

Van monitoren naar anders handelen

Renata Verloop en Marije van den Berg

Wat een gemeente monitort, moet zij kunnen vertalen in anders handelen. Pas als de organisatie leert, kun je met recht zeggen dat 'de gemeente luistert'. En een luisterende gemeente heeft een goede relatie met haar inwoners en kan (daardoor) beter presteren. Als nieuwe communicatieprofessional #dncp ben je mede-eigenaar van deze ontwikkeling naar een lerende organisatie. Dit artikel gaat over wat dat betekent voor de organisatie, voor de communicatiefunctie en voor jou als communicatieprofessional. En je krijgt meteen wat praktische suggesties voor het jaarplan voor 2015.

Bij het werken aan reputatie en legitimiteit van een publieke organisatie, is het (online) monitoren een belangrijk instrument. De uitdaging zit niet meer in de tools voor monitoren, maar in de vertaling naar anders handelen door de gemeente. Immers: wat de gemeente doet, bepaalt voor het grootste gedeelte de reputatie en uiteindelijk het bestaansrecht (legitimiteit). Een andere uitdaging is verder te kijken dan de eigen politieke prioriteiten, want beleid is niet altijd door de samenleving besteld. Het is wenselijk om niet alleen te speuren naar en te monitoren op kansen die passen 'binnen de beleidsdoelen', maar ook te letten op kansen waar je niet naar op zoek was.

In dit artikel beschrijven we de rol die de nieuwe communicatieprofessional daarbij kan invullen. Jouw uitdaging is om in jouw organisatie diepere niveaus van leren mogelijk te maken, zodat de gemeente beter gaat presteren en een goede relatie met haar inwoners onderhoudt. Je helpt de organisatie bij het duiden van en betekenis geven aan signalen en het stellen van prioriteiten bij de issues die spelen. Daarmee lever je een belangrijke bijdrage aan de communicatieve organisatie: een gemeente die zich bewust is van haar omgeving en haar handelen daarop afstemt.

Actief zorgen voor betere besluitvorming

We roepen in het communicatievak al heel lang dat communicatieprofessionals 'de buitenwereld binnen brengen'. Het is tijd dat ook echt te gaan doen en niet langer op een vrijblijvende manier. We moeten durven om interne processen en besluitvorming te laten beïnvloeden door wat we horen! Zoals Frank Körver¹ zegt: *"Die strategische rol wordt door Communicatie oh zo belangrijk gevonden, maar te weinig wordt*

¹ <https://www.communicatieonline.nl/blog/waarom-communicatie-problemen-heeft-met-reputatiemanagement>

wellicht beseft dat die rol niet alleen betekent dat je mag aanschrijven, maar dat je er ook actief voor moet zorgen dat de organisatie betere besluiten neemt.²

Monitoren, duiden, betekenis geven

We hebben het al eerder gezegd: monitoren is nog geen luisteren. Natuurlijk levert online monitoring nieuwe kansen en inzichten op. Maar wees je ook bewust van de beperkingen. Online signalen kunnen een indicatie geven dat er iets speelt, maar om werkelijk te kunnen duiden en uiteindelijk betekenis te geven aan wat je waarneemt, zul je dieper moeten graven. ‘Nieuwsgierig afdalen’ noemen wij dat. En daar komt zowel kwantitatieve analyse bij kijken, als ervaring en (professionele) intuïtie. En zonder hier nu al te diep op in te kunnen gaan³, stellen we dat betekenis geven een sociaal proces is. Jouw rol als communicatieprofessional is de omstandigheden (helpen) creëren waarbinnen dat ‘betekenis geven’ plaats kan vinden. En natuurlijk ook helpen om prioriteiten te stellen, want niet elk signaal kan leiden tot veranderingen in een product, dienst of proces.

Van ‘inhoud en buitenwereld’ naar ‘proces, relatie en interne wereld’

Wij denken dat monitoring op dit moment vooral gericht is op inhoudelijke signalen en dat het veel moeilijker is signalen over proces en relatie op te vangen. Terwijl daarin juist vaak de echte problemen ontstaan. Daarom is het belangrijk in jouw gemeente te werken aan de diepere niveaus van leren.

Bij ‘single loop learning’ pak je problemen aan binnen de geldende kaders en afspraken. Maar de vraag is of je daarmee het werkelijke probleem hebt opgelost. Het is dus heel belangrijk te kijken naar het onderliggende probleem en je af te vragen of strategische keuzes of het organisatiemodel niet ter discussie moeten worden gesteld. Dit heet ‘double loop learning’ of ‘diep leren’.

Als communicatieprofessional lever je een belangrijke bijdrage aan de lerende gemeente door input te leveren voor betere besluiten. Die input kan de vorm hebben van een artikel op het intranet, een kattebelletje aan een leidinggevende, een uitnodiging voor overleg met een stakeholder of een goede vraag op het juiste moment door de organisatie heen loodsen. Maar het kan ook betekenen dat je aan de orde stelt dat de interne werkprocessen belemmerend werken voor een klantvriendelijke dienstverlening, een goede relatie met de inwoners of een ander doel dat de gemeente wil bereiken.

² Lees voor een voorbeeld waar nog wat te verbeteren is <http://www.binnenlandsbestuur.nl/bestuur-en-organisatie/nieuws/utrecht-leert-niet-van-klachten.9437478.lynxk>

³ Lees hierover bijvoorbeeld ‘Een goede communicatieprofessional laat de hele ijsberg zien’: <http://dnpc.nl/chat-met-aart-paardekooper/> Verder kunnen we je het boek ‘Sensemaking in Organizations’ van Karl Weick (1995) aanraden.

Monitoren is ook erg gericht op de buitenwereld: daar zijn de processen en systemen op ingeregeld. Wat echter onvoldoende op orde is, is de follow-up naar interne processen en besluiten. De nieuwe communicatieprofessional geeft hieraan (mede) vorm.

Een simpel voorbeeld ter illustratie (maar wel uit het leven gegrepen):

Al meer dan tien jaar is Marieke Janssen lid van het internetpanel van haar gemeente. Trouw vult ze om de paar maanden de online vragenlijst in. Maar ze hoort nooit iets over de uitkomsten van het onderzoek. Daarom vraagt ze via het opmerkingenveld of de gemeente de leden van het panel een e-mail kan sturen zodra de uitkomsten van het onderzoek op de gemeentelijke website worden gepubliceerd. Na drie keer vragen (!) komt er een reactie: zij kan de gemeentelijke website bezoeken om te kijken of de resultaten van het onderzoek al gepubliceerd zijn. Marieke voelt zich totaal niet gehoord en stopt met deelname aan het internetpanel. Niet door zich af te melden, maar door de vragenlijsten niet meer in te vullen. Ook dit signaal pakt de gemeente niet op, de vragenlijsten en herinneringen worden nog steeds vrolijk toegestuurd. Niemand neemt de moeite even contact met haar op te nemen. Nu weet Marieke het zeker: de gemeente is niet echt in haar mening geïnteresseerd. Uiteindelijk gooit ze de e-mails in haar spambox, zodat ze ze niet meer ziet.

Deze gemeente is blijkbaar niet ingesteld op leren. Als de gemeente op 'single loop learning' ingesteld zou zijn, dan zou de verantwoordelijke ambtenaar regelen dat deelnemers een seintje krijgen als de resultaten van het onderzoek worden gepubliceerd. Nog mooier is het, als ook met afhakers als Marieke contact wordt gezocht om te kijken wat de oorzaak is en of de verantwoordelijke ambtenaar daar iets aan kan doen. Als deze gemeente op 'double loop learning' ingesteld zou zijn, dan zou de discussie gaan over in hoeverre de beleidsmakers echt geïnteresseerd zijn in de mening van de leden van het internetpanel. Of het proces intern wel goed is ingericht en of de relatie met deze leden wel goed wordt onderhouden. Dan zou het zo maar kunnen dat er een communitymanager wordt aangewezen die verantwoordelijk wordt voor het onderhouden en verder activeren van dit netwerk van betrokken inwoners van de gemeente. Of dat de gemeente juist helemaal stopt met het online panel, omdat men beseft dat dit in deze vorm alleen een verplicht nummertje 'voor het draagvlak' is.

Onverwachte signalen en robuuste organisaties

We zijn geneigd alleen signalen op te pikken die bevestigen wat we al wisten of wilden. Het is veel moeilijker te luisteren naar wat je niet verwacht. Maar hoe zorg je er nu voor dat je niet blind bent voor effecten die verrassend, onverwacht, maar wel

belangrijk zijn? De relevantie van deze vraag blijkt volgens ons uit ten minste twee belangrijke boeken van de laatste tijd: 'The black swan' en 'Thinking, fast and slow'.⁴ Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman schreef 'Thinking, fast and slow'⁵ over onze manier van denken. Hij beschrijft hoe ons intuïtieve denksysteem 'Systeem 1' - waarbij herkenning en snelle conclusies voorop staan - ons rationele en kritische denksysteem 'Systeem 2' vaak overschrijft. Zijn boek is een bloemlezing van onderzoek en inzichten, en hij laat ons zien hoe wij mensen geneigd zijn om causaliteit te zien waar die niet is, hoe framing ons 'gezonde verstand' beïnvloedt, en hoe je daarin een uitweg kunt vinden. Voor communicatieprofessionals een *must read*. Voor jezelf, en om de organisatie te behoeden voor missers bij het duiden en betekenis geven.

Nassim Taleb schreef 'The black swan'⁶, waarin hij uiteenzet dat in onze complexe wereld, waarin alles met alles samenhangt, kleine, niet te voorspellen gebeurtenissen steeds grotere gevolgen hebben. En omdat we met die onzekerheid slecht kunnen omgaan, verklaren we achteraf die uitkomst alsof het wél logisch was dat het ging gebeuren. 'Zwarte zwanen' noemt hij die gebeurtenissen. Die verklaring 'achteraf' appelleert aan de behoefte om grip te hebben op extreme risico's, maar ook op extreme kansen. We zoeken bijvoorbeeld naar een coherent verhaal over 9/11, de financiële crisis en het succes van Apple. We denken namelijk dat we met deze verklaring achteraf, ook de toekomst beter kunnen voorspellen. Om een volgende ramp te voorkomen, of ook zo'n eclatant succes te behalen.

Taleb rekent af met dat idee. Deze zwartezwaan-gebeurtenissen kun je niet voorspellen. Hij schrijft dat we daarom moeten streven naar *robustheid*, in organisaties en in de samenleving, om om te kunnen gaan met die gebeurtenis wanneer deze zich voordoet. Hij zegt dat we ons in deze complexe netwerksamenleving kunnen voorbereiden op een 'zwarte zwaan' door ervoor te zorgen dat onze organisaties wendbaar en lerend zijn, en we alert zijn op onverwachte gebeurtenissen, wat die dan ook zijn. Dynamiek en lerend vermogen, in plaats van een vaste procedure en gedetailleerde risicoanalyses.

Hoe kun je als communicatieprofessional bijdragen aan een lerende organisatie? De eerste stap op weg naar die robuustheid is je bewust worden van jouw eigen denkpatronen en de patronen binnen de gemeente bij het monitoren en duiden.

⁴ Naast deze werken zijn er ook talloze artikelen en boeken verschenen over de manier waarop je als organisatie, als gemeenschap en ook als individu alerter kunt worden voor het onverwachte. *Kairos* van Joke Hermsen, *Theory U* van Otto Scharmer, *Presence* van Peter Senge, *Synchronicity* van Joseph Jaworsky zijn wat voorbeelden.

⁵ http://en.wikipedia.org/wiki/Thinking,_Fast_and_Slow

⁶ een lezing van Taleb hierover vind je hier: <http://www.YouTube.com/watch?v=3e6UKCJt-g8>

Je kunt voorkomen dat je kokervisie krijgt, of dat je alleen redeneert op het pad dan je van tevoren hebt gekozen, door je netwerk zo divers mogelijk te maken en door op zoek te gaan naar mensen die andere vragen stellen over een probleem, gebied of thema dan jij. Die vragen kun je onderdeel maken van je monitor. Dat kunnen zowel collega's als mensen buiten de gemeente zijn.

Betteke van Ruler pleit in haar Reflectieve Communicatie Scrum⁷ voor 'goal free' evalueren. Deze term spreekt ons erg aan, omdat hierin het openstaan voor het onverwachte besloten zit. Doorvertaald naar monitoren: dat wordt nu erg gestuurd door politieke prioriteiten. Maar het handelen van de gemeente kan ook effecten geven die je niet hebt voorzien. Soms zijn dat negatieve effecten, maar soms ook positieve. Daarom is het wenselijk om niet alleen te zoeken naar kansen die passen binnen de beleidsdoelen, maar ook kansen te gaan zien waar je niet naar op zoek was. Diversiteit in het netwerken, intern en extern, is hierbij een doel op zich.

Het actief ophalen van die vragen op gezette tijden, kan er bovendien voor zorgen dat mensen in de organisatie bewuster worden van hun lerend vermogen en van de mogelijkheid om gezamenlijk signalen te duiden en erop te reageren, of elkaar aan te spreken op incongruent gedrag. Daarmee bevordert je een cultuur van leren in de organisatie én het netwerk.

Let ook op wat er niet wordt gezegd...

Soms houden stakeholders (of medewerkers) bewust hun mond of vermijden zij een publieke discussie. Dit kun je niet ondervangen met (online) monitoring. Hier komen ervaring en professionele intuïtie om de hoek kijken, gecombineerd met de kennis van het netwerk rondom het bewuste onderwerp. Dat kun je dus zeker niet alleen als communicatieprofessional: hier is juist je counterpart uit het primaire proces aan zet.

Automatische sentimentanalyse is onbetrouwbaar

Veel monitoringsystemen bieden automatische sentimentanalyse. Deze is zelden betrouwbaar (tenzij het om grote hoeveelheden data gaat). Zoals David Kok, de samensteller van dit boek, zei in een eerdere chat⁸ met ons: *"Ik hou bijvoorbeeld dagelijks bij wat er in Almere over de gemeenteraad wordt gezegd. Dat zijn ongeveer 100 berichten per dag. Met misschien 99 daarvan hoef ik niets te doen. Dat beoordelen is ook al duiden. Dat doe ik zelf, want in automatische sentimentanalyse door een tool geloof ik niet. Een negatief bericht kan ook ironisch bedoeld zijn, een computer kan dat nog niet beoordelen. Dat moet je echt handmatig doen, per*

⁷ <http://www.managementboek.nl/boek/9789491560484/de-reflectieve-communicatie-scrum-betteke-van-ruler>

⁸ <http://dncp.nl/hoe-goed-luisteren-gemeenten-al-online/>

bericht. Een crisissituatie is daarop een uitzondering, dan is de berichtenstroom te groot om dat te kunnen doen.”

Je rol bepaal je pas als je buiten bent geweest

Bij monitoren en luisteren stem je je handelen af op de buitenwereld; pas dan kun je jouw organisatie echt een spiegel voorhouden en behoed je jezelf én je organisatie voor kokervisie.⁹ Welke rol of rollen je kiest, en wanneer, moet in onze ogen vooral afhangen van de betekenis die je geeft aan signalen die je opvangt van buiten. Communicatieprofessionals kunnen een rol spelen in het nieuwsgierig afdalen in de werkelijkheid, bijvoorbeeld door netwerken in de marge in beeld te brengen en de eerste contacten te leggen tussen mensen uit het primaire proces en deze stakeholders.

Ze kunnen daarnaast een rol spelen door interventies te plegen op de manier van werken, in de routines, processen en werkvormen, die al dan niet het luisteren bevorderen.

En ze kunnen een rol spelen in het hardop werken: het expliciet maken van de processen die gaande zijn binnen en buiten de organisatie, zodat de besluiten op alle niveaus in openheid kunnen plaatsvinden (en dit kunnen ze al dan niet met klassieke communicatiemiddelen doen).

Wat minder bepalend moet zijn (dan nu vaak het geval is), is de ruimte die er *vooraf* bepaald is om daar als medewerker iets van te vinden of mee te doen. Want die ruimte, dat mandaat, of die verantwoordelijkheid kon wel eens helemaal niet passen bij wat er nodig is in de samenleving. Dan moet je de vraag om meer mandaat, een andere manier van samenwerking of, in het uiterste geval, een ander besluit van het bestuur, kunnen (en willen) stellen (Natuurlijk kan het antwoord dan ook ‘nee’ zijn.)

Van communicatieplanning naar contactplanning

De communicatieprofessional is de aangewezen persoon om wat wij noemen de ‘communicatie op de knip’ te adresseren (en in het uiterste geval, als de organisatie dat niet zelf oppakt, vorm te geven). De knip die er zit tussen afdelingen, tussen intern en extern, tussen front- en backoffice, en jawel, ook tussen bestuur en organisatie als dat nodig is. Het lerend vermogen en dus de robuustheid van de organisatie zit hem grotendeels in die communicatie op de knip. Daar ligt wat ons betreft dan ook de toekomst van de communicatieprofessional.

⁹ Een bijzonder extreem voorbeeld van kokervisie zagen we bij Greenpeace. Frank Körver schreef er dit goede artikel over <https://www.communicatieonline.nl/blog/waarom-communicatie-problemen-heeft-met-reputatiemanagement>

De keuze voor de communicatie-interventie is dan, zoals je inmiddels wel hebt begrepen, net zo goed of slecht voorspelbaar als de reactie van de samenleving op een of ander besluit.

Soms weet je het van tevoren. Het versturen van een OZB-aanslag leidt tot vragen, zoekopdrachten op de site en bezwaren. Dan kun je je interventies gewoon inplannen.

Maar steeds vaker is dat minder duidelijk te voorspellen door complexe, samenhangende netwerken die op elkaar inwerken. Een oproep om met 'innovatieve projecten op het gebied van duurzaamheid' te komen, bijvoorbeeld, zet samenwerkingen in netwerken in gang die je niet kunt voorspellen. En het besluit om in de gemeente geen huishoudelijke hulp in categorie 1 meer te geven, 'tenzij iemand dat echt nodig heeft', daarop is de communicatie ook niet vooraf te plannen. Dat betekent ook voor de communicatieprofessional dat zijn of haar werkwijze meer robuustheid nodig heeft.

Wat je meestal niet ver vooruit kunt plannen, is inhoud en vorm van de interventies. Wat we moeten gaan plannen zijn de momenten waarop we onszelf, als medewerkers van de overheid, en de samenleving, de kans geven om onze acties op elkaar af te stemmen. We noemen dat *van communicatieplanning naar contactplanning*.

Die momenten van contact zijn er om de inhoud, het proces én de relatie tussen onze organisatie en de stakeholders af te stemmen. Wat daaruit komt, weten we nog niet (precies). Maar we weten wel dat als dat contact er *niet* is, het lerend vermogen nihil is.

We nemen daarbij als uitgangspunt dat het netwerk buiten grotendeels bepaalt hoe die contactmomenten eruit zien. Niet omdat we met alle winden willen meewaaien. Wel omdat we de tijd, het geld en de energie die we vanuit de overheid in communicatie (en het daaruit volgende besluit) zo effectief mogelijk moeten inzetten. En communicatie (en beleid) dat niet aansluit, werkt niet.

Het is de uitdaging van de communicatieprofessional om de organisatie te helpen de communicatiekloof te overbruggen. En dat mag je gerust heel plat slaan: wanneer je in contact wilt komen met mensen die overdag werken, dan vraag je welke avond zij bereid zijn te komen en pas je je planning daarop aan. Wanneer je ondernemers wilt verleiden tot investeren, zet je iemand aan tafel die hun taal spreekt en mandaat heeft om zaken te doen. En dat betekent dat je, als iets niet werkt, verandert wat nodig is. *Dat is 'van monitoren naar anders handelen'.*

Het communicatiejaarplan 2015

Hoe vertaal je dit verhaal nu naar de dagelijkse praktijk? Begin gewoon. Dat lijkt een open deur, maar veel te vaak blijven inzichten hangen in een visie. Je moet het zo platslaan dat je ermee aan de slag kunt. Van visie naar visie-in-actie. Alleen dat laatste telt. Het fijne is, dat je die acties of interventies vervolgens gewoon kunt oppakken met je collega's. En dat dat nog leuk en invloedrijk is ook.

We hebben daarom een paar platte tips voor jullie jaarplan 2015:

- Zorg dat je online- en offline monitoring combineert in een dagelijkse 'tam-tam' (als je dat niet al hebt gedaan...).
- Zet de stap van dagelijkse monitoring naar structurele issue-monitoring door samen op zoek te gaan naar die issues.
- Neem als uitgangspunt dat je gaat van downloaden (luisteren naar wat je al wist) naar explorerend luisteren (de onverwachte signalen oppikken) en maak concreet hoe je dit gaat doen in vorm en moment.
- Maak voor belangrijke dossiers (van bestuurders en samenleving) een contactplanning;
- Benoem vier pilots waar je met een netwerk van interne professionals en betrokken mensen aan de slag gaat om te verkennen hoe je het lerend vermogen kunt vergroten.

Tips voor communicatieprofessionals

En waar kun jij als individuele professional direct mee aan de slag? Dit zijn onze tips voor jou:

- Benut je eigen ambitie, interesse en energie en dat van je collega's.
- Breng je eigen netwerk in kaart om te kunnen zien of daarin voldoende diversiteit zit; hoe eenzijdiger, hoe minder robuust je bent. Waar moet jij je netwerk verdiepen en verbreden?
- Ga in de organisatie (en daarbuiten) vragen ophalen voor monitoring (dat is ook een voorwaarde om later een rapportage goed te laten landen).
- Zorg voor een 'warme overdracht' van de resultaten of een rapportage: persoonlijk dus!
- Duiden kun je nooit alleen! Of je zorgt voor voldoende kennis van het primaire proces om te kunnen duiden (maar toetst jouw beeld wel bij inhoudelijke collega's!). En anders laat je het duiden over aan je collega's uit het primaire proces.
- Neem na het lezen van dit artikel een half uurtje de tijd om je inzichten op papier te zetten en deel dat met de mensen in de organisatie van wie je weet dat zij hier iets aan hebben.

Met dank aan Karel Winkelaar voor zijn waardevolle feedback op dit artikel.

Over de auteurs

Renata Verloop is specialist in online overheidscommunicatie. Ze is oorspronkelijk opgeleid als communicatieadviseur en houdt zich sinds 1996 uitsluitend bezig met online communicatie. Renata richtte in 2003 als eerste binnen de overheid een multidisciplinaire afdeling Digitale media op (binnen de Directie Communicatie van het ministerie van VWS). Haar bureau webmanagement.nl bestaat sinds 2006. Ze adviseert managers over het professionaliseren van hun weborganisatie. Ze publiceert artikelen via Frankwatching



@Renataverloop
www.renataverloop.nl

Marije van den Berg is adviseur en trainer in overheidsparticipatie en maatschappelijke sensitiviteit. Zij helpt leuke, vernieuwende beslissers in de publieke sector om trefzekere stappen te zetten in de netwerksamenleving. De kracht van haar bedrijf Whiteboxing is het verbinden van kennis van burgerinitiatief en sociaal ondernemerschap met de dagelijkse praktijk van werken in de publieke sector.



@marije
www.whiteboxing.nl

In mei 2012 zijn Renata en Marije gestart met de blog 'De nieuwe communicatieprofessional', omdat zij zich zorgen maken over de toekomst van het communicatievak.

www.dncp.nl