

PERSOONLIJKE EFFECTIVITEIT, ASSERTIVITEIT EN ORGANISATIECULTUUR

U leest nu in het handboek 'persoonlijke effectiviteit'. Deze woorden betekenen voor ieder mens iets anders. Ze stellen immers iets voor dat je niet kunt zien. In dit artikel wil ik ze een hanteerbare betekenis geven en die vertalen in een aantal kenmerken die een effectieve training in 'persoonlijke effectiviteit' moet hebben. Daarbij wil ik ook aansluiting zoeken bij het aloude begrip 'assertiviteit' en de relatie leggen met het effect van dit soort trainingen op de organisatiecultuur.

Voor lezers met tijdgebrek heb ik de vraag en antwoord vorm gekozen voor de paragrafen zodat u snel kunt vinden wat u wilt lezen. De vragen zijn:

- Wat is persoonlijke effectiviteit (PE)?
- Wat is assertiviteit?
- Wat is het verschil tussen training in persoonlijke effectiviteit en assertiviteitstraining?
- Hoe creëren mensen hun gedrag?
- Wat gebeurt er op de werkplek?
- Wat zijn de effecten van PE training op de organisatiecultuur?
- Wat zijn de effecten van assertiviteitstraining op de organisatiecultuur?
- Welke conclusie volgen hieruit?
- Welke kenmerken heeft een goede PE training?

WAT IS PERSOONLIJKE EFFECTIVITEIT?

Het begrip 'effectiviteit' is een maatstaf voor de mate waarin een doel wordt bereikt.

'Persoonlijk' kan slaan op het 'eigenaar zijn' van het doel, of op dat iemand de prestatie zelf verricht.

Kortom, 'persoonlijke effectiviteit' (PE) is dus een maatstaf voor de mate waarin je door eigen acties je doelen bereikt. Onder meer uit leertheorieën is bekend, dat je naast het hebben van doelen ook flexibel moet zijn in de weg ernaartoe, bijvoorbeeld om hindernissen te omzeilen.

Grappig is dat men tegenwoordig dit 'ik-gerichte' begrip PE vooral belangrijk vindt in organisaties, in groepen dus, waar men zich juist moet inzetten voor andere dan de persoonlijke eigen doelen.

Dit impliceert, dat PE in organisaties ook een maatstaf is voor het 'persoonlijk functioneren in de groep'. Dit is het gedrag van iemand in een organisatie of een team, in relatie tot de cultuur van de groep en het doel ervan. Tegenwoordig wordt dit sterk afgemeten in termen van sociaal wenselijk gedrag: 'Je bent wat de ander van je vindt.'

Het begrip 'persoonlijk functioneren in de groep' is al heel lang bekend als maatlat voor werknemers. Die moeten gewoon goed hun werk doen (doelen voor de baas of het team helpen bereiken en daarin zichtbaar zijn), flexibel zijn in hun gedrag (niet star of koppig aan bestaand gedrag vasthouden) en 'oog hebben' voor collega's (hen niet nodeloos op het hart trappen of platwalsen).

En als dit persoonlijk functioneren van medewerkers niet naar wens is, dan kunnen ze ook al heel lang naar een assertiviteitstraining om hun persoonlijk functioneren te verbeteren.

WAT IS ASSERTIVITEIT?

Het woord assertiviteit betekent zoveel als 'het jezelf durven zijn'. In organisaties is dit: jezelf zijn in de groep, flexibel zijn in je gedrag en je samen met je collega's kunnen inzetten voor de groeps- of organisatie doelen. Assertief zijn gaat gepaard aan een gevoel van ontspannen zijn en innerlijke rust (zelfverzekerd zijn).

WELKE VERSCHILLEN ZIJN ER TUSSEN TRAINING IN PERSOONLIJKE EFFECTIVITEIT EN ASSERTIVITEITSTRAINING?

De verschillen tussen beide soorten trainingen komen voort uit veranderingen in de manier waarop in Nederland naar gedrag en naar 'doelen' wordt gekeken.

Zo'n 30 jaar geleden werd het begrip 'samenleving' vooral ingevuld vanuit de mens in verbinding met zijn omgeving. In de werkomgeving stonden toen de behoeften van werknemers centraal. Belangrijk was dat mensen goed in hun vel zaten om daarmee optimaal te presteren. Leidinggeven werd toen ook: zorgen dat medewerkers het naar hun zin hebben en in het werk hun eigen doelen kunnen realiseren: jezelf kunnen zijn en zelfontplooiing. Contactuele vaardigheden waren toen niet alleen handig maar ook nodig.

Assertiviteitstraining sluit daar goed bij aan. Het leert je jezelf te zijn in je werk, en zelf verantwoordelijk te zijn voor je gedrag. Voorts dat je vanuit jezelf ook wilt doen wat je doet en daar verbinding mee hebt. Door de maatschappelijke veranderingen van de afgelopen decennia is deze mensgerichte aanpak echter op de achtergrond geraakt.

Nu leven we in een cultuur waarin normen, regels en computers op veel fronten het persoonlijk contact hebben vervangen. De overheid is nu vooral een contactloze, controlerende en straffende autoriteit, die via computernetwerken steeds verder oprukt in het privé-leven van de burger. Ongestructureerde menselijke contacten worden zelfs al gecriminaliseerd: 'Social Engineering' (bouwen aan de infrastructuur van een sociale welvaartsstaat) betekent nu: contactuele vaardigheden gebruiken voor het inbreken in organisaties en computersystemen. In de werksituatie zijn mensen nu eerder productie eenheden, die hun targets moeten halen op straffe van ontslag.

PE trainingen sluiten hierbij aan. PE is een maatstaf, die het functioneren afmeet aan externe resultaten die mensen moeten bereiken. Niet-effectief gedrag wordt vervangen door ander, vaak sociaal wenselijk gedrag, dat betere resultaten moet opleveren. Wat dat in/met de persoon doet, blijft vaak buiten beschouwing.

In de praktijk is het onderscheid tussen PE en assertiviteit uiteraard niet zo scherp als dat ik het hier voor de duidelijkheid benoem. Beide soorten trainingen hebben inhoudelijk veel overlap. Ze gaan over hetzelfde, zij het dat assertiviteit de verbinding van de persoon met zijn/haar gedrag meer aandacht geeft.

Dit verschil krijgt pas betekenis als je kijkt naar hoe mensen in sociale situaties hun gedrag 'maken'.

HOE CREËREN MENSEN HUN GEDRAG?

Uit moderne leertheorieën is bekend, dat ieder mens zijn gedrag opbouwt met behulp van een eigen leerstrategie. Dat is een opeenvolging van vier tot zes verschillende gedragspatronen die steeds terugkomt en waarin steeds de volgende vier fasen zijn te herkennen.

De eerste twee fasen van de leerstrategie: het reageren op prikkels uit de omgeving, gevolgd door het bepalen van een richting voor jezelf, worden hoofdzakelijk bestuurd vanuit onze digitale (linker) hersenhelft, ons veiligheidssysteem. Deze hersenhelft bepaalt ons gedrag in onveilige situaties en geeft ons 'opdrachten' die worden gecodeerd in taal: Als 'X' optreedt in mijn omgeving, dan moet ik gedrag 'Y' aanzetten. Voorbeeld: Als er een vrachtwagen van rechts komt dan moet ik remmen.

Dit digitale systeem stelt ons in staat tot zeer snelle reacties, maar heeft in elke situatie slechts één gedragsmogelijkheid beschikbaar.

De derde en vierde fase van de leerstrategie worden vooral bestuurd vanuit onze analoge (rechter) hersenhelft, die werkt met beelden en lichamelijke gevoelens. Hiermee verbind je je met je gevoel aan datgene waarmee je bezig bent, zodat dit een doel wordt dat je wilt bereiken. Vervolgens identificeer je je met dit doel en presenteer je jezelf ermee in je omgeving.

De grote capaciteit van deze analoge hersenhelft staat ons toe daarbij creatief, flexibel en ontspannen te functioneren.

WAT GEBEURT ER OP DE WERKPLEK?

Mensen leven van nature in groepen. Komen mensen bij elkaar, in vergaderingen, trainingen, gesprekken enzovoorts, dan ontstaat altijd een groepsdynamisch proces. Dit is een soort ontmoetingsritueel, waarin ieder groepslid met behulp van de eigen leerstrategie een veilige toestand wil bereiken. In dit groepsproces kun je dezelfde fasen herkennen als in een individuele leerstrategie. Lukt het de groep om zich gezamenlijk zo veilig te voelen dat hij analoog gaat functioneren, dan gaat de groep gemotiveerd en gecommitteerd aan de slag met de gemeenschappelijke doelen.

Zolang de groep nog niet zover is, wordt veel tijd en energie besteed aan dit groepsproces en wordt de inhoud van elke taak vooral beoordeeld op wat het effect ervan is op de eigen veiligheid en de eigen positie in de groep.

Je kunt dit herkennen, bijvoorbeeld doordat dan veel aandacht wordt besteed aan afspraken, normen en regels, die vervolgens niet worden nageleefd.

Gegeven is wel dat middels het groepsproces in groepen altijd een dominante manier van 'zijn' ontstaat: de groeps- of organisatiecultuur met zowel analoge als digitale kenmerken.

WAT ZIJN DE EFFECTEN VAN PE TRAINING OP DE ORGANISATIECULTUUR?

PE training richt zich er in feite op om in een digitaal functionerende groep gedrag te importeren, dat het functioneren met betrekking tot de taken (doelen) van de groep moet verbeteren, zonder de dominante manier van leren in de groep zelf te willen beïnvloeden.

Een PE training leert de deelnemer/ster daartoe sociaal wenselijke gedrag in de vorm van: In situatie 'X' moet ik gedrag 'Y' aanzetten. In een groep met een digitale cultuur verkleint dit de onzekerheid over wat hij/zij gaat doen, het versterkt de groepscultuur en verhoogt de efficiency van de groep. Efficiency wil zeggen: Het bereiken van een gegeven doel met minder moeite/kosten.

Om dit geleerde gedrag te laten beklijven is wel nodig dat getrainde groepsleden geregeld erkenning krijgen voor het toepassen ervan.

Naarmate echter het percentage van in PE getrainde mensen toeneemt, kan dit positieve effect ook weer verdwijnen. Hoe meer mensen in één groep op elkaar gaan lijken, hoe meer de groepsdynamiek vraagt om onderlinge competitie, ten koste van de inzet voor de groepsdoelen. De geëigende reactie van leidinggevendenden is dan vaak deze onderlinge competitie (machtsstrijd) de kop in te drukken, met een averechts effect: men gaat zich collectief afzetten tegen de groepsdoelen.

Volgen leden van een groep met een analoge groeps cultuur een PE training, dan heeft dat meestal weinig of geen positieve effecten.

Het inzetten van het geleerde gedrag past vaker niet dan wel in waar de groep is, waardoor het geleerde verloren gaat. De digitale aansturing van dit gedrag noodzaakt de groep soms zelfs tot terugvallen naar een eerdere fase in het groepsproces, met verlies van efficiency en effectiviteit, een toenemend ziekteverzuim en meer personeelsverloop.

WAT ZIJN DE EFFECTEN VAN ASSERTIVITEITSTRAINING OP DE ORGANISATIECULTUUR?

Assertieve groepsleden voelen zich in elke groep in principe veilig, met name doordat zij hun zintuiglijk waarnemen (analoge vaardigheid) kunnen gebruiken om hun gedrag waar nodig bij te sturen. Ook hebben zij voldoende grenzen ontwikkeld om de betekenis van het gedrag van anderen te relativeren.

In een digitale groep heeft dit als effect dat de groeps cultuur verschuift in de richting van analoog.

Kan de leiding hierin meegaan (zit deze er zelf assertief in), dan verhoogt dit de effectiviteit en de efficiency in de groep. Gaat de leiding of de meerderheid van de groep hierin niet mee, dan brengt dit de groep terug naar digitaal en stoot deze de assertieve mensen uit. Dit verlaagt dan de productiviteit van de groep.

Het spreekt vanzelf dat assertieve mensen in een analoge groep het functioneren daarvan versterken in de richting van de doelen, onder verhoging van productiviteit en in een goede sfeer.

Volgen meer mensen uit één groep een assertiviteitstraining, dan heeft dat ook geen nadelen. Dit daar een assertiviteitstraining ieder groeps lid vrij laat om zichzelf te zijn, wat de veiligheid in de groep vergroot. In het werk vormen ze een team dat zich richt op collegiale inzet en het bereiken van de groepsdoelen.

Je kunt ook een complete bestaande groep in assertiviteit trainen. Dan heet dat teambuilding, groepsontwikkeling, strategische conferentie enzovoorts. Deze trainingen beogen vaak bewuste cultuurverandering van de groep.

WELKE CONCLUSIE VOLGEN HIERUIT?

Een in assertiviteit getrainde groep is analoog, doelgericht, klantgericht en contactueel, zowel naar binnen als naar buiten. Rondom zo'n groep ontstaan ook langdurige (klant)relaties waarin loyaliteit een rol speelt.

Een in PE getrainde digitale groep is goed in het remmen of tegengaan van ongewenste ontwikkelingen. Deze groep is goed in uitvoeren van opdrachten waarbij geen persoonlijk contact nodig is, zoals bijvoorbeeld het halen van targets in onderlinge competitie. Contacten met klanten zijn vooral gericht op zelf halen van voordelen.

Welke training de voorkeur heeft hangt af van de groepsdoelen, de groeps cultuur en de gewenste ontwikkeling daarin.

WELKE KENMERKEN HEEFT EEN GOEDE PE TRAINING?

Mijn conclusie is, dat een goede PE training in feite een assertiviteitstraining is. De inhoud van het programma en de werkwijze in de training (doen wat je zegt dat je doet) dienen mensen te leren analoog en doelgericht in de groep te kunnen functioneren.

Het antwoord op de volgende vragen kan u helpen de effectiviteit van aangeboden trainingen te vergelijken:

- Maakt ervaren en leren waarnemen van het groepsdynamisch proces deel uit van het programma?
- Is het aantal deelnemers hooguit 16 (en maximaal 8 per trainer)?
- Gebruiken de deelnemers in oefeningen tijdens het programma ook de analoge hersenhelft?
- Maken digitale verankeringen (normen en waarden) deel uit van de stof?
- Leren de deelnemers doelen te bepalen en met belangen om te gaan?
- Leren ze contactueel (analoog) omgaan met anderen?
- Welke aandacht wordt besteed aan het leren gebruiken van zintuiglijke waarneming?
- Leren deelnemers hun grenzen te ontwikkelen en daar flexibel mee om te gaan?

Hans Dalhuijsen

11 mei 2009

Dit artikel werd gepubliceerd in het Millian handboek *Persoonlijke Effectiviteit 2009-2010*