

De interne communicatie als kritische succesfactor

dr W.F.G. Mastenbroek

25

- [Inleiding](#)
- [Voorbeeldgedrag van de leiding](#)
- [Bestaand overleg verbeteren](#)
- [Opleidingsprogramma's](#)
- [Ontwikkelingsperspectief](#)
- [Samenvatting](#)
- [Literatuur](#)
- [De auteur](#)

Inleiding

Slecht functionerende teams, spanningen in de hiërarchie, competentiestrijd en fricties tussen afdelingen en functies kunnen de organisatie ondermijnen. Uitstekend georganiseerde veranderingsprojecten raken soms in het slop, enkel en alleen vanwege slechte communicatie en samenwerking. Elke manager wordt af en toe geconfronteerd met communicatie en samenwerkingsproblemen. Managen is óók de kwaliteit van de samenwerking verbeteren.

Het onderstaande schema drukt uit wat voor aspecten van de samenwerking en communicatie van belang zijn.

Aspecten van communicatie en samenwerking

wantrouwen	vertrouwen
gesloten	open
rigide	flexibel
afstandelijk	enthousiast
formeel	informeel
koel	joviaal
herhalend	explorerend
kribbig	humor

vrijblijvend	betrokken
meer van hetzelfde	open voor alternatieven
op dominantie gericht	op evenwicht gericht

Begrippen als samenwerkingsstijl, kwaliteit van de communicatie en managementstijl leunen dicht tegen elkaar aan; *met elkaar vormen ze het belangrijkste onderdeel van de bedrijfscultuur. Het belangrijkste omdat er een directe relatie is met de effectiviteit van de organisatie en met de motivatie van medewerkers.*

Hoe kunnen we de kwaliteit van de samenwerking verbeteren?

Manieren om veranderingen te bereiken zijn de volgende.

1. Voorbeeldgedrag van leidinggevenden.
2. Bestaand overleg verbeteren door aparte aandacht voor de kwaliteit van het overleg.
3. Opleidingsprogramma's.

Deze drie manieren zullen kort besproken worden.

Tot slot worden in de paragraaf 'Ontwikkelingsperspectief' enkele ontwikkelingen op het gebied van de sociale vaardigheden aangegeven.

Voorbeeldgedrag van de leiding

Een belangrijke vaardigheid op het vlak van leidinggeven heeft bekendheid gekregen als 'management by walking around' (ook wel 'management by wandering around' genoemd). Leidinggevenden laten zich dan vaak op de werkplek zien. Op allerlei manieren vergemakkelijken ze de communicatie met hun ondergeschikten. Ze streven naar informele en persoonlijke verhoudingen, ze gaan ook contacten buiten de werkuren niet uit de weg. Ze tonen zich benaderbaar; allerlei formele scheidingslijnen en 'privileges', aparte kantines bijvoorbeeld, worden afgeschaft. Ze zijn benieuwd naar suggesties en ideeën, ze lokken reacties uit op hun eigen ideeën. Kortom in plaats van vastberaden besluitvormers worden leidinggevenden meer tot coach en begeleider van het besluitvormingsproces, ze zijn gericht op gezamenlijke acceptatie en consensus. Hoe belangrijk deze vaardigheid is vinden we bij tal van auteurs bevestigd: de titel van een vaak aangehaald artikel in Harvard Business Review is illustratief 'Good managers don't make policy decisions'. Wrapp ('84) stelt hier dat bekwame leidinggevenden slechts bij uitzondering besluiten doordrukken: 'They explore, combine and integrate!'. Peters en Waterman ('82) benadrukken in 'In search of excellence' het belang van deze vaardigheid. Als alternatieve titel voor dit werk hebben zij zelfs 'Management by walking around' overwogen. Een latere publikatie van Peters en Austin ('85) is vooral aan deze naar hun idee meest fundamentele vaardigheid gewijd.

Het is interessant om over dit punt enige uit het westen afkomstige managers aan het woord te laten, die meerdere jaren binnen Japanse bedrijven werkzaam zijn geweest.

"A person who is good leader in Japan does not make decisions at all - he finds out what the decision is ... And because you do not have specialists in Japanese companies, people tend to be more hesitant to make flat-out decisions...' If the president went ahead without the approval of the groups concerned, he'd be removed in some face-saving way" (Fortune, 1982, p.116).

In de Japanse bedrijfscultuur worden volgens Ouchi (1981) nog tal van andere vaardigheden benut bij het proces van consensusvorming: Men neemt meer tijd om ideeën te verwerken. Ouchi noemt dit 'acceptance time'. Men heeft meer voorlopige en open opinies in plaats van met stellige en meer definitieve standpunten te komen. In het algemeen probeert men zich wat subtieler en met wat meer gevoel voor nuance uit te drukken.

Deze houding maakt het gemakkelijker om het besluitvormingsproces aan de gang te houden en te blijven voeren. Op deze wijze kan men zorgvuldiger voldoende steun en acceptatie opbouwen.

De hier beschreven gedragingen hebben alle gemeenschappelijk dat er een *grotere wederzijdse afhankelijkheid* in de relatie leiding-medewerkers mee wordt uitgedrukt.

Verticale communicatieverbetering

Om te toetsen hoe de communicatie met de top verloopt geeft de volgende vragenlijst houvast. Dergelijke vragen worden aan de volgende echelons, soms tot en met de werkvloer, voorgelegd.

	in zeer geringe mate	in geringe mate	er tussen in	in hoge mate	in zeer hoge mate
1 Als er ergens belangrijke problemen zijn, dan is het Management Team op de hoogte	1	2	3	4	5
NU	1	2	3	4	5
WENSELIJK	1	2	3	4	5
2 Het beleid van het Management Team A is mij bekend	1	2	3	4	5
NU	1	2	3	4	5
WENSELIJK	1	2	3	4	5

B is mij
duidelijk

NU 1 2 3 4 5

WENSELIJK 1 2 3 4 5

C spreekt
mij aan

NU 1 2 3 4 5

WENSELIJK 1 2 3 4 5

3 Er is
voldoende
aandacht bij
het
Management
Team voor
wat dieper
in de
organisatie
leeft

NU 1 2 3 4 5

WENSELIJK 1 2 3 4 5

4 Het
Management
Team geeft
voldoende
sturing

NU 1 2 3 4 5

WENSELIJK 1 2 3 4 5

5 Urgente
signalen en
initiatieven
vanuit de
organisatie
dringen
gemakkelijk
door tot het
Management
Team

NU 1 2 3 4 5

WENSELIJK 1 2 3 4 5

De resultaten worden vervolgens met de volgende echelons besproken. Acties tot verbetering worden verkend en afgesproken.

Bestaand overleg verbeteren

Bestaande overlegsituaties kunnen door allerlei onduidelijkheden en irritaties belemmerd worden. Het kan dan helpen om met de betrokkenen wat tijd te nemen om de lucht te klaren. In het algemeen verdient het aanbeveling af en toe de kwaliteit van het overleg met elkaar te evalueren.

Er bestaat een groot aantal hulpmiddelen om het functioneren van teams en personen te beïnvloeden. Zo zijn er korte programma's (± 1 dag) om stap voor stap belemmeringen voor een effectieve samenwerking te benoemen en uit de weg te ruimen. Een voorbeeld van een programma voor een team-ontwikkelingsconferentie is in de box op pagina 13 opgenomen.

Voor het ontwikkelen van een betere samenwerking tussen groepen zijn ook diverse programma's. We zullen hier een voorbeeld geven van een conferentie van één dag (zie box op pagina 14). Bij het verbeteren van de samenwerking is het bij dit type programma van belang *de principes van interne klantgerichtheid* voor ogen te houden. Wat zijn dit voor principes? Deze principes worden duidelijk wanneer iedere medewerker zich indringend de volgende vragen stelt.

- wie is mijn klant?
- wat verwacht hij eigenlijk van mij?
- wat kan ik doen om zijn functioneren tot een succes te maken?

Voor de interne klant zijn vragen belangrijk die het spiegelbeeld zijn van die van de leverancier.

- wie zijn mijn leveranciers?
- wat verwacht ik eigenlijk van hen?
- wat kan ik doen, zodat hun dienstverlening aan mij maximale resultaten geeft.

Voorbeeld van een team-ontwikkelingsconferentie

Duur: een avond, een ochtend en een middag.

In dit geval uitgevoerd voor afdelingschefs met hun bedrijfsleider. De doelstelling van deze bijeenkomst was het aanpakken van het geharrewar over een onduidelijke taakverdeling (instrumenteel) en van meer persoonlijke spanningen (sociaal-emotioneel) tussen teamleden.

19.00 u. Welkom, doelstelling programma

19.10 u. Stap 1: *Taakverduidelijking*

Ieder legt in telegramstijl op een flip over-vel in ongeveer 30 minuten vast

- korte omschrijving van de eigen taak.
- belangrijkste activiteiten voor het eerstvolgende jaar (de eigen prioriteiten) (max. 3 punten).
- activiteiten van andere afdelingen waar men mee geholpen is, die men nodig heeft (max. 3 punten).

Vervolgens discussie over elke flap, met name of het gestelde klopt met de verwachtingen die men t.o.v. elkaar heeft.

23.00 u. Afronding

Volgende dag

Ochtend Stap 2: *Onderlinge belemmeringen voor de eigen effectiviteit aanvatten*

In telegramstijl van ieder noteren

- welk gedrag belemmert, welk gedrag helpt mij in mijn effectief functioneren?
- Ieder geeft een samenvatting van het beeld dat vanuit de notities opkomt en stelt vragen ter verduidelijking. Collega's lichten toe en geven aanvullingen.

Na de lunch Stap 3: *Conclusies en voornemens*

Ieder legt voor zichzelf vast wat zijn belangrijkste conclusies en voornemens zijn. Dat wordt uitgewisseld en soms aangevuld met suggesties van anderen. Afspraken over 'follow-up' met name een half jaar later de conclusies toetsen.

Afsluiting

Belemmeringen tussen afdelingen

Hieronder volgt een opzet van een dag gewijd aan het uit de weg helpen van belemmeringen voor de effectiviteit van organisatie-onderdelen in de wederzijdse relatie.

Deelnemers

Vertegenwoordigers van organisationele onderdelen waartussen een stroeve werkrelatie bestaat. Dit kunnen de leidinggevenden over en weer zijn, vaak is het ook mogelijk 'opinion leaders' uit de achterban of zelfs voltallige eenheden mee te laten doen. Het maximum aantal deelnemers ligt ongeveer bij vijftwintig.

Doelen

- specificeren van de belangrijkste belemmeringen voor het effectief functioneren van beide groepen
- afspraken tot verbetering maken.

Duur

Eén dag met uitloopmogelijkheid naar de avond.

Voorwaarden

De deelnemers dienen de werkrelatie tussen beide groepen te willen verbeteren; ze dienen bereid te zijn hieraan actief mee te werken. De principes van interne klantgerichtheid dienen bekend te zijn. Als geheugensteuntje kan het geen kwaad deze principes in de werkruimte op een van de wanden te afficheren.

Structuur van de dag

- a. Opening en inleiding.
- b. De beide deelnemende groepen vergaderen afzonderlijk gedurende één uur over
- c. die punten en dat gedrag van de andere groep waardoor men zich in de eigen effectiviteit belemmerd voelt
- d. een voorspelling van het antwoord van de andere groep op deze vraag.
- e. Gezamenlijke bijeenkomst van ongeveer drie kwartier over de resultaten van de subgroepen. Men mag niet in discussie gaan; wel vragen om verduidelijking, voorbeelden, etc. tot duidelijk is wat met elk punt bedoeld wordt en waardoor het kennelijk als belemmering wordt ervaren.
- f. Afzonderlijk praten de groepen over de resultaten van de plenaire discussie. Men gaat zich afvragen hoe men ervoor kan zorgen dat de voor de andere groep belangrijke knelpunten minder worden. 'Brainstormenderwijs' wordt een lijst van mogelijkheden vervaardigd.

Op de manier zoals aangegeven in de box 'Belemmeringen tussen afdelingen' kan de werkrelatie duidelijk verbeteren. De ervaring leert jammer genoeg, dat het niet vanzelf spreekt dat de behaalde resultaten blijven bestaan. Het helpt om een vast evaluatiemoment af te spreken, bijvoorbeeld 3 maanden na dato. Het helpt nog meer om

gedurende een bepaalde periode tijdens elke bijeenkomst wat tijd te reserveren voor een korte evaluatie van de kwaliteit van de samenwerking.

Er zijn instrumenten om met een zekere regelmaat het eigen vergadergedrag door te lichten. Als voorbeeld treft u twee formulieren. 'Diagnose van vergaderingen' en 'Groepsnormen bij de aanpak van problemen' aan op pagina 16 en 17.

Als men begrippen als samenwerkingsstijl, kwaliteit van de communicatie en bedrijfscultuur nog wat vaag vindt, dan verdient het aanbeveling de formulieren eens door te nemen. De formulieren specificeren de verschijnselen en gedragingen die bij begrippen als bedrijfscultuur en omgangsstijl passen.

Deelnemers voelen zelf doorgaans goed aan of zij met dit type instrumenten uit de voeten kunnen. Als men het idee heeft dat dit slechts met grote moeite en zeer geforceerd zal lukken, verdient het aanbeveling er iemand bij te halen met enige ervaring op dit gebied. Deze kan als gespreksleider optreden en de discussie in de richting van afspraken tot verbetering leiden.

Formulier 'DIAGNOSE VAN VERGADERINGEN'

Geef uw eigen mening over de vergadering in het algemeen, door een bepaald cijfer te omcirkelen. 'Juiste' of 'foute' antwoorden bestaan niet, het gaat alleen om uw eigen indruk.

1 De doelstellingen van de vergadering

1 2 3 4 5 6

vaag,
uiteenlopend,
strijdig; men
voelt weinig
betrokkenheid

duidelijk,
door allen
gedeeld; men
voelt zich er
sterk door
aangesproken

2 Beslissingen

1 2 3 4 5 6

noodzakelijke
beslissingen
blijven uit, of
zijn vaag en
vrijblijvend

men komt
ergezamenlijk
uit, men staat
achter de
genomen
besluiten

3 Communicatie

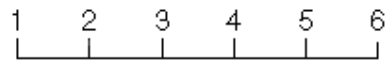
1 2 3 4 5 6

op onze
hoede,

vaag,
uiteenlopend,

omzichtig

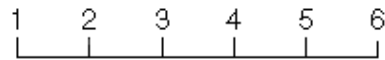
strijdig; men
voelt weinig
betrokkenheid



we luisteren
niet naar
elkaar

open, direct,
frank en vrij

4 Houding t.o.v. conflicten



conflicten
worden
ontkend of
toegedekt

we
accepteren
conflicten en
praten ze
door

Formulier 'GROEPSNORMEN BIJ DE AANPAK VAN PROBLEMEN'

Geef van de onderstaande beweringen aan in hoeverre deze karakteristiek zijn voor de vergadering.

n = normaal ('zo is het vaak')

nn = niet normaal ('dat is niet gebruikelijk')

		n	nn
1	Problemen worden zorgvuldig doorgespit totdat iedereen begrijpt waarom het gaat.	0	0
2	Er is een redelijk openhartige en ontspannen sfeer.	0	0
3	Men komt naar de vergadering zonder dat men weet waarover het zal gaan.	0	0
4	De neiging bestaat oplossingen aan te dragen zonder dat men het probleem goed doordacht heeft.	0	0
5	Men gaat serieus op elkaars ideeën in.	0	0
6	Iemand vat van tijd tot tijd de stand van zaken samen.	0	0
7	Besluiten blijven vaak vaag - zowel wat er nu precies besloten is, als wie nu wat gaat doen.	0	0
8	Veel mensen zeggen zo goed als niets.	0	0

9	Men laat het achterste van zijn tong niet zien over bepaalde kwesties.	0	0
10	De vergadering kent fracties en subgroepen die elkaar dwarszitten.	0	0
11	De vergadering heeft kennelijk een lage prioriteit, er zijn nogal eens deelnemers die afzeggen, omdat er iets tussen is gekomen.	0	0
12	Men laat zich niet veel gelegen liggen aan afspraken die tijdens de vergadering gemaakt zijn.	0	0
13	Kritiek op de manier waarop het gaat, geeft men tijdens de vergadering.	0	0
14	Men voelt zich gebonden door de besluiten van de vergadering.	0	0
15	Besluiten zijn in overeenstemming met de mening van de voorzitter, de meningen van de overige deelnemers wijken daar nogal eens vanaf.	0	0
16	Dezelfde kwesties blijven elke vergadering weer terugkomen.	0	0

Opleidingsprogramma's

Er zijn thans zeer veel opleidingen beschikbaar om de vermogens van mensen tot hoogwaardige samenwerking te ontwikkelen.

- Gesprekstechnieken
- Vergaderen/onderhandelen
- Probleemoplossing, besluitvorming
- Persoonlijke presentatie
- Conflicthantering
- Persoonlijke effectiviteit in groepen
- Verkopen/klantencontacten/account management
- Stijlen van leidinggeven
- Teamontwikkeling en groepsdynamica

Sinds de 50-er jaren wordt er intensief gewerkt om onze kennis en vaardigheden op deze terreinen verder te ontwikkelen. Het overvloedige aanbod doet wel eens uit het oog verliezen dat de ontwikkeling van vaardigheden staat of valt met slechts enkele vermogens: goed luisteren, inleven in anderen en in staat zijn tot het geven en ontvangen van informatie over de effecten van gedrag (feed-back).

Nog steeds zijn onze inzichten op deze gebieden in volle ontwikkeling. Een tijd lang waren bijvoorbeeld de vaardigheden om met tegenstellingen om te gaan zeer zwak tot niet in het aanbod vertegenwoordigd. De afgelopen vijf jaar is hier verbetering in gekomen. Het is ook merkwaardig om te signaleren dat de twee gebieden waar we het meest intensief mee in de weer zijn geweest leiderschap en probleemoplossing nog steeds niet tot consensus hebben geleid. Op het gebied van leidinggeven zijn er voortdurend polemieken tussen de aanhangers van verschillende gridsystemen, stijlkwadranten en telkens weer andere en nieuwe fundamentele dimensies. Typisch is ook dat voor de in de uitgebreide literatuur beschreven modellen van probleemoplossing, namelijk verschillende fasen die elkaar opvolgen, geen noemenswaardige empirische fundering is te vinden.

Het blijft een tamelijk modegevoelig terrein waarop telkens weer ruimte is voor nieuwe trends en alternatieve benaderingen. Is de 'one-minute-manager' nog in? Moeten we het weer helemaal hebben van 'intuïtie'. Komt de transactionele analyse weer terug? Hebben we de creativiteitsgolf alweer gehad? Moeten we nog lateraal denken?

Opleidingsactiviteiten gericht op de kwaliteit van de samenwerking nemen nog steeds (en terecht) in omvang toe. Het is interessant om op te merken dat het aanvankelijke enthousiasme ervoor in termen van menselijke ontplooiing vervangen is door een nuchtere en instrumentele benadering. Het lóónt om dergelijke vaardigheden te ontwikkelen. Ze zijn noodzakelijk om de concurrentie aan te kunnen en om interne trammelant te voorkomen.

Elementen van een opleidingsprogramma

Het vermogen te functioneren in teams kan gestimuleerd worden door programma's van systematische communicatieverbetering. Het is aan te raden zo'n programma te combineren met een traject gericht op resultaatverbetering. Zo'n combinatie maakt goed duidelijk dat het niet alleen om interessante en positieve vaardigheden gaat. Dat is niet voldoende. Ook termen als verbetering van de cultuur, omgangsstijl en samenwerkingsklimaat zijn eigenlijk te vrijblijvend en te vaag. We praten over hoogst noodzakelijke en praktische zaken die simpelweg nodig zijn om tot betere resultaten te komen. In onze ervaring blijkt bijvoorbeeld dat projecten op het terrein van kwaliteit en klantgerichtheid volkomen vast kunnen lopen door problemen in de onderlinge samenwerking. Deze problemen zijn dan een goede aanleiding voor een trainings- en opleidingsprogramma.

Elementen van zo'n programma zijn

Communicatieverbetering

- vergadertechniek/probleemoplossing
- constructief onderhandelen
- omgaan met tegenstellingen
- persoonlijke effectiviteit
- leidinggeven en motiveren
- team-ontwikkeling

Werken aan betere resultaten

- kwaliteit
- (interne) klantgerichtheid
- het ontwikkelen van resultaatsindicatoren
- werken met indicatoren
- stappenplan tot resultaatsverbetering

Ontwikkelingsperspectief

Het blijft moeilijk om duidelijke normen te verschaffen voor de complexiteit van werkrelaties binnen en tussen organisaties. Het is te simpel om openheid, vertrouwen, directheid, inlevingsvermogen als goede kwaliteiten aan te bevelen en het daarbij te laten. Werkrelaties zijn inherent ambivalent.

Ze worden gekenmerkt door coöperatie én competitie. Mensen moeten zich ook onderscheiden, presteren, scoren, carrière maken en het beter doen dan concurrenten. Stevigheid, vasthoudendheid, doorzetten ook al is niet iedereen het er mee eens zijn dan goede eigenschappen. Deze eigenschappen worden versterkt door de tendens organisaties meer en meer te structureren in relatief kleine eenheden die eigen resultaten moeten laten zien. Tegelijk moet men óók, meer dan vroeger, in teams kunnen functioneren en een breed netwerk kunnen onderhouden.

We hebben in de relaties tussen mensen altijd te maken met de spanningsbalans coöperatie-competitie. Aspecten ervan zijn spanningen om de verdeling van invloed en afhankelijkheid, om de verdeling van schaarse goederen, ook om ruimte voor emoties, sympathie, antipathie en een eigen identiteit. Ook zaken als prestige, interessant en zinvol werk, toekomstige carrièrekansen en opleidingsmogelijkheden zijn niet bij voorbaat spanningsloos tussen mensen verdeeld. Er is altijd een min of meer gereguleerde touwtrekkerij, waarbij het óók in ieders belang kan zijn om wederzijdse afhankelijkheid, gezamenlijke kracht naar buiten, consensus en gezamenlijke identiteit recht te doen en verder te ontwikkelen.

Men wordt in steeds sterkere mate aangesproken op de vermogens tot soepel samenwerken én resultaten laten zien. Dit is niet alleen het kenmerk van relaties tussen individuen. Ook relaties tussen teams, tussen afdelingen en tussen bedrijfseenheden zijn hierdoor gekenmerkt. Meer en meer functioneren we in netwerken van onderhandelingsrelaties. Hiertoe dienen we over een sociaal repertoire te beschikken, dat ogenschijnlijk strijdige elementen verenigt: flexibel én vasthoudend, informele relaties én weerbaar, er gezamenlijk uit willen komen én eigen belangen vasthouden. Dit repertoire differentieert zich nog steeds verder. Zo wordt de laatste jaren de ontwikkeling naar én grotere individuele disciplineren én meer ruimte voor spontane affecten steeds duidelijker. Een andere ontwikkeling betreft het hanteren van de hiërarchische verschillen in organisaties. Enerzijds wordt er minder aan de hiërarchie getornd. Dat er hiërarchische verschillen zijn is nauwelijks een probleem. Anderzijds is er een grotere gevoeligheid voor blijken van bovenschikking of onderschikking. Hiërarchische verschillen mogen in het gedrag niet meer tot uiting komen als vroeger.

We hebben te maken met veranderende gedragsstandaarden. Deze veranderingen zijn in telegramstijl te verduidelijken door te laten zien hoe vroegere gedragingen verbonden met onder- en bovenschikking nu ervaren worden (Gomperts, 1987).

Veranderende waardering van gedrag verbonden met hiërarchische verschillen

Was vroeger
toegewijd
bescheiden
correct

Wordt nu
onderdanig
sociaal angstig
geremd

waardig	ijdel
robuust	opschepperig
voornaam	arrogant
daadkrachtig	geldingsdrang

Andersom, wat nu als ongedwongen, vlot, ontspannen en creatief wordt gezien zal wellicht nog door leidinggevend van een vorige generatie als onbehouwen, brutaal, opdringerig en onbesuisd gezien worden. Hiërarchische verschillen mogen er best zijn, maar de betrokkenen mogen het in hun gedrag, althans in onze tijd, niet meer rechtstreeks laten blijken. Anders is het effect: irritatie, verkoeling en formalisering van de relatie. In dit verband worden mensen steeds gevoeliger voor 'kleinigheden' als een dominerende toon, 'overdreven' articulatie, een wat strakkere houding of gezichtsuitdrukking en het zich meer dan evenredig toeëigenen van spreektijd.

Er is een tendens naar meer informeel en ongedwongen gedrag. Zij die dit goed beheersen winnen hiermee aan status. Gedragsstandaarden laten meer en meer een bepaalde ruimte voor creativiteit, en spontane affecten toe. De vroegere deugden van beheersing en 'net', 'keurig' gedrag zijn duidelijk aan het veranderen.

Veranderende waardering van beheersing en discipline

<i>Was vroeger</i>	<i>Wordt nu</i>
beheerst	formeel
correct	houterig
keurig	gedwongen
gelijkmatig	stijf

De huidige gedragsstandaarden gaan veel meer de richting uit van spontaan, informeel en ontspannen gedrag. Paradoxaal genoeg stelt dit lossere en meer onbevangen gedrag hogere eisen aan de sociale vaardigheden dan de meer gestandaardiseerde en patroonmatige gedragingen, die eens met de hiërarchie verbonden waren. Het veronderstelt een dusdanige soepele en vanzelfsprekende zelfbeheersing, dat meer onbevangen en ongedwongen gedrag mogelijk wordt. Men kan bijna spreken van een *dwang naar het ongedwongene*.

Dat onze gedragsstandaarden kennelijk veranderen, ook al binnen een tijdspanne van één generatie, draagt bij tot desoriëntatie. Vooral ook omdat het onderliggende patroon lang niet altijd duidelijk is. Dit wordt immers overwoekerd door modieuze en tijdgebonden uitingsvormen. Hierdoor is er een wijdverspreide zorg en onzekerheid over de zelfpresentatie 'Kom ik wel goed over?' Dit kan leiden tot blokkades in het gedrag; van dichtklappen tot overdreven gelijkwaardig en joviaal doen.

Wij hebben het hier over leerprocessen, die zich onder onze ogen ontwikkelen en waar iedereen bij betrokken is. Globaal gesteld gaan deze processen in de richting van een meer flexibele emotieregulering en het ontwikkelen van meer gedragsvariatie tussen toegeeflijk en autoritair, tussen afstandelijk en betrokken.

Deze ontwikkeling is meer dan een recent modeverschijnsel. Het betreft een langdurige en nog steeds voortgaande verandering in de interdependenties tussen mensen en in het

gedrag en de sociale standaarden die mensen in hun onderlinge afhankelijkheid ontwikkelen (Elias, 1982).

Ieder individu wordt meer en meer op de kwaliteit van de eigen communicatie en samenwerking aangesproken. Ieder is wat dat betreft betrokken in een sociaal leerproces. Het is een belangrijke vooruitgang dat het mogelijk is geworden dit proces actief te ondersteunen en ieders slaagkansen aanzienlijk te vergroten. Tot voor kort waren we afhankelijk van de nu eenmaal bestaande en uitgekristalliseerde mentaliteit en van min of meer toevallige sympathieën en antipathieën tussen mensen. Wij zijn te afhankelijk van elkaar geworden om het hierbij te laten. Competitief en flexibel organiseren vereisen een sterker ontwikkelde sociale competentie en een hechter relationeel netwerk. Veel bewuster dan voorheen zullen we onze mogelijkheden tot effectief samenwerken moeten vergroten. Dit betreft geen nobel ideaal, maar hard eigenbelang om onze organisaties goed te doen functioneren. Het betreft wel een ontwikkeling die niet in een handomdraai te realiseren valt. De besproken methode, hulpmiddelen en programma's kunnen de ontwikkeling versnellen, maar we praten over periodes van twee tot vijftien jaar om vooruitgang te boeken, eerst in onderdelen van de organisatie en geleidelijk aan ook voor de totaliteit.

Communicatieverbetering en aandacht voor de stijl van samenwerken zijn geen modieuze grillen. Ze zullen in nog beduidend sterkere mate dan nu mensen in organisaties gaan bezig houden. De kritische succesfactor voor ieder individu is het eigen vermogen tot leren op het terrein van de samenwerking goed wakker te houden. Dit vraagt dat men aanspreekbaar blijft voor signalen van anderen over effecten van houding en gedrag. Dat is eigenlijk alles, al is het vaak moeilijk genoeg. Als men dat in organisaties binnen en tussen teams af en toe weet te bereiken dan begint men de communicatie en de samenwerking de goede kant op te kneden. Het voorgaande geeft hierbij een handreiking.



Samenvatting

De kwaliteit van samenwerking en communicatie is van het grootste belang voor de individuele motivatie en voor organisatorische spankracht en flexibiliteit. Het is een belangrijke vooruitgang dat we thans in staat zijn deze kwaliteit bewust en actief te ontwikkelen.

Deze ontwikkeling is wél afhankelijk van het willen en kunnen leren. Dat wil zeggen, nieuwsgierig zijn naar de eigen sociale effectiviteit en situaties creëren waarin men specifieke feedback en mogelijke suggesties tot verbetering ontvangt. In organisaties zullen leidinggevenden en teamleden af en toe heel bewust *met elkaar* een paar stappen op dit pad moeten zetten. Het geleerde is dan veel gemakkelijker vast te houden dan de leerervaringen bereikt in open groepen, ver weg van de normale werksituatie. Om veiligheid en zekerheid te verschaffen zijn hiertoe goed gestructureerde programma's en diverse hulpmiddelen ontwikkeld. In het artikel worden enige voorbeelden hiervan gegeven.

Verbetering vraagt tijd, aandacht en wezenlijke inzet van de betrokkenen. Samenwerkingsverhoudingen verkeren soms in een delicaat, emotioneel beladen evenwicht. Een complicerende factor is het dubbele karakter van sociale vaardigheden coöperatie én competitie; goed in teams kunnen functioneren én zich onderscheiden. Een andere complicatie is het geleidelijk veranderen van gedragsstandaarden, bijvoorbeeld de waardering van gedrag verbonden met hiërarchische verschillen.

dr W.F.G. Mastenbroek,
firmant.

Literatuur

Elias, N., *Het civilisatieproces*, Spectrum, Aula, Utrecht, 1982

Gomperts, W., *De opkomst van de sociale fobie*, Sociologisch Tijdschrift, 1987

Mastenbroek, W.F. G., *Conflicthantering en organisatie ontwikkeling*, Samsom, Alpen a/d Rijn, Derde herziene editie, 1991

Mastenbroek, W.F. G., *Onderhandelen*, Spectrum/Marka, Utrecht, 1987

Ouchi, W.G., *Theory Z*, Addison-Wesley, Reading Mass, 1981

Peters, T.J. and N. Austin, *A passion for excellence*, Random House, New York, 1985

Peters, T.J. and R.H. Waterman, *In search of excellence*, Harper & Row, New York, 1982

Wrapp, H.E., *Good managers don't make policy decisions*, Harvard Business Review, 1984

De auteur

Organisatiesocioloog. Sinds 1970 werkzaam als management-consultant. Werkterreinen: strategisch management, communicatie-verbetering en cultuurvernieuwing. Veel ervaring met systematische ontwikkeling van kwaliteit en (interne) klantgerichtheid. Specialist op het gebied van onderhandelingsvraagstukken. Leider van strategische werkconferenties voor ondernemers en bestuurders.