

VAN CORPORATE COMMUNICATIE NAAR CORPORATE CONVERSATIE

Marc do Amaral



50

Het vermogen van organisaties om een authentieke dialoog te voeren met interne en externe belanghebbenden bepaalt steeds meer het verschil tussen floreren of wegwijnen.

Communicatieprofessionals kunnen een sleutelrol vervullen in de transformatie van de zendende naar de communicatieve, dialooggedreven organisatie. Door zich op te stellen als chief conversation officer helpen zij de voorwaarden creëren voor een levendige dialoog buiten en binnen de organisatie over strategische vraagstukken en de dagelijkse samenwerking. Maar daarvoor is wel een goed communicatieklimaat nodig.

Strategische dialoog

Ooit was strategie iets dat zich hoog in de top van de organisatie afspeelde. Gewone medewerkers hoorden er zelden wat over. Toen werd strategie iets om medewerkers het hogere doel van hun werk duidelijk te maken. In de wereld van nu is strategie steeds vaker een dialoog waar 'de hele organisatie' bij betrokken wordt.

Een strategie bepalen is één, deze in praktijk brengen is twee. Wat betekent het voor je dagelijkse werk? Interpreteert afdeling x de strategie op dezelfde manier als afdeling y? Wat betekent dat voor de samenwerking? Dialoog en feedback zijn in dit proces cruciaal en wie is beter in staat dan de (interne-) communicatieprofessional om dit in goede banen te leiden?

In communicatieve organisaties tref je meestal meer vertrouwen, teamspirit en bevlogenheid aan. Opengooien die boel dus!

51

De communicatieve organisatie

'Give a man a fish and you feed him for a day. Teach a man to fish and you feed him for a lifetime.' De afdeling communicatie gaat in de toekomst minder zelf communiceren. De groeiende nadruk op dialoog en communicatieklimaat betekent evenwel niet dat 'productie' van content en inzet van massamediale kanalen en media overbodig worden. Die blijven een belangrijke rol spelen bij het agenderen, aanjagen, ondersteunen en verslag doen van dialoog.

Een belangrijke nieuwe taak wordt het begeleiden van specifieke dialoog-trajecten. Steeds meer organisaties realiseren zich dat ze niet meer zonder kunnen. Doel, inhoud en structuur van de dialoog moeten zorgvuldig worden vastgesteld, rekening houdend met verschillende inzichten en belangen. Deelnemers moeten tijdig worden voorzien van alle relevante informatie.

De dialoog zelf moet efficiënt en effectief worden gevoerd en vastgelegd en resultaten moeten tijdig en evenwichtig worden teruggekoppeld. En de deelnemers moeten dit alles als *fair process* ervaren. Dat zijn bij uitstek taken van de communicatieprofessional-nieuwe stijl.

Ander speelveld, andere spelregels

Het speelveld van de corporate-communicatieprofessional heeft in luttele jaren een ander aanzien gekregen. De wereld is een bepaald onvergeeflijke omgeving geworden voor het gedateerde industriële organisatiemodel van de twintigste eeuw. Te log, te eenzijdig en bovendien demotiverend.

Disruptieve innovatie zet hele sectoren op hun kop, maar ook overheidsinstellingen ogen door hun gebrek aan responsiviteit vaak als een vis op het droge.

En de samenleving pikt dat niet meer. De managementagenda wordt dan ook in toenemende mate gedomineerd door termen als wendbaarheid (agile), veerkracht, samenwerking en zelfsturing.

Management by feedback

De nieuwe mantra luidt decentralisatie. Medewerkers en teams krijgen de ruimte om zelf verantwoordelijkheid te nemen en via korte *feedback loops* een snelle leercurve te doorlopen. Daardoor kan sneller op kansen en bedreigingen worden ingespeeld, kunnen klanten sneller en beter worden geholpen en leert de organisatie sneller.

Wat helpt bij de transitie naar decentralisatie is dat we dankzij een indrukwekkende hoeveelheid onderzoek beter zijn gaan begrijpen wat mensen in hun werk drijft. De weg naar zelfvertrouwen en motivatie blijkt geplaveid met immateriële zaken als betekenisvol werk, sociale veiligheid, verbondenheid, waardering, autonomie en persoonlijke groei. Ook de bereidheid om met anderen samen te werken neemt erdoor toe.

52

Reputatiemanagement

Organisaties liggen in toenemende mate onder een maatschappelijk vergrootglas. Dankzij alomtegenwoordige social media gaan al dan niet vermeende misstanden razendsnel viraal.

Dialoog en feedback zijn de elementen die al deze ontwikkelingen met elkaar verbinden. Dialoog is een effectieve manier om kennis te delen en mensen te betrekken en te inspireren. Dialoog opent de deur naar wederzijds vertrouwen en loyaliteit, naar leren en innovatie en naar samenwerking en verandering. Feedback is een onlosmakelijk onderdeel van samenwerking, zelfsturing en waardering.

De conversatiegedreven organisatie

Een vruchtbare dialoog valt of staat met een communicatieklimaat dat mensen stimuleert om vrijuit te spreken, vooral als het om een afwijkend of waarschuwend geluid gaat. In een gezond communicatieklimaat ervaren mensen openheid en vertrouwen en voelen ze zich gehoord en serieus genomen.

Wat kan Communicatie doen?

Communicatie werpt zich op als hoeder van een communicatieklimaat en emotionele cultuur waarin medewerkers zich gestimuleerd voelen om vrijuit te spreken, problemen en misstanden aan te kaarten, ideeën naar voren te brengen en collega's te ondersteunen.

Communicatie zorgt voor een infrastructuur die het delen van informatie en feedback stimuleert, zowel verticaal als lateraal. Deze infrastructuur omvat niet alleen kanalen, media, tools en apps maar ook ondersteunende processen en een cultuur waarin feedback en kennisdelen centraal staan.

Communicatie biedt trainingen, workshops en coachingtrajecten aan, bijvoorbeeld over luistervaardigheden, het geven en ontvangen van feedback en constructief omgaan met conflicten.

Communicatie ontwikkelt dialoogvormen en -trajecten op maat en begeleidt desgewenst de uitvoering daarvan. Bijvoorbeeld om gemeenschappelijke belangen te identificeren tussen verschillende organisatieonderdelen of om de communicatie binnen teams te verbeteren of die tussen leidinggevenden en hun medewerkers. Ook kunnen dialoogvormen worden ingezet voor initiatieven op het gebied van kennisdeling en crowdsourcing.

Opengooien!

Aan dialoog hangt een prijskaartje. Dialoog kan omslachtig zijn en leidt niet per se altijd tot de beste beslissingen. Dialoog betekent ook controle uit handen geven. Daar staat tegenover dat een effectief gevoerde dialoog zichzelf terugverdient door een sterker draagvlak, betere beslissingen en effectievere uitvoering van besluiten. En niet onbelangrijk, in communicatieve organisaties tref je meestal meer vertrouwen, teamspirit en bevologenheid aan. Opengooien die boel dus!



Marc B. do Amaral is zelfstandig consultant, corporate-communicatiestrateg, tekstschrijver en spreker. Met zijn adviesbureau SPUP ondersteunt hij organisaties bij dialooggedreven communicatie door middel van dialoogevents/-programma's, workshops, team- en executive coaching en metingen van het interne communicatieklimaat.

Meer weten?

- *The New How. Creating Business Solutions through Collaborative Strategy*, van Nilofer Merchant uit 2014.
- *Confidence. How Winning Streaks and Losing Streaks Begin & End*, van Rosabeth Moss Kanter uit 2006.
- *Talk, Inc. How Trusted Leaders Use Conversation to Power their Organizations*, van Boris Groysberg en Michael Slind uit 2012.
- *The Alignment Factor. Bouwen aan duurzame relaties*, van Cees C.M. van Riel uit 2012.