

Het gevaar van medewerkers die zich niet uitspreken

Mark Blok rolde als econoom dankzij de fusie van ING met Postbank in het communicatievak. Tijdens zijn studie op zijn nieuwe vakgebied kwam hij in aanraking met het begrip 'corporate silence' en vielen er een aantal kwartjes op hun plek. Blok schreef er een boek over: "Kop dicht, mond open - Breaking corporate silence". 'Als medewerkers zich niet durven uit te spreken, dan moet je als organisatie oppassen.'

Welke kwartjes vielen op hun plek tijdens je master Corporate Communications aan de Erasmus Universiteit Rotterdam?

'Toen het onderwerp aan bod kwam, herkende ik direct een aantal momenten van mezelf waarbij ik bewust mijn mond had gehouden. Over het presteren van collega's en de onderlinge samenwerking bijvoorbeeld. Ik realiseerde me ook wat ik soms om me heen zag. Hoe vaak hoor je niet de dooddoener: "Omdat we dat altijd zo hebben gedaan"? Of medewerkers die onderling aangeven richting te missen, maar dat niet uiten bij hun managers. Ik was zelf verbaasd toen er bij een aankondiging over een koerswijziging geen vragen werden gesteld maar er in de weken daarna volop commentaar was. Terwijl dergelijke discussies juist heel goed zijn om samen te voeren en zaken scherp te krijgen.

Dat is allemaal te scharen onder corporate silence. Ik heb voor mijn scriptie onderzocht hoe je dat kunt doorbreken. Daarbij was ik niet zozeer benieuwd naar waar het vandaan kwam, maar meer hoe we ermee om moeten gaan. In mijn interviews met leiders van organisaties en topmensen uit het communicatievak, bleek hoezeer dit onderwerp leefde, al was de term corporate silence vaak nieuw voor ze.'

Met je scriptie won je de Shell Stimulation Award for Excellence in Corporate Communication. Hoe leidde dat uiteindelijk tot het boek Kop dicht, mond open - breaking corporate silence?

'Vanuit ING ben ik overgestapt naar een bureau waar ik aan de slag ging met communicatiestrategieën en conceptontwikkeling voor verschillende

Mark Blok (1981)

Na een studie *International Financial Economics* aan de Vrije Universiteit Amsterdam (1999-2004) en diverse functies bij ING als management trainee, werd Mark Blok senior communicatiemanager bij de bank. Hij was onder meer medeverantwoordelijk voor de communicatie rond de integratie van ING en Postbank. Tijdens zijn studie *Corporate Communications* aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit Rotterdam (2010-2012), ging Blok aan de slag bij communicatieadviesbureau Proof Reputation in Amsterdam. In 2014 startte hij Blok Communicatie & Advies en werkte hij onder andere voor AkzoNobel, KPMG, Univé, Ziggo en NS. Momenteel is Mark Blok *country communication manager a.i./chief communication officer a.i.* bij IKEA Nederland. Zijn boek *Kop dicht, mond open - Breaking corporate silence* verscheen in 2013 en is te bestellen op ondermeermanagementboek.nl.

klanten. Juist omdat corporate silence ook voor klanten een interessant onderwerp leek, besloten we dat daar een boek over moest komen. Vanuit mijn scriptie ben ik vervolgens helemaal opnieuw begonnen om te zorgen dat er een boek kwam dat toegankelijk was, met inzichten uit de praktijk. Het leverde veel publiciteit en aandacht op. Ik heb er volop presentaties en workshops door gegeven, tot en met Raden van Bestuur aan toe. En het



Auteur

Remco Faasen
 redacteur C, freelance
 bedrijfsjournalist en com-
 municatieadviseur

Foto

Marieke Odekerken

heeft mij veel opgeleverd: ik houd inmiddels minder vaak mijn mond als mij iets opvalt binnen een organisatie. En krijg ook steeds vaker de opdracht om dat te blijven doen (lacht).'

Uit je boek blijkt dat 85 procent van de medewerkers zich niet uit durft te spreken over belangrijke zaken in hun organisatie. Hoe erg is dat eigenlijk?

'Medewerkers hoeven zich niet uit te spreken. Maar het wordt een probleem als dat leidt tot minder betrokkenheid en verantwoordelijkheid. Of zelfs cynisme en onverschilligheid omdat "ze toch niet gehoord worden". Dat is kwalijk. Op persoonlijk niveau voor de medewerker en voor de organisatie als geheel. Denk dan aan zaken als alignment, de kwaliteit van besluitvorming, kritisch vermogen en verander- en innovatiekracht. Overigens geldt nog steeds dat een bedrijf geen democratie is. De leiding bepaalt de richting en neemt uiteindelijk de besluiten. Zeker in tijden van crisis. Dan is een meer directieve aansturing nodig, waarbij er dan wel volop vertrouwen moet zijn in degene die de koers uitzet. Maar voor elke organisatie, in welke situatie dan ook, geldt dat medewerkers willen weten waar ze aan toe zijn en waar je als bedrijf voor staat. Het doorbreken van corporate silence, wat overigens nooit helemaal lukt, zorgt er voor dat de kwaliteit van de besluiten beter wordt en medewerkers zich ook veel meer *aligned* voelen met de ingezette richting. Juist als de richting heel helder is en medewerkers weten hoe zij daaraan kunnen bijdragen, voelen ze zich ook verantwoordelijk en betrokken. En als ze zich daarbinnen ook nog

veilig voelen, dan ontstaat er een vliegwiel waar concrete zaken die directe impact hebben op de prestaties, veel meer worden besproken. Bedrijven vergeten vaak dat de meeste kennis bij de medewerkers zit. Neem medewerkers die dagelijks contact hebben met klanten. In elk bedrijf waar ik kom, luister ik juist naar deze medewerkers. Dat levert vaak veel meer inzichten op dat urenlange vergaderingen of heidagen. Ik doe dat vanuit mijn communicatierol, maar elke manager zou daar meer tijd voor moeten vrijmaken. Zorgen dat ze de schat aan informatie over de klanten en het bedrijf uit de hoofden van deze medewerkers halen.'

Loopt corporate silence door alle werkgebieden heen of zijn er takken waar een dergelijke cultuur juist meer of minder heerst?

'Corporate silence is overal, maar het verschilt per type organisatie. Angst is de bepalende factor. Angst van de manager, die bang is zijn gezicht te verliezen als oeste jongetje van de klas. Het gedrag van de manager is vaak de beste voorspeller voor corporate silence: gaat hij de dialoog aan? Durft hij zich kwetsbaar op te stellen? Angst zit ook bij medewerkers. Bang voor de gevolgen wanneer je je uitspreekt, het label dat je vervolgens krijgt en misschien wel de schade van carrièremogelijkheden. Als de werkdruk hoog is, leidt jezelf uitspreken vaak tot nog een extra aap op die toch al volle schouder. De manager is bepalend in hoe hiermee wordt omgegaan. Als medewerkers zich betrokken voelen maar niet gehoord worden, is dat een voedingsbodem voor het ontstaan van klokkenluiders. Maar je ziet het

ook aan organisaties die met producten komen of klantprocessen hebben die gewoon niet goed zijn voor de klant. In mijn boek lees je onder andere over woekerpolissen of nepkaas op pizza's. Je vraagt je als buitenstaander af hoe dat tot stand is gekomen. Waarom ziet de eerste de beste journalist het probleem, maar medewerkers niet? Trekt dan helemaal niemand zijn mond open? Vaak blijkt van wel, alleen gaat het erom of dat ook gehoord wordt.'

Hoe kunnen bedrijven corporate silence doorbreken?

'De tendens van de laatste jaren is er één van leiders die zich kwetsbaarder durven opstellen en veel meer de dialoog aangaan. Dat gebeurt meestal niet onder het mom van "en nu willen we de corporate silence doorbreken", dat is vooral een wetenschappelijke term. Maar met datgene wat ze doen, bereiken ze dat wel. Zoals partners van een organisatie die de dialoog aangaan met medewerkers. Of bedrijven die medewerkers écht eigenaar maken van een ingezette verandering. En zelfs van oudsher traditionele organisa-

ties die organisatiemodellen en -processen implementeren die we kennen van techbedrijven. Die manier van werken heeft de toekomst: vanuit een duidelijk doel aan de slag, zorgen dat de lijnen kort zijn en de verantwoordelijkheden helder en bij de juiste mensen liggen. Dan voel je je als medewerker ook echt betrokken, neem je eigenaarschap en trek je ook je mond sneller open als je zaken ziet die volgens jou beter of anders kunnen.'

Wat is het belang van communicatie bij het doorbreken van corporate silence?

'Duidelijkheid geven in de richting van een organisatie en het doel. Juist door duidelijke kaders te creëren haal je, in elk geval een deel, van de angst weg en weten medewerkers wat ervan ze wordt verwacht. Daarin kan communicatie een prominente rol pakken. Ook is er de belangrijke rol van luis in de pels: de antenne van de in- en externe organisatie. Luister naar klanten en medewerkers. Breng op tafel wat klanten over je organisatie zeggen. Als afdeling Communicatie kun je de pet van klant, medewer-

ker én stakeholder opzetten. Probeer onafhankelijke buitenstaander te zijn. Stel vragen waarvan je het antwoord niet weet en faciliteer de dialoog: breng mensen bij elkaar. En help managers zich kwetsbaar op te stellen als het moet.'

Welke communicatiemiddelen zijn daarbij beschikbaar?

'Is de persoonlijke communicatie niet op orde, dan is elk middel er één teveel. Persoonlijke communicatie is leidend, de rest is ondersteunend. Vaak worden informele gesprekken gezien als tijdsverspilling, terwijl daar juist de basis wordt gelegd als het gaat om relaties, veiligheid en onderling vertrouwen. Vervolgens moet je daar wel op acteren als leider of manager. Laten zien dat je er mee aan de slag gaat en dat input wordt gewaardeerd. Als je er zo naar kijkt zijn er middelen te over. De vraag is of organisaties, en communicatieafdelingen in het bijzonder, ze wel op de juiste manier inzetten. Dan blijkt dat ook communicatieafdelingen vaak nog een lange weg te gaan hebben als het gaat om het doorbreken van de corporate silence.' ●

