn, 1982
- Feltmann, E., Naar een pragmatische interventiekunde, *M&O*, jrg. 35, nr. 6, 1981, blz. 559-575
- Foerster, H. von, On constructing a reality. In: P. Watzlawick (ed.), *The invented reality: how do we know what we believe we know? Contributions to constructivism*, Norton, New York, 1984
- Haley, J., *Strategies of psychotherapy*, Grune en Stratton, New York, 1963
- Hendriks, J., Gedragsinterventies in het organisatieadvieswerk, *Tijdschrift voor Agologie*, jrg. 12, nr. 6, 1983, blz. 367-379
- Hendriks, J., Lastige klanten; een interactioneel gezichtspunt, *M&O*, jrg. 41, nr. 1, 1987, blz. 6-21
- Hirschhorn, L. en T. Gilmore, The application of family therapy concepts to influencing organizational behavior, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No. 1, 1980, blz. 18-37
- Konst, D., *Effects of hierarchical positions on social inference*, Universiteit van Leiden, Leiden, 1998
- Lange, A., *Gedragsverandering in gezinnen*, Wolters-Noordhoff, Groningen, 1994
- Manzoni, J.F. en J.L. Barsoux, The set-up-to-fail syndrome, *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 2, 1998, blz. 101-113
- Maturana, H.R. en F.J. Varela, *The tree of knowledge; the biological roots of human understanding*, Shambala, Boston, 1984
- Mehrabian, A., *Nonverbal communication*, Aldine-Atherton, Chicago, 1972
- Milgram, S., *Obedience to authority; an experimental view*, Harper en Row, New York, 1974
- Moor, W. de, Organisatieverandering: een constructionistisch perspectief, *M&O*, jrg. 52, nr. 6, 1998, blz. 45-61

- Nistelrooy, A.T.M. van, Effectief interveniëren met behulp van conferenties, *M&O*, jrg. 52, nr. 3, 1998, blz. 23-47
- Sluzki, C.E., J. Beavin, A. Tarnopolsky en E. Veron, Transactional disqualification; research on the double bind. In: P. Watzlawick en J.H. Weakland (eds.), *The interactional view; studies at the Mental Research Institute*, Palo Alto, 1965-1974, Norton, New York, 1977
- Sluzki, C.E. en E. Veron, The double bind as a universal pathogenic situation. In: P. Watzlawick en J.H. Weakland (eds.), *The interactional view; studies at the Mental Research Institute*, Palo Alto, 1965-1974, Norton, New York, 1977
- Sparks, J., A conversation with Paul Watzlawick, *MRI Clinical Bulletin*, Vol. 1, No. 1, 1997, blz. 2-4
- Stoner, J.A.F., *Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1982
- Varela, F.J., The creative circle; sketches on the natural history of circularity. In: P. Watzlawick (ed.), *The invented reality: how do we know what we believe we know? Contributions to constructivism*, Norton, New York, 1984
- Visser, M., The organizational Gestalt; images of organization revisited, *Gestalt Theory*, Vol. 19, No. 4, 1997, blz. 231-240
- Visser, M., Management van paradoxen; de kunst van metacommunicatie, *Baakbericht*, nr. 155, 1998, blz. 10-11
- Voogt, A.A., *Managen in een meervoudige context*, Eburon, Delft, 1990
- Watzlawick, P., A review of the double bind theory. In: D.D. Jackson (ed.), *Communication, family and marriage*, Science and Behavior Books, Palo Alto, 1968
- Watzlawick, P., Patterns of psychotic communication. In: P. Doucet en C. Laurin (eds.), *Problems of psychosis; international colloquium on psychosis*, Excerpta Medica, Amsterdam, 1971
- Watzlawick, P., *How real is real; confusion, disinformation, communication*, Random House, New York, 1976
- Watzlawick, P., *The situation is hopeless, but not serious*, Norton, New York, 1983
- Watzlawick, P., J.B. Bavelas en D.D. Jackson, *Pragmatics of human communication; a study of interactional patterns, pathologies and paradoxes*, Norton, New York, 1967
- Watzlawick, P., J.H. Weakland en R. Fisch, *Change; principles of problem formation and problem resolution*, Norton, New York, 1974
- Weakland, J.H., 'The double-bind theory' by self-reflexive hindsight. In: P. Watzlawick en J.H. Weakland (eds.), *The interactional view; studies at the Mental Research Institute, Palo Alto, 1965-1974*, Norton, New York, 1977
- Weick, K.E., *The social psychology of organizing*, 2nd. ed., Addison-Wesley, Reading, 1979
- Wiel, H.B.M. van der, J. Wouda en W.C.M. Weijmar Schultz, *Wie is de baas; lastige gesprekken in de medische praktijk*, Ahmas, Groningen, 1995
- Wouda, J., H.B.M. van der Wiel en K. van Vliet, *Medische communicatie; gespreksvaardigheden voor de arts*, Tijdstroom, Den Haag, 1997