

...zegt hij "ik kom even de onderstroom opmeten..."  
...zeg ik "zal ik dan meteen jouw bovenstroom opmeten...?"  
...zegt hij "dus zo gaan we hier met elkaar om...?"  
...zeg ik "je slaat de spijker op z'n kop, en nou wegwezen!"  
HA HA HA

# Ongewenste stiltes

Het onbespreekbare bespreekbaar maken kost veel inspanning, maar levert ook veel op. Investeer daarom in een ideaal communicatieklimaat als airbag voor moeilijke tijden en zorg voor de juiste vaardigheden - teneinde de stilte te doorbreken.

door Monica Wigman en Frithjof de Haan  
illustratie Tammo Schuringa

Iedere organisatie kent stiltegebieden: onderwerpen waar je (liever) niet over praat. Sterker nog, waar een onuitgesproken afspraak over bestaat dat je dat maar beter niet kunt doen. Van een disfunctionerende manager tot medische missers in ziekenhuizen. Onderzoek naar die stiltegebieden, hoe ze ontstaan en vooral hoe ze in stand worden gehouden, vind je in de literatuur onder de noemer *organizational of corporate silence*: het fenomeen dat medewerkers *collectief* besluiten niet te spreken over bepaalde onderwerpen. In 2000 introduceerde Frances M. Milliken dit begrip en inmiddels zijn er de nodige artikelen over te vinden. Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat maar liefst 85 procent van de medewerkers zijn zorgen niet kan delen met zijn of haar leidinggevende. De twee meest beladen onderwerpen zijn disfunctionerende collega's en organisatiebrede onderwerpen als (achterblijvende) prestaties en niet effectieve werkwijzen. Issues die direct te maken hebben met het eigen werk komen gemakkelijker op tafel. De belangrijkste oorzaak van *organizational silence* blijkt te zijn dat het management niet ontvankelijk is voor deze informatie. Managers houden niet van kritiek; ze vegen kritische noten van medewerkers liever onder het vloerkleed. Veel managers voelen zich bedreigd door negatieve feedback en hebben een aantal impliciete overtuigingen, waardoor ze opmerkingen van medewerkers niet serieus nemen: 'medewerkers zijn vooral op hun eigen positie gericht' en 'conflicten zijn niet productief'.

Goedbedoelende medewerkers die voelen dat hun mening niet op waarde wordt geschat, trekken zich terug, hebben minder vertrouwen en bevestigen zo het beeld dat ze alleen in zichzelf geïnteresseerd zijn. Je zult wel gek zijn steeds je neus weer te stoten. De cirkel is rond.

## Erg?

Er zijn allerlei redenen om je niet uit te spreken en het management is er om verschillende redenen niet ontvankelijk voor. Een goed adviseur hoort dan te vragen: is dat erg?

Het antwoord luidt, niet verrassend: ja, dat is erg. Milliken wijst in haar onderzoek uitgebreid op de gevaren van *groupthink*: het fenomeen dat een groep mensen zo sterk kan gaan geloven in een bepaalde richting, dat afwijkende meningen niet meer worden gehoord of geuit en er (soms dramatisch) verkeerde besluiten worden genomen. De ramp met het ruimteveer Challenger en de mislukte invasie in de Varkensbaai zijn beroemde voorbeelden van *groupthink*. De beslissers bevestigden elkaar continu in hun overtuiging dat lancering een goed besluit was, waardoor waarschuwingen met betrekking tot de risico's niet werden gehoord of geuit. Maar ook toont Milliken aan, en velen met haar, dat je als organisatie minder goede besluiten neemt als je geen gebruik maakt van de kennis en kunde van de werkvloer.

In de actualiteit zie je talloze zaken waar medewerkers in een organisatie zeker van af hebben moeten gewe-



## Je bent geen knip voor je neus waard als je die issues niet opspoort

ten, maar die ze om een of andere reden hebben besloten stil te houden. Het niet in gesprek gaan over thema's als medische missers, onbegrijpelijke bancaire producten of lekken in de beveiliging van een vliegveld lijkt immers aanvankelijk winst op te leveren. Het tegen de stroom in roeien kost op individueel niveau energie, kan leiden tot reprimandes en is niet goed voor je carrière. Het collectief is er echter bij gebaat als de *no go areas* betreden worden. Missers van artsen kun je maar beter geregistreerd met de binnen- en buitenwe-

reld delen. Het omzeilen van de beveiliging van een mogelijke terrorist wordt voorpaginanieuws. Woekerpolissen kosten goodwill en leiden tot compensatiekosten. Maar dan moet het wel veilig zijn om je te uiten. Als dan helder is dat medewerkers collectief issues voor zich houden. Dat de oorzaak hiervan voornamelijk ligt in het van tafel vegen van afwijkende meningen door leidinggevendenden. Dat dergelijke krachten in een organisatie wezenlijke risico's inhouden voor de toekomst van het bedrijf – dan is de volgende vraag: moeten we daar iets mee als communicator?

### Vertrouwen

Het antwoord hierop ligt besloten in de visie die je hebt op interne communicatie. Is deze samen te vatten als 'het zodanig verpakken van boodschappen van het management dat de "neuzen" op de werkvloer in dezelfde richting wijzen', dan ligt het niet in de lijn der verwachting dat je iets met stiltegebieden wilt en kunt doen. Maar wel als de visie is dat je als intern communicatiespecialist bijdraagt aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen, en als taak hebt om het interne gesprek te stimuleren en te faciliteren. Sterker nog, je bent dan geen knip voor je neus waard als je die issues niet opspoort en op de bestuurlijke agenda plaatst. De communicator als gewaardeerde intermediair voor de klokkenluiders? Als je, op het moment dat een netelige kwestie of een belangrijke verandering zich aandient, verwacht dat mensen zich zonder meer open opstellen en vertrouwen schenken aan het management, kom je van een koude kermis thuis. Dit kun je wel verwachten in een organisatie met een 'ideaal communicatieklimaat': open, participatief, ondersteunend en ambitieus. In dat klimaat heerst een sfeer van vertrouwen.

Hoe bouw je structureel aan wederzijds vertrouwen tussen mensen in een organisatie? Dat is nogal een ambitie.

Het begint, vanzelfsprekend, met een directie die waarde hecht aan vertrouwen en daar ook integer werk van maakt. Die zelf vertrouwen heeft in haar medewerkers en bewust ook bouwt aan vertrouwen van medewerkers.

Hoe doe je dat als management? Drie speerpunten:

*Doe wat je zegt.* Een uitgekauwd gezegde misschien: doen wat je zegt en zeggen wat je doet, maar daarmee niet minder waar. Het blijkt keer op keer lastig dat in de praktijk te brengen. Uiteindelijk is vertrouwen het resultaat van geloofwaardigheid. In de praktijk komt dat neer op afspraken nakomen, geen tegenstrijdige informatie verspreiden en voorbeeldgedrag vertonen.

*Ga in gesprek.* Een gesprek tussen mensen blijft de meest effectieve communicatievorm: daar is direct contact en dus direct feedback mogelijk en kunnen verkeerde verwachtingen, andere interpretaties en andere vormen van ruis direct ondervangen worden. De oplossing lijkt en is simpel: ga regelmatig in gesprek met elkaar, ook zonder directe aanleiding en zonder direct belang. Onder het mom: wat leeft er in de organisatie?

*Expliciteer.* Niet te overschatten is het belang van expliciteren: het uitspreken en duiden van afspraken, bedoelingen en verwachtingen.

Hoe kun je als communicatie-expert eraan bijdragen dat leidinggevendenden zich bewust zijn van het belang van vertrouwen, en weten hoe ze vertrouwen bevorderen of juist beschadigen? Vertrouwen is hot en daarom is nu de tijd rijp om daar een gesprek over te voeren met je opdrachtgever: hoe gaan wij in onze organisatie om met vertrouwen? Het kan ook subtieler: door steeds en onvermoeibaar (!) te wijzen op het belang van het nakomen van afspraken en van het expliciteren van verwachtingen en resultaten. Maar ook door het interactieve vermogen van de organisatie te versterken. Maak een procesontwerp: hoe en wanneer praat wie met elkaar en met welke onderwerpen en welke begeleiding? Zoek verbinding met HR om het vergroten van de interactievaardigheden van leidinggevendenden in het opleidingsprogramma te laten opnemen.

### Wat neem je mee?

Dan werk je aan vertrouwen, ben je bezig met een ideaal communicatieklimaat, dan nog proactief de stilte in stappen... Wat neem je dan mee? Allereerst de ijzersterke overtuiging dat het goed is om 'het gedoe op tafel te krijgen', om het oneens te zijn met elkaar en om 'vervelende' boodschappen met elkaar uit te wisselen. Ten tweede het vermogen in te schatten of je zelf de gespreksvaardigheden, de positie en het vertrouwen van de organisatie hebt om tijdens gesprekken op te treden als gespreksleider. Meer dan eens zal blijken dat een objectieve buitenstaander die rol beter kan vervullen, puur en alleen omdat het een buitenstaander is. Ten derde een bondgenoot. Als interne communicatieprofessional kun je van alles ondernemen om actief en structureel te bouwen aan het onderlinge vertrouwen in een organisatie, maar een aanbeveling is zeker om daarbij coalities te sluiten. Als eerste met HR, de afdeling die meestal ook streeft naar een managementcultuur die uitgaat

van vertrouwen. Ten vierde kennis van middelen en activiteiten om de stiltes boven water te krijgen.

Een paar voorbeelden:

#### 1. Shoot-to-Kill of Vraag-maar-raak

Voorbeelden uit de praktijk. Bij TNT Post initieerde Peter Bakker 'Shoot-to-Kill'-sessies: bijeenkomsten waarin hij zich in het bijzijn van de bovenste managementlaag extreem kritisch liet ondervragen door een BBC-journalist. Met als boodschap: 'Je ziet het, ik deins voor geen enkele vraag terug; je kunt mij alles vragen en ik doe mijn best om te antwoorden. Jij als manager moet ook openstaan voor alle mogelijke vragen.' 'Vraag-maar-raak' is de naam van maandelijks sessies in een veranderproject bij ING: medewerkers worden expliciet uitgenodigd alles te vragen wat hen dwarszit.

#### 2. Wisselende redactie van het personeelsblad

De uitdaging voor veel redacties van bedrijfsbladen is voorkomen dat ze gezien worden als spreekbuis van het management. Een van de mogelijkheden om hier verandering in te brengen is de redactie wisselend te laten invullen door afdelingen of business-units. Met de echte redactie als facilitator en begeleider van de uitvoering blijft de kwaliteit gewaarborgd.

#### 3. Luisterloop

Bedenk een looping van luisteren en terugkoppelen in de organisatie. Denk bijvoorbeeld aan minidebatten per bedrijfsonderdeel en terugkoppeling van de resultaten in een algemeen debat. Denk aan een voorafgaand onderzoek in de vorm van stellingen of een barometer, waar mensen weer op kunnen reageren.

#### 4. Gideonsbende-achtige aanpakken

Houd de zaag scherp in een organisatie door dwarsdenkers te koesteren. Stel een Gideonsbende in: een groep medewerkers die het als haar opdracht ziet om te signaleren, aan te jagen en te versnellen daar waar mogelijkheden zijn. De benedeleden houden bestuurders een spiegel voor, vragen aandacht voor dringende onderwerpen en creëren meer kansen voor ondernemerschap binnen de organisatie.

#### 5. Verbaasde rondgang

Laat nieuwe medewerkers verslag doen van hun eerste verbazingen in de organisatie. Laat ze de waaromvraag vaak stellen en expliciet uiten: waarom gaat dit hier zo? Geef ze bijvoorbeeld bij introductiedagen de opdracht een dagboekje bij te houden en daarin te noteren wat hun dagelijks verbaast. Laat ze het publiceren op intranet en presenteren aan het management.

### Onderstroommeting

Vermoed je dat je leiding niet staat te springen om dit issue op te pakken? Doe dan onderzoek en onderbouw je overtuiging met data. Facts en figures doen hun werk in de boardroom vele malen beter dan softe overtuigingen. Het hoeft geen grootschalig, wetenschappelijk onderzoek te zijn. Noem het een onderstroommeting. Antwoorden op de volgende vier vragen kunnen al een heel aardig beeld geven:

- Is hier naar jouw mening een cultuur van openheid?
- Zeg je alles wat je denkt en voelt en wat van belang is voor de organisatie?

### Waar praat je niet over met je leidinggevende?

1. Zorgen over competenties of prestaties van collega's of leidinggevendenden (37,5%)
2. Organisatiebrede issues/suggesties voor verbetering (35%)
3. Salaris of salarisongelijkheid (27,5%)
4. Oneens zijn met beleid of besluiten (22,5%)
5. Persoonlijke carrière-issues (20%)
6. Ethische kwesties (20%)
7. Ongewenste intimiteiten/misbruik (17,5%)
8. Conflict met collega (15%)
9. Andere issues (20%)

- Wat durf je niet te zeggen? Welke onderwerpen houd je voor je?
- Waarom zeg je daar niets over?

Laat mensen anoniem antwoorden en zorg bij interviews voor een objectieve vragensteller. Dergelijk onderzoek kan een goed (start)beeld geven van het communicatieklimaat en de belemmerende factoren die meespelen bij het stilhouden van informatie. Hoe vaak is men stil, waarover en waardoor? De resultaten kunnen helpen bij het bedenken van een gerichte aanpak van ongewenste stiltes.

Stiltegebieden komen in vrijwel alle organisaties voor. De redenen daarvoor zijn ingebakken in onze cultuur (consensus) en de hiërarchie van organisaties (concepties van managers). Stiltes kunnen schadelijk zijn voor de organisatie: er worden verkeerde besluiten genomen, op basis van verkeerde informatie. Het actief opzoeken van de stiltes en het bespreekbaar maken van onbespreekbare zaken draagt bij aan een ideaal communicatieklimaat, een klimaat waarin een sfeer van vertrouwen heerst. Een mooie looping tekent zich af: onwenselijke zaken bespreek je alleen als er vertrouwen is dat dit kan zonder al te veel schade op te lopen – en je bouwt aan vertrouwen in een organisatie als je onwenselijke zaken open bespreekt... Doorbreek het en begin gewoon. Met een bodem van facts en figures, de juiste vaardigheden en methodieken als reddingsvest, HR als bondgenoot en een goed communicatieklimaat als airbag.

Monica Wigman en Frithjof de Haan zijn adviseur bij Maatschap voor Communicatie.

Frances J. Milliken: *Organizational Silence: A barrier to change and development in a pluralistic World. Academy of Management Review. 1 October 2000*

Frances J. Milliken, Elizabeth W. Morrison, and Patricia F. Hewlin: *An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why. Journal of Management studies 40:6 September 2003 0022-2380*