

De Kwaliteit van Communicatie in de Organisatie:

$$C = (V \times L)^1 + G^2$$

‘De vrouw wier klacht ik op een keer weigerde tot het eind toe aan te horen had gelijk toen ze uitriep dat als de tijd me ontbrak om naar haar te luisteren, me ook de tijd ontbrak om te regeren.’

(Hadrianus, Romeins keizer ca. 100 n.Chr.)

Vervang in Hadrianus’ uitspraak ‘regeren’ door ‘managen’ en u hebt de achilleshiel van een manager, althans in de ogen van zijn (haar) medewerkers, direct te pakken. Dagelijks informeren de media ons over de gevolgen van het gebrek aan communicatie van managers. Dit varieert van het voor de medewerkers onbegrijpelijke handelen, of graaien, door het topkader bij een onderneming als ENRON, tot het onverantwoord handelen van medewerkers bij een bank hier te lande, ‘witwassen van geld’. Om dit laatste voorbeeld even vast te houden. Klantentevredenheid is een vaak geroemd middel voor (de continuïteit van) organisaties. Het probleem is echter dat, bij het constateren van een grote klantentevredenheid, er niet altijd is voldaan aan de Missie of Doelstellingen van de onderneming. Bij de voornoemde bank zullen de betreffende klanten zeker (zeer?) tevreden zijn geweest met de aan hen geboden mogelijkheden maar of dat dit handelen van de, door de managers aangestuurde, medewerkers paste bij de doelstellingen van de organisatie (risico’s mijden, bijvoorbeeld), dat is op zijn zachtst gezegd twijfelachtig.

In het ene voorbeeld is er sprake van onethisch handelen, in het andere voorbeeld is er waarschijnlijk sprake van onduidelijkheid. Communicatie schept duidelijkheid en kan ook een bijdrage leveren aan het voorkomen van onethisch handelen, door voorbeeldgedrag. Maar de vraag hier blijft: was er communicatie over de Missie en Doelstellingen van de organisatie, in beide voorbeelden zowel bij ENRON als bij de bank. En zo niet hoe verbeteren we dan die communicatie? Helpt de formule die ik samenstelde u daarbij? Voordat ik deze vragen beantwoord, sta ik eerst stil bij het begrip communicatie.

Wat is Communicatie, of wat is het niet?

C (= Communicatie)

Communicatie is vaak geroemd, en verguisd, als ‘de smeerolie van organisaties’.

Het, communicatie, kan dus de organisatie soepeler laten functioneren maar ook en misschien eerder gaat het proces corroderen en loopt het, zowel letterlijk als figuurlijk, vast. Of op zijn minst loopt ‘het proces’ vertraging op.

‘Communicatie’ is bijna een ‘containerbegrip’, zelfs het verzenden van e-mail wordt gezien als ‘communicatie’. Een manager denkt dan dat hij (zij) van zijn plicht is ontslagen. In dit artikel beperk ik het begrip toch tot persoonlijk handelen; zaken als memos sturen, voice mail berichten inspreken, e-mails zenden e.d. valt voor mij onder de categorie ‘informereren’.

Voor het overzicht nog enkele begrippen:

Communicatie => uitwisseling van informatie; *contact*

Communicatief => mededeelzaam

Communicatiestoornis => fout in de communicatie; *misverstand*

(Van Dale Taalweb, 2002)

Andere begrippen gerelateerd aan het onderwerp:

Metacommunicatie => informatie die zijn eigen inhoud becommentarieert. (Bateson)

En:

Moeizame Communicatie => De afstand die ontstaat tussen de top en de medewerkers in grote organisaties, vertraagt en bemoeilijkt de communicatie. (Bahlmann & Meesters, 1998).

Tot slot nog:

Niet – Communiceren => Mede omdat je niet *niet* kan communiceren, is (je bewust zijn van) communicatie van belang van het begin tot het eind van het verander(c.q. *management*)proces. Want anders vermoedt ieder er het zijne van. (De Caluwé & Vermaak, 2000)

Zodoende kunnen technische hulpmiddelen, zoals e-mail, nooit de plaats in nemen van communicatie. E-mail wordt gezonden en, wellicht, ontvangen maar de bedoeling van de zender en de reactie van de ontvanger blijven dan letterlijk verborgen.

Wordt er wel zo veel gesproken?

V (= Vocaal; dat wat je zegt)

Als we hier het begrip *communiceren* beperken tot dat wat je zegt dan zijn alle andere vormen, die onder het containerbegrip communiceren vallen, *informer*. Voorbeelden van het laatste variëren van: werkinstructies, via e-mail tot personeelsbladen. Ook de acties van de Overheid zijn hiervan een praktijkvoorbeeld.

Maar wordt er binnen organisaties wel zo veel gesproken? Is er wel interactie c.q. communicatie, over en weer?

We zitten hier met 16 miljoen aardig op een kluitje en ook binnen organisaties zijn er vaak veel mensen aanwezig ('tele- of thuiswerken' is toch nog niet de *hipe* die men verwachtte). We praten veel samen, zowel binnen als buiten organisaties, maar zeggen we ook 'iets' of: luisteren we ook naar 'iets'? Natuurlijk zijn wij Nederlanders echte vergadertijgers, we willen overal graag bij betrokken zijn.

Maar bekommert iemand van de luisteraars c.q. deelnemers, werknemers zich over de werkelijke inhoud, over dat wat er daar in die vergadering, bij die bijeenkomst *echt* is *gezegd*?

Vaak signaleer ik in de praktijk dat organisaties op weg zijn naar een *Abilene Paradox*¹: d.i. bewust op een kansloze missie stappen. De bron van dit probleem ligt bij *moeizame communicatie* of bij *niet – communiceren* (wat dus niet kan, zie hiervoor).

En als de manager, tijdens zijn /haar beoordeling, vervolgens ter verantwoording wordt geroepen dan volgt de reactie: 'Ik heb het ze, mijn medewerkers, toch gezegd!'. Blijkbaar is het niet goed genoeg of niet duidelijk genoeg gezegd en niet gecheckt of het gehoord is. Intussen handelen medewerkers in de gedachten dat ze het goede doen maar in de wetenschap dat ze twijfelen.

Luisteren, wat is dat?

L (= luisteren)

Hadrianus' citaat zegt in dit verband al veel, luisteren is: de kans geven aan een ander om iets te zeggen.

Wordt er in de hiervoor aangehaalde bijeenkomsten en vergaderingen wel geluisterd, of horen we 'het' alleen maar aan? Is er eigenlijk wel tijd voor u om te luisteren? (Van Dale taalweb, 2002) zegt over Luisteren = 'Met aandacht horen om iets te vernemen'; over Horen: 'Met het gehoor waarnemen'.) Dat is iets voor de luisteraar, of de *ontvanger* van de boodschap, om

¹ *Abilene Paradox* (Harvey) Eenvoudig gezegd is een *AP*: de onmogelijkheid om *overeenstemming* te managen, omdat niemand zijn vooronderstellingen uit en zijn wensen communiceert, met alle desastreuze gevolgen van dien.

over na te denken. Maar wat te zeggen van de *zender*, degene die de boodschap brengt, is voor haar of hem het luisteren door die ander naar de boodschap belangrijk? Whitworth (1998) zegt daarover: *'Dat er naar je geluisterd wordt is een schokkende ervaring. Dit komt omdat het zelden gebeurt.'* Ga je een stap verder dan wordt dit laatste ook wel 'empathisch luisteren' genoemd. (Empathie, dat kent u natuurlijk: 'Vermogen zich in te leven in de gevoelens van anderen, omdat er geluisterd wordt.' Overigens, het is een misverstand dat empathisch luisteren betekent dat vervolgens de, empathische, luisteraar alles kan en alles mag.)

Ook ik heb blijkbaar problemen met luisteren; Doreen, mijn partner, zegt vaak: 'Je hoort het wel, maar je luister niet!'. Herkent u dat?

Het is net zo iets als dat u hoort: 'Je praat wel veel, maar je zegt niets.'

Kan je *überhaupt* wel 'iets' zeggen tegen een ander, respectievelijk anderen, als je niet eerst luisterde? Zo langzamerhand begin ik dat te betwijfelen. In de afgelopen periode leerden we dat luisteren naar de inwoners van ons land een belangrijke nieuwe eigenschap wordt voor de Overheid.

Waarschijnlijk is dit minstens zo belangrijk voor organisaties, een voorbeeld. In het goed behandelen van klachten kan een organisatie zich onderscheiden, dat is een algemeen heersende gedachte. Maar als je signalen van klanten en medewerkers al eerder opvangt, dan kun je die klachten wellicht voorkomen. Met andere woorden: als je dus leert luisteren, dat is c.q. wordt dan van levensbelang voor organisaties.

Overigens, in een organisatie, meer nog: in een samenwerking, is het prettig als beide partijen luisteren, managers én medewerkers: zender & ontvanger. Het is tweerichting verkeer.

Is uw gedrag in lijn met de Missie van uw organisatie?

G (= gedrag).

Mensen, maar laten we het hier beperken tot medewerkers, hebben een feilloos oog voor gedrag. Het oog functioneert hierbij overigens eerder onbewust dan bewust.

Je leest wel eens 'Mensen hebben oog voor verandering.' Dat klopt. Vooral in veranderende omstandigheden, d.i.: omstandigheden die mogelijk persoonlijke gevolgen kunnen hebben, werkt het feilloze oog optimaal. Om een eenvoudig voorbeeld te geven.

Een manager verklaart de (overlevings) Missie van zijn organisatie: *De Klant als Belangrijkste Factor*. Als deze manager, al is het incidenteel, vervolgens geen tijd heeft om De Klant aan te horen of, erger nog, zijn auto parkeert op zijn gereserveerde plek op de directieparkeerplaats net naast de ingang in plaats van een ruimte op de algemene parkeerplaats, dan zegt dat signaal alles voor de medewerker. 'Als De Klant voor jou niet belangrijk is, want je luistert blijkbaar niet naar hem en scheidt hem af naar een uithoek op onze parkeerplaats, waarom is er dan wel een noodzaak voor mij om die klant goed te behandelen?'. Dat kan de medewerker zich afvragen.

Een medewerker zal vaak naar het voorbeeld van de manager handelen omdat blijkt dat dit, van de manager, gekopieerde gedrag tijdens het jaarlijkse beoordelingsgesprek het best wordt gewaardeerd.

Waarom weegt uw Gedrag zwaarder dan dat wat u zegt (V)?

Tot de Eerste Macht¹ en tot de Tweede Macht²

Het antwoord kan simpel zijn: als er al zo weinig wordt gezegd, laat staan geluisterd, en ‘de ander’ wil zelf toch geïnformeerd zijn, dan wordt gedrag een allesbepalende factor. Men wil overleven vanuit functiebehoud of vanuit de behoefte om tot het team te behoren en alleen daarom al zal men, al dan niet wenselijk, gedrag kopiëren. Maar waar is die vaak genoemde individualiteit dan?

Het individu wordt de laatste jaren een grotere rol toebedeeld dan in het recente verleden toch is dit vooral het ‘verhangen van bordjes’. Nog niet zo lang geleden was de aanschaf van een donkerblauw (mantel)pak een overlevingsstrategie, als het nu wordt aangetrokken dan is dat het volgen van de (natuurlijke) golfbeweging in een organisatie.

Communicatie is een bindmiddel en een smeermiddel voor organisaties.

Een voorbeeld met betrekking tot een cruciaal aspect binnen organiseren, waarbij communicatie een doorslaggevende rol speelt kan ik u geven: het inwerken van (nieuwe) medewerkers.

Eerder dit jaar (2002) voer ik met 5, voor een groot deel mij onbekende, maten in een zeiljacht een wedstrijd op het Gooimeer. Een enerverende belevenis, niet alleen om uiteindelijk 2 van 3 manches in de wedstrijd te kunnen winnen maar vooral om te constateren dat je nauwelijks tijd hebt om iets te zeggen. Je luistert, bij aanvang van de wedstrijd, naar de instructies en vervolgens handel je voor een belangrijk deel op basis van het gedrag van de anderen; samenspel.

In organisaties zie ik niet veel anders. Net zoals in een organisatie de diverse goederenstromen en virtuele stromen (bijvoorbeeld: liquiditeiten) over het algemeen een golfbeweging zijn, zo is dat het gehele functioneren van een organisatie. De medewerker beweegt mee op die golf. Als er dan een medewerker een fout maakt dan ligt de oorzaak vaak in het feit dat deze medewerker niet goed is ingewerkt. (De vraag blijft namelijk onbeantwoord waarom ‘die golf zo beweegt?’.)

Als dat inwerken niet het geval is dan vertrouwt de (nieuwe) medewerker vervolgens op het gedrag van collegae, terwijl hem / haar *niet* is verteld waarom zij, die collegae, zo handelen met andere woorden men is niet *ingewerkt*(!), en dat kan funest zijn. Niet alleen voor de medewerker zelf maar voor de gehele organisatie, die boot zal haar manche nooit winnen.

Overigens, was Hadrianus eigenlijk een People Manager?

Je krijgt de indruk dat organisaties nu hard op zoek zijn naar een generatie van *People Managers*. De *People Manager* als vervanger van de *primi interpari* en tegelijkertijd als dé oplossing voor een ‘probleem’, wat overigens vaak een *communicatieprobleem* is. De *primus interparus* is de beste verkoper, de beste ontwikkelaar, de beste productieman of –vrouw etc. Een *People Manager* echter, dat is net zo iets als een verpleger: het is een roeping! Maar als we op die generatie wachten dan kunnen we waarschijnlijk lang wachten, langer dan dat de meeste organisaties zich kunnen veroorloven. Dus waarom niet uitgesteld tot morgen dat wat we vandaag al kunnen doen? En dat is het citaat van Hadrianus wegen op zijn merites. Naar mijn mening was Hadrianus geen *People Manager* naar de huidige wensen c.q. behoeften. Natuurlijk, hij had een hart voor mensen en hij had ook oog voor behoeftes, hij hoorde niet alleen maar al doende *luisterde* hij ook.

Willem E.A.J. Scheepers, augustus 2002.

Naschrift 2005**'Hij luistert wel maar hij vult het niet in.....'**

“ 'Hij luistert wel maar hij vult het niet in zoals wij verwachten.', dat zei bondscoach van 'Oranje' Marco van Basten gisteren (06 juni 2005) over stervoetballer bij 'Barca' Mark van Bommel als reden van het uit het Oranje Team zetten van de laatste door de coach.

Dat Van Bommel uit het team wordt gezet om redenen dat hij niet doet wat hem wordt opgedragen, dat vind ik niet zo opmerkelijk; wel dat Van Bommel, toch een professional (denk ik dan), niet luistert. Hij zal toch op zijn minst wel horen dat wat Van Basten zegt?

Overkomt u dat ook wel eens met uw Team? Horen uw mensen u 'slechts' of luisteren ze (ook) naar u? En wat doet u dan? (nb: IiP kan een goed middel zijn om de interne communicatie te ondersteunen; maar dit uiteraard terzijde)

Er is, overigens, een opmerkelijk verschil tussen 'horen' (= 'met het gehoor waarnemen'; Van Dale Taalweb) en 'luisteren' (= 'met aandacht gericht horen'; id.). De uitleg in 'Van Dale' zegt over het verschil feitelijk al genoeg.

Onderlinge communicatie is een mooi & interessant fenomeen, vind ik althans. We komen met steeds meer mensen op deze aardbol en het lijkt er op dat de onderlinge communicatie steeds lastiger wordt. Het is inmiddels voldoende aangetoond dat in communicatie Luisteren en Gedrag van een groter belang zijn dan dat wat je zegt.

Toen dachten we dat we er waren maar nu blijkt het nog lastiger te worden want nu komt Herb Greenberg, een autoriteit op het voeren van sollicitatiegesprekken (nb: als dienstverlening voor relaties het werven en aannemen van personeel), met enkele interessante aanvullingen. In een artikel in '*Harvard Business Review*', met de titel '*Knowing what to listen for*' onderstreept hij het belang van het waarnemen van authentiek gedrag en dat ogen 'de raam van de ziel zijn' (da's waarschijnlijk ook de reden dat mensen elkaar niet graag recht in de ogen kijken..... terwijl dat toch wel zo mooi is!!)

Daarnaast adviseert hij om te letten op de intonatie van de stem: Is er warmte in de stem? Bespeur je echt enthousiasme? Oprechtheid? Uitten ze zichzelf op een manier die Echt is? Voelen ze zich oncomfortabel? Niet echt geïnteresseerd? Denken ze misschien aan iemand anders?

'Krijg je er dat ook nog eens bij!' hoor ik u bijna denken. Toch is het niet zo lastig: als u ziet bent dan wordt het interessant om u meer op stemmen te concentreren. Probeer het eens. Sluit uw ogen (desnoods met een blinddoek). Kunt u de stem beschrijven van iemand die u werkelijk waardeert, van iemand van wie u houdt (uw partner bijvoorbeeld)? Maar ook van iemand die u niet zo graag mag?

Als nu Van Basten & Van Bommel zich meer op elkaars stem geconcentreerd hadden, dan had de laatste wellicht a.s. woensdag tegen Finland met Oranje in het veld gestaan..... Wie zal het nu zeggen?"

Dit is een citaat van een 'entry' in het 'weblog' of internetdagboek dat ik (bijna dagelijks) bijhoud op: <http://spaces.msn.com/members/investorsinpeople>. M.a.w.: daar kunt u dan ook aanvullingen vinden op dit artikel. Het dagboek is ook bereikbaar via de 'Nieuws' pagina op mijn persoonlijke site www.willemscheepers.nl.

-0-0-0-0-0-0-

Willem Scheepers is een erkend *Investors in People* – adviseur, en een organisatie adviseur die zich vooral richt op de communicatie in organisaties, verder is hij auteur, een (zowel individueel als team) management-coach en *tutor* aan postdoctorale opleidingen te Henley (UK), Rotterdam en Hilversum

Ook is Willem o.m. partner in *Advancement Associates*.

Meer informatie vindt u op www.willemscheepers.nl.

Referenties

Bahlmann, J.P., Meesters, B.A.C. & Nunnink H.E.W. (1998) *De Organisatie die nooit bestond; Een zoektocht naar vormen van organisatie*. Schoonhoven: Academic Service.

De Caluwe, L. & Vermaak, H. (2000) *Leren Veranderen een handboek voor de veranderkundige*. Alphen aan den Rijn, Samson.

Het Van Dale taalweb (2000) Siteadres: www.vandale.nl

Watzlawick, P, Beavin, J.H. & Jackson D.D. (1970) *Pragmatische aspecten van de menselijke communicatie*. Deventer: Van Loghum Slaterus.

Withorth c.s. (1998) *Co-Active Coaching*. Palo Alto (US): Davies-Black Publishing