

HET ONZICHTBARE SCENARIO

**Een kwalitatief onderzoek naar communicatie binnen
ABN AMRO Arbo Services**



Turtoise Jockey
© *Design Santoro Graphics, United Kingdom*

R. Robert Teelen
91 ST 0124
Scriptiebegeleider Dr Ruud Kaulingfreks
Meelezer Prof. Dr Harry Kunneman
Universiteit voor Humanistiek
Utrecht
december 2008

*Voor mijn ouders
Voor Harry Kunneman
Voor Rudy van Leusden*

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke wijze ook zonder uitdrukkelijke, voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur dan wel opdrachtgever ABN AMRO Arbo Services (AAAS).

R. Robert Teelen; asta29curas@versatel.nl
R. van Leusden; rudy.van.leusden@aaas.nl

‘Wie als schildpad, die haar ledematen in haar pantser kan terugtrekken, in staat is zijn zintuigen te beheersen door ze wereldlijke prikkels af te wenden, is met hoogste bewustzijn verbonden.’

- Shrimad Bhagavadgita -vers 58¹

Voorwoord

De artefactische voorstelling van de op een schildpad gezeten jongeling die aan een lange stok een geprikte banaan haar voorhoudt zal bij menigeen de nodige verbazing en bevreemding wekken. Dankzij hun deugden zijn de schildpad en de jongeling in vele culturen belangrijk eeuwenoud symbool. Staat de schildpad voor deugden als vruchtbaarheid, standvastigheid, vastberadenheid, kalmte, authenticiteit en wijsheid, de jongeling daarentegen staat voor onbevangingheid, verbeeldingskracht, onafgestemdheid, groei, verwachting en toekomst. Wie kent niet de beroemde fabel van Aesopus (620 v.Chr. – 560 v.Chr.) waarin de schildpad de haas uitdaagt voor een hardloopwedstrijd en tot grote teleurstelling en verslagenheid verliest de haas van de schildpad²; en hoe is dit nu te verklaren?

Niettemin staande een zeer pijnlijke onderbreking heeft mij het idee om mijn studie humanistische wetenschappen af te ronden nimmer losgelaten, een boeiende studie waarin hoofd en hart ineenvloeien.

Allereerst wil ik Harry Kunneman bedanken voor zijn door bevoegdheid en engagement ingegeven inspiratieve denken en voor zijn getoonde waardering voor mijn niet door een ieder gewaardeerde schrijfstijl: *“een zoeker die de moeite en de waarde van de lukkende formulering kent en leeft”*. Aan Rudy van Leusden ben ik veel dank verschuldigd daar hij door zijn medisch oordeel voor mij de weg vrij maakte om mijn droom te verwerkelijken. Zijn oprechte betrokkenheid en steun is voor mij daarbij van grote morele betekenis. Voor de getoonde bereidheid van Monique Nijholt met wie ik een aantal intensieve gesprekken heb mogen voeren omwille van de probleemdefiniëring ben ik haar dankbaar. Ondanks haar vertrek bij onze arbodienst heeft Willemijn van Lier met haar kritische oog een aantal hoofdstukken doorgelezen en op een aantal punten voorzien van waardevol commentaar. Graag bedank ik ook al die collega’s die met hun verhalen mijn observaties hebben aangevuld dan wel gecorrigeerd. De gesprekken die ik tijdens mijn studie heb gehad met Rob Gras, Hein Jaanus, Joost Koning, Roy Jansen en Tatjana van Woezik zijn voor mij in die geplaagde momenten van twijfel en onzekerheid van grote betekenis geweest en zijn de weerspiegeling van vriendschap. Tot slot ben ik Ruud Kaulingfreks die met een zeer overvolle agenda zich

bereid heeft getoond om mij te begeleiden met de afronding van deze boeiende studie de nodige dank verschuldigd.

Mijn zuster Thea en zwager Jan wil ik bedanken voor hun praktische steun.

Uit de reeks van dankzeggingen moge duidelijk zijn dat samenwerking een voorwaarde is voor het welslagen en daarmee is de retorische vraag beantwoord.

Ik hoop met deze *hors-d'oeuvre* als transformatie van teksten tot deze voorliggende tekst, een bescheiden bijdrage aan het proces van het noodzakelijke humanisering te hebben kunnen leveren. Ik heb gestreefd naar een grootst mogelijke openheid daar ik de mening ben toegedaan ABN AMRO Arbo Services daarmee de meeste dienst te zullen kunnen bewijzen. Ik ben zeer dankbaar voor de geboden kans doch heeft mij niet ervan weerhouden om een zo reëel mogelijk, wetenschappelijk verantwoord, beeld te schetsen. Ik ben mij er terdege van bewust dat deze tekst de nodige kanttekeningen en vragen zullen oproepen en waarop de antwoorden immer een opschortend karakter zullen dragen: elke tekst draagt zijn lege plekken.

R. Robert Teelen

december 2008

*'Alleen door liefde en schoonheid
wordt de geest of het verstand ontvankelijk
voor moreel fatsoen.
En poëzie is het middel waardoor liefde en schoonheid
het meest tot hun recht komen.
Het is de poëtische verbeelding,
niet de wetenschappelijke verworvenheden,
die de stuwende kracht is van morele vooruitgang.
Het instrument voor het moreel goede bij uitstek
is de verbeelding en de poëzie draagt daartoe bij,
zij beweegt zich midden in dit geheel onbegrensde gebied.'*

- vrij vertaald naar Percy B. Shelley (1792-1822) ***Defence of poetry*** (1821)³

Inhoudsopgave

Voorwoord

Hoofdstuk 1 Inleiding **pag. 8**

- 1.1 Aanleiding onderzoek
- 1.2 Doel- en probleemstelling
- 1.3 Opbouw scriptie

Hoofdstuk 2 Onderzoeksopzet **pag. 12**

- 2.1 Inleiding
- 2.2 Enkele filosofische bespiegelingen
- 2.3 Methode van onderzoek en gebruikte bronnen
- 2.4 Motivatie
 - 2.4.1 Individuele motivatie
 - 2.4.2 Organisatorische motivatie
- 2.5 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie
- 2.6 Besluit

Hoofdstuk 3 Arbowetgeving: geschiedenis en actualiteit **pag. 19**

- 3.1 Inleiding
- 3.2 Arbodiensten in historisch perspectief
- 3.3 Actuele stand van zaken arbowetgeving
- 3.4 Besluit

Hoofdstuk 4 ABN AMRO Arbo Services **pag. 24**

- 4.1 Inleiding
- 4.2 Huidige organisatievorm en -structuur
- 4.3 Gevolgen overname ABNAMRO
- 4.4 Arbo-meetinstrumenten en samenwerkingsverbanden
- 4.5 Innovatie
- 4.6 Certificering
- 4.7 Prestatiemanagement
- 4.8 Besluit

Hoofdstuk 5 Signalement van communicatieve onafgestemdheid of dissensus **pag. 37**

- 5.1 Inleiding
- 5.2 Signalement van dissensus
- 5.3 Besluit

Hoofdstuk 6 Besef, besefcontext	pag. 42
6.1 Inleiding	
6.2 Besef	
6.3 Besefcontext-theorie	
6.4 Besefcontext in organisatorisch perspectief	
6.5 Besefcontextuele verschillen tussen directie, management en werkvloer binnen AAAS	
6.5.1 Primaire oriëntatie van directie en management	
6.5.2 Primaire oriëntatie van werknemersgeheel	
6.6 Besluit	
Hoofdstuk 7 Communicatief handelen	pag. 53
7.1 Inleiding	
7.2.1 Communicatief handelen	
7.2.2 Leefwereld, systeem, kolonisering, mediatisering, strategisch handelen	
7.3 ‘Blinde vlekken’	
7.4 Besluit	
Hoofdstuk 8 Normatieve professionaliteit, postmoderne moraliteit, cocreatie en communicatief management	pag. 69
8.1 Inleiding	
8.2 De caritasgedachte	
8.3 Normatieve professionaliteit, postmoderne moraliteit	
8.4 Cocreatie	
8.5 Communicatief management	
8.5 Besluit	
Hoofdstuk 9 Conclusies en aanbevelingen	pag. 84
9.1 Inleiding	
9.2 Conclusies	
9.3 Aanbevelingen	
Synopsis	pag. 92
Literatuur	pag. 93
Bijlage	pag. 96

'Het is onmogelijk om niet te communiceren'

-Paul Watzlawick (1921-2007)

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Aanleiding onderzoek

Door het open en dynamische karakter van de hedendaagse Nederlandse samenleving is het besturen van een organisatie heden ten dage geen sinecure. Door het wereldwijd grensoverschrijdend dataverkeer lijken er voor het economische verkeer geen geografische belemmeringen meer te bestaan om kennis te verwerven, om samen te werken bij innovaties en om markten te vinden voor producten en diensten. Deze ontwikkeling wordt ook wel aangeduid met de term globalisering (zie Groen e.a. 2006: 205-207; Vos 2004: 36 e.v.).

Het adequaat leidinggeven aan evenals managen van een organisatie stelt dan ook hoge eisen aan de directie, het management en de werkvloer, en vereist het nodige talent en engagement.

De nauw met de voortdurende wereldwijde socio-economische ontwikkelingen samenhangende organisatorische vormveranderingen nopen keer op keer tot een grondige herbezinning op gestelde doelen en middelen van de organisatie. (zie Ten Have 2005). De snelheid waarin de veranderingen zich heden ten dage dienen te voltrekken, betekent dat voorbereiding en verandering veelvuldig gelijktijdig zullen moeten samengaan. Om de werking en de effecten van het menselijk handelen in een markteconomie te begrijpen, zo stellen Van den Hoogen en Peil, is een hermeneutische insteek van de markteconomie onontbeerlijk. Het zich voor de markt kenmerkende nuts handelen wordt niet alleen bepaald door doelrationele maar evenzeer door zingerelateerde aspecten. Om zo adequaat mogelijk in te kunnen spelen op al die socio-economische veranderingen is het belangrijk om de betekenissen te analyseren die door actoren worden toegekend aan de waarden die op de markt worden uitgewisseld. Om die reden is, zo menen Van den Hoogen en Peil, een interpretatieve of hermeneutische benadering de meest aangewezen methode. Op deze wijze kan worden verklaard waarom ontwikkelingen die naar meer marktwerking leiden, zulke sociale gevolgen hebben en conflicten oproepen (zie Van den Hoogen en Peil 2002: 102 e.v.). Organisatorische vormveranderingen kunnen telkens stuiten op de nodige weerstand, kunnen de werkdruk verhogen en kunnen stress tot gevolg hebben die aanleiding kan geven tot een verhoogd verzuim. Organisatorische veranderingen zorgen per slot van rekening onder de werknemers voor veel onzekerheid en onduidelijkheid over de toekomstige situatie. Weerstand ontstaat als gevolg van het op het spel komen staan van individuele of

groepsbelangen met mogelijke inperking van vrijheid, macht en invloed, en met mogelijke verandering van onderlinge omgangsvormen.

Bij organisatorische vormveranderingen is het communicatieve proces tussen directie, management en werkvloer van doorslaggevende aard daar deze veranderingen niet zonder gevolg voor de bestaande bedrijfscultuur zijn. Door zo veel mogelijk greep te willen houden op alle ontwikkelingen zoeken directie en management houvast in een strakke regie, in cijfers, en in beleid en verkleinen daarmee veelvuldig het eigen regelvermogen van veel werknemers (zie Van Berkel 2002: 27).

In het zich nieuw te ontwikkelen organisatorische betekenisveld, bepaald door de sociale interactie tussen alle betrokkenen, heeft elke speler zijn eigen verantwoordelijkheid te leren onderkennen, te leren nemen en te leren dragen: de individuele attitude, rolpositie en rolname zijn daarbij bepalend. Door hun aandacht te richten op bepaalde veranderingen creëren sociale actoren actief hun eigen organisatorische werkelijkheid. De door communicatie met anderen tot stand gebrachte werkelijkheid biedt de nodige houvast respectievelijk geeft richting aan hun handelen; zij is bepalend voor het gedrag. Weick duidt dit proces aan als *sensemaking*, dat hij als volgt omschrijft: “sensemaking is what it says, namely, making something sensible (...) is grounded in both individual and social activity (...) to talk about sensemaking is to talk about reality as an ongoing accomplishment that takes form when people make retrospective sense of the situations in what they find themselves and their creations” (zie Weick 1995). Het gaat er bij dit zogenoemde proces van *sensemaking* om hoe de directie, het management en de werkvloer zoeken naar betekenis in interacties en hieruit logische gevolgtrekkingen weten te trekken respectievelijk daarnaar weten te handelen in de door economische rationalisering onvermijdelijke noodzaak tot ingrijpende organisatorische vormveranderingen (zie: Termeer 2007: 9; De Sonnaville 2006: 200-214; Nijk 1978).

Ook de sinds 2003 verzelfstandigde arbodienst ABN AMRO Arbo Services (AAAS) opereert in een turbulente tijd, waarin wetgeving voortdurend aan verandering onderhevig is en de tucht van de vrije marktwerking en mededinging steeds nadrukkelijker zijn invloed doet gelden. Bij deze arbodienst werken op dit moment zo'n 83 mensen, verspreid over vier vestigingen, met Amsterdam als hoofdvestiging.

De verzelfstandiging van AAAS in 2003 is een voorbeeld van het in negentiger jaren van de vorige eeuw in zwang geraakte verschijnsel van *outsourcing*⁴, een organisatiestrategie, waarbij veel bedrijven de strategische keuze maakten om terug te gaan naar activiteiten die zichzelf

beschouwen als kerntaken, zogenaamde *core business*. In het licht van de prognoses over de arbodienstverlening in de nabije toekomst, die een somber beeld schetsen, is innoverende beleidsontwikkeling meer dan ooit een vereiste.⁵

De recente overname van ABN AMRO door Fortis zal ook voor de arbodienst AAAS niet zonder gevolg zijn. Om reden van het bestaande organisatieprofiel van AAAS - een door een businessplan geleide commerciële arbodienst- heeft Fortis aan mogelijk toekomstige dochter AAAS de pionerende rol en taak als trekker⁶ toebedeeld om de afzonderlijke arbodiensten van Fortis en ABN AMRO ineen te laten vloeien tot een nieuwe dienst volgens het beginsel *best practices*⁷.

1.2 Doel- en probleemstelling

Uit inventariserende gesprekken is gebleken dat binnen AAAS reeds voor de verzelfstandiging in 2003 sprake was van communicatieve onafgestemdheid. Onder communicatieve dissensus dient te worden verstaan het doorwerken van verschillen van inzichten en niet uitgesproken meningen en argumentaties ten aanzien van beleidsvisie en -ontwikkeling, ten aanzien van de juiste vormgeving van het werkproces, ten aanzien van ontwikkeling en invoering van innovatieve instrumenten en niet in de laatste plaats ten aanzien van de te varen koers van deze arbodienst na de verzelfstandiging in 2003.

De vele door de jaren heen afgegeven signalen en gedane suggesties met betrekking tot verbetering van het interne communicatieve proces, hebben niet geleid tot een geslaagd initiatief en duurzame oplossing.

In deze afstudeerscriptie zal verslag worden gedaan van een onderzoek naar de stagnerende communicatie binnen de organisatie AAAS, dat in opdracht van de directie van AAAS is verricht.

Doelstelling van dit onderzoek is: *het doen van aanbevelingen aan het managementteam om te komen tot een beter communicatief management ten behoeve van alle werkprocessen, elk met hun eigen karakter en dynamiek, binnen de arbodienst AAAS.*

Het uiteindelijke doel van het onderzoek is het leveren van een bijdrage aan de waarborging van de kwaliteit en continuïteit van de arbodienst AAAS mede middels het zingevende aspect van arbeid.

Binnen het onderzoek zal de aandacht zich concentreren op de volgende **probleemstelling**: *hoe kan vanuit het streven naar een effectief en efficiënt communicatief management de*

communicatieve onafgestemdheid tussen de medewerkers van AAAS worden begrepen en doorbroken? Belangrijke **deelvraag** daarbij is wat onder *dissensus* dient te worden verstaan. In dit onderzoek zullen naast bedrijfsorganisatorische aspecten ook levensbeschouwelijke aspecten nadrukkelijk in de beschouwing worden betrokken. Een tweede belangrijke deelvraag is onder andere: *hoe zou de normatieve professionaliteit van alle betrokken medewerkers kunnen worden versterkt, teneinde de bestaande communicatieve dissensus te doorbreken?*

1.3 Opbouw scriptie

In hoofdstuk twee zal de gekozen onderzoeksopzet en -methode nader worden toegelicht en verantwoord. In het derde hoofdstuk zal een schets worden gegeven van enkele belangrijke ontwikkelingen op het gebied van de arbowetgeving. In hoofdstuk vier zal de arbodienst AAAS nader worden belicht, waarna in hoofdstuk vijf een signalement van de *communicatieve dissensus* zal worden gegeven. Voor het verwerven van inzicht in deze *communicatieve onafgestemdheid* zullen in het zesde hoofdstuk theoretische concepten als *beseef* (Verhoeven), *beseefcontext* (Glaser en Strauss) worden behandeld. De *consensustheorie* (Habermas) zal in het zevende hoofdstuk worden uiteengezet. In hoofdstuk acht zal worden ingegaan op de concepten *normatieve professionaliteit* en *cocreatie* (Kunneman) en het concept *communicatief management* (Hetebrij). In het negende hoofdstuk zullen een aantal conclusies worden getrokken en aanbevelingen gedaan.

'Kennis is immer subjectief en leeg zonder toepassing'

- Frankfurter Schule

Hoofdstuk 2 Onderzoeksopzet

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal de keuze voor de *kwalitatieve* onderzoeksmethode aangevuld met *literatuurstudie* en de onderzoeksopzet nader worden toegelicht. In paragraaf 2.2 zal aan de hand van enkele filosofische bespiegelingen de keuze voor de kwalitatieve onderzoeksmethode worden verantwoord. In paragraaf 2.3 zullen de onderzoeksopzet en de gebruikte onderzoeksbronnen worden toegelicht, waarna in paragraaf 2.4 de *persoonlijke* en *organisatorische motivatie* zal worden geschetst. De *wetenschappelijke* en *maatschappelijke relevantie* van dit exploratieve onderzoek zullen tenslotte in paragraaf 2.5 worden besproken.

2.2 Enkele filosofische bespiegelingen

Ondanks de vele door de jaren heen afgegeven signalen en gedane suggesties met betrekking tot verbetering van het interne communicatieve proces binnen AAAS, heeft er nog geen duurzame verbetering plaatsgevonden. Is voor goede onderlinge samenwerking een goed verlopend communicatief proces niet een eerste vereiste? Weerspiegelt zich eveneens in de wijze van onderling communiceren ook niet de manier van samenwerken? Wordt hoe mensen onderling communiceren niet in hoge mate bepaald door het zelfbeeld en door het gevoel van eigenwaarde van ieder afzonderlijk, en niet in de laatste plaats door het individuele referentiekader? Per slot van rekening dient inter-persoonlijke communicatie vooral om het zelfbeeld te vormen, te veranderen en te ondersteunen. Dit zelfbeeld is in belangrijke mate bepalend voor de onderlinge omgang binnen de werkomgeving. "De grootste beperking ligt daarin dat betekenissen niet in de woorden zitten, maar in mensen." (zie Oomkes 2003: 34, 28, 44, 36, 34)

Verwondering over de wijze waarop binnen AAAS wordt gecommuniceerd, vormt de leidraad bij dit kwalitatieve onderzoek. Het zich verwonderen is als een in alle onbevangenheid innerlijk aangeraakt worden, bewogen worden, zelfs overweldigd worden en tegelijkertijd in beweging worden gebracht. Het zich verwonderen is *zich laten transformeren*, een ander worden: werkelijk contact met jezelf, met de ander, met de wereld betekent telkens blootgesteld zijn aan hun werking, betekent telkens mee in de ban raken van hun inhoud. De gewekte fascinatie als perplexiteit is nauw verweven met zingeving dat zich richt op het

willen ontraadselen van verborgen betekenissen. Het aan het licht willen brengen van die betekenissen spoort aan om methodisch te werk te gaan, spoort aan tot hermeneutische werkzaamheid. Daarbij gaat het in het bijzonder om het blootleggen van ‘zin’, het zodanig interpreteren van menselijk handelen, dat de ‘zin’ daarvan duidelijk wordt. Met andere woorden, hermeneutiek al wijsgerig denken richt zich op het inzicht verwerven in de ‘zin’ die dat handelen voor alle betrokkenen heeft dan wel zou kunnen hebben. Al die werkzaamheid ten spijt, zij is principieel begrensd: de mens is zichzelf een schaduw hetgeen tot uitdrukking wil brengen dat zijn intellect wordt gekenmerkt door een natuurlijk onvermogen om het leven geheel te doorgronden. “Ofschoon wij in het bezit zijn van de schatten aan waarnemingen, verzameld door mannen [en vrouwen] van wetenschap, filosofen, dichters en grote mystici alle tijden”, zo stelt Carrel, “zijn wij er slechts in geslaagd bepaalde aspecten van onszelf te begrijpen. (...) de mens als geheel konden wij niet begrijpen. (...) Ieder onzer is als een optocht van hersenschimmen, te midden waarvan de ongrijpbare realiteit voortschrijdt. (...) Onze concepties (...) zijn gebaseerd op zo talrijke en onnauwkeurige *feiten*, dat wij gemakkelijk in de verleiding komen daarvan alleen die uit te kiezen, die in onze kraam te pas komen [en] zodoende wisselt [telkens] het beeld (...)” Verwondering als zich verwonderen is niettegenstaande een blijvende uitnodiging tot zelfbespiegeling en tot zelfverstaan (zie Carrel 1935: 18-19; Coenen 1997: 105; Maso 1997: 115; Nijk 1978: 28; Burms en De Dijn 1986: 7-8).

Verwondering is als het staren in een wereld die tot voor kort een andere wereld was en nu de eigen wereld blijkt te zijn of omgekeerd; zij ontstaat uit de tegenstelling tussen het gewone en het ongewone: pas uit de tegenstelling immers wordt de betekenis van het gewone en het ongewone geboren. Verwondering inspireert tot beschouwend stilstaan en redenerend verdergaan. Verwondering is niet uit te spreken zonder vraag en met die vraag opent de reeks die van de verwondering weg leidt naar de wetenschap.

De verwondering plaatst de mens buiten zijn wereld en overkomt hem vanuit de wereld buiten zijn wereld. Vanuit deze openheid wordt een wereld geopenbaard die tot dan toe gesloten was. Die authentieke ervaring van de werkelijkheid is te beschouwen als rationele beweeglijkheid. Verwondering is als belangeloze levenshouding, kennis is als een belangeloze zaak, dat verschijnt op het niveau van een oneigenlijk, niet op zijn consistentie beproefd bestaan: “*wetenschap ligt in een grote kring rondom de rulle leegte van de verwondering*” (zie Verhoeven 1967: 45, 33, 40, 39-40, 38, 37, 32, 29, 20, 12).

Wetenschappen streven een weten om te weten, een weten om te dienen na: in die behoefte spelen verwondering en twijfel een zeer belangrijke rol. Tussen de pure verwondering en de

redenerende en systematiserende verwerking is een voortdurende wisselwerking. In die wederkerige werking wordt een besef gewekt, een diep doordringen zijn van een *gedeelde evidentie* die onherroepelijk en verplichtend is en communicatie impliceert. Vraag en twijfel zijn al bewerkingen van het verschijnsel die de verwondering biedt, omgebogen in de richting van een redenering en een antwoord (zie Verhoeven 1967: 45, 39, 40; Verhoeven 1991: 30-31, 40-41, 35).

Door zich telkens rekenschap te geven van zijn taak om het onzichtbare te ontraadselen en om zo door te dringen in de door sociale interactie vorm gekregen verscheiden betekenisvelden, zal de onderzoeker zijn voorkeur aan de hermeneutische methode geven: de ontraadseling van gedrag en handelen door de ontdekking of reconstructie van betekenissen (zie Baart 1997: 86).

Verstaan is pas werkelijk *hermeneutisch* wanneer het door zijn waarheidsaanspraak in de actualiteit spreekt, hetgeen inhoudt dat interpreteren geen technische toepassing is. Het is de uitoefening van de intellectuele deugd van de prudentie die ervoor zorgt dat algemene en de concrete toepassingsgevallen via een proces van verstandig delibereren tot een weloverwogen, maar niet a priori voorspelbare, beslissingen leiden (zie De Boer, 1988: 62-65).

Bij het ontraadselen van het onzichtbare in het zichtbare is echter zelfkennis een vereiste om het onrustige verstand tot bedaren te kunnen brengen en om de wilde verbeelding aan banden te kunnen leggen. Om het vreemde van zich te kunnen laten spreken in kwalitatief onderzoek zal behalve de wil en het verstand ook het gevoel uiteindelijk door het object gebonden dienen te worden, wil het begrip adequaat zijn. Met andere woorden, onderzoeken is een door een intellectuele stijl gekenmerkte betrokkenheid en ingenomen distantie van vigerende inzichten (zie Baart 1997: 89, 90).

Het door sociale interactie vormgegeven symbolisch universum draagt immer een moreel wenkend perspectief in zich: de wereld is moreel niet neutraal. De wereld bestaat uit vele standen van zaken en inherent daaraan ook bepaalde waarden en normen. Naar de wereld kan met een zuiver descriptieve blik worden gekeken, zoals in de empirische wetenschappen, inherent vergezeld van een normatieve en evaluatieve blik, zoals in de ethiek en esthetica (zie Roeser 2007: 20).

2.3 Methode van onderzoek en gebruikte bronnen

In het licht van bovenstaande bespiegelingen is gekozen voor de kwalitatieve onderzoeksmethode, die zich laat kenmerken door het zo onbevangen mogelijk aansluiting willen zoeken bij een door mensen vormgegeven sociale werkelijkheid en de wijze waarop zij die werkelijkheid beleven, er betekenis aan ontnemen dan wel aan verlenen. In zo'n onbevooroordeelde houding van de onderzoeker kunnen opvattingen en wensen ten aanzien van het te onderzoeken onderwerp en de aard van die sociale werkelijkheid worden onderzocht. Dit kwalitatieve onderzoek draagt het karakter van een *case study*. Deze wetenschappelijk onderzoeksvorm biedt de mogelijkheid factoren die van invloed zijn op het te onderzoeken verschijnsel grondig te bestuderen en verklaringen aan te dragen voor de gevonden verbanden. "Niet eerst begrippen construeren, operationaliseren, en vervolgens meten, maar zoveel mogelijk direct contact zoeken met deze werkelijkheid (..) [kortom, een] 'direct examination of the empirical world'". (zie Maso, Smaling 1990: 106 e.v.)

Kwalitatief onderzoek biedt eveneens de mogelijkheid om gedurende het gehele onderzoek probleemstelling en verloop te sturen. De methode biedt ruimte om een eerder gekozen afbakening ten aanzien van vraagstelling, gebruikte begrippen en gekozen opzet te wijzigen. Van begin tot het einde van een onderzoek is er sprake geweest van voortdurende wisselwerking tussen verzamelen en analyseren: de analyse neemt reeds een begin bij het verzamelen (zie Maso 1989; Maso en Smaling 1990).

De wetenschappelijke kwaliteit van kwalitatief onderzoek kan bovendien door aanvullend literatuuronderzoek nog worden versterkt.

Op uiteenlopende manieren is getracht om informatie te vergaren over het communicatieve proces binnen AAAS. Deze gegevens zullen in een theoretische kader worden geplaatst, omwille van en zo groot mogelijke betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten.

De belangrijkste onderzoeksbronnen zijn:

- verhulde participatie;
- vooroverleg met de controller van AAAS;
- ongestructureerde interviews op informele en formele basis;
- dataverzameling binnen de organisatie aan de hand van notulen, verslagen etc.
- literatuurstudie;
- open geargumenteerde intersubjectiviteit als betekenisverzameling;
- internet.

Ter staving van de waarnemingen en indrukken is een aantal medewerkers op informele wijze benaderd en gevraagd om hun persoonlijke ervaringen met betrekking tot de interne communicatie kort te beschrijven. Het zij opgemerkt dat “ongestructureerde interviews in principe meer valide zijn dan gestructureerde interviews” (zie Maso 1989: 65).

De pluriformiteit van de geraadpleegde bronnen draagt tevens bij aan de representativiteit van de onderzoeksresultaten. De interne validiteit of *credibility* van het onderzoek wordt ondersteund door het feit dat de onderzoeker reeds lange tijd deel uitmaakt van de organisatie en daardoor relevante ontwikkelingen en veranderingen op de voet heeft kunnen volgen (zie Maso, Smaling 1990: 67).

De uitkomsten van een door een extern onderzoeksbureau Change Management Consultants (CMC) verricht onderzoek hebben achteraf de geconstateerde communicatieve onafgestemdheid nog eens doen bevestigen.

Het toepassen van een aantal relevante algemeen theoretische concepten op de specifieke problemen rond het communicatieve proces binnen AAAS beoogt eveneens bij te dragen aan de interne validiteit van de onderzoeksresultaten en -aanbevelingen.

Tot slot is gebruik gemaakt van de methodologische norm van geargumenteerde intersubjectiviteit: het kritisch voorleggen van teksten aan bij het onderzoek betrokken (ex)medewerkers (zie Smaling 1997:142).

2.4 Motivatie

2.4.1 Individuele motivatie

Na een onderbreking van een aantal jaren als gevolg van persoonlijke omstandigheden ben ik vastbesloten om mijn studie humanistische wetenschappen aan de Universiteit voor Humanistiek te Utrecht af te ronden.

Na een periode van re-integratie bij de arbodienst AAAS heb ik inmiddels een vaste aanstelling als verzuimconsulent weten te verwerven. Dankzij deze aanstelling heb ik meer en meer durf gekregen om mijzelf te profileren, waardoor ik de door mij binnen de organisatie waargenomen en ervaren signalen van communicatieve onafgestemdheid heb leren onderkennen en benoemen. Uit verwondering heb ik deze dissensus tot voorwerp van mijn onderzoek genomen. De vraag waarom dit organisatieprobleem vooralsnog geen adequate aanpak noch duurzame oplossing verkregen heeft, intrigeert mij als onderzoeker in hoge mate. Voor mij vormt het een uitdaging om mijn universitair genoten theoretische en praktische

vorming in te zetten om de wederzijds ervaren communicatieve onafgestemdheid tussen het managementteam en de werkvloer te ontraadselen.

Door goede contacten met het management, in het bijzonder met drs Rudy van Leusden, bedrijfsarts en algemeen directeur, heb ik het vertrouwen kunnen winnen om onderzoek te gaan doen naar het communicatieve proces binnen de organisatie. Goede communicatie is immers voorwaarde voor een sterke en gezonde bedrijfscultuur, die tevens bepalend is voor de arbeidszingeving van de werknemers en voor het uiteindelijke bedrijfsresultaat.

Ik ben als verzuimconsulent zelf onderdeel van deze organisatie, die me naar de aard en de betekenis van de te verrichten werkzaamheden na aan het hart ligt. Om die reden zou ik dan ook graag een bijdrage willen leveren aan de ontwikkeling van een organisatorisch *metabesef* ter waarborging van de communicatieve kwaliteit en continuïteit van AAAS.

2.4.2 Organisatorische motivatie

In een aantal gesprekken met drs Rudy van Leusden en drs Monique Nijholt, controller en tevens managementlid, is nadrukkelijk de door het hele managementteam gedragen behoefte naar voren gekomen om niet alleen ook de door hen ervaren communicatieve onafgestemdheid te leren plaatsen, maar bovendien handvatten aangereikt te krijgen voor een te ontwikkelen effectief en efficiënt communicatief management.

De namens het managementteam door Van Leusden kort en bondig geformuleerde vraag luidde: *“Hoe kunnen wij weer in contact komen met de werkvloer en omgekeerd”* waarbij *“beider verantwoordelijkheid in dezen”* door hem werd benadrukt.

Reeds tijdens deze voorgesprekken is de vraag naar voren gekomen of enkel interne en externe wegbereiding door projectgroepen en workshops voor een in hoge mate door communicatie gedragen organisatorische vormverandering en bedrijfsculturele omslag wel toereikend is. Gewenste dan wel noodzakelijke organisatorische vormveranderingen noodzaken – zoals ook uit dit onderzoek zal blijken - tot attitude- en rolverandering bij de directie, het management en de overige werknemers, hetgeen om een intensievere begeleiding vraagt.

De onderzoeker is in zijn functie van verzuimconsulent onderdeel van de onderzochte organisatie AAAS. Dit zou twijfel kunnen doen ontstaan over zijn objectiviteit en onafhankelijkheid als onderzoeker.

Vanzelfsprekend is de onderzoeker zich van dit zogenoemde *pettenprobleem* bewust en is dit ook besproken met Rudy van Leusden en Monique Nijholt. Beiden realiseren zich dat *“bewustwording van processen van sensemaking confronterend kan zijn voor de*

opdrachtgevers, maar ook een voorwaarde kan zijn voor effectieve interventies die kunnen leiden tot herdefiniëring van een organisatievraagstuk” (zie De Sonnaville 2006: 200).

Het betreft hier, zo benadrukken zij, een adviesvraag van het management, waarop zal worden getracht antwoord te geven middels een wetenschappelijk gefundeerd onderzoek met een exploratief karakter. Richtsnoer is het bereiken van een zo groot mogelijke objectiviteit door het hanteren van de methodologische norm van argumentatieve intersubjectiviteit (zie Smaling 1997: 132).

2.5 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

De **maatschappelijke relevantie** van het onderzoek is gelegen in het feit dat vanuit een humanistische levensbeschouwing wordt getracht om een bijdrage te leveren aan het verhelderen van de communicatieve onafgestemdheid binnen een bestaande bedrijfsorganisatie. Mogelijk dat daarmee een verdere humanisering van deze organisatie kan worden bewerkstelligd.

De **wetenschappelijke relevantie** van dit onderzoek is gelegen in het zoeken naar een wetenschappelijk verantwoorde beantwoording van de probleemstelling door creatieve gebruikmaking van theoretische concepten als *besecontext*, *normatieve professionaliteit* en *communicatief management (context of discovery; context of justification)* (zie Baart 1997: 68).

2.6 Besluit

Het onderzoek zal in hoofdzaak een literatuurstudie omvatten, waarmee de onderzoeker hoopt belangrijke aspecten van het communicatieve proces te kunnen verhelderen en eerste aanzetten te kunnen geven voor het doorbreken van de bestaande communicatieve onafgestemdheid binnen AAAS.

'De mens is de mens een zorg'

- Abraham de Swaan (1942)

Hoofdstuk 3 Arbowetgeving: geschiedenis en actualiteit

3.1 Inleiding

De sinds 2003 zelfstandige arbodienst ABN AMRO Arbo Services (AAAS) opereert in een turbulente tijd, waarin wetgeving voortdurend aan verandering onderhevig is en de tucht van vrije marktwerking steeds nadrukkelijker zijn invloed doet gelden.

In dit hoofdstuk zal eerst de geschiedenis van de arbowetgeving op hoofdlijnen worden geschetst en zal aandacht worden gegeven aan actuele ontwikkelingen. Vervolgens zal de huidige stand van zaken rond de Arbo-wet worden belicht.

3.2 Arbodiensten in historisch perspectief⁸

Arbodiensten zijn een uitvloeisel van de tussen 1983 en 1990 gefaseerd in werking getreden Arbeidsomstandighedenwet (kortweg: Arbo-wet). Het betreft een zogenoemde kaderwet, die is gericht op het waarborgen van goede werkomstandigheden bij bedrijven en instellingen. Deze wet is een raamwerk waarin geen concrete regels maar louter algemene bepalingen over het arbeidsomstandighedenbeleid in bedrijven staan beschreven, omdat elk bedrijf specifieke werkomstandigheden kent. Deze Arbo-wet heeft de Veiligheidswet (1934) geheel vervangen en daarmee de gebruikte termen als Veiligheid, Gezondheid, Welzijn doen plaatsmaken voor de term Arbo.

Om te kunnen voldoen aan de Europese regelgeving⁹ zijn in 1994 aanzienlijke wijzigingen in de kaderwet aangebracht: zo werden niet alleen Risico-inventarisatie en Evaluatie (RI&E), doch werd eveneens de aansluiting bij een gecertificeerde arbodienst door werkgevers een wettelijke verplichting.

In februari 1999 heeft deze eerste kaderwet op onderdelen flinke aanpassingen ondergaan, met name het tot 1999 aan de werkgever verplicht gestelde, op te stellen Arbo-jaarplan is geheel vervangen door de verplichting om een plan van aanpak bij risico-inventarisatie en evaluatie, de zogenoemde RI&E, te schrijven en ter bespreking en goedkeuring voor te leggen aan de Ondernemingsraad (OR). Het RI&E-plan dient de risico's van de te verrichten werkzaamheden in kaart te brengen, bevat voorstellen ter verbetering, omvat evaluatie van het gevoerde interne arbobeleid en schrijft voorlichting aan werknemers voor. Het aanstellen van

een preventiemedewerker met een adviserende taak behoort thans ook tot een van de wettelijke verplichtingen.

Voorts werd het zogenoemde *lik-op-stuk-beleid* voor werkgevers ingevoerd, dat onomwonden inhoudt dat de Arbeidsinspectie boetes aan bedrijven kan opleggen als zij de Arbowetgeving hebben overtreden.

De overheid wil zich daarenboven minder richten op het voorschrijven van regels voor het bereiken van goede arbeidsomstandigheden (*middelbepalingen*), maar veel meer op de wijze hoe arbeidswelzijn bereikt dient te worden (*doelbepalingen*).

Het daartoe aangewende instrument ter verbetering van Arbo zijn de zogenoemde *arbeidsconvenanten nieuwe stijl*: per bedrijfstak worden nadere maatregelen, die in afspraak met overheid, werkgeversorganisaties en vakbonden gemaakt worden genomen, teneinde bepaalde arborisico's in de bedrijfssector te voorkomen dan wel te verminderen. Het achterliggende idee van het arboconvenant is het door vakbonden en werkgeversorganisaties gezamenlijk samenstellen van een zogenoemde Arbo-catalogus, waarin is aangegeven op welke wijze en met welke middelen bedrijven de doelvoorschriften kunnen verwerkelijken.

In het licht van de door de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) gedane krachtige aanbevelingen tot versobering van de “verzorgingsstatelijke” arrangementen enerzijds, anderzijds het sterke maatschappelijke pleidooi tot een meer en meer terugtrekkende overheid met verminderde regelgeving als doelstreven, heeft de overheid zelfwerkzaamheid en zelfregulering door organisaties tot speerpunt van haar beleid gemaakt: werkgevers en werknemers nemen zelf de verantwoordelijkheid op zich voor goede arbeidsomstandigheden ter beoging verkleining van de controlerende taak van de Arbeidsinspectie en ter versterking van de rol van het werknemervertegenwoordigende lichaam, de Ondernemingsraad (OR).

In februari 1999 heeft de Arbo-wet wederom op onderdelen fikse aanpassingen ondergaan. Na behandeling en goedkeuring door het Parlement werd deze herziene wet vanaf 1 november 1999 van kracht en draagt als officiële naam Arbo-wet 1998.

Teneinde een van overheidswege nog doeltreffender en doelmatiger arbeidsomstandighedenbeleid te verwerkelijken heeft de overheid in 2003 opnieuw een begin gemaakt met het aanbrengen van wijzigingen en aanvullingen van Arbo-wet, Arbo-besluit, en Arbo-regeling. Deze aanpassingen zijn wederom een weerspiegeling van het maatschappelijke krachtenveld, dat wordt gekenmerkt door “vermondiging”- en democratiseringsprocessen enerzijds en een terugtrekkende overheid anderzijds; aanpassingen

die voortspruiten uit de *tripartiete* overlegstructuur (werknemers, werkgevers en overheid) die zo kenmerkend is voor het Nederlandse “poldermodel”.

De op 1 januari 2007 in werking getreden kaderwet, de zogenoemde Arbowet nieuwe stijl, zal na vijf jaren weer getoetst worden op haar doeltreffendheid en effecten. Deze wet maakt een vrije keuze arbodienstverlening mogelijk, waarmee marktwerking in de arbodienstverlening een feit is geworden. De harde realiteit van de tucht van de markt heeft als belangrijkste oogmerk betere kwaliteit van dienstverlening, lastenvermindering en kostenbeheersing. Het streven naar kwaliteitsverbetering en kostenbeheersing blijkt in de praktijk echter niet altijd verenigbaar.

Blijkens prognostische modellen¹⁰ is de toekomst van het marktaandeel voor menige arbodienst weinig rooskleurig te noemen. Door het verlies van de rol van exclusieve aanbieder van arbozorg binnen een bedrijf of bedrijfstak is de ondernemingswinstkracht door steeds krappere winstmarges op de verleende diensten zeer onder druk te komen te staan, hetgeen heeft bijgedragen aan een somber geschetst toekomstbeeld van de overlevingskansen van menige arbodienst, hetgeen ook de rol van de bedrijfscontroller heeft doen verzwaren. In het licht van de lastenvermindering en kostenbeheersing zal de arbodienstverlening in toenemende mate veeleer op verrichtingenbasis geschieden dan op basis van jaarcontractuele arbopakkettering. Het zou zelfs mogelijk zijn dat in de nabije toekomst de vorm van arbodienstverlening zich zal gaan wijzigen in een richting van bedrijfsgeneeskundige dienstverlening als onderdeel van bijvoorbeeld algemeen medische dienstencentra.

De sinds 2002 ingetreden structurele daling van verzuim enerzijds en daling van aantallen te begeleiden werknemers anderzijds zijn eveneens niet zonder directe gevolgen voor de arbomarkt.¹¹ De in 2004 in werking getreden Wet Verlengde Loondoorbetaling bij Ziekte (WVLZ), die werkgevers verplicht tot loondoorbetaling bij verzuim voor de duur van de eerste twee jaren, heeft weliswaar tot een stijging van het aantal afgesloten polissen gezorgd, maar door de lagere premievaststelling laat het premievolume verzuimverzekeraars niettemin toch een daling zien.

De sombere toekomstvoorspellingen dwingen arbodiensten tot het ontwikkelen van een beleidstoekomstvisie, van een beleidsplan respectievelijk bedrijfsvoeringplan. Belangrijke elementen daarin zijn onder meer innovatie, acquisitie, cross-selling, focus op kwaliteit van dienstverlening en klanttevredenheid, focus op efficiënte werknemersinzet en -prestatie met aanscherping van het aantal fte's tot gevolg hebbend. Deze aanscherping kan leiden tot een aantasting van de interne arbeidshygiëne, waarmee de arbodienstverlening op gespannen,

paradoxale voet met zichzelf kan komen te staan. Blijkens de strategische heroriëntatie is samenwerking in de zorgketen is voor AAAS het meest waardevolle toekomstscenario.¹²

Ter versterking van de arbowetgeving trad in 2002 het wettelijk gesanctioneerde instrument Wet verbetering Poortwachter (WvP) in werking met als dragende motto *de eerste dag verzuim is de eerste dag re-integratie*; een instrument dat niet los gezien kan worden van de tezelfdertijd op zeer veel maatschappelijk verzet stuitende, grondige herziening van de Wet Arbeidongeschiktheid (WAO) in de Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen (WIA). Deze in 2006 in werking getreden wet heeft als hoofddoel de instroom in deze arbeidsongeschiktheidsregeling tot een minimum te beperken. Die versoering en beperking hebben niet alleen tot doel het bijdragen aan het terugdringen van de sociale zekerheidsuitgaven en het overheidfinancieringstekort, doch vooral ook het reactiveren van arbeidsongeschikten. Uit wetenschappelijk onderzoek van onder andere de Gezondheidsraad en het Ministerie van SoZaWe is de heilzame werking van deelname aan het arbeidsproces ondubbelzinnig komen vast te staan.¹³

Diegene die op of na 1 januari 2004 arbeidsongeschikt is bevonden, komt pas voor gedeeltelijke dan wel volledige instroom in deze versoerde arbeidsongeschiktheidsverzekering in aanmerking op grond van een door zeer strakke regels geleid medische oordeel, aangevuld met een door een arbeidsdeskundige verrichte toetsing en berekening van arbeidscapaciteit.

De taken van een bedrijfsarts zijn ondermeer het uitvoeren van een eventuele aanstellingskeuring, van een adequate verzuimbegeleiding, van een (vrijwillig) periodiek gezondheidkundig onderzoek in relatie tot de te verrichten arbeid, daarenboven het houden van een arbeidsomstandighedenspreekuur voor werknemers. Het hoofddoel daarbij is steeds behoud van arbeid dan wel zo volledig en zo spoedig mogelijke werkhervatting of re-integratie.

De thans gehanteerde beoordelingsmaatstaven bij ziektebeoordelingen en eventuele herbeoordelingen stellen bedrijfs- en verzekeringartsen als professionals regelmatig voor morele dilemma's en worden vaak ervaren als aantasting van de eigen professioneel gegeven discretionaire ruimte. De strakke regels doen steeds minder recht aan de relatieve autonomie en subjectiviteit van de professional zelf.¹⁴

De WvP beklemtoont de door rechten en plichten getekende, wederzijdse verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer voor beperking verzuimduur, snelle werkhervatting dan wel re-integratie, kortom voor het terugdringen van langdurig verzuim.

Van beide partijen worden bijgevolg aantoonbare inspanningen verwacht om terugkeer in het arbeidsproces zo veel mogelijk te bespoedigen.

3.3 Besluit

Na bovenstaande schets van de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van de arbowetgeving zal in het volgende hoofdstuk de organisatie AAAS belicht. In bijlage I wordt de actuele stand van zaken arbowetgeving en WvP-stappenplan weergegeven.

‘We zijn allemaal een groot deel van onze tijd bezig met het aantasten van onszelf en de organisatie’

- Coachingskalender 2008

Hoofdstuk 4 ABN AMRO Arbo Services B.V.

4.1 Inleiding

De in 2003 verzelfstandigde arbodienst ABN AMRO Arbo Services B.V. (AAAS) staat als een zelfstandige dochter tot het bancaire moederbedrijf ingeschreven als gecertificeerde arbodienst in het register van de Kamer van Koophandel.

De voor de oprichting van een besloten vennootschap wettelijk vereiste inbreng van de deelnemende vennoten is verkregen door het onttrekken van € 300.000,00 uit de activa.¹⁵

Die ontdekking werd gedaan door de Ondernemingsraad (OR) in zijn verplichte controlerende taak op het jaarverslag, hetgeen tot de nodige beroering binnen de organisatie heeft geleid. Het was dan ook niet verwonderlijk dat de OR om uitleg en verantwoording over deze financiële transactie heeft gevraagd; deze uitleg werd gegeven door de controller.

In dit hoofdstuk zal eerst een schets worden gegeven van de huidige organisatiestructuur. Vervolgens zullen de belangrijkste gevolgen van de overname van ABN AMRO door het banken trio Fortis, Royal Bank of Scotland en Banco Santander worden belicht. Vervolgens zullen enkele belangrijke karakteristieken van AAAS worden besproken: innovatie, certificering en prestatie management.

4.2 Huidige organisatievorm en –structuur

AAAS telt zo'n 83 medewerkers (ongeveer 71 fte) verspreid over vier locaties. Het hoofdkantoor is gevestigd in Amsterdam en de overige vestigingen in Rotterdam, Tilburg en Zwolle.

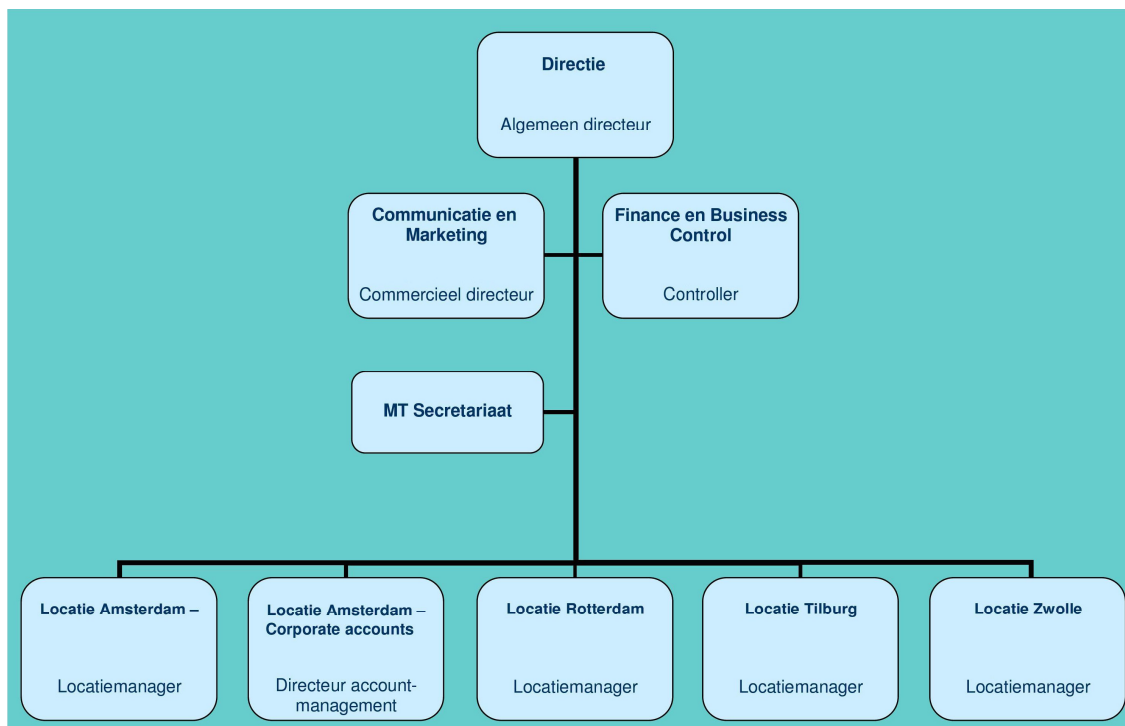
Binnen deze vestigingen zijn zowel extern- als interngerichte professionals werkzaam, te weten bedrijfsartsen, doktersassistenten, verzuimconsulenten, bedrijfsmaatschappelijk werkers, arbeidsdeskundigen, arbo-adviseurs (onder meer ten behoeve van het zogenoemde werkplekonderzoek), veiligheidsdeskundigen en arbeidshygiënist; zij allen zijn gericht op het verzorgen en uitvoeren van een kwalitatief verantwoorde arbodienstverlening, in het bijzonder op het realiseren van een effectieve verzuimbegeleiding en preventie.

Bij interngerichte professionals dient men onder meer te denken aan medewerkers van businesssupport, controller, financieel administratieve medewerkers en voorlichters; zij allen richten zich op een optimale afstemming van werkprocessen, implementatie van arbowetgeving en wettelijke aanpassingen, acquisitie en innovatie.

Arbodienstverlening kent verschillende taakgebieden, te weten: bedrijfsgezondheidszorg, verzekeringsgeneeskunde, bedrijfsmaatschappelijk werk, arbo consultancy, milieu consultancy, kwaliteitszorg, en innovatie.

In de onderstaande figuur staat het huidige organogram weergegeven.

Figuur 4.1 Organogram AAAS



Bron: www.aaas.nl

AAAS is te kenschetsen als een professionele bureaucratie: een organisatie waarin het uitvoerend werk zo complex is, dat degenen die daarmee belast zijn over veel vaktechnische competenties en ervaring moeten beschikken met de nodige ondersteuning. Daarenboven kennen professionals een eigen beroepscode, en een eigen waarden en normen. Uit de aard van hun vak begrijpen zij weinig van andere vakinhoudelijke rationaliteiten, zoals de politieke, economische, organisatorische, enzovoort (zie Van der Krogt, Vroom 1991: 109-110; Kickert 2002: 48; Mintzberg 2004: 180 e.v.).

Deze organisatievorm is te beschouwen als de uitkomst van professionaliseringsprocessen, waarbij de professional op basis van kennis, vaardigheden en zijn persoon gezag verwerft en daarmee een zekere mate van vrijheid om zijn kennis naar eigen inzicht in te zetten. Deze relatieve autonomie doet recht aan de subjectiviteit van de hulpverlening en geeft mogelijkheden voor werkontwikkeling, innovatie en het leren van de professional zelf. Deze discretionaire ruimte is nodig om uitzonderingen op regels te kunnen maken, want regels zijn soms te grof om adequaat aan te sluiten op de fijnmazige verhoudingen op het niveau van de leefwereld (zie Soetenhorst-de Savornin Lohman 1990: 129 e.v.) Door hun deskundigheid hebben professionals zich een specifieke maatschappelijke positie weten te verwerven en nemen zij hierdoor een bepaalde positie en pose in sociaal interactioneel netwerk in (zie Swaan 1979: 30).

Alhoewel de professionele bureaucratie zich kenmerkt door een relatief grote mate van autonomie op het uitvoerende niveau - door het specialistische karakter van de taak - draagt deze organisatievorm niettemin ook kenmerken van een bureaucratische organisatie door de centrale aansturing aan de hand van een programmatisch ontwerp, het geheel van beleidsvisie, -plan, -ontwikkeling, en -uitvoering. In de internationale literatuur wordt dit ook wel aangeduid met *purpose, mission statement, strategy, values, standards and behavior*. In het door Ten Have aangehaalde *Asheridge Mission Model* wordt de balans tussen de voornoemde noties inzichtelijk. Het model zet niet alleen de verhouding tussen “de purpose (“why the company exists”) en de strategie (“... strategy for achieving its purpose”) neer, maar benadrukt ook “twee onderwerpen die bij de koppeling tussen strategie en verandering erg belangrijk zijn: de values en standards & behavior” (zie Ten Have, 2005: pg. 78 e.v.)

Dit bureaucratische element heeft binnen AAAS een zwaarder accent door de juridische vorm, de invloed van de raad van commissarissen, en niet in de laatste plaats de sterke financiële afhankelijkheid van het moederbedrijf voor het voortbestaan van de organisatie. Het management van de verzelfstandigde AAAS liet in eerste instantie zijn oog vallen op het zogenoemde *management by matrix* of *matrixmodel*. Dit model verwijst naar een pragmatische stijl van leidinggeven waarmee de belangrijkste facetten van organisatieverandering afzonderlijk en in relatie met elkaar in beeld gebracht worden. Het werken met de matrix is een dynamisch gebeuren dat goed aansluit bij de dynamiek van veranderingsprocessen.¹⁶ De kunst van bij het ontwerpen en doorvoeren van organisatorische veranderingen dient te bestaan uit het kiezen van heldere aanknopingspunten die rekening houden met de belangen van de verschillende organisatorische geledingen binnen de organisatie. Door zorgvuldig te inventariseren en te analyseren wat belanghebbenden

voorstaan, kan worden voorkomen dat organisatorische veranderingen vastlopen. De matrix gedijt vanzelfsprekend het beste in een positief, actief en niet-reactief organisatieklimaat. In een defensief klimaat communiceren mensen sterk *beoordelend*, proberen de ander te *beïnvloeden*, werken vanuit *strategische* bedoelingen, staan *onverschillig* tegenover elkaar, hebben hiërarchische verhoudingen en zijn *stellig* in hun communicatie.¹⁷

Het aangestuurd worden door meerdere leidinggevendenden met verschillende taakverantwoordelijkheden heeft echter geleid tot een groeiende weerstand binnen de organisatie, waardoor het matrixmodel na zo'n anderhalf jaar is verlaten en vervangen door het *lijnmanagementmodel*. Dit model verschaft de werknemer bij zijn taakvervulling duidelijkheid over bij wie hij kan aankloppen bij gerezen problemen en aan wie hij verantwoording dient af te leggen. In dit model worden door de directie en het management de besluiten over beleid en uitvoering op centraal niveau genomen. De lijnmanagers zijn vervolgens verantwoordelijk voor de inzet, aansturing, scholing en competentieontwikkeling van onder hun verantwoordelijkheid vallende werknemers (*employability*) en voor de te behalen resultaten. In dit klassieke organisatiemodel met zijn *top down structure* zijn de hiërarchische verhoudingen bepalend voor de besluitvorming.

Professionals “functioneren vaak problematisch in een organisatie door de individuele vrijheid die zij zich menen te kunnen permitteren. Het referentiekader van de professional ligt buiten de organisatie, namelijk in de professie. Hiërarchische leiding en organisatorische regels worden als beperkend ervaren. Supervisie en afstemming worden zodoende moeilijk.” (zie Kickert 2002: 48) Top-down managementinformatie moet telkens glashelder, consistent en waar zijn. Indien er geen concrete besluiten zijn te melden, dan willen professionals niet lastig gevallen worden met informatie over de stand van zaken inclusief vigerende onzekerheden, back-up strategieën en contingency plannen (zie Weggeman 2007: 261).

In het licht van een universeel kenmerk van professionals -de behoefte aan vrijheid en autonomie- is het niet zo verwonderlijk dat zij vooral moeite hebben om goed te scoren op criteria *samenwerkingsbereidheid* -het vermogen om in samenspel met anderen het gezamenlijke resultaat te verbeteren- en *blijvende betrokkenheid* - individueel bijdragen aan de context van een collectieve ambitie, bijvoorbeeld een organisatie (zie Weggeman 2007: 260).

4.3 Gevolgen overname ABN AMRO N.V.

Ook voor AAAS zal de overname van ABN AMRO N.V. door het banken trio niet onopgemerkt blijven. Deze door de OR op de voet gevolgde *spin-off* hangt nauw samen met

de nationale en internationale politieke en economische ontwikkelingen van de laatste vijftig jaren: ondernemingen richten zich op hun kernactiviteiten teneinde hun internationale marktpositie te verbeteren en te versterken met *offshore and nearshore outsourcing* tot direct hachelijk gevolg. Bedrijfsactiviteiten voltrekken zich in de heden ten dage sterk globaliserende economische arena, hetgeen inhoudt dat financiers, markten, arbeid en onderzoek overal ter wereld aan te treffen zijn.

De invloed van vijandige *hedging*, dat bijvoorbeeld tot een verwoede overnamestrijd van het internationaal opererende bankconsortium ABN AMRO Bank geleid heeft door het zogenoemde *banken trio*. Door het uitbrengen van een vijandig bod door Fortis, Royal Bank of Scotland en Banco Santander werd onverwachts de door de bestuursvoorzitter voorbereidende plannen voor een samengaan met Barclays Bank doorkruist: een droom bleek een dwaling volgens vele commentatoren en zorgde voor de onnodige onrust, niet in de eerste plaats bij alle medewerkers van deze financiële instelling, doch ook bij *prudentieel* toezichthouder De Nederlandsche Bank en politiek Den Haag.

In deze overnamestrijd heeft zich ook een *lack of ethics* bij menige *stakeholder* aan het daglicht doen treden: aan de pijnlijke gevolgen van opsplitsing zou dit bancaire boegbeeld niet ontkomen, namelijk banale overwegingen als winst en rendement op al dan niet individueel of gedeeld aangehouden aandelenportefeuilles boden geen of nauwelijks weerstand en gingen geheel voorbij aan de directe gevolgen voor de werkgelegenheid en het aanzien van Nederland.

Ook voor AAAS zal deze overname niet onopgemerkt blijven: een samenwerkingsverband dan wel uiteindelijk samengaan van AAAS en de arbodienst van Fortis, daarvoor is nog geen definitief profiel voorhanden; de onderhandelingen zijn in volle gang, de uitkomsten geheel onzeker.

Volgens de allerlaatste bekend geworden berichten in de laatste week van april 2008 heeft de hoofddirectie van Fortis nu besloten dat AAAS tot voorbeeld zal dienen in het samengaan van de arbodiensten van ABN AMRO en Fortis tot een geheel zelfstandig opererende, gecommmercialiseerde arbodienst met een eigen businessplan. Daar AAAS reeds over een eigen businessplan beschikt, heeft deze de leidende rol toebedeeld gekregen in beider samenvoeging, een project met als oogmerk een *best practices* arbodienstverlening met vergaande rationalisering van de werkprocessen. Dit project, dat gebruik maakt van het zogenoemde PRINCE II reorganisatiemodel, waarbij alleen de best presterende bedrijfsonderdelen en –producten gehandhaafd blijven, veroorzaakt onder medewerkers de nodige onrust en onzekerheid¹⁸.

Alhoewel deze samengevoegde arbodienst voorlopig onderdeel zal uitmaken van de afdeling *Human Resources* van Fortis, is de uiteindelijke plaats in de organisatie en de juridische vorm vooralsnog onduidelijk.

Onder nieuwe naamgeving zal deze commerciële arbodienst zich niet alleen richten op interne zorgverlening van alle bancaire geledingen Fortis doch ook van reeds bestaande externe cliëntèle, elk met een eigen contractueel pakket arbodienstverlening.

Gedurende het integratieproces zal gaandeweg de organisatiestructuur en bezetting zich uitkristalliseren; het is niet uitgesloten dat dit personele consequenties tot gevolg zal hebben.

4.4 Arbo-instrumenten en samenwerkingsverbanden

AAAS kenmerkt zich als een gecertificeerde, innovatieve arbodienst met een op winst gericht businessplan die zich klantenwervend beweegt in de vrije markt van arbodienstverlening. AAAS beschikt over de expertise om proactief en professioneel gericht te kunnen inspelen op de ingrijpende maatschappelijke veranderingen en gevolgen in met name de financiële en zakelijke dienstverlening. Het businessplan vervult een essentiële rol in het creëren van waarde uit kennis, technologie, producten en diensten.

In het licht van de sterke onderlinge concurrentie binnen de markt van arbodienstverlening is het belangrijk dat AAAS zich van zijn concurrenten weet te onderscheiden, doordat het beschikt over waardevolle, in samenwerking met wetenschappelijk medische centra, ontwikkelde meetinstrumenten, onder meer Health Check-up, Balansmeter¹⁹, Mental Health Check-up²⁰ en NIPED-PreventieKompas²¹, en vele andere producten (zie www.aaas.nl).

Door de toekomstige samenvoeging met de arbodiensten van Fortis zal aan deze medische toetsinginstrumenten het door Fortis ontwikkelde meetinstrument BRAVO²² naar alle waarschijnlijk toegevoegd worden.

Al voor de verzelfstandiging getuigde AAAS als interne bedrijfsgezondheidsdienst van een innoverende insteek door samen te werken met universitaire centra als de Universiteit van Maastricht, Universiteit van Amsterdam en Vrije Universiteit Amsterdam. Uit de nauwe samenwerking met de Universiteit van Maastricht is het veelgeprezen preventie meetinstrument, de zogenoemde Balansmeter voortgekomen.²³

De Balansmeter is een betrouwbaar en wetenschappelijk onderbouwd instrument om langdurig ziekteverzuim te kunnen voorspellen: aan de hand van gevalideerde vragenlijsten wordt vastgesteld of een werknemer een verhoogd verzuimrisico draagt. Gebleken is dat door tijdige interventie, het bieden van medische en, of psychosociale zorg, het verzuim daalt met 35%.

Het aangegane samenwerkingsverband met de Vrije Universiteit is gericht op doelmatige verhoging kwaliteit van arbozorgverlening met als oogmerk bekorting verzuimduur door ontbrekende wachttijd en bespoediging re-integratie

Daarenboven wordt gebruik gemaakt van vrijgevestigde professionele samenwerkingsverbanden, bijvoorbeeld op het gebied van psychologische expertise, HSK²⁴, CENZO²⁵ en op gebied van fysiotherapie, Health Promotions²⁶.

De laatst gesloten samenwerkingsovereenkomst met Psychiatrisch Centrum/De Meren, onderdeel van het Academisch Medisch Centrum, is in het bijzonder gericht op versnelde intake, adequate diagnostiek en behandeling van al die medewerkers die kampen met prive-en/of werkgerelateerde stemmingswisselingen; voor de behandeling is het zogenoemde Zorgprogramma Stemmingswisselingen ontwikkeld.

Zoals elke organisatie heden ten dage zal ook AAAS voortdurend innovatief moeten zijn om te kunnen overleven in een sterk concurrerende markt.

4.5 Innovatie

Innovatie begint “op de grens van het alledaagse en het vanzelfsprekende; het is vallen voor het verleidelijke om nieuwe ideeën toe te passen op oude en nieuwe doelen, met vernieuwde of nieuwe middelen” (Van den Hout 1995:7). In tegenstelling tot de bescheiden relatie tussen wetenschap en maatschappij aan het einde van de negentiende eeuw getuigen innovatiesystemen heden ten dage van complexiteit. Door de groei van specialisaties wordt het voor bedrijven steeds moeilijker om precies die kennis uit de kennisboom te verkrijgen die nodig is voor innovaties. Het vormen van heterogene netwerken, in zulke nieuwe netwerken kunnen nieuwe verbindingen tussen eerder gescheiden kennisdomeinen met nieuwe kansen op doorbraken en innovatie ontstaan, bijv. de NEW Kenniskaart (2000), resultaat van zo’n heterogene zoektocht, dat vijftien van zulke nieuwe, complementaire kenniscombinaties, met een breed spectrum van commerciële en/of maatschappelijke toepassingen telde (zie Groen e.a. 2006: 126 e.v.).

Nu is er een ingewikkeld samenspel tussen universiteiten, bedrijven, overheden en vele adviserende en bemiddelende instanties, elk met zijn eigen ruilwaarde of *currency*, waarin veel geld, middelen en menskracht worden geïnvesteerd. Zo is voor bedrijven winst en voor universiteiten kennis en ontwikkeling resp. wetenschappelijke erkenning de *currency* (zie Groen e.a. 2006: 10).

Succesvolle innovatie leidt tot zogenoemde economische en maatschappelijke valorisatie. Economische valorisatie is het in klinkende munt omzetten van kennis, terwijl het bij

maatschappelijke valorisatie het in eerste instantie gaat om het omzetten van kennis in maatschappelijk verantwoorde waarden (octrooi, patent, licentie, holding).

Per slot van rekening kan wetenschappelijk onderzoek opgevat worden als de transformatie van geld in kennis en die verworven kennis in haar toepassingen vertegenwoordigt een reële economische ruilwaarde: zo ontstaat er voor elke onderwijsinstelling een bijkomende geldstroom die vrij aangewend kan worden voor onderzoek en onderwijs.

Hoewel valorisatie te beschouwen is als een welgeslaagde ontmoeting tussen wetenschap en markt²⁷ draagt zij het karakter van kennisontwikkeling volgens *modus-twee* (zie paragraaf 7.3).

In de kern heeft innovatief denken een netwerk conceptueel karakter. De hedendaagse samenwerkingsverbanden zijn bovenal voorbeelden van de paradigmaverandering van *gesloten* naar *open* innovatie.

De kern van het gesloten kennisvoorspronggerichte innovatieproces is het ontwikkelen, bewaken, en het exploiteren van die genoten voorsprong. “De logica die het denken rondom gesloten innovatie inspireerde, was intern gericht (...) Bij open innovatie wordt de waarde van kennis gegenereerd in een open omgeving. Niet de eigen kennis en technologie staan centraal, maar de problemen die daarmee kunnen worden opgelost en vooral de waarde die dat heeft voor de gebruikers. Oplossing van die problemen vereist combinaties van kennis. Die kennis wordt gezocht buiten het eigen bedrijf en daarbinnen. De sleutel zit in dit systeem om de juiste combinaties te vinden en het juiste businessmodel om de waarde daarvan te realiseren. Het businessmodel is telkens anders, want de problemen die met de technologie kunnen worden opgelost zijn telkens anders.”²⁸

De fundamentele beleidsissues, waarop de innovatie zich binnen de arbozorgverlening zal moeten richten, betreffen:

- de inhoud van de arbozorg;
- de organisatie van de arbozorg;
- de financiering van de zorg;
- de beslissingsmacht over wat, wie en hoe.

Innoveren betekent vaak ook het reflexief ontschotten van bestaande interne en externe samenwerkingsverbanden, gericht op het ontwikkelen van een geheel op *cure* en *care* gerichte, maatschappelijk verantwoorde en geïntegreerde arbozorgverlening.

In de kern dient de arbozorgverlening zich te richten op het begeleiden van de bij elke levensfase behorende levensstijl met een preventief oogmerk, d.i. het aanreiken van op individuele maat gemaakte begeleide zorg.

Met de oprichting van de werkgroep *EUREKA* heeft AAAS een eerste aanzet gegeven tot het aanzetten en bevorderen van innovatief denken binnen de eigen organisatie met een eerste bijeenkomst in april 2008.

4.6 Certificering

In toenemende mate laten op zorg gerichte organisaties zich certificeren. De redenen voor certificering zijn onder te verdelen in twee groepen, de zogenoemde *push*- en *pull*factoren. *Push*factoren zijn factoren waardoor organisaties eigenlijk gedwongen worden of zich gedwongen voelen om een gecertificeerd kwaliteitssysteem na te streven. Bij *pull*factoren komt de druk veel meer uit de organisatie zelf. Er zijn interne redenen voor, men ziet interne voordelen voor het ontwikkelen van een kwaliteitsmanagementsysteem en het laten certificeren daarvan, onder andere het optimaliseren van de werkprocessen.

Bepalende factoren voor die stijgende vraag naar keurmerk kwaliteitswaarborging zijn onder meer:

- branche verplichting;
- toenemende overheidscontrole op naleving uitvoering wetgeving;
- potentiële samenwerking verplicht het bezitten van een kwaliteitskeurmerk;
- zorgverzekeraars stellen zo'n certificaat als voorwaarde voor het aangaan van contracten;
- voortgaande professionalisering;
- het scheiden van het kaf van het koren;
- het voorkomen van negatieve branchebeeldvorming.

Instellingen die van binnenuit gekozen hebben voor een kwaliteitsmanagementsysteem en certificering blijken over het algemeen minder moeite te hebben met in stand houden van zo'n systeem doordat iedere werknemer zo gemotiveerd is, het als zijn uitdaging ziet om het kwaliteitsniveau te handhaven en te verbeteren. De motivatie komt vanuit de organisatie zelf. Het kwaliteitscertificaat is kroon op het werk en geen doel op zich.

Certificering kent voor- en nadelen: voordeel van het laten certificeren als eindstap van een gefaseerde ontwikkeling naar een verantwoord kwaliteitsmanagementsysteem is de ervaring van beloning voor alle gedane inspanningen, nadeel daarentegen zou kunnen zijn het inzakken

van het gecertificeerde systeem: activiteit (speler) slaat om in passiviteit (toeschouwer) met alle mogelijke ongunstige gevolgen van dien.

Na de zogenoemde initiële audit begint het pas: een externe audit is namelijk geen eenmalige gebeurtenis. Door middel van zogenaamde periodieke audits wordt met een vaste frequentie de werking van het kwaliteitsmanagementsysteem opnieuw getoetst. Afhankelijk van het opgestelde auditschema komt de lead auditor elk (half) jaar terug voor het uitvoeren van een audit. In het auditschema is opgenomen welke onderwerpen aan bod komen. Tekortkomingen worden op dezelfde wijze behandeld als bij de initiële audit.

Drie jaar na de initiële audit verliest het certificaat zijn geldigheid. De cyclus begint dan weer opnieuw. Dit betekent dat opnieuw een initiële audit wordt uitgevoerd waarbij het volledige kwaliteitsmanagementsysteem organisatiebreed wordt geaudit.²⁹³⁰

4.7 Prestatiemanagement

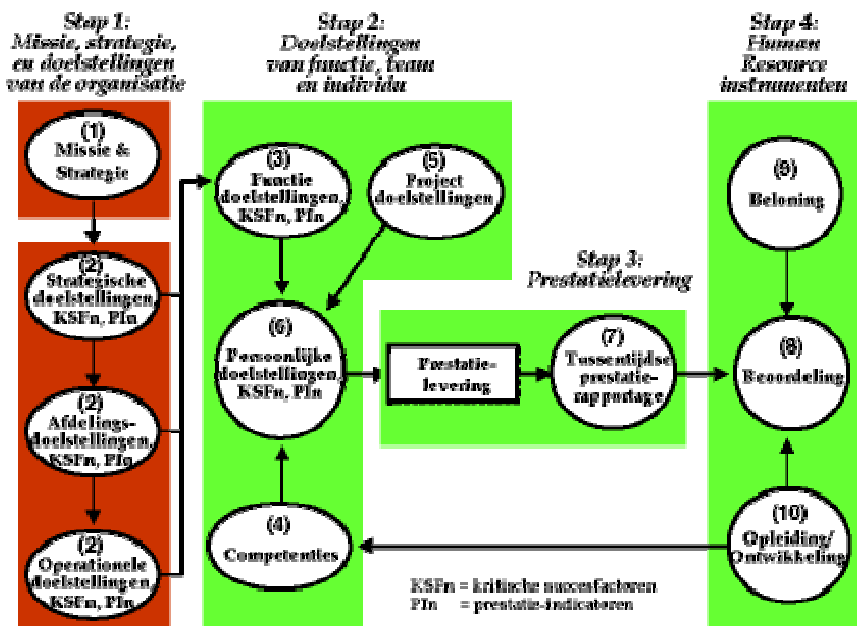
Prestatiemanagement is het managen van medewerkers op basis van organisatiedoelstellingen en de daarbij behorende prestatie-indicatoren. Iedere medewerker krijgt een beperkt aantal doelstellingen en prestatie-indicatoren, die een rechtstreekse relatie hebben met de organisatiedoelstellingen. Beoordeling door de leidinggevende vindt plaats op basis van deze indicatoren. De duidelijke resultaatgerichtheid zou er voor moeten zorgen dat iedere medewerker gericht werkt aan het succes van de organisatie.

Kort samengevat: prestatimanagement is meten, weten en vervolgens sturen en bijsturen, tot op het niveau van de medewerker.³¹

De invalshoek van prestatimanagement is het meten van de individuele werknemersbijdrage aan het uiteindelijke organisatieresultaat door gebruik van het zogenoemde persoonlijke prestatie plan (PPP), in andere woorden het instrument richt zich op de doeltreffende en doelmatige afstemming van prestaties op organisatieniveau en individueel niveau.

In de onderstaande figuur wordt het proces van prestatimanagement schematisch weergegeven.

Figuur 4.2 Procesverloop prestatie management



Bron: A. de Waal, Presteren is mensenwerk –naar een persoonlijk balanced scorecard.

Na de verzelfstandiging heeft binnen AAAS een aanscherping plaatsgevonden van het PPP, waarbij een grotere nadruk werd gelegd op de individuele prestatie-indicatoren. Deze aanscherping heeft veel scepsis en kritiek geogst en stuit dan ook op de nodige, telkens terugkerende weerstand en uiting van onvrede.

De wijze waarop de prestatie-indicatoren jaarlijks worden bepaald en vastgesteld is voor menige medewerker onduidelijk, terwijl de jaarlijkse bonus daar wel op wordt gebaseerd. Bovendien is een aantal van de individueel toegekende scores afhankelijk van groepsgebonden te behalen targets.

Mede als gevolg van de vele wisselingen van leidinggevenden bestaat er bij medewerkers twijfel over de kwaliteit en betrouwbaarheid van deze beoordelingsvormen

Het is dan ook niet verwonderlijk dat de Ondernemingsraad zich over de invoering en het gebruik van dit op prestatieafstemming en –verhoging gerichte instrument zijn hoofd gebogen heeft, hetgeen geleid heeft tot enige inhoudelijke aanpassingen.

Het invoeren van prestatie management blijkt in de praktijk geen sinecure te zijn. In veel gevallen is het een ingrijpend veranderingsproces, temeer omdat prestaties van de organisatie en (groepen van) medewerker(s) inzichtelijker worden. Weerstanden zijn dus te verwachten. Vaak anticipeert een organisatie tijdens de invoering van prestatie management hier te weinig op, waardoor problemen kunnen ontstaan.

Een ander praktijkprobleem is dat vaak de koppeling ontbreekt tussen prestatie-management en instrumenten voor *human resources management*. De prestatie-indicatoren voor medewerkers zijn opvallend vaak niet in overeenstemming met de organisatiedoelstellingen. Dit is uitermate riskant. Een bepaalde afdeling of medewerker kan weliswaar goed presteren op zijn indicatoren, maar of daarmee ook een positieve bijdrage wordt geleverd aan de prestaties van de organisatie valt nog maar te bezien. De prestatie-indicatoren van de organisatie zijn niet of onvoldoende doorvertaald naar de individuele medewerker; in de praktijk stopt de doorvertaling meestal op afdelingsniveau.³²

Dit alles betekent dat een organisatie prestatie-management pas ten volle kan benutten wanneer sprake is van *prestatieafstemming*. Prestatieafstemming houdt in dat de doelstellingen op alle managementniveaus aansluiten op de missie en strategie van de organisatie, en wordt bereikt door deze afgestemde doelstellingen voor iedere medewerker te vertalen in kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren die specifiek gelden voor iedere individuele medewerker. Op deze manier krijgt iedere medewerker in de organisatie een eigen, persoonlijke *balanced scorecard*, met daarin de informatie die nodig is om bij te kunnen dragen aan het bereiken van de doelstellingen van de organisatie. Met behulp van de persoonlijke *balanced scorecard* weten medewerkers hoe ze die doelstellingen kunnen bereiken en welke steun ze daarbij mogen verwachten van hun leidinggevenden. Ook het personeelsmanagementinstrumentarium (bestaande uit instrumenten ten behoeve van de beoordeling, beloning, opleiding en ontwikkeling van medewerkers) is afgestemd op het uitvoeren van de doelstellingen.³³

Alleen als een *transparante* prestatieafstemming binnen de organisatie bereikt zou kunnen worden, zullen de medewerkers beter gemotiveerd worden om te werken aan de doelstellingen van de organisatie. Dit is vanzelfsprekend belangrijk, want sterk gemotiveerde medewerkers zorgen voor betere resultaten, en zijn bovendien het belangrijkste onderscheidende kenmerk dat bepaalt of een organisatie succesvol zal zijn of niet.³⁴

Uit onderzoek is dan ook gebleken dat een *human resources* managementsysteem, dat een sterke koppeling heeft met de strategische doelstellingen van de organisatie, voor betere resultaten zorgt. Deze organisaties focussen op de ontwikkeling van hun medewerkers en leren hen om hun doelstellingen te behalen. Belangrijke elementen in het *human resources* managementsysteem zijn dan ook training en opleiding, gebruik van prestatie-indicatoren en teamwork.³⁵

4.8 Besluit

Na deze schets van de organisatie AAAS zal in hoofdstuk 5 dieper worden ingegaan op het probleem van de communicatieve onafgestemdheid binnen AAAS.

‘De magische kracht van het woord neemt nog toe door zijn taboe.’

-Octavio Paz (1914-1998)

Hoofdstuk 5 Signalement van communicatieve onafgestemdheid of dissensus

5.1 Inleiding

Uit verschillende bronnen binnen AAAS treedt duidelijk een reeds voor de verzelfstandiging bestaande communicatieve onafgestemdheid naar voren. De aankondiging van het invoeren het model van leidinggeven volgens een *matrixstructuur* kon gedurende het voorbereidingsproces naar de uiteindelijke verzelfstandiging in 2003 al op de nodige scepsis rekenen op de werkvloer. In zo’n organisatorische structuur worden namelijk verschillende ketens in het werkproces tegelijkertijd door meerdere leidinggevendenden aangestuurd hetgeen de dissensus op scherp heeft doen zetten.

De belangrijkste bronnen, waaruit deze communicatieve dissensus binnen AAAS kan worden afgeleid, zijn:

- verslagen van de “Kwartiermakers”, die het verzelfstandigingsproces mede hebben voorbereid;
- openbare verslagen van managementoverleg, zoals gepubliceerd op E-synergie;
- notulen van de ondernemingsraad;
- Medewerkerstevredenheidsonderzoek MTO AAAS 2006;
- individuele gesprekken met medewerkers (management en werkvloer);
- persoonlijke waarnemingen en gevormde inzichten.

In dit hoofdstuk zullen de belangrijkste signalen uit deze bronnen worden belicht.

5.2 Signalement van dissensus

In de verslagen van de “Kwartiermakers” komt al direct twijfel naar voren over de effectiviteit en de efficiency van het te implementeren matrixmodel als nieuwe organisatiestructuur in de verzelfstandigde arbodienst. De destijds geuite kritiek heeft de invoering van het matrixmodel niet doen verhinderen, maar inmiddels is het model verlaten en vervangen door een het model van de lijnorganisatie.

Uit de verslagen en contacten met het management komt naar voren dat het probleem van de communicatieve onafgestemdheid nadrukkelijk wordt onderkend. De verzelfstandiging van de

interne arbodienst heeft zelfs geleid tot een grotere afstand tussen management en werkvloer. Alhoewel het management heeft getracht hier een oplossing voor te vinden door regelmatig vestigingsoverleg en door het samenstellen van voorbereidende werkgroepen de “Kwartiermakers”, is het tot op heden niet bij machte geweest om een passend antwoord te vinden. Vandaar de door het managementteam geuite onderzoeksvraag: hoe kunnen wij als management weer in contact komen met al onze medewerkers, waarbij elke werknemer en, of functioneel samenwerkingsverband zijn verantwoordelijkheid weet te nemen? Deze verantwoordelijkheden zullen moeten worden genomen binnen een organisatie die zich door de verzelfstandiging meer heeft geformaliseerd en gehiërarchiseerd. Deze formalisering in de aansturing en onderlinge omgang roept de nodige weerstand op. Zo wordt de nieuwe, fysieke plek van het management binnen het gebouw, het neerstrijken op de zesde etage, psychologisch ervaren als afstand nemen van de werkvloer dat geheel op de vijfde etage is huisgevestigd. De vraag rijst zelfs of de directie en het management de afstand tot de werkvloer ook echt serieus heeft (willen) nemen, genomen, zij hebben die afstand zeker niet verkleind, eerder vergroot. Is het een bewuste keuze geweest? Het verbeteren van communicatieve processen vraagt om een lange adem en begeleiding.

Naar aanleiding van de voortdurende signalen van verwarring en onvrede over de aansturing heeft de Ondernemingsraad een bijzondere hoorzitting belegd, waarin de klachten over de implementatie van het *matrixmodel* en de wijze waarop is getracht kwaliteitsmanagement gericht op de klant vorm te geven uitvoerig zijn geïnventariseerd en besproken.

Met name de aansturing door meerdere leidinggevenden en het daaruit ontstane “pettenprobleem” werd als groot probleem ervaren: wie is voor wat verantwoordelijk in het werkproces? De uitkomsten van deze hoorzitting zijn uiteindelijk teruggekoppeld naar het management en mede op basis hiervan heeft het management, na meerdere heidagen, besloten het *matrixmodel* te verlaten en over te gaan het zogenoemde *lijnmanagementmodel*.

Het ontbreken van een duidelijk uitgewerkt beleidsplan en toekomstvisie heeft ook bijgedragen tot de onrust en onzekerheid bij medewerkers. De weerstand tegen de invoering van het Persoonlijke Prestatie Plan (PPP) en de hierin opgenomen prestatie-indicatoren is hier verder door aangewakkerd, daar onduidelijk is op welke wijze de prestatie-indicatoren zijn afgestemd op de te bereiken organisatiedoelen. Deze organisatiedoelen zijn nog onvoldoende uitgewerkt en dragen daardoor een diffuus karakter.

Een heldere, uitgewerkte toekomstvisie is zeer urgent gegeven de sombere voorspellingen over het voortbestaan van de arbodiensten in Nederland. In een door een gerenommeerd instituut opgesteld toekomstscenario wordt een afkalving van de markt verwacht, die

samenhangt met de directe gevolgen van de marktwerking en de veranderingen in de Arbowetgeving. Deze toekomstverwachtingen doen een sterk appel op het innoverend vermogen van de arbodiensten, met oog voor kostenbeheersing en kwaliteit van de dienstverlening.

Door de overname van ABN AMRO Bank N.V. door het banken trio heeft de ontwikkeling van een beleidsvisie en een uitgewerkt beleidsplan met een duidelijk toekomstperspectief door AAAS voorlopig helaas geen prioriteit.

Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek, dat een tweetal jaren geleden is gehouden is onder medewerkers van AAAS, springt vooral de hoge neutraliteitscore in het oog van de medewerkers van de vestiging Amsterdam. Uit persoonlijke gesprekken met medewerkers is gebleken, dat deze hoge neutraliteitscore wellicht verband houdt met de door medewerkers ervaren onveiligheid om frank en vrij opbouwende kritiek op de organisatie en zijn werkprocessen te uiten: het boemerangeffect. Het niet of nauwelijks benutten van het instrument van de *'Glazen Bol'*, een computeraal gestuurd intern discussieplatform, zou een uiting van deze ervaren onveiligheid kunnen zijn. Helaas heeft er geen verder onderzoek plaatsgevonden naar de achtergronden en mogelijke verklaringen voor de hoge neutraliteitscore.

In de oude setting was de bedrijfsgezondheidsdienst onderdeel van een sterk hiërarchisch gestuurde bureaucratie, waarbinnen door de grotere financiële ruimte enerzijds innovaties werden gestimuleerd en anderzijds rationaliteit, kostenbewustzijn en prestatiedruk minder op de voorgrond stonden.

Door de verzelfstandiging lichten langzaam de contouren van een professionele bureaucratie op, waarbinnen professionals echter moeten functioneren binnen een keurslijf van diffuse prestatie-indicatoren, van hogerhand ingegeven en opgelegd door de economische rationalisering van werkprocessen als gevolg van marktwerking. Voor de weerstand tegen deze aantasting van de professionele autonomie is onvoldoende oog geweest.

Wellicht ten overvloede, de hedendaagse arbodienst nieuwe stijl beweegt zich, gelijk elke andere onderneming, op een vrije markt met economische rationalen, die telkens om een evenwicht tussen kwaliteit- en kostenbewustzijn vereisen. Het aansturen van professionals binnen een organisatie vraagt echter om meer dan alleen afrekenen op geleverde prestaties, daar dit naar hun ervaring de relatieve autonomie en vrijheid te veel inperkt.

Uit gesprekken met medewerkers is ook naar voren gekomen, dat de evidente gevolgen van beslissingen van het management onvoldoende worden doordacht of zelfs niet voorzien en dat beslissingen menigmaal een ad hoc karakter dragen. De ervaring leert dat wanneer een

genomen besluit in de praktijk niet goed blijkt uit te werken, dit leidt tot weer nieuwe ad hoc beslissingen. Het lijkt er helaas op dat beslissingen eerder zijn gericht op de korte termijn dan op de lange termijn, hetgeen niet bevorderlijk is voor de motivatie en sfeer binnen de organisatie. Het ontbreken van een duidelijk zicht op de eigenlijke werkprocessen in hun onderlinge samenhang is hier volgens medewerkers mede oorzaak van. Een voorbeeld hiervan is de moeizame afstemming tussen de werkprocessen van bedrijfsartsen, verzuimconsulenten, doktersassistenten en arbeidsdeskundigen, hetgeen tot onnodige en vaak onuitgesproken spanningen en irritaties leidt. Het gaat hierbij vooral om het scheiden van verantwoordelijkheden, het voor elkaar waarnemen en agendabeheer. Suggesties tot verbetering van het werkproces worden niet of nauwelijks opgepakt hetgeen de individuele motivatie en inzet bij menigeen doet verschromelen.

Het ad hoc karakter van beslissingen tekent zich het scherpst af bij de invoering van de noodzakelijke veranderingen in het werkproces, die voortvloeien uit het binnenhalen van nieuwe klanten. Ook de wijze waarop deze veranderingen worden gecommuniceerd naar de medewerkers laat veelvuldig te wensen over en heeft tot gevolg, dat taken niet duidelijk zijn afgebakend, hetgeen als storend wordt ervaren.

Veel medewerkers beklagen zich over de steeds verder toenemende werkdruk, doordat rendementsoverwegingen een steeds groter gewicht krijgen, waardoor medewerkers soms het gevoel krijgen eerder op een “productieafdeling” dan bij een arbodienst te werken, bijvoorbeeld het zo nauwkeurig tijdschrijven en tijdsbepaling van handelingen, verrichtingen en adviezen. Deze ervaren verslechtering van de arbeidsomstandigheden zou weleens op gespannen voet met de hoofdtaak van een arbodienst kunnen staan, die is gericht op het waarborgen van gezonde arbeidsomstandigheden.

Het management lijkt voor de toenemende werkdruk onvoldoende oog te hebben, dan wel hierop geen passende antwoorden te kunnen geven. Dit leidt op de werkvloer tot een onnodige vervreemding van het management en een afkalving van de loyaliteit aan de organisatie. Dit zou een verklaring kunnen zijn voor het hogere verzuimpercentage van de locatie Amsterdam in vergelijking met de andere locaties. Verzuim zou worden toegeschreven aan een niet goede balans tussen werk en privé respectievelijk aan persoonskenmerken waarmee de directie en het management de ogen lijkt te sluiten voor de gevolgen van hun strategische handelen: zo wordt verzuim uit organisatorische context verbannen en nodeloos gemedicaliseerd. Juist een goede balans tussen werk en privé staat bij vele werknemers hoog in het vaandel geschreven en vormt veelvuldig een voorwaarde in ondernemingsraden en vakbonden: het bevordert de productiviteit, motivatie en betrokkenheid van werknemers bij hun organisatie. Het wordt

daarom hoog tijd dat dit onderwerp hoog op de organisatorische agenda komt te staan, kortom dat er serieus aandacht aan dit onderwerp wordt besteed door de directie, management en werkvloer.

Daarenboven gaan medewerkers zich door toenemende werkdruk afschermen en taken van zich afschuiven met als gevolg dat medewerkers elkaar niet of onvoldoende rechtstreeks aanspreken, hetgeen mede bijdraagt tot het ontstaan van een klaag- en roddelcultuur, waarbinnen vruchtbaar onderling overleg steeds meer wordt ontbeerd.

Bij deze dreigende verwording van de bedrijfscultuur missen veel medewerkers een wakend oog en betrokken oor van het management en de directe aanwezigheid van een leidinggevende op de werkvloer.

De vele wisselingen in het aansturen van de organisatie is bij menigeen slecht tot zeer slecht gevallen en heeft de band tussen het management en de werkvloer zeker niet doen verhechten. Zo ook de uitbreiding van het managementteam met twee leden is door de werkvloer met de nodige kritiek ontvangen. Is organisatorisch die uitbreiding werkelijk noodzakelijk gelet op de werknemersgrootte en de (dwingende) noodzaak tot het aanhalen van de broekriem.

Het bekend maken van deelname aan (internationale) symposia dan wel het beleggen van zogenoemde heidagen door het management kan op weinig begrip rekenen, integendeel, het wordt telkens met het nodige cynisme en kritiek ontvangen.

Organisatieveranderingen vereisen een herbezinning op de *capabilities* en *capacities* van medewerkers. Door het ontbreken van een eigen Human Resources functionaris zijn in de overgangsfase naar de uiteindelijke verzelfstandiging van de arbodienst de competenties van individuele medewerkers onvoldoende getoetst aan de eisen die een verzelfstandigde arbodienst aan de medewerkers stelt. De *mismatch* tussen aanwezige en vereiste competenties heeft mogelijkwerwijs bijgedragen aan de dissensus.

5.3 Besluit

De boven beschreven signalen van dissensus worden in belangrijke mate bevestigd door de resultaten van een in december 2007 verricht onderzoek door drs A.F. Koopman van adviesbureau Change Management Consultants (CMC). Dit in opdracht van AAAS verrichte onderzoek, had een bescheiden karakter en was gericht op een directe en praktische verbetering van de sfeer en samenwerking binnen AAAS locatie Amsterdam.

In het volgende hoofdstuk zal aandacht worden geschonken aan de betekenis van het concept besefcontext.

'De dialoog is het transcendent fundament van de intentionele relatie tot de wereld.'

-Theo de Boer (1932)

Hoofdstuk 6 Besef, besefcontext

6.1 Inleiding

Het begrip *besefcontext*, een samenstelling van de woorden *besef* en *context*, oefent een zekere fascinatie uit. In de filosofie is, zo vertrouwt Verhoeven zijn lezer toe, aan het woord *besef* nauwelijks aandacht geschonken, noch is het gebruik van dit woord door filosofische invloeden bepaald geworden. Het woord besef is louter afkomstig uit de leefwereld, de voedingsbodem van de filosofie, en waarmee zij een belangrijke taak toebedeeld gekregen heeft om een *hermeneutiek* van het dagelijkse leven te zijn. Zo verwijst deze nieuwe woordsamenstelling naar twee taalwijzen, namelijk het alledaagse respectievelijk wetenschappelijke taalgebruik. Het woord besef is niet alleen van betekenis voor het alledaagse taalgebruik, maar ook voor de sociale wetenschappen: in een sociaal wetenschappelijk omschreven begrip besefcontext wordt telkens een leefwereld weerspiegeld. In paragraaf 6.1 wordt de betekenis van het woord *besef* ontrafeld en verhelderd. Vervolgens zal in paragraaf 6.2 niet alleen het begrip besefcontext nader omschreven worden, maar ook de *besefcontext-theorie* op hoofdlijnen worden besproken; daarbij zullen twee belangrijke aanvullingen op dit theoretische concept worden betrokken. In paragraaf 6.3 zal de besefcontext-theorie worden betrokken op de organisatie.

6.2 Besef

De Nederlandse filosoof Cornelis Verhoeven (1928-2001) heeft in zijn essaybundel *Het besef - Woorden voor denken en zeggen* (1991) de betekenis en draagwijdte van de woorden *besef* en *beseffen* stap voor stap ontleed en daarmee een belangrijke bijdrage geleverd aan het verstaan van de werking van het begrip *besefcontext*.

Besef is voor Verhoeven een zich plotseling aandienende werkelijkheid die elke ordening in de tijd danig verstoort, met andere woorden elke vanzelfsprekendheid eensklaps te niet doet. Besef als 'een zich realiseren', 'een zich bewust zijn of worden', 'een diep doordringen zijn', waarin '*zich*' geen lijdend, maar *meewerkend subject* is, en waarom besef ook een ethische connotatie en implicatie verkrijgt. Besef staat niet voor een neutrale intellectuele kwaliteit, integendeel, maar juist voor de morele ernst die van elk subject verwacht kan worden. Het is

die ernst als gestemdheid die de individuele levenshouding zal vormen en kleuren, en bovenal richting zal geven aan individueel of gemeenschappelijk engagement.

De “symboliek van het licht” is voor Verhoeven als metafoor belangrijk in de beschrijving van het besef en het morele ontwaken. Het besef is als een moment van een oplichtend en beslissend inzicht, dat een wending aan dan wel een omkering in de persoonlijke levensloop kan betekenen. “Het besef vertegenwoordigt niet een eigen bijdrage van de verteller; het heeft geen eigen inhoud, los van het moment. Het is datgene wat in ons ontwaakt bij de ontmoeting met de harde realiteit, juist voor zover die hard, niet door ons bedacht, onontkoombaar en normerend is (...) De realiteit slaat een bres in zijn autonomie, maar geeft de monade ook vensters.” In het besef wordt het subject van zichzelf bewust en wordt zichzelf in zijn gave tot opgave, al dan niet leidend tot overgave, al dan niet voor een opdracht gesteld.

Besef is uiteindelijk ook *gedeelde* evidentie. “Pas zodra het besef de beslotenheid van het ‘ik’ verlaat en zich uitsprekt, krijgt het te maken met een tweede persoon, is het onderworpen aan de regels van de taal en moet zich daarin expliciet uitspreken”: het begin van het zoeken naar woorden, naar nieuwe woorden, ja, in die beginnende communicatie vormen zich nieuwe betekenissen.

Met het plotse besef wordt een inbreuk op de lijn der verwachtingen gedaan, *het is menens*, en de hoop zal zich nu gaan richten op datgene wat geheel buiten het subject valt. Besef, zo stelt Verhoeven, “dringt door het schild van vanzelfsprekendheid heen en ontmantelt het bolwerk van autonomie”: besef vertegenwoordigt niet een eigen bijdrage van het betrokken subject, integendeel het besef heeft geen eigen inhoud. Besef is namelijk datgene wat in het subject ontwaakt bij de ontmoeting van de harde en onontkoombare werkelijkheid. Die realiteit, zo verwoordt Verhoeven, is zijn “plotse meesteres”, die een brute bres slaat in zijn autonomie, en daarmee eensklaps de vanzelfsprekende eigenmachtigheid doorkruist. Hoewel besef enkel bestemd is voor aangelegenheden van erkend en evident belang, laat het zich geenszins denken; het heeft dan ook op geen enkele wijze de draagwijdte van een constructie. De ervaren zekerheid omtrent het reële karakter van het geconstateerde of besepte kan plots en zelfs ongelegen komen en veroorzaakt dan een diepe schok, een schok waarmee ernst gemaakt dient te worden: “in het besef impliceert het bestaan zijn wezen”. Het besef als een diep doordrongen zijn draagt evenzeer een *reflexief* karakter, dat zich betreft op het subject zelf of op een iets, wat dan ook, dat meer is dan niets. Het plotse besef als een ten diepste doordrongen zijn van die onontkoombare waarheid beiert door de gehele menselijke existentie heen waarvan op geen enkele wijze afstand genomen kan worden: het plotse ontwaken zou enkel door angst en verdringing geheel teniet gedaan kunnen worden.

Het zij tot slot opgemerkt dat het reflexieve karakter van het plotse besef evenmin zonder betekenis voor de postmoderne morele communicatieve ruimten, die vrijgekomen zijn door het groeiend verval van het morele gezag van eeuwenoude religieuze en politiek-ideologische zingevingkaders. “Juist voorbij de grote verhalen opent zich in de postmoderne cultuur de ruimte waarbinnen normen en waarden niet langer vanuit een onaantastbaar, collectief geloof gerechtvaardigd hoeven te worden, maar verankerd kunnen worden in eigen ervaringen en oordelen van zelfstandige individuen die voor de noodzaak staan om reflexief aan hun eigen bestaan inhoud te geven.”³⁶

Besef is van doorslaggevende belang voor de kwaliteit, de werking en de duurzaamheid van het communicatieve proces in de postmoderne morele ruimte. Besef kan aansporen tot het (her)overwegen van morele waarden en normen en kan dientengevolge een nieuwe richting geven aan het individuele, groepsgebonden en organisatorische handelen.

6.3 Besefcontext-theorie

De onder de titel *Awareness of Dying* (1965) verschenen awareness context theory of besefcontext-theorie van Barney G. Glaser en Anselm L. Strauss zal nu op hoofdlijnen worden beschreven. Het door Glaser en Strauss verrichte onderzoek is gebaseerd op de door hun ontwikkelde zogenoemde ‘*grounded theory*’-benadering, d.i. kwalitatieve onderzoeksmethode met als centraal kenmerk het *cyclische proces* van data verzamelen en analyseren rond een gegeven kernbegrip. Ook al is de reikwijdte van het door hen verrichte veldonderzoek beperkt tot de cultuur rondom dood en sterven in een zestal Amerikaanse ziekenhuizen, hun denkbeelden dragen evenwel bredere toepassingsmogelijkheden in zich.

De door Glaser en Strauss ontwikkelde besefcontext-theorie is geen formele theorie, maar is een op sociale interactie gerichte theorie: hun object van onderzoek is namelijk de interactie tussen medische staf, verpleegkundigen, patiënt, familie en vrienden bij het gegeven van *de naderende dood* van betrokken patiënt. Het beginsel van hun onderzoek is het concept *besefcontext*, dat mede gevormd is door analyse van hun eigen soortgelijke ervaringen aangaande de naderende dood van een of meerdere dierbaren.

Het begrip *besefcontext* wordt door Glaser en Strauss omschreven als “*What each interacting person knows of the defined status, along with his recognition of the other’s awareness of his own definition*”.(Glaser and Strauss 1965:10) In deze studie laat “*the defined status*” zich omschrijven als geheel betrokken zijn op de eigen werkelijkheid. Een werkelijkheid die zich beweegt tussen de uiterste polen van niet-weten naar weten: een besef van een niet te loochenen innerlijk ervaren waarheid.

De besefcontext-theorie reikt nu een aantal concepten aan betreffende de context van de interacties tussen de betrokkenen in een specifieke situatie met als oogmerk het inzichtelijk maken van de daaruit voortvloeiende interactiepatronen. Zo hebben Glaser en Strauss hun paradigmatische concept uitgewerkt voor die patiëntsituatie waarin de behandelende medici vaststelden dat de patiënt binnen een overzienbare termijn aan de gediagnosticeerde ziekte zou komen te overlijden.

Het concept besefcontext betreft:

- het besef van de patiënt omtrent dit weten van de medische staf (medici en verpleegkundigen), en door hen beschreven in vier typen³⁷ ;
- het gesloten besef van de zijde van de patiënt
- het besef aan de zijde van de medische staf betreft wat deze weet of vermoedt van het besef van de patiënt;
- en, weer aan de zijde van de patiënt wat deze denkt over wat de medische staf of weet of vermoedt van zijn of haar besef;
- het open besef.

Het verschillend besef vormt nu de context voor de *interactiespelen* tussen medische staf en patiënt en is met hun typologie van besefcontexten inzichtelijk geworden.

Glaser en Strauss verrichtten hun veldonderzoek in een periode dat medici er van overtuigd waren dat zij - overeenkomstig de *hippocratische grondregel* - in het directe belang van de patiënt handelden door hem op generlei wijze te confronteren met zijn naderende dood. De sociaal-culturele context in dezen is onderwijl ingrijpend veranderd: vanaf de tachtiger jaren van de vorige eeuw is de ideologie van openheid en mondigheid gaan gelden wat niet zonder gevolg is gebleven voor de medische setting: discussies binnen de medische beroepsgroep en samenleving over medisch normatief-ethische opvattingen over leven en dood hebben bijgedragen aan het zogenoemde beginsel van *informed consent*. Deze in de Wet op de Geneeskundige Behandelingsovereenkomst (WGBO) vastgelegde maxime behelst het recht van de patiënt op volledige informatie over gestelde diagnose en inzage in de medische dossiervorming en het recht op zelfbeslissing over behandeling en therapie. Kortom, de medicus dient de patiënt zo volledig mogelijk te informeren over ziektevaststelling (diagnose), behandeling (therapie) en herstelinschatting (prognose), ook als die inschatting

een infaust karakter draagt; de patiënt heeft immer volledige inspraak in het medische beslissing- en besluitvormingsproces.

Dit beginsel van *informed consent* vormt het uitgangspunt voor het verrichte veldonderzoek van Timmermans respectievelijk The. Onder invloed van de ingrijpende socioculturele ontwikkelingen - in het bijzonder de ideologie van openheid en van mondigheid - in de jaren negentig van de vorige eeuw zou dit paradigma diepgaand door Timmermans worden bijgesteld in zijn boeiende artikel *Dying of awareness: the theory of awareness contexts revisited* (1994). De cultureel-antropologische veldstudie *Palliatieve behandeling en communicatie, Een onderzoek naar het optimisme op herstel van longkankerpatiënten* (1999) van The geeft een goed inzicht in de wording van een besefcontext. De betekenis van deze theorie wordt met haar aanvullingen opnieuw bevestigd.

In zijn artikel stelt Timmermans dat de aard en inhoud van de *open* besefcontext van een patiënt en zijn naasten *niet* bepaald wordt door de door medici verstrekte informatie over diagnose, therapie en prognose, maar *juist* bepaald wordt door de individueel persoonlijke verwerking ervan en de daaruit voortvloeiende onderlinge interactie tussen de patiënt en zijn naasten. De rol van de naasten wordt daarbij in zijn beschouwing *met klem* genoemd en geplaatst. In andere woorden, beide aspecten bepalen in hoge mate de aard en inhoud van de open besefcontext in zijn ontwikkeling.

De door Timmermans aangebrachte nuancerings komen mede voort uit zijn eigen individueel persoonlijke en reflexieve verwerking (*introspectieve etnografie*) van wat hij ervoer, van wat hij waarnam bij zijn vader en andere gezinsleden, en hoe dat uitwerkte in de relatie tot zijn moeder, gegeven haar fatale ziektebeloop: zij werd getroffen door een reeks van opeenvolgende ernstige hersenbloedingen met fatale afloop.

Kort samengevat, een open besefcontext kan, de ideologie van openheid ten spijt, noch aan de patiënt noch aan zijn naasten worden opgelegd. De onthulling van het naderende eindstadium zal de inhoud van de open besefcontext van een patiënt en zijn naasten weer veranderen en zal niet zonder gevolgen zijn voor het zelfbeeld van de patiënt, voor de houding van de naasten, voor werkzaamheden van de medische staf, en voor hun onderlinge interactie. Een belangrijke gevolgtrekking uit deze gewijzigde besefcontext-theorie is dat er *géén* passend psycho-emotioneel antwoord op een ziekte met een fataal beloop bestaat. Op grond van zijn in het ziekenhuis verrichte onderzoek en de daaruit voortvloeiende bevindingen komt Timmermans tot een andere typologie van besefcontexten³⁸, waarbij de idee nadrukkelijk is weggenomen dat de vorming van een besefcontext louter een cognitief proces is.

In haar veldstudie kiest The een andere focus: zij analyseert namelijk *de wijze van informeren* van de patiënt door de longarts over de gestelde diagnose met fataal beloop. The beschrijft in haar onderzoek de reeks van “slecht nieuwsgesprekken” die in het beloop van de ziekte met de patiënt en naasten gehouden worden (pancoast tumor, een ongeneeslijke vorm van longkanker). In al haar casussen wordt telkenmale zichtbaar hoe *relatief* het begrip “openheid” aangaande diagnose, therapie en prognose is: hoe in het eerste “slecht nieuwsgesprek” namelijk de infauste prognose van de gestelde diagnose onmiddellijk wordt *verpakt* in geboden behandelingsmogelijkheden met de te verwachten *positieve* effecten daarvan. Door haar zeer nauw op de voet volgen van de patiënten en hun naasten heeft The op zichtbaar weten te maken hoe een behandelend longarts door zijn aangebrachte *fasering van informatie* een proces van oplichtende hoop, teleurstelling en nieuwe hoop bij de patiënt en zijn naasten in gang zal zetten. Gedurende het ziektebeloop zal echter al die opgevatte hoop eensklaps vervliegen door het oplichtende besef van de naderende dood, omslaand in aanvaarding of in doffe berusting.

Met de recente onderzoeken van Timmermans en The wordt niet alleen een up-to-date beeld van door Glaser en Strauss ontwikkelde besefcontext-theorie omtrent “het besef van de naderende dood” gegeven. Beide onderzoekers hebben door hun aangebrachte nuanceringen - de belichting van individueel persoonlijke en existentiële dimensie van de verwerking, de aanvaarding en de uiteindelijke berusting van een ziekte met fataal beloop door patiënt en hun naasten - de actuele betekenis van deze theorie nog eens benadrukt in het licht van een open besefcontext en stapsgewijze informatieverstrekking.

In het licht van de maxime van *informed consent* zijn voor de open besefcontext ook bepalend de zogenoemde *coping strategies*, daarbij benadrukt deze geactualiseerde besefcontext-theorie de rol van het communicatieve proces. Om patiënten of cliënten in een crisissituaties zo goed mogelijk te kunnen begeleiden zal elke professional verschillende aspecten dienaangaande in ogenschouw moeten nemen, te weten: 1. persoonlijkheid, 2. zelfbeeld en -waardering, 3. cognitieve schemata en vooronderstellingen, 4. doelen en verwachtingen, 5. waarden en normen, 6. evenwicht, draaglast, draagkracht, 7. levenservaringen, 8. sociale verbanden, 9. sociale en culturele (etnische) achtergrond, en 10. alle die aspecten in samenhang met zingeving. Afhankelijk van de aard en de duur van een crisis of *life-event* zullen echter deze aandachtspunten zich in verschillende intensiteit aandienen.³⁹

In de veldstudie van The springt toch ook de asymmetrische communicatieve gespreksverhouding tussen arts en patiënt en hun naasten in het oog. Die asymmetrie is niet louter te verklaren uit de pose respectievelijk de maatschappelijk erkende status van de

medische beroepsbeoefenaar, noch uit het verholde medische belang van deelname door patiënten aan onderzoektrials. Deze asymmetrie vloeit ook voort uit de toenemende medische ‘verafhankelijkking’ respectievelijk uit het pijnlijke existentiële vooruitzicht van de patiënt en zijn naasten gegeven de gestelde diagnose. Tegenwoordig worden medici ook meer en meer getraind in communicatieve vaardigheden, in het bijzonder het “slecht nieuwsgesprek” respectievelijk “het op orgaandonatie gerichte gesprek” .

6.4 Besefcontext in organisatorisch perspectief

De beschreven besefcontext-theorie en zijn typologie van besefcontexten met de daarbij behorende communicatieve interactiespelen zijn ontwikkeld en uitgewerkt voor een specifieke situatieve context, namelijk het besef van de naderende dood. De theorie kent een ruimere toepassing binnen het veld van sociale interactie, daar zij een bruikbaar begrippenkader voor het verhelderen van de communicatieve interactiespelen tussen de verschillende organisatorische geledingen biedt.

Aan de hand van het paradigmatisch concept besefcontext wordt in deze paragraaf de oorsprong van de in het vorige hoofdstuk beschreven communicatieve dissensus nader uitgediept. Vanuit het besefcontext-theoretische gezichtspunt zijn binnen organisatorische samenwerkingsverbanden in de meeste gevallen meerdere, inhoudelijk verschillende besefcontexten impliciet van kracht. Bij organisatievormveranderingen kunnen verschillen hun versterkte profiel verkrijgen en zou de bestaande communicatieve onafgestemdheid verder kunnen aanscherpen. Het organisatorische besef van dissensus is, zo zal blijken, het onbegrepen uitvloeisel van twee op elkaar inwerkende, sterk inhoudelijk verschillende besefcontexten, die van de directie, het management en de beleidsmakers respectievelijk die van de werkvloer.

Door het in hoge mate ontbreken van een moreel wenkend perspectief in vele organisaties wordt het innemen van een metabesefcontextueel perspectief in hoge mate bemoeilijkt en blijft de heersende communicatieve ambiguïteit binnen de organisatie tegen wil en dank overheersen. Deze communicatieve onafgestemdheid draagt zelfs een ‘structureel’ karakter, dat de onderlinge verhoudingen en posities niet heeft begunstigd.

Door het innemen van een meta-besefcontextueel standpunt wordt het mogelijk om de dissensus in een open normatief-ethisch discours te plaatsen. Het biedt namelijk een waardevolle opening voor het argumentatief bereiken van een breed existentieel gedragen consensus dan wel dissensus over gedeelde organisatorische vraagstukken en hun oplossingen. Overeenkomsten en verschillen van mening, van inzicht en van opvatting over

het organiseren kunnen hierdoor worden belicht en verhelderd en dilemma's en paradoxen kunnen worden opgespoord. In een open gelijkwaardig en machtsvrij communicatief handelingsverloop kunnen gaandeweg beweringen, meningen, standpunten en overtuigingen argumentatief heroverwogen en hernomen worden. Met andere woorden, ogenschijnlijk tegengestelde belangen kunnen op deze wijze overbrugd worden en kan ruimte voor wederzijds begrip ontstaan.

Door het ontbreken van organisatorische communicatieve ruimten, waarbinnen de besefcontextuele verschillen verhelderd en bespreekbaar kunnen worden gemaakt, zal de kloof tussen het managementteam en de werkvloer niet kunnen worden overbrugd. Alleen bij wederzijdse bereidheid om de weerbarstige inhoud van de dissensus te onderkennen, zal het pas mogelijk worden om deze paradoxale situatie stap voor stap te doorbreken en te veranderen.

6.5 Besefcontextuele verschillen tussen management en werkvloer binnen AAAS

6.5.1 Primaire oriëntatie van directie en management

De besefcontext van de directie en het management wordt gedomineerd door zogenoemde systeemimperatieven: de markt van ruilverhoudingen bepaalt in hoge mate het voortbestaan van de organisatie. Dit vraagt van het de directie en management allereerst een hoge sensibiliteit voor het maatschappelijke krachtenveld waarin economische, juridische, politieke rationalen op elkaar inwerken; zij beïnvloeden voortdurend het organisatorische kompas van beleidsontwikkeling en beleidsvoering met als sleutelwoorden anticiperen en innoveren. In het licht van de sombere toekomstvoorspellingen voor de arbomarkt wordt aan een strakke commerciële bedrijfsvoering volgens een doorwrocht businessplan de voorkeur gegeven waarbij doelmatigheid en doeltreffendheid evenals strategische heroriëntatie hoog in het organisatorische vaandel staan. Door de druk van de vrije marktwerking zal in toenemende mate formalisering van de werkprocessen binnen arbodienstverlening optreden met als ongenode uitkomst van meer en meer 'tijdrekenen' en 'tijdschrijven' dat op gespannen voet kan komen te staan met de kwaliteit van medische verrichtingen en beoordelingen respectievelijk aangeboden diensten: er wordt te nadrukkelijk uitgegaan van een gemiddelde duurtijd. Voor een gezond organisatorisch voortbestaan is echter het genereren van winst een allesbepalende maatstaf dat door de invoering van de vrije marktwerking in de arbozorg allesbehalve een gemakkelijke opgave is. Gelet op de loonkosten zullen de directie en het management tevens het aantal medewerkers (fte) steeds in overeenstemming willen brengen

met het werkaanbod, hetgeen veelvuldig op het nodige onbegrip onder werknemers stuit. De invoering van het Persoonlijk Prestatie Plan (PPP) is gericht op het verhogen van de individuele arbeidsprestatie aan de organisatie met een in het vooruitzicht gestelde individuele bonus, waarbij ook niet individueel of groepsgewijze beïnvloedbare prestatie-indicatoren van kracht zijn.

Daar AAAS zich kenmerkt als commerciële proactieve arbodienst heeft de directie de trekkersrol voor het bevorderen van een goede integratie met Fortis in de wacht gesleept. De hoofddirectie van Fortis in Brussel zal tenslotte overtuigd moet worden van de geslaagdheid van de integratie tussen AAAS en Fortis Arbodienst. Deze uiteindelijk onder een nieuwe naam gaan opererende, geïntegreerde commerciële arbodienst volgens een doorwrocht businessplan zal proactieve arbodienstverlening volgens *best practices* vorm gaan geven. Of deze arbodienst nieuwe stijl uiteindelijk ook een dochter van Fortis dan wel een partij op de arbomarkt met al haar marktwerking zal worden, blijft vooralsnog onduidelijk. De integratie van beide diensten zal niet zonder gevolgen blijven voor de invulling van organisatorisch in te nemen posities en de daarbij behorende taken en machtsuitoefening.

Hoe dan ook er rust zeer grote verantwoordelijkheid op de schouders van de directie en het management om zo'n ingrijpende organisatievormverandering gestalte te geven en tot een goed einde te brengen. De directionele aankondiging van het behoud van bestaande arbeidsplaatsen kan niet betekenen dat de directie en het management de aandacht en erkenning van de werknemersoriëntatie op het werkproces, werksfeer en niet in de laatste plaats het behoud van zingevende arbeid terzijde kan schuiven: zij bepalen immers de individuele werknemersmotivatie en -loyaliteit.

6.5.2 Primaire oriëntatie werknemersgeheel

De besefcontext van de werkvloer wordt gedomineerd door leefwereldimperatieven, dat wil zeggen dat er minimale afstemming en overeenstemming over de wijze waarop werkprocessen binnen de organisatie worden gelegitimeerd door de directie en het management aan de werkvloer in het licht van de opgelegde eisen van de vrije markteconomie. Het ontbreken van onderlinge consensus over de gevolgen van de toenemende commercialisering van arbodienstverlening tussen het managementteam en de werkvloer zal ongewild leiden tot al dan niet verholde spanningen en tegenstellingen binnen de organisatie. Gebrek aan legitimering van de door de directie en het management opgelegd organisatorische beleid door de werkvloer zullen spanningen en tegenstellingen in organisaties doen aanwakkeren. Het ontbreken dan wel beperken van medezeggenschap wordt

ervaren als een inbreuk op de (professionele) vrijheid en autonomie en drijft en verstoort de (goede) werksfeer en kan het onderlinge begrip en waardering tussen werknemers onnodig op het spel zetten en zet de onderlinge samenwerking onder druk: belangrijk richtsnoer voor de werkvloer is zingevende arbeid dat onder meer inhoudt het invloed kunnen uitoefenen op de inhoudelijkheid van bestaande werkprocessen en nieuwe ontwerpen dienaangaande.

Gelet op niet beïnvloedbare factoren in het arbeidsorganisatorische proces is de invoering van het PPP met de nodige scepsis door de werkvloer ontvangen. Factoren als motivatie, inzet, loyaliteit zijn door opeenvolgende organisatorische veranderingen en reorganisaties niet vergroot: met een zekere gelatenheid is de samenvoeging van AAAS en Fortis Arbodienst tot een nieuwe commerciële arbodienst volgens een op *best practices* geschoeid businessplan door de werkvloer ontvangen. Het samengaan zal namelijk niet zonder gevolg zijn voor de wijze waarop de diverse werkprocessen, elk met een eigen werkinhoud, in hun nieuwe gestalte zullen verschijnen. Kortom, al die veranderingen zijn niet zonder gevolg voor de individuele zingeving die aan arbeid ontleent wordt: optredend verlies van zinervaring kan hiervan een direct gevolg zijn. Telkens zal iedere individuele werknemer zichzelf dienen te (her)schikken en te (re)positioneren tegenover de gewijzigde arbeidssituatie omwille van het hervinden van zin in organisatorische rol-neming en -positie en richting in de eigen loopbaan. Het veroorzaakt onrust en onveiligheid en leidt tot machtsspelletjes met als favoriete technieken afschuiven, indekken en roddelen. Uit angst voor toenemende onrust op de werkvloer wordt bij organisatorische vormveranderingen door de directie en het management structureel zulke gedragswetmatigheden genegeerd.⁴⁰ Het vormt een ware uitdaging voor de directie en het management om de organisatie te leren reorganiseren, waarbij gebruik dient te worden gemaakt van alle expertise van de ondernemingsraad.

Het ontbreken van een goed leidend verhaal heeft onherroepelijk bijgedragen aan een versterkt door macht en weerstand getekend interactiespel tussen de directie, het management en de werkvloer met een versterkt organisatorische communicatieve onafgestemdheid als ongewilde uitkomst.

Door op kritische wijze te reflecteren over het eigen handelen en de gevolgen - het zogenoemde metaperspectief - wordt zinvolle communicatie op besefcontextueel niveau mogelijk. Het kunnen innemen van zo'n perspectief is welbeschouwd een te ontwikkelen vaardigheid in het bevragen van het eigen handelen -op individueel en groepsniveau- op zijn vooronderstellingen, stijl en methode en gevolgen; met zo'n insteek wordt het tot oplossing brengen van de dissensus pas mogelijk.

“Een van de grote spanningsbronnen in organisaties bestaat uit de tegengestelde krachten die worden opgeroepen door enerzijds ruil met ‘buitenstaanders’ en anderzijds afstemming op basis van macht met ‘binnenstaanders’. Hebben we het over klantgerichtheid en klantvriendelijkheid [buitenstaanders], dan gaat het in principe om een goede omgang met zowel externe ruilverhoudingen als interne machtsverhoudingen [binnenstaanders]. Beide stellen eisen, vaak tegenstrijdige eisen.” (Hetebrij 2000: 47).

6. 6 Besluit

Aan de hand van het begrip *communicatief handelen* zal in het volgende hoofdstuk 7 het communicatieve probleem binnen AAAS verder worden uitgewerkt. Door deze theoretische verdieping en verbreding zal de heersende communicatieve onafgestemdheid tussen de directie, het management, en de werkvloer binnen AAAS beter verstaan kunnen worden. Het eveneens aangehaalde concept *communicatief management* biedt waardevolle aanknopingspunten om de dissensus te plaatsen en doorbreken.

‘Woorden dienen het onderpand van daden te zijn, en daardoor waarde te bezitten.’
-Baltasar Gracián (1601-1658)

Hoofdstuk 7 Communicatief handelen

7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen een aantal centrale thema’s uit Habermas’ *Theorie des kommunikativen Handelns* op hoofdlijnen worden besproken, in het bijzonder het *pragmatische model van communicatief handelen*, waarbij aan noties als *rationaliteit, waarheid, leefwereld, systeem, taalhandeling, communicatief* en *strategisch handelen* niet voorbij gegaan zal worden. Het concept van communicatief handelen geldt als de normatieve grondslag van zijn theoretische bespiegelingen.. Door deze bespreking verkrijgen de besefcontextuele verschillen van uit een maatschappijkritische invalshoek een nadere verheldering. Na deze theoretische belichting zullen twee in dit model aan te wijzen ‘*blinde vlekken*’ voor het voetlicht worden gebracht die een brug naar de in het volgende hoofdstuk bespreken concept *normatieve professionaliteit* van Kunneman slaan. Dit concept is op te vatten als praktische toepassing van de consensustheorie met als doel het bijdragen aan kwaliteitsverbetering van het communicatieve proces en dienstig voor professional en organisatie.

7.2.1 Communicatief handelen

“Die (...) in ganz bestimmten Lebensformen verwurzelten Moralen sind heute nur noch akzeptabel, wenn sie einen universalistischen Kern haben. Denn sie müssen (...) verhindern, dasz so etwas wie die ‘Shoah’ wieder passiert.”

-Jürgen Habermas (1929)

De in de zestiger jaren van de vorige eeuw gevoerde Neurenberger processen bracht Habermas tot het diepe besef welke menselijke gruweldaden zich hadden voltrokken tijdens het naziregime. De daaruit voortvloeiende morele ernst, die ethische gestemdheid heeft onherroepelijk richting gegeven aan zijn maatschappelijke engagement. Werkzaam in het *Institut für Sozialforschung* in Frankfurt, bekend onder de naam *Frankfurter Schule*, staat Habermas voornamelijk een op het denkgoed van Marx geënte praktische filosofie voor: theoretische interpretaties leiden zijns inziens niet tot veranderingen die maatschappelijke relevant en duurzaam zijn. Als drager van de Frankfurter Schule in haar derde fase ontwikkelt

Habermas een heel eigen maatschappijkritische theorie. Zijn ideeën werkt hij uit in meerdere bundels sociaal filosofische kritische studies, verschenen onder de naam *Theorie und Praxis* (1963) respectievelijk *Die Theorie des kommunikativen Handelns* (1981), waarin zijn denken zich begeeft op het gebied tussen filosofie en sociologie in de vorm van geëngageerde maatschappijkritiek. Habermas is in staat is gebleken om tekortkomingen in eerdere filosofische en sociologische theorieën aan te wijzen en te overstijgen met het verwoorden van zijn eigen maatschappijkritische theoretische ideeën tot een consensustheorie.

Door radicale consequenties te trekken uit de taal filosofie en de psychoanalyse - ook aangeduid als de *linguistic and psychoanalytic turn*⁴¹ - heeft Habermas aan de gangbare rationaliteitopvatting een nieuwe inhoud kunnen geven. De bewustzijnsfilosofische rationaliteitopvatting maakte plaats voor een taal filosofische rationaliteitopvatting, dat een paradigmatische verschuiving in het Westerse filosofische denken van de twintigste eeuw teweeg gebracht heeft. Tot aan de zestiger jaren van de vorige eeuw richtte de taal filosofie zich namelijk op de analyse van het waarheidsdragende aspect van uitspraken. In die opvatting hebben uitspraken een descriptief karakter waarmee de werkelijkheid beschreven kan worden in *waar* of *onwaar*. In deze opvatting komt duidelijk een kentering als taal wordt beschouwd als een vorm van *sociaal handelen*.

“De rationaliteit van deze ‘talige omgang’ kan worden (...) teruggevoerd op de bekritiseerbaarheid en rechtvaardigbaarheid van uitspraken en handelingen. In elke uitspraak of handeling zijn namelijk ‘aanspraken op geldigheid’ aan te wijzen die (wel of niet naar tevredenheid) bekritiseerd of gerechtvaardigd kunnen worden (...) Met een ‘geldigheidsaanspraak’ geeft men dus te kennen dat men (indien nodig) redenen kan aanvoeren voor een uitspraak of handeling wanneer daarop kritiek geuit wordt”. (Pijnenburg 1995: 165).

Habermas onderscheidt drie soorten van dergelijke geldigheidsaanspraken, te weten *de aanspraak op normatieve juistheid*, *de aanspraak op waarachtigheid*, en *de aanspraak op waarheid*. Aangezien sociale actoren niet bij voorbaat kunnen uitgaan van gemeenschappelijk gedeelde werkelijkheid, zullen zij naar de voorwaarden dienen te vragen waaronder zo’n werkelijkheid voor alle betrokkenen mogelijk wordt omwille van ‘*Verständigung*’: communicatief handelen is gericht op het tot stand brengen van een gedeeld begrip. “Allein das kommunikative Handlungsmodell setzt Sprache als ein Medium unverkürzter Verständigung voraus, wobei sich Sprecher und Hörer aus dem Horizont ihrer vorinterpretierten Lebenswelt gleichzeitig auf etwas in der objektiven, sozialen und subjektiven Welt beziehen, um gemeinsamen Situationsdefinitionen auszuhandeln (...)

Verständigungsprozessen (...) in deren Verlauf die Teilnehmer, indem sie sich auf eine Welt beziehen, gegenseitig Geltungsansprüche erheben, die akzeptiert und bestritten werden können” (zie Habermas 1987 (1981) I: 142, 148).

De drie geldigheidsaanspraken hebben kortom een *toetsbaar karakter* dat met name van kracht is bij problematisch geworden geldigheidsaanspraken: met behulp van argumenten en tegenargumenten worden deze aanspraken beproefd op hun houdbaarheid.

Overeenkomstig universele, pragmatische regels wordt het sociale handelen opgevat als zijnde taalhandelingen, de zogenoemde *speech acts*. Met deze taalhandelingen wordt niet alleen ingegrepen in de weerbarstige werkelijkheid doch verkrijgt zij ook vorm door de regels van de taal. De werkelijkheid neemt dienovereenkomstig de vorm aan van een talige orde. In het taalbemiddeld handelen wordt met andere woorden feitelijke betekenistoekenning en interpretatie van de werkelijkheid mogelijk; daarbij worden telkens enkele aspecten uit de werkelijkheid gelicht en zullen dientengevolge andere onderbelicht of geheel buiten beschouwing worden gelaten. Het cruciale inzicht van deze pragmatische taaltheorie is dat het waarheidsdragende aspect van een uitspraak nimmer los gezien kan worden van het sociale handelingaspect.

De taalhandelingen of -daden zijn te verstaan als *performatieve* taalhandelingen die bij nadere beschouwingen vervlechtingen van *locutionaire*, *illocutieve* en *perlocutieve* elementen in zich dragen; zij treden immer gelijktijdig op in een taalhandeling of -daad en beïnvloeden elkaar wederkerig. Hier volgt van elk een korte typering:

-*performatieve* handeling: mits onder de juiste omstandigheden, maakt de spreker gebruik van werkwoorden waarmee hij een handeling voltrekt met als geldend criterium aanvaardbaar overeenkomstig vigerende geldigheidsaanspraken.

- *locutionaire* handeling: de spreker spreekt een bepaalde combinatie van woorden uit die een zekere betekenis dragen waarbij verwezen wordt naar het voorondersteld beschikbare kennis;

-*illocutionaire* handeling: de spreker geeft een bepaalde strekking aan zijn woorden, waarmee hij appelleert aan een betrekkingsskader als een normatief geregeld verwachtingspatroon tussen spreker en toehoorder;

-*perlocutieve* handeling: de spreker wil in zijn woordgebruik een bepaald effect op de toehoorder bewerkstellingen (*strategisch, manipulatief*)

Op grond van het pragmatische aspecten van het alledaagse taalgebruik stelt Habermas dat voor het kritiseren van uitspraken en handelingen de volgende gezichtspunten, te weten het

objectieve, normatieve en subjectieve (intentionele) gezichtspunt, dienen te worden betrokken. Iedere uitspraak of handeling als *weergave*, *appel* en *expressie*, kan namelijk onder de drie de gezichtspunten telkens in overweging genomen worden, waarbij elk van de drie uiteraard in gewicht kan variëren en daarmee de betekenis van de gehele uitspraak of handeling, kortom daarmee varieert dan ook de inhoud van de communicatie.

In het licht van deze nieuwe taal filosofische opvattingen heeft Habermas de gangbare opvattingen over cognitief-instrumentele rationaliteit⁴² ingrijpend herzien met het begrip communicatieve rationaliteit⁴³: rationaliteit is ‘*hertaald*’ waarbij bekritiseerbaarheid en rechtvaardigheid van uitspraken en handelingen leidraad zijn. Gelijk als gefundeerde beweringen over de objectieve werkelijkheid en over doelmatige handelingen wordt normatief en waarachtig ‘*taalhandelen*’ ook geacht te zijn verbonden met kritiseerbare geldigheidsaanspraken, waarop sociale actoren bevraagd kunnen worden. Op de motieven van waaruit zij bestaande normen bevestigen of ontkennen, op de welgevormdheid waarmee zij hun uitingen over hun werkelijkheid doen, op de redenen en gronden waarop zij hun uitspraken over objectieve werkelijkheid doen, kunnen sociale actoren te allen tijde bevraagd worden. Voor elke uitspraak of handeling zijn kortom aanspraken op geldigheid aan te wijzen, die onder kritiek gesteld en/of gerechtvaardigd kunnen worden tegenover, in principe, een iedereen, die kritiek uit of om redenen vraagt. Voor het met *speech acts* verbonden begrip rationaliteit is (systematische) argumentatie richtinggevend. Kritiseerbaarheid, motiveerbaarheid en rechtvaardiging van uitspraken of handelingen verwijst naar argumenteren en daarbij zijn normatieve juistheid, waarachtigheid en waarheid telkens in het geding. Om tot radicale kritiek te kunnen komen, waarbij alle beschikbare argumenten onder kritiek gesteld kunnen worden, behoort het argumentatieve *leerproces* plaats te vinden onder de voorwaarden van de ideale gespreksituatie. Omwille van het bereiken van een rationeel gemotiveerde onderlinge overeenstemming zal aan de voorwaarde van communicatieve symmetrie grotendeels voldaan dienen te zijn. Waarheid kan zo tot stand komen als betrokken sociale actoren tot overeenstemming zijn gekomen over de betekenis van de in geding zijnde uitspraken en handelingen, met andere woorden waarheid wordt gelijkgesteld aan bereikte overeenstemming of consensus. “Ein Konsens kommt beispielsweise nicht zustande, wenn ein Hörer die *Wahrheit einer Behauptung* akzeptiert, aber gleichzeitig die *Wahrhaftigkeit des Sprechers* oder die *normative Angemessenheit seiner Äußerung* bezweifelt; das gleiche gilt für den Fall, dass z.B. ein Hörer die *normative Gültigkeit* eines Befehles akzeptiert, aber die *Ernsthaftigkeit des damit geäußerten Willens* misztraut oder *Existenzpräsuppositionen der befohlenen Handlung* (und damit die *Durchführbarkeit des*

Befehls) bezweifelt. Das Beispiel eines Befehl, den der Adressat für undurchführbar hält, bringt in Erinnerung, dass sich Interaktionsteilnehmer stets in einer Situation äuszern, die sie, soweit sie verständigungsorientiert handeln, gemeinsam definieren müssen.” (zie Habermas (1981) II: 184, 185)

Waarheid is wel een tijdgebonden begrip, waarheid als ware kennis is immer door haar historische context bepaald. Zij is dientengevolge principieel in het tijdverschuivend perspectief kritiseerbaar en draagt dan ook een tijdelijk karakter. In Habermas’ visie is waarheid nauw verbonden met het beginsel van intersubjectiviteit. “(...) die Teilnahme am kooperativen Deutungsprozess dient der Herstellung eines Konsenses (...) Jeder Konsens beruht auf einer intersubjektiven Anerkennung kritisierbarer Geltungsansprüche; dabei wird vorausgesetzt, dass die kommunikativ Handelnden zu gegenseitiger Kritik fähig sind .” (zie Habermas 1987 (1981) I: 167, 173)

De beoordeling van de relevantie en houdbaarheid van argumenten voor of tegen normatieve beweringen veronderstelt een vragende *kritische instelling* en *kritiseerbare opstelling*. Bij voorbaat wordt niets als vanzelfsprekend voor waar aangenomen. De in het geding zijnde waarheid dient steeds weer beoordeeld te worden aan de hand van normen die op hun beurt weer bekritiseerd kunnen worden. Het *voor* of *tegen* appelleert wederom aan een normatief uitgangspunt. “De beslissing al dat een argument voor of tegen de stelling pleit, is een uitspraak over de positieve of negatieve waarde ervan, en kan op zich al aanleiding tot een nieuwe discussie over een normatieve stellingname.” (zie Verduin 1992: 67) Een organisatorische werkelijkheid kan dan ook niet vanzelfsprekend als de juiste organisatorische werkelijkheid worden opgevat, maar als een kritiseerbare en verbeterbare werkelijkheid.

Kritiek als (systematische) argumentatie draagt het karakter van een dialoog. De dialoog is een in alle ernst gevoerd spel dat dient om de *geproblematiseerde* geldigheidsaanspraken ten aanzien van meningen, uitspraken, handelingen, uitingen en normen aan het licht te brengen en argumentatief van goede redenen te voorzien of te verwerpen. Het in het medium van de taal, op de broze scheidslijn van licht en donker, zich voltrekkende rationele proces van funderen is gericht op een zo breed mogelijk gedragen waarheidsvinding.⁴⁴ De betekenis van het waarheidsbegrip en de aard van geldige kennis kunnen enkel geëxpliciteerd worden in termen van de communicatieve kwaliteit van bereikte intersubjectiviteit als gedeeld verstaan. Waarheid of onwaarheid van uitspraken of handelingen is immer afhankelijk van bereikte overeenstemming over de geldigheid van door argumentatie gegeven interpretaties: rationele actoren⁴⁵ dienen daarbij gelijke argumentatieve ruimte te hebben.

Deze denkbeelden hebben Habermas geleid naar het model van communicatief handelen, dit is het onder het finale oogmerk van een machtvrije, waarheidsgerichte dialoog (communicatieve symmetrie, ideale gesprekssituatie) mogelijk maken en verwerkelijken van een waarachtig afwisselend spel tussen consensus (overeenstemming) en dissensus (verschil van mening). Een model gericht op de waarborging van een democratisch gelegitimeerd gespreksonderhandelings-, beslissings- en besluitvormingsverloop. De eigenlijk pointe van Habermas' consensustheorie is, zo stelt Kunneman, "dat het rationele karakter van een feitelijk tot stand gekomen consensus uiteindelijk slechts afgemeten kan worden aan de *ruimte* voor dissensus die bij het bereiken van deze consensus daadwerkelijk bestond" (zie Kunneman 1992: 196).

Samenvattend: de onder ideale gespreksomstandigheden geschiedende communicatie door het ontbreken van belemmerende, hinderlijke machtsverschillen onder de gespreksdeelnemers - '*herrschaftsfreie Dialog*'- waarborgt gelijke mogelijkheden voor dialoog, discussie, argumentatie, reflectie, kritiek - '*Diskurs*' - een op waarheidsvinding gericht *herschepend* spel van betekenissen: argumentatief verhelderen, vernieuwen, vervangen van universeel norm- en waardebetrokken betekenissen. Kern van dit als *humanistisch* te karakteriseren communicatief rationele model van *speech acts* is kortom het pragmatisch argumentatieve proces met de kracht van het sterkste argument onder symmetrische communicatievoorwaarden als oogmerk. De taal filosofische insteek van deze consensustheorie draagt bij aan de op emancipatie gerichte Verlichtingsidealen, die van gelijkheid en solidariteit.

7.2.2 Leefwereld, systeem, kolonisering, mediatisering, strategisch handelen

Geïnspireerd door het denkgood van Marx⁴⁶ respectievelijk Weber⁴⁷ werkt Habermas eveneens in zijn magnum opus zijn *Modernitätsanalyse* uit. In het licht van zijn ontvouwde taal filosofisch geïnspireerde rationaliteitopvatting in samenhang met het concept van pragmatisch communicatief handelen poogt Habermas het door het kapitalisme voortschrijdende West-Europese moderniseringsproces met al zijn anomalieën te omvatten in een kritische maatschappijtheorie. Het sociaal-cultureel fenomeen modernisering als zijnde op te vatten als rationaliseringsproces is, zo stelt Habermas, het sociologische object bij uitstek. Met de invoering van het uit de fenomenologische traditie stammende begrip *leefwereld* wordt het Habermas mogelijk om zijn rationaliteit- en communicatieve handelingstheorie respectievelijk sociologische maatschappijanalyse met elkaar te verbinden en het met de leefwereld verbonden begrip *systeem* te ontwikkelen. de begrippen systeem en leefwereld

staan voor maatschappelijke domeinen die door verschillende principes gestructureerd worden, die onmogelijk tot elkaar herleid kunnen worden. (zie Keulartz 1991: 287)

Wat wordt onder het begrip *leefwereld*⁴⁸ verstaan? De leefwereld is op te vatten als een voorgegeven, taalbemiddelde, culturele betekenishorizont. Met het door taal en cultuur *a priori* gegeven transcendentale register van overgeleverde interpretaties wordt ieder subject en iedere samenleving toegerust om zijn respectievelijk haar identiteit te scheppen en daarmee de instandhouding van deze symbolische orde te waarborgen. Het innemen van een *transcendentale* positie van taal en cultuur wil zeggen dat zij het mogelijk maakt om iets in de wereld als object, norm en belevenis te identificeren. Die nimmer in haar geheel te thematiseren leefwereld vormt de onproblematische achtergrond waaruit individu en samenleving betekenissen kunnen putten. Ook al wordt de betekenishorizont van een gegeven situatie overschreden, er zal immer sprake zijn van een reeds geïnterpreteerde samenhang tussen de objectieve, de sociale en innerlijke wereld: een drijschaal van de sociaal *a priori* gegeven, intersubjectief gedeelde, vooronderstellingen. Kortom, er breekt nimmer een leegte aan, doch opent zich het venster voor nieuwe betekenissen. De leefwereld vormt het transcendentale oord voor interpretatie, zinervaring en zingeving als bron van een leerzaam betekenisontlenend en -verlenend spel van argument, kritiek, en gedeeld verstaan en vormt een waarborg tot individuatie. Dit gebeuren wordt aangeduid met de term symbolische reproductie. Vanuit sociaal evolutionair perspectief zal het binnen de leefwereld voortgaande rationaliseringsproces (*autopoiesis*) een scheiding tussen vorm en inhoud, te weten de ontkoppeling van systeem en leefwereld, tot gevolg hebben. Samenvattend: het aan de leefwereld complementair communicatief handelen waarborgt de symbolische reproductie van elke samenleving. Deze taalbemiddelde, symbolische reproductie vormt de samenleving tot een talig geïntegreerd, coherent geheel van zingevende vervlechtingen. Middels sociale interactie respectievelijk geïnstitutionaliseerde, disciplinerend leerprocessen gedragen verinnerlijking wordt enkel het intrede doen in de samenleving voor elk subject pas mogelijk.

Wat wordt onder het begrip *systeem*⁴⁹ verstaan? Voor het voortbestaan van een samenleving is echter niet alleen de symbolische reproductie maar ook de materiële reproductie van de leefwereld een ware noodzaak. Die materiële reproductie wordt gedragen door het systeem met zijn onderscheiden subsystemen, te weten economie, politiek, staat respectievelijk onderwijs, gezondheidszorg, mobiliteitsnetwerken, etc.. Het ontstaan van een zelfstandig sociaal domein, *het systeem met een eigen logica*, is afhankelijk geweest van het met rationaliseringsprocessen in de leefwereld voltrekkende proces van differentiatie. Het systeem kent een eigen rationalisering dat een voortgaande systeemdifferentiatie mogelijk maakt en

zelfs bevordert. En hoewel systeem en leefwereld zich ieder intern en zich gelijktijdig ten opzichte van elkaar differentiëren, is systematische integratie verankerd in de leefwereld: de rationalisering van de leefwereld schept enerzijds mogelijkheden en legt anderzijds grenzen vast voor voortgaande differentiëring binnen het systeem. Met de door *juridificering* gefaciliteerde verzelfstandiging van de (sub)systemen met inherente regels, handelwijzen, normen kenmerkt het systeem zich door zelfbestendiging en dwang. De zogenoemde *kolonisering* van de leefwereld is een paradoxale uitkomst van het rationaliseringsproces zelf⁵⁰: de invloed van het systeem blijft niet beperkt tot de materiële reproductie maar strekt zich ook uit over symbolische reproductie, vervorming en blokkering van het communicatieve handelen tot gevolg hebbend. Dit wordt bijvoorbeeld weerspiegeld in de ondernemingswijze productie, de marktgeoriënteerde economie, die haar wetten en doelen respectievelijk eigenaardige dynamiek, opleggen aan sociale actoren al dan niet tegen hun zin. In het licht van systeemimperatieven zijn economische termen als efficiency, doelmatigheid, rendement, aandeelhouderswaarde zeer bepalend voor de situatiedefinitie, waarbij het leefwereldperspectief wordt verdrongen door de systeemimperatieven.

Daar de materiële en symbolische reproductie in elkaar grijpen is voor de totstandkoming van uitwisselingsrelaties tussen systeem en leefwereld *mediatisering* een noodzakelijke voorwaarde, zijnde de ‘onttaalde’ sturingsmedia geld en gelegitimeerde macht. “Medien wie Geld und Macht setzen an den empirisch motivierten Bindungen an; sie codieren einen zweckrationalen Umgang mit kalkulierbaren Wertmengen und ermöglichen eine generalisierte strategische Einflussnahme auf die Entscheidungen anderer Interaktionsteilnehmer unter *Umgehung* sprachlicher Konsensbildungsprozesse. Indem sie sprachliche Kommunikation nicht nur vereinfachen, sondern durch eine symbolische Generalisierung von Schädigungen und Entschädigungen *ersetzen*, wird der lebensweltliche Kontext, in den Verständigungsprozesse stets eingebettet sind, für mediengesteuerte Interaktionen entwertet: die Lebenswelt wird für die Koordinierung von Handlungen nicht länger benötigt.” (zie Habermas 1987 (1981) II: 273)

Met mediatisering “kunnen moeite en de risico’s die zijn verbonden met communicatieve handelingscoördinatie worden bespaard. (...) Media vervangen specifieke functies van de taal, maar beschikken niet over de rationele interne structuur van taal. Dit is de oorzaak van de besparingen die media opleveren (...)” (Kunneman 1985: 124-125).

Met de verzelfstandiging in een apart maatschappelijk domein is de materiële reproductie losgemaakt van de leefwereld. Door deze transformatie verandert de aard en het karakter van het doelrationele handelen dat zich gaat onderscheiden in *instrumenteel* en *strategisch*

handelen. In tegenstelling tot instrumenteel handelen is strategisch handelen gelijk communicatief handelen sociaal van aard. Is het oogmerk van communicatief handelen het tot stand brengen van gedeeld begrip of consensus, strategisch handelen heeft daarentegen tot doel het realiseren van privé-gedefinieerde doeleinden in een geobjectiveerde werkelijkheid met maximaal efficiënte middelen. Is voor communicatief handelen juist kenmerkend dat sociale actoren elkaar speelruimte bieden, daarentegen is strategisch handelen gericht op het minimaliseren van deze communicatieve ruimte om *nee* te zeggen. (zie Kunneman 1986: 242-243; Verduin 1992: 35, 120-124; Keulartz 273-275). Vromen verwoordt het zo: “Communicatief handelen onderscheidt zich van strategisch handelen doordat actoren in het eerste geval wel en in het tweede geval niet bereid zijn met elkaar in overleg te treden met het voornemen om gezamenlijk (coöperatief) te komen tot afstemming van hun handelingsplannen (teneinde hun doelen te realiseren). Een strategisch handelende actor stelt zijn eigen handelingsplan niet ter discussie. Hij probeert eenzijdig het gedrag van anderen te beïnvloeden. In geval van communicatief handelen is wederzijdse beïnvloeding mogelijk op grond van argumenten. (...) wanneer communicatief handelende actoren elkaars handelingsplannen aanvechten, kan alleen de kracht van argumenten de doorslag geven”. (Vromen 1992: 60-61) Van communicatief handelen is slechts sprake, zo concludeert Habermas, indien alle betrokkene zonder voorbehoud (bewust of onbewust) uitsluitend en alleen illocutionaire doeleinden nastreven, per slot er is immer het gevaar van *parasiteren van perlocutionaire effecten* op illocutionaire handelingen (*strategisch, manipulatief*) (Kunneman 1985: 68-69).

Met de belichting van een aantal kernnoties zal in de volgende paragraaf stilgestaan worden bij een tweetal door Kunneman aangewezen ‘*blinde vlekken*’ in het habermassiaanse gedachtegoed.

7.3 ‘Blinde vlekken’

Geïnspireerd door het postmodernistische gedachtegoed waarin de grenzen van moderne, westerse rationaliteit aan de kaak worden gesteld stelt Kunneman het habermassiaanse kennisbelangenmodel onder kritiek. Het daarin vooronderstelde autonome, rationele subject getekend door emancipatorische zelfreflectie blijkt in het postmodernisme een fictie: het handelend subject kan geenszins als epistemisch, en daarmee ook als zelftransparant subject gedacht worden. “Het zelf (...) blijkt een hulpbehoevend zelf te zijn, dat verlicht moet worden met betrekking tot de onbewust werkzame intrapsychische, culturele en maatschappelijke communicatieblokkades.” Deze zogenoemde *decentrerings van het subject* stelt nauwe

grenzen aan de speelruimte voor zelfverwerkelijking en zelfbepaling. Kunneman acht een postmoderne transformatie van de moderne rationaliteit meer dan noodzakelijk met als oogmerk de overgang van een eenvoudige naar een *reflexieve* modernisering mogelijk te maken (zie Kunneman 1996: 118, 119, 130, 133; zie Keulartz 1991: 281) Het postmodernisme als tegenstroming van het modernisme verwerpt eveneens de idee van een universele werkelijkheid. De werkelijkheid is principieel contingent en verschijnt enkel in een gemeenschappelijk gedefinieerde, situatieve context.

De teweeggebrachte omkering van het kennisbelangenmodel in het westers sociaal filosofische denken ten spijt draagt dit model, zo benadrukt Kunneman, de kenmerken van de door het *postmodernisme* onder kritiek gestelde rationaliteitopvatting, namelijk het mogelijk zijn van rationale overeenstemming en argumentatief gestuurde leerprocessen tegen de achtergrond van vooronderstelde objectiviteit en universaliteit.

Met verwerking van de postmoderne kritiek hebben de sociaal filosofisch geschriften van Kunneman als inzet om het in een 'brede' rationaliteitopvatting (*subject-subject-relatie*) wortelend habermassiaanse kennisbelangenmodel te *wederdoordenken* aan de hand van postmoderne filosofische verrijkende inzichten met als uitkomst de voor de praktijk waardevolle concepten *normatieve professionaliteit*, *postmoderne moraliteit* en *cocreatie*. Door deze concepten heeft Kunneman een paradigmatische verschuiving van het habermassiaanse communicatieve handelingsmodel teweeg weten te brengen; daarmee wordt relatie tussen theorie en praktijk niet vanuit het primaat van de theorie gedacht, integendeel de praktijk met alle *common sense* opvattingen heeft het primaat (zie Kunneman 1996: 131,133).

Voorafgaand aan de bespreking van deze concepten zal allereerst worden ingegaan op twee door Kunneman aangewezen 'blinde vlekken' in de habermassiaanse universele pragmatiek. Ondanks de verbreding van de moderne natuurwetenschappelijk georiënteerde rationaliteitopvatting, zo benadrukt Kunneman, vertoont Habermas' rationaliteittheorie een 'blinde vlek' voor het belang van en de eigen aard van de *narratieve leerprocessen*. Dit hangt nauw samen met de voor deze consensustheorie zo tekenende rationale grondstructuur van talige op waarheid en normatieve juistheid gerichte communicatie. In deze grondstructuur verschijnt ieder individu als een rationeel, kritisch, vrij subject en principieel gelijkwaardig aan ieder ander individu. Op grond van deze vooronderstelde universele rationale vermogens bij alle 'rationele' subjecten kunnen universeel geldige inzichten argumentatief verworven worden (leerprocessen, waarheid, normativiteit). Met deze rationaliteitopvatting wordt, zo stelt Kunneman, het zicht op een onlosmakelijk met *narrativiteit* en *corpo-realiteit* (bezielde lichamelijke) vervlochten individuele unieke biografie goeddeels verduisterd. De betekenis

van de individueel karakteristieke narratieve context van waaruit ieder mens denkt, voelt en handelt lijkt dientengevolge geheel uit het beeld geraakt te zijn. In het argumentatieve spel verschijnen zo geen concrete vragen, belangen en behoeften die juist medebepalend zijn voor de mate waarin betrokkenen geraakt worden, zich aangesproken weten door (nieuwe) ideeën, opvattingen en argumenten en hun verantwoordelijkheid nemen. “Het vitale, in een specifieke cultuur ‘gemarkteerde’ lichaam dat men leeft in plaats van heeft en alle daarin gewortelde verlangens, emoties, oordelen, verschijnen uiteindelijk slechts in de gedaante van de particulariteit die via rationele argumentatie gezuiverd dient te worden in de richting van universeel geldige kennis en universeel aanvaardbare normen. Daarmee (...) [wordt] de kloof tussen enerzijds rationaliteit en anderzijds religiositeit, spiritualiteit en esthetische articulaties van kennis en inzicht verdiept in plaats van overstegen.” Onder ‘marineren’ wordt verstaan de invoeging van het subject in de leefwereld als symbolisch reproductieve orde: een reeds aanwezige geïnterpreteerde samenhang van gedeeld begrip. Met het intrede doen in de mentaliteit van geleefde levens als uitdrukking van cultureel zelfbewustzijn (*sensus communis*) verwerft het subject allereerst zijn culturele identiteit. In het licht van de wezenlijke onafgestemdheid zal deze identiteit door individuatie zich kunnen transformeren tot een hoogsteigen psychische realiteit, daarmee stempelt het subject zich tot uniek individu. Om die gapende kloof te kunnen overstijgen zal niet het zwichten voor de “eigentümlich zwanglosen Zwang des besseren Argumentes” (zie Habermas 1987 (1981) I: 47) het richtsnoer kunnen zijn, doch het gehoor geven aan het *appel* dat uitgaat van goede argumenten. Alhoewel het autonome subject zich in het hedendaagse tijdsgewricht bevrijd heeft van menige vorm van moreel ketenend gezag lijkt dientengevolge de voedingsbodem voor morele betrokkenheid en daaruit voortvloeiend goed handelen meer en meer te verschromelen. Met de binnen het liberale verlichtingsdenken vigerende en verheerlijkte notie van het autonome, rationele subject lijkt de grote betekenis van narratieve weefsels voor mensen in hoge mate te worden miskend: individuen maken er echter immer deel vanuit en staan er nimmer los van, zij kiezen noch creëren. “Wanneer het belang van dit weefsel miskend wordt en deze onontbeerlijke humuslaag voor moreel oordelen niet op waarde geschat en met zorg onderhouden wordt, dan rest uiteindelijk niets dan de individuele willekeur van het ‘dikke-ik’ of de abstracte consensus van rationeel argumenterende individuen, die in concrete situaties nauwelijks houvast biedt.” Het van de “eigentümlich zwanglosen Zwang des besseren Argumentes” uitgaande *appel* kan slechts hoorbaar worden in een sensibel, hermeneutisch kleurrijk, register waarvan uit emotioneel betekenisvolle, situatieve oordelen in gepast handelen hun gestalte zullen kunnen krijgen. Het werk van hermeneutische denkers biedt volgens Kunneman

waardevolle aanknopingspunten voor het ontzuren van die voor elke samenleving onontbeerlijke moreellevensbeschouwelijke humuslaag. De teweeggebrachte esthetische ervaringen in de ontmoeting met het medium kunsten biedt ruime mogelijkheden tot het verwerven van existentieel en moreel inzicht en vormt dientengevolge een onontbeerlijke humuslaag voor elke samenleving. Met andere woorden, het medium kunsten kan niet alleen bijdragen aan zelfinzicht en -kennis, maar kan evenzeer aanzetten tot weerwoord en kritiek. (zie Kunneman 2006 (2005): 42-44, 54-59).

Vanuit een geheel andere invalshoek, namelijk het wetenschapssociologische werk van Gibbons en Nowotny, waarin onderscheid gemaakt wordt tussen twee vormen van kennisontwikkeling -die van *modus-één* en *modus-twee* - wordt Kunneman niet alleen de mogelijkheid geboden om een *modus-drie* te articuleren maar bovenal de 'blinde vlek' in de habermassiaanse consensustheorie vanuit andere invalshoek te belichten.

Kenmerkend voor de eerste vorm van kennisontwikkeling is in de eerste plaats dat probleemdefiniëring en de daarmee samenhangende onderzoeksvragen internwetenschappelijk tot stand wordt gebracht. De uitkomsten van wetenschappelijk onderzoek dienen daarbij het karakter van universeel geldige kennis te dragen. In het algemeen is het type *modus-één* wetenschappelijk onderzoek mono- en multidisciplinair strak gebonden aan de binnen het specifieke wetenschappelijke domein vigerende grondbegrippen en vooronderstellingen. Ook kenmerkt deze vorm van kennisproductie zich een verticale en ondemocratische verhouding tot de omgeving. (zie Kunneman 2006 (2005): 113).

Volgens Gibbons en Nowotny heeft zich uit deze *modus-één* kennisproductie de laatste decennia een nieuwe vorm van kennisproductie ontwikkeld waarin praktische, contextgebonden vragen en problemen het uitgangspunt vormen. In dit type van onderzoek gaat het geenszins om het verwerven van universele kennis, maar om adequate oplossingen te vinden voor praktische vragen en problemen. In het oog springt dat de kennis in *modus-twee* een inter- en transdisciplinair karakter draagt en dientengevolge aan een andere vorm van 'kwaliteitscontrole' is gebonden. In de eerste plaats door een wijdere, heterogeen samengestelde en beweeglijke kring van wetenschapsmensen uit de verschillende betrokken disciplines; in de tweede plaats door een kring van opdrachtgevers en financiers en last but not least door betrokken burgers zelf of belangengroepen, (bijvoorbeeld patiëntenverenigingen, etc.). De binnen *modus-één* kennisontwikkeling ontsloten materiële mogelijkheden worden binnen *modus-twee* aangewend om de eigen paden binnen dit nieuwe inter- en transdisciplinaire onderzoeksdomein te verkennen voor de ontwikkeling van nieuwe, praktisch toepasbare kennis: **niet** het toepassen van *modus-één* kennis maar **juist** het

ontwikkelen van nieuwe kennis en het van praktische vindingen, en die op grote schaal *productief* maken. Binnen de *modus-twee* staan, zo benadrukt Kunneman, doelen en producten centraal, die binnen specifieke organisatorische kaders en binnen bepaalde economische en politieke randvoorwaarden gerealiseerd dienen te worden *tegen de achtergrond van vanzelfsprekend geachte waarden*. In de organisatie van technowetenschappelijke ontwikkelingen volgens *modus-twee* interfereren onvermijdelijk productie en toepassing respectievelijk zingeving met elkaar. “In die interferentie domineert echter het objectiverende perspectief dat voor de *modus-één* kenmerkend is en dat zich naadloos laat inpassen in het strategische universum van het ‘dikke-ik’ (...) Zingevingvragen en de daarmee verbonden waarden [komen] vooral aan bod vanuit het oogpunt van beheersing en controle. Er vindt met andere woorden een zeer *eenzijdige* vermaatschappelijking plaats van de wetenschappelijke kennisverwerving [waarbinnen] het begrip ‘kennis’ voortdurend gekoppeld is aan het praktisch benutten van kennis volgens *modus-één* en aan de efficiënte organisatie van productiegerichte kennis in *modus-twee*.” (zie Kunneman 2006 (2005): 115-116)

Daar de met de hedendaagse geëconomiseerde kennisintensieve samenleving verbonden existentiële en morele vragen, paradoxen en dilemma’s, die elk om eigen vormen van inzicht en dienovereenkomstige leerprocessen vragen, in de regel buiten beeld worden gehouden, stelt Kunneman tegen die achtergrond voor om een *derde* kennismodus te onderscheiden als aanvulling op de reeds twee onderscheiden kennismodi van Gibbons en Nowotny. Door deze aanvulling zou, zo betoogt Kunneman, de bijzondere rol van de technowetenschappen binnen de postindustriële samenlevingen en hun ontwikkeling vanuit existentieel en moreel perspectief adequaat begeleid kunnen worden. “Door een derde kennismodus te onderscheiden, wordt expliciet gemaakt dat in de *modus-twee* twee verschillende soorten kennis en kennisverwerving of inzichten met elkaar verbonden worden voor het vinden van adequate oplossingen voor specifieke, contextgebonden vragen en problemen: enerzijds objectiverende kennis volgens *modus-één*, anderzijds de moreel geladen waarden die mede bepalend zijn voor technische ontwerpen en organisatorische vormgevingsprocessen met het oog op praktische doeleinden. Kennisverwerving volgens *modus-drie* heeft dan betrekking op het maatgevende karakter van deze waarden en de onderliggende zingevingkaders met het oog op de contextgebonden vragen en problemen die in *modus-twee* in het geding zijn” (zie Kunneman 2006 (2005): 116) Aan de hand van het wereldwijd verrichte *genomic*-onderzoek - wetenschappelijk onderzoek naar de samenstelling en de functie van genetische materiaal

enerzijds, anderzijds de beïnvloeding en technische manipulatie van dit materiaal - illustreert Kunneman de dwingende noodzaak van zo'n *modus-drie* kennisverwerving.

In postindustriële maatschappijen kunnen de noodzakelijke randvoorwaarden voor de hier relevante existentiële en morele leerprocessen niet of nauwelijks vervuld worden door overheersende *strategische* politieke en economische krachtenvelden. Door die strategische overheersing wordt elke leerzame wrijving tussen uiteenlopende figuraties van transcendente waarden en daarmee het ontwikkelen van (nieuwe) inzichten in hoge mate geblokkeerd: zo domineert een zeer beperkt existentieel en moreel script en verschaalt de individuele zingeving met als pijnlijke uitkomst existentiële leegte en zinloosheid (zie Kunneman 2006 (2005): 116).

Door de heersende *strategische logica* - het meer of minder openlijk gericht op het instrumentaliseren van communicatieve processen in dienst van het efficiënter realiseren van de organisatiedoelinden - binnen kennisintensieve organisaties worden voortdurend doelen, tijdspaden en budgetten vastgelegd waarbij telkens afwegingen tussen investeringen en opbrengsten moeten worden gemaakt. Mede ingegeven en versterkt door de toenemende marktwerking leidt deze systematische vorm van sturing binnen organisaties tot een toenemende eis van transparant professioneel handelen, van planning en van zichtbare resultaten: het 'contract' is daarbij van doorslaggevende aard met daarin het zogenoemde schimmige persoonlijke prestatieplan voor kenniswerkers en het zogenoemde *no cure no pay-principle* (verleende diensten worden dan alleen betaald als alle daarbij behorende werkzaamheden naar behoren zijn uitgevoerd en tot een goed einde hebben geleid). Kortom, het strategische handelen staat toe om interne en externe belangen tegen elke prijs te maximaliseren binnen overeengekomen afspraken en voorwaarden: *betenistijd heeft plaatsgemaakt voor prestatietijd. De leerzame wrijving tussen alternatieve morele taalspelen en existentiële scenario's in relatie tot vaktechnische en beroepsinhoudelijke vragen schittert door haar afwezigheid; zij zijn naar de organisatorische zijlijnen verdreven.* De ruimte voor het moreel argumentatieve gesprek verschaalt door het strategische taalspel dat de overhand heeft, en daarbij is het zo doeltreffend mogelijk overbrengen van de *eigen* boodschap allesbepalend (zie Ende 1990 (1975); Kunneman 2006 (2005) 130-131, 221).

In kennisintensieve organisaties met hun kenmerkende dominerende professionele taalspelen vigeren ontegenzeggelijk impliciete, nauwelijks kritisch bevraagde, existentiële scripts. Deze nauw met het professionele handelen verweven scripts met hun professionele taalspelen zich noch van *buiten af* noch van *binnen uit* ter discussie stellen: pogingen tot het uitwisselen van en kritisch toetsen van transparante argumenten verzanden veelal in verkennende

omzwervingen. Het mislukken van zulke pogingen kan worden toegeschreven aan het ontbreken van geëigende leerprocessen binnen deze organisatorische contexten: de mogelijkheid om de geldigheid van normen en waarden te ontdoen van hun individuele willekeur en te schragen door een verscheidenheid van articulaties ter bereiking van een uiteindelijke noodzakelijke kritische begrenzing (zie Kunneman 2006 (2005): 122).

In het licht van het onderscheid tussen de drie kennismodi is binnen de maatschappijkritische traditie van meet af aan de focus gericht op de binding van de wetenschappen aan de *modus-twee* kennisverwerving. Volgens *modus-drie* worden in deze maatschappijkritische traditie echter leerprocessen volgens *modus-drie* tegelijkertijd voorondersteld en buiten spel geplaatst, daarmee treedt een tweede 'blinde vlek' in de habermassiaanse consensustheorie aan het licht. Door de gestelde voorwaarden aan de ideale gesprekssituatie is er bij voorbaat een voorgegeven maatgevende horizon van universele transcendenten waarden. Zo lijken de leerprocessen volgens *modus-drie* ten onrechte overbodig te zijn geworden door de rationeel geconstrueerde grondstructuur van talige communicatie. "[Met andere woorden] binnen de maatschappijkritische traditie is nooit de stap gezet om de eigen waardehorizon als een *mogelijke* figuratie van transcendentie op te vatten en de waarden in kwestie te verbinden met trage existentiële en leerprocessen, gedragen door de niet eindigende onderlinge wrijving, begrenzing en vernieuwing van *pluraliteit* aan perspectieven." (Kunneman 2006 (2005): 124) De hedendaagse mens- en maatschappijwetenschappen lijken zich weinig bekommerd te hebben om het habermassiaanse imperatief : zij spelen een uiterst dubbelzinnige rol blijkens hun toewending naar het *professioneel organiseren en besturen* met toenemende complexere vormen van toezicht, controle en manipulatie én *professioneel beheren* van productie- en marketingprocessen.

De mens- en maatschappijwetenschappen hebben, zo wijst Kunneman er met nadruk op, voorsnog weinig bijgedragen aan de noodzakelijke *complementaire* postindustriële vermaatschappelijking Met zijn *modus-drie*-insteek tracht Kunneman moreel tegenwicht te bieden aan de gevolgen van de binnen kennisintensieve organisaties volgens *modus-twee* gevoerde strijd om organisatorische vormgeving, om inhoud van geldige kennis en om professionele expertise die zo tekenend zijn voor de globaliserende postindustriële technomaatschappij met al zijn verborgen strategische logica.

7.4 Besluit

In dit hoofdstuk zijn een aantal begrippen uit de habermassiaanse *consensustheorie* nader belicht. Daarenboven zijn twee 'blinde vlekken' in deze theorie aangesneden die de roep om

normatieve professionalisering hebben bekrachtigd. In het volgende hoofdstuk zal onder meer op het kunnemaniaanse concept van *normatieve professionaliteit* ingegaan worden dat voor AAAS als kennisintensieve, dienstverlenende organisatie zeer van toepassing geacht kan worden.

‘Wie wil zoekt een mogelijkheid; wie niet wil, zoekt een reden.’

-Russisch gezegde

Hoofdstuk 8 Normatieve professionaliteit, postmoderne moraliteit en cocreatie

8.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk is stilgestaan bij de samenhang tussen de rationalisering van de leefwereld en de ontwikkeling van maatschappelijke systemen met haar kolonisering, in het bijzonder *Dissensrisiko* en *Sinn- und Moralverlust* tot gevolg hebbend. Die gevolgen worden op indringende wijze door Van Heijst geïllustreerd met haar bijdrage *Naar een moreellevensbeschouwelijke visie op zorg* aan een door de medische Afdeling van het Thijmgenootschap georganiseerd avondsymposium, waarvan een impressie in paragraaf 8.2. Om de nodige weerstand tegen de onvermijdelijke systeemgevolgen te kunnen bieden, zo betoogt Habermas, is het organiseren van maatschappelijke tegenbewegingen noodzakelijk: zo kan de stem van de menswetenschappen zijn weerklank in op emancipatie gerichte morele leerprocessen vinden. “So bringen die *nicht-objektivistischen Forschungsansätze* innerhalb der Humanwissenschaften, ohne den Primat der Wahrheitsfrage zu gefährden, auch Gesichtspunkte der moralischen und ästhetischen Kritik zur Geltung; nur dadurch wird eine kritische Gesellschaftstheorie ermöglicht.” (zie Habermas 1987 (1981) II: 585)

Met zijn diverse opstellenbundels heeft Kunneman gehoor gegeven aan dit habermassiaanse imperatief. Vol kritisch engagement poogt Kunneman een bijdrage te leveren aan het opnieuw doordenken van de consensustheorie door deze te schragen met (post)moderne filosofische en wetenschapstheoretische inzichten. Vanuit die poging worden door Kunneman tezelfdertijd bouwstenen toegevoegd aan het kritisch humanisme met een praktische inslag, waarbij het niet gaat om abstracte uitgangspunten of postulaten maar om het daadwerkelijk realiseren van humane waarden, zowel op het niveau van persoonlijke relaties als binnen institutionele en organisatorische contexten. Deze concepten *normatieve professionaliteit* en *postmoderne moraliteit* zullen in paragraaf 8.3 nader worden uitgewerkt. Met deze grensverleggende ontwerpen is een poging om de normatieve inzet van het habermassiaanse communicatietheoretische perspectief praktisch toe te passen gestand gedaan. Het motto ***kennis is immer subjectief en leeg zonder toepassing*** van de *Frankfurter Schule*, een door de dialectische geschiedopvatting gestempelde maatschappijkritische filosofische stroming uit de twintigste eeuw, is daarmee de nodige eer aangedaan. Aan de hand van het voor organisaties bruikbare concept *cocreatie* zal in paragraaf 8.4 een nadere uitwerking van die noodzaak tot

normatieve toepasbaarheid worden gegeven. Het concept reikt oplossingsgerichte ideeën en ontwikkelingsmogelijkheden aan de directie en het management van AAAS voor de bestaande communicatieve onafgestemdheid en draagt bij aan de kwaliteitsverbetering van communicatieve processen binnen de organisatie. Dit concept vindt aansluiting bij de huidige tendens van maatschappelijk verantwoord ondernemen, dat zich richt op het bieden van een organisatorische stimulerende context waarbinnen arbeid een zinvol en uitdagend karakter draagt; een context waarbinnen de menselijke behoefte aan op levensvoldoening gerichte zingeving wordt vervuld. In de kenniseconomie is een groeiend besef van het belang van de *intangibles* (zachte waarden) binnen organisaties. Eigenschappen als verbeeldingskracht, intuïtie, emotie, passie, creativiteit en originaliteit - zeker intuïtie en emotie - werden beschouwd als teken van zwakte. Per slot werd de mens gedreven door de rede en het argument: in de kenniseconomie is ontegenzeggelijk de kenniswerker het belangrijkste waardekapitaal (zie Ex (2004): 68-69). In paragraaf 8.5 worden tot slot enkele aanwijzingen uit het concept *communicatief management* van Hetebrij aangereikt.

8.2 De caritasgedachte

Met de zinsnede “zorgverlenen is maatschappelijk gelijkgesteld aan alle andere vormen van betaalde arbeid” raakt Van Heijst, met haar vanuit principieel moreellevensbeschouwelijke optiek gegeven analyse, de kern van de problemen in Nederlandse zorgpraktijken. Alhoewel zorg zeker een vorm van arbeid is, vertegenwoordigt zorgarbeid echter een immateriële waarde die in elke samenleving hoog gehouden dient te worden omwille van menselijke waardigheid en (mede)menselijkheid. Maar in de hedendaagse visie op zorg lijken de wetten van economie en planmatig beheer met steeds hardere hand te regeren. Er is een terrein braak komen te liggen waarop levensbeschouwelijke profilering dringend gewenst is. Deze profilering dient zich volgens Van Heijst vooral te richten op het punt van zorg als morele waarde die een indicatie is voor de graad van humaniteit en moraliteit in onze samenleving (zie Van Heijst 2000: 78-83).

Om het tij te keren grijpt Van Heijst in haar pleidooi voor een nieuwe zorgbenadering terug op de caritasgedachte, een moreellevensbeschouwelijke invalshoek die tegenwoordig zeer geërodeerd is. De hedendaagse zorgpraktijken danken echter hun ontstaan aan deze gedachte, die haar wortels in het vroegchristelijke concept van barmhartigheid of belangeloze universele liefde (*agapé*) heeft. Zorg wordt daarin ten eerste opgevat als een intermenselijke betrekking met het karakter van appel en respons. Het uit de respons voortvloeiende handelen draagt

noch het karakter van een recht noch van een plicht, maar kan worden opgevat als een daad van welwillende weldadigheid (generositeit). Het op menswaardige wijze organiseren van die respons is ten tweede een kwestie die, naast de waarde en waardigheid van de mens, ook de samenleving als geheel raakt. Welke plaats de caritasgedachte als ethische waarde, individueel dan wel maatschappelijk, ook gegeven wordt, zij is niet alleen voorbehouden aan de christelijke levensbeschouwing maar zij kan ook door andere levensbeschouwelijke uitgangspunten ethisch argumentatief welgemotiveerd zijn (zie Van Heijst 1999: 83; Smaling 1997: 147 e.v.; Tronto 1993).

Zo'n in het teken van de caritas geplaatste zorgbenadering biedt volgens Van Heijst een mogelijk perspectief om de door economisme gedomineerde zorgpraktijken te doorbreken. Haar gedachte bevat bouwstenen voor het ontwikkelen van een toekomstvisie die niet langer is opgebouwd uit een dominant economisch model, maar meer vanuit een moreellevensbeschouwelijk kader gestalte krijgt; een gedachte die evenzeer aansluiting zou kunnen vinden bij het humanistische gedachtegoed. De met de caritasgedachte gegeven ethische grondhouding en sensibiliteit dreigt in onze geliberaliseerde en geëconomiseerde samenleving geheel verloren te gaan.

Wellicht wordt de caritasgedachte als obsoleet fenomeen beschouwd, wat jammerlijk zou zijn. Professionele zorg is echter een heel specifieke vorm van arbeid, die opgevat kan worden als een georganiseerd en gericht medeleven om de kwaliteit van (het) leven te behouden of zo veel mogelijk te verbeteren. Welbeschouwd realiseert deze vorm van arbeid in onze samenleving een waarde die op een moreel hoger niveau ligt dan productiewerk in de industrie of handel en om die reden zou zorgarbeid maatschappelijk veel meer erkenning moeten krijgen. Met andere woorden, zorg zal moeten worden onderkend als hoogwaardig onderdeel van het maatschappelijke leven. Het is om die reden dat Van Heijst een publieke herwaardering van de zorg, met al haar maatschappelijke consequenties, noodzakelijk acht. Het door Van Heijst beschreven spanningsveld tussen het motivationele en het calculerende bewustzijn in de professionele zorgverlening is illustratief voor de in hoofdstuk vijf beschreven dissensus. Zo is voor de motivationele dimensie in de professionele zorgberoepsuitoefening tegenwoordig weinig of geen plaats, doordat professionaliteitopvattingen in hoge mate een functionalistisch en instrumentalistisch karakter hebben verkregen. Daarenboven worden door de dwangmatige trend van functionalisering, beheersing en efficiency professionals meer en meer afgerekend op afzonderlijke zorghandelingen, die gepland, geteld en in kaart gebracht moeten worden. Dit calculerend bewustzijn vindt zelfs ook in veel organisaties haar vertaling in een persoonlijk prestatieplan.

Zorgverlenende professionals verschijnen zo als *verstrekkers* van zorgbehandelingen die qua kwantificering en planmatige beheersing zijn te vergelijken met de detailhandel etc. Doordat zorgarbeid maatschappelijk en politiek dezelfde waardering wordt toegekend als andere vormen van arbeid, is er volgens Van Heijst een discrepantie tussen deze feitelijke waardering en de waardering vanuit moreel perspectief, mede gevoed door de gelijkschakelijking van zorg en ‘gewone’ arbeid onder de noemer van ‘arbeid’. Vanuit maatschappelijk oogpunt zou echter onderkend dienen te worden dat zorg een “*eigen-aardige vorm van arbeid*” is, waarin het leven zelf telkens op het spel staat. Dit is mogelijk door zorg nu te herdefiniëren als een heel specifieke vorm van arbeid, gericht op het verbeteren van de kwaliteit van leven door georganiseerd en gericht medeleven. Zo’n opvatting kan eveneens de maatschappelijke noodzaak tot *ontmedicalisering* benadrukken. Aan zorg wordt ten onrechte op voorhand een medische inhoud gegeven, terwijl zorg in de eerste plaats een vorm van leven en medeleven is (zie Van Heijst 2000: 89, 84). Vanuit het perspectief van kwaliteit van leven is deze omkering van denken onontkoombaar. Het bijdragen aan deze omkering kan, naar de mening van Verhoeven, alleen worden bereikt als de waarheid van een inzicht afhankelijk wordt gemaakt van de praktische bruikbaarheid en op basis daarvan de mogelijkheid tot activiteit. Hierin is elke schijn van rationaliteit de rechtvaardiging van het menselijk activisme en van het menselijk onvermogen de ervaren onmacht over zijn lot te incasseren; een activisme dat elke vorm van beschouwelijkerheid afwerpt als aberratie. Dit onvermogen, zo stelt Verhoeven onomwonden, is het meest essentiële menselijke tekort. Zo’n door activisme getekende manier van doen en denken is dan ook meer symbolisch en magisch dan technisch rationeel. Het ontbreken van een weldoordachte en terughoudende rationaliteit zet de eigen intellectuele status van medische professionals onnodig op het spel (zie Verhoeven 1992: 9 e.v.; 69 e.v.). Medische interventies en zorgbehandelingen kunnen geenszins beschouwd worden als verheven en onaantastbaar doel op zich en al helemaal niet als een geïsoleerd product. Zij zijn slechts toepasbaar binnen een moreellevensbeschouwelijker kader van zorgende medemenselijkheid gericht op het dragen van het levenslot. Kortom, hier geldt geen uitsluitend doel-middel-denken in nuttigheidsperspectief. Het maatschappelijk vigerende eenzijdig medische en paternalistische model verduistert in hoge mate de existentie-ethische en -esthetische dimensie van het menselijke bestaan (zie Van den Berg 2000: 100). De Nederlandse samenleving met al haar verscheiden zorgarrangementen heeft behoefte aan een nieuwe benadering van zorg, een benadering waarin zorg en zorgrelaties worden gewaardeerd, ook publiekelijk, als expressies van humaniteit en moraliteit, als vindplaatsen van het goede -en ook tragische- leven zelf (zie Van Heijst 2000: 92).

Het ontwikkelen van een algemeen raamwerk is geen sinecure. Het probleem is niet zozeer het ontbreken van richtinggevende kaders maar veeleer de veelheid aan ideeën, inzichten, visies, meningen en ingenomen standpunten die de nodige wetenschappelijke validiteit ontberen. Ook een rondgang in de literatuur levert een groot aantal zorgvisies en -modellen op die van elkaar verschillen in filosofie, professionele herkomst, abstractieniveau, toepassingsgebied en invoeringsmogelijkheid. Welke zorgvisie en -model zal het meeste recht doen aan de Nederlandse samenleving?

Vanuit levensbeschouwelijk en maatschappelijk perspectief verdient een persoonsgerichte zorgvisie, waarin de individuele mens centraal staat, nochtans de voorkeur. De te ontwikkelen zorgvisie en het daarop af te stemmen beleid dient niet alleen het appellerende karakter van de zorg als uitgangspunt te nemen, maar ook de alledaagse praktijkervaringen in al hun verscheidenheid. De uiteindelijke zorgvisie bepaalt de keuze en de toepassing en stuurt het zorgproces, dat een wetenschappelijk kwalitatief systematische opzet veronderstelt en vereist. Het ontwikkelen van een dergelijke maatschappelijk gedragen zorgvisie is een enorme uitdaging; zij moet immers waargemaakt worden met beperkte middelen en een krimpende arbeidsmarkt voor de zorg. Voor die noodzakelijke ontwikkeling dan wel herijking van een zorgvisie zou de caritasgedachte als inspirerend beginsel kunnen dienen: het is immers een expressie van humaniteit en moraliteit. In een onderling samenspel van zorggevers, beleidsmakers en -verantwoordelijken en zorgontvangers is een maatschappelijk verantwoorde uitgewerkte zorgvisie en -beleid slechts mogelijk, een visie die steun- en oriëntatiepunten aanbiedt in een grillige en onbetrouwbare werkelijkheid (zie Abrahams 2003).

De oproep van Van Heijst om zich opnieuw te verstaan met de oude caritasgeachte, dit levensbeschouwelijk appel, sluit nauw aan bij het praktisch levensbeschouwelijke concept *normatieve professionalisering* van Kunneman. Ondanks de grote verschillen tussen beide levensbeschouwingen, christelijk en humanistisch, vertonen zij beide een onderling resonerend waardeoriënterend perspectief met de menselijke waardigheid als gedeeld uitgangspunt.

8.3 Normatieve professionaliteit, postmoderne moraliteit

De concepten *normatieve professionaliteit* en *postmoderne moraliteit* van Kunneman kunnen handvatten bieden voor een gezamenlijke, kritische doordenking van organisaties met als doel om uiteindelijk tegenwicht te bieden aan de onvermijdelijke, bijziende gevolgen van systeem- en techno-imperatieven. Zij vormen bouwstenen voor een forum waar zorg en zorgrelaties

voorwerp zijn van een noodzakelijke herwaardering, *organisatorisch en publiekelijk*, als expressies van humaniteit en moraliteit. Het biedt juist kansen om de mens met zijn kwetsbare autonomie nadrukkelijk te laten terugkeren in de zorg(relatie). Dit zo wezenlijke kenmerk voor alle zorg in haar wederkerigheid - ook voor commerciële arbodienstverlening - beantwoordt aan de hedendaagse vraag naar maatschappelijk verantwoord ondernemen, waarbij organisaties zich niet alleen laten leiden door een streven naar winst en continuïteit, maar ook bewust rekening trachten te houden met hun morele verantwoordelijkheid voor interne en externe *stakeholders*, het milieu en toekomstige generaties.

Hoewel arbeid in afnemende mate nog fysiek is, houdt dit geenszins in dat de kwaliteit van arbeid in toenemende mate is verbeterd. Onder invloed van al dan niet ingrijpende globaliserende socio-economische, technologische, maatschappelijke en culturele ontwikkelingen is het zingevende aspect van kennisintensieve arbeid (zelfrealisatie, zelfontplooiing, waardeoriëntatie) meer en meer op het spel komen te staan blijkens nieuwe beroepsziekten als stress, burn-out, en RSI. Zij vormen tegenwoordig, volgens het Sociaal Cultureel Planbureau (2001), een belangrijke oorzaak van al dan niet langdurige uitval uit het arbeidsproces, dat niet zonder gevolg is voor individu en samenleving. Zij zijn een weerspiegeling van de overcomplexiteit die heerst binnen kennisintensieve organisaties en het ontbreken van goed georganiseerde informatieoverdracht en hoogwaardige feedbackmogelijkheden respectievelijk van discursieve kwaliteit.

Structurele problemen en dilemma's roepen op allerlei plaatsen binnen organisaties openlijke of verholde discussies op, waarbij eenzijdige oplossingen eerder nadelig zijn dan het zoeken naar lastige compromissen. Ontransparante communicatie heeft als ongewenst effect organisatorische dissensus en daarmee samenhangend stress, verzuim, langdurige uitval, verminderde arbeidsvervulling en afnemende organisatorische slagkracht (zie Hetebrij 2004 (2000): 101, 283, 284, 288).

Voor het opsporen van de dieperliggende oorzaken zijn *ongebruikelijke* mens- en maatschappijkritische en filosofische bespiegelingen noodzakelijk. Het denken van Kunneman laat zich karakteriseren door die andere wijze van filosoferen en dient daarmee als sterk voorbeeld. Dit nieuwe filosoferen, zo betoogt Kunneman, is niet alleen door het groeiende verval van het morele gezag van eeuwenoude religieuze en politiek-ideologische zingevingskaders noodzakelijk geworden, maar ook door de overgang van een traditionele naar een postindustriële, kapitalistische kennis- en dienstensamenleving; zij beweegt zich langs de grondlijnen van een kritisch humanisme. "Juist voorbij de grote verhalen opent zich in de postmoderne cultuur de ruimte waarbinnen normen en waarden niet langer vanuit een

onaantastbaar, collectief geloof gerechtvaardigd hoeven te worden, maar verankerd kunnen worden in eigen ervaringen en oordelen van zelfstandige individuen die voor de noodzaak staan om reflexief aan hun eigen bestaan inhoud te geven (...) De leegte die de dood van God en het afscheid van de grote verhalen met zich mee hebben gebracht, verschijnt (...) als ruimte voor vernieuwing en radicale herbezinning”, waarbinnen nieuwe zinvolle, norm-waardegeladen handelingsperspectieven kunnen verschijnen voor een *nimmer* politiek en economisch *maakbaar* goed leven (zie Kunneman 1996: 111; Kunneman 2006 (2005) 12-13).

Door moreel gemotiveerd afscheid van de moderniteit te nemen kunnen communicatieve ruimten vrijkomen die een vruchtbare voedingsbodem zijn voor het noodzakelijk ontwikkelen, verwoorden van en gestalte geven aan een hoogsteigen individuele bestaansethiek: door zingeving gedragen reflexieve projecten waarvan de grenzen worden bepaald door persoonlijkheid, sterfelijkheid, eindigheid en sociaal-culturele samenhang. De concepten *normatieve professionaliteit* en *postmoderne moraliteit* zijn op te vatten als verbijzonderde gedaanten daarvan (zie Kunneman 1996: 189, 192).

Deze nieuwe vorm van filosoferen is nu juist betrokken op het *vergroten* van de individuele ruimte voor zelfreflectie dat zich richt op het realiseren van een kwetsbare, tijdelijke, geïndividueerde morele samenhang in privérelaties, in organisaties en instituties (zie Kunneman 1996: 221).

Kunneman verstaat onder *normatieve professionaliteit* “het leggen van bewuste verbindingen tussen de existentiële kwaliteit van het eigen leven, de inhoud van het werk dat men doet en de ruimere maatschappelijke context” (zie Kunneman 1998: 125). De noodzaak tot *normatieve professionalisering* kan ook worden afgeleid uit Broekman’s pleidooi voor een *zingerelateerde* zorgbenadering. “Blijkbaar heeft de filosofie een relevant perspectief te bieden [waarin] duidelijk kan worden dat de vraag naar de zin van het *ziekzijn* en de zin van het zorgen niet een vraag is die alleen in een medische context gesteld moet worden (...) Er bestaan veel vragen waarbij wij als zorgverleners en begeleiders moeten opletten hen *niet* juist rationeel en afdoende te beantwoorden, om zo tot groei van [de mens] die ermee loopt of ligt, bij te dragen!” (zie Broekman 1997: 21-25) Zo’n nieuwe benadering, zo stelt Broekman, vormt bovenal een tegenwicht tegen een toenemende institutionalisering. “Zinverlening en zin zoeken in situaties (...) staan meer dan vroeger onder druk van maatschappelijke dominante complexen (...) [De] voortschrijdende institutionalisering geeft duidelijk aan, hoe de zin van het leven of de zin in de belevingswereld van de patiënt [en professional, r.t] omgevormd worden tot elementen die de professie zijn versterkt profiel geven”. (zie Broekman 1997:

ibid.) In dit geopende perspectief weerklinkt eveneens het stemgeluid van Kuilman die het als volgt verwoord heeft: “Het is (...) interessant om vast te stellen dat de (...) tweesporigheid van wetenschappelijke en existentiële vragen en dito antwoorden in onze tijd geen kwestie [meer] is van een confrontatie tussen vertegenwoordigers van diverse disciplines of vakgebieden. Het is inmiddels ook een persoonlijk probleem of dilemma voor menige individuele wetenschapper of hulpverlener.” (zie Kuilman 1986: 21)

In de afgelopen decennia zijn in de meeste beroepsvelden, zo betoogt Kunneman, definities van professionaliteit dominant geworden waarin de technische expertise en de daaraan ten grondslag liggende *modus-één* kennis centraal staan. Overeenkomstig de gestelde professionele richtlijnen en maatstaven (protocollisering) wordt de adequaatheid van dit professionele handelen (output) getoetst en afgemeten aan vooraf geobjectiveerde indicatoren. “In een dergelijke technisch georiënteerde opvatting van professionaliteit verdwijnen alle waardegebonden elementen uit beeld die niet aan *modus-één* kennis ontleend kunnen worden maar aan existentiële en morele bronnen van oriëntatie gebonden zijn.” (zie Kunneman 2006 (2005): 268) *Normatieve professionaliteit* berust altijd op norm- en waardegebonden respectievelijk -georiënteerd professioneel handelen: in elke context vigeren veelal tegelijkertijd verschillende norm- en waardeoriëntaties met een meervoudige herkomst. Niet alleen oog hebben voor de geobjectiveerde maatstaven van professioneel handelen maar ook voor existentiële en morele bronnen van oriëntatie vormt een belangrijk tegenwicht voor organisatorische communicatieve onafgestemdheid. Persoonlijke betrokkenheid, aandacht, integriteit, samenwerking op basis van loyaliteit, creativiteit, nieuwsgierigheid, en innovatief vermogen gepaard aan individueel en maatschappelijk verantwoordelijkheidsbesef vormen daartoe de ‘amalgamerende sleutel’. Daarvoor dient een werksfeer van creatieve samenwerking opgeroepen in plaats van *gefrustreerd* te worden en waarin ruimte is voor gemeenschappelijke reflectie op het professionele én organisatorische handelen.

Zin en zinverlening, zo merkt Kunneman op, “onttrekken zich uiteindelijk aan de dynamiek van het toeigende verlangen naar beheersing. De zoektocht naar een passende vorm van omgang met de eigen kwetsbaarheid, afhankelijkheid en eindigheid en naar vormen van verbinding met anderen die het eigen levensverhaal openhouden in plaats van vastpinnen, vereist contact met de eigen onafgestemdheid en ruimte voor verschil, vereist communicatieve in plaats van strategische vormen van afstemming” (zie Kunneman 1998: 119, 120). In dit licht wijst Broekman dan ook op het grote belang en gewicht te zoeken naar “een oriëntering die in die begrippen zin, ziekte en zorg ligt (...) Zin, ziekte en zorg zijn drie

samenhangende begrippen die hun zin verankerd hebben in de menselijke levensloop” (zie Broekman 1997: *ibid.*).

Op deze begrippen zou het begrip *vervreemding* een waardevolle aanvulling zijn, daar strategische vormen van afstemming veelvuldig leiden tot een indringend zinverlies, niet zonder gevolgen voor alle betrokkenen in dienstverlenende zorgpraktijken. Zo’n oriëntering wordt belichaamd in de notie *normatieve professionaliteit*, waarin wetenschap, levensbeschouwing en menselijke existentie als onlosmakelijk samenhangend geheel verschijnen met als oogmerk een versterkt individueel engagement en grotere doeltreffendheid.

Normatieve professionaliteit is meer dan enkel een professioneel reflexief normatief-ethisch project, zij is te beschouwen als tentatief project, dat onherroepelijk een verrassende, onthullende gedaantewisseling van de moraal impliceert, namelijk als “moreel constructieproces”, dat nauw aansluit bij het postmoderne tijdsgewricht (zie Taylor 1991: 66, 67).

Postmoderne moraliteit kan niet van buitenaf ingebracht worden en als een bindende normativiteit aan de betrokkenen worden opgelegd, maar dient steeds opnieuw in concrete contexten te worden opgeroepen: “[zij] kan slechts concreet gestalte krijgen in directe, bewust gezochte interferentie met systeemeisen [en] door het onder ogen zien van de specificiteit van het ‘eigen’ gezichtspunt en het erkennen van het geweld dat voortspruit uit de totalisering van die specificiteit in een context die door meervoudigheid wordt bepaald” (zie Kunneman 1998: 123, 131, 132).

Normatieve professionaliteit en *postmoderne moraliteit* zijn nauw verweven met kritisch humanistisch wetenschappelijk geïnspireerde vormen van horizontale kwaliteitsprojecten, die berusten op “het ontwikkelen van een communicatieve infrastructuur, waarbinnen leerprocessen gestimuleerd worden op basis van maximale individuele betrokkenheid (...) Binnen een horizontaal kwaliteitssysteem berust het ontwikkelde kwaliteitsbeleid op horizontaal georganiseerde leerprocessen, gericht op concrete verbeteringen van de feitelijk verleende zorg en dienstverlening” (zie Leentvaar-Braakman 1997: 9, 10). En daartoe dienen wel, zo stelt Kunneman, “[dat] binnen instellingen, organisaties, en bedrijven nieuwe, veelvormige *reflexieve ruimten* tot ontwikkeling komen, waarbinnen de interferentie van systeemeisen, individuele bestaansprojecten en de wijdere maatschappelijke context *openlijk* plaats kan grijpen [als] lokale vormen van openbaarheid” (zie Kunneman 1998: 123, 131, 132).

In het licht van bovenstaande inzichten rijst de vraag hoe de noodzakelijke, inhoudelijke koersverandering gericht op oplossingen van de bestaande communicatieve onafgestemdheid binnen een geprofessionaliseerde, kennisintensieve organisatie als de gecommmercialiseerde arbodienst AAAS, vorm gegeven kan worden? Daartoe wordt een aanzet gedaan met de concepten *cocreatie* en *communicatief management*.

8.4 Cocreatie

Wetenschappelijke inzichten uit de economie, psychologie en organisatiekunde worden zonder enige morele schroom gecombineerd om doelmatige en economische rendabele oplossingen te vinden voor het spreiden van financiële risico's van organisaties. Daarbij is kennelijk vaak weinig sprake van enige aandacht voor existentiële en morele vragen en antwoorden. In de aansturing van ondernemingen, zo benadrukt Ex, zullen directie en management zich in hoge mate bewust dienen te zijn vanuit welke filosofie zij leiding willen geven en daarmee hun organisatie vormgeven: vanuit een economisch of een waardegedreven oriëntatie. In de economische oriëntatie is de focus vooral gericht op het behalen van maximale resultaten met een minimum aan middelen, met winstoogmerk en maximalisatie van de aandeelhouderswaarde als hoogste doel. Als voorbeeld van dit aangehangen model grijpt Ex de inmiddels vertrokken voorzitter van de Raad van Bestuur van ABN AMRO, Rijkman Groenink aan die bij zijn aantreden heel helder zijn organisatiedoelstelling nummer één verwoordde, namelijk maximalisatie van de aandeelhouderswaarde, en daarmee (on)bewust zijn visie op de te volgen bedrijfsvoering prijs gaf met alle gevolgen van dien. Fentener van Vlissingen daarentegen, zo laat Ex zien, hangt een heel andere visie aan waarin benadrukt wordt dat geld geen ethisch leidmotief is noch kapitaal een doel op zichzelf kan zijn. Zijn oriëntatie is dan ook te beschouwen als waardegedreven: medewerkers als potentiële dragers van kennis en creativiteit zijn namelijk wel in staat om een "onderscheidende en toegevoegde waarde" te leveren waardoor de kans op imitatie niet alleen wordt verkleind maar ook het concurrentievoordeel wordt versterkt (zie Ex 2004: 71-72).

Ter versterking van zijn argumentatie verwijst Kunneman naar de oratie van de organisatiesocioloog Wierdsma onder de titel *Leiding geven aan cocreërend veranderen* (2001), waarin de noodzaak tot het ontwikkelen van een managementvisie op cocreatie en cocreërend handelen centraal wordt gesteld. Wierdsma sluit aan bij de door Kunneman ontwikkelde interferentiegedachte dat een uitwerking van de habermassiaanse tweedeling tussen systeem en leefwereld is. "“Om de dynamiek in organisaties te begrijpen, stel ik [Wierdsma] voor om een organisatie te beschouwen als een interferentiezone van systeem en

leefwereld [waarbinnen] verschillende processen van rationaliteit tegelijk actief zijn. De systeemwereld met instrumentele rationaliteit met het autonome individu en de leefwereld met communicatieve rationaliteit met het narratief ingebedde individu (...) Cocreatie biedt mogelijkheden voor veranderingen die betekenisvol zijn voor de betrokkenen omdat ze deel zijn van het proces van betekeniscreatie [maar veronderstelt] communicatieve openheid "" (zie aanhalingen Wierdsma in Kunneman 2006 (2005): 133).

Voor een nadere invulling van dit concept wordt gebruik gemaakt van het door Ex besproken *model van Barrett- the seven levels of consciousness* uitgewerkt in zijn boek *Liberating the corporate soul: building a visionary organization* (1998). Volgens Barrett, een voormalig waardecoördinator bij de Wereldbank, falen veel bedrijven en organisaties om gehoor te geven aan het creatieve potentieel van hun medewerkers omdat zij niet of nauwelijks inzien dat het werknemerswelzijn direct verbonden is met het welzijn van de organisatie. Daartoe is niet alleen een voedende omgeving nodig maar ook een waarin de waarden van de medewerkers in overeenstemming zijn met die van de onderneming.

Het op de behoeftehiërarchie van Maslow voortbordurende model met zijn bijbehorende methodieken biedt mogelijkheden om op pragmatische wijze zicht te krijgen op de individuele waarden en op de voor de organisatie kenmerkende waarden. Zo kan de resonantie tussen werknemers en organisatie in kaart worden gebracht van waaruit het ontwikkelingsperspectief van de organisatie kan worden bepaald.

Barrett onderscheidt zeven niveaus van bewustzijn voor zowel organisaties als individuen, waarbij aan elk niveau specifieke overtuigingen, waarden en gedrag ten grondslag liggen. Hier volgt een korte samenvatting van de zeven niveaus in hun onderlinge samenhang, te weten:

1. **Overleven:** focus is gericht op een gezonde financiële huishouding en groei; zonder winst geen continuïteit. Vigerende centrale waarden zijn winst, aandeelhouderswaarde, veiligheid en gezondheid van werknemers, daarbij zijn de laatste twee verankerd in de Nederlandse arbowetgeving;
2. **Relaties:** focus is gericht op intermenselijke relaties, kortom het opbouwen en onderbouwen van goede relaties met werknemers, klanten en leveranciers. Vigerende waarden zijn openheid, respect, klanttevredenheid;
3. **Zelfrespect:** focus is gericht op *best practices* en verbeteren van werkmethoden omwille van marktwerking en versterkt organisatieprofiel. Vigerende waarden zijn productiviteit,

efficiency, effectiviteit, kwaliteit, professionele ontwikkeling met een wakend oog voor arrogantie;

4. **Transformatie**: focus is gericht op gemeenschappelijk belang in plaats van eigenbelang omwille van innovatie. Door medewerkers te betrekken en verantwoordelijk te maken voor ook in de toekomstig te waarborgen succes is organisatieontwikkeling pas werkelijk mogelijk. Vigerende waarden zijn zelfkennis, leren, persoonlijke ontwikkeling en kennisdeling, zelfreflectie, zelfkennis, leren, teamwork;

5. **Interne cohesie**: focus is gericht op de werknemersbehoefte en werknemersstimulatie, persoonlijke creativiteit, intuïtie en passie, met andere woorden het ontwikkelen van een positieve en creatieve cultuur. Vigerende waarden zijn gemeenschappelijke visie, missie en waarden.

6. **Vershil maken**: focus is gericht op interne en externe relaties met als sleutelwoorden partnership en werknemerswelzijn met gerichte aandacht op leiderschapsontwikkeling, coaching en mentorschap. Vigerende waarden zijn ontvankelijkheid, betrokkenheid, betrouwbaarheid.

7. **Dienstbaarheid**: focus is gericht op generatiebestendige dienstverlening met aandacht voor langetermijnperspectief, ethiek. Vigerende waarden: reflectie, re-mentaliseren.

Organisaties die vanuit het hele spectrum opereren, met resonantie tussen organisatie en individuele waarden, kunnen rekenen op (het boeken van) goede resultaten. Een hoge mate van resonantie versterkt zelfs het succes, in zo'n waardegedreven oriëntatie komen per slot werknemers het best tot hun recht en kunnen zij van grote betekenis zijn voor het creëren van toegevoegde waarde. Volgens Barrett richten veel bedrijven en organisaties zich slechts op drie of vier bewustzijn niveaus. Met de woorden van Kets de Vries kan de "authentizotische organisatie" een feit worden: elk bedrijf of organisatie dat zich afsluit voor haar authentieke kern van handelen roept vroeg of laat problemen over zich af. "Hoe meer kernwaarden gedeeld worden, hoe minder regels er nodig zijn, hoe makkelijker creativiteit tot uiting kan komen en de onderneming haar onderscheid in de markt kan waarmaken (...) **DE HARDE WAARHEID** [is]: identiteit en passie zijn van levensbelang voor vitale ondernemingen [en] om dit te kunnen realiseren zal een onderneming zelf de sporten van de "Barrett-ladder" moeten beklimmen. Zij zal haar persoonlijke ontwikkeling op de agenda moeten zetten. Het uiteindelijke resultaat is een corporate personality, [een] onderneming waarbij de authentieke kern is geïnternaliseerd in de dagelijkse activiteiten en geëxpliciteerd in haar merk, producten, en diensten alsook in haar in- en externe communicatie". (zie Ex 2004: 64-81)

8.5 Communicatief management

Ondanks het feit dat *cocreatie* en *cocreeëren* nauw verweven zijn met de leefwereldimperatieven, is voor hun welslagen aandacht voor communicatieve processen binnen bedrijven en organisaties van doorslaggevend belang. “Communicatiemanagement beoogt de ontwikkeling en instandhouding van een krachtige communicatiecultuur in een organisatie, met een gedeeld communicatieconcept, met gedeelde communicatieregels en met goed gekozen en gedeelde communicatiemodellen”. (zie Hetebrij 2004 (2000): 296) Hier volgen dan enkele waardevolle aanwijzingen. Louter exclusieve aandacht voor communicatie, zonder de aandacht voor de kwaliteit van macht, zo benadrukt Hetebrij, zal voor het organiseren weinig opleveren. Communicatief management vraagt daarom om de ontwikkeling van zowel machts- als communicatiemanagement. Waar de macht een lage kwaliteit heeft, daar worden de fundamentele communicatievoorwaarden zelfs bedreigd. Communicatief management moet niet alleen gericht zijn op het alleen ruimte geven aan gewenste of noodzakelijke discussies over organisatorische vraagstukken, dilemma’s, tegenstrijdigheden en tegenstellingen. Ze is aan zichzelf ook verplicht om gebruik te maken van een hoog kwalitatieve machtshantering en zo de communicatieve ruimten te beschermen tegen en voorkomen van informele machtsprocessen. Het is ook van belang om de communicatieve, individuele en groepscompetenties te vergroten. Ter bevordering van breed argumentatief gedragen consensus dan wel aanvaarde dissensus en om de ontwikkeling van schijncommunicatie en manipulatie te voorkomen, met als ongewenste uitkomst de ontwikkeling van dissensus naar *achtergrond*dissensus. Goede omgang met de dissensus vereist het respecteren van elkaars positie, standpunten en meningen; er moet sprake zijn van een gerespecteerde dissensus. Met andere woorden, een gerespecteerde dissensus houdt in dat men van de ander erkent dat diens standpunt of inzichten het verdedigen waard zijn en in een discussie serieus moeten worden genomen. Dat kan overigens ook goed tot uiting komen in positieve nevenoordelen. De discursieve kwaliteit van een discussie wordt hoger naarmate zij meer wordt gekenmerkt door een stapsgewijze opbouw en uitbreiding van consensus: de afweging van argumenten en het maken van keuzes op overzichtelijke wijze kan plaatsvinden zonder dat het geheel uit het oog wordt verloren. Een waarbij de kwaliteit wordt verhoogd naarmate meer deelnemers zich meer gerespecteerd weten in hun mening en hun inbreng. Bij organisatievormveranderingen die doorgaans aan medewerkers opgelegd worden, zullen velen zich niet of niet helemaal kunnen vinden in zo’n reorganiserend plan; transparantie over wat wordt opgelegd en waar ruimte is voor nadere uitwerking, met andere woorden tijd en ruimte voor kwalitatief hoogwaardige feedbackprocessen, zijn een eerste vereiste. Per slot van

rekening bemoeilijkt het ontbreken van goede georganiseerde informatieoverdracht de implementatie van verandering. Het is van belang te beseffen dat bij veranderprocessen de belangen van de betrokkenen de discussie in de weg kunnen staan. Alhoewel de gehanteerde strategie van verandering wellicht geslaagd kan lijken, is er een grote kans dat aan het einde van de reorganisatie een groep van gepolitiseerde medewerkers overblijft waarvan niemand elkaar meer weet te vertrouwen. Bij tegenstrijdige belangen dienen leidinggevendenden zelf een besluit te nemen en op te leggen, zo nodig in samenspraak met een of meer buitenstaander(s). En bij voorbaat dienen discussies te worden vermeden als de kans op het bereiken van een consensus nihil is door het blokkeren dan wel aanzetten tot een ontransparante en een ongewenste weinig respectabele informele machtsstrijd, waartoe het kan leiden. Het zij benadrukt dat onderlinge machtsstrijd waarin psychische druk niet geschuwd wordt, leidt tot veel stress, ziekteverzuim en uitval. Sleutelwoord is dan ook telkens wederzijds respect over gemaakte, argumentatief onderbouwde keuzes en afwijkende ideeën. Het waarborgen van communicatieve kwaliteit vraagt nadrukkelijk van medewerkers ook “een gedeeld inzicht in de bedreigingen van de krachten die mensen uit elkaar spelen en waarvoor men elkaar nooit volledig verantwoordelijk kan stellen”. Voor de ontwikkeling van deze competentie is het voeren van het reflecterende gesprek gericht op zelfinzicht en -kennis een waardevolle ondersteuning en vergroot het communicatie repertoire, zelfmanagement en draagt bij aan communicatieve transparantie. Binnen communicatief management is kwaliteit van het leiderschap van cruciaal belang. “Hoe meer leidinggevendenden in staat zijn om zakelijk leiderschap aan te vullen met sociaal en relatiegericht leiderschap, hoe groter de mogelijkheden om communicatieprocessen te voorzien van kwaliteit”. (zie Hetebrij 2004 (2000): 106-109, 200, 280-284, 290-296, 322-326).

Het ontwikkelen van een goed communicatief management kan het ontbreken van consistentie tussen woord en daad, met gevaar voor het ontwikkelen van *double bind* of *schismogenesis*, voorkomen. Een situatie waarin managers terecht kunnen komen als zij “gelijktijdig dubbelzinnige, paradoxale boodschappen krijgen en hen gevraagd wordt beide te implementeren”. De gemengde boodschappen met tegengestelde verwachtingen (*paradoxen van leiderschap*) worden vanzelfsprekend door managers doorgegeven aan de werknemers door onduidelijke, verwarrende en dubbelzinnige opdrachten en instructies. Deze *double binds* hebben spanning, wantrouwen, onverschilligheid en cynisme tot gevolg, wat de doeltreffendheid van de organisatie, zeker noodzakelijke vormveranderingen, ondermijnt. “Het gevolg is een bedrijfsomgeving vol *schismogenesis*, paradoxen, tegenstrijdige communicatie en gebrek aan integriteit, hetgeen weer leidt tot functieschizofrenie, chronisch

conflict en disfunctioneren en groeiend verzet tegen participatie (...) samenwerking en verandering.” (zie Cloke, Goldsmith 2003: 87-88)

8.6 Besluit

Met de bespreking van kritische, humanistisch wetenschappelijke inzichten waarin het concept *normatieve professionaliteit* is geworteld, is het begrip communicatieve onafgestemdheid nader toegelicht. Het ontstaan van dissensus is te verklaren uit de binnen organisaties werkzame interferentie tussen strategisch respectievelijk communicatief handelen, tussen systeem- respectievelijk leefwereldimperatieven. Voor het doorbreken van deze communicatieve onafgestemdheid binnen kennisintensieve organisaties is het hermeneutische concept *cocreatie* onder de aandacht gebracht, dat aan de noodzakelijke norm- en waardegeladen leerprocessen gestalte geeft. Uit het met de maatschappijkritische traditie verbonden concept communicatief management, dat de voorwaarden voor kwalitatief communiceren verschaft, zijn een aantal aanbevelingen ter verbetering van het communicatieve proces gelicht.

‘Als ridderlijkheid, edelmoedigheid en trouw van de aardbodem zijn verdwenen, dient u er naar te streven dat men deze in uw persoon nog aantreft.’

-Balthasar Gracián (1601-1648)

9. Conclusies en aanbevelingen - *communicatieve onafgestemdheid als verandervraagstuk*

9.1 Inleiding

Uit wetenschappelijk onderzoek is gebleken dat organisatieveranderingen voor zeventig procent mislukken, waarbij vooral de organisatiecultuur veel invloed heeft op het al dan niet het welslagen van zo'n transformatieproces. (zie Anthonio 2006). Voor het verwezenlijken van veranderingen is het noodzakelijk dat deze plaats vinden op het transformerende of culturele niveau van de organisatie. Welslagen en sturing van veranderingsprocessen worden in hoge mate bepaald door factoren als de aard van de vraagstukken, machtsverschillen, afhankelijkheden, identificatie met de in het geding zijnde issues, besluitvormingsregels, inspraak, tijdsdruk, conflict, escalatie en reflectie. Bovendien spelen daarbij op collectief niveau *shared values* een belangrijke rol (zie De Caluwé, Vermaak 2007 (1999): 286-287). Nauwkeurige kennis van het feitelijk functioneren van organisaties, vooral met betrekking tot de belangen en doelen van individuen, hun onderlinge machtsverhoudingen en strategisch opereren is daarbij een eerste vereiste. Ten onrechte wordt er van uitgegaan dat organisaties zonder belangentegenstellingen of conflicten zouden kunnen bestaan. “De oplossing moet gezocht worden in *de expliciete erkenning van deze belangentegenstellingen en machtsrelaties*, en in de acceptatie van de onmogelijkheid van samenwerking zonder conflict”. Bij organisatieveranderingen is het hebben van een juist inzicht in het onderlinge machtspel van essentieel belang. Het veranderen van de spelregels in en de wijze van denken over organisatorische verhoudingen verloopt namelijk principieel in de context van allerlei machtsbronnen, machtsstrategieën en machtsspelen” (zie Van der Krogt, Vroom 1991: 243-245).

Organisaties functioneren op basis van gedeeld leiderschap, hechte relaties en wederzijds respect, waarbij *meaning* als organisatorische *waardecreeatie* het samenbindende element is. Die organisatorische *waardecreeatie* kan worden ontleend aan productwaarden, diensten, de manier waarop het bedrijf zich intern en extern gedraagt, een aansprekende, maatschappelijk verantwoorde visie en strategie, het effectief invullen van een bepaald domein, enzovoort (zie Ten Kate 2004: 24-28). Wellicht ten overvloede, dit betekent niet dat alle leden van een groep of organisatie in hun opvattingen precies gelijk zijn. Wel dat er een grote mate van

overeenkomst is tussen de leden in hun ideeën, handelswijzen en voorkeuren. Organisatiecultuur is een consensus van percepties, organisatiecultuur als de grootste gemene deler van de samenstellende delen (zie Van der Krogt, Vroom 1991: 55-57).

In dit onderzoek heb ik geprobeerd om de heersende communicatieve dissensus binnen AAAS in kaart te brengen en in een theoretisch perspectief te plaatsen. Het *verkennende* karakter van dit onderzoek is gericht op *het sensibiliseren en vergroten van speelruimte in het individuele respectievelijk organisatorische denken en handelen*. Ik wil benadrukken dat voor de tot *achtergrond*dissensus verworpen communicatieve onafgestemdheid geen eenduidige causale verklaring gegeven kan worden; de *achtergrond*dissensus is te duiden als het ongewenste effect van *communicatieve blokkeringen*.

Dit vanuit een kritisch humanistische, hermeneutische benadering verrichte onderzoek, waarbij gebruik is gemaakt van de kwalitatieve onderzoeksmethode, aangevuld met literatuur, heeft tot doel om tot een *gedeelde* – zij het tijdelijke - *situatiedefinitie* te komen. Zo'n insteek is *niet* gericht op het in kaart brengen van de feitelijke, objectieve oorzakelijkheid van het ongrijpbare verschijnsel, maar *juist* op het op een zinvolle manier creëren van de voorwaarden om gezamenlijk tot overeenstemming en activiteiten te komen. In deze benadering wordt daarenboven het vinden van mogelijke oplossingen voor het verandervraagstuk tot ieders verantwoordelijkheid gerekend. De opvatting dat wetenschappelijk onderzoek is te rekenen tot het exclusieve domein van waarheidsvindende wetenschappelijke onderzoekers wordt daarmee enigszins gerelativeerd.

Dit onderzoek is er ook op gericht om de *waardedialoog* binnen AAAS te *revitaliseren* en te faciliteren. Per slot van rekening kan de oplossing van het weerbarstige communicatieve probleem enkel worden gevonden in herstel van de organisatorische *dialogiciteit*, het onbetwiste hart van de organisatie. In ambigue organisatorische vormveranderingen draagt de dialoog tussen de directie en het management enerzijds en het management en de werkvloer anderzijds juist bij tot een nieuw te ontwikkelen referentiekader. Een dergelijk, op gedeelde waarden uitgekristalliseerd kader geeft richting aan het individuele handelen in een organisatorisch samenwerkingsverband en geeft mede vorm aan het organisatorische kompas. Door zich te richten op het herstel van de *waardedialoog* kunnen medewerkers zich niet alleen weer betrokken voelen bij de organisatie, maar worden hen evenzeer kansen geboden om invloed uit te oefenen op het organisatorische bestel en daarmee op verhoging van het zingevende en zinvervullende aspect van arbeid.

In paragraaf 9.2 zal ik eerst de belangrijkste conclusies uit het onderzoek weergegeven, waarna dit hoofdstuk in paragraaf 9.3 zal worden afgesloten met een aantal aanbevelingen.

9.2 Conclusies

In het licht van de besproken consensustheorie van Habermas (hoofdstuk 7) is de tot *achtergrond*dissensus verworpen communicatieve dissensus (hoofdstuk 5) te beschouwen als een *symptoom* van communicatieve blokkades tussen enerzijds de directie en het management en anderzijds tussen het management en de werkvloer (**conclusie I**). Vanuit de besefcontext-theoretische invalshoek (hoofdstuk 6) vloeien deze communicatieve blokkades voort uit de interactionele wrijving tussen twee onderscheiden onderling afhankelijke, maar inhoudelijk sterk verschillende organisatorische besefcontexten: die van de directie en het management enerzijds en management en de werkvloer anderzijds (**conclusie II**). De besefcontextuele verschillen en de daarmee samenhangende onderlinge wrijving kan worden begrepen uit het habermassiaanse onderscheid tussen *strategische* handelen en *communicatief* handelen. Door dit onderscheid laat de besefcontext van de directie en het management zich karakteriseren als zijnde in hoge mate bepaald door systeemeisen ingegeven politiek en strategisch handelen: de primaire oriëntatie van de directie en het management heeft als focus een goede effectieve, efficiënte bedrijfsvoering ten behoeve van zijn *stakeholders*. Met de verzelfstandiging van AAAS is niet alleen het financieel-economische belang maar ook de organisatorische vertaling van dit belang van een tot zelfstandige organisatie geworden stafafdeling ineens op de voorgrond komen te staan. Aangescherpt door de ingetreden marktwerking in de arbodienstverlening is het voortbestaan van AAAS meer en meer afhankelijk geworden van doelmatigheid en doeltreffendheid. Om die reden heeft AAAS het profiel van een commerciële arbodienst volgens businessplan gekozen. Het managementteam kwam daarmee voor de opdracht te staan om de organisatievorm (professioneel, technocratisch) en de bedrijfsvoering bedrijfsmatig vorm te geven. Dit heeft uiteraard tot gevolg gehad dat directie en management zich hebben moeten bezinnen op hun nieuwe functie-inhoud en andere rolpositie binnen AAAS. Dit heeft de bestaande afstand tussen managementteam en de werkvloer verder vergroot. De met het verzelfstandigingsproces samenhangende organisatievormverandering respectievelijk *strategische heroriëntatie* heeft zelfs deze dissensus aangescherpt, doordat in de voorbereidende fase door *ontbrekend communicatief management* onvoldoende gehoor is gegeven aan de signalen van de werkvloer bij monde van de zogenoemde “Kwartiermakers”. Bijgevolg zijn deze signalen onvoldoende zichtbaar vertaald in duurzame oplossingen (**conclusie III**).

De wijze waarop de directie en het management veranderingen introduceren en implementeren wordt wel gecommuniceerd en in overleg gebracht, maar de werkvloer voelt zich niet daadwerkelijk betrokken bij de planvorming en besluitvorming. Veranderingen worden om die reden veelvuldig door de werkvloer als een voldongen feit ervaren, zoals bijvoorbeeld bij de invoering van het PPP, om het inzicht in de arbeidsproductiviteit te vergroten om die te kunnen verbeteren. Het moment van implementatie van dit strategisch ingezette meetinstrument is ervaren als dwingend opgelegd en roept telkens weerstand op tijdens het terugkerende beoordelingsmoment: de kwalitatieve aspecten van de arbeid -zowel voor de werknemer als de arbeid zelf- zijn daarin onvoldoende verdisconteerd. Het verzelfstandigingsproces, de vele wisselingen van leidinggevenden, de meervoudige aansturing en de onduidelijkheid over het meetinstrument met de daarin gestelde rekenindicatoren hebben enkel de scepsis over dit instrument doen toenemen (**conclusie IV**).

De besefcontext van de werkvloer draagt veel kenmerken van de leefwereld waar vanuit wordt geprobeerd gedeeld begrip en waardeoriëntatie tot stand te brengen. Een zinvolle arbeidsvervulling is slechts mogelijk in samenhang met het gevoel betrokken te worden in het meedenken over de vormgeving van de arbeidsomgeving (werkprocessen, werkomgeving), waarbij het politieke handelen nauwelijks enige nadruk heeft. Als binnen de organisatorische context het strategisch handelen voor de directie en het management de *focus* is en de interne communicatieve processen daar zelfs onderdeel van uitmaken, wordt de ruimte voor het cocreatief communicatief handelen (innovatie, kritiek) voor de werkvloer sterk ingeperkt, wat een voedingsbodem is voor het ontwikkelen van dissensus (**conclusie V**). De werkvloer geeft dan ook telkens aan dat er weinig speelruimte is voor *cocreatie* door de wijze waarop sturing wordt gegeven aan de organisatie. Door het ontbreken van een *metabesef* over de besefcontextuele verschillen wordt communicatie met de werkvloer onderdeel van strategisch handelen, wat vervreemding en aanscherping van de *achtergrond*dissensus teweeggebracht heeft (**conclusie VI**).

Hoewel al sprake was van communicatieve dissensus toen dat AAAS als stafafdeling onderdeel uitmaakte van Human Resources van ABN AMRO Bank N.V., kon de arbodienst zich toen nog geheel richten op zijn professionele medische en psychosociale dienstverlening en kende zij nauwelijks financieel-economische belemmering dan wel zorgen: de *bancaire* situatiedefinitie vormde het richtsnoer. Als gevolg van de communicatieve blokkades kan er binnen AAAS dan ook *geen* breed gedragen organisatorische situatiedefinitie of organisatorische consensus bestaan over het te voeren beleid, de te varen koers en de toekomstvisie (**conclusie VII**).

9.3 Aanbevelingen

Op basis van bovenstaande conclusies wil ik in deze paragraaf een aantal aanbevelingen doen. Een eenduidig oplossingsscenario voor de communicatieve onafgestemdheid binnen AAAS is moeilijk te geven. Met de aanbevelingen kan echter wel een belangrijke aanzet worden gegeven voor het in gang zetten van een noodzakelijk veranderingsproces met als leidmotief *reflectie en leren* - te willen leren met elkaar en van elkaar - met als oogmerk te komen tot een verantwoorde organisatorische situatiedefinitie.

Het ontwikkelen van een *metabesef* over de wrijving leefwereld en systeemimperatieven is een eerste vereiste om tot zinvolle communicatie binnen de organisatie te komen: d.i. het vermogen lering te trekken uit ervaringen en vervolgens het handelen aan de gegeven omstandigheden aan te passen op grond van die ervaringen. Door op kritische wijze te reflecteren over het eigen handelen en de gevolgen wordt zinvolle communicatie pas mogelijk. Het kunnen innemen van zo'n metaperspectief is welbeschouwd een te ontwikkelen vaardigheid in het kritisch bevragen van het eigen handelen -op individueel en groepsniveau- op zijn vooronderstellingen, stijl, methode en gevolgen. Alleen met zo'n insteek wordt het tot oplossing brengen van de tot *achtergrond*dissensus geworden communicatieve onafgestemdheid mogelijk. Zolang er geen besef van de eigen logica van de besefcontextuele verschillen bestaat (de spanning tussen financieel-economische en zingevingaspecten van arbeid), is er geen goed uitgangspunt voor constructieve communicatie. Daartoe zal binnen AAAS communicatieve ruimte dienen te worden gecreëerd waarbinnen de wederzijdse perspectieven kunnen worden gearticuleerd en verhelderd. Het concept *normatieve professionaliteit* met zijn reflexieve insteek (hoofdstuk 8) kan bijdragen aan het ontwikkelen van dit *metabesef*. De verschillende professionals kunnen zo oog krijgen voor de essentie van de verschillende werkprocessen. Tegelijkertijd biedt dit eveneens mogelijkheden om oog te krijgen voor de onvermijdelijke organisatorische aanpassing aan de diverse systeemeisen, maar met oog voor de gevolgen voor de leefwereld. De concepten *normatieve professionaliteit* en *cocreatie* bieden handvatten om de wrijving tussen managementteam en werkvloer te overstijgen en constructief te benutten. Namelijk daar waar blokkades (beleid, werkproces) tussen enerzijds de directie en het management en het management en de werkvloer anderzijds worden gesignaleerd kan cocreatie worden gestimuleerd. Daar waar blokkades tussen de directie en het management en werkvloer worden gesignaleerd, is het van belang dat cocreatie wordt gestimuleerd in het licht van het oplossen van die blokkades ter verbetering van de organisatorische werkprocessen en beleid. Mogelijke veranderingen zullen telkens evaluatief t.z.t. groepsgewijze worden geëvalueerd.

Wel is het een eerste vereiste dat er – zoals eerder aangegeven - een gedeeld metabesef wordt ontwikkeld. Het initiatief daartoe dient uiteraard van de directie en het management uit te gaan, daarbij is doorslaggevend of het bij het metabesef ontwikkelde inzicht door de directie en het management *concreet* vertaald wordt in communicatief handelen. Overeenkomstig het metabesef en communicatieve handelen is de voorwaarde tot uiteindelijke verandering dat het uitgewerkt en vorm gegeven wordt volgens de principes van *communicatief management*. Vanuit dit ontwikkeld besef bij het managementteam kan de werkvloer pas uitgenodigd worden om na te denken over hoe de effectiviteit en efficiency van werkprocessen binnen AAAS vergroot kunnen worden met behoud en mogelijk zelfs vergroting van de waarde van de arbeid en daarmee samenhangend een mogelijk kwalitatieve verbetering van de arbeid. Het meedenken laat zich verbinden met de idee van *horizontale leerprocessen*.

Bij horizontale leerprocessen staan sociale leerprocessen op de voorgrond en niet de technische. Het gaat daarbij om te leren schakelen tussen beide perspectieven. Het faciliteren en implementeren van horizontale leerprocessen betekent een fundamentele omslag in organisatorische, kennis- en beleidgerichte processen, namelijk het inbreken in vanzelfsprekende werkwijzen, manieren van organiseren, competenties en oriëntaties. Organisatorische sturingsvraagstukken die om een horizontale aanpak vragen worden maar al te vaak verticaal gebaseerd op invloed, macht, regels en controle. Organisaties zijn echter vervlechtingen van wederzijdse afhankelijkheid in wederkerigheid: die in het licht van het nastreven van dezelfde doelen elkaar nodig hebben om die doelen ook te realiseren. Het betekent voor alle relevante partijen binnen de organisatie om te leren functioneren en samen te werken. Door horizontale leerprocessen kan niet alleen de organisatorische situatiedefinitie worden gearticuleerd maar ook beleid en daarmee veronderstelde gedragsverandering worden bewerkstelligd. Daarbij gaat het niet in de eerste plaats om de werkvloer alleen maar ook om de directie en het management, want in gemeenschappelijkheid dienen alle partijen zelf te leren en mee te veranderen. Alleen door alle betrokkenen erbij te betrekken is herstel van onderling vertrouwen mogelijk: door zo'n algehele participatie wordt ieders betekenis en bijdrage aan de verschillende organisatorisch vormgegeven werkprocessen duidelijk. De resultaten van *horizontale leerprocessen* als innovatieve aanpak voor hardnekkige verandervraagstukken zijn niet snel zichtbaar. Het kost nu eenmaal tijd om het innovatieve en zelforganiserende vermogen van de organisatie te mobiliseren (systeminnovatie), zeker voor een tot *achtergrond*dissensus geworden communicatieve onafgestemdheid waarover *geen* gedeelde situatiedefinitie bestaat. Het oplossen van deze dissensus is van belang omdat AAAS gelijk andere organisaties meer en meer te maken zal krijgen met vraagstukken die zich

kenmerken door complexiteit, hoge dynamiek en pluriformiteit van visies. Horizontale leerprocessen dragen bij aan de ontwikkeling van de gemeenschappelijke bedrijfscultuur op basis van gedeelde waarden. Het is de uitdaging voor de directie en het management om organisatorische ruimte te creëren voor horizontale leerprocessen die zullen aanzetten tot meervoudige veranderingen binnen de organisatie; *zij vragen wel om adequate, duurzame begeleiding*. Werkelijke verandering is verandering in gedrag en van de daaraan ten grondslag liggende attitudes, waarden, belangen en strevingen. Horizontale leerprocessen kunnen ook voorkomen dat in het huidige bestel organisatorische problemen te vaak worden geduid als individueel, medisch dan wel psychologisch.

De aan de hand van de concepten normatieve professionaliteit en cocreatie te ontwikkelen op reflectie gerichte leerprocessen met als oogmerk vergroten van de zelf- en groeps kennis zouden kunnen bijdragen aan het verbeteren van het communicatieve proces binnen AAAS. De eigenlijke kern van horizontale leerprocessen is het gericht-zijn op ‘re-mentaliseren’. *Mentaliseren* is het vermogen van het individu om het eigen gedrag en het gedrag van anderen te beschouwen in termen van motieven en intenties maar ook het vermogen om fantasie en werkelijkheid van elkaar te kunnen onderscheiden, met elkaar weten te verbinden, en zelfs om met deze twee mentale realiteiten te ‘spelen’. Daarmee stelt AAAS zichzelf ten voorbeeld aan andere organisaties, in het bijzonder die organisaties waar de arbodienstverlening met haar professionele handelen op individueel en groepsniveau ingrijpt. Mentaliserende leerprocessen kunnen een tegenwicht zijn voor optredend verlies van zinvervullende arbeid respectievelijk van loyaliteit.

De bovengeschetste veranderingsstrategie dient evenwel ook ondersteund te worden door HR-beleid. Organisatorische vormveranderingen doen veelal een groot beroep op het adaptieve vermogen van de individuele werknemer, in het bijzonder zijn *capabilities* en *capacities*. Bovendien zijn zulke vormveranderingen vaak niet zonder gevolgen voor het zingevende aspect van arbeid; waarborging van dit aspect is vanuit rendementsoverwegingen uiterst belangrijk.

In het licht van de wederzijdse verantwoordelijkheid van de directie, het management en de werkvloer zouden horizontale leerprocessen een onderdeel dienen te zijn van het PPP in het kader van persoonlijke groei. Om die leerprocessen goed gestalte te kunnen geven zullen binnen het HR beleid de mogelijkheden moeten worden gecreëerd om deze leerprocessen te faciliteren in het licht van individuele *capabilities* en *capacities*.

Door een dergelijk leerproces te verankeren met het PPP wordt het beginsel van *éducation permanente* ingebed in de organisatorische structuur en alle vrijblijvendheid voor alle medewerkers daarmee weggenomen.

De *agogische* uitwerking van hoe deze horizontale leerprocessen uiteindelijk vorm dienen te krijgen laat ik buiten beschouwing. Dit hangt samen met de grootte van de organisatie, verspreide locaties, diverse disciplines en duurzame begeleiding.

'Leven is scheiden van degene die we waren om op te gaan die we moeten worden, een altijd vreemde toekomst.'

-Octavio Paz (1914-1998)

Synopsis

Met dit vanuit kritisch humanistisch, hermeneutische invalshoek verrichte *kwalitatieve* onderzoek aangevuld met literatuuronderzoek is gepoogd om de tot *achtergrond*dissensus verworpen *communicatieve onafgestemdheid* binnen AAAS in kaart te brengen en in een theoretisch perspectief te plaatsen. Het *verkennende* karakter van dit onderzoek is gericht op het sensibiliseren en het vergroten van de speelruimte in het individuele respectievelijk organisatorische denken en handelen. Het zij benadrukt dat voor deze communicatieve onafgestemdheid of dissensus noch een eenduidige causale verklaring noch een eenduidige oplossing gegeven kan worden. Overeenkomstig de humanistisch levensbeschouwelijke insteek is het onderzoek juist gericht op het op zinvolle manier creëren van de organisatorische voorwaarden om gezamenlijk tot overeenstemming en activiteiten te komen. Vanuit een synthetiserend theoretisch perspectief, te weten de concepten *besecontext*, *communicatief handelen*, is deze *achtergrond*dissensus te duiden als een communicatieve blokkering tussen de directie en het managementteam enerzijds en de werknemers anderzijds. In het licht van een ontbrekend communicatief management en toenemend strategisch handelen gepaard aan ontbrekend *metabesef* is binnen AAAS een vicieuze cirkel van *niet communiceren* met alle gevolgen van dien ontstaan. De directie en het management zullen deze cirkel enkel kunnen doorbreken vanuit een gesensibiliseerd *metabesef* over de besecontextuele verschillen tussen henzelf en de werkvloer. Door het implementeren van door de concepten *normatieve professionaliteit* en *cocreatie* gedragen *horizontale leerprocessen* kan gewerkt worden aan een breed gedragen organisatorische situatiedefinitie en naar een bedrijfscultuur op basis van transparante gedeelde waarden. Met zo'n insteek wordt bovendien ook recht gedaan aan het beginsel van *verantwoord ondernemen* waarin *human capital* het leidende beginsel is. Door invulling te geven aan humaniserend *waardegebonden* arbobeleid binnen de eigen organisatorische geledingen zou AAAS zelfs tot *innoverend* voorbeeld kunnen gaan strekken.

Literatuur

- J. Abrahams**, Op zoek naar welzijn, een zorgvisie voor de omgang met dementerenden; in *Hospitalia*, Vol. 42, nr 3, 2003.
- G. Anthonio**, Humanisering, Richtinggevende gedachte voor een betekenisvolle organisatieverandering; in *Tijdschrift voor Humanistiek*, jrg 7, nr 26, 2006.
- A. Baart**, Natuurlijke neigingen in praktisch theologisch onderzoek; in A.Smaling, Ellen Hijmans (red), *Kwalitatief onderzoek en levensbeschouwing*, Boom 1997.
- P.T. de Beer**, Over werken in de postindustriële samenleving, Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) 2001.
- K. van Berkel**, Levende organisaties, Succesvolle organisaties & gemotiveerde medewerkers, Uitgeverij Business Contact - Business Bibliotheek 2002.
- Th. de Boer**, De hermeneutiek van Ricoeur; in Th. de Boer en anderen, *Hermeneutiek, Filosofische grondslagen van mens- en cultuurwetenschappen*, Boom 1988.
- J.M. Broekman**, Zin, ziekte, zorg; in symposiumbundel "Ziekte, zin, zorg - Over de plaats van zingevingsaspecten binnen de geneeskunde", Helen Dowling Instituut voor Biopsychosociale geneeskunde (1997), pgs 21-25, 1997.
- A. Burms, H. De Dijn**, De rationaliteit en haar grenzen, *Kritiek en deconstructie*, Van Gorcum 1989.
- P. Camp, F. Erens**, Meer dan 500 Management Stijlen, Mensen en veranderende organisaties, Uitgeverij Contact, Business Bibliotheek 1994.
- L. Carrel**, De onbekende mens, *Het Spectrum* 1935, 5^e druk.
- K. Cloke, J. Goldsmith**, Machtswisseling in management, Naar de zelfsturende organisatie, Uitgeverij Business Contact - Business Bibliotheek 2003.
- P. Cobben**, Geld in de context van de leefwereld en systeem; in M. Korthals en H. Kunneman, *Het communicatieve paradigma - Mogelijkheden en beperkingen van Habermas' theorie van het communicatieve handelen*, Boom 1992.
- H. Coenen**, De stilte hiernaast. Fenomenologische reflecties over kwalitatief onderzoek en het religieuze; in A.Smaling, Ellen Hijmans (red), *Kwalitatief onderzoek en levensbeschouwing*, Boom 1997.
- J. Dirven**, Wetenschap en beleid als sociaal leerproces; *Milieu-tijdschrift ArenA* No 3, 2005.
- M. Ende**, MOMO en de tijdspaarders, *Leminscaat* 1990 (1975).
- C. Ex**, De noodzaak van zachte waarden, Waarom identiteit en passie van levensbelang zijn voor vitale ondernemingen; in G. Ten Kate e.a., *De harde waarheid over zachte waarden, Maatschappelijk verantwoord ondernemen in zakelijk perspectief*, Het Spectrum 2004.
- A. de Froe**, De mens, een vraag zonder antwoord, Meulenhoff 1977.
- B. G. Glaser and Anselm L. Strauss**, *Awareness of Dying*, Aldine Publishing Company 1980 (1965).
- B. Gracián**, *Handorakel en kunst van de voorzichtigheid*, Vertaald door en van nawoord voorzien door Theo Kars, Salamander Klassiek, Athenaeum-Polak&Van Gennip 2007.
- T. Groen, J. Vasbinder, E. van de Linde**, *Innoveren, Begrippen, praktijk, perspectieven*, Spectrum 2006.
- J. Habermas**, *Theorie des kommunikativen Handelns*, Zwei Bände, Suhrkamp Verlag 1987 (1981).
- S. Ten Have**, *Veranderen als onderneming*, Academic Service 2005.
- M. Hetebrij**, *Communicatief management, Tussen macht en communicatie*, Kluwer 2000.
- M. Hetebrij**, *Macht en politiek handelen in organisaties, Iedereen speelt mee*, Van Gorcum 2005.

- A. van Heijst**, Naar een moreel-levensbeschouwelijke visie op zorg; in V. Kirkels (red.) Chronische zorg, zingeving en zinbeleving, *Op zoek naar de zin van chronisch ziek zijn*, Publicatie Thijmgenootschap Nijmegen, jrg 88 afl. 3, Valkhof Pers 2000.
- T. van den Hoogen, J. Peil**, Visies op de markt: een markt van visies; in E. De Jong (red.) Markt en waarden, Publicatie Thijmgenootschap Nijmegen, jrg 90 afl. 3, Valkhof Pers 2002.
- G. Ten Kate e.a.**, De harde waarheid over zachte waarden, Maatschappelijk verantwoord ondernemen in zakelijk perspectief, Het Spectrum 2004.
- J. Keulartz**, De verkeerde wereld van Jürgen Habermas, Boom 1992.
- W. J.M. Kickert**, Verhalen van verandering, Elsevier 2002.
- M. Korthals, H. Kunneman (red.)**, Het communicatieve paradigma, Mogelijkheden en beperkingen van Habermas' theorie van het communicatieve handelen, Boom 1992
- Th.W.P.M. van der Krogt, C.W. Vroom**, Organisatie is beweging, Uitgeverij Lemma 1991.
- M. Kuilman**, Over de spanning tussen geloof en wetenschap in de hulpverlening binnen de geestelijke gezondheidszorg; in M. Kuilman en A. Uleyn, Hulpverlener en zingevingsvragen, Katholiek Studiecentrum voor Geestelijke Volksgezondheid (KSGV) 2-29, Ambo 1986.
- H. Kunneman**, Theorie van het communicatieve handelen, een samenvatting, Boom 1985 (1983).
- H. Kunneman**, De Waarheidstrechter, Een communicatietheoretisch perspectief op wetenschap en samenleving, dissertatie, Boom 1986.
- H. Kunneman**, Strijdigheid, Het geheime bondgenootschap van Habermas en Lyotard (2); in M. Korthals en H. Kunneman, Het communicatieve paradigma - Mogelijkheden en beperkingen van Habermas' theorie van het communicatieve handelen, Boom 1992.
- H. Kunneman**, Van themutscultuur naar walkman-ego, Contouren van postmoderne individualiteit, Boom 1996.
- H. Kunneman**, Postmoderne moraliteit, Boom Essay 1998.
- H. Kunneman**, Voorbij het dikke-ik, Bouwstenen voor een kritisch humanisme, Humanistics University Press 2006 (2005).
- M. Leentvaar-Braakman**, Humanistisch geïnspireerde Kwaliteitszorg voor Ouderen: verslag van de werkconferentie - Amersfoort 13 maart 1997; Universiteit voor Humanistiek/Onderzoeksinstituut 1997.
- R. van de Loo**, Zinervaring in en door de loopbaan; in Y. Kuin (red) Levenservaringen en zinragen, Publicatie Thijmgenootschap Nijmegen, jrg 83 afl. 1, Ambo 1995.
- I. Maso**, Kwalitatief onderzoek, Boom 1989.
- I. Maso, A. Smaling**, Objectiviteit in kwalitatief onderzoek, Boom 1990.
- H. Mintzberg**, Mintzberg over management, De wereld van onze organisaties, Business Contact Uitgeverij - Business Bibliotheek 2006.
- MTO**, Uitkomsten van het Medewerkers Tevredenheidsonderzoek AAAS; interne publicatie 2006..
- A.J. Nijk**, De mythe van de zelfontplooiing en andere wijsgerig-androgologische opstellen, Boom 1978.
- F.R. Oomkes**, Communicatieleer, Boom2003.
- Th. C. W. Oudemans**, Gadamer's wijsgerige interpretatieleer; in Th. de Boer en anderen, Hermeneutiek, Filosofische grondslagen van mens- en cultuurwetenschappen, Boom 1998.
- L. Pijnenburg**, Wetenschap en waarden volgens Habermas; in J. Luyten, B. Hoefnagel (red.) Het oog van de wetenschapsfilosoof, Visies op wetenschap en technologie, Boom 1995.
- S. Roeser**, Kijken in de kunst en ethiek; in Redactie S. van der Burg, Kunst en ethiek, Wijsgerig Perspectief, jrg. 47, nr 3, Boom 2007.
- A. Smaling**, Argumentatie, coöperatie en caritas in kwalitatief onderzoek; in A.Smaling, Ellen Hijmans (red), Kwalitatief onderzoek en levensbeschouwing, Boom 1997.

- H. de Sonnaville**, Retorische aspecten van professionaliseren, Een zoektocht naar beroepsvorming bij organisatieadviseurs, dissertatie, Dutch University Press 2005.
- H. de Sonnaville**, Intervenieren in processen van sensemaking, een methode om geslotenheid van organiserprocessen te doorbreken; in J. Boonstra, L. de Caluwé (red.) Intervenieren en veranderen, Zoeken naar betekenis in interacties, Kluwer 2006.
- J. Soetenhorst-de Savornin Lohman**, Doe wel en zie om, Maatschappelijke hulpverlening in relatie tot het recht, Swets & Zeitlinger b.v. 1990
- Strategische heroriëntatie**, Samenwerking in de zorgketen is voor AAAS het meest waardevolle toekomstscenario, ABN AMRO Group Consulting 2006, **Persoonlijk en Vertrouweljk**.
- A. de Swaan**, De mens is de mens een zorg : opstellen 1971-1981, Meulenhoff 1982.
- Ch. Taylor**, Ethics of Authenticity, Harvard University Press 1991.
- R. R. Teelen**, Crisis: een louterend toeval? een casus uit de praktijk van humanistisch geestelijk raadswerk, Universiteit voor Humanistiek 1998.
- A. The**, Palliatieve behandeling en communicatie, Een onderzoek naar het optimisme op herstel bij longkankerpatiënten, dissertatie, Bohn Stafleu Van Loghum 1999.
- S. Timmermans**, Dying of awareness: the theory of awareness contexts. Revisited, Sociology of Health and Illness, June, 1994, Vol. 16 (3), pp. 322-336.
- J.C. Tronto**, Moral Boundaries, A Political Argument for an Ethic of Care, Routledge New York-London 1993.
- A. van Veldhuisen, F.P.M. Heemskerk**, Verzuim als veranderkundig vraagstuk, Over de adviseur als onderzoeker; in Tijdschrift voor Management & Organisatie (M&O), jrg 56, No. 2, maart/april 2002.
- P. Verduin** Het verdachte lichaam, De rationaliteit van het paramedisch handelen bij somatisatiepatiënten in communicatietheoretisch perspectief, dissertatie 1992.
- C. Verhoeven**, Inleiding tot de verwondering, Ambo 1967.
- C. Verhoeven**, Het besef, Woorden voor denken en zeggen, Ambo-Wijsgerig 1991.
- C. Verhoeven**, Alleen maar kijken en IJzer en vuur; in Alleen maar kijken, *Essays over de mens als toeschouwer*, Ambo 1992.
- P.J.M. Verschuren**, De probleemstelling voor een onderzoek, Het Spectrum Aula 1991 (1986)
- B. Vos**, Samen dansen op de vulkaan: De rol van inkoop in dynamische supply chains, Universiteit van Tilburg, oratie 2004.
- J. Vromen**, Speltheorie en communicatief handelen - Twee benaderingen van maatschappelijke orde; in M. Korthals en H. Kunneman, Het communicatieve paradigma - Mogelijkheden en beperkingen van Habermas' theorie van het communicatieve handelen, Boom 1992.
- A. de Waal**, Presteren is mensenwerk –naar een persoonlijk balanced scorecard-, Tijdschrift Financieel Management no 6, 2001.
- P. Watzlawick, J. Helmick, D. Jackson**, Pragmatics of Human Communication, A Study of interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes, Norton & Company Inc. 1967.
- M. Weggeman**, Leidinggeven aan professionals? *Niet doen!* Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie, Scriptum Management 2007.
- K. Weick**, Sensemaking in Organizations, Sage Publications, Inc. 1995.
- ZBC Consultants**.

BIJLAGE I

Actuele stand van zaken arbowetgeving

De Arbowet valt in vier delen uiteen, te weten:

1. de Arbeidsomstandighedenwet (Arbowet, die het algemene kader verschaft voor arbodienstverlening);
2. het Arbeidsomstandighedenbesluit (de wettelijke Algemene Maatregel van Bestuur, het zgn. Arbobesluit, waarin concrete regels voor een resultaatgericht arbobeleid staan beschreven);
3. de Arbeidsomstandighedenregeling (de wettelijk Ministeriële Regeling, de zgn. Arboregeling, waarin specifieke bepalingen worden beschreven over bijvoorbeeld taken van arbodienst, materiaalkeuring, meubilair, etc.);
4. Beleidsregels arbeidsomstandighedenwetgeving (Arbobeleidsregels, die geen bindende voorschriften bevatten, doch slechts suggesties geven hoe de werkgever de minimale bescherming kan bereiken en waarborgen; boeteoplegging bij in gebreke blijven).

In de laatste fase van invoering van deze arbeidsomstandighedenwet werden eveneens de elementen Arbo-jaarplan, Arbo-jaarverslag en welzijn van kracht.

De Wet Verbetering Poortwachter kent o.a. de volgende stappen:

- a. advies Arbo over werkhervatting en reïntegratie zieke werknemer;
- b. door Arbo uitgewerkt en overlegd Plan van Aanpak (PvA) in het licht van werkhervatting en reïntegratie voor werkgever en werknemer;
- c. reïntegratieverslag door werkgever ten behoeve van aanvraag WIA;
- d. bij meningsverschillen tussen Arbo-arts, werkgever en werknemer behoort een door het UWV uitgevoerde second opinion tot de mogelijkheid;
- e. aanvraag uitstel WIA-beoordeling is een mogelijkheid;
- f. aanvraag Amber.

Het niet naleven en toepassen van de regels en stappen WvP kan leiden tot:

- g. loondoorbetaling door de werkgever als het UWV van mening is dat deze tekort geschoten is in de naleving WvP;
- h. stopzetting dan wel terugbetaling van loon bij onvoldoende medewerking van de werknemer aan WvP, met als uiterst middel direct ontslag;
- i. korting of opschorting WIA als de werknemer naar het oordeel van het UWV verwijtbaar tekort geschoten is.

'Uit opmerkingsgave vloeit creativiteit voort'
--Eduard Vermeulen (1957)

'Musik ist die höhere Potenz der Poesie; die Engel müssen in Tönen reden, Geister in Wörter der Poesie'
-Robert Schumann (1810-1856)

¹ Zie: A. Schwarz, R. Schweppe, **DE 7 GEHEIMEN VAN DE SCHILDPAD** - *Geborgenheid vinden in jezelf*, Altamira-Becht 2008 (2007).

² **De haas en de schildpad**

DE HAAS moest altijd lachen wanneer hij de schildpad zag lopen, want het ging zo langzaam.

“Ik begrijp niet waarom jij ooit naar iets onderweg gaat”, zei hij pesterig. “Als jij eindelijk aankomt, is het altijd te laat en is alles al lang voorbij.”

De schildpad lachte een beetje. “Vlug ben ik niet,” zei hij, “maar toch durf ik te wedden, dat ik eerder aan de overkant van dit veld ben dan jij. Zullen we een wedstrijd houden? Dan kun je het zien.”

“Goed!” riep de haas en meteen sprong hij er vandoor, zo snel hij kon. De schildpad ging heel rustig op weg. Nu was het die dag erg warm weer met een brandende zon, en de haas werd halverwege moe en slaperig. “Weet je wat,” dacht hij. “Ik doe even een tukje onder die heg hier. Zelfs als de schildpad me onderwijl voorbij loopt, heb ik hem in een flits weer ingehaald.”

De haas ging in de schaduw liggen en sliep in.

De schildpad kroop gestaag voort onder de warme zon.

Pas na lange tijd werd de haas wakker. Het was veel later dan hij dacht en hij keek eens rond. Geen schildpad te bekennen. “Nou nou,” mompelde hij, “waar zit dat vriendje? Wacht maar, ik zal hem eens wat laten zien.”

Als een pijl uit een boog schoot hij weg, door het korte gras, door het koren, over sloten, langs braamstruiken, en bij de laatste bocht bleef hij even staan om te zien waar de eindstreep lag. Dáár! En nog geen halve meter ervoor kroop de schildpad, langzaam maar zeker, stap voor stap, dichterbij en dichterbij naar het eindpunt.

Met een geweldige sprong stootte de haas erop af. Maar het was te laat. Toen hij de lijn passeerde, was de schildpad hem juist voor geweest.

“Zie je nou wel?” zei de schildpad.

Maar de haas had geen adem meer om te kunnen antwoorden.

Uit: P. Biegel, *De fabels van Aesopus*, Uitgeverij H.J.W. Becht, Amsterdam, 1975, pg 78.

³ zie <http://rpo.library.utoronto.ca/display/displayprose.cfm?prosenum=6>; pgs 1-17; (R. Teelen 2008).

⁴ Outsourcing is een aan het einde van jaren negentig een zeer in trek zijnde organisatie-strategie. Er ontstond een trend waarbij veel bedrijven de strategische keuze maakten om terug te gaan naar activiteiten die zijzelf als kerntaken, zogenaamde core business, beschouwden, en voor niet kerntaken gebruik gingen maken van extern aangeboden productiecapaciteit. Geldt dat de uitbestedende organisatie zowel in de profit-sector als in de non-profit-sector actief kan zijn, dienstverlenende of toeleverende organisaties zijn typisch commerciële ondernemingen.

Door de globalisering van de economie is het voor bedrijven uiterst belangrijk om zo sterk mogelijk in de eigen markt te staan, en om de positie die de onderneming nastreeft in de markt te versterken, wordt een ingreep als uitbesteding mede aangegrepen om de economische gezondheid van de onderneming in positieve zin te beïnvloeden. (Bron: Wikipedia, laatste update 30 06 2008, 01:01 uur)

⁵ Zie hoofdstuk 3.

⁶ Trekker is degene, die “het traject van een innovatieprogramma uitzet en waar nodig bijstelt. Hij geeft het proces leiding, brengt energie in en ontwikkelt draagvlak bij de deelnemers aan het samenwerkingsverband. Hij is enthousiasmerend en communicatief vaardig. Hij bouwt aan betrokkenheid van het bedrijfsleven en bewaakt de checks and balances. Een goede trekker heeft gezag in de kring van de probleemhouders en vertrouwen bij de stakeholders. De trekker is een ervaren project- of programma-leider met de attitude van een ondernemer. Hoe eerder een trekker kan worden gevonden, hoe groter de kans dat de samenwerking een succes wordt”. (Groen e.a. 2006, 98) Checks and balances is het “geheel

-
- van regelmechanismen waarmee binnen een innovatieproject of -programma de samenwerking op koers wordt gehouden en waarmee ieder van de deelnemers zijn belangen kan bewaken. Checks and balances komen tot uitdrukking in: de aansturing van het proces, de rollen, verantwoordelijkheden en taken van de deelnemers, methoden om het evenwicht te bewaken tussen de belangen van de deelnemers en tussen de inbreng (geld, mensen, faciliteiten) van alle deelnemers en de verwachte opbrengsten, regels om activiteiten op te zetten en te beoordelen en om projectplannen en begrotingen goed te keuren, de relevantie en kwaliteit van de ontwikkelde kennis en andere resultaten en ten slotte het tempo, richting en dynamiek van de zich ontwikkelende samenwerking. Als het project of programma ook adviescommissies of -raden heeft, vormen hun opdracht en het mandaat ook aspecten van de checks and balances”. (Groen e.a.2006: 38-39)
- ⁷ Onder best practices wordt verstaan “werkwijzen, procedures en methoden die na vergelijking met andere (binnen een organisatie of tussen vergelijkbare organisaties) algemeen als de best beschikbare worden beschouwd, zonder dat zij noodzakelijk het karakter van vaste voorschriften krijgen. Het verzamelen, bespreken en omplementeren van best practices door professionals is een efficiënt en effectief middel om processen in organisaties te verbeteren. Omdat het vaak niet mogelijk is het oordeel ‘best’ te vellen, wordt er steeds vaker gesproken van good practices gesproken”. (Groen e.a. 2006: 35)
- ⁸ www.arbobondgenoten.nl/bondarbo/uitgaven/toelichtarbo; [nl.wikipedia.org/wiki/Arbeidsomstandighedenwet; wettenoverheid.nl](http://nl.wikipedia.org/wiki/Arbeidsomstandighedenwet;_wettenoverheid.nl); www.arbonieuwestijl.nl
- ⁹ Zie: “Kaderrichtlijn veiligheid en gezondheid van werknemers op het werk”, gepubliceerd onder nummer 89/391/EEG
- ¹⁰ Marktconcern, Bunnik, Portfolio naar omzet arbodiensten 2003-2006, publicatie augustus 2007.
- ¹¹ item, Persbericht d.d. 20 08 2007.
- ¹² Strategische heroriëntatie AAAS, Persoonlijk en Vertrouwelijk, Group Management Consulting, Amsterdam, 16 oktober 2006.
- ¹³ Heilzame werking arbeidsparticipatie: Persbericht Gezondheidsraad, 5 juni 2007; Min SoZaWe, Arbo Portaal Wat zijn de gevolgen van werkdruk.
- ¹⁴ J. Soetenhorst-de Savornin Lohman, Doe wel en zie om, pg 129 e.v.
- ¹⁵ De oprichting van een besloten geschiedt middels een notariële akte en het geplaatste en gestorte aandelenkapitaal zal ten minste € 18.000,00 dienen te bedragen. Belangrijkste kenmerken van de besloten vennootschap zijn het niet overdraagbaar zijn van het maatschappelijk aandelenkapitaal, registratie van de deelnemende vennoten en hun individuele aandeel, beperkte aansprakelijkheid bij een optredende faillissement als gevolg van gevoerd wanbeleid, en rechtspersoonlijkheid, een juridische constructie waardoor een abstracte entiteit (organisatie) op kan treden als een persoon in het rechtsverkeer. Dit houdt in dat een rechtspersoon bezittingen en schulden kan bezitten, contracten kan sluiten, rechtszaken kan aanspannen of kan aangeklaagd worden. De beperkte aansprakelijkheid voor vennoten kan worden verzekerd door de in het leven geroepen beroepsaansprakelijkheidsverzekering die de nodige soelaas biedt voor de betrokken bestuurders en commissarissen.
- ¹⁶ P. Camp, F. Erens, Meer dan 500 managementstijlen, pgs 28, 29.
- ¹⁷ http://www.menscentraal.nl/tekst_Peter_Camp.html
- ¹⁸ PRINCE 2 staat voor PROjects IN Controlled Environment. Een belangrijk document daarbinnen is het Project Initiation Document, kortweg PID. De PID beschrijft de achtergrond van het project (Fusie AAAS en Fortis) Arbodienst), de aanpak, de werkwijze, de scope, de kwaliteit, de risico's etc. Een onderdeel van de PID is de Business Case. De Business Case is de challenge waarbij de resultante van de kosten en de baten van het project steeds positief moet blijven wil het project door mogen gaan naar de volgende fase. Het PID beschrijft ook de producten die opgeleverd moeten worden. Een daarvan is de adviesaanvraag.
- ¹⁹ De Universiteit Maastricht, ABN AMRO Arbo Services en Achmea hebben hun kennis gebundeld in de strijd tegen langdurig ziekteverzuim. Daartoe hebben ze een joint venture opgericht: de Balansmeter. Onderzoekers van de Universiteit Maastricht hebben samen met ABN AMRO Arbo Services een screeningsinstrument ontwikkeld om langdurig verzuim te kunnen voorspellen. Het instrument, de Balansmeter, wordt op dit moment ingezet voor werknemers in een kantooromgeving. Een van de doelen van de joint venture is om aangepaste modules te ontwikkelen en wetenschappelijk te valideren voor bijvoorbeeld de gezondheidszorg en de industrie.
- In een studie onder 10.000 werknemers van ABN AMRO is aangetoond dat de Balansmeter werknemers selecteert met een sterk verhoogd risico op verzuim. Werknemers die als ‘hoog verzuimrisico’ werden aangemerkt, hadden zes tot dertien keer meer kans om langdurig te gaan verzuimen. Een vervolgstudie heeft tevens aangetoond dat vroegtijdige interventie bij deze hoog-risicogroep effectief is: werknemers die vroegtijdige begeleiding van ABN AMRO Arbo Services kregen, verzuimden 35% minder dan de werknemers die een vroegtijdige begeleiding ontvingen. De resultaten van deze studie werden deze week gepubliceerd in het Journal of Occupational Rehabilitation.

De publicatie is te vinden op: <http://www.springerlink.com/content/p1k5577301j7r734/fulltext.html>.

Op dit moment wordt de Balansmeter succesvol ingezet bij klanten van ABN AMRO Arbo Services. Ook Achmea voert een proactief verzuimbeleid en gaat de Balansmeter inzetten bij een groot aantal bedrijven. Achmea verzorgt voor circa twee miljoen werknemers de arbozorg en heeft daarmee grote mogelijkheden voor implementatie van de Balansmeter. De joint venture maakt door exploitatie en doorontwikkeling van de Balansmeter een proactief verzuimbeleid in veel bedrijfssectoren mogelijk.

²⁰ Digitale vragenlijst i.s.m. Erasmus Universiteit Rotterdam, Prof Dr A.B. Bakker, Hoogleraar Arbeids- en organisatiepsychologie ontwikkeld meetinstrument om inzicht te verwerven in de mentale gezondheid van de medewerker en suggesties aanbiedt ter versterking van de persoonlijke effectiviteit en vitaliteit.

²¹ NIPED ziet eerder dan verwacht export van gezondheidsaanpak werkelijkheid worden. Het NIPED (NDDO Institute for Prevention and Early Diagnostics) meldt serieuze interesse van onder meer een aantal Duitse en Amerikaanse verzekeraars en bedrijven voor het PreventieKompas.

De belangstelling uit het buitenland is in een stroomversnelling gekomen na een positieve publicatie in The Economist over de geïntegreerde NIPED aanpak voor preventie en vroegdiagnostiek in Nederland en de gedrevenheid waarmee Nederlandse bedrijven, verzekeraars en arbodiensten de aanpak thans omarmen. Voor het NIPED is de interesse uiteraard welkom omdat hiermee de "export" van het innovatieve Nederlandse kennisproduct sneller dan verwacht in beeld komt. Volgens directeur en medeoprichter van NIPED, kankeronderzoeker dr. Coen van Kalken geven onder meer Duitse verzekeraars aan dat de markt internationaal zit te wachten op een universele en wetenschappelijk verantwoorde aanpak voor gezondheidsmanagement die een werkelijke oplossing biedt voor de grote hoeveelheid aan willekeurige medische check-ups (cholesterol, bloedprikken, diabetes e.d.). Daarnaast is er een sterke behoefte aan een gestructureerde en persoonlijke follow-up, omdat het daar nu juist om gaat.

Het PreventieKompas geeft deelnemers (werknemers of individuele consumenten) een persoonlijk gezondheidsprofiel met een "op het lijf" geschreven wegwijzer richting medische- en leefstijlmaatregelen om ziekte te voorkomen of er op tijd bij te zijn. Daarbij gaat het om veelvoorkomende risicoprofielen waaraan iemand direct iets kan doen en waarvan de effecten op de korte termijn al merkbaar zijn. Meer dan 50% van de deelnemers aan het PreventieKompas heeft aangegeven de leefstijl na deelname te hebben aangepast.

Bedrijven die op dit moment in Nederland aan het PreventieKompas deelnemen, lopen voorop als het gaat om duurzaam personeelbeleid en maatregelen om productiviteit op de korte termijn te verhogen en verzuim & uitval op langere termijn constructief juist terug te dringen. NIPED weet zich inmiddels gesteund door een groeiend aantal vooraanstaande Nederlandse ondernemingen die het PreventieKompas al inzetten bij hun gezondheidsbeleid en personeelsmanagement. Hierbij wordt nauw samengewerkt met interne medische diensten en externe arbodiensten, die samen een netwerk vormen van meer dan 100 medische CheckPoints door heel Nederland.

Begin 2006 introduceerde NIPED het PreventieKompas bij een aantal Nederlandse bedrijven waaronder IBM Nederland, gesteund door verzekeraar OHRA, onderdeel van Delta Lloyd Groep. Inmiddels hebben ook verzekeraars Achmea en Univé het PreventieKompas opgenomen in hun verzekeringsproposities.

Bron: www.preventiekompas.nl/; www.aaas.nl

²² Fortis Bank heeft een meetinstrument ontwikkeld om de leefgewoonten van haar medewerkers te meten aan de hand van een webenquête met vragen over de zogeheten BRAVO kenmerken; wat staat voor: bewegen, roken, alcohol, voeding en ontspanning; zie voor uitkomsten onderzoek Lorain O'Mahoney, Waarom rokers minder presteren 24 10 2007, intermediair.nl.

²³ Publicatie bericht Universiteit van Maastricht 21-01-2008.

²⁴ De HSK Groep is in 1991 opgericht als maatschap en vernoemd naar de drie oprichters: prof. dr. C.A.L. Hoogduin, prof. dr. C.P.D.R. Schaap en drs. A.J. Kladler. In 1994 is de maatschap van de drie oprichters uitgebreid met nog drie personen, maar de naam bleef HSK. Vanaf 1995 kreeg de organisatie te maken met een gestage groei, waarbij in diverse steden vestigingen werden geopend. De maatschap HSK is in 1998 overgegaan in een B.V. en sindsdien is de officiële naam van de organisatie HSK Groep. In 2004 kreeg de organisatie de AWBZ-erkenning. Sindsdien is HSK verder uitgebreid en zijn er onder meer vestigingen geopend in Doetinchem, Goes, Leeuwarden, Zaandam en Dordrecht. In totaal heeft HSK nu 23 locaties, met ruim 275 medewerkers, waaronder meer dan 170 psychologen en 10 psychiaters. Het hoofdkantoor is sinds 2005 gehuisvest aan de Velperweg 67 te Arnhem.

HSK is dé toonaangevende, landelijke organisatie in de psychische zorg. We onderzoeken en behandelen mensen met psychische klachten. HSK is een commerciële zorginstelling met als mission statement 'Partner in psychische gezondheid'. Bij ons staan de belangen van onze cliënten en opdrachtgevers centraal. Onze diensten zijn gericht op klachtenvermindering, werkhervatting en uitvalpreventie; zie www.hsk.nl.

²⁵ CENZO (Centraal Netwerk Psychologische Zorg) Cenzo is toonaangevend in psychologische zorg. De ruim honderd aangesloten praktijken zijn gespecialiseerd in het behandelen van arbeidsrelevante en/of persoonlijke problemen. Een resultaatgerichte werkwijze en cliënttevredenheid zijn belangrijke uitgangspunten.

Onze pragmatische aanpak leidt tot een hoge kans op herstel.

Cenzo-psychologen zetten veelal kortdurende therapieën in om klachten te verhelpen. De meerderheid is BIG-geregistreerd. Alle professionals kunnen bogen op ruime werkervaring en zijn aangesloten bij het NIP (Nederlands Instituut voor Psychologen) of een andere erkende psychologische beroepsvereniging.

Cenzo richt zich op het terugdringen van het ziekteverzuim, op het versnellen van reïntegratie versnelt en preventie van terugval hoog in het vaandel heeft. Voor verzekeraars is Cenzo een vertrouwde relatie met vijftien jaar ervaring. We sluiten ons dienstenpakket aan op de specifieke wensen van elke verzekeraar.

Cenzo-psychologen werken in overeenstemming met de Wet Poortwachter en de laatste wetgeving op het gebied van verzuimreductie en reïntegratie. Kwaliteitswaarborg, transparantie en efficiency hebben geresulteerd in een duurzame relatie met bijna alle verzekeringsmaatschappijen.

Cenzo heeft als voordeel dat binnen 5-7 werkdagen het intakegesprek zal plaatsvinden. De behandeling sluit hier direct op aan. Doordat er uitsluitend ervaren psychologen zijn aangesloten en door het kwaliteitsbeleid hebben artsen zekerheid over het niveau van de zorg.

Cenzo heeft een gedegen en beproefd kwaliteitsbeleid. Dit beleid omvat de volgende elementen:

- Aangesloten psychologen opereren volgens de richtlijnen van het Cenzo-formuleboek. Hierin staan harde zakelijke voorwaarden zoals kwaliteitseisen aan de bedrijfsmatige praktijkvoering en criteria waaraan de samenwerking met opdrachtgevers moet voldoen.
- [Meten én verbeteren](#): ons kwaliteitsbeleid levert voordeel voor alle betrokkenen.
- Cenzo is een door Rijksuniversiteit Groningen erkende GZ-opleidingsinstelling. De aangesloten psychologen volgen jaarlijks verplicht Cenzo-opleidingen. Zodoende hebben zij actuele kennis over behandelmethoden, het zorgstelsel, cliënttevredenheid, klantenbehoeften en praktijkvoering.
- Het landelijke automatiseringssysteem CARDS levert inzicht in het gemiddeld aantal sessies, kans op herstel, trajectduur, cliënttevredenheid, etcetera.
- Cenzo-psychologen zijn georganiseerd in regio's. Elke regio heeft een intervisiegroep die periodiek de onderlinge resultaten bespreekt. Onder toezicht van een inhoudelijk deskundige coördinator wordt kennis uitgewisseld en worden vakinhoudelijke adviezen gegeven. Tevens wordt gecontroleerd in hoeverre verbeterpunten zijn gerealiseerd. Zodoende is de kwaliteit van onze dienstverlening in ruim tien jaar geoptimaliseerd.
- Cenzo voldoet volledig aan privacy wetgeving en de geldende wetgeving binnen de gezondheidszorg.
- Een Raad van Toezicht bewaakt de kwaliteit van de dienstverlening.
- Een transparante klachtenprocedure en onafhankelijke klachtencommissie beschermen de belangen van de cliënt.
- Onze resultaatgerichte werkwijze, afgestemd op de cliënt heeft effect. Dat merk je aan de resultaten, aangetoond door onafhankelijk onderzoek. Zo blijkt de hoge cliënttevredenheid uit het gemiddelde rapportcijfer van 7,9. En gaf 93% van de cliënten in 2007 aan dat de klachten waren afgenomen; 85% hervat het werk tijdens de behandeling. Bekijk het [jaarrapport 2007](#) met alle resultaten van de Cenzo-psychologen.

Cenzo biedt een landelijk netwerk voor psychologische zorg van ruim honderd praktijken. Voor onze klanten biedt Cenzo een website met een overzicht van aangesloten psychologen op naam, plaatsnaam en provincie: www.cenzo.nl/psychologen-overzicht/

Cenzo B.V. Rozengracht 88 1016 NG Amsterdam; www.cenzo.nl/

²⁶ H&C Health Promotion is in 1997 opgericht door Rogier van Hoorn en Sander de Casparis. Zij zijn beide afgestudeerd als fysiotherapeut. H&C Health Promotion is uitgegroeid tot een landelijke onderneming met een breed pakket van gezondheidsmanagement en gezondheidsbevorderende diensten. We bieden onze klanten (werkgevers, verzekeraars, reïntegratiebedrijven en arbodiensten) flexibele oplossingen op maat. Zowel in-company als op externe locaties. Bij H&C zijn in totaal zo'n 70 fysiotherapeuten, paramedici, stoelmassagers en fitnessinstructeurs werkzaam. Zij werken verspreid over ruim 30 locaties in Nederland. Ons hoofdkantoor is gevestigd in Amsterdam. Continue scholing en kwaliteitsbeleid waarborgen hoogwaardige dienstverlening van onze mensen. Periodiek onafhankelijk onderzoek door/van het BOREA Keurmerk levert input voor de optimalisatie van onze producten en diensten; zie: www.hchealthpromotion.com.

²⁷ Zie voetnoot 9.

²⁸ T. Groen e.a. item, hoofdstuk 5 Als kennis in overvloed beschikbaar is...De paradigmaverandering van gesloten naar open innovatie, pgs 150-164.

²⁹ Bron: ZBC Consultants.

³⁰ item; zie bijlage III.

³¹ A. de Waal, Presteren is mensenwerk –naar een persoonlijk balanced scorecard-, Tijdschrift Financieel Management, 2001, no 6.

³² item.

³³ item.

- ³⁴ item.
- ³⁵ item.
- ³⁶ Kunneman (1996) Normatieve professionaliteit, een appel, Sociale Interventie No 3, pg 111
- ³⁷ closed awareness, suspected awareness, mutual pretense awareness, and open awareness (Glaser, Strauss 1965, pg 11)
- ³⁸ suspended open awareness, uncertain open awareness, active open awareness (Timmermans 1994)
- ³⁹ Teelen (1998) Crisis: een louterend toeval?, een casus uit de praktijk van het humanistisch geestelijk raads-
werk, paper Universiteit voor Humanistiek.
- ⁴⁰ A. van Wechem, Zo overleef je een reorganisatie, Psychologie Magazine, September 2006.
- ⁴¹ *Linguistic turn* verwijst naar de paradigmawisseling in de Westerse filosofie van de 20^e eeuw waarin de nadruk komt te liggen op de taal en de constructie van realiteit (de Saussure, Wittgenstein, Lacan, Kristeva); *psychoanalytic turn* drukt de eveneens in de twintigste eeuw voltrokken paradigmatische omwenteling in mensopvatting en -visie uit door de ontdekking van de psychoanalyse als een *talking cure* met de decentrerende van het subject tot gevolg hebbend (Freud). “In einen Austausch von Wörtern sollt wo Es ist Ich werden”; “Das Ich ist nicht Herr in eigenen Haus”.
- ⁴² Onder cognitief-instrumentele rationaliteit, zich veelal weerspiegeld in het vaak eenzijdig onbereflecteerde wijze gehanteerde subject-object model, “wanneer geldigheidsaanspraken kunnen worden gethematiseerd met betrekking tot uitspraken over de handelingen in de objectieve of fysische werkelijkheid, waarin een bepaalde stand van zaken als gegeven wordt beschouwd. We noemen diegene rationeel die een bewering doet en deze tegenover een criticus kan motiveren door op de bijbehorende evidenties te wijzen. Hij kan waarheidsaanspraken die hij met zijn bewering doet, met goede redenen bevestigen” (Verduin 1992:38).
- ⁴³ Van communicatieve rationaliteit is sprake “wanneer behalve geldigheidsaanspraken over de objectieve werkelijkheid ook geldigheidsaanspraken kunnen worden gethematiseerd over uitspraken of handelingen die betrekking hebben op bestaande normen waaraan bijv. een patiënt en hulpverlener hun wijze van optreden ontleent, en over uitspraken en handelingen die betrekking hebben op de waarachtigheid of authenticiteit van bepaalde uitingen die patiënt of hulpverlener doen” (Verduin, 1992: 38).
- ⁴⁴ “Während die Struktur des Dialogs ausserlich mit Auftreten der Humanisten im Leben und auf kulturellen Gebiet zusammenhing, hing er innerlich mit einem bestimmten Aufbau des Denkens zusammen. Die Komposition des Dialogs entsprach die Fähigkeit der Renaissance, völlig unterschiedliche geistige Positionen als gegenseitig bedingt und gleichermaßen notwendig zu betrachten, sie in Übereinstimmung zu bringen, um der um der unerschöpflich-einzigen Wahrheit näherzukommen, sie als nebeneinander bestehend und daher nicht endgültig zu behandeln. Die dialogische Darstellung entsprach vor allem dem, was ich [Batkin] den *dialogischen Charakter des humanistischen Denkens* (...) nennen würde. (...) der italienische Dialog (...) ist ein Werk der Kultur als auch deren Schaffensprinzip; sowohl eine Methode der Vermittlung eines Inhalts als auch - und vor allem! - eine Methode der Schaffung eines Inhalts. Das Genre ist keine Form (...) sondern Gestaltung, *forma formans*. Allein die Möglichkeit der Koexistenz und der Wechselwirkung unterschiedlicher Ansichten, die sich, trotz ihrer Gegensatzlichkeit, nicht vernichten und nicht feindlich gegenüberstehen, zeugt nicht nur von der Aufgeschlossenheit des dialogischen Denkens insgesamt, sondern auch von seiner Verschlossenheit. Aufgeschlossenheit und Verschlossenheit stimmen innerlich überein, denn das dialogische Denken beruht auf der Überzeugung von der Einheit des Menschen, die sich -stets relativ- in unterschiedlichen Erscheinungsformen offenbart. (...) Vermutlich ist der dialogische Charakter (...) eine spezifische Verknüpfung zwischen Verschlossenheit und Offenheit. Ohne Offenheit und Toleranz, ohne jenes Gefühl des unerschöpflichen Pluralismus der Wahrheit (...) Die Offenheit war jedoch gleichermaßen unmöglich ohne Verschlossenheit, ohne das was nebeneinandergelagerte Wahrheiten nicht zu gleichgültig tolerierten, sondern zu innerlich verbundenen im Rahmen irgendeiner göttlich vollkommen und ewigen Wahrheit macht. (...) was der Humanist am meisten schätzt - die Würde des Menschen. (...) seine Rede ist ein Dialog im Dialog, ein Ausdruck des Dialogischen par excellence.” (zie Batkin 1981 (1979): 265-323)
- ⁴⁵ “Rational nennen wir eine Person, die ihre Bedürfnisnatur im Lichte kulturell eingespielter Wertstandards deutet; aber erst recht dann, wenn sie eine reflexive Einstellung zu den bedürfnisinterpretierenden Wertstandards selbst einnehmen kann”. (zie Habermas, 1987 (1981): 41)
- ⁴⁶ In de visie van Marx zijn economie en sociale omstandigheden onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het kapitalistische principe van vervreemding - het geheel onteigenen van de uit arbeid verkregen *meerwaarde* (winst) door de kapitaalbezitter - is niet zonder (directe) gevolgen voor de sociaal-maatschappelijke ordening. Deze *ontvreemding* zullen niet alleen leiden tot grotere klassentegenstellingen maar ook tot noodzakelijke klassenstrijd met als inzet een meer rechtvaardige verdeling van de uit arbeid verkregen meerwaarde, per slot van rekening zal zo'n rechtvaardige sociale verdeling recht doen aan de *sociale aard van arbeid*.
- ⁴⁷ Het voor West-Europa zo kenmerkende moderniseringsproces - van een door *sinnstiftende Einheit* getekende premoderniteit naar een *Entzauberung der Welt* in de moderniteit - is in de visie van Weber het gevolg van

een universeel-historisch proces van voortschrijdende rationalisering. Door de versplintering en het wegval-
len van die *sinnstiftende Einheit religiös-metaphysischer Weltbilder* versterkt met de opkomst van de weten-
schappelijke methode en wetenschappen gaat sociale zingeving teloor. Zo verschijnen er een verschillende
werkelijkheid- en geldigheidsdomeinen -moraal, kunst, en in het bijzonder wetenschap- die bepalend is voor
de wijze waarop de mens naar zichzelf kijkt, zal kijken en dient te kijken met alle gevolgen van dien.

⁴⁸ “Schliesslich ist kommunikatives Handeln auf situative Kontexte angewiesen, die ihrerseits Ausschnitte aus
der Lebenswelt der Interaktionsteilnehmer darstellen. Erst dieses Konzept der Lebenswelt, das über (...) als
Komplementärbegriff zum kommunikativen Handeln eingeführt werden kann, sichert den Anschluss der
Handlungstheorie an die Grundbegriffe der Gesellschaftstheorie.” (zie Habermas 1987 (1981) I: 376-377)
“Die kommunikativ Handelnden bewegen sich stets innerhalb des Horizonts ihrer Lebenswelt; aus ihm
können sie nicht heraustreten. Als Interpreten gehören sie selbst mit ihrer Sprechhandlungen der Lebenswelt
an, aber sie können sich nicht “auf etwas in der Lebenswelt” in derselben Weise beziehen wie auf Tatsachen,
Normen oder Erlebnisse. Die Strukturen der Lebenswelt legen die Formen der Intersubjektivität möglicher
Verständigung fest. Ihnen verdanken die Kommunikationsteilnehmer die extramundane Stellung gegenüber
dem Innerweltlichen, über das sie sich verständigen können. Die Lebenswelt ist gleichsam der transzendente
Ort, an dem sich Sprecher und Hörer begegnen; wo sie reziprok den Anspruch erheben können, dass ihre
Äusserungen mit der Welt (der objektiven, sozialen oder der subjektiven Welt) zusammenpassen; und wo sie
diese Geltungsansprüche kritisieren und bestätigen, ihren Dissens austragen und Einverständnis erzielen
können; zu Sprache und Kultur können die Beteiligten in actu nicht dieselbe Distanz einnehmen wie zur
Gesamtheit der Tatsachen, Normen oder Erlebnisse, über die Verständigung möglich ist.” (zie Habermas
1987 (1981) II: 192)

“Die Lebenswelt ist dem erlebenden Subjekt fraglos gegeben (...) Die Bestandteile der Lebenswelt, mit denen
wir naiv vertraut sind, haben nicht den Status von Tatsachen oder Normen oder Erlebnissen, über die sich
Sprecher und Hörer gegebenenfalls verständigen könnten. Alle Bestandteile einer Handlungssituation, über die
die Beteiligten mit Hilfe ihrer kommunikativen Äusserungen einen Konsens erzielen wollen, müssen auch in
Frage gestellt werden können. (...) Die Lebenswelt bildet zu dem, was in der Situation gesprochen,
besprochen, angesprochen wird, einen mittelbaren Kontext, der zwar im Prinzip zugänglich ist, aber nicht zu
dem thematisch ausgegrenzten Relevanzbereich der Handlungssituation gehört. Die Lebenswelt bildet das
intuitiv gegenwärtige, insofern vertraute und transparente, zugleich unübersehbare Netz der Präsuppositionen,
die erfüllt sein müssen, damit die aktuelle Äusserung überhaupt sinnvoll ist, d.h. gültig oder ungültig sein
kann. Aber die situationsrelevanten Voraussetzungen sind daraus nur ein Ausschnitt. Nur dieser unmittelbar
angesprochene Kontext kann (...) jeweils in den Problematisierungssog des kommunikativen Handelns
hineingeraten, während die Lebenswelt stets im Hintergrund bleibt. Sie ist “der unbefragte Boden aller
Gegebenheiten sowie der fraglose Rahmen, in dem sich mir die Probleme stellen, die ich bewältigen muss”.
Die Lebenswelt ist einem Modus der Selbstverständlichkeit gegeben, der sich nur diesseits der Schwelle
grundsätzlich kritisierbarer Überzeugungen erhalten kann.” (zie Habermas 1987 (1981) II: 198, 199). “Die
Lebenswelt bildet in der Handlungssituation einen nicht-hintergehbaren Horizont; sie ist eine Totalität ohne
Rückseite. Für Angehörige einer soziokulturellen Lebenswelt ist es strikt sinnlos, danach zu fragen, ob die
Kultur, in deren Licht sie sich mit äusserer Natur, Gesellschaft und innerer Natur auseinandersetzen,
empirisch von etwas anderem abhängt.” (zie Habermas 1987 (1981) II: 225)

⁴⁹ “(...) System und Lebenswelt differenzieren sich, indem die Komplexität des einen und die Rationalität der
anderen wächst, nicht nur jeweils als System und als Lebenswelt - beide differenzieren sich gleichzeitig auch
voneinander. (...) Unter Systemaspekten lassen sich diese Stufen durch jeweils neu auftretende
systematische Mechanismen und entsprechende Komplexitätsniveaus kennzeichnen. Auf dieser Analyseebene
bildet sich die Entkoppelung von System und Lebenswelt so ab, dass die Lebenswelt, die mit einem wenig
differenzierten Gesellschaftssystem zunächst koextensiv ist, immer mehr zu einem Subsystem neben anderen
herabgesetzt wird. Dabei lösen sich die systematischen Mechanismen immer weiter von den sozialen
Strukturen ab, über die sich die soziale Integration vollzieht. Moderne Gesellschaften erreichen (...) eine
Ebene von Systemdifferenzierung, auf der autonom gewordene Organisationen über entsprachlichte
Kommunikationsmedien miteinander in Verbindung stehen. Diese systematische Mechanismen steuern einen
von Normen und Werten weitgehend abgehängten sozialen Verkehr, nämlich jene Subsysteme
zweckrationalen Wirtschafts- und Verwaltungshandelns, die (...) gegenüber ihren moralisch-praktischen
Grundlagen verselbständigt haben. Gleichzeitig bleibt die Lebenswelt das Subsystem, das den Bestand des
Gesellschaftssystems im ganzen definiert. Daher bedürfen die systematischen Mechanismen einer
Verankerung in der Lebenswelt - sie müssen institutionalisiert werden. Diese Institutionalisierung von neuen
Ebenen der Systemdifferenzierung kann (...) aus Innenperspektive der Lebenswelt wahrgenommen werden.”
(zie Habermas 1987 (1981) II: 230) “Die Entkoppelung von System und Lebenswelt spiegelt sich innerhalb
moderner Lebenswelten zunächst als Versachlichung: das Gesellschaftssystem sprengt definitiv des
lebensweltlichen Horizont, entzieht sich dem Vorverständnis der kommunikativen Alltagspraxis und ist nur

noch dem kontraintuitiven Wissen der seit dem 18. Jahrhundert entstehenden Sozialwissenschaften zugänglich. (...) In einem differenzierten Gesellschaftssystem schrumpft die Lebenswelt zu einem Subsystem. (...) Komplexitätssteigerungen [des Systems] sind ihrerseits von der strukturellen Differenzierungen der Lebenswelt abhängig. Und dieser Strukturwandel, wie immer seine Dynamik erklärt werden mag, gehorcht wiederum dem Eigensinn einer kommunikativen Rationalisierung. (...) jeder neu in Führung gehende Mechanismus der Systemdifferenzierung muss aber in der Lebenswelt verankert, über Status, Amtsautorität oder bürgerliches Privatrecht *institutionalisiert* werden. (...) Die Institutionalisierung einer neuen Ebene der Systemdifferenzierung verlangt Umbauten im institutionellen Kernbereich der moralisch-rechtlichen, d.h. konsuellen Regelung von Handlungskonflikten. Moral und Recht sind darauf spezialisiert, offene Konflikte so einzudämmen, dass die Grundlage verständigungsorientierten Handelns und damit die soziale Integration der Lebenswelt nicht zerfällt. Sie sichern eine nächste Ebene des Konsensus, auf die man rekurrieren kann, wenn der Verständigungsmechanismus im Bereich normativ geregelter Alltagskommunikation versagt, wenn also die für den Normalfall vorgesehene Koordination der Handlungen nicht zustande kommt und die Alternative gewaltsamer Auseinandersetzung aktuell wird. (zie Habermas 1987 (1981) II: 258, 259) "(...) die Integration der Gesellschaft vollzieht sich allein unter den Prämissen verständigungsorientierten Handelns. So stellt sich den Angehörigen einer soziokulturellen Lebenswelt selbst dar. Tatsächlich werden aber ihre zielgerichteten Handlungen nicht nur über Prozesse der Verständigung koordiniert, sondern auch über funktionale Zusammenhänge, die von ihnen nicht intendiert sind und innerhalb des Horizonts der Alltagspraxis meistens auch nicht wahrgenommen werden. In kapitalistischen Gesellschaften ist der Markt das wichtigste Beispiel für eine normfreie Regelung von Kooperationszusammenhängen. Der Markt gehört zu den systematischen Mechanismen, die nicht-intendierte Handlungszusammenhänge über die funktionale Vernetzung von Handlungsfolgen stabilisieren, während der Mechanismus der Verständigung die Handlungsorientierungen der Beteiligten aufeinander abstimmt. Deshalb habe ich [Habermas] vorgeschlagen, zwischen *Sozial- und Systemintegration* zu unterscheiden. Wenn wir die Integration der Gesellschaft ausschließlich als Sozialintegration verstehen, optieren wir für eine Begriffsstrategie, die (...) vom kommunikativen Handeln ausgeht und Gesellschaft als Lebenswelt konstruiert. Sie bindet die sozialwissenschaftliche Analyse an die Binnenperspektive von Angehörigen sozialer Gruppen und verpflichtet sie dazu, das eigene Verständnis hermeneutisch an das Verständnis der Teilnehmer anzuschließen. Die Reproduktion der Gesellschaft erscheint dann als Erhaltung symbolischer Strukturen einer Lebenswelt.(...) ist notwendige Bedingung (...) Wenn wir andererseits die Integration der Gesellschaft ausschließlich als *Systemintegration* verstehen, optieren wir für eine Begriffsstrategie, die Gesellschaft nach dem Modell eines selbstgesteuerten Systems vorstellt. (...) Die bestandswichtigen Strukturen, mit denen die Identität einer Gesellschaft steht und fällt, sind, weil es Strukturen einer Lebenswelt sind, ausschließlich einer am intuitiven Wissen der Angehörigen ansetzen rekonstruktiven Analyse zugänglich." (zie Habermas 1987 (1981) II: 226-227)

⁵⁰ "(...) die rationalisierte Lebenswelt ermöglicht die Entstehung und das Wachstum der Subsysteme, deren verselbständigte Imperative auf sie selbst destruktiv zurückschlagen." (zie Habermas 1987 (1981) II: 277)