



■ Fer van den Boomen, Jos van Jaarsveld & Nanja Mol

De U-bocht door?

# Vier niveaus van communicatie

**Situatie: een overheidsorganisatie moet goedkoper, effectiever en dienstbaarder gaan werken. Dat vraagt volgens de directie om een forse organisatieverandering, waarbij het middenkader een cruciale rol heeft: die zal de verandering uiteindelijk moeten realiseren. De directie geeft aan dat bij het middenkader sprake is van 'achterstallig onderhoud'. Om aan de nieuwe rol van het middenkader te werken, wil de directie alle 110 middlemanagers een persoonlijk leiderschapstraject aanbieden.**

## **Leiderschapstraject**

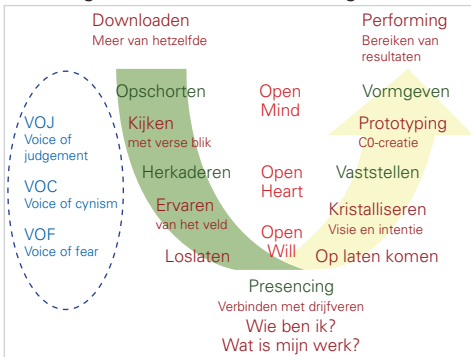
We krijgen het verzoek om het leiderschapstraject invulling te geven. Uit gesprekken met de middlemanagers wordt

ons duidelijk dat zij niet erg warm lopen voor de voorgestane verandering. Er heerst veel onbegrip over de noodzaak tot en de wijze van veranderen. Het vertrouwen in de plannen van

de directie lijkt beperkt. We koppelen dat terug aan de directie en aan een delegatie van het middenkader. De conclusie dringt zich op dat de top wat al te ver voor de troepen uitloopt. Wat te doen? Beide andere partijen kijken naar ons: kunnen jullie...?

**Houvast**

We willen er graag aan bijdragen om de ontstane kloof tussen directie en middenkader te dichten. Dat zien we als een eerste stap in het nog te ontwikkelen leiderschapstraject. We gaan er in ieder geval van uit dat beide partijen daarvoor met elkaar in gesprek moeten gaan. Mogelijk kan een gezamenlijk gesprek het vertrouwen herstellen. Als houvast maken we gebruik van het model van de vier niveaus van communicatie van Scharmer. Dit model is onderdeel van *Theory U* (Scharmer, 2009), waarbij men in de communicatie als het ware ‘afdaalt’ langs de linkerkant van de U, alvorens de bocht ‘omhoog’ te kunnen nemen (zie figuur 1).



Figuur 1. De U-bocht (Scharmer 2009)

**Niveaus van communicatie**

**Downloaden**

In deze wijze van communiceren zoeken deelnemers vooral naar bevestiging van wat ze al weten. Dan krijg je een gesprek waarbij ieder zijn punt wil maken: men praat vooral vanuit ‘ik’ en luistert nauwelijks naar de ander. Of je krijgt een oppervlakkig en lauw gesprek (*talking nice*), waarbij er

geen nieuwsgierigheid is naar de ander: het gesprek kabbelt een beetje voort.

**Debat**

Bij een debat is de aandacht al meer gericht op wat niet bekend, dus anders, is: dan gaat het om de uitwisseling van meningen (*talking tough*). Degene met de beste steekhoudende argumenten krijgt het gelijk aan zijn zijde. Om tot een goed debat te komen is een open mind nodig: nieuwsgierigheid om de eigen en andermans argumenten te onderzoeken en bereidheid om de eigen argumenten te vervangen door betere. In een debat wordt de brug geslagen vanuit ‘ik’ naar ‘het’.

**Dialogoog**

Vanuit een open mind kan volgens Scharmer een stap naar het niveau van de dialoog gemaakt worden. In de dialoog staat de deelnemer open voor wat de ander beweegt en leeft hij zich in in de kwaliteiten en de goede bedoelingen van de ander. Door empathisch te luisteren neemt de deelnemer waar ‘door de ogen van de ander’. Vanuit een open hart ontstaat er ook vertrouwen dat de ander van waarde is. Door de schoonheid van de ander te zien zoals hij is, wordt hij als het ware ingesloten. In de dialoog verplaatst het ‘ik’ zich in ‘jou’.

**Presence**

Dit vierde niveau van communiceren is volgens Scharmer generatief. Deelnemers voelen zich verbonden met de ander en met het geheel. Men is bereid het eigen ego en de eigen identiteit los te laten en samen iets nieuws te creëren. Deelnemers communiceren vanuit het veld van opkomende mogelijkheden. Het maakt dat je vanuit een open wil ‘ja’ kan zeggen en voorbij de angst kan gaan. Na het gesprek is ieder anders dan toen hij het gesprek begon.

### Toepassing

We besluiten om, in overleg met de directie en de vertegenwoordiging van het middenkader, allereerst de nadruk te leggen op het verbeteren van de communicatie tussen de verschillende niveaus van leidinggevenden. Dat is voor de directie even wennen: men ziet zich als voorloper van de verandering, maar moet nu ook zelf aan de bak. In allerlei gemixte samenstellingen gaan directie en leidinggevenden onder begeleiding van ons met elkaar in gesprek.

In de gesprekken geven veel leidinggevenden aan dat zij te weinig betrokken zijn geweest in de voorbereiding van de veranderingen. Sommige middenkaderleden stellen zelfs dat zij geen enkele invloed hebben op de veranderingen. De directie benadrukt dat zij wel een uitnodiging tot meedenken heeft gedaan, maar dat daar weinig respons op is gekomen. En voor zover dat het geval was werd soms zelfs ontkend dat verandering nodig was, terwijl dat gewoon moet vanuit Den Haag. Daarom is de directie met een aantal sleutelpersonen doorgegaan op de ingeslagen weg.

De kloof tussen directie en middenkader blijkt niet zo eenvoudig te dichten. Leidinggevenden uit deze organisatie blijken niet zo gewend om op een andere manier met elkaar in gesprek te gaan. Het is een doe-organisatie en het oefenen van debat, laat staan van dialoog, levert in het begin vooral ook ongemak op. Het collectief doorlopen van de U is ook geen makkelijk proces dat je even op een achternamiddag doet.

We gebruiken het model van de U-bocht om te verhelderen hoe beide partijen zich door hun oordelen over elkaar klem zetten (middenkader: "De top luistert niet naar ons."; directie: "Zij trappen alleen maar op de rem."). Een open mind betekent dat er niet een waarheid is. We stimuleren de deelnemers hun oordeel op te schorten en, in plaats van direct te reageren op elkaar, eerst twee vragen te stellen. In het begin

### Drie stemmen

Scharmer onderscheidt een drietal stemmen in mensen, die het lastig maken om vertrouwde opvattingen los het laten en op een dieper niveau te communiceren (zie figuur 1).

#### **Voice of Justice** (*rationeel (ver)oordelen*)

Oordelen sluit de open mind. Vasthouden aan de eigen (ook vaak belemmerende) overtuigingen, aan uit andere situaties ontstane normen die het succes tot nu toe gebracht hebben.

#### **Voice of Cynism** (*'dit werkt niet, dit levert geen voordeel en zeker niet voor mij'*)

Cynisme ondermijnt door een verzuurde toon het open hart. Vasthouden aan dat wat je hebt, afkeuren van alle initiatieven en geen enkel geloof hebben in verandering.

#### **Voice of Fear** (*angst kent iedereen maar wordt vaak ontkend*)

De stem van de angst biedt de meeste weerstand. Deze sluit de open wil. Angst verlamt, weerhoudt om te handelen als dat nodig is.

is dit wat geforceerd, maar het blijkt te werken: de kwaliteit van de interactie wordt wat beter.

Toch is er ook sprake van cynisme (directie: "Wij moeten het zelf weer doen."; middenkader: "Ze gaan gewoon hun eigen gang."). Wijzelf als begeleiders nemen bewust het voortouw om ook nieuwsgierig te zijn naar de gevoelens van de ander en open te zijn over wat de ander met je doet. Zo proberen we een bedding te creëren om meer vanuit een open hart te praten. We stimuleren vooral ook de directie om dat te doen: eerst iets geven alvorens je

– misschien – iets terugkrijgt. Langzaam ontstaat wat meer begrip voor elkaars gezichtspunten, beweegredenen en gevoelens. De vraag kan op tafel komen hoe beide partijen elkaar kunnen betrekken bij de veranderingen.

Van de directie vraagt het een pas op de plaats in het tempo van het doorvoeren van veranderingen. Van het middenkader vraagt het om over de eigen schaduw heen te stappen, door het nemen van hun verantwoordelijkheid in de verandering en niet terug te vallen op een slachtofferrol dat de verandering hen overkomt.

De laatste stem, de stem van de angst, blijft voelbaar aanwezig. Een open wil vraagt onder andere van de betrokkenen dat ze hun (afdelings)belang ondergeschikt kunnen maken aan de gezamenlijke doelstelling van de organisatie. En dat ze de bedoeling van de organisatie als ijkpunt hanteren bij het nemen van besluiten. Dat blijkt hier lastig.

### Risico's

De U-bocht van Scharmer staat sterk in de belangstelling. Het model kan steun bieden tegen de soms sterke druk van organisaties om al te 'kort door de bocht te gaan': direct van 'downloaden' (linksboven in figuur 1) naar 'presteren' (rechtsboven in de figuur). Het stimuleert even de tijd te nemen en gezamenlijk de toekomst te onderzoeken. Tegelijkertijd is het

model niet zo gemakkelijk te operationaliseren. We bespreken hier twee risico's.

Ten eerste zien we als risico dat het model *presencing* als het ultieme na te streven niveau voor de communicatie hanteert. Dat niveau blijkt in de praktijk lastig te realiseren. Het ter discussie stellen van de eigen identiteit blijkt ook in deze organisatie een brug te ver. Wellicht is dat ook helemaal niet nodig. Het is al heel wat dat er zo nu en dan een daadwerkelijke 'dialogo' tot stand komt.

Een tweede risico is dat het model kan uitnodigen tot 'praten over'. Bij deze organisatie stellen we voor om ook steeds wat te doen. Zo formuleren alle leidinggevendenden voor het leiderschapstraject een persoonlijke uitdaging. Ook werken we aan het opstellen van uitdagingen per afdeling. Dat levert binnen de organisatie ook weer allerlei gesprekken op die kansen bieden om de communicatie tussen de verschillende lagen te verbeteren. Het dichten van de kloof heeft vooral ook veel tijd nodig. ■

### Referenties

- Haan, E. de & E. Beerends, (2012). *Organisatieontwikkeling met Theory U*. Amsterdam: Boom/Nelissen.
- Scharmer, O. (2009). *Theory U: Leading from the future as it emerges*. San Francisco: Berreth-Koehler Publishers.



**Van links naar rechts: Fer van den Boomen, Jos van Jaarsveld en Nanja Mol zijn organisatiecoach. Zij verzorgen samen een werkplaats voor organisatiecoaching in de praktijk, bedoeld voor veranderaars in organisaties.**  
[www.organisatiecoaching.eu](http://www.organisatiecoaching.eu)