



COMMUNICEREN IN HET BEDRIJF: OVER DE ZICHTBARE BUITENKANT EN DE ONZICHTBARE BINNENKANT

Communicatierijkdom en -armoede

Communicatie is nu niet direct een bijzonder modern verschijnsel; het is niet overdreven om te zeggen dat het zo oud is als de mensheid. Men zou zelfs kunnen stellen, dat zolang er wezens zijn die wij mensen noemen er ook een communicatieverschijnsel is geweest.

Vraagt men zich af waarom mensen blijkbaar van oudsher gecommuniceerd hebben met elkaar dan is een niet wetenschappelijk, maar misschien toch ook wel duidelijk antwoord, dat het een innerlijke behoefte is van mensen om te communiceren of anders gezegd: de mens is op zich zelf eigenlijk incompleet. Hij beleeft zijn mens-zijn in hoge mate daardoor dat hij in verbondenheid met andere mensen in het leven staat en zich ook zo als mens kan manifesteren.

Communicatie is het actieve wilsproces waardoor mensen deze verbondenheid existentieel maken. En wat er dan als vrucht van dit proces te voorschijn komt noemt men ook wel ontmoeting. Ontmoeting kan, afhankelijk van de aard van het communicatieproces, min of meer intensief zijn.

Communicatie betekent letterlijk: iets gemeenschappelijk maken of iets samen delen en de verbondenheid die door communicatie ontstaat heeft het karakter van een proces waardoor mensen zich niet alleen uiterlijk verbonden, maar ook innerlijk op elkaar betrokken weten en daardoor ook leven met het gevoel dat zij innerlijk iets gezamenlijk te delen hebben. Nu is dit alles zo vanzelfsprekend omdat wij het in het dagelijks leven voortdurend doen of althans nastreven. Anders zou het menselijk leven ophouden menselijk leven te zijn. Men kan zich afvragen "heeft het eigenlijk nog wel zin om veel tijd aan dit thema te wijden"?

Het is zo vanzelfsprekend en er is ook al in wetenschap, in publicaties, in onderzoek zoveel over gezegd dat men zich de vraag kan stellen of daar nog zoveel nieuws aan toe te voegen is. Ik denk dat dat toch het geval is en dat er alle reden is om anno 1986, toch opnieuw naar het vraagstuk van communicatie te kijken en ons de vraag te stellen wat het

*Bewerkte tekst van de Oldendorff-lezing door Prof.Dr. C.J. Zwart, gehouden op 19 dec. '85 in de Katholieke Hogeschool Tilburg.

Deze inleiding is als artikel verschenen in het NPI-Bulletin 1986/7.

nog voor nieuwe gezichtspunten kan opleveren. Het is zo, dat de vraag wat voor nieuwe gezichtspunten aan dit thema zijn toe te voegen naar mijn mening het best beantwoord kan worden door uit te gaan van een paradox die in ons moderne sociale leven aanwezig is. Ik wil u eerst graag deelgenoot maken van die paradox. De paradox in kwestie ziet er voor mij als volgt uit.

Men kan stellen dat wij in een tijdperk leven waar aan de ene kant nog nooit zoveel communicatiemiddelen en instrumenten voor handen zijn geweest, maar tegelijkertijd aan de andere kant wellicht de communicatie-armoede nog nooit zo groot is geweest.

Deze paradox lijkt mij uiterst cruciaal. Ik wil er daarom eerst nog graag iets aan toevoegen. Het is buitengewoon opvallend dat wij in een tijd leven waar het voor alle mensen in de hele wereld mogelijk is geworden om dankzij een technisch instrumentarium met alle andere mensen te communiceren. Letterlijk fysiek, doordat treinverkeer en vliegverkeer de mogelijkheden groot hebben gemaakt, maar ook op tal van andere manieren: radio, televisie, telefoonverkeer. Volstrekt geautomatiseerde communicatienetwerken stellen ons in staat om op ieder moment van de dag en nacht met vrijwel ieder ander mens op de wereld te communiceren.

Men zou met een beetje merkwaardig beeld kunnen zeggen dat wij in een tijdperk leven of beginnen te leven waar wij "on line", zoals dat in automatiseringstermen wordt genoemd, met alle mensen verbonden zijn en dat in die zin eigenlijk het ideaal om als mensheid één geheel te worden, althans in technische zin, binnen ons bereik is gekomen.

Echter, deze "on line"-verbinding van alle mensen met alle mensen is een uiterlijke, is een technische, is een instrumentele verbinding. Zij staat in schril contrast met het andere deel van de paradox, namelijk, dat in het gewone alledaagse sociale verkeer er ook een ander gezicht van de communicatie is en dat ziet er veel minder rooskleurig uit. Dat heb ik willen aangeven door te stellen dat er waarschijnlijk nog nooit in de geschiedenis een tijd is geweest waarin zoveel communicatie-armoede leefde tussen de mensen en ik baseer mij daarbij niet alleen op publicaties maar ook op ervaringen die ik in mijn werk tegenkom. Het is voor veel mensen moeilijk om actieve verbondenheid ook werkelijk existentieel te voltrekken. Het is voor veel mensen buitengewoon moeilijk om bij voorbeeld duurzame relaties te vestigen en te verzorgen, niet alleen in bedrijven maar ook in het gezin, in vriendenkringen, kortom in tal van andere sociale verbanden. Er wordt zelfs sinds kort gewezen op een uiterst merkwaardig nieuw fenomeen, namelijk dat - en dat wordt ondersteund door onderzoek, met name in de Verenigde Staten en Zweden - duidelijk wordt dat jonge mensen die op de drempel van de volwassenheid staan door zeer intensief kijken naar TV de mogelijkheid verliezen of praktisch verliezen om in

een gewoon menselijk heen en weer gesprek, in een gewoon menselijk contact nog te communiceren. Men spreekt hier van "het nieuwe analfabetisme". Het heeft te maken met de onmacht om in het tussenmenselijke iets tot stand te brengen waardoor verbondenheid inderdaad geactualiseerd wordt. Daarmee samenhangend kunnen we ook wijzen op het verschijnsel van de toename in eenzaamheidsbeleven bij mensen, met name jonge mensen, de toename van de depressieve gevoelens en ook waarschijnlijk, de sterke stijging van zelfdodingen met name onder jonge mensen. Nu, deze paradox lijkt mij een uiterst centraal gegeven wanneer wij praten over communicatie.

Uiterlijke en innerlijke communicatie

Ik wou graag in het resterende deel van mijn betoog wat bespiegelingen wijden aan de vraag wat voornoemde paradox ons nu precies te zeggen heeft. Om te beginnen dacht ik dat eruit spreekt, dat wij scherp moeten onderscheiden de uiterlijke of de buitenkant van de sociale werkelijkheid en de innerlijke of de binnenkant van de sociale werkelijkheid. Ik denk dat het juist is om in het kader van deze lezingen, die toch gewijd zijn aan Oldendorff, te wijzen op het feit dat ook bij Oldendorff zelf deze onderscheiding een centraal aspect van zijn werk is. In zijn boek "De psychologie van het sociale leven" met als ondertitel "Bespiegelingen over de sociale werkelijkheid", begint Oldendorff eerst uitvoerig maar ook bijzonder kernachtig op het verschil tussen de buitenkant en binnenkant van de sociale werkelijkheid te wijzen. Hij stelt dat "sociale werkelijkheid altijd een menselijke werkelijkheid is", d.w.z. het is een zich zelf belevende en een levende werkelijkheid. Feiten, gebeurtenissen, toestanden krijgen pas sociale relevantie doordat ze op mensen betrokken zijn; doordat mensen zich zelf daarin beleven. Het is dit gezichtspunt dat hem ertoe brengt om onderscheid te maken tussen de objectwereld en de betekeniswereld, de wereld van de dingen zoals ze zijn en de wereld van de betekenis van de dingen. Het sociale leven is altijd een wereld waarin wij er rekening mee moeten houden dat mensen innerlijk met de dingen omgaan en ook een eigen persoonlijke verhouding tot de dingen hebben, kortom: wij leven niet in een objectwereld maar in een betekeniswereld. In mijn terminologie zou ik de betekeniswereld de binnenkant van de sociale werkelijkheid willen noemen en de dingen, de objecten, de gebeurtenissen, de uiterlijke kant van de sociale werkelijkheid. De buitenkant kan men ook de zichtbare en de binnenkant de onzichtbare zijde van de sociale werkelijkheid noemen. De "bestanddelen" van deze onzichtbare sociale werkelijkheid zijn geen dingen, maar krachtwerkingen tussen mensen.

Niet de uiterlijke sociale vormen (instituties) maar deze krachtwerkingen zijn de essentie van het sociale leven. De onderscheiding tussen deze beide aspecten lijkt mij daarom zo belangrijk, omdat die ons iets kan zeggen over de dynamiek die in de paradox waarover ik gesproken heb, verscho-
len ligt.

Het is nu eenmaal zo, dat wij in de moderne wetenschapsbeoefening, maar ook bij de praktische vormgeving aan de sociale werkelijkheid, nog steeds de traditie hebben om de uiterlijke, zichtbare, de meetbare, kwantificeerbare werkelijkheid te laten prevaleren. Deze wetenschapsopvatting die wij doorgaans de positivistische of empiristische of empirische wetenschapsopvatting noemen, wortelt diep in onze Europese cultuur. Men kan ruwweg zeggen, dat met de overgang van de Middeleeuwen naar de Nieuwe Tijd deze wetenschapsopvatting na het beroemde werk van Descartes zijn intrede doet en ons sindsdien nog niet verlaten heeft. Veel groots is door deze ontwikkeling tot stand gekomen maar wij mogen de vraag stellen of deze wetenschapsopvatting toekomstkarakter heeft in het licht van de vraagstukken die wij thans tegenkomen in de sociale werkelijkheid.

En wanneer ik dat nu op het verschijnsel van de communicatie betrek, dan meen ik dat er rede is om te zeggen dat het uitsluitend behandelen van het communicatievraagstuk als een instrumenteel buitenkant-gebeuren geen recht doet aan het wezen van het verschijnsel en dat daarom ook in de praktijk van het leven uitspraken en onderzoeksresultaten die op dit terrein verworven worden voor de alledaagse praktijk, naar mijn overtuiging slechts een geringe maatschappelijke relevantie hebben.

Dubbelgangerbelevingen en nieuwe ethiek

De tweede kanttekening, die ik zou willen maken bij de paradox is deze: hoe kunnen wij de binnenkant van de sociale werkelijkheid, het communicatieverschijnsel zelve dus, hoe kunnen wij dat verzorgen, wat kunnen wij eraan doen om het in zijn eigen aard recht te doen?

Ik begin dan met vast te stellen dat de moeilijkheid van mensen om te communiceren, d.w.z. innerlijk werkelijk te communiceren, de keerzijde is van een ander proces dat we allen op prijs stellen. Dat is het proces van emancipatie of van individualisering. Dat is een proces dat ook diep in de mensheid verankerd ligt en dat ook niet van gisteren is. Maar we hebben, in het afgelopen decennium, kunnen waarnemen hoezeer dat emancipatieproces in onze tijd weer een sprong voorwaarts blijkt te maken.

De keerzijde van dit emancipatieproces is, dat de mens door een eenzaamheidsbeleving heen moet. Men kan niet tegelijkertijd en zich zelf individualiseren, zelfstandig worden, op

eigen benen komen te staan, en tegelijkertijd op de ander betrokken zijn. Dat zijn twee elkaar uitsluitende dingen. Ik zou zelfs de stelling aandurven, dat in een tijd die door emancipatie gekenmerkt wordt, in wezen de grondtrek van de werkelijkheid een anti-sociale is (ik zeg niet een a-sociale, want dat is een ander begrip, maar een anti-sociale). Daar waar mensen zeer op zich zelf betrokken zijn, omdat zij naar zelfverwerkelijking, zelfontplooiing streven, kunnen zij niet op hetzelfde moment op de ander betrokken zijn en de prijs die daarvoor betaald wordt is eenzaamheidsbeleven, een verbroken band met anderen en met de werkelijkheid. Welnu, men zou kunnen zeggen: als dat zo is, is het dan niet zo dat we daar iets aan kunnen doen. Kunnen we dan niet leren om beter te communiceren met elkaar? Dat ligt voor de hand. Er zijn ook hele groepen van mensen die zich als trainers, ontwikkelaars en agogen, enz. met dit vak bezighouden. Er heeft zich zelfs in de jaren '70 een geweldige hausse voltrokken, juist op het gebied van "sensitivity training" en van "encountergroepen". Er is een ongelooflijk aanbod geweest van trainingen, ontwikkelingsmogelijkheden ten bate van communicatie. We zouden dus mogen verwachten dat het betrekkelijk eenvoudig is om op dit gebied resultaten te boeken, die zouden kunnen klinken als een klok. Evenwel, de werkelijkheid is een andere, nl. dat ondanks de aanwezigheid van deze methoden en technieken het niveau, de intensiteit van communiceren bepaald niet toeneemt. Dit verschijnsel, de moeilijkheid dus om communicatie effectief te maken in het sociale leven hangt samen, naar mijn mening, met een tijdsverschijnsel waar ik een ogenblik uw aandacht voor zou willen vragen. Dit tijdsverschijnsel is voor mij voor het eerst relevant geworden bij mijn studie toen ik een boekje onder ogen kreeg onder de titel "Dieptepsychologie en nieuwe ethiek" van de hand van Erich Neumann, een Joodse psychiater die in 1948 bij de stichting van de staat Israël op grond van zijn ervaringen en een terugblik op de Tweede Wereldoorlog een uiterst fascinerend beeld geeft van de ontwikkeling van de mensheid en met name de rol van het kwaad in de mensheid. Het lijkt wat ver gezocht om bij het thema van vandaag juist dit naar voren te halen maar het is mijn ervaring dat in zaken van communicatie, daar waar mensen proberen elkaar te ontmoeten, de rol van het kwaad een bepaalde werking heeft op dit moment en wel zo, dat mensen beleven dat in de communicatie een bepaald stuk van hun wezen dat door Neumann en anderen wel wordt genoemd de duistere kant van het leven, ofwel de dubbelganger, uiterst actief in het communicatieproces blijkt te worden. Men kan bijna zeggen: hoe intensiever men gaat communiceren met elkaar hoe krachtiger de werking van deze duistere kant, de dubbelganger, "het kwaad" verpersoonlijkt in de mens zelf, zijn werking heeft. Ik zou hier talloze voorbeelden van kunnen geven en ervaringen,

maar ieder van u die wel eens een ongestructureerde groeps-sessie, een groepstraining heeft doorgemaakt weet wat ik bedoel. Het is zo, dat je bijna als vanzelfsprekend kunt aannemen dat na een korte tijd de dubbelgangers op de tafel dansen.

We hebben tegenwoordig een buitengewoon scherp waarnemingsvermogen voor de negatieve aspecten van elkaar en weten elkaar ook heel duidelijk zichtbaar te maken hoe die negatieve kanten van ons zelf in het sociale verkeer op elkaar inwerken.

Dit nu noem ik dubbelgangersbelevingen en die dubbelgangersbelevingen spelen heden ten dage steeds meer in de communicatie in het algemeen maar in het bijzonder bij communicatie in het bedrijf een rol.

Ik ga nu eerst nog terug naar Erich Neumann. Hij beschrijft als psychiater hoe zijn verwachting is dat wij in de loop van de tweede helft van deze eeuw, voor het grote vraagstuk zullen komen te staan of wij een oude ethiek kunnen inwisselen voor een nieuwe ethiek. We moeten voorzichtig zijn met dit onderwerp omdat het woord ethiek ook direct iets oproept van religieuze belevingen of een ideologische bovenbouw die met de werkelijkheid niets te maken heeft. Wat Erich Neumann schetst is dat wij in de tweede helft van deze eeuw, volgens zijn verwachtingen, de grote opgave zullen ontmoeten om een oude ethiek die altijd in het sociale leven heeft gewerkt in te wisselen voor een nieuwe ethiek en wat bedoelt hij daarmee? Hij stelt, dat het altijd zo geweest is in het verleden dat er een gebodsethiek was of een zogenaamde "Gij zult"-ethiek. De normen en waarden die goed geacht werden of goed handelen te voorschijn zouden roepen, werden collectief in de gemeenschap geformuleerd en de mens werd geacht om alle neigingen en alle eigenschappen die hem van dit collectief geformuleerde goede gedrag af zouden houden, uit te bannen door twee mechanismen. Eén mechanisme was de onderdrukking van die neigingen en het tweede was die van de verdringing van die neigingen. De mens werd geacht een drager van het goede, het licht, te worden en de duistere kant in hem zelf te verdringen of te verdrukken. Hij had een goed, zuiver geweten in het sociale verkeer wanneer hem dat lukte om krachtens de collectief geformuleerde waarden en normen te functioneren; "gebodsethiek" of "Gij zult"-ethiek.

Erich Neumann stelt dat dit alleen kan zolang de onderscheiding tussen goed en kwaad in het sociale leven nauwkeurig te maken is. Hij voorspelt aan de hand van zijn ervaringen in de Tweede Wereldoorlog dat die situatie in de sociale werkelijkheid steeds minder voor handen zal zijn, dat goed en kwaad door elkaar heen zullen gaan lopen, dat het uitermate moeilijk zal zijn om collectief vast te stellen voor kleinere zowel als voor grotere gemeenschappen wat nu eigenlijk goed en kwaad is en verder dat de mens overspoeld zal worden door een verwarring die het hem onmogelijk zal maken om zich te distantiëren van het probleem om een eigen verhouding op te bouwen tot goed en kwaad.

Hiertegenover stelt Erich Neumann de uitdaging van een nieuwe ethiek, die hij schetst als een situatie-ethiek. Een situatie-ethiek gaat er vanuit dat de mens aanvaardt dat het kwaad niet buiten hem zelf is en daar een werkzaamheid heeft maar dat het kwaad in hem zelf, als zijn onvolkomen kant, werkzaam is in zijn binnenwereld en dus ook, als het komt tot communicatie, in het communicatieproces een onherroepelijke werking heeft en daar ook niet meer uit te bannen is. Hij zegt nu: "Voor de toekomst zal het nodig zijn dat de mens aanvaardt dat hij een onvolkomen-zijde heeft en hij zal", zoals hij dat dan noemt, "zijn duistere kant, zijn duistere broeder de vrijheid moeten gunnen, in plaats van hem te onderdrukken of te verdringen en hem als een gezel op zijn levensweg moeten leren beschouwen waarmee hij zich uit-een te zetten heeft". Situatie-ethiek, is de aanvaarding van de werking van het kwaad, als een disfunctionele, niet op ontwikkeling gerichte werking die door ons zelf te voor-schijn wordt geroepen.

Zo krijgt ethiek dus een uitermate praktische en concrete betekenis. De ethiek komt binnen in het sociale leven, nl. doordat wij de ethiek zelf scheppen in ons handelingsleven, wij scheppen ethiek door de daden die wij doen of nalaten te doen, wij hebben te kijken naar de werking van onze daden en het is heel interessant dat men ook in talloze conflictsituaties, mensen zo vaak hoort zeggen: "Ik merk wel dat ik je schade heb berokkend dat, ik op een bepaalde manier op je gewerkt heb maar het was mijn bedoeling niet, mijn intentie niet om je te kwetsen of op je tenen te trappen."

Situatie-ethiek nu is die ethiek die zover komt dat de mens verantwoordelijkheid aanvaardt voor de concrete werking, hoe negatief die ook moge zijn, van zijn daden op andere mensen en daar niet aan wil ontsnappen. Gezien de tijd moet ik dit thema laten rusten maar ik vond het nodig om een achtergrond te geven voor het eigenlijke thema, nl. communicatie in het bedrijf.

Communicatie en cultuur

Communicatie in het bedrijf is in wezen niet anders dan de communicatie in algemeen menselijke zin en het is dan ook zeker niet toevallig, dat ik daarstraks gewezen heb op communicatie-armoede. Dit is in alle bedrijven maar eigenlijk in alle organisaties terug te vinden in milde of ernstige vormen, soms als communicatie-moeheid, soms als communicatie-onvermogen. En het is in die zin dus, als het ware een algemeen menselijk probleem dat binnengedragen wordt in de bedrijfscultuur.

Communicatie in een bedrijf heeft natuurlijk toch nog wel een heel bijzondere karakteristiek, nl. dat die communicatie niet vrij geschiedt maar altijd onder het primaat staat van een gezamenlijk verrichte opgave. Een bedrijf of organisatie

is er nooit voor zich zelf of voor de leden van de organisatie, maar is er altijd voor de buitenwereld, voor een cliënt, consument of patiënt, kortom: daar kristalliseert - wat collega Van Dijck heeft gezegd - de gezamenlijke arbeid in een externe opgave en dat maakt dat de communicatie in een bedrijf dus onder een heel bepaald gesternte staat. Dat maakt het er niet makkelijker op, integendeel. Het blijkt nu juist dat datgene wat Neumann heeft geschetst, nl. het moeilijk kunnen aangeven waar de grenzen tussen goed en kwaad liggen, dat zich dat ook in het bedrijfsleven in hoge mate begint te voltrekken, juist op het punt van de gezamenlijkheid of de niet-gezamenlijkheid van de doelstellingen. Men zegt het tegenwoordig wel met een Amerikaans woord: "the mission", daar ligt het.

Sinds Watergate weten wij dat de problematiek van de nieuwe ethiek, dat is de vraag "waar doen we het met z'n allen eigenlijk voor?", steeds actueler begint te worden en dat daaromtrent dan ook veel disfunctionele communicatie plaatsvindt. Het ideaalbeeld van een bedrijf of van een organisatie zou men samen kunnen vatten met het begrip "werkgemeenschap". Dat is een gemeenschap van mensen die in gezamenlijke verantwoordelijkheid bereid is een doelstelling voor de buitenwereld te realiseren. Sinds de jaren '70 is het weer mogelijk om inderdaad zelfs over bedrijven te spreken in termen van gezamenlijkheid.

Het is niet toevallig dat in het jongste rapport van het C.O.B., over medezeggenschap, gewezen wordt op het geringe succes van de medezeggenschapsstrategie uit de jaren '70 die, zoals u weet, gebaseerd was op het conflictdenken of de conflictstrategie. Die conflictstrategie zette zich in de jaren '70 af tegen het harmoniedenken en wij kunnen nu, lering trekkende uit de jaren '70, vaststellen dat beide strategieën, beide denkmodellen eigenlijk niet realistisch zijn omdat ze het extreme van communicatie weergeven.

Bij het harmoniemodel is de communicatie uitsluitend convergerend geworden, daar stemt men zich volstrekt af in harmonie op een gemeenschappelijke doelstelling en bij conflict is de communicatie volstrekt disfunctioneel geworden of non-existent. Beide modellen zijn voor de beschrijving van de dagelijkse werkelijkheid van een organisatie en zeker van een bedrijf niet meer relevant en ik verheug mij er ook bijzonder over dat er tekenen zijn, ook dat is door Van Dijckesignaleerd, dat dit thans opgemerkt begint te worden.

Waar het thans om gaat, denk ik, vanuit het oogpunt van communicatie in het bedrijf, is de kwaliteit van het gezamenlijke oordeelsvermogen van de aanwezigen te vergroten. Juist omdat in een wereld vol van onzekerheden en tegenstrijdigheden, in een wereld waar waarden en normen niet meer collectief worden vastgelegd ook niet industrieel, de dreiging optreedt van morele erosie bij leidinggevende functionarissen en het enige hulpmiddel, redmiddel daartegen is een communicatie die oproept tot oordeelsvermogen, oordeelsvermogen naar buiten toe wanneer het gaat om cliënten, patiënten.

Dat betekent een intensieve uiteenzetting met elkaar over de oriëntatierichtingen, de missie van een bedrijf d.w.z. een diepgaand gesprek over de uitgangspunten die men ten grondslag legt aan het contact met de cliënt. Wat willen we wel en wat willen we niet doen. En voorts een oordeelsvermogen naar binnen toe, nl. te kunnen onderscheiden wat voor de verwerkelijking van die missie essentieel en niet essentieel is.

Oordeelsvermogen is in wezen altijd het wezenlijke van het onwezenlijke kunnen onderscheiden.

Veel bedrijven en andere organisaties staan voor het vraagstuk te kiezen tussen dingen die essentieel en niet essentieel zijn en zijn hierdoor gedwongen op het vraagstuk van de kwaliteit van de organisatie een nieuwe visie te ontwikkelen. Daarbij speelt de cultuur een belangrijke rol. De cultuur is het bindweefsel tussen de leden van de werkgemeenschap.

Als het zo is dat dit beeld juist is gaan wij een toekomst tegemoet waarin het begrip management development opnieuw ter hand genomen moet worden. Het was een ideaal dat ontstond in de jaren '50 en voor een deel in de jaren '60 maar wat voor een deel uit de hand is gelopen. Aan de ene kant doordat het eigenlijk in vele gevallen instrumenteel gehanteerd is, nl. managers te trainen in die dingen die voor het bedrijf uiterlijk van belang waren en in ander opzicht doordat veel management development verkapte zelfgroeiprogramma's zijn geworden.

Thans denk ik dat er rede is om opnieuw het concept management development te doordenken en wel tegen de achtergrond van wat ik hier geschilderd heb als de noodzaak van de ontwikkeling van een nieuwe situatie-ethiek of een versterking van het oordeelsvermogen.

Daarmee hangt mijn overtuiging samen, dat het nodig zal zijn dat het beeld van de traditionele manager verlaten wordt. Daarmee bedoel ik de manager die, laat ik zeggen, getraind is om met complete informatie snelle beslissingen te nemen op basis van logische planning.

Welnu, dit is de werkelijkheid van de jaren '80 niet. De meeste vitale beslissingen worden genomen buiten officiële planningsprocedures om, in de wandelgangen op basis van intuïtie en omdat men zich afstemt op mensen die men vertrouwt. Dat is de werkelijkheid. Het is zelfs zo dat het hardnekkig vasthouden aan de ideologie van gefixeerde planningsmodellen de instabiliteit van bedrijven eerder vergroot dan verkleind.

Tegen de achtergrond van die werkelijkheid meen ik dat voor de persoonlijkheidsontwikkeling van managers uitermate belangrijk is dat zij leren om op een dieper niveau communicatievaardigheid op te doen en wel op een zodanig niveau dat zij ook de onzichtbare binnenkant van hun organisaties even effectief leren beoordelen en besturen als zij tot nu toe de buitenkant van hun organisaties hebben leren besturen.

Dat lijkt mij een aanvulling die dringend noodzakelijk is en die de kwaliteit van veel bedrijven aanzienlijk ten goede zou kunnen komen.