

Verschenen als hoofdstuk in het boek *Fit for the future*. Bij verwijzing graag vermelden:

Van der Pool, E. & Rijnja, G. (2018). In: S. Dettelle & A. de Lange (reds), *Fit for the Future. Toekomstbestendig HRM-beleid* (p.54-71). Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.

## 3 Communiceren als professionele kwaliteit in HR

*Els van der Pool en Guido Rijnja*

### 3.1 Alleen ga je sneller, samen kom je verder

Deze vaak geciteerde uitspraak geeft precies aan wat samenwerken zo mooi én tegelijkertijd zo moeilijk maakt. Samenwerken kan leiden tot synergie, het bekende 1+1=3-gevoel, zoals diverse bijdragen in deze bundel duidelijk maken. Samen bereik je meer dan je ooit alleen zou kunnen. Tegelijkertijd vereist samenwerken het nodige van mensen: overleggen over wat je wel en niet wilt, elkaar proberen te begrijpen, organiseren van een dialoog en overeenkomen wat je precies gaat doen. Allemaal zaken die tijd kosten én een enorm beroep doen op ieders communicatieve kwaliteiten. Zeker als het complexe situaties betreft en het gaat schuren, omdat je het niet eens bent met elkaar. Dat ongemak een vast onderdeel is van samenwerken, weten we.

In deze bijdrage belichten we communiceren als de kwaliteit, waarmee professionals het verschil kunnen maken als ze met anderen samenwerken. Centraal daarbij staat het herkennen en hanteren van spanningen en de rol die communiceren daarin heeft. Daarmee krijgt het maken van contact een sleutelrol. Meestal verloopt het goed, maar we weten ook dat juist op moeilijke momenten de relationele kant van een samenwerking om extra aandacht en bewustzijn vraagt.

Ook voor HR-professionals schuilt hierin een belangrijke troef. Bij samenwerking met andere sectoren en disciplines, in- en extern, is het ook voor HR-professionals van belang hun communicatieve kwaliteiten aan te wenden. Daarnaast dragen HR-professionals vanuit hun functie zorg voor de ontwikkeling van medewerkers in hun organisatie, ook op het gebied van samenwerken. Dat maakt contact voor zowel HR-professionals als medewerkers meer dan relevant.

In diverse hoofdstukken wordt de dialoog genoemd als een belangrijk instrument daarbij. We sluiten hierbij aan door het belang van communiceren centraal te stellen en daarbij een strategisch perspectief aan te reiken dat het instrumentele niveau overstijgt. Contact als professionele kwaliteit vereist uiteraard operationele vaardigheden, zoals het kunnen aangaan van de dialoog. De operationele vaardigheden worden versterkt door een strategische blik op de situatie om ongemak in samenwerkingen het hoofd te bieden. In dit hoofdstuk staat de vraag centraal:

*Welke communicatieve kwaliteiten hebben (HR-)professionals nodig om in een complexe samenwerking constructief contact te maken?*

We beantwoorden deze vraag door aan te geven waarom samenwerking zo'n groot beroep doet op contact (paragraaf 3.2), welke communicatieve kwaliteiten samenwerking maken of breken (paragraaf 3.3) en hoe deze kwaliteiten het professionele handelen kunnen verrijken (paragraaf 3.4). Die kwaliteiten onderbouwen we met een aantal theoretische concepten en illustreren we, aan de hand van een casus over regionale samenwerking op het gebied van vervoersmobiliteit. De casus maakt duidelijk hoe professionals bij een innovatie samenwerking op een hoger plan brengen door te investeren in contact. We sluiten af met enkele wenken voor de praktijk (paragraaf 3.5).

### 3.2 De vraag naar samenwerkingskwaliteiten

Waarom is (kunnen) samenwerken belangrijk? De gevolgen van individualisering, internationalisering en informatisering zijn in alle sectoren merkbaar (zie o.a. Schnabel, 2000). Een belangrijk effect van deze en andere ontwikkelingen is, dat de vraagstukken waarvoor organisaties zich gesteld zien steeds complexer worden (Snowden & Boone 2007, Teisman 2005). Dat betekent dat ze niet zomaar oplosbaar zijn binnen de organisatie of op initiatief van één organisatie. Bij steeds meer vraagstukken zien we dan ook dat traditionele kaders, vaste structuren en stappenplannen tekortschieten.

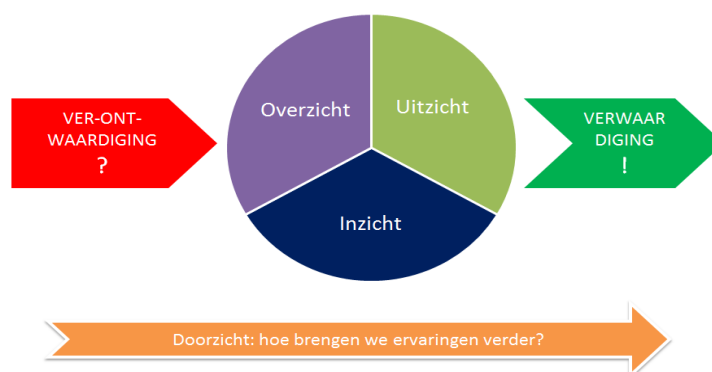
Een van de meest in het oog springende gevolgen van die complexe werkelijkheid is het appel op samenwerken. De opgaven zijn vaak van dien aard dat je ze niet alleen kunt oplossen. Juist bij complexe vraagstukken gaat het om de krachten te bundelen en constructieve combinaties van betrokkenen te maken (Van der Steen, 2016, VNG Denktank, 2018). Dat gebeurt steeds meer in flexibele vormen. We zien dan ook een groei aan tijdelijk werkbare overeenkomsten (Wierdsma, 2014), projectmatige platforms en andere tijdelijke netwerken. Voorbeelden zijn de *taskforces* voor jeugdwerkloosheid en seniorenarbeid, platform Onderwijs2032 en programma's als Beter benutten.

Hoe ben je als organisatie dan *fit for the future*? Wendbaarheid is een belangrijke voorwaarde. Daarom investeren organisaties in 'wendbare professionals met een brede oriëntatie, die in staat zijn om hun vakkennis in te zetten binnen andere disciplines, onderzoekend zijn, kritisch reflecteren op het eigen handelen, ondernemend zijn en proactief kunnen inspelen op veranderingen in de omgeving, met een internationale oriëntatie' (Vereniging Hogescholen, 2017).

Maar de praktijk is weerbarstig. Waar samengewerkt wordt, steken verschillen de kop op. Belangen, rollen en onderliggende drijfveren zoals waarden, vragen aandacht. Het komt dan aan op het kunnen (h)erkennen en hanteren van de ontstane spanningen, de onzekerheden en het ongemak (Van der Pool & Rijnja, 2017). Om dan contact te maken en te onderhouden, vraagt het nodige van organisaties en (HR-)professionals. Wendbaarheid stelt eisen aan de manier van communiceren. Dit vraagt dus om te investeren in contact als professionele kwaliteit. Wendbare professionals kunnen in hun manier van communiceren het verschil maken in de samenwerking.

### 3.3 Waarderend communiceren

Wat zijn de communicatieve kwaliteiten die vereist zijn voor een strategische blik, als het gaat om samen overeen te komen wat mogelijk is vanuit verschillen? We onderscheiden er drie: het op waarde schatten van de context waarin het contact plaatsvindt, het doorgronden van de onderliggende drijfveren en spanningen, en het vermogen om daar het contact op af te stemmen. Dit is de gedachte achter *waardierend communiceren* (Van der Pool & Rijnja 2017<sup>1</sup>), die we hierna toelichten.



<sup>1</sup> Zie ook [www.deWaardeRing.com](http://www.deWaardeRing.com)

### *Figuur 1. Waarderend communiceren in beeld*

Waarderend communiceren vraagt van een professional:

- **Ken de context** van het contact, zodat de omgeving op waarde wordt geschat en duidelijk is: waar staan we? Dit levert overzicht op van wat en wie er toe doet.
- **(H)erken elkaars drijfveren** die de spanningen oproepen in het contact, zodat duidelijk is: wat speelt er? Dit levert inzicht in de boven- en onderstromen.
- **Zorg voor constructief contact**, zodat duidelijk is: hoe stemmen we de wijze van communiceren af op de situatie? Dit levert uitzicht op een gedeeld perspectief.

Door hierbij steeds te reflecteren op het eigen handelen, kunnen ervaringen verder worden gebracht in de organisatie of het (tijdelijke) netwerk. HR-professionals kunnen bij dit leren van elkaar en van de praktijk een stimulerende en faciliterende rol vervullen.

Waarderend communiceren betekent voor professionals dat de kwaliteit van de interactie centraal staat. Het gaat om voortdurend weten af te stemmen. Steeds minder vanachter een bureau, steeds meer ontwikkelgericht en dus lerend, *on the spot*. Het herkennen, erkennen en verkennen van verschillen en ontstane spanningen vereist moed en bereidheid om risico's te nemen. Waarderend communiceren helpt het professionele handelingsperspectief te versterken, op een individueel niveau en in de samenwerking.

De complexe context waarin organisaties opereren, leent zich bij uitstek voor deze waarderende vorm van communiceren. Er dienen zich immers onvermijdelijk verschillen aan. Die zijn vaker impliciet dan expliciet aanwezig. Ze vertonen zich in de bovenstroom van argumenten, maar vaker nog in de onderstroom van gevoelens, belangen en waarden. Ze leveren veelal voelbare spanningen op.

Vanuit een waarderend communicatief perspectief kunnen we de volgende drie vormen van spanningen onderscheiden:

1. **Context**-gerelateerde spanningen. De complexiteit in het speelveld, het *Umfelt*, kenmerkt zich doordat meerdere spelers met wisselende en soms onduidelijke rollen de arena betreden. Zo is de overheid soms regelgever, facilitator en handhaver. Hierdoor kan ruis ontstaan, wie heeft welke rol en welke taak? Lukt het die helderheid te geven?
2. **Drijfveer**-gerelateerde spanningen. Zoomen we in op de spelers, dan zien we veel verschillen in belangen en waarden die bewust en onbewust, bedoeld en onbedoeld kunnen opspelen. Eigen belang schuurt met algemeen belang, bijvoorbeeld. Professionele waarden en organisatiewaarden kunnen uiteenlopen. Is er ruimte voor die verschillen? Hoe creëer je *common ground* en een gedeeld perspectief?
3. **Contact**-gerelateerde spanningen. In het concrete contact komt het aan op het vinden van passende wijzen om de complexiteit van het speelveld en de drijfveren het hoofd te bieden. Dan gaat het bijvoorbeeld om formele versus informele manieren van gesprek. Wat krijgt *frontstage* aandacht en wat leent zich meer voor beraad *backstage*? Dan komt het aan op de kwaliteit van de dialoog, waarin spelers ervaringen en inzichten delen en elkaar durven aanspreken.

### **Brengflex: een casus over samenwerking**

*Brengflex<sup>2</sup> is een voorbeeld van een tijdelijke samenwerking tussen private en publieke partijen bij een complexe opgave over bereikbaarheid van de regio en mobiliteit van reizigers. Doel van de samenwerking is om een innovatieve vervoersdienst te testen. Met de casus krijgen we een kijkje in de keuken van samenwerkende professionals. We belichten hierin de communicatieve kwaliteiten.*

*De regio Arnhem-Nijmegen ziet zich al enige tijd geconfronteerd met grote drukte bij bruggen tijdens de spits, aanhoudende parkeerproblemen in de stad en op sommige tijdstippen juist lege bussen in het landelijk gebied. De provincie, gemeenten, het vervoersbedrijf en de reizigersorganisatie zijn samen een experiment gestart met een nieuwe vervoersdienst, Brengflex. Ze ontwikkelden een app waarmee burgers op afroep een busrit kunnen plannen, boeken en betalen.*

*Dit living lab is een interessante oefenplek. Het mobiliteitsvraagstuk dat de partijen aanpakken, kan alleen in samenwerking zo worden vormgegeven. De overheid biedt vrije regelruimte, de vervoerder een nieuwe vorm van vervoer. Gaandeweg doen zich spanningen voor, bijvoorbeeld op het vlak van financiering en het delen van data. De partijen moeten hiermee zien om te gaan.*

*Dit vraagt het nodige van alle betrokkenen. Het samen daarvan leren haalt menigeen uit zijn comfortzone.*

*Wat deze casus ook laat zien is dat statische systemen, zoals traditioneel openbaar vervoer, om te vormen zijn tot dynamische, die beter passen bij de complexe vraag. Zo werd het openbaar vervoer in de regio rond de eeuwwisseling vooral gezien als het organiseren van vervoer waarbij een bus van A naar B reed op vaste tijden. Je zou dit een mechanisch of lineair perspectief kunnen noemen. Bij Brengflex gaat het daarentegen om mobiliteit-op-maat die bijdraagt aan maatschappelijke opgaven als participatie en inclusiviteit.*

## 3.4 Context, drijfveren, contact: de communicatieve invalshoeken belicht

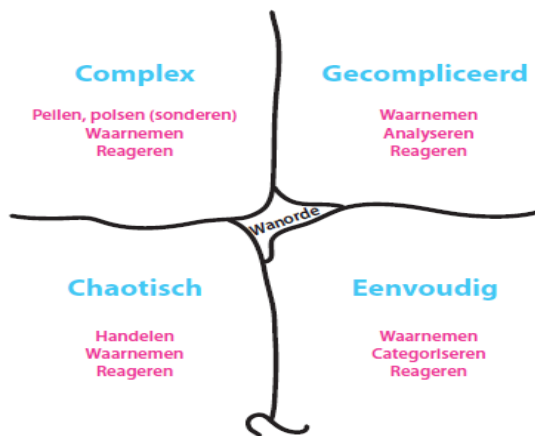
Wat betekent waarderend communiceren in de praktijk en hoe illustreert Brengflex deze toepassing? Om te beginnen komt het aan op het hebben van *overzicht* in de complexiteit van de opgave, het speelveld en de spelers (paragraaf 3.4.1). Vervolgens is het van belang *inzicht* te verkrijgen in elkaars beweegredenen (paragraaf 3.4.2). Dit zijn de bouwstenen voor het vormgeven van constructief contact, met het oog op een gedeeld *uitzicht*, een wenkend perspectief (paragraaf 3.4.3).

### 3.4.1 KEN DE CONTEXT: OPGAVE, SPELERS EN SPEELVELD

Wat bedoelen we met *complexiteit*? Het Cynefin-model (Snowden & Boone, 2007) helpt onderscheid te maken tussen complexe en gecompliceerde situaties. Dit oogt als een subtiel verschil, maar de rol die de professional inneemt, verschilt wezenlijk.

---

<sup>2</sup> Brengflex past in een landelijke aanpak van mobiliteit. Dit *living lab* maakt deel uit van een langjarig onderzoeksproject (Scripts, zie <http://surf.verdus.nl/grote-projecten>). Het lectoraat Human Communication Development van de HAN heeft hierin onder andere onderzocht hoe de praktijkpartners hun samenwerking vormgeven.



Figuur 2. Cynefinmodel (Snowden & Boone 2007)

Gecompliceerde opgaven zijn ingewikkeld van aard, maar experts kunnen ze oplossen door te analyseren. Ze bestaan uit oorzaak-gevolgrelaties en hebben causale verbanden die redelijk voorspelbaar zijn. Bij complexe opgaven daarentegen zijn de relaties tussen oorzaak en effect veel onduidelijker. Er zijn veel spelers en factoren en er is voortdurende verandering in de interactie. Oorzaak en gevolg zijn vaak pas achteraf te herleiden. Pasklare antwoorden of lineaire paden schieten tekort. Oplossingen zijn veelal grensoverschrijdend.

Bij complexe opgaven komt het aan op 'emergent' handelen. De professional gaat er – vaak letterlijk – tussen staan, toont *inter-esse* (Arendt, 2011) en neemt een flexibele houding aan, polst en peilt wat er gebeurt. Stap voor stap, voortdurend reflecterend en bijstellend om goed in te kunnen spelen op de voortdurende veranderingen. De complexe opgave vraagt van een professional om los te komen van de oude patronen van planning-vooraf-en-controle-achteraf. In plaats daarvan moet hij *on the spot* acteren en veel vaker tussentijds evalueren en bijsturen (ex durante, in plaats van louter ex ante en ex post evalueren, Bakker, 2015). Een aandachtspunt daarbij is dat de professional moet onderkennen dat er wederzijdse afhankelijkheden zijn tussen de partijen (Van Dijk, 2014; Aarts 2018).

Ook de klassieke rolverdeling van opdrachtgever en opdrachtnemer is aan verandering onderhevig. We zien dat het sterkst bij de overheid. Deze maakt een omslag van vooral sturen met juridische (regels) en economische (subsidies) instrumenten naar tijdelijke samenwerking waarin ze samen met burgers en organisaties vraagstukken aanpakt (WRR, 2006; Boutellier, 2010). Zeker in innovatieve settings waarin leren een van de doelen is, kan die klassieke verhouding tussen spelers belemmerend werken. De rolopvatting bepaalt immers de reikwijdte van ieders handelen en daarmee de beïnvloedbare ruimte die iedereen heeft en geeft, zoals ook de casus laat zien.

### Casus: Vorm de ringen

*Er is op het oog een overzichtelijk speelveld met als spelers de provincie Gelderland, de gemeenten, vervoerder Connexion en reizigersorganisatie Rocov. Zoomen we echter in op dit speelveld, dan zien we dat er sprake is van een veelheid van verbindingen, zichtbare en onzichtbare. We zien onder meer dat er sprake is van verschillende ringen. Een eerste binnenring van betrokkenen, die elk een organisatie vertegenwoordigen. Op hun beurt bedienen zij een tweede ring van partners, in- en externe achterbannen met ieder eigen vormen van verantwoording, mandaat en verhoudingen. De dynamiek van verbindingen en spelers werkt door in de interactie over*

*agendering, formulering van oplossingen, afstemming van standpunten en voorbereiding van besluiten.*

*De pilot laat zien dat in de samenwerking de kwaliteit van de verbinding tussen de eerste ring en de tweede ring in de praktijk een kritische succesfactor is. Bijvoorbeeld door de wethouder die zowel lid is van de stuurgroep van het programma als voorzitter van intergemeentelijk overleg en daarmee een stevige verbinding mogelijk maakt.*

*In algemene zin laat de casus zien dat het hebben van dit soort stevige knooppunten in het netwerk cruciaal is voor de vitaliteit van de samenwerking. Je kunt sneller en gericht contact leggen met elkaar, wat juist bij spanningen van belang is.*

### 3.4.2 HERKEN ELKAARS DRIJFVEREN: VERSCHIL MAG ER WEZEN

Naast een verbreding van de blik komt het aan op het verdiepen van wat er leeft bij de betrokkenen en op het doorgronden van beweegredenen al dan niet expliciet geuit. Partners bij samenwerking ervaren het vaak als ronduit spannend om verschillen toe te laten (Wielinga, 2001). Bij het aangaan van nieuwe verbindingen draait het immers om de balans tussen de behoefte aan autonomie enerzijds en een gedeelde opvatting en aanpak anderzijds. Het komt dan aan op erkenning van ieders eigenheid en het ontdekken van aanwezige zienswijzen, gevoelens, belangen en waarden. Te snelle focus op gemeenschappelijke doelen kan ertoe leiden dat mensen afhaken, andere partners zoeken of 'ondergronds' gaan (Noelle-Neuman, 1980). Erkennen van de primaire behoefte aan autonomie is essentieel. Om ook te komen tot gedeelde opvattingen en aanpak, is er voor de professional een betekenisvolle rol weggelegd als de inspirator die helpt de uiteenlopende identiteiten zichtbaar te maken en tegelijkertijd focust op een groter geheel.

Gedeelde beelden en consensus over het grotere geheel kunnen ontstaan wanneer partijen nieuwe combinaties gaan ontdekken die de verschillen niet zo maar wegpoetsen (Rawls, 2009). Dat heeft alles te maken met het vermogen om bij communicatief ongemak niet zozeer de inhoud, maar vooral het betrekkningsniveau aandacht te geven (Watzlawick e.a., 1974). Contact kan dan als kwaliteit van een professional het verschil maken. Verschillen kunnen worden geëxpliciteerd en er kan aan de orde komen wat onbewust speelt<sup>3</sup>.

Bij samenwerking komt het aan op het doorgronden van de ervaren spanning. Vaak wordt hier het beeld van de ijsberg gebruikt of dat van boven- en onderstromen (Watzlawick e.a., 1974; Remmerswaal, 1998). Onder zichtbare zaken als feiten, meningen, standpunten en argumenten gaan minder zichtbare zaken schuil, namelijk drijfveren zoals belangen en waarden. Waar je ziet dat belangen vaak gerelateerd zijn aan de eigen agenda, leert de praktijk dat waarden, datgene wat mensen voor het goede houden, vaker een basis bieden om tot gedeelde beelden en consensus te komen (Schuyt, 2003).

Relevant in dit kader is het onderscheid in vier oriëntaties op waarden (Van Es, 2004). Op microniveau spelen de persoonlijke waarden zoals respect, op mesoniveau enerzijds de waarden vanuit professie zoals bijvoorbeeld zorgvuldigheid en anderzijds vanuit de organisatie met waarden als loyaliteit, en op macroniveau de publieke waarden over bijvoorbeeld rechtvaardigheid.

---

<sup>3</sup> We verkiezen hierbij het begrip 'verschil' boven woorden als conflict, wrijving en schuren, omdat het neutraler beschrijft wat zich voordoet bij samenwerking.



Figuur 3. Waardenoriëntaties Van Es (2004)

Als bij samenwerking verschillen ontstaan, bieden deze oriëntaties van waarden houvast bij het duiden van onderliggende drijvende krachten (o.a. Siepel e.a., 2012).

Bij samenwerking speelt dus een gelijktijdig streven naar eigenheid en gemeenschappelijkheid. Het is daarbij voortdurend zoeken naar de balans. Het over en weer delen van drijfveren – ambities en met name relationele waarden – kan daarbij als een *sociaal chassis* fungeren (Van der Pool & Rijnja, 2017).

#### **Casus: Deel de drijfveren**

*Betrokkenen zoeken in de samenwerking mogelijkheden om hun eigen organisatie-doelen en daarmee -waarden te realiseren. Dat is voor de gemeenten bijvoorbeeld de wens om regionaal afspraken te maken over de mobiliteit van ouderen en bij de vervoerder efficiënte bedrijfsvoering en resultaatgerichtheid. Voor deze verschillen in waarden blijkt ruimte.*

*De partijen die betrokken zijn bij de pilot Brengflex werken vanuit een aantal gezamenlijke drijfveren. We zien hierdoor een sociaal chassis ontstaan. Partijen vinden elkaar immers in een gedeelde ambitie om de regionale knelpunten in het openbaar vervoer toekomstbestendig maken. Inclusiviteit, bereikbaarheid en duurzaamheid worden als gedeelde publieke waarden onderkend in de samenwerking.*

*Dit wordt versterkt door een aantal gedeelde professionele waarden: nieuwsgierigheid, vindingrijkheid en diplomatie. De professionals benoemen ook enkele persoonlijke waarden: vertrouwen, verantwoordelijkheid, diplomatie. In schema zie tabel 3.*

Tabel 3. Typering drijfveren van de pilot Brengflex naar de indeling van Van Es (2004).

<b>Drijfveren (waarden en ambities)</b>	<b>Oriëntatie op</b>	<b>Niveau</b>
Inclusiviteit Bereikbaarheid Duurzaamheid	Publieke waarden	Macroniveau
Mobiliteit Efficiency Resultaatgerichtheid	Organisatie waarden	Mesoniveau
Nieuwsgierigheid Vindingrijkheid Diplomatie	Professionele waarden	Mesoniveau
Vertrouwen Verantwoordelijkheid Diplomatie	Persoonlijke waarden	Microniveau

### 3.4.3 ZORG VOOR CONSTRUCTIEF CONTACT: AFSTEMMEN IN INTERACTIE

Inzicht verwerven in wat betrokkenen bezighoudt is vooral een kwestie van communiceren, omdat alleen in gesprek met elkaar agenda's op tafel komen en verschillen duidelijk worden. We verkiezen hier het begrip 'communiceren' boven 'communicatie'. Daarmee geven we aan dat we focussen op communiceren als onlosmakelijk onderdeel van de werkzaamheden van alle professionals (Van der Pool, 2004; Rijnja, 2012) en het dus niet gaat om een taak van communicatieprofessionals.

Communiceren is een hygiënefactor in het contact dat samenwerkingspartners hebben met elkaar. Als het goed gaat, merk je er niets van. Het valt pas op als het mis gaat. Precies dan is het de kunst te achterhalen waar ruis op de lijn zit, waardoor het contact onder spanning komt te staan en stroef verloopt. In samenwerkingsrelaties is het vrij normaal dat er op verschillende momenten wrijving ontstaat. Vaak zijn die momenten terug te voeren op een fase in de groepsontwikkeling (zie o.a. Tuckman, 1965; Remmerswaal 1998). Het is zelfs zo dat het goed doormaken van conflicten bijdraagt aan een optimaal samenwerkingsklimaat.

Aandacht voor de manier waarop de betrokkenen dan contact hebben met elkaar en vooral hoe dat verbeterd kan worden, is dus cruciaal. Uit de sociale psychologie is bekend dat verstoorde contacten allerlei processen op gang brengen. Mensen zoeken dan naar houvast en richting en zijn gebrand op het herstellen van de onbalans (cognitieve dissonantie, Festinger, 1957). Ook ontstaat de behoefte om gevoelens bij onze directe omgeving te toetsen en ervaringen te delen (beschikbaarheids- en nabijheidsheuristiek, o.a. Tversky & Kahneman, 1974).

In het contact verdient nog een aspect bijzondere aandacht: het gebruik van taal. Bij het onderling afstemmen en het delen van ongemak komt het aan op het vinden van de juiste woorden. Taal geeft vorm en betekenis aan ons denken en voelen. Vaak blijkt in het zoeken naar woorden dat er begripsverwarring is en men niet zomaar elkaars taal spreekt. Dat vergt oplettendheid bij het communiceren. Zo kunnen er begrippen zijn met een onbekende betekenis, of juist dezelfde begrippen met andere betekenissen. Zo kan een woord als nulgroei zowel versluitend werken (het maskeert dat er eigenlijk geen groei is of gewoon bezuinigd wordt) als verbindend werken (het klinkt positief en geeft ruimte voor consensus). Taal is meer dan alleen een instrument dat ons helpt onszelf uit te drukken. Taal geeft ook betekenis en helpt bij het scheppen van de werkelijkheid, bijvoorbeeld als we zoeken naar gedeelde perspectieven. Het vinden van de juiste woorden kan helpen dat beeld te creëren.



Om welke vorm van informatie delen en interactie het ook gaat, een belangrijk gegeven bij intermenselijke relaties is dat er een basale bereidheid tot samenwerken is. Dit zogenoemde coöperatie-principe van Grice speelt bij het communiceren een essentiële rol. Het is een stilzwijgende overeenkomst, die tegelijkertijd voortdurend wankelt (Houtkoop & Koole, 2000). Dit onderliggende samenwerkingsbeginsel stoelt op vier maxims (stelregels): wees informatief en zeg niet meer dan nodig is (kwantiteit), zeg niets waarvoor geen bewijs is (kwaliteit), vermijd onduidelijkheden en wees kort en bondig (uitdrukkingswijze) en zorg dat de bijdrage nuttig is (relevantie). Bij voortdurend staan deze maxims onder druk. We krijgen zo veel informatie (kwantiteit) die niet altijd meteen even duidelijk is (uitdrukkingswijze) dat we moeite moeten doen om snel en vooral goed te kunnen selecteren of iets wel nuttig is (relevantie). Er is bovendien tussen alles wat we voorgeschoteld krijgen hier en daar sprake van nepnieuws (kwaliteit). Maar hoe weet je of je daar mee te maken hebt? Het coöperatie-principe is gelukkig zo sterk dat het ons ook helpt dit soort situaties te herkennen en op waarde te schatten.

Idealiter leidt communiceren vanuit deze maxims tot co-oriëntatie (geïntroduceerd door Habermas, aangehaald in Van Osch, 2009). Dat wil zeggen dat de gesprekspartners overeenstemming hebben over de manier van communiceren. Niet onbelangrijk want communiceren is immers een proces dat gezamenlijke inspanning vereist. Om constructief contact te realiseren is het nodig daarbij zicht te hebben op wie er toe doet en wat er leeft. Dat helpt om de wijze van contact af te stemmen op de situatie, *tone of voice* en *timing*. Ook het afstemmen op belangen, verwachtingen en afhankelijkheden vragen voortdurend de aandacht van de professional (Kraus e.a., 2017). Scharmer (2011) spreekt van 'een zich ontvouwende toekomst', zodra partijen in staat blijken om af te stemmen.

### **Casus: Help af te stemmen**

*Het communiceren binnen Brengflex kenmerkt zich door openheid, waarin ook scherpte kan plaatsvinden, wanneer dat nodig wordt geacht. Dit blijkt uit het feit dat de betrokkenen zich bewust zijn van de tone of voice en de timing in het onderlinge contact.*

*Daarbij brengt de afstemming tussen de eerste ring en de tweede ring een eigen dynamiek met zich mee. Niet iedereen hoeft steeds overal over geïnformeerd te zijn, zo blijkt, maar wel op de cruciale momenten, zoals bij operationele beslissingen over het vervoer. Het is voor alle partijen steeds een opgave om de juiste verbinding tussen die ringen te vinden. In de afstemming is het soms lastig om de juiste actoren helder te krijgen. De vraag 'wie doet ertoe' is nog niet zo makkelijk te beantwoorden. Daarbij speelt zowel de functie als het mandaat van een actor een rol.*

*Binnen die dynamiek ontvouwt zich een patroon waarin zowel formele als informele overleggen ertoe doen. Korte lijnen zijn essentieel. Er is sprake van een voortdurend wisselen tussen frontstage en backstage opereren, sonderen en terugkoppelen. Bijvoorbeeld waar het delen van data betreft om te zorgen voor up-to-date reizigersinformatie. Dit delen van data is – zoals veel vaker in andere contexten ook het geval is – te gevoelig om alleen te baseren op vertrouwen. Afspraken maken hierover helpt om verder te komen, eerder dan dat het een blijk van wantrouwen is. Door de eigen belangen rondom datadelen goed op papier te zetten ontstaat er meer duidelijkheid over de gezamenlijke mogelijkheden, waardoor bereidwilligheid en vertrouwen kunnen groeien.*

### 3.5 Tot slot: al doende leert men

(HR-)professionals krijgen steeds vaker te maken met complexe opgaven, waarin eenvoudige en lineaire werkwijzen tekortschieten. Ook de wijze waarop mensen en middelen met elkaar verbonden zijn, krijgen een lossere en dynamische karakter (Weick, 1995). Er wordt voortdurend gevraagd om over de grenzen van de eigen organisatie of sector heen te kijken en relaties aan te gaan. Dat gebeurt met een ongekenne snelheid en openheid.

De paradox die zich daarbij voordoet is dat de complexiteit van opgaven vraagt om samen te werken. Maar juist door de samenwerking komen verschillen tussen partijen aan het licht en kunnen spanningen ontstaan die het samenwerken op hun beurt weer op de proef stellen. Om die dynamiek te kunnen (h)erkennen en hanteren, komt het niet alleen aan op instrumentele vaardigheden, zoals het aangaan van een dialoog<sup>4</sup>. Het komt dan vooral aan op strategische communicatieve kwaliteiten van partijen en hun professionals: weten wie en wat er toe doet in de boven- en onderstroom en het contact in vorm en inhoud daarop afstemmen, zodanig dat nieuwe perspectieven kunnen worden verkend en gedeeld. Die kwaliteiten zijn onontbeerlijk voor het constructief omgaan met verschillen.

In deze bijdrage hebben we die communicatieve kwaliteiten belicht aan de hand van de drieslag die waarderend communiceren kenmerkt:

- Ken de context van het contact, de gedeelde opgave en vooral ook elkaar.
- (H)erken elkaars drijfveren, onderliggende belangen en verschillen daartussen, doorgrond wat mensen zeggen en doen.
- Zorg voor constructief contact, stem zodanig af dat zienswijzen verkend kunnen worden en spanningen hanteerbaar worden.

Benut daarbij de basale bereidheid die aan menselijke interacties ten grondslag ligt (coöperatiebeginsel). Heb ook aandacht voor het proces van communiceren en stem dat met elkaar af (co-oriëntatie), maak bijvoorbeeld afspraken over het delen van informatie met wie, wanneer en hoe. Maak daarbij zorgvuldig gebruik van taal.

Waarderend communiceren is niet bedoeld als het zoveelste stappenplannetje. Het is een kijkkader om een strategische blik te ontwikkelen in situaties waarin de onvermijdelijke spanningen in een samenwerking de kop op steken. Die blik ontwikkel je niet alleen en leer je ook niet uit een boek. Waarderend communiceren kun je je vooral eigen maken door te doén, door elkaar daarbij te blijven aanspreken en te blijven reflecteren op je eigen en andermans gedrag. Dan kun je als HR-professional het verschil maken in contact.

---

<sup>4</sup> Het kunnen voeren van een dialoog is een instrument dat past in het derde deel van waarderend communiceren: zorg voor constructief contact.

### 3.6 Take home messages

1. In contact zijn vaardigheden belangrijk, zoals een dialoog kunnen voeren. Als het in een samenwerking spannend wordt, is een strategische blik vereist om adequaat af te stemmen op de situatie (context) en de voorkeuren en verwachtingen (drijfveren).
2. Complexe opgaven laten zich niet, zoals gecompliceerde, oplossen door analyse. Ze vragen om vanuit contact de onduidelijke relaties en talrijke verbindingen waar te nemen en er op te reageren. De oplossingen zijn veelal grensoverschrijdend.
3. Er is een samenwerkings-paradox: complexiteit roept om samenwerking. In die samenwerking worden de verschillen tussen betrokkenen merkbaar, die op hun beurt door samen te werken kunnen worden omgezet naar nieuwe perspectieven.
4. Bij het (h)erkennen van elkaars drijfveren komt het aan op het doorgronden van de gelaagdheid van de interactie, zodat zichtbaar wordt welke drijfveren er voor betrokkenen toe doen: publieke waarden, organisatiewaarden, professionele waarden, persoonlijke waarden.
5. Waarderend communiceren biedt houvast bij het strategisch omgaan met spanningen in samenwerkingen: ken de context van het contact (verbreed je blik), ken elkaars drijfveren (verdiep je in de verschillen), zorg voor constructief contact (verken gedeelde perspectieven).

#### Referenties

- Aarts, N. (2018). *Wie vindt, heeft slecht gezocht*. Afscheidsrede 29 maart 2018, Universiteit van Amsterdam. Den Haag: Logeion Whitepaper.
- Arendt, H. (2011). *De menselijke conditie*. Amsterdam: Boom.
- Boutellier, H. (2010). *De improvisatiemaatschappij. Over de sociale ordening van een onbegrensde wereld*. Amsterdam: Boom/Lemma.
- Bakker, R. (2015). *Evaluatie als fundering van beleid*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken.
- Dijk, G. van (2014). *Organisatie ecologie. Eenvoud in complexiteit*. Oratie Tilburg University 21 maart 2014.
- Es, van, R. (2004). *Communicatie en ethiek. Organisaties en hun morele verantwoordelijkheid*. Amsterdam: Boom.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Frijda, N. (2005). *De emoties*. Amsterdam: Bert Bakker.
- Houtkoop, H. & T. Koole (2000). *Taal in actie. Hoe mensen communiceren met taal*. Bussum: Coutinho.

Kraus-Hoogeveen, S., P. Peters, E. van der Pool & B. van der Heijden (2017). Alles naar wens? Hoe ga je als zorgprofessional om met verschillen in verwachtingen? *Thuiszorg. Vakblad voor Verzorgenden*, Vol 4(4), 20-25.

Noelle-Neuman, E. (1980). *Die Schweigespirale. Öffentliche Meinung – unsere soziale Haut*. Zürich/München: Piper.

Osch, D. van (2009). *Co-oriëntatie, truc of troef. Symmetrische communicatie als managementinstrument*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Pool, E. van der (2004). *Communiceren moet/wil je dat leren?!?* Openbare les Lectoraat Human Communication Development. Arnhem: Hogeschool Arnhem en Nijmegen.

Pool, E. van der & G. Rijnja (2017). *Halte ongemak. Waarderend communiceren maakt het verschil*. Uitgave in de reeks De Zoektocht van de stichting Innovatie, Kwaliteit en Professionaliteit van het Openbaar Bestuur (IKPOB). IKPOB, Den Haag.

Rawls, J. (2009). *Een theorie van rechtvaardigheid*. Amsterdam: Lemniscaat.

Remmerswaal, J. (1998). *Handboek Groepsdynamica. Een nieuwe inleiding op theorie en praktijk*. Baarn: Nelissen.

Rijnja, G. (2012). *Genieten van weerstand*. Proefschrift. Enschede: Universiteit Twente.

Scharmer, C. (2009). *Theorie U. Leiding vanuit de toekomst die zich aandient*. Zeist: Christofoor.

Schnabel, P. (2000). Een sociale en culturele verkenning voor de lange termijn. In: Schnabel, P. & F. Don. *Trends, dilemma's en beleid. Essays over ontwikkelingen op langere termijn*. Den Haag: CPB en SCP.

Schuyt, C. (2003). *Steunberen van de samenleving*. Amsterdam: University Press.

*Scripts*, zie <http://surf.verdus.nl/grote-projecten>

Siepel, H., F. Regtvoort, G. Morssinkhof & F. de Ruiter (2012). *Congruente overheidscommunicatie. Aansluiten bij communicatiebehoeften van burgers*. Bussum: Coutinho.

Snowden, D. & M. Boone (2007). *A leader's Framework for decision making*. Harvard Business Review.

Steen, M. van der (2016). *Tijdig bestuur. Strategisch omgaan met voorspelbare verrassingen*. Oratie. Den Haag: NSOB.

Teisman, G. (2005). *Publiek management op de grens van chaos en orde. Over leidinggeven en organiseren in complexiteit*. Amsterdam: Academic Service

Tversky, A. & D. Kahneman (1974). Judgement under uncertainty, heuristics and biases. *Science*, New Series, Vol. 185 (4157), pp. 1124-1131.

Wierdsma, A. (2014). *Vrij-moedig positie kiezen: moreel leiderschap in vloeibare organisaties*. Emeritaatsrede. Breukelen: Nyenrode.

Vereniging Hogescholen (2017). Profiel wendbare heo professional.  
[http://www.vereniginghogescholen.nl/system/knowledge\\_base/attachments/files/000/000/577/original/Profiel\\_heo\\_mei\\_2017.pdf?1495451660](http://www.vereniginghogescholen.nl/system/knowledge_base/attachments/files/000/000/577/original/Profiel_heo_mei_2017.pdf?1495451660)

VNG Denktank (2018). *Werkende Samenwerking. Handreiking: op een andere wijze kijken, denken en handelen bij grensoverschrijdende vraagstukken*. Denk Haag: VNG.

Watzlawick, P., J. Beavin & D. Jackson (1974). *De pragmatische aspecten van de menselijke Communicatie*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

Weick K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousands Oaks, CA: Sage.

Wielinga, E. (2001) *Netwerken als levend weefsel*. Een studie naar kennis, leiderschap en de rol van de overheid in de Nederlandse landbouw sinds 1945. Dissertatie. Den Bosch: Uilenreef.

WRR (2006). *Lerende overheid*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

[www.deWaardeRing.com](http://www.deWaardeRing.com)

