

Het nieuwe communiceren

Door: Betteke van Ruler

De tijd dat een gemeente het zich kon permitteren de deur op slot te doen voor de buitenwereld als dat beter uitkomt, is definitief voorbij. Iedere organisatie, en dus ook de gemeente, moet zich opstellen als een communicatieve organisatie. En daarmee wordt niet zozeer bedoeld dat de organisatie regelmatig van zich laat horen. Maar vooral dat ieder in de organisatie bereid en in staat is om in gesprek te gaan met wie dat graag wil, én luistert naar het maatschappelijk humeur.

“De samenleving neemt geen genoegen meer met mooie praatjes, dat wordt ook voor bestuurders steeds duidelijker. Als het klanten of burgers niet bevalt, stemmen ze met de voeten en laten het met een dikke #fail ook nog even aan de hele wereld weten. Communicatie kan een organisatie in deze tijd maken of breken”, stelde Ron van der Jagt, voorzitter van de beroepsvereniging voor communicatieprofessionals Logeion, onlangs in zijn blog. Wat twintig jaar geleden goede communicatie was, is het nu niet meer. Waren we toen uiterst tevreden als er af en toe voorlichting werd gegeven, en kon de overheid met een gerust hart zeggen dat ‘je een broedende kip niet moet lastig vallen’, daarmee red je het nu niet meer. Dat komt omdat de samenleving andere eisen stelt, en die zijn een direct gevolg van twee grote maatschappelijke trends: digitalisering en gebrek aan vertrouwen.

Trend 1: Digitalisering

Dé maatschappelijke trend van deze tijd is de digitalisering van de samenleving. Op IJsland na heeft Nederland de grootste hoeveelheid huishoudens met een of meer computers: die nadert de 100%. Bijna iedereen die werkt of naar school gaat, heeft een smartphone. In eerste instantie zou je denken dat ook alle communicatie van organisaties dan maar digitaal moet worden uitgevoerd. Maar dat is te gemakkelijk gedacht en bovendien gevaarlijk voor een goed contact met de burger. Onderzoek laat steeds vaker zien dat met alleen digitale communicatie lang niet alle burgers worden bereikt. Niet omdat ze geen computer hebben, maar omdat ze die gebruiken voor heel andere dingen. De enige manier om te weten te komen hoe burgers digitaal te bereiken, is het te onderzoeken. En dat soort onderzoeken worden nog erg weinig gedaan. Overigens scoren voor de geloofwaardigheid van de afzender de klassieke media nog altijd het hoogst. Ook dat is een reden om de klassieke media niet al te snel uit de communicatieplanning te halen.

Sociale media noemen we sociaal, omdat ze zijn in te zetten voor het wederzijdse contact, het met elkaar in gesprek gaan. Ze worden echter vooral gebruikt voor expressie van eigen kwesties of goed optreden. Digitale media worden gezien als 'rijker' dan de klassieke media, omdat er niet alleen tekst aangeboden kan worden, maar ook beeld en omdat erop gereageerd kan worden. Maar het blijven 'arme' media omdat de voordelen van de non-verbale communicatie van het persoonlijk contact ontbreken. Niet voor niets hebben sommige bedrijven tegenwoordig af en toe een 'email vrije dag' om te stimuleren dat mensen vaker bij elkaar binnen lopen als ze iets willen bespreken. We zullen dus het nut van digitale media voor het contact met de burger moeten nuanceren.

Het is ingrijpend dat organisaties denken dat zij de initiator van de berichtgeving zijn. Wetenschappers raden aan een organisatie te zien als onderdeel van een netwerk in plaats van als middelpunt van het eigen universum, en dat betekent nogal wat. Allereerst dat organisaties het zich niet meer kunnen permitteren om te blijven denken dat hun stakeholders klaar staan om naar hen te luisteren. Stakeholders praten zelf en willen graag worden gehoord. Als het meezit, richten ze zich op de organisatie zelf, als het tegenzit op de hele buitenwereld. Bovendien is het niet meer duidelijk wie stakeholder is. Het maatschappelijk humeur wordt gevormd door mensen die zichzelf uitroepen tot belanghebbende en zich lang niet altijd als zodanig bekendmaken. Trendwatchers zeggen wel dat organisaties hun houding moeten aanpassen van 90 procent zenden naar 80 procent luisteren. Alleen dan kun je aansluiting vinden op wat in de publieke arena, op blogs, in sociale netwerken, et cetera, wordt. Maar dat kan alleen als een organisatie haar eigen standpunten op orde heeft, weet waar zij zelf staat en waar onderhandelingsruimte zit. Zonder dat waait zij namelijk met alle winden mee en verliest zij alle consistentie. Dat vraagt om veel intern overleg en afstemming. Vandaar dat interne communicatie steeds belangrijker wordt.

Trend 2: Dalend vertrouwen

Een al langer lopende trend is het dalend vertrouwen in instituties als de overheid. Uit de Edelman Trust Barometer 2013 blijkt dat de sterke daling in vertrouwen in de overheid in 2011 in 2012 niet is teruggewonnen.

Goede diensten en goed beleid zijn voor iedere organisatie uiteraard voorwaarden, maar geen garantie voor overleving. De samenleving moet het beleid en de manier van handelen betrouwbaar, geloofwaardig en rechtvaardig vinden. Alleen dan krijgt de organisatie

een 'license to operate'. Bij legitimiteit draait het om wat goed en rechtvaardig wordt gevonden. Wat wij rechtvaardig vinden verschilt per situatie en generatie en komt tot uiting in het maatschappelijk humeur. In de openbaarheid worden allerlei thema's besproken. Interessant is wie zich mengt in de discussie en op welke manier. Wie initiator is en welke kant het op gaat, is meestal niet te zeggen. Daar wordt het maatschappelijk humeur ontwikkeld.

Veel meer mensen spreken over veel meer onderwerpen in de openbaarheid. Mensen onderbouwen hun meningen zelden, en ze uiten zich extremer. De ratio is heel wat minder belangrijk dan de emotie. Het dalende vertrouwen wakkert dat alleen maar aan. Vandaar dat ik liever spreek over maatschappelijk humeur dan over publieke opinie. Een organisatie moet steeds meer rekening houden met het maatschappelijk humeur en ze moet heldere standpunten innemen. Een organisatie moet weten wat de bandbreedte is. Is er ruimte om met de meningen van mensen mee te buigen, dan is het makkelijk. Is daar geen ruimte voor, dan is het van belang duidelijk aan te geven waarom niet. Maar als daar nog over nagedacht moet worden als het maatschappelijk humeur zich met de organisatie bemoeit, is het te laat.

Het afnemende vertrouwen speelt net zo goed binnen het communicatie vak. Ook daar geldt van *trust me* naar *show me* en *proof me*. Overal speelt de accountability-kwestie: hoe overtuig je je opdrachtgever dat zijn of haar geld goed wordt besteed? De bekendste vorm van accountability is achteraf aantonen wat je hebt bereikt (performative accountability). Alles wat je achteraf kunt laten zien, is meegenomen, maar als het je enige vorm van accountability is, heb je het vaak zwaar. Wetenschappers pleiten ervoor om vooraf gemaakte keuzes te onderbouwen, in plaats van achteraf de resultaten te tonen (decisional accountability). Communicatieacties zijn moeilijk te voorspellen. Dat bevordert de kwaliteit van je keuzes. Het is belangrijk dat je weet wat er nu speelt en wat de theorie je leert over goede keuzes, en ook of je moreel de juiste keuzes maakt (social accountability). Dat gaat over de stijl van communiceren. Iedere keuze heeft dus een theoretische, empirische én morele onderbouwing nodig.

Trend 3: De communicatieve organisatie

Door de digitalisering van de samenleving en het afnemende vertrouwen moeten organisaties communicatieve organisaties worden. Organisaties die voortdurend werken aan hun legitimatie, die stelselmatig bouwen aan de verbinding met de omgeving en die 24/7

verbonden zijn met wat er leeft in de onderstroom. De organisatie, en dus haar leden, moet zich communicatiever opstellen. Dat wil zeggen: sensitief en responsief. “Having a friend is being one”. Communicatie is nu eenmaal geen ‘magic’ en mensen vallen zelden voor mooie woorden om de mooie woorden alleen. Het gaat erom dat de ontvanger de boodschap aantrekkelijk en legitiem vindt. Iedereen in de organisatie draagt bij aan zo’n boodschap, bewust of onbewust, of hij wil of niet. Mensen vormen een beeld van een organisatie door de stijl van communiceren van alle medewerkers van een organisatie. Communicatie is de verantwoordelijkheid van iedereen en afdelingsmanagers moeten zijn of haar teamleden in de gaten houden en zo nodig bij sturen. Welke de rol heeft de afdeling Communicatie? Is die dan de zoveelste communicator in de organisatie? Of heeft de organisatie de visie en bijdrage van de afdeling Communicatie nodig?

Innovatief communicatiemanagement

In de communicatieve organisatie zorgt iedereen voor zijn of haar eigen communicatie. Maar dat kan niet iedereen zomaar. Daar moeten zij dus bij geholpen worden, er moeten richtlijnen komen, sommige medewerkers moeten worden gecoacht, of ondersteund met goede communicatiemiddelen of -diensten. De functie van de afdeling Communicatie zal veranderen van regisseur van de eigen productie naar ondersteuner van anderen. Niet het communiceren zelf staat dan centraal in het vakgebied, maar het sturen, faciliteren, afremmen en begeleiden van al het gecommuniceer in en om de organisatie, ten behoeve van de organisatie. Ik noem het vakgebied daarom ‘communicatiemanagement’.

De 4 C’s van het communicatie vak

Er is een Europees onderzoek uitgevoerd waaraan experts in onderzoek en onderwijs in communicatiemanagement uit 24 landen deelnamen. In dit onderzoek werd het vakgebied ingedeeld in vier deelterreinen: counseling, coaching, conceptualisering en creatie (Van Ruler en Vercic, 2005). De conceptualisering en de creatie hoorden altijd al bij het vakgebied, counseling en coaching hoorden er volgens sommigen beslist bij, volgens anderen niet. Ze passen echter naadloos bij de huidige trends in het vakgebied. In zijn nieuwe boek ‘De Alignment Factor. Bouwen aan duurzame relaties’ (2012) laat Van Riel het reputatiedenken los en stelt hij dat het hebben van een ‘license to operate’ de enige manier is om te overleven. Om die te krijgen moet iedere organisatie beginnen met het traceren van de dominante trends in sociale kwesties, het peilen van haar relatieve positie binnen de branche (reputatie), en het periodiek vergelijken van de realiteiten met de verwachtingen van haar eigen managers. “Kenniss

van de discrepanties tussen de gewenste strategie en de feiten en cijfers van extern geloof en gedrag is een cruciaal vertrekpunt voor effectieve interventies, zowel in algemene beleidsacties als in specifieke tactische communicatie” (p.19). Dit is wat wij in het Europese onderzoek ‘counseling’ hebben genoemd.

Coaching gaat over de hulp aan de leden van de organisatie bij de verbetering van hun communicatieve competentie. Dat past in een tijd waarin iedereen in de organisatie zelf communiceert. In toenemende mate wordt duidelijk dat mentaliteit (waarden) een belangrijker factor is dan technische vaardigheid. Vandaar dat dit deelterrein kan worden gezien als uitvoering van de counseling. En datzelfde geldt voor de communicatieplannen en de creatie van de middelen: ook die moeten passen binnen de standpunten die in de counseling intern worden ingenomen. Hiermee komen ook de conceptualisering en de creatie in ander licht te staan: ook dat zijn zaken die ingezet worden om (anderen in) de organisatie te helpen beter te communiceren. Van een goede communicatieafdeling mag bovendien worden verwacht dat zij in staat is om voor de afstemming tussen al dat gecommuniceerd te zorgen. Niet om alle neuzen zo nodig in dezelfde richting te krijgen – dat kan toch niet – maar wel om met elkaar te bepalen hoe men in de organisatie met elkaar wil omgaan en naar buiten wil treden. De stijl van het huis noem ik dat, en dat wordt steeds belangrijker. Die kun je niet achter je bureau ontwikkelen en in een leuke brochure de organisatie insturen. Dat vraagt heel veel overleg en training. Dat is steeds vaker ook een taak van de communicatieafdeling.

Flexibiliteit staat voorop

Door de trends werkt ook het traditionele communicatieplan niet meer, als het dat ooit heeft gedaan. Daarin wordt vooraf bepaald welk resultaat je gaat behalen en welke acties je daarvoor moet uitvoeren. Veranderen de omstandigheden onderweg, of blijken de effecten van je acties anders te zijn dan verwacht, dan moet je achteraf meestal toegeven dat je doelstellingen toch niet realistisch waren, je doelgroepen toch niet klopten en of je niet de juiste strategie, de juiste acties, of de juiste boodschap had gekozen. Zonde van al het werk en het geld dat erin is gestopt.

Veel communicatieprofessionals wijken daarom af van hun oorspronkelijke plan. Of schrijven helemaal geen plan meer. Maar ja, houd dan de rode draad maar eens vast. De meeste mensen hebben wel een methode nodig. Anders volg je al snel de waan van de dag en waai je met alle winden mee. Een methode helpt om de taken te structureren, om je gedachten te ordenen en richting te bepalen, om

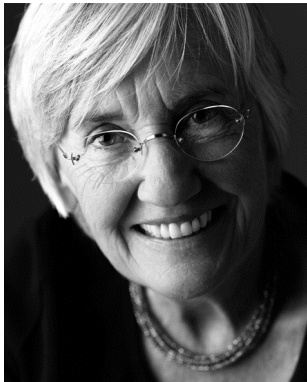
geld en menskracht te verantwoorden, en houd je af van het pure middelen-denken. Maar dat moet wel een methode zijn die realistisch is en rekening houdt met het onvoorspelbare en de dynamiek. Dat moet dus veel flexibeler. Zo'n methode is de Reflectieve Communicatie Scrum (Van Ruler, 2013). Die omarmt het flexibele niet alleen, maar formaliseert het ook door regelmatig te evalueren en bij te stellen. Mensen die met Scrum werken zijn er enthousiast over. De intense samenwerking, het snelle resultaat, het inspelen op de dynamiek, de centrale rol van de scrum-coach: allemaal zaken die het werken leuker maakt en de resultaten beter. Scrum is daarom bezig aan een snelle opmars (zie voor meer informatie het artikel van Gidion Peters in deze bundel).

Referenties:

Cees B.M. van Riel (2012). *De alignment factor. Bouwen aan duurzame relaties*. De Haag: SDU Uitgevers.

Betteke van Ruler (2012). *Met het oog op communicatie. Reflecties op het communicatie vak*. Den Haag: Boom|Lemma, pp. 76-108.

Betteke van Ruler (2013). *Reflectieve Communicatie Scrum, Zó word je accountable*. Amsterdam: Adfogroep.



Professor Dr. Betteke van Ruler is emeritus professor aan de Universiteit van Amsterdam. Haar hele arbeidzame leven is ze werkzaam in het communicatievak, de laatste twintig jaar met de professionalisering ervan.

Omdat ze zoveel topperigheid zag in het communicatievak bedacht ze Communicatie NU, grootboek van het communicatievak. Daarnaast schreef ze recent het boek *De Reflectieve Communicatie Scrum, Zó word je*

accountable.

LinkedIn: nl.linkedin.com/in/BettekevanRuler

Twitter: [@BettekevanRuler](https://twitter.com/BettekevanRuler)