

Slecht samenwerkende afdelingen: cultuur of communicatieprobleem?



Cultuurverschillen tussen afdelingen veroorzaken regelmatig #communicatieproblemen. Zoals bv m.b.t.: productie/techniek vs sales. Inkoop vs verkoop. Teamleiders vs medewerkers. Directie vs organisatie. Iedere afdeling of managementlaag heeft een eigen groeps cultuur ontwikkeld, met bijbehorende (introverte of extraverte) (strategische of pragmatische) communicatie. Erg taakgericht of juist erg mens- en #relatiegericht. Sales vindt bv dat verkopen start met het verkrijgen van een goede relatie met de klant (en dat doen zij toch?). Productie vindt dat de klantrelatie start met het feit dat zij een fantastisch product hebben (en dat maakt hún afdeling toch?).

Zowel sales als productie hebben geen 100% gelijk. Goed intern teamwork zorgt voor een goede klanttevredenheid, omzet en een goed bedrijfsresultaat.

Interne #klantgerichtheid als basis voor externe klantgerichtheid

Iedere collega helpt elkaar alsof het een externe klant is. Hier is een goede samenwerking, #proactiviteit, #eigenaarschap en verantwoordelijkheid op je nemen logisch voor iedereen. Daar waar dit niet zo is, gaat veel tijd en geld verloren aan #improductiviteit en #inefficiency. Resultaat is een gebrek aan klantgerichtheid, werkplezier, energie en gevoel van nuttig zijn.

De klanten merken dit, met als gevolg een lager #bedrijfsresultaat

Lagere omzetten, hogere kosten (productiviteitsverlies) en een steeds groter verlies van vertrouwen. Met een vicieuze cirkel van steeds verslechterende communicatie en samenwerking. Het wordt steeds lastiger voor mensen om zonder vooroordeel naar elkaar te luisteren. Terwijl de focus moet liggen op positiviteit, energie en prettig samenwerken.

Herkenbaar? Wat te doen?

Doe bijvoorbeeld een 'eiland-oefening' met de afdelingen.

In 30 minuten wordt duidelijk wat de oorzaken zijn van het samenwerkingsprobleem. Vervolgens wordt de uitkomst van de oefening besproken, wat de deur opent naar de oplossingen. Het zijn soms kleine dingen die tot verstoppingen leiden. Dat kunnen vooroordelen ten opzichte van elkaar zijn (niet klein in probleem, maar wel snel op te lossen), of groepsgedrag dat een negatieve 'wij-zij' houding en gedrag in stand houdt. Ook als er nieuwe mensen de afdeling binnenkomen ('zo doen wij dat hier').

Raadzaam is dit te laten doen door een facilitator van buitenaf. Iemand die hier veel ervaring mee heeft en objectief is en kan blijven. Iemand die wel kan benoemen wat er beter kan (of moet) en ook confronterend in kan zijn. Maar die niet de gevoeligheden verkeerd te lijf gaat waardoor de veiligheid in de sessie verloren gaat en er óf niets meer gezegd wordt, óf meer en meer aanvallen plaatsvinden op de andere afdeling(en).

Een voorbereidend gesprek met de facilitator is daarbij essentieel, zodat de casuïstiek en gevoeligheden vooraf bekend zijn, waardoor zoveel mogelijk versturende emoties kunnen worden ingedamd. Want een te emotioneel gesprek staat doorgaans rationele constatering, oplossingen en beslissingen in de weg.

Nu volgt er een belangrijke 2^e stap: welke doelen worden er nu concreet gesteld, met welke deadline en welke concrete acties. Wie gaat wat doen, waarom en wanneer. Is iedereen 100% akkoord met de uitkomsten van de eerste sessie? Dit moet uiteraard wel het geval zijn, anders kun je niet naar stap 2.

De facilitator moet een 'buy-in' hebben van alle deelnemers, wat betekent dat hij/zij geloofwaardig moet zijn (hoge expertise en veel ervaring) voor de groep. En dat deze steeds zo goed mogelijk in verbinding kan blijven met elke deelnemer. De kans dat een deelnemer daadwerkelijk z'n gedrag/houding/communicatie wil en gaat veranderen, wordt flink kleiner als hij/zij de facilitator niet respecteert of mag.

Vaak is er wel een enkele deelnemer die volhardt in 'tegen-gedrag' tijdens de sessie.



Oorzaken kunnen zijn

Angst voor het móeten veranderen of (gevoeld) verlies van macht. Iemand kan een notoir moeilijke persoon zijn. Getekend door een verleden waarin vertrouwen is geschaad of waarin hij veelvuldig dwars gezeten is.

Maar ook kan het natuurlijk zijn dat het gewoon een enorme *zwartkijker* is met altijd een (half)leeg glas. Het kunnen ook privé problemen zijn of hij kan niet goed overweg met de leidinggevende, waardoor zijn werk elke dag een hel is. Ook zie ik mensen die intern op persoonlijke titel veel voor elkaar krijgen, wat het informele macht oplevert. Deze mensen zijn niet altijd gebaat bij het delen van hun kennis en/of netwerk, want daarmee vervliegt hun machtspositie of status.

Ik heb vroeger een baas gehad die zijn teamleden nooit meenam naar zijn klanten om zo in zijn netwerk te komen. Zo bleef de organisatie altijd erg afhankelijk van hem, met zijn omzet via zijn specifieke grote accounts. En niemand kon zo eigenlijk zien of er misschien toch beter relatiemanagement met deze accounts mogelijk was. Gaf hij eigenlijk niet teveel marge weg tijdens onderhandelingen? Blevেন er wel kritische vragen gesteld worden en veranderingen in de DMU doorgegeven aan de organisatie? Was de relatie niet verworden tot een té vriendelijk gesprek met het jaarlijkse aangeboden luxe diner? Zo zie je niet altijd of de relatie bezig is afscheid van je te nemen, zonder dat je het in de gaten hebt.... Vreemde ogen dwingen (van directe collega's of andere afdelingen), hetgeen de organisatie juist scherp houdt.

Maar het kan ook veel simpeler van aard zijn. Iemand van de afdeling productie mág gewoon iemand niet van de afdeling kwaliteit. Als dit een belangrijke persoon is (informeel of formeel) dan kan er groepsgedrag ontstaan, waardoor communicatie met de andere afdeling als geheel verslechterd. En als er iemand dan in z'n eentje toch naar de andere afdeling stapt en bv. om hulp vraagt, kan dat de macht van de eigen afdeling verzwakken (in de ogen van de (in)formele leider). Mensen lopen niet meer bij elkaar binnen en zo weet men steeds minder wat er speelt bij elkaar. Een glijdende schaal.

Een goede facilitator kent de klappen van de zweep en de vele politieke spelletjes van diverse managers en houdt hier rekening mee tijdens de sessie. Zonder de desbetreffende persoon in de groep aan de schandpaal te nagelen, waardoor deze niet het veranderproces daardoor alleen al zal verstoren.

Boardroom consultancy, inzichtsessies en praktische oplossingen

Ik heb veel ervaring met deze vraagstukken. Ook heb ik dit soort verandermanagement toegepast in mijn eigen bedrijf, maar ook vele bedrijven en organisaties hiermee geholpen. Op C-level- en operationeel niveau. Als Managing Director, interim manager of adviseur/coach. Herken je deze situatie(s) en wil je sparren over hoe ik jou/ de organisatie mogelijk kan ondersteunen?

Mail je situatie/vraag in het contactformulier.

Vriendelijke groeten,

Richard van Houten

Blue Tree Consultancy BV
Sophialaan 8 1411 ET Naarden
06-53525732

www.linkedin.com/in/richardvhouten