



Ministerie van Algemene Zaken

Platform

nr. 13 2010

Uitgave bij
communicatieplein.nl

Tussen acteur en publiek

- > De strategische rol van communicatie
- > SZW over het AOW-debat
- > Wat maakt de adviseur een regisseur?
- > Slim inzetten van onderzoek





inhoudsopgave

Platform 2010 nummer 13

Tussen acteur en publiek

2 | **Redactioneel** Een rol voor de regisseur

ACHTERGROND

5 | **Het script, de spelers en de aanwijzingen** *Harold van Biemen & Guido Rijja*
Over de communicatieadviseur als strategisch regisseur

12 | **Regie op complexe dossiers** *Robert Wester*
Waar staat strategische communicatie anno 2010?

33 | **Gevangen in de eigen werkelijkheid** *Erik Reijnders*
Gesprekken als sleutel voor de rijksoverheidscommunicatie

48 | **Zicht op het gesprek** *Hans Caljé & Birgit Dewez*
Het benutten van omgevingsonderzoek

CASUS

18 | **Niets doen is geen optie** *Gert Riphagen*
De AOW-discussie

Colofon

Platform is een uitgave van het ministerie van Algemene Zaken, Dienst Publiek en Communicatie. De artikelen uit dit nummer vindt u ook terug op www.communicatieplein.nl

Redactie

Dienst Publiek en Communicatie/
Academie voor
Overheidscommunicatie
Miriam van Staden
Marlene Verhaar

Redactiecommissie

Harold van Biemen (Ministerie van Algemene Zaken/Academie voor Overheidscommunicatie)
Paulijn de Bruijne (Ministerie van Algemene Zaken/Academie voor Overheidscommunicatie)
Lydia Jumelet (Interim-communicatieadviseur)
Martine Koerts (Ministerie van Algemene Zaken/Kennis & Advies)
Elisabeth Oppenhuis de Jong (Ministerie van Algemene Zaken/Gemeenschappelijk Communicatiebeleid)
Aletha Steijns (Ministerie van Economische Zaken/Directie Communicatie)



ONDERZOEK EN PRAKTIJK

- 24 | **“Conversaties verdringen kernboodschappen”**
Sander Wieringa
- 27 | **“Een goede communicatieprofessional zorgt er vooral voor dat zijn verhaal de moeite waard wordt om te delen en verder te vertellen”**
Tom de Bruyne
- 42 | **“Faciliteren van de dialoog, dát is de strategie”**
Aletha Steijns, Monica Wigman
- 45 | **“Ik kon gelukkig al vroeg en op strategisch niveau adviseren over de positionering van het online domein in de communicatiestrategie”**
Arnold Koning
- 54 | **“Die liefdeloze relatie tussen Communicatie en Beleid behoort tot het verleden”**
Walter Snoei, Ilie Trienekens
- 60 | **“Strategisch adviseren is beïnvloeden zonder formele positie”**
Janka Stoker
- 63 | **“Het gaat toch vooral om persoonlijkheid en omgevingsbewustzijn”**
Anne-Marie Stordiau
- 67 | **“Wie geen vuile handen durft te maken, wordt nooit een strategisch adviseur”**
Annelou van Egmond

COLUMN

- 4 | **Houd het simpel** *Jacek Magala*
- 11 | **Regie: een toverwoord?** *Joop Veen*
- 23 | **Kun je heerser zijn zonder macht?** *Angelique van Drunen*
- 32 | **Gezocht: spin met spiegel** *Siebe Riedstra*
- 39 | **Geregisseerd loslaten is ook een kunst** *Ellen Vloedveld*
- 53 | **Slash** *Ariane Balledux*
- 57 | **Spiegeltjes en kraaltjes** *Roline Veldkamp*
- 66 | **Regie op beeldvorming: minder ‘Wallage’, meer ‘Machiavelli** *Giovanni Wouters*

Auteursrecht

Het auteursrecht op deze publicatie berust bij de Dienst Publiek en Communicatie. Het auteursrecht op de afzonderlijke bijdragen berust bij de desbetreffende auteurs. Het is toegestaan om delen van deze publicatie onder vermelding van de naam van de auteur en de bron te gebruiken voor niet-commerciële doeleinden. Voor elk ander gebruik moet toestemming gevraagd worden aan de Dienst Publiek en Communicatie.

Ontwerp

Edenspiekermann, Amsterdam

Vormgeving en drukwerk:

Ando bv, Den Haag

Beeld

Coen Coensen (omslag, p.16-17, p.30-31, p.40-41, p.58-59)

Reacties, abonnementen en adreswijzigingen

academie@minaz.nl

tel.: (070) 35 64 860

Distributie

Pondres, Tilburg

© Ministerie van Algemene Zaken, 2010

Een rol voor de regisseur

Communicatie als discipline is in ontwikkeling. Het inzetten van communicatiemiddelen blijkt effectiever als communicatie in het hele proces van beleidsontwikkeling op het netvlies staat. In iedere fase van het beleid is het zinnig vragen te stellen als ‘Voor wie doe ik dit? Wat is het doel van mijn beleid? Wie kan ik hierbij betrekken? En op welk moment dan op welke manier?’ “Communicatie in het hart van het beleid” werd dit in het rapport van de commissie-Wallage genoemd. Dit rapport ligt alweer een aantal jaar achter ons. Intussen is er bij de rijksoverheid veel gebeurd: de directies Communicatie werden doorgelicht, er volgden ‘bestandsopnames’ en er werd een profiel opgesteld van de Ideale Directie Communicatie. In die Ideale Directie neemt de strategische rol van communicatie een centrale plaats in. Die is met de discipline mee veranderd. We denken niet langer in het produceren van middelen, maar in het leveren van een heel specifieke expertise. Dat vraagt om een scherp beeld van wat je te bieden hebt als directie Communicatie. Je moet kunnen aangeven wat die expertise is en waar je ondersteuning kunt geven. Het vraagt ook om een krachtige positionering van de medewerkers om met gezag een adviesrol te pakken daar waar je geen formele macht hebt.

Het Factor C-programma blijkt hier de afgelopen jaren bij geholpen hebben, zoals Walter Snoei en Ilie Trienekens aangeven in hun verhaal over het herpositioneren van de directie Communicatie bij OCW. (p. 54) Een ‘rugzakje’ met middelen – van omgevingsanalyse tot communicatiekalender – hielp de adviseurs het gesprek met beleid aan te gaan over de toegevoegde waarde van communicatie. Dankzij die gesprekken heeft Factor C zich kunnen ontwikkelen tot een gedeeld begrip van waar je als communicatieprofessional van bent: iemand die meedenkt in het proces, die in alle stadia van de beleidscyclus kan adviseren – die collega’s alert houdt op de mogelijkheden van communicatie en scherp op kennis van de buitenwereld, en die wil delen in de verantwoordelijkheid voor het slagen van beleid. Dat is geen trucje of methode, dat is een visie

op waar je voor staat. Maar dan? Hoe geef je vorm aan die nieuwe taakopvatting? Hierover gaat Platform 13.

Centraal staat wederom een casus, en ditmaal is dat de strategische rol van communicatie bij het AOW-dossier. Het kabinet heeft voorgenomen de AOW-leeftijd te verhogen, maar in de samenleving is het gesprek hierover nog in volle gang. De SER en de vakbonden zoeken nog naar alternatieven. Bij SZW wil men participeren in het debat. Zonder dwingend te zijn, wel continu meedoen in het hele proces van beeld-, beleid- en besluitvorming. Bij SZW vond men dat dit proces nogal wat vraagt van de discipline. Het dwingt tot het doen van onderzoek, openstaan voor ideeën van anderen, het uitzetten van een strategie op lange termijn, en het voeren van ‘regie’. Al die aspecten komen in deze Platform aan de orde.

Hans Caljé en Birgit Dewez gaan uitgebreid in op het belang van onderzoek (p. 48) en Erik Reijnders ziet kansen als de overheid openstaat voor de inbreng van anderen in zijn betoog de verschillende werkelijkheden in de maatschappij te verenigen (p. 33). Vanuit de praktijk ondersteunen Aletha Steijns en Monica Wigman zijn visie in de uiteenzetting van het interne communicatiebeleid bij EZ (p. 42). Robert Wester beschouwt juist het belang van een langetermijnstrategie (p. 12), en Arnold Koning toont hoe die langetermijnstrategie in de praktijk kan uitpakken bij het introduceren van een nieuw intranet binnen Rijkswaterstaat (p. 45). In het vorige nummer van Platform ging het over de vraag wie *online* de regie heeft, en ook bij de strategische rol van communicatie komt de regisseur weer om de hoek kijken. ‘Regie voeren’ op het proces, op hoofdlijnen, op thema’s, op de lange termijn – dit lijkt de kern van de nieuwe taakopvatting te zijn. Maar hoe vul je die regierol in? In de leerroute ‘Strategisch regisseren’, die dit jaar voor het eerst van start ging, werd gezocht naar de regieopvatting van de communicatieprofessional. In hun bijdrage voor deze Platform trekken Guido

Rijnja en Harold van Biemen (p. 5) de metafoor van de regisseur door: in relatie tot de producent, het toneel, het script. Daarnaast geven verschillende deelnemers aan de leerroute Strategisch regisseren van de Academie voor Overheidscommunicatie in de columns hun visie op strategisch regisseren. Moet je vooral durven loslaten, zoals sommigen stellen? Daarbij plaatst Joop Veen in zijn column weer kanttekeningen (p. 11).

En wat betekenen ontwikkelingen in de media voor die regierol? Mediatrainer Sander Wieringa geeft suggesties hoe om te gaan met ‘kakejournalistiek’ (p. 24). Tom de Bruyne van Boondoggle gaat in op de betekenis van *social media* voor de rol van communicatie (p. 27). Voor hem is de essentie van de nieuwe media dat mensen zich op een andere manier met elkaar in verbinding hebben gesteld: de samenleving is ‘genetwerkt’ en moet daarom anders bediend worden. Hij laat zien dat verhalen in gang zetten ook best kan met behoorlijk wat zenden. Maar we moeten het ‘middelendenken’ voorbij: het gaat er niet om een succesvolle ‘viral’ in te zetten in een campagne; de communicatie moet zelf ‘viraal’ worden: aanstekelijk.

De regisseur zoekt dus naar de balans tussen vasthouden en loslaten. Wat telkens weer naar voren komt is dat je onafhankelijke positie buiten de hiërarchie van het departement je kansen biedt. Je hebt een bijzondere expertise. Daarmee kun je als geen ander de brug slaan tussen de binnenwereld en de buitenwereld. En daarmee kun je stevig adviseren. Dat betekent ook (juist!) tegenspraak kunnen geven. Zoals Erik Reijnders stelt: de adviseur is geen dienaar van de koning, maar een nar die de vragen stelt waar anderen (wellicht) voor terugdeinzen. Dat de koning zo’n spiegel van de nar graag voorgehouden krijgt, laat Siebe Riedstra, SG van V&W, duidelijk horen: “daar kan de gemiddelde topambtenaar wel tegen”.

Janka Stoker en Anne-Marie Stordiau beschrijven vanuit respectievelijk onderzoek en praktijk wat er nodig is om stevig te kunnen adviseren. Want als je

de macht niet hebt, moet je gezag verdienen. Naast de inhoud gaat het dan ook om je positionering. Welke kwaliteiten heb je nodig om in beeld te komen en te blijven? Hoe zorg je dat er naar je geluisterd wordt? Janka Stoker vergelijkt de communicatieprofessional hier met de HRM-medewerker. Ook een adviseur buiten de hiërarchie die leiderschapskwaliteiten nodig heeft. Sommige daarvan zijn aangeboren, zoals intelligentie en emotionele stabiliteit, maar andere zijn te verwerven - zelfs charisma blijkt te leren. Dan moet je vervolgens ook duidelijk laten zien wat je te bieden hebt. En dat kan volgens Anne-Marie Stordiau alleen als je deel bent van een team. Als je als enige adviseur aanschuift bij beleid, dan is het essentieel dat je steun hebt van je team, dat je met elkaar kennis deelt en met elkaar een advies formuleert. Een directeur moet dat mogelijk maken. De directeur moet er bovendien voor zorgen dat de adviserende rol in beeld is bij beleid, en verwachtingen managen bij de top.

Naast de regisseur zijn er meer metaforen: de adviseur als bokser of als schaker, of als beide tegelijk; als luchtverkeersleider die het beleid 'laat landen' (maar die niet zoals de piloot de stuurknuppel van

de kist in handen heeft); de adviseur als 'nar', als 'spin in het web', als degene die de spiegel voorhoudt... De adviseur die langs de lijn staat, aan de bal is, op de kar zit, het speelveld overziet, de koers uitzet.... Met al deze metaforen ging Coen Coensen, student fotografie, aan de slag en hij maakte voor deze Platform een reportage.

Centraal bij alle metaforen staat niet de poging macht te willen uitoefenen, maar de ambitie om met onderbouwd advies het beleid en de uitvoering ervan te versterken. Op basis van begrip van de beleids-wereld, kennis van wat doelgroepen beweegt, de mogelijkheden die het vakgebied biedt. De regisseur laat de spelers het spel spelen. Het doek mag op.

Fotografie

Coen Coensen (19) is student fotografie aan het Koning Willem 1 College te 's Hertogenbosch. Naast zijn studie werkt Coen regelmatig voor verschillende opdrachtgevers, met name op het gebied van portret- en fashion-fotografie. www.coensen.nl



Houd het simpel



Jacek Magala
is senior persvoorlichter
Ruimte bij het ministerie
van VROM
Jacek.Magala@minvrom.nl

Is 'strategisch regisseren' een zinvol begrip?

Elke discipline die onzeker is over het eigen bestaansrecht, vlucht in jargon. Als socioloog weet ik waar ik over praat. Onzeker gemaakt door de hardheid van de exacte wetenschappen, zochten disciplines als sociologie, politicologie en antropologie van oudsher naar harde wetten en verifieerbare uitspraken. Daartoe kopieerden zij het instrumentarium van de natuurwetenschappen, met 'correlaties', 'coëfficiënten' en 'determinanten'. In het beste geval leidde dat tot open deuren, in het slechtste tot intelligent klinkende, maar inhoudelijk lege uitspraken.

Een soortgelijke, niet alleen taalkundige, verwarring lijkt er te heersen binnen het communicatievak. Want hoe moet een mens zijn gezicht in de plooi houden als termen als 'sturen op', 'regisseren', 'je rol pakken', 'pro-actief zijn', 'benchmarks' en dergelijke over elkaar heen buitelen? Stuk voor stuk plastic woorden die een onverbiddelijke leemte moeten verhullen.

Die leemte in de communicatiediscipline is het lijk in de kast van veel communicatie-opleidingen. Als we eerlijk zijn, zullen we moeten toegeven dat we onzeker zijn. Op universiteiten en hogescholen staat de studie communicatie(-wetenschap) laag aangeschreven. De studiezalen zijn gevuld met middelmatige studenten, het docentenkorps wordt door de rest van de academia meewarig bekeken en ook nadien worden communicado's als vlotte maar oppervlakkige mensen gezien.

: “Maar zelfs al zouden wij stevig in onze
: schoenen staan, dan nog is de vraag of
: we zouden moeten willen regisseren”

Geef de criticasters eens ongelijk. Als we Bert Pol moeten geloven, bakken we er immers niets van. Met communicatiestrategieën die hooguit een armetierige opsomming van doelen en middelen bevatten, met een gimmicky strik eromheen. Gebaseerd op achterhaalde modellen en inzichten die toen ze gemunt werden, al nutteloos bleken te zijn (AIDA en verwanten). Om nog maar te zwijgen van onze taalvaardigheid, schriftelijk en vooral verbaal. Maar zelfs al zouden wij stevig in onze schoenen staan, dan nog is

de vraag of we zouden moeten willen regisseren. Regie is een woord met zeer sterke en autoritaire connotaties. Er zit een vleugje sturing in, het veronderstelt een vastomlijnde hiërarchie, de aanname is dat er een actor is die coherent een doel nastreeft, de uitkomsten staan bij voorbaat vast. Is dat een reële verwachting?

Eerst moet de vraag worden beantwoord: waartoe zijn we op aarde? Het antwoord is van een verbluffende eenvoud als we even afstand nemen van onszelf als communicatie-mensen. We zijn eerst en vooral leden van een organisatie. Een vitale organisatie streeft concrete en helder gedefinieerde doelen na. Dat veronderstelt dat: a) er sprake is van doelgerichte planning (strategie = weten waar je heen wilt en beredeneren hoe je er komt), b) de organisatie intern goed samenhangt (de ene hand weet wat de andere doet), c) alles wat de organisatie doet, gericht is op het behalen van die doelen, d) die doelen door de medewerkers worden geaccepteerd, verinnerlijkt en uitgedragen.

Als je dat eenmaal ziet, ga je het begrijpen ook. Communicatie is dan simpelweg een van de vele middelen die een organisatie kan benutten om haar doelen te realiseren. Daarmee is meteen een maatstaf gevonden voor goede communicatie: communicatie die de organisatie helpt haar doelen te bereiken.

Die meerwaarde zullen we nooit bereiken als we onszelf los zien van de rest van de organisatie. We moeten onszelf verplaatsen in het hoofd van de minister, de DG, de directeur en samen bekijken hoe we doelen realiseren. Daarbij moeten we toegevoegde waarde leveren. Dat betekent dat we welhaast wetenschappelijk en exact te werk moeten gaan. Anders worden we in het beste geval welwillend genegeerd.

Maar behalve kwaliteit leveren, moeten we nog iets anders doen. We moeten onszelf deels overbodig maken. Onze vrienden bij Beleid en in de top ervan doordringen dat communicatie in het hart van beleid echt meerwaarde levert. Hen leren te denken zoals wij. Hen helpen de vragen te stellen die een goede communicatieman of -vrouw stellen zou. Zodat eenieder binnen de organisatie zich als een echte communicatieman of -vrouw gedraagt.

Het script, de spelers en de aanwijzingen

Over de communicatieadviseur als strategisch regisseur

Langs verschillende wegen wortelt het begrip ‘regie’ binnen het openbaar bestuur. Geen gebrek aan aannames, opvattingen en claims over wat regie is en wat een regisseur zou kunnen betekenen in de context van het beleid van de Rijksoverheid. In deze bijdrage betrekken *Harold van Biemen* en *Guido Rijnja*, kennisadviseurs bij de Academie voor Overheidscommunicatie, de stelling dat de communicatieafdeling de organisatie in staat stelt om de regierol te vervullen. Communicatie wordt hoe langer hoe meer een ‘embedded’ discipline.

Regie: de touwtjes in handen

De metafoer van het toneel biedt vanzelfsprekend beperkingen, maar geeft handig houvast om duidelijk te maken hoe juist de communicatieadviseur de organisatie helpt om vast te stellen in welke context beleid vanaf voornemen tot uitvoering over het voetlicht wordt gebracht. Er is altijd een script, er zijn altijd spelers, er is altijd een decor en een ‘vierde wand’: de afstand tot het publiek. Net als in de toneelwereld heeft het openbaar bestuur te maken met een toegenomen behoefte van het publiek om eerder en vaker betrokken te zijn bij de voorstelling. Net als in de toneelwereld komt het er dan op aan de interactie in de driehoek script (boodschappen), spelers (krachtenveld) en context (situatie waarin de presentatie plaatsvindt) te (h) erkennen, te hanteren en te kunnen beoordelen hoe de ontvangst ervan is.

De regisseur vervult daarbij een belangrijke rol. Zijn rolopvatting kan uiteenlopen van een acteursinstructie geven op basis van een vastliggende tekst tot het gezamenlijk vormgeven van een spelsituatie. Dat laatste is overigens pas enkele decennia oud. Lange tijd domineerden drie typen regisseurs. Het eerste type is de *primus inter pares*: één van de acteurs neemt de verantwoordelijkheid op zich om een gezelschap enigszins als eenheid te laten optreden. Het tweede type is de producent: een mecenas die zijn acteurs uitkoos en rollen opdroeg. Wie bepaalt betaalt. Het derde type is de regisserende toneelschrijver; pas in de tijd van Shakespeare (tweede helft 16de eeuw) komt de artistieke leider op. Tot die tijd wordt als begripsverklaring ook ‘registerhouder’ aangehouden: iemand moet de boel bij elkaar houden...¹

Is er zoiets als een sluitende definitie van het begrip regie? ‘Theater is een vluchtige (transitoire) kunst, waarbij het uiterst moeilijk is, een beeld van het geheel te krijgen. Het primaire, de opvoering, is uniek, onherhaalbaar, wat er overblijft, tekst en

regieboek, kostuums en rekwisieten, programma-boekjes en foto’s, recensies en artikelen, is onvolledig en afgeleid materiaal’. Karel Hupperetz lanceert het voorbehoud in ‘Regie in het theater’ (2003), een studieboek voor acteurs en regisseurs in opleiding.² Een aftekening van het begrip leidt dus naar omschrijvingen als het ‘beeld van het geheel’, het ‘integreren van de verschillende componenten’ en ‘het bewaken van het theatrale proces’.

⋮ “De regisseur van doorslag-
 ⋮ gevende betekenis is voor de
 ⋮ landing van het theaterstuk”

De ene regisseur is de andere niet

Hupperetz komt in zijn studie tot de slotsom dat de regisseur van doorslaggevende betekenis is voor de landing van het theaterstuk. Jazeker, producenten zijn van belang en acteurs geven een eigen kleur, maar per saldo bepaalt de regisseur de invulling. Waarbij de ene regisseur van de andere kan worden onderscheiden door de oriëntatie op één of meer elementen uit het vierluik ‘tekst, acteurs, enscenering en publiek’. Maar steeds is er sprake van ‘het geven van aanwijzingen’. Hersey en Blanchard onderscheiden vier typen strategie: instrueren, overtuigen, overleggen en delegeren.³ Als we de twee ordenende principes van Hupperetz, en Hersey en Blanchard samenbrengen, ontstaat een regiekwadrant (zie schema op p. 6).

In het schema is te zien hoe de ene regisseur strak stuurt op letterlijke interpretatie van tekst en enscenering, terwijl een ander streeft naar vereenzelviging van acteurs met het personage van de hoofdpersoon. Weer een ander laat het collectief van de spelers zelf zoeken naar de juiste combinatie van tekst, toneelbeeld en interactie met het publiek (door Meyerhold ooit mooi gemunt als ‘het doorbreken van de vierde wand’).

Kun je beleid ook regisseren?

Wat kunnen we met deze karakteristiek in de context van beleidsvorming? En, in het bijzonder: wat heeft de communicatiediscipline dan in huis? Want in 'ons' vak gaat het niet om fictie, maar om 'Haagse' werkelijkheid. Je zou wel kunnen zeggen dat in de overheidscommunicatie fictie en werkelijkheid vaak stuivertje wisselen, waarbij er ook sprake is van veel symboliek. Maar eens te meer: 'the truth is in the eye of the beholder'. Waarbij het de vraag is of burgers het niet eens zijn met nieuw beleid, of de manier waarop het wordt gebracht.

“Je zou wel kunnen zeggen dat in de overheidscommunicatie fictie en werkelijkheid vaak stuivertje wisselen”

In ieder geval, we stellen vast dat de vormgeving van beleid steeds meer aandacht en vooral ook steeds eerder aandacht van communicatie vergt. Daarbij zijn timing en toonzetting van boodschappen meer en meer in het geding. In het bijzonder komt het aan op vroegtijdig, en vervolgens aanhoudend, in beeld houden van de rollen die de diverse spelers in het krachtenveld van het beleid spelen.

Hang naar performance en uitstraling

De relatie met de metafoor van het theater is daarbij niet nieuw. Diverse auteurs wijzen op de opruk van theatrale trekjes. De Vlaamse bestuurskundige Mark Elchardus introduceerde het begrip 'dramademo-

cratie' (2002) om uiting te geven aan de toenemende hang naar performance en uitstraling in de media en op andere publieke platforms. Een recente studie van bestuurskundige Mark van Twist e.a.⁴ illustreert pakkend hoe de media dit proces van dramatisering aanjagen. Steeds vaker ervaren gezagsdragers hoe journalisten aan de hand van 'verhaallijnen' boodschappers een rol toedelen en dat het lastig is om van die 'scripts' los te komen. Oud-burgemeester Cohen waarschuwde in februari 2010 voor de schaduwzijden van deze ontwikkeling naar mannetjesmakerij: "Belangrijker dan de steun voor mij als burgemeester is de steun voor het gemeentebestuur." Molenbeek en Alberts wijzen in een publicatie over het fenomeen 'spindoctoring' op de intense behoefte van bestuurders, beleidsmakers en journalisten om de interpretatie te beïnvloeden van omstreden voornemens en besluiten.⁵ Die behoefte uit zich in de opkomst van technieken, die verwantschap tonen met het fenomeen van de 'aanwijzingen' van de theaterregie: instrueren, overtuigen, overleggen en overbruggen, via tekst, encenering en de roltoedeling aan acteurs en publiek.

Niet té veel regisseren

Zonder veel moeite vinden we in een andere taal dan die van de toneelwereld bewijzen voor een legitimering van deze trend naar vroegtijdiger regie op beleidspresentatie. Trekken hiervan zijn bijvoorbeeld te vinden bij het ontwerp van interactieve beleidsvorming in de jaren tachtig van de vorige eeuw. Het gaat dan met name om de centrale rol die hierin wordt toebedeeld aan publieksgroepen bij het meespelen (coproduceren) en meesturen in beleidsprocessen.

Vervolgens zien we een stevige doorontwikkeling in het afgelopen decennium onder het goedkeurend oog van de Commissie Toekomst Overheidscommunicatie (2001). Commissievoorzitter Wallage deed een oproep om communicatie 'in het hart van het beleid' te nagelen. Deze oproep heeft diverse programma's opgeleverd om beleidsprocessen te verrijken met eerdere aanwijzingen over de orkestratie van het krachtenveld en de presentatie van kernboodschappen. Zie www.communicatieplein.nl voor beschrijvingen van methodieken en praktijkvoorbeelden van het programma 'de Factor C': communicatie in het hart van het beleid.

“De vormgeving van beleid vergt steeds meer aandacht en vooral ook steeds eerder aandacht van communicatie”

Voormalig Directeur-Generaal bij VWS en nu topman van PGGM, Martin van Rijn, stelt in een vraaggesprek met NRC Focus (maart 2010) vast dat organisaties niet langer kunnen leunen op 'tell me', of 'show me', en ook 'trust me' onder druk staat; we bevinden ons in een periode van 'engage me'. Herkenbaar, want bij de bekendmaking van de 100-dagentour van het kabinet stelden de drie partijleiders van de coalitie ook onomwonden vast dat het onmogelijk was om een kabinetsprogramma te beginnen zonder te investeren in verbindingen tussen partijen die de geïdentificeerde problemen willen en kunnen aanpakken.

Delegeren	Voortbouwen op het verhaal van de ander	Stimuleren	In positie brengen	Stakeholder-strategie
Overleggen	Gezamenlijke boodschapconstructie	Ondersteunen	Organiseren van podium	Organiseren van inspraak
Overtuigen	Voeren van gesprekken	Begeleiden	Organiseren van het proces	Betrekken door middel van dialoog
Instrueren	Voorschrijven van boodschappen	Aanreiken	Uitgewerkt plan van aanpak	Beïnvloeden door campagne
Strategie	Tekst	Acteurs	Encenering	Publiek
Oriëntatie				

Volgens Kijken heeft de strategische-communicatieadviseur de volgende kerncompetenties:

- kennis van het publiek, de politiek/bestuurlijke dynamiek en van het medialandschap
 - Het gaat hier om werkelijke kennis, gebaseerd op onderzoek, feiten, ervaringen en voorbeelden.
Een voorbeeld hiervan: de Rijksvoorlichtingsdienst doet belevingsonderzoeken, maakt mediascans (24 uur per dag, 7 dagen in de week) en scans van het politieke landschap.
- inlevingsvermogen
 - Een treffend voorbeeld hiervan: 'ruimte voor water' wordt in Flevoland heel anders beleefd dan in Zeeland.
- strategisch inzicht, over een langere periode
 - Een traject als 'Anders Betalen voor Mobiliteit' neemt tien jaar in beslag. Een communicatieprofessional moet dan kunnen denken vanuit het eindbeeld en noodzakelijke acties, en vervolgens stap voor stap terug kunnen redeneren.
- ruggengraat
 - Wij zijn niet op aarde om onze minister of staatssecretaris naar de mond te praten. De rol van communicatie is om met gezag en kennis van zaken te adviseren, ook als het gevolg is dat de adviseur zich daarmee voor het moment even niet populair maakt.
- innovatiekracht
 - Een ontwikkeling als de enorme groei van de 'blogosphere' in de VS moet de communicatiediscipline prikkelen om de vraag te stellen: wat betekent dit voor ons en hoe spelen wij daarop in?

Daarmee lijkt de kunst van het blijvend kunnen verbinden een nieuwe kritische factor van succes. De Raad voor het Openbaar Bestuur (ROB) wijst op het failliet van de klassieke, 'verticale' verhoudingen die veel overheidsop treden kenmerken, in een samenleving die 'horizontaliseert'. Steeds meer blijkt hoe burgers en organisaties onderling en in wisselende, vaak kortstondige coalities in staat zijn om vraagstukken te agenderen, oplossingsrichtingen te bedenken en ook oplossingen te genereren. Een overheid die 'verticaal' blijft (re)ageren en meent te kunnen 'regisseren', staat letterlijk haaks op de samenleving en plaatst zich buiten de werkelijkheid.

: “De kunst van het blijvend
: kunnen verbinden lijkt en
: nieuwe kritische factor van
: succes”

Op wiens bordje ligt de regie-functie?

Programma's als 'Factor C', maar ook de ontwikkeling van nieuwe werkgebieden als 'proceskunde' en 'omgevingsmanagement' maken de vraag relevant op wiens bordje de regie-functie ligt. We kunnen dan ook spreken van een logische vervolgstap op 'Factor C', naar wat Jacques Wallage onlangs 'embedded communicatie' noemde. Diverse topmanagers claimen de zorg op 'boardroomniveau' en wijzen op consistentie in de vormgeving van de communicatie in het beleidshart. Het is een primaire opgave voor de communicatiediscipline, bleek tijdens gesprekken tussen de Voorlichtingsraad en het college van secretarissen-generaal (SGO) in de afgelopen twee jaar. De toenmalige voorzitter van het SGO, Wim Kijken, nagelde in de Galjaardlezing 2008 vijf kerncompetenties voor regie op communicatie. Ter bemoediging noemde hij daarbij sterke voorbeelden als de regie op de toekomstdiscussie over Schiphol (De tafel van Alders), de participatie van het publiek bij grote projecten (Commissie-Elverding) en succesvolle campagnes zoals de Bob-campagne.

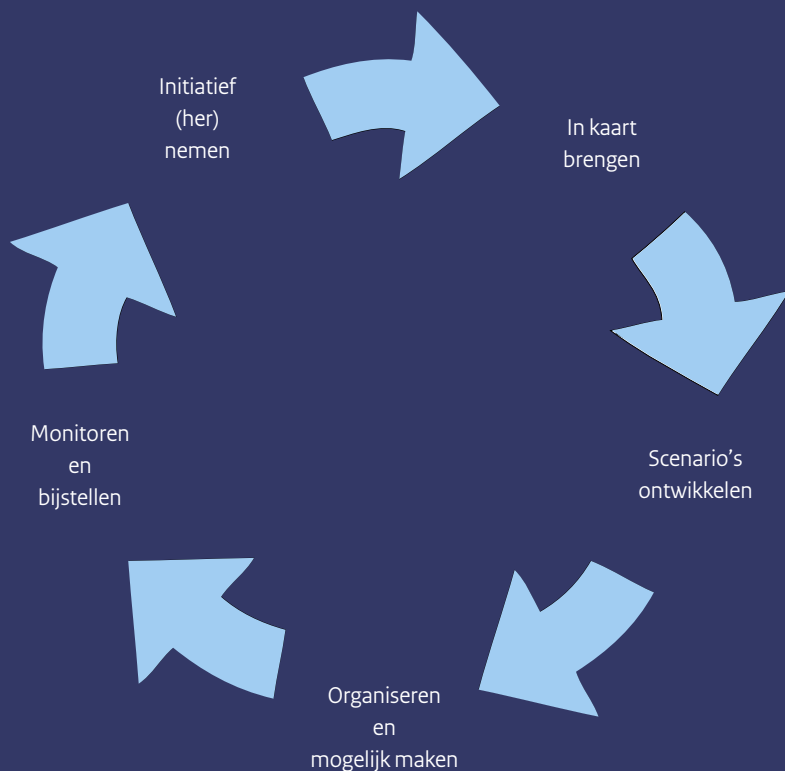
Kijken verwoordt het vervolgens scherp: “Wie het te lichtvaardig opneemt of te bescheiden invult, komt niet verder dan een leuke layout voor het jaarverslag en een persbericht na afloop. Maar uw opdracht is veel groter. U bent nodig om de hoofden en harten van de mensen te winnen, zonder propaganda. Want zonder die hoofden en harten krijgen we in ons land, in onze provincie, in onze gemeente letterlijk niets van de grond!”

De Ideale Directie Communicatie

Adviesbureau Berenschot nam de kernelementen uit Kijkens begrippenkader over in 2009, bij een doorlichting van prestaties van de departementale communicatiedirecties (de zogenoemde 'Bestandsopname'). De Voorlichtingsraad omarmde het begrip vervolgens bij de verdere uitwerking van een profiel dat sindsdien bekendheid geniet als 'de Ideale Directie Communicatie'. Zonder er overigens een scherpe begripsafbakening bij mee te geven.

Maar geen nood: Robert Wester, afkomstig van Berenschot, biedt soelaas. Tijdens een inspiratiecollege in het kader van de leerroute Strategisch regisseren op 6 april 2010, vertaalde hij het containerbegrip 'regie' naar onze professie. Volgens hem gaat regie over het slim organiseren van samenwerking tussen partijen waar samenwerking niet vanzelf vorm krijgt. Kenmerkend daarbij is volgens hem dat een regisseur doorgaans geen directe hiërarchische sturingsrelatie heeft of over formele instrumenten beschikt. Alle partijen doen op vrijwillige basis mee. (zie ook het artikel van Wester in deze Platform, (p. 12-15))

Regie is volgens hem een vorm van sturing zonder macht; het gaat om het in beweging krijgen van mensen, om het faciliteren en coördineren van samenwerking, het creëren van vertrouwen en het aanspreken van partijen op hun eigen verantwoordelijkheid. De uitdaging van de regisseur is om met beperkte machtsmiddelen partijen en personen te committeren aan samenwerking. Van controleren naar regisseren dus. Wat bij deze omschrijving opvalt, is dat regie maar zeer ten dele een rationeel proces is, zo veel is wel duidelijk. Het speelt zich af tussen actoren en organisaties, op meerdere niveaus (strategisch, tactisch en operationeel) en het betreft meerdere typen publieksgroepen. En het eigenschap, dat ligt zeker niet bij de communicatiediscipline alleen.



ervoor dat er een (gedeelde) actoren- en factoren-analyse wordt gemaakt. Aandachtspunt daarbij is juist dat diegenen die bezig zijn met beleidsvorming – want je werkt immers in het hart van het beleidsproces - vaak focussen op die delen van de beleidsomgeving die direct van belang lijken. In aanvulling op de omgeving die direct van belang lijkt (de ‘Haagse vierkante kilometer’), moet de communicatiediscipline speciale aandacht schenken aan die delen van de omgeving die onbewust geen of juist routinematig aandacht krijgen. De ‘vergeten’ buitenwereld (met ‘de burger’ als metafoor) naar binnen halen kan effectief worden toegepast door structureel omgevingsonderzoek (antennefunctie) of ad hoc focusgroep-onderzoek te organiseren. Niet eenmalig bij de start bij een project, maar bij voortdurend.

Scenario's ontwikkelen en insteek kiezen

‘Scenario's ontwikkelen’ klinkt concreter dan ‘strategie formuleren’, maar het komt op hetzelfde neer. Net als bij strategische advisering gaat het in essentie om manieren om complexe informatie voor professionals of burgers toegankelijk te maken en te ordenen. En te voorzien van een emotie (beeld) of motief (drijfveer). Daarvoor is geen blauwdruk voorhanden. Maar het regiekwadrant op (p. 6) reikt wel handvatten aan.

En de alom gevraagde concretiseringslag is mogelijk door (ambtelijk geschreven) beleid te voorzien van concrete voorbeelden of rekenmodellen, beleidsincidenten te verbinden aan andere vraagstukken of ontwikkelingen in een brede samenhang te plaatsen. In ons eigen jargon: ‘framing, casting en priming’. De manier waarop boodschappen overkomen en worden geïnterpreteerd, wordt altijd beïnvloed door wat er eerder is gebeurd, of wat er in de toekomst dreigt te gebeuren.

Verken antwoorden op vragen als: welke gevolgen heeft een boodschap, hoe raakt deze de belangen van direct betrokkenen, welke betrekkingen worden er op het spel gezet, zijn er financiële gevolgen, gaat het om reputaties of zelfs bestaansrecht, heeft het impact op organisaties of (verkiezings-)programma's? Maak een afweging tussen kortetermijn- en langetermijngevolgen/effecten. Blijf niet hangen in het stellen van vragen, maar presenteer de antwoorden als mogelijke scenario's, en geef per scenario voor- en nadelen. Want een bestuurder wil per slot altijd zelf iets te kiezen hebben.

Regie op de communicatieafdeling

De communicatieafdeling van een overheidsorganisatie beschikt al met al over een interessant palet, als het gaat om het regisseren van de communicatie van de organisatie met haar omgeving:

- De definitie van Wester: slim organiseren van samenwerking tussen partijen waar samenwerking niet vanzelf vorm krijgt.
- Het vijfvlak uit de koker van de secretarissen-generaal met de kerncompetenties van de communicatieadviseur: kennis, inlevingsvermogen, langetermijn-inzicht, ruggengraat en innovatiekracht
- De basisstrategieën voor regie:
 - de kernelementen van regie: tekst, acteurs, enscenering en publiek
 - de kernstrategieën van de regisseur: instrueren, overtuigen, overleggen en delegeren

Sleutelvraag is niet of, maar hoe de communicatieafdeling erin slaagt de organisatie te ondersteunen bij de ‘omgevingsregie’. In het schema Regie op communicatie zijn de voornoemde elementen toegesneden op vijf kerntaken: ‘de regieschijf’ (zie hierboven in kader)

Regie op communicatie: een cyclisch proces

Initiatief (her)nemen

Juist in een politieke omgeving, want dat is onze biotoop, gaat het er constant om te kiezen tussen het nemen van de lead (wat verplicht tot (nieuwe) inhoud), te vertragen (met weerstand als gevolg), en het wel of niet reageren op de ander (kwetsbaarheid). Voorwaarde is dat het spel transparant gespeeld moet worden. En dat het principe ‘eerlijkheid duurt het langst’ onverkort van kracht is. De kunst is te verkennen hoe in een lastig te controleren mediaomgeving ook alternatieve mogelijkheden om nieuws - ook in het geval van nog niet-aanvaard beleid - geregisseerd naar buiten te brengen. Dat kun je zelf doen, maar ook door een beroep op steunzenders te doen. Een interventie wordt immers steeds vaker geïnitieerd (en soms ook gesubsidieerd) door bepaalde betrokken partijen in de beleidsketen in positie te brengen. Mobiliseer dus de interne en externe stakeholders.

Je omgeving in kaart brengen

Dit is de eerste ‘K’ van de drieslag krachtenveld – kernboodschap - kalender van Factor C. Breng eerst de spelers, belangen, kaders in kaart, oftewel zorg

Organiseren en mogelijk maken

Communiceren is beïnvloeden. Dat kan door zorgvuldig na te denken over de waarde en juistheid van argumenten (de rechte weg), of door informatie simpelweg te laten leiden door pragmatische beslisregels (de perifere weg).

Links- of rechtsom, neem initiatief bij het voorbereiden van besluitvormingstrajecten, draag de informatie aan op basis waarvan keuzes worden gemaakt, en faciliteer zo nodig zelf het gesprek over de te stellen (communicatie-)doelen.

Stel niet alleen concrete doelen vast, leg ook uit hoe je daar komt, en hoe je stuurt op de weg erheen. Organiseer de afrekenbaarheid van de gestelde doelen. Of negatief geformuleerd: voorkom dat het misgaat. Het eigen verhaal vindt alleen aansluiting als het in staat is de brug te slaan tussen de betekeniswereld van de ander en die van jezelf. Hierbij vormen de media een belangrijke tussenschakel. De ander (vaak de journalist) denkt vaak in termen van problemen, incidenten, emoties en personen, de communicatieprofessional zet daar oplossingen, ontwikkelingen, argumenten en zaken tegenover.

Bij kwaliteitsjournalistiek is de kloof met een (geteste) kernboodschap nog overbrugbaar, bij de scorejournalistiek is dit bijna onmogelijk. Zorg dat je een verhaal hebt, en maak een script voor je kernboodschap op basis van verwachte impact. En breng een goede balans aan tussen vorm (boodschapvast gedrag: beeld, taal, belevenissen, non-verbaal) en inhoud (woorden en achterliggende cijfers).

Monitoren en bijstellen

Door evaluatief onderzoek bij publiek, organisaties en media kan bijstelling plaatsvinden. Het is daarom belangrijk dat een regisseur er zo snel mogelijk probeert achter te komen hoe de ontvanger/gesprekspartner 'het eigen stuk ziet'. Want in deze, maar ook latere, fase is bijsturing en herziening nog mogelijk. Media-analyse en communicatie-effectonderzoek onder publiek en stakeholders bieden daarvoor veel mogelijkheden. Verwachting van onze rol daarbij is ook dat we vernieuwend bezig zijn. Speel in op de tendens tot voortdurende verandering. Het medialandschap verandert constant. Oude patronen en werkzame principes komen te vervallen. Maak gebruik van nieuwe mogelijkheden die zich voordoen in het publieke domein en durf te experimenteren (denk aan social media, zoals Twitter, Hyves en Facebook). Vernieuwing is overigens meer dan technische vernieuwing, het kan ook een sociale of organisatorische vernieuwing zijn.

“Aansluiten en verhalen maken is dan het parool”

Regisseren is een werkwoord

Jonge generaties regisseurs hanteren vaak het uitgangspunt dat theater maken een zekere eerlijkheid in zich moet hebben (authenticiteit), met een sterk accent op het ambachtelijke, het handwerk. De jonge theatermakers gaan niet langer uit van een boodschap of een duidelijke ideologie, maar eerder van de energie en mogelijkheden van de eigen groep, en het publiek. Aansluiten en verhalen maken is dan het parool. Dat maakt regisseren ook een werkwoord. Maar dan wel een actief werkwoord dat een voortdurende handeling uitdrukt. Daarbij gaat het erom, vanuit het belang van je opdrachtgever, oplossingen of keuzes voor te leggen, overtuigend voorstellen te doen, doordacht te sturen op de uitvoering, en alle beschikbare middelen in te zetten.

Moet je alles dan ook zelf kunnen en doen? Nee! Waar ligt dan de kern van de werkzaamheden van de communicatieadviseur, in zijn rol als regisseur? Invoeren van de zoekterm 'regisseren' op het internet geeft zo'n 66.000 hits, met veel handvatten. In het kader hiernaast staan de belangrijkste.

De regisserende afdeling verbindt

Communicatie raakt meer en meer 'embedded' in organisaties. Regievoering is een logische vervolgstap op ontwikkelingen vanuit de communicatiediscipline (o.a. 'Factor C') en beleidskokers (omgevingsmanagement, processturing en ketenregie). Met de maatstaven voor de Ideale Directie Communicatie hebben de Secretarissen-Generaal en de voorlichtingsdirecteuren die koers kracht bijgezet. Het komt er nu opaan om de kerntaken die bij de regiefunctie horen in de organisatie te laten wortelen. Dat betekent voor de communicatiediscipline dat ze - hoe tegenstrijdig dit ook moge klinken - nog meer naar binnen gericht moet werken: helpen toerusten van mensen in de organisatie om communicatief te denken, te durven en vooral te doen. Dat vraagt niet zozeer om extra taken, maar om een verlegging van focus, die een staffunctie niet misstaat: help het primaire proces te excelleren. Met de metafoer van de regie hebben we de invalshoeken en taken ten tonele gebracht.

De belangrijkste handvatten voor de regisseur

- a. De communicatieregisseur kiest het onderwerp waarmee aan de slag wordt gegaan. Niet ieder beleidsonderwerp dat zich voordoet, is automatisch zijn domein. Hij selecteert op basis van een visie of rode draad, zodanig dat deelonderwerpen in een groter geheel (bijvoorbeeld trilogie of vervolgserie) worden geplaatst.
- b. De communicatieadviseur beheerst de inhoud. Om slagvaardig te kunnen adviseren, moet je als communicatieregisseur vooral de inhoud van het vraagstuk kennen. En moet je weten welke stakeholders en media/kanalen effectief zijn. Hij moet informatie kunnen geven over waar in de samenleving of op het web het gesprek wordt gevoerd, en waar we kunnen aansluiten.⁶ Kortom het spel en de spelers kennen.
- c. De communicatieregisseur moet scenario's kunnen ontwikkelen en mogelijke effecten in de media en het politieke debat kunnen inschatten. Terwijl hij de omgeving in kaart brengt - een van de fasen in het regieproces - bakent een regisseur het speelveld af, en zet hij de hoofdlijnen uit binnen het enorme scala aan mogelijkheden. Hij verkent daarbij wat kan/werkt, en niet welke beren er op de weg staan.
- d. De communicatieadviseur overziet niet alleen de spelers en het speelveld, maar geeft ook advies over de ideale rolbezetting. Als er te veel actoren/stakeholders zijn, waarop niet spontaan een actie geplakt kan worden, heb je in deze fase nog de mogelijkheid om te faseren/plannen. Of de regie (deels) bij andere partijen te leggen. Waarbij je aansluit bij de kracht en mogelijkheden van maatschappelijke organisaties, die op meer steun/draagvlak kunnen rekenen dan de overheid zelf.
- e. De communicatieadviseur bepaalt het beeld waarin het vraagstuk zich gaat afspelen, welk decor de bestuurder gebruikt voor zijn boodschap. Hij bepaalt door lezing van beleidsconcepten het frame, de kernboodschap en het verhaal. Die zijn erg bepalend naar het publiek, de media en de politiek toe. Niet alleen aan de voorkant, maar ook achteraf.
- f. De communicatieadviseur maakt de organisatie waarin hij werkt bewust van de keuzes die voortdurend worden gemaakt. Hoe verder het regieproces vordert, hoe meer keuzes er gemaakt worden, hoe kleiner het speelveld wordt en hoe smaller de pistes worden. Al deze basislijnen komen uiteindelijk samen in het

stipje dat we ‘uitvoering’ noemen.

Hoe vroeger de weg naar de uitvoering wordt uitgezet hoe beter. Hier is wel een dilemma, want een regisseur moet zo lang mogelijk het speelveld groot houden en verschillende uitvoeringsopties zo breed mogelijk houden. Geen tunnelvisie, maar wel visie over hoe te opereren in een voortdurend wisselend en grillig speelveld, dat slechts zeer beperkt te wijzigen zal zijn. In het begin van het regieproces kan de regisseur nog makkelijk ingrijpen, maar naarmate het proces vordert, mindert de mogelijkheid daartoe.

- g. De communicatieadviseur onderhoudt bij voortduring contact met beleid en bestuur, bijvoorbeeld door hen concepten voor te leggen. Dit kan voor een regisseur erg interessant zijn en geeft dikwijls nieuwe inzichten. Vooral bij een onduidelijk basisconcept kan dat heel verhelderend zijn. Aan tafel komen en blijven dus.
- h. De communicatieadviseur regelt de uitvoering: de regisseur heeft soms een keuze uit verschillende middelen en kanalen om een resultaat te bereiken. In samenspraak met bestuur en beleid neemt de regisseur hier de touwtjes in handen. Hij zet de lijnen uit waarbinnen de verschillende disciplines en partijen kunnen werken. Samen met de collega's in het account- of projectteam maakt hij een praktisch draaiboek en worden afspraken gemaakt over wie wat wanneer doet. Eventueel wordt geoefend met halffabricaten (bijvoorbeeld door te laten pretesten of oefenen onder leiding van een mediatrainer).
- i. De communicatieadviseur organiseert de ‘laatste bespreking’. Vlak voor het uur U kan een regisseur nog weinig veranderen of aanpassen. Hij zal vooral ondersteunend advies geven. Zijn belangrijkste werk bestaat nu uit controleren en nagaan of alles volgens plan verloopt. Meestal gebeurt dat in nauwe samenspraak met de woordvoerder die tijdens de uitvoering de taak van de regisseur letterlijk overneemt. Wel is het belangrijk de uitvoering zelf bij te wonen. Zo wordt informatie vergaard om na de eerste voorstelling nog prominente fouten bij te sturen. Zijn er grove fouten begaan, dan kan de regisseur met nieuwe ideeën nog soelaas brengen. Maar doorgaans worden enkel details bijgewerkt. Na laatste voorstelling afsluitende vergadering met eventueel blik op de toekomst. Reflecteren en formuleren van *lessons learned* voor een volgende optreden.

⋮ “Dat vraagt om een verleg-
⋮ ging van focus die een staf-
⋮ functie niet misstaat: help het
⋮ primaire proces te
⋮ excelleren”

Het gaat vooral om het *ontwikkelen* van deze nieuwe enscenering, het bevestigen van spelers in hun bestaande rol en het verder brengen van scenario's en scripts. Dat kun je oefenen op een cursuslocatie. Maar het begint bij de praktijk, waar bewijsmateriaal voor het oprapen ligt. Doorgaan met experimenteren dus. Tijd nemen om te reflecteren op eigen en elkaars inzet. Voor het voetlicht met initiatieven die tonen organisaties regie gestalte geven en helpen de onmiskenbare vierde wand te doorgronden, te benutten en zo nodig te doorbreken.

.....

Drs. H. (Harold) van Biemen (h.vanbiemen@minaz.nl)
en G. (Guido) Rijnja (guido@rijnja.com | <http://twitter.com/GuidoRijnja>) zijn senior kennisadviseur bij de Academie voor Overheidscommunicatie (ministerie van Algemene Zaken).

Literatuur

1. *Vrij ontleend aan J. Goossens (2003). Dit is theater. Rotterdam: Lemniscaat.*
2. *K. Hupperetz (2003). Regie in het Theater. Groningen: Passage.*
3. *Zie bijvoorbeeld P. Hersey (2001). Situationeel leidinggeven. Amsterdam: Business Contact.*
4. *M. van Twist, M. van der steen en J. van der Spek (2010). Figureren in het verhaal van de ander. Den Haag: NSOB.*
5. *M. Molenbeek en Ch. Alberts (2010). 'U draait en u bent niet eerlijk', over spindoctoring. Den Haag: Sdu.*
6. *N. Aarts (2009). Een gesprek zonder einde. Oratie Universiteit van Amsterdam, 5 juni 2009, Amsterdam: Vossius Pers.*

Aanvullende competenties voor de communicatieregisseur

Aanwezig willen zijn

Een regisseur wil impact hebben, en zorgt ervoor dat hij gezien en gehoord wordt.

Wegen

De regisseur observeert en onderzoekt het functioneren van zijn mede-professionals.

En speelt daarop in.

Organiseren

De regisseur organiseert ruimte voor samenwerking met collega's in het team, heeft kennis van groepsprocessen en procesbegeleiding.

Inschatten

De regisseur schat in hoe een boodschap overkomt, niet alleen in woord, maar ook in beeld. De regisseur vormt een eigen mening over beeldbeleid en weet beeldcommunicatie op een relevante manier in te zetten.

Herijken

De regisseur gaat een nieuw, onbetreden pad op, en is bereid om te blijven evalueren en zich bij te scholen.

Tarten

De regisseur is assertief en durft zich toch kwetsbaar op te stellen.

Openbaren

De regisseur is creatief en niet altijd voorspelbaar. Tegelijkertijd is hij transparant voor zijn medewerkers.

Staan voor je zaak

De regisseur is bereid om contacten te leggen die relevant zijn voor zijn dossier en de communicatie die hierbij past.

Oogsten

De regisseur draagt graag bij aan een gezamenlijk resultaat en is bereid om succes over te laten aan mensen/partijen met andere verantwoordelijkheden en taken in de organisatie.

Volharden

De regisseur is een persoonlijkheid die zichzelf niet snel zal verliezen. Hij ontwikkelt een eigen stijl van werken.

Regie: een toverwoord?



Joop Veen
is directeur Communicatie
bij het ministerie van
Defensie
jb.veen@mindef.nl

Regie op de communicatie: het is tegenwoordig in alle discussies over de Ideale Directie Communicatie een geveugeld begrip. Maar wat houdt het in? Het suggereert een ijzeren grip op alles wat er op communicatiegebied binnen een departement gebeurt. Terecht wierp collega Sicco Louw van VROM in zijn column ‘Regie regeert niet lang meer’ (Platform 12) de vraag op of we als communicatieprofessionals wel in staat zijn alles te regisseren. De vraag stellen is hem beantwoorden.

⋮ **“De eerste en belangrijkste stap:
de kernwaarden van je organisatie
helder formuleren”**

Maar geldt dat ook voor mijn eigen ministerie: Defensie? Daar werken tienduizenden militairen en burgers. Verspreid over heel Nederland. Bij onderdelen met een eigen cultuur en traditie. Operationeel actief ver buiten de landgrenzen. Bij Defensie valt alles onder de ministeriële verantwoordelijkheid. Wij kennen geen organisaties op afstand. Bovendien zijn militairen – die intern behoorlijk kritisch kunnen en moeten zijn – naar buiten toe loyaal, zeker zodra de politiek een besluit heeft genomen. En indien de krijgsmacht op missie gaat, zijn militairen dankzij hun uitstraling zeer herkenbaar als de professionals die een politieke opdracht vervullen. Bij Defensie is het veel uitvoering en slechts in beperkte mate beleid.

Kun je dan zeggen ‘laat duizend bloemen bloeien’, simpelweg omdat een organisatie die opgebouwd is uit zoveel verschillende mozaïekstukken niet in een keurslijf van communicatieregie kan worden geperst? Zo eenvoudig is dat niet.

We weten immers ook dat het beeld van Defensie als geheel bepaald wordt door alle vormen van communicatie. Niet alleen door de traditionele persvoorlichting gericht op het mediabeeld, maar ook door de arbeidsmarktcommunicatie bijvoorbeeld in onze wervingscampagnes, door publiekscommunicatie en last but not least door de interne communicatie. Immers, we kunnen wel een rooskleurig beeld naar buiten schetsen, maar als onze eigen mensen door gebrekkige interne communicatie zich niet serieus genomen voelen, heb je een probleem.

Er was veel argwaan toen de regierol voor de directie Communicatie werd geformuleerd. En inderdaad moet de directeur Communicatie niet de ambitie hebben voor de commandanten te bepalen wanneer zij op de zeepkist moeten staan om interne communicatie naar hun mensen te plegen. Maar zijn directie moet wel defensiebrede boodschappen aanreiken, zodat bij de krijgsmachtdelen, ondanks de eigen traditie en cultuur, het besef aanwezig is dat alle militairen en burgers uiteindelijk bijdragen aan waar Defensie zijn bestaansrecht aan ontleent: een krijgsmacht gereed hebben voor inzet als de politiek daartoe besluit. De directie Communicatie moet er ook voor zorgen dat er een eigentijds communicatie-instrumentarium is. Er moet blijvend scherp aan de wind worden gezeild in de externe communicatie. In goede en in slechte tijden.

Om de neuzen in dezelfde richting te krijgen, moet je eerst bepalen waar je als organisatie voor staat. Waar wil je dat de samenleving je op afrekent? Wat maakt je uniek vergeleken met andere organisaties? Als de kernwaarden van een organisatie helder zijn geformuleerd, is de eerste belangrijke stap genomen. Het geeft richting aan de communicatie en verbindt de verschillende vormen van communicatie. Het schept tevens ruimte om regie op de communicatie te voeren, maar daarbij tegelijkertijd ruimte te scheppen voor diversiteit en eigen invulling.

We merken bij Defensie dat zodra je aan de slag gaat met het invullen van de regierol en daarbij vooral laat zien dat dit meerwaarde voor de gehele organisatie oplevert, de scepsis geleidelijk minder wordt. We laten dan ook zien dat de directie Communicatie er is voor de hele organisatie en niet alleen om de bewindslieden uit de wind te houden. Ga dan het gesprek aan met de departementsleiding om te kijken waar de ruimte ligt om de sleutelfunctionarissen van de organisatie meer in beeld te brengen, intern en waar mogelijk extern. Dan heb je al een wereld gewonnen.

Regie op complexe dossiers

Waar staat strategische communicatie anno 2010?

Er is een groeiende behoefte aan strategische communicatie, volgens Robert Wester, onderzoeker bij Berenschot en oud-directeur Communicatie van Verkeer en Waterstaat. Waarom? De omloopsnelheid van politici en topbestuurders in het bedrijfsleven neemt toe. Nog voordat onderzoeken naar deskundigheid worden gepubliceerd, treden bestuurders af. Beeld is belangrijker dan feiten. De reputatie van de overheid, de banken maar ook van voormalige kennisautoriteiten als RIVM en KNMI staat steeds vaker onder druk. In dit artikel beschrijft Robert Wester hoe communicatiedeskundigen met hun kennis van de omgeving en kritisch vermogen perspectief kunnen bieden.

In het boek *De Prooi* van Jeroen Smit¹ kwam pijnlijk naar voren dat de communicatieadviseurs geen enkele rol van betekenis speelden, terwijl de ondergang van het ABN-imperium misschien wel te wijten was aan slechte kennis van de omgeving en gebrek aan kritisch vermogen in de omgeving van de top. Dit voorbeeld onderstreept het belang van kritische ‘meelezers’ in de top. Communicatiedeskundigen kunnen die rol bij uitstek vervullen omdat zij de spiegel van de buitenwereld snoeihard kunnen voorhouden.

Het voorbeeld van het ABN-imperium toont de kern van wat strategische communicatie vermag: meedenken op het hoogste niveau van de organisatie over de koers, de omgeving, de strategie en de vraag hoe dit communicatief vertaald wordt. Hoe vaak roepen beleidsdirecteuren niet: “doe ons maar een website”, terwijl advisering op het hoogste niveau gaat om de strategische dialoog tussen Beleid en Communicatie. Ieder vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid. Zonder overneemgedrag, maar in scherp debat over de *core business* van het bedrijf, instelling of overheidsorganisatie.

“Concrete resultaten leiden tot herstel van vertrouwen in de overheid”

Er zijn goede voorbeelden. Tony Blair in zijn eerste jaren. Obama tijdens zijn campagne. VWS ten tijde van de invoering van het nieuwe zorgstelsel: hier was sprake van een optimale samenwerking tussen Beleid en Communicatie op het hoogste niveau, in nauwe samenspraak met (en met korte lijntjes naar) de minister. Op bijna militaire wijze werd een communicatiecampagne uitgerold en de minister wist de belangrijkste politieke hordes binnen twee jaar te nemen. En Verkeer en Waterstaat, die een geïntegreerde aanpak van Beleid en Communicatie op het gebied van mobiliteit hanteert: Eurlings doet

wat hij zegt en communiceert hierover consequent. Hij maakt procedures sneller, legt spitsstroken aan en krijgt daardoor vertrouwen van de weggebruiker. Zichtbare en concrete resultaten leiden tot herstel van vertrouwen in de overheid.

“Building up a picture all the time”

Theoretische basis

Strategische communicatie is meer dan het goed kunnen managen van de actualiteit. Het is het continu durven zetten van weloverwogen stappen. Maar het is ook een kritieke succesfactor voor het welslagen of optimaal laten landen van beleid. Van Twist en anderen hebben het over de zichtbaarheid: wát precies zichtbaar moet zijn, is een strategische vraag die bestuurders en politici soms graag overlaten aan het uitdijende communicatieapparaat, maar die ook de kern is van de eigen professionaliteit.² Volgens Noelle Aarts, lector strategische communicatie, is strategische communicatie een middel om interne processen af te stemmen op wat er extern gebeurt.³ Of zoals Alistair Campbell het zei: “building up a picture all the time.”

“Het gaat om innovatiekracht en ruggengraat”

Volgens Wim Kuijken, tot niet zo lang geleden de voorzitter van het SG-overleg en zeer begaan met het belang van goede overheidscommunicatie, gaat het om een aantal competenties: kennis van publiek, politiek en media; inlevingsvermogen in de doelgroepen waar het om gaat; strategisch inzicht over een langere periode; innovatiekracht en ruggengraat. Je moet je staande weten te houden in een weerbarstige omgeving en daar op grond van kennis van de omgeving concrete adviezen geven die medebepalend zijn voor de koers van een organisatie (zie ook p. 5-10, artikel Van Biemen en Rijnja).

Bij Berenschot kregen wij in 2009 de opdracht van de Voorlichtingsraad (VoRa) om een ‘bestandsopname’ uit te voeren.⁴ Daarin werd de positie die directies Communicatie op dat moment innamen op weg naar de ideale directie, in kaart gebracht. In 2003 was de kwantitatieve stand van zaken op de directies Communicatie al eerder onderzocht: de zogeheten o-meting. De bestandsopname van 2009 functioneerde om die reden als 1-meting. De resultaten van dit onderzoek leveren informatie en handvatten voor de verdere vormgeving van een stappenplan. De doelstelling is om de elementen uit een gedeelde visie op de Ideale Directie Communicatie in 2013 te realiseren.

Het ideale model

De gedeelde visie op de Ideale Directie Communicatie bevatte een aantal hoofdkenmerken. Om de directies te ‘ijken’ op hun weg naar het ideale model zijn deze kenmerken voor de bestandsopname door Berenschot vertaald in een zevental dimensies. Kort samengevat vereisen deze dimensies dat de directies Communicatie:

1. Strategisch communicatieadvies geven aan de top van het departement gericht op issues met hoge prioriteit
2. Intensief en hoogwaardig omgevingsonderzoek uitvoeren
3. De actualiteit managen
4. Regie voeren op de communicatiefunctie (ook decentraal)

5. Online media in het externe communicatiebeleid strategisch inzetten
6. Interdepartementaal samenwerken
7. De vakkennis vergroten en professionalisering nastreven

Het resultaat van de bestandsopname geeft de departementen inzicht in hun voortgang op weg naar de ideale directie. Op de ministeries doen zich interessante ontwikkelingen voor waarbij met wisselend succes invulling wordt gegeven aan de zeven dimensies van de ideale directie. Deze *good practices* spreken niet alleen tot de verbeelding, maar stellen andere departementen ook in staat om te reflecteren op de gevestigde structuren in de eigen organisatie. Bij het realiseren van een transparantere communicatie tussen burger en overheid geeft de bestandsopname directies een kijkje in eigen keuken. Daarnaast stelt het de departementen in staat om de ontwikkeling van de eigen communicatiefunctie in een breder kader te vergelijken. Met die kennis op zak ontstaat de mogelijkheid om een gerichte strategie uit te zetten voor toekomstige verandering en ontwikkeling.

De Ideale Directie Communicatie levert strategisch communicatieadvies vóór in het beleidsproces, aan de top van het ministerie, gericht op enkele topissues, met oog en oor voor de omgeving, met het oog op de lange termijn en met regie op de totale functie. Doelen daarbij zijn een transparanter

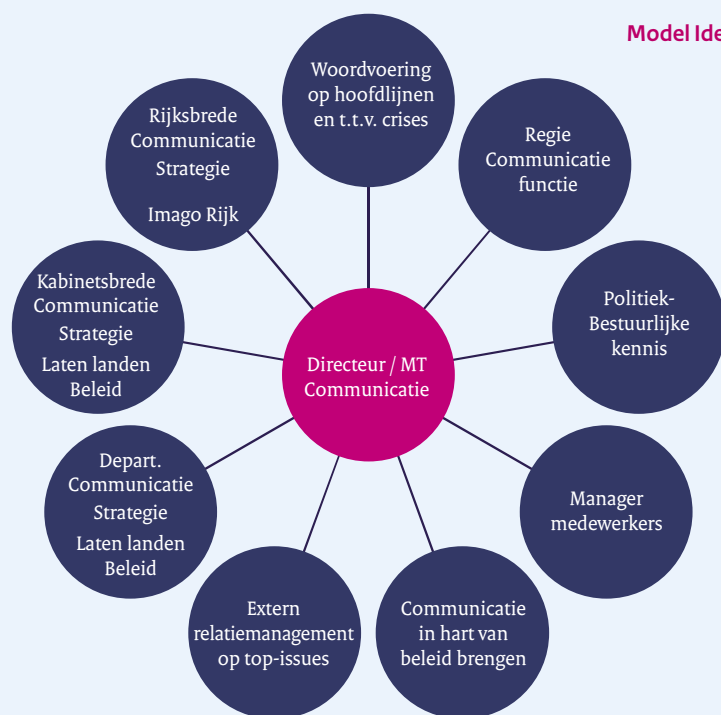
Strategische communicatie in de praktijk

De OV-chipkaart

De OV-chipkaart leek in het voorjaar van 2008 ten dode opgeschreven. De Volkskrant meldde dat de geheime code van de OV-chipkaart op straat lag. De kaart zou onveilig zijn. Het leidde tot paniekreacties aan het Binnenhof. Kamerlid Roemer in de richting van staatssecretaris Huizinga: “U bent niet verantwoordelijk voor het probleem, maar wel voor de oplossing.” De staatssecretaris reageerde met een aanvalsplan waarin ze aangaf de belangrijkste stakeholders bijeen te roepen om tot een oplossing te komen. De crisis was bezworen, maar het project lag stil. Probleem was dat niemand zich echt wilde committeren aan de kaart. Geen van de stakeholders liet van zich horen, en er waren er nogal wat zoals uit onderstaand overzicht valt te destilleren:

Enige lichtpunt was en bleef de proef met de OV-chipkaart in de Rotterdamse metro. Zowel de directeur van de RET als de verantwoordelijk wethouder gingen enthousiast verder met de voorbereidingen van de afschaffing van de strippenkaart. Uiteindelijk is daar door de uitvoerende organisatie van de OV-chipkaart, Trans Link Systems (TLS), ook de sleutel gevonden om het project uit het slop te trekken. Door te focussen op een succesvolle invoering van de OV-chipkaart (en dus de afschaffing van de strippenkaart) in de metro van Rotterdam én de reizigers daarover te laten spreken (die waren vooral ontevreden over het feit dat ze de kaart niet al overal konden gebruiken) is het tij langzaam maar zeker gekeerd. Wat was de rol van strategische communicatie? Tweeërlei: in de eerste plaats het voortdurend sparren met de topman van TLS over welke zetten nodig waren in het immense stakeholdersveld (zie tabel hierboven) en ten tweede het mede opzetten van een netwerk van ‘vrienden van de OV-chipkaart’, bestaande uit *topdogs* uit de Nederlandse samenleving (zoals Dick Berlijn, Peter Elverding, Paul Nouwen) die meedachten over hoe je een dergelijke operatie strategisch en communicatief begeleidt. Dit bestuurlijke *cordon sanitaire* heeft natuurlijk ook zijn netwerk in de bestuurlijke circuits aangesproken om aan te geven dat de uitrol van de kaart vaart moest krijgen. Toen de staatssecretaris in mei 2009 besloot om ook de Amsterdamse metro vrij te geven voor de OV-chipkaart, was het ‘*tipping point*’ bereikt. De invoering van de chipkaart was na Rotterdam en Amsterdam onvermijdelijk geworden. Inmiddels heeft de belangrijkste stakeholder, de NS, een

Model Ideale Directie Communicatie



Verbindingen

Intern

- Bewindslieden
- Eigen medewerkers
- Decentrale communicatie medewerkers
- Alle medewerkers van het departement
- Ambtelijke top

Extern

- Burger
- Stakeholders / doelgroepen
- Media
- Collega's in de VoRa



communicatieproces; het vertrouwen van het publiek in politiek en overheid terug te brengen; en communicatie als kritische succesfactor voor het optimaal laten landen van beleid en uitvoering in de samenleving. Strategische communicatie kan, nee moet, daarbij helpen.

∴ **“De strategisch adviseur weet de pijnpunten en de kansen bloot te leggen”**

De strategisch communicatieadviseur zorgt ervoor dat de wezenlijke, inhoudelijke vragen op het hoogste niveau van de organisatie worden besproken. Hij begeeft zich regelmatig tussen minister en ambtelijke top of tussen CEO en belangrijke stakeholders. Hij gaat daar vertrouwelijk mee om maar weet wel de pijnpunten én de kansen in de strategie bloot te leggen. Hij geeft een kritische visie op de langetermijndoelstellingen en past daar de actualiteit

naadloos in. De tijd van stilzitten en toedekken is voorbij. Niets waait meer over. Alleen maar gericht zijn op de krant van morgen is geen optie meer. De samenleving is opener en mondiger dan ooit. Belangengroepen en kritische burgers helpen mee het beleid te bepalen en spelen voor ambassadeur om het beleid te laten landen. De media spelen voor rechter.

Conclusie

De praktijkervaring leert dat het bij strategische communicatie vooral gaat om het verder kijken dan de dag van morgen, het lef hebben om hardnekkige dossiers te reframen en ze in een langetermijnperspectief te plaatsen. Zoals in de hier beschreven casussen (zie kader): de kwaliteit van het onderwijs moet omhoog, de arbeidsparticipatie moet een impuls krijgen, het onderhoud van weg en spoor moet verbeteren, de OV-chipkaart moet er komen. Het gaat hier stuk voor stuk om taaie dossiers die langzaam moeten uitstijgen tot communicatie-

massamediale campagne ingezet waarin de niet-gebruiker van de OV-chipkaart als een *loser* wordt afgeschilderd.

Groot onderhoud weg en spoor

Een thema dat opkwam uit de ambtelijke organisatie maar op geen enkele wijze ‘sexy’ valt te noemen, is het onderhoud van weg en spoor. Dit werd bij het aantreden van Karla Peijs als minister van Verkeer en Waterstaat in 2003 aangedragen als een belangrijk speerpunt. In eerste instantie reageerde de ambtelijke en politieke top niet bepaald enthousiast. Maar uit focus- en andere publieksonderzoeken bleek juist brede steun voor deze aanpak. De Nederlander was het gezeur over de files en de langetermijnvisies in nota’s duidelijk meer dan zat. “Eerst zien, dan geloven”, was het credo. En eerst goed onderhoud plegen (nog even los van het feit dat dit technisch gesproken heel erg noodzakelijk was) voordat de aandacht gaat naar nieuwe wegen, werd als een heldere en zinvolle strategie beschouwd. De rol van strategische communicatie hierbij was om het thema, dat opkwam uit de kokers van de uitvoeringsorganisatie Rijkswaterstaat, serieus te nemen, te ‘reframen’ in een betekenisvolle kernboodschap (‘houwen voor bouwen’); die te testen en vervolgens te presenteren aan de ambtelijke en politieke leiding. Dit vormt een mooie illustratie bij Kuijkens verwachtingen van communicatie: hier ging het er dus om dat StratCom eruit bestond om de buitenwereld in kaart te brengen, gebruik makend van die kennis een kernboodschap te formuleren, de ambtelijke top te tonen dat die aansloeg en hen er zo van te overtuigen dat hier wel degelijk succes te behalen viel in een langetermijn-campagne.

Iedereen Doet Mee bij SZW

Het ministerie van SZW heeft altijd veel nevenge-schikte prioriteiten. De WAO moet worden aangepakt – de re-integratie moet verbeteren – de Wajong wordt te groot en zo kunnen we nog wel even doorgaan. In het beleidsprogramma van het vierde kabinet Balkenende (2007-2010) is geprobeerd om de sociale samenhang, maar ook de beleidsmatige en communicatieve samenhang te versterken. In het project ‘Iedereen Doet Mee’, is een poging gedaan om de beleidsinitiatieven van verschillende departementen op het terrein van maatschappelijke participatie en ‘mee kunnen doen’ op en op weg naar de arbeidsmarkt te bundelen. Los van de meer traditionele afspraken met sociale partners en VNG over de verhoging van de arbeidsparticipatie heeft het departement ook

speerpunten. Dat gaat dus niet vanzelf. Daarvoor is de inzet van een flink aantal competenties van de strategische communicatieadviseur nodig:

- Stakeholdermanagement
- Het ontwerpen van een langetermijn-visie
- Nauwe samenwerking met Beleid
- Het voeren van regie en verbeteren van samen-werking met decentrale diensten en externe partijen
- Inzet van publieksonderzoek
- Ruggengraat en lef

Mooi om te zien in deze casussen is dat alleen de optimale samenwerking tussen beleidsmensen en communicatiemensen leidt tot het beste resultaat: men bemoeit zich flink met elkaar, maar men gaat niet op elkaars stoel zitten.

• “Beleid en Communicatie bemoeien zich met elkaar, maar gaan niet op elkaars stoel zitten”

Wallage zei het al in 2001: communicatie is verschoven van de marge naar het hart van het beleid. In 2010 is dat een conclusie die nog altijd meer dan ooit opgaat. Tegelijkertijd lopen de budgetten terug, maar is er wel de permanente druk van de ambtelijke leiding om de kwaliteit verder te verhogen. Echter, als de overheid serieus het vertrouwen in de publieke sector wil terugwinnen, dan is strategische communicatie waarin beleid en uitvoering zichtbaar worden, onontbeerlijk.

En dat moet sober en netjes en het liefst in dialoog met de burger en belangrijke doelgroepen. Maar het moet wel vanaf het aantreden van de nieuwe bewindspersoon of bij de wisseling van de wacht. Want zonder overtuigende rode lijnen wordt de geloofwaardigheid van elke beleidsambitie ogenblikkelijk in de kiem aangevallen. Strategische communicatie is daarmee in de kern: overzicht – kennis van de buitenwereld – strakke regie – strategie – ruggengraat.

.....

*Drs. R. (Robert) Wester is senior managing consultant bij Berenschot en codecaan opleiding strategische communicatie NSOB en Berenschot. Voorheen was hij onder meer directeur Communicatie bij Verkeer en Waterstaat en OCW en beleidsdirecteur bij SZW.
RmW@berenschot.com*

Literatuur

1. J. Smit (2008) *De Prooi*. Amsterdam: Prometheus.
2. Zie ook M. van Twist (2009). *Over (on)macht en (on) behagen in de beleidsadviesing. Inaugurale rede bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit.*
3. N. Aarts (2009). *Een gesprek zonder einde. Inaugurale rede bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar Communicatiewetenschap, in het bijzonder Strategische Communicatie aan de Universiteit van Amsterdam.*
4. *Bestandsopname directies Communicatie Rijksoverheid, Berenschot, 2009.*

gekozen voor een offensievere stijl. Bijvoorbeeld door de organisatie van een aantal regionale bijeenkomsten waarin werkgevers en mensen werkzaam in de uitvoering van sociale zekerheid bij elkaar werden gebracht. Het heeft ook geleid tot een ‘ik kan’-campagne gericht op het bredere publiek om hen te wijzen op mogelijkheden op de arbeidsmarkt. De rol van strategische communicatie in het kleine projectteam bestond er vooral uit de departementen te wijzen op de meerwaarde van gezamenlijk beleid. Daarmee was men sterk ontokerd bezig. Vervolgens werden communicatieinstrumenten ingezet die het tamelijk traditioneel georiënteerde (strak in de lijn aangestuurde en verkokerde wetsdoelgroepgedreven) departement lichtjes uit zijn evenwicht bracht. Heel lichtjes maar.

Commissie Dijsselbloem

In het voorjaar van 2008 kwam de parlementaire onderzoekscommissie onder leiding van Dijsselbloem met harde conclusies over de hervormingen in het onderwijsbeleid van de afgelopen decennia. De directie Communicatie heeft ter voorbereiding op de kabinetsreactie een uitvoerige ‘spiegel van de buitenwereld’ (algemeen publiek, opiniemakers, leraren, ouders, studenten/leerlingen) gepresenteerd in een speciale ministerstaf. Belangrijke conclusies van Dijsselbloem werden gedeeld in de samenleving: taal en rekenen zijn lang veronachtzaamd; we moeten terug naar de kern-taken; de school kan niet voor alle maatschappelijke problemen verantwoordelijk zijn; de leraar moet weer de baas zijn in de klas. Om maar enkele hoofdlijnen te benoemen. Als conclusie voor het departement werd aangegeven dat het middenveld wel erg veel in de melk te brokkelen heeft en dat de professional op te grote afstand staat van de beleidsvorming. Belangrijkste aanbevelingen waren dat OCW zich veel meer zou moeten richten op zijn kerntaak: regisseur van de kwaliteit van het onderwijs. Het ‘hoe’ dient men over te laten aan de professionals. Ook zouden zij én de ouders en leerlingen veel directer bij de beleidsvorming betrokken moeten worden. Dit alles werd in een sessie met de top besproken en aanvaard.

En dit betekende vervolgens veel voor de rol van de directie Communicatie die zich veel meer kon gaan toeleggen op het binnenhalen van signalen van de buitenwereld onder gelijktijdige versterking van de adviesfunctie richting Beleid, uiteraard met gebruikmaking van die signalen.





Niets doen is geen optie

De AOW-discussie

“De verhoging van de AOW-leeftijd is van tafel.” FNV-voorzitter Agnes Jongerius is stellig in maart 2009. De SER komt volgens haar vóór 1 oktober gemakkelijk met een goed alternatief voor het kabinetsplan om de AOW-leeftijd naar 67 jaar te verhogen. En dan blijft de AOW-leeftijd gewoon 65 jaar, niets aan de hand dus. Het ministerie van SZW moet vanaf voorjaar 2009 tegen onder meer die achtergrond het kabinetsplan om de AOW-leeftijd te verhogen, uitleggen aan de samenleving. Is het mogelijk in zo’n geval uitsluitend een afwachtende houding aan te nemen? Kun je je als overheid terugtrekken uit het publieke debat bij een onderwerp dat de tongen zo losmaakt en dat het kabinet en de minister van SZW zelf hebben geagendeerd? En hoe ver mag je gaan bij het communiceren van nog niet aanvaard beleid? We kijken terug op hoe SZW de communicatie over het verhogen van de AOW-leeftijd heeft aangepakt.

Tekst: Gert Riphagen

eindredacteur directie Communicatie SZW

Voorjaar 2009. De keuze wordt: niet afwachten. SZW gaat het kabinetsstandpunt in de periode maart-oktober 2009 uitleggen in de samenleving. Dat gebeurt wel met de handrem erop, zo blijkt uit een gesprek met de meest betrokken communicatie-deskundigen van het ministerie: *Jolanda van der Voort* (communicatieadviseur), *Hilde Goossens* (adviseur communicatieonderzoek) en *Sabine Jimkes* (woordvoerder). De SER mag immers niet gebruuskeerd worden. Nietsdoen is in deze tijd van zich snel vormende opinies echter geen optie: “Tegen de tijd dat de overheid het veld op zou komen, zou de wedstrijd voorbij zijn”, aldus *Jolanda van der Voort*.

“Tegen de tijd dat de overheid het veld op zou komen, zou de wedstrijd voorbij zijn”

Worstelen met uitgangspunten overheidscommunicatie

De AOW-leeftijd van 65 jaar is, ondanks de voorspelbare en steeds toenemende druk van de vergrijzing, lange tijd één van Nederlands meest heilige politieke huisjes. Medio 2008 keert het tij. De commissie-Bakker stelt voor de AOW-leeftijd vanwege de arbeidsparticipatie geleidelijk te verhogen naar 67 jaar. Alleen oppositiepartijen D66 en VVD steunen het voorstel, voor het kabinet is het dan nog een brug te ver. *Jimkes*: “Het kabinet wijst het voorstel af, maar geeft dan al wel aan dat de verhoging van de AOW-leeftijd in de toekomst ‘welhaast onvermijdelijk’ lijkt.”

De economische crisis slaat een gat in de overheidsfinanciën. Het kabinet besluit in maart 2009 daarom alsnog de AOW-leeftijd naar 67 jaar te verhogen. De maatregel moet € 4 miljard opleveren om de vergrijzingskosten tegen te gaan. *Jimkes*: “Het taboe op de AOW-leeftijd lijkt doorbroken. De media en delen van de politiek reageren begripvol. Het denken

over de verhoging van de AOW-leeftijd is snel omgeslagen, maar er is ook weerstand. Vooral de FNV geeft aan niet te zullen rusten voor de verhoging weer van tafel is. Tegenstanders van de AOW-verhoging zullen zeker de vloer pakken.”

“Kun je als overheid communiceren over nog niet aanvaard beleid en zo ja, in welke mate?”

Jolanda van der Voort schetst het communicatieve dilemma: “Er ligt medio 2009 nog geen gedetailleerd voorstel op tafel. Sterker nog: als de SER slaagt met een alternatief, wordt het besluit mogelijk teruggedraaid. Dat maakt je speelruimte communicatief gezien beperkt. Daarom stellen we onszelf vanaf het begin de vraag: ‘Kun je als overheid communiceren over nog niet aanvaard beleid en zo ja, in welke mate?’ Welke ruimte bieden de uitgangspunten voor overheidscommunicatie? Ik vond het lastig hier een antwoord op te geven, ook omdat een dergelijke situatie voor mij nieuw was. Je wilt niet te strikt in de leer zijn, maar je wilt ook niet het risico lopen dat andersdenkenden, niet gehinderd door kaders voor overheidscommunicatie, een communicatieoffensief inzetten en alleen met hun argumenten de maatschappelijke en politieke opinie beïnvloeden. Het moet de ontvanger duidelijk zijn dat het gaat om *beleid in ontwikkeling* en dat *de SER nog moest adviseren*. Daarnaast moet de communicatie *in proportie* zijn. Een flyer-actie van de vakbeweging pareren met een publiekscampagne is buitenproportioneel en kan dus niet.”

Kiezen voor een ‘beheerst actieve communicatielijf’

Minister Donner en staatssecretaris Klijnsma vragen de directie Communicatie een integraal communicatieadvies op te stellen. De toon in het debat over de verhoging van de AOW-leeftijd wordt immers nú

gezet en niet na 1 oktober. Wil je je verhaal voor het voetlicht brengen en een stempel op het debat drukken, dan moet je blijven meedoen, is de breed gedeelde gedachte.

“Anderen pakken de vloer wél”

De communicatiemogelijkheden worden sterk bepaald door het verloop van de politieke discussie. Zo sturen Donner en Klijsma in juni 2009 op verzoek van de Tweede Kamer een kabinetsnotitie naar het parlement. Hierin staat waarom de verhoging van de AOW-leeftijd nodig is en hoe die uitgevoerd zou kunnen worden. De bewindslieden kondigen aan hierover het gesprek met de samenleving te zullen voeren. De notitie wordt aan de pers gepresenteerd en is een aanknopingspunt voor de communicatieaanpak.

“Een goede communicatiestrategie begint met een goede interne organisatie”

SZW kiest op advies van de directie Communicatie voor een ‘beheerst actieve communicatielijijn’: vooral de achtergronden en noodzaak uitdragen. *Van der Voort*: “We kiezen niet voor een dwingende op overtuigen gerichte aanpak, maar voor een meer open op begrip gerichte aanpak. Centraal staat de vraag waarom de AOW-leeftijd omhoog zou moeten. Achteraf blijkt dat hierdoor ruimte ontstaat om het probleem boven tafel te krijgen zonder dat je het als overheid dichttimmert met een oplossing. Die aanvankelijke nadruk op het probleem en niet alleen op de oplossing heeft vermoedelijk bijgedragen aan het vergroten van het draagvlak voor de verhoging van de AOW-leeftijd.”

Organisatie: disciplines samenbrengen en slagvaardig handelen

Een goede communicatiestrategie begint met een goede interne organisatie. Voor een gezamenlijke aanpak richt de directie Communicatie meteen een accountteam op. Hierin zitten alle communicatiedisciplines, eerst onder leiding van het afdelingshoofd Woordvoering en Publiciteit, later van de directeur Communicatie. Ook collega’s van beleidsdirecties die zich met de AOW-verhoging bezighouden, doen van meet af aan mee. Het accountteam komt minimaal een keer per week bijeen. Dat is een groot voordeel, zegt *Jimkes*. “Er doen zich bijna dagelijks nieuwe ontwikkelingen voor die volop aan bod komen in de media. Of er verschijnen opinieartikelen die om een reactie vragen. Dan moet je snel, slagvaardig en terzake kundig kunnen reageren; gebruikmaken van elkaars expertise en snel gezamenlijk beslissingen nemen. Via korte lijnen leggen we voorstellen snel voor aan minister en staatssecretaris.”

“Centraal staat de vraag waarom de AOW-leeftijd omhoog zou moeten”

Het geeft soms wel een zekere spanning tussen woordvoerders, die vaak snel moeten reageren op verhalen in de media, en communicatieadviseurs die minder ad hoc hoeven te werken en de grote lijn willen bewaken. *Van der Voort*: “Als communicatieadviseur ben ik gewend een strategie uit te zetten met aandacht voor de gewenste resultaten op korte én lange termijn. Dat vraagt tijd en die hebben we nu juist niet. De publieke opinie wordt snel beïnvloed door de omvangrijke berichtgeving uit verschillende hoeken en de talrijke opinieartikelen, we moeten continu snel schakelen. Af en toe voelt het alsof we in een rollercoaster zitten. Mijn rol is om te

voorkomen dat we op een ad hoc-basis allerlei acties optuigen zonder stil te staan bij de gevolgen hiervan op langere termijn. Als adviseur wil je best mee in de vaart der volkeren, maar je wilt ook voorkomen dat de auto de bocht uitvliegt omdat je het parcours vooraf niet goed hebt verkend.”

Het AOW-accountteam kiest een aantal uitgangspunten voor de communicatie die ervoor moeten zorgen dat de overheid een serieuze speler op het speelveld blijft. Ze zijn de leidraad voor de communicatie-inzet vanuit SZW:

- *Aan de bal blijven*. Probeer de regie te pakken en te houden. Analyseer tijdig het hele speelveld, wees alert en zoek media-aandacht op momenten dat dit nodig is.
- *Van buiten naar binnen naar buiten*. Staar je niet blind op je eigen opvattingen en argumentatie. Hoe denkt de samenleving over het verhogen van de AOW-gerechtigde leeftijd? Welke zorgen en twijfels zijn er? Heb je antwoord klaar.
- *Periodiek onderzoek*. Meten is weten. Onderzoekresultaten helpen om de communicatiestrategie op te stellen en waar nodig aan te scherpen.
- *Managen van verwachtingen*. Wees van meet af aan duidelijk. Mensen willen weten wat je met hun opvatting doet. Geef aan wat je doel is van meepraten en meedenken.

De SZW-bewindslieden en de ambtelijke top blijven op de hoogte via een wekelijkse communicatie-update die vooral het werk is van de afdeling Onderzoek binnen de directie. De update bevat onderzoekresultaten waaronder een media-stakeholdersanalyse en communicatie- en persadviezen. Uiteraard hebben betrokkenen ook regelmatig persoonlijk contact met bewindslieden, hun politieke adviseurs en de ambtelijke top.

Waarom nu?

2009

AOW



- Vergrijzing participatie en draagvlak sociaal stelsel onder druk

- Gevolgen economische crisis

2040

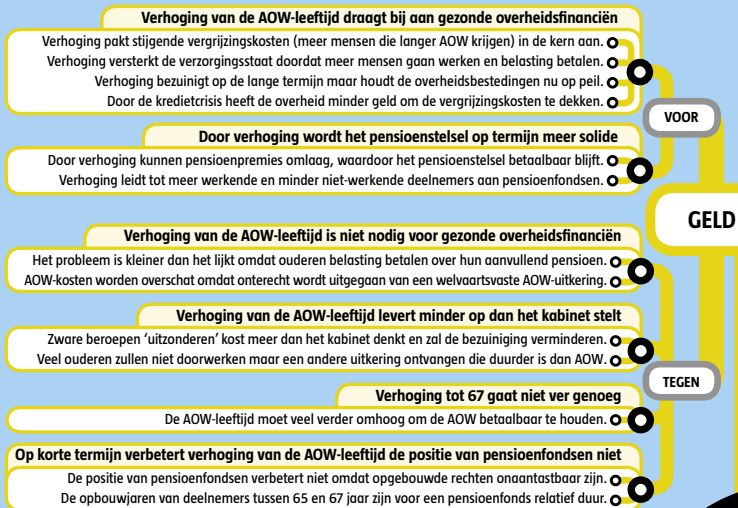
AOW



- Niet onredelijk: mensen leven langer en gezonder

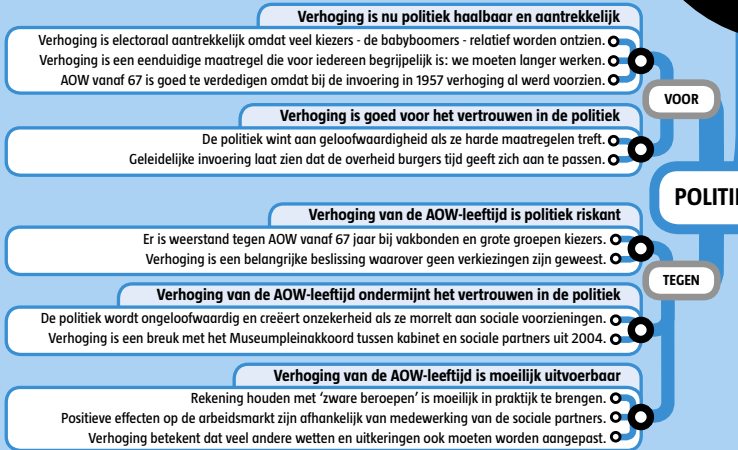
- Nu kan 't sociaal

Wat zijn de argumenten voor en tegen AOW vanaf 67 jaar? *



* Deze Argumentenkaart biedt een overzicht van de argumenten voor en tegen verhoging van de AOW-leeftijd naar 67 jaar, conform de plannen van het kabinet. De argumenten hebben dus betrekking op een verhoging die voldoet aan de volgende punten:

- de pensioenleeftijd schuift mee naar 67 jaar;
- de verhoging wordt geleidelijk ingevoerd;
- er wordt rekening gehouden met zware beroepen;
- verhoging bezuinigt jaarlijks 4 miljard euro.



AOW vanaf 67 leidt tot een gelijkere verdeling van de lasten en lasten van de verzorging

- Verhoging verdeelt de verzorgingskosten gelijk over generaties zonder verlies van solidariteit.
- Verhoging betekent dat premiebetalers niet meer betalen voor de groep 65-67 die nog kan werken.
- Met minder AOW-uitkeringen kan de hoogte van de AOW-uitkering op (welvaarts) peil blijven.
- Verhoging schept financiële ruimte voor mensen die steun echt nodig hebben.

Verhoging pakt vooral slecht uit voor jongeren, laagopgeleiden, armen en zelfstandigen

- Door de lange overgangstermijn worden oudere generaties ontzien en betalen jongeren de rekening.
- Verhoging is nadelig voor laagopgeleiden omdat ze jong zijn gaan werken en minder lang leven.
- Arme ouderen krijgen nu met hun AOW wat financiële lucht, AOW vanaf 67 stelt dit twee jaar uit.
- Hoge inkomens kunnen, fiscaal ondersteund, een koopsompolis bijkopen, lage inkomens niet.
- Verhoging pakt slecht uit voor zelfstandigen omdat zij vaak weinig aanvullend pensioen hebben.

Deze kaart is gemaakt op basis van drie denksessies met in totaal dertig deskundigen en belangenbehartigers. We danken alle deelnemers voor hun denkwerk. Deze kaart is financieel mogelijk gemaakt door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. De Argumentenfabriek is verantwoordelijk voor het resultaat.



Zoeken naar de juiste boodschap

De communicatie richt zich de eerste tijd na het maart-besluit vooral op de achtergronden van de AOW-leeftijdverhoging. Het gaat niet alleen om de AOW, maar ook om de enorme toename van zorgkosten en het dreigende tekort aan personeel in sectoren als onderwijs en zorg. Het is de bedoeling ook deze achtergronden op de maatschappelijke en politieke agenda te houden en de brede discussie hierover los te maken.

Jimkes: “Met een duidelijk en eenvoudig voorbeeld maken we in onze communicatie helder waarom de AOW onder druk staat. Nu betalen nog vier mensen voor één AOW'er, terwijl dat er straks nog maar twee zijn. We merken in de loop van het proces en onder invloed van de gesprekken met burgers dat de kernboodschap sterker wordt. Die heldere boodschap brengen we continu voor het voetlicht: in interviews en contacten met de media, in gesprekken van bewindslieden met de samenleving, in speeches, in teksten op internet.”

• “We merken dat in de loop
• van het proces en onder
• invloed van de gesprekken
• met burgers de kernbood-
• schap sterker wordt”

Die boodschap komt niet uit de lucht vallen.

Goossens: “We doen van begin af aan onderzoek, zodat we steeds weten hoe mensen over de maatregel denken. Via focusgroepen testen we redeneerlijnen. Zo weten we waar mensen zich zorgen over maken en welke argumenten wel of niet op steun kunnen rekenen. Dat helpt bij het opstellen van de boodschap. Vooral de demografische argumenten slaan aan: mensen leven langer, er zijn veel meer ouderen. Die argumenten begrijpen en herkennen mensen.” Het argument dat de AOW-leeftijd vanwege de crisis omhoog moet, slaat daarentegen niet aan. “Voor mensen zijn de crisis en de gevolgen die de crisis heeft voor de overheidsfinanciën een gelegenheidsargument om de maatregel ‘erdoor te drukken’.”

In gesprek met de samenleving

De directie Communicatie organiseert met het oog op het ‘gesprek met de samenleving’ voor de bewindslieden bijeenkomsten met burgers. Met als doel: het kabinetsplan uitleggen, maar ook meer zicht krijgen op de zorgen en vragen die er zijn. Daarbij wordt in bescheiden mate ook de pers uitgenodigd. *Jimkes:* “We kiezen voor gesprekken met

‘gewone’ burgers en werkgevers en niet voor het gesprek met belangengroeperingen. We nodigen mensen met verschillende achtergronden uit: mensen met een zwaar beroep, werkgevers met personeelstekort, mensen die juist willen doorwerken etc. Bij elk gesprek nodigen we ook jongeren uit, omdat we zien dat zij uit zichzelf niet meedoen aan het debat, terwijl het ook over hen gaat.”

Zoekmachinemarketing zorgt ervoor dat burgers snel in het AOW-dossier op de SZW-site terecht komen. Deze site heeft ook een speciale reactiemogelijkheid. *Jimkes:* “Mensen kunnen hier hun visie geven op de verhoging van de AOW-leeftijd. Minister Donner reageert hierop in columns. Bewindslieden en beleidsambtenaren ervaren zo ook de zorgen van burgers, vooral van mensen in zware beroepen of mensen die al jong begonnen zijn met werken.”

• “Het verhaal moet ‘van
• het papier af’ en een
• gezicht krijgen”

De bewindslieden gaan ook op werkbezoek. Ze bezoeken een verzorgingstehuis waar mensen ouder dan 65 (vrijwillig) werken in de verzorging. Minister Donner rijdt mee met een aantal buschauffeurs van boven de 65. Bewindslieden zien op die manier hoe je het werk zo kunt inrichten dat het voor ouderen te doen blijft. Media worden hierbij uitgenodigd. *Jimkes:* “Zo wordt zichtbaar dat bewindslieden oog hebben voor bijvoorbeeld het ‘zware beroepen-probleem’ en bereid zijn na te denken over oplossingen. Het verhaal moet ‘van het papier af’ en een gezicht krijgen. Dat moet je vooral zelf doen. Minister Donner beantwoordt ook vragen van lezers in Spits, BN/De Stem en in enkele vakbladen. We zijn wel terughoudend met grootschalige optredens op televisie.”

Het publieke debat woedt volop

In de media woedt ondertussen een verhit debat tussen voor- en tegenstanders van de verhoging van de AOW-leeftijd. Tal van partijen voeren peilingen uit, deskundigen bestrijden elkaar in de media met in totaal meer dan honderd opiniestukken. Ook minister Donner publiceert een artikel. De politiek blijft stevig botsen over het onderwerp. De SP en PVV zijn fel tegen de verhoging. De SP voert, net als de FNV, een heuse campagne, onder het motto ‘65 blijft 65’. Andere oppositiepartijen (VVD, D66) verwijten het kabinet juist gebrek aan doortastendheid.

De SZW-communicatiedeskundigen volgen het debat nauwlettend. *Goossens:* “We willen dat er in het publieke debat voldoende ruimte blijft voor een brede afweging van argumenten. Hieraan dragen we zo nodig een steentje bij. Zo werken we mee aan een argumentenkaart van de Argumentenfabriek. Die kaart zet de voors en tegens van het verhogen van de AOW-leeftijd overzichtelijk op een rij. De kaart komt op onze eigen website en in de Volkskrant.” De kaart geeft burgers de kans goed geïnformeerd een eigen afweging te maken over het onderwerp. De Volkskrant organiseert vlak voor de zomer over de argumentenkaart een publiek debat met minister Donner, wat media-aandacht oplevert.

AOW-projectleider Victor Sannes is erg tevreden over de samenwerking tussen Communicatie en Beleid: “Communicatie is voor mij een belangrijk onderdeel van het hele beleidsproces. Ik ken weinig trajecten binnen SZW waarin we er echt in geslaagd zijn hierin een wisselwerking te creëren; bij de AOW was dat wel het geval. De uitwerking van de communicatie-aanpak en de uitwerking van de AOW-notitie waar de Tweede Kamer om had gevraagd, liepen met elkaar op. Communicatie kon hierdoor de notitie benutten. Omgekeerd konden wij de ervaringen in focusgroepen of onderzoeken gebruiken. Door goed samen te werken, open te staan voor elkaars suggesties, sterker nog: door elkaar actief te betrekken, kregen we een goed verhaal. Veel trajecten kunnen daarvan leren.”

Weerstand tegen AOW-verhoging neemt langzaam af

SZW wil niet afhankelijk zijn van andermans peilingen en laat eigen opinieonderzoek doen. Daaruit blijkt een voor het kabinet gunstige trend. *Goossens:* “Onze eigen opiniepeilingen laten zien dat het overgrote deel van de mensen, na toelichting, begrijpt waarom het kabinet de AOW-leeftijd wil verhogen. Dat wil nog niet zeggen dat mensen het ermee eens zijn. Dat begrip voor de maatregel om de AOW te verhogen, gaat namelijk hand in hand met zorgen over de uitvoering ervan. Toch zien we in het najaar van 2009 wel dat men langzaam lijkt te accepteren dat de verhoging van de AOW-leeftijd er komt. Het aantal mensen dat de verhoging afwijst, wordt minder. Maar voor velen staat de opinie over het onderwerp nog niet vast. Dat beeld van acceptatie én zorgen komt terug in de gesprekken met de samenleving en de reacties van mensen op de website. Ook is goed zichtbaar dat verschillende

leeftijdscategorieën anders aankijken tegen de plannen: jongeren accepteren de verhoging eerder dan ouderen, die hun horizon al op 65 hebben gezet”, aldus *Goossens*.

Ondertussen neemt na de zomer de druk in de politiek en de media toe en komt het moment dat de SER moet besluiten, snel naderbij. Bonden en politieke tegenstanders gokken op inkeer van coalitiepartner PvdA. Maar PvdA-partijleider en vice-premier Bos neemt elke twijfel weg: als de SER er niet uitkomt, neemt de PvdA haar verantwoordelijkheid en gaat de AOW-verhoging door.

De SER komt er in het najaar van 2009 niet uit. Dan gaat het snel. Op 16 oktober neemt het kabinet een definitief besluit over de verhoging en gaat het raamwetsvoorstel voor advies naar de Raad van State. Daarna volgt een debat met de Tweede Kamer. Die heeft vooral kritiek op de voorwaarden waaronder de leeftijd naar 67 jaar gaat en wil mensen met zware beroepen en mensen die lang hebben gewerkt, ontzien.

• “Verschillende leeftijds-
• categorieën kijken anders
• aan tegen de plannen:
• jongeren accepteren de
• AOW-verhoging eerder
• dan ouderen”

Het debat en daarmee ook de communicatieve aanpak verschuift van de ‘waarom-vraag’ naar de ‘hoe-vraag’. *Goossens*: “Mensen maken zich, zo blijkt uit onze focusgroepen, vooral zorgen over de vraag of ze wel langer door kunnen werken. Dat element krijgt in onze boodschap vanaf nu dan ook de nadruk. We geven aan hoe voorkomen kan worden dat mensen heel lang zwaar werk verrichten en hoe het kabinet rekening wil houden met mensen die lang gewerkt hebben.”

De val van het kabinet begin 2010 verandert alles weer: de Tweede Kamer verklaart het AOW-onderwerp controversieel. Het is aan een nieuw kabinet om de maatregel al dan niet door te zetten.

Een geslaagde missie?

Welke resultaten heeft SZW bereikt? En is het departement tevreden over de gevolgde communicatieaanpak? De intensieve samenwerking, ook met beleid, is in ieder geval een succes, vinden de betrokken communicatiedeskundigen. *Van der Voort*: “Onze aanpak heeft een actieve opstelling van onze bewindslieden in het debat mogelijk gemaakt.

De achtergronden van de AOW-verhoging zijn goed voor het voetlicht gekomen. Het publieke debat is daarmee breder gemaakt dan bij zo’n omstrede onderwerp wellicht anders het geval zou zijn geweest. Dat is winst, je wilt voorkomen dat de discussie draait om slechts een aspect van het verhaal.”

• “Het debat en daarmee ook
• de communicatieve aanpak
• verschuift van de ‘waarom-
• vraag’ naar de ‘hoe-vraag”

Van der Voort benadrukt het belang van een goede, strategische aanpak. “Met overheidscommunicatie kun je veel bereiken als je goede uitgangspunten formuleert en daar ook consequent naar handelt. Besef ook dat het gaspedaal niet altijd de beste remedie is. Juist een beheerst actieve communicatielijns zoals we die hier hebben geprobeerd te volgen, biedt de meeste kans dat consensus over je standpunt ook daadwerkelijk je kant opkomt.” Onderzoek heeft SZW nadrukkelijk geholpen. *Goossens*: “Permanent onderzoek is een belangrijke basis geweest voor onze communicatieaanpak. Vooral de focusgroepen gaven ons bruikbare informatie, bijvoorbeeld bij het formuleren en aanscherpen van de kernboodschap. Je boodschap moet niet alleen aanslaan en blijven hangen, maar moet ook moeilijk te ontcrachten zijn.” Veel aandacht ging ook uit naar wat er in de samenleving zelf leeft. Opvattingen en ideeën in de samenleving werden bijvoorbeeld gebruikt in interviews, discussies van de bewindslieden en in opiniestukken.

• “Met overheidscommuni-
• catie kun je veel bereiken als
• je goede uitgangspunten
• formuleert en daar ook
• consequent naar handelt”

Is SZW er ook in geslaagd ‘aan de bal te blijven’ en niet alleen achter anderen aan te lopen? *Jimkes* vindt dit redelijk gelukt. “We hebben intern al heel vroeg het ‘speelveld’ vanuit verschillende perspectieven en invalshoeken verkend. Vervolgens hebben we steeds alle mogelijke scenario’s besproken. Hierdoor konden we direct stenen zetten op momenten dat dit nodig was.” Timing speelde daarbij een belangrijke rol. *Jimkes*: “In het begin legden we vooral de achtergrond van de maatregel uit. Waarom is de AOW-verhoging nodig? Wat is het probleem? Dan

moet je geen dwingende toon kiezen of alleen de oplossing centraal stellen; bovendien was de SER nog aan zet. Steun in het publieke debat helpt wel, bijvoorbeeld van politieke partijen en opiniemakers. Als anderen je verhaal publiekelijk steunen, kun je zelf terughoudend zijn. Je moet ook eerlijk zijn over de zaken die nog niet duidelijk zijn, zoals een oplossing voor mensen met zware beroepen. Het managen van verwachtingen maakt je, samen met heldere procescommunicatie, een meer betrouwbare en geloofwaardige gesprekspartner.”

Het kan altijd nog weer beter

Er blijven natuurlijk altijd verbeterpunten. Zo is er weinig of geen ruimte geweest voor interactieve beleidsvorming. *Van der Voort*: “We hadden hier te maken met een politiek besluit en een afspraak met de sociale partners over een mogelijk alternatief. De overheid heeft juist brede inbreng van buiten nodig voor beleid dat daadwerkelijk aansluit op de wensen en behoeften van de samenleving. Denk aan een situatie waarin je met inhoudelijke deskundigen en vertegenwoordigers van toonaangevende platforms bespreekt hoe mensen het beste langer door kunnen werken.”

Het AOW-debat is vooral gevoerd in de traditionele media (radio, tv, kranten) en daardoor heeft SZW de mogelijkheden van sociale media weinig benut. Dat zal een volgende keer zeker anders zijn. Ook aan het zoeken van steunzenders is het departement niet echt toegekomen; die dienden zich in het publieke debat overigens vanzelf wel aan.

• “Het is een illusie te denken
• dat je de touwtjes steeds in
• handen hebt”

Hoe groot het effect van de communicatieaanpak is geweest, is moeilijk te meten; externe factoren spelen een grote rol. *Van der Voort*: “Je kunt de regie pakken en richting geven, maar het is een illusie te denken dat je de touwtjes steeds in handen hebt. Mensen vormen hun mening immers niet op basis van één informatiebron.” *Jimkes*, tot slot: “De FNV is er niet in geslaagd massaal verzet te organiseren, de media zagen de leeftijdsverhoging steeds meer als een logische maatregel en naast kritiek was er ook veel adhesie in de opiniestukken. Was dat allemaal anders geweest, dan was het resultaat van onze aanpak ook anders geweest. En als Wouter Bos direct na de zomer namens de PvdA niet zo nadrukkelijk achter het voorstel was gaan staan, was het wellicht ook anders gelopen. Het had een dubbeltje op z’n kant kunnen zijn.”

Kun je heerser zijn zonder macht?

Ik geloof ook dat hij die zijn handelwijze weet aan te passen aan de tijdsomstandigheden, voorspoedig regeert, en dat omgekeerd degene die zijn optreden niet met de tijd in overeenstemming weet te brengen, niet voorspoedig regeert.



*Angelique van Drunen is communicatieadviseur bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Angelique.Drunen@minbzk.nl*

Een beetje lachen moest ik wel, toen wij tijdens de eerste bijeenkomst van de leergang Strategisch Regisseren werden neergezet als de uitverkorenen, de nieuwe lichterling ABD-kandidaten. Want hoewel deze benadering effectief was – toegegeven, ik was geveleid en bereid tot grootse prestaties – met zo'n hoog gegrepen doel had ik mij niet aangemeld. Wel was hiermee de toon gezet voor de hele leergang: torenhoge verwachtingen.

Achtergrond? De wens het hoofd te bieden aan ontwikkelingen die de overheidscommunicatie dwingen zichzelf opnieuw uit te vinden. Alles draait nu om hoe wij 'overheidscommunicatiedeskundigen' de 'regie' kunnen hernemen. Die zijn we namelijk kwijt in de huidige complexe en snel veranderende politiek-maatschappelijke context. Die van sociale media, mondige en kritische burgers, politisering van de overheidscommunicatie, mediocratie, mondialisering, individualisering en tanend vertrouwen in overheid en gezag: ons eigen hedendaags pandemonium. En wij, veertien welwillende communicatieadviseurs, persvoorlichters en één politiek analist, zouden met een opleiding van acht maanden daar de panacee voor zijn.

Deze verwachtingen hebben op mij gedrukt. Was ik in eerste instantie zeer enthousiast – over het niveau van de colleges, over de discussies met vakgenoten, over het feit dat ik mijn vertwijfeling over de invulling van mijn functie deelde (leve de sociale bewijslast) – later sloeg dit om in ergernis. Over onduidelijkheid over de opdracht, niet waar te maken ambitie en afstand tot de praktijk. 'Als je nu "gewoon" eens dit of "gewoon" eens dat'. Alsof ik dat niet allang 'gewoon' had gedaan. En zo 'gewoon' is het trouwens allemaal niet. Ik heb het gevoel gehad een schaap te moeten worden met de negen poten van het Berenschot-model van de ideale directie communicatie, een gekortwiekte vogel die wel tot de zon moest kunnen vliegen (en we weten hoe het met Icarus afliep). Maar ach, waarschijnlijk heb ik eenvoudigweg het klassieke ontwikkeltraject doorlopen dat veranderdokteren als Jaap Boonstra graag observeren: van overmoed via weerstand naar acceptatie. Want uiteindelijk heb ik mij neergelegd bij een aantal zaken. Ik heb mij erbij neergelegd dat ik het als communicatieadviseur niet kan waarmaken, dat strategisch regisseren. Niet alleen althans. En niet als het betekent aansturen, beïnvloeden door middel van macht.

Wat werkt wel? Een multidisciplinair team is een aardige oplossingsrichting, mits goed aangestuurd. En wel door een stevig schaap met ervaring met alle negen facetten van het Berenschot-model, dat tijd heeft voor die aansturing en aan tafel zit bij de politieke top.

Laat iedereen doen waar hij goed in is en stel de verwachtingen naar gelang bij. Zorg voor gelijkwaardigheid en gedeeld belang.

Gedeeld belang is er zeker niet altijd tussen beleidsdirecties en de directie communicatie. En wie betaalt bepaalt. Dus aan wie geef je het communicatiegeld? En wie neemt de eindverantwoordelijkheid? Het is met de regie op communicatie niet anders dan met effectief beleid, dat komt alleen tot stand door een combinatie van communicatie, regelgeving en handhaving, en financiële prikkels. Communicatie an sich is niet genoeg.

Veel deskundigen zeiden ons: 'Zorg ervoor dat je vroeg aan tafel komt!'. Wallage-muziek... Maar hoe doe je dat als er geen stoel voor je klaar staat en je steeds opnieuw je toegevoegde waarde moet bewijzen? Als je het niet voor het zeggen hebt, moet je het hebben van een lange adem. En die heb je niet altijd in de politieke omgeving waarin wij werken. Hoe haalbaar is communicatie in het hart van beleid zonder stevige rugdekking van de ambtelijke top? En hoe verhoudt de doelstelling ervan (communicatief beleid tot stand brengen) zich tot de toenemende wens van bewindslieden zich te profileren en tot de politisering van de overheidscommunicatie? Op termijn vragen dit soort ontwikkelingen misschien wel om herziening van de principia. En een navenante inrichting van de communicatiefunctie.

Maar misschien moet de vraag veel fundamenteeler worden gesteld: hoe reëel is de wens de regie te willen voeren in een tijdperk waar twitteraars het voor het zeggen hebben? Waar gezag niet meer vanzelfsprekend is en men niet meer van de overheid afhankelijk is voor informatievoorziening? We worden ingehaald door de werkelijkheid. Het wordt tijd ons te bezinnen op een nieuwe rol, waarin we definitief verschuiven van die informatievoorziening naar duiding. De structuur waarin wij werken, verandert niet snel genoeg mee met de ontwikkelingen in de maatschappij. Het moet niet gaan over regisseren in de zin van controle houden, maar in de zin van bijsturen en aanvullen. Dat vergt vertrouwen, zowel in medewerkers als in burgers. De tijd van een machtige Staat die eenzijdig communiceert met onwetende onderdanen is allang voorbij. Sterker nog, Il Principe was eigenlijk al achterhaald toen Machiavelli het schreef.

Actueel blijft wel de Machiavelli-trukendoos. En die heb ik leren gebruiken de afgelopen acht maanden. Waardoor ik ook zonder de macht die bij die voor mij ontbrekende Machiavelli-infrastructuur hoort, een aardig eind kom.

“Conversaties verdringen kernboodschappen”

Het medialandschap verandert van karakter en dat maakt het voor communicatie-professionals complexer. Kun je via de oude massamedia je publiek nog wel bereiken? De indruk is dat dit steeds moeilijker lukt. Zeker het jongere publiek leest geen krant en kijkt niet naar het nieuws. *Sander Wieringa*, mediatrainer en eigenaar van BdRP Bob de Ronde Partners, vindt de massamedia nog steeds het belangrijkste. Maar elk medium moet zijn eigen benadering hebben, ook de social media. Welke rol kunnen adviseurs en voorlichters hierin spelen?

Er wordt getwijfeld aan de toekomst van de ‘oude massamedia’, krant, radio en tv. Hoe zie jij dat?

De massamedia hebben het moeilijk. Over de hele linie zie je een hevige concurrentiestrijd en teruglopende redactiebudgetten. Elke persvoorlichter merkt het: er zijn minder verslaggevers en die hebben geen tijd meer voor jou. Het moet allemaal vlug-vlug. En het nieuws moet spannender anders verkoopt het niet. Je kunt het samenvatten met: snel scoren. Of, negatiever: korter door de bocht.

Aan de andere kant: voorlichters kunnen niet zonder. Qua bereikcijfers zijn krant, radio en tv nog steeds de echte massamedia. Via het Journaal of De Wereld Draait Door kom je bij een miljoen Nederlanders, via een krant bij honderdduizenden. Dat lukt via de nieuwe media nog maar heel zelden en alleen met iets heel bijzonders. Er zijn enkele twitteraars die tienduizenden volgers hebben, maar dat zijn uitzonderingen. En dan nog bereiken ze via krant, radio en tv veel meer mensen. Dat geldt helemaal voor ministeries, gemeenten en bedrijven. Dus schrijf ze niet af, die oude media zijn nog *alive and kicking!*

• “De gangbare media-adviezen zijn vooral geënt op de oude medialogica”

Maar hoe ga er dan mee om, met die massamedia?

Kritischer, zou ik zeggen. De medialogica waarmee je te maken krijgt, is niet meer wat ie geweest is. De gangbare media-adviezen zijn vooral geënt op de oude medialogica, die is geworteld in de principes van de “kritische journalistiek” die ontstond in de jaren zestig. Journalisten stelden zich op als de “waakhonden van de democratie” en gingen de overheid kritisch volgen. Het ging om de inhoud en om de betekenis van het beleid voor de samenleving. De kritische journalistiek is nu nog steeds de hoofdstroom in de media. Het Journaal en RTL

Nieuws, Nova, Radio 1, BNR, de actualiteitenrubrieken, de dagbladen: kritisch en onafhankelijk. Maar wat je ook zag: slecht nieuws werd veel interessanter dan goed nieuws, incidenten belangrijker dan ontwikkelingen, emoties leuker dan argumenten en personen spannender dan beleid. Typerend voor deze medialogica is de onvermijdelijke interviewvraag: “Treedt u nu af...?” De waakhond is een hyena geworden. Denk maar eens aan het gedoe bij ‘Millie’ en ‘Ruben’. Maar je ziet ook nieuwe fenomenen. Actiejournalistiek zoals in de Telegraaf, kakeljournalistiek zoals bij DWDD en P&W, cabaretjournalistiek zoals bij de Jakhalsen, scorejournalistiek zoals bij Zembla en Tros Radar. Scoren, niet voor de burger maar voor zichzelf. Dat roept om een kritische opstelling van de nieuwsbronnen en hun communicatieadviseurs.

• “Geef ze een goed verhaal en houd eraan vast”

Wat betekent zo’n kritische opstelling dan voor de voorlichter en de adviseur?

Bij de kritische journalistiek is het advies: communiceren met kernboodschappen. De media stellen jou kritische vragen, eisen van jou een ‘goed verhaal’. Geef ze dat dus en houd eraan vast. Maar als een medium met jou wil scoren dan mag jij ook opportunistisch worden en eisen stellen. Tijdens de bankencrisis zagen we bijvoorbeeld Wouter Bos alleen en een vol uur bij Pauw en Witteman. Goed geregeld, want de minister van Financiën wil daar op zo’n moment even geen grappenmakers bij. Door de bezuinigingen zie je ook dat media ontvankelijker zijn voor hulp, zoals foto’s, filmmateriaal, grafieken, faciliteiten. Onderzoekscmissies van rampen maken bijvoorbeeld animatiefilms over het verloop van de onderzochte calamiteit en daar maken de media zeer gretig gebruik van. Kortom: het wordt meer een spel van loven en bieden.

Hoe ga je om met die nieuwe fenomenen als kakel- en cabaretjournalistiek?

Het is niet meer weg te denken. Je kunt er ook letterlijk en figuurlijk niet omheen. Maar je communiceert er ook mee, richting jongere doelgroepen. Als je afgaat bij de Jakhalsen kost dat stemmen. “Geen commentaar” of zwijgen is dus taboe. Dát hebben we wel geleerd van Ella Vogelaar en Rutger. In de communicatiebranche werd daarna geschreven dat de persvoorlichter direct had moeten ingrijpen, maar dat had het nog gênanter gemaakt. Want wat had die voorlichter dan met Rutger moeten doen? Er tussen springen? Beetpakken? En had Rutger zich door een voorlichter laten wegsturen? Geen denken aan. Vogelaar had simpelweg het gesprek moeten aangaan en haar interviewer van repliek moeten dienen.

Ik vind de kakeljournalistiek ook om andere redenen belangrijk. De samenleving is een beetje moe geworden van al die grote politieke kernboodschappen. Het gaat de politiek misschien om ‘de inhoud’ maar willen we die nog wel voortdurend horen? “*People forget what you say but they remember how you made them feel*”, zei eens een Amerikaans acteur. Dat fenomeen wordt steeds belangrijker, ook al omdat we sufgebeukt worden door informatie. Overtuiging hangt dus meer af van vertrouwen en geloofwaardigheid dan van argumenten. Dat plaatst dus de persoonlijkheid vóór de kernboodschap.

Hoe blijf je dan overeind in die nieuwe medialogica?

Niet met alleen maar een goed doordachte kernboodschap. Het gaat om geloofwaardigheid. Als ik mediatraining geef aan publieke functionarissen oefen ik tegenwoordig vaak eerst op dit aspect. Ik stel allerlei heel gewone maar ook persoonlijke vragen. En ik leer ze om daar welwillend en open op te antwoorden. Of om gewoon te zeggen: “Dat gaat je niks aan”.

- “De boodschap ben jij zelf.
- Bén dus ook jezelf!”

“Heeft u wel eens sex gehad in de Tweede Kamer”, vroeg CQC aan Mei-Li Vos. “Wat is dat nou voor een belachelijke vraag?”, antwoordde ze toen heel terecht. Doe gewoon, ben jezelf, voel je op je gemak en blijf in die comfortzone. *Relaxed en streetwise*. Vergeet even de inhoud en de boodschap. De boodschap ben jij zelf. Bén dus ook jezelf! Dat is voor sommige ervaren bestuurders soms wel lastig want ze hebben zich nogal geharnast tegen kritische journalisten, ook door onze trainingen, zeg ik erbij. En nu moeten ze ineens relaxed zijn.

Het is dus belangrijk hoe ze in hun vel zitten. Mediabegeleiding wordt dus persoonlijker, psychologisch haast. Communicatieadviseurs zullen bewindslieden persoonlijker moeten coachen: comfort zones en verbale en non-verbale weerbaarheid vergroten. Bij professionals die vinden dat het om de inhoud gaat is dat wel eens lastig.

Kun je kernboodschappen dan voortaan vergeten?

Zeker niet. Nogmaals, de oude kritische journalistiek is nog altijd dominant. Voor de Volkskrant of het Financieele Dagblad of Nova moet je een goed script hebben. Maar ook in de kakeljournalistiek wil je soms je verhaal kwijt. Dat verhaal, de kernboodschap, moet eerst opgesteld worden, met de gebruikelijke ingrediënten als focus, doelgroep, *framing*, argumentatie en voorbeelden. En dan is de kunst om in het tv-interview de haakjes te vinden om je boodschap aan op te hangen, geheel of gedeeltelijk. *Weaving*, noemen we dat. Overigens zie je dan dat iemand met tekst, met een goede boodschap, ook relaxter is dan zonder tekst. Dus inhoud bepaalt in sterke mate de vorm. Ik zie dus niets in theorieën dat tekst er nauwelijks toe doet, dat het allemaal non-verbaal is, zoals je nog vaak hoort beweren. Dat ligt veel genuanceerder en iedereen die zegt dat “wetenschappelijk onderzoek” dat heeft aangetoond heeft niet meegekregen dat dat al lang en breed is rechtgezet.

- “Als je via Twitter je
- doelgroepen wilt bereiken,
- moet je over interessante
- belevenissen communiceren”

En dan de social media, is daar ook sprake van medialogica?

Zeker! En die tekent zich steeds duidelijker af. Neem Twitter. Ook daar passen geen grote kernboodschappen in. De vraag van Twitter is: *What’s happening?* En dus niet: *What’s your message?* Het gaat om belevenissen: klein, concreet, persoonlijk. Je ziet ook hier de trend van boodschappen naar conversaties. Vertel wat je meemaakt en ziet gebeuren. Degenen die – in de ogen van de mensen – het meeste meemaken hebben dus de meeste followers. Femke Halsema, Frits Wester, Giel Beelen, Paul de Leeuw, Maxime Verhagen: die hebben veel followers die zo het gevoel krijgen er dicht bij te zijn. Als je via Twitter je doelgroepen wilt bereiken, moet je dus over interessante belevenissen communiceren. En dat is niet je eerste kop koffie van de dag of “lekker gegeten in de stad”. Het moet wel iets bijzonders zijn.

Wat doe je met cabaretjournalisten zoals de Jakhalsen? Besef dat ze werken met vijf trucs.

1. overval
De verslaggever veronderstelt dat een verraste politicus geen tekst heeft. Breek door het cordon van voorlichters en de politicus staat met een mond vol tanden. Advies: toon je niet overvallen, ga er even rustig voor staan en ga het gesprek aan. De interviewer is zijn overvaleyfect kwijt.
2. persoonlijk
Politiek is oninteressant, maar de politicus is ook BN’er. Persoonlijke vragen zijn leuk voor de kijker, maar lastig voor de politicus. Advies: geef persoonlijke antwoorden op persoonlijke vragen. Maar als het impertinent wordt zeg dat dan ook.
3. listig
De interviewer wil de geïnterviewde in de val lokken. Het publiek kijkt of de politicus zich laat vangen. Advies: laat blijken dat je de list doorziet. “Waarom vraag je dat eigenlijk?” of “Ja, ik ben niet achterlijk!”
4. doorprikken
Politici zijn bedriegers, draaiers en volksverlakkers maar dat prikken we door. Advies: kaarten op tafel. Laat zien dat je tactisch en slim bent. Het publiek snapt en waardeert dat wel. Of zeg ook hier: “Ja kom, dat ga ik jou niet verklappen!”
5. humor
Het moet allemaal leuk zijn. Advies: lach maar mee. Maar wees wel voorzichtig met zelf grappen maken. Denk niet te gauw dat je leuk bent.



Moet elke bewindspersoon twitteren?

Hoe adviseer je daarover?

De oordelen over Twitter zijn verdeeld. Vooralsnog staat vast dat je zonder Twitter ook prima overeind kunt blijven. En wie wel tuitert, merkt dat je er net zo veel voordeel als nadeel van kunt hebben. Wie nu nog moet beginnen, zal ook merken dat het moeilijk is geworden om nog veel volgers te krijgen. Maar voor Kamerleden, wethouders, wijkagenten en zo zijn er mogelijkheden.

Ik adviseer enkele Twitteraars en hanteer dan principes uit mijn journalistieke tijd. Als blademaker werkte ik met bladformules. Elk nummer moest een interview hebben, nieuwtjes, een analyse, iets leuks, en zo. En een 'ijklezer'. Wat wil die lezen? Dat kun je ook gebruiken in de social media. Zorg voor variatie en bepaal welk profiel je volgers moeten hebben. 'Automobilisten' als doelgroep zijn heel anders dan 'zorgverleners' of 'beleggers'. Door je doelgroep te kiezen profileer je ook jezelf. Je lezers weten wat ze van jou kunnen verwachten. Het aardige is dat vroegere lezers en nieuwsconsumenten via de social media nu ineens zelf verslaggever, redacteur en uitgever worden. Nou, die vakken bestonden al en daar kun je van leren.

Het nieuwe is daarbij wel: het zijn nu *social media*. Dus geen eenrichtingverkeer. Geen doorgeefluik voor persberichten. Daar zit misschien de belangrijkste kans voor communicatieadviseurs: goed monitoren wat de buitenwacht over jou roept. Je zult af en toe in discussie moeten, reageren, *retweeten*. Het is niet converseren met de massa maar converseren in de massa. Niet reageren is overigens zeker zo belangrijk als wel reageren. Laat je niet van je eigen frames verdrijven, bijvoorbeeld. En soms is het: niet praten maar handelen. Maar laat reaguurders en trollen in hun eigen sop gaarkoken.

• “Grote ideeën moeten
• ‘klein’ worden, direct en
• persoonlijk. Dan vinden we
• ze weer interessant”

Hoe gaat het verder?

Misschien zijn mensen - nu en in de toekomst - steeds moeilijker te overtuigen met alleen tekst. Ze worden immers al continu overspoeld met boodschappen, met meningen en informatie. Wat moeten ze geloven? Waarmee kun je ze nog echt overtuigen? De impact van communicatie hangt van diverse factoren af: kennis, boodschap, geloofwaardigheid en innemendheid.¹

Het boeiende is dat we nu in een tijdperk leven waarin een aantal principes worden omgekeerd. In de eerste helft van de twintigste eeuw leerde je dat je je koest moesten houden en moest doen wat je gezegd werd. In de tweede helft van die eeuw leerde je dat moet meepraten, dat je de maatschappij naar je hand kunt zetten. En nu zijn we allemaal moe van grote meningen en opvattingen en hebben we vooral aandacht voor ervaringen en belevenissen. Grote ideeën moeten 'klein' worden, direct en persoonlijk. Dan vinden we ze weer interessant.

.....

Sander Wieringa was 25 jaar journalist, hoofdredacteur van FEM en presenteerde televisieprogramma's. Hij is sinds 2002 eigenaar van en communicatietrainer bij Bdrp Bob de Ronde Partners BV. Hij publiceerde onlangs het boek Praten en iets zeggen, de impact van woorden.
sander@bdrp.nl | www.bdrp.nl | <http://twitter.com/swiertweet>

Literatuur

1. S. Wieringa (2010). *Praten en iets zeggen, de impact van woorden*. Schiedam: Scriptum.

Crisiscommunicatie en social media.

Bij een crisis of een grote calamiteit lopen voorlichters vaak achter de feiten aan. De beelden staan al op Twitter en de voorlichter weet nog van niks. Hoe moet dat?

.....

Meestal hanteren organisaties juist bij crisiscommunicatie een protocol dat gericht is op controle van de boodschap. "Alle mediavragen naar de voorlichter". Maar juist bij crises werkt de 'connected world' op volle toeren. Als een kantoorgebouw in brand vliegt belt iedereen direct naar huis en staan er meteen foto's op internet. Daar komt geen voorlichter aan te pas. Zo komt wel de misinformatie in de wereld. Interessant is wat de rijksoverheid daarop heeft bedacht, zoals het zandlopermodel van LNV. In de bovenste trechter gaat de officiële informatie. In het hart zit een informatiedienst en van daaruit kunnen alle betrokkenen met de juiste informatie hun eigen verhalen vertellen. Maar het is onvermijdelijk dat er bij crises meer indianenverhalen zullen opduiken en dat de controle daarop steeds moeilijker wordt.

“Een goede communicatieprofessional zorgt er vooral voor dat zijn verhaal de moeite waard wordt om te delen en verder te vertellen”

Wie mee wil met de tijd in communicatieland, moet vooral inzetten op internet en social media. Met deze middelen komt de echte interactie tot stand. Althans, zo denken velen. *Tom de Bruyne*, directeur van het Belgische marketing- en communicatiebedrijf Boondoggle en social media-specialist bij uitstek, ziet iets heel anders. Zijn stelling is dat de kern van social media schuilt in ‘zorgen dat mensen over je willen praten’. Als zender zet je een verhaal in gang door wat je zegt of door hoe je je gedraagt. En dat moet zo aanstekelijk zijn, dat mensen er zelf mee aan de slag gaan. Een ‘viral’ is geen middel; de communicatie zelf is ‘viral’.

Zijn social media dan niet gewoon de zoveelste internethype?

Het antwoord is genuanceerd. Ja, er is onmiskenbaar een hype rond Twitter, Facebook en Hyves. De keren dat mijn bureau de vraag kreeg om iets te doen met social media zijn intussen niet meer op één hand te tellen. De hype is op zichzelf echter wel interessant. Meer dan welke andere internethype ook heeft deze social media-hype marketeers en communicatieprofessionals wakker geschud. De hype is een aanleiding geworden om de huidige communicatiemethodes kritisch te bekijken.

Toch is dan de grootste fout die wij als communicatieprofessionals keer op keer maken, dat we denken dat social media gaan over een aantal websites waarop mensen babbelen. De denkfout zit hem in het gebruik van de term ‘social media’. En vooral de term ‘media’ met al zijn connotaties rond ‘bereik’ en ‘doelgroepen’. Die misleidt ons. Het gevolg is dat we ‘iets’ met die middelen willen doen en tot de ontdekking komen dat het bereik en de impact eerder beperkt zijn.

“Onze grootste fout is te denken dat social media over een aantal websites gaan waarop mensen babbelen”

Waar gaan social media dan wel over?

De digitale revolutie gaat helemaal niet om nieuwe mediakanalen, maar om een communicatiecontext die radicaal veranderd is. Het internet, mobiel en social media hebben onze vroegere publieken getransformeerd in een genetwerkt publiek. En dit genetwerkt zijn heeft voor bijzonder interessante netwerkeffecten gezorgd waarop wij een antwoord moeten zien te vinden.

Maar gaat het dan om een speciaal soort publiek of gaan we toe naar een genetwerkte samenleving? Hoe denk je dat het er over tien jaar uitziet?

Verkijk je niet op de grootte en de impact van de genetwerkte samenleving. Vaak wordt smalend gedaan over de nerd die continu op zijn Blackberry loopt te twitteren. Maar neem 20.000 van deze nerds en zij bepalen welke hotels of welke camera’s er positieve reviews krijgen, welke verhalen er door de traditionele media opgepikt worden en welke merken en organisaties flink op hun donder krijgen.

“Internet, mobiel en social media hebben onze doelgroepen getransformeerd in een genetwerkt publiek”

Niet iedereen doet mee in het produceren van inhoud – sterker nog: dat zijn er maar een paar procent – maar bijna iedereen in de samenleving maakt er wel gebruik van. Of wordt met de gevolgen van hun bijdrages geconfronteerd. Over tien jaar, wanneer iedereen mobiele toestellen heeft die altijd toegang hebben tot het internet, zullen mensen hun gedrag of hun (koop)beslissingen op elk moment baseren op wat het netwerk hen weet te vertellen. Wat dat betreft is wat er vandaag met augmented reality gebeurt, bijzonder interessant. Denk maar aan het Nederlandse Layar, dat automatisch de gegevens over de dingen die je door de camera van je mobiel bekijkt, uit het internet haalt en op het scherm van je toestel publiceert. Daardoor wordt de wereld steeds transparanter, wordt de impact van verbonden mensen steeds groter en worden organisaties en merken dus steeds meer gedwongen om bijzonder goed te presteren, voorbij hun communicatiebeloftes.

En wat is er dan wezenlijk anders?

Het grootste verschil is misschien wel de manier waarop mensen zich informeren. Die is echt volkomen getransformeerd. Mensen zoeken antwoorden in gespecialiseerde communities (bijvoorbeeld 'ouders online') of richten hun vragen aan hun sociaal netwerk (bijvoorbeeld op Facebook). Of ze zoeken antwoorden op de site die het hoogst op Google opduikt. En dat is lang niet altijd een bron waar de overheid achter staat. Dan kun je wel denken: we zetten onze folder niet meer op de balie in de bibliotheek maar op onze website. Maar mensen gaan helemaal niet op zoek naar jouw website. Ze geloven niet eens dat ze voor betrouwbare informatie naar jou op zoek moeten; ze vinden antwoorden in hun eigen netwerk.

Dit zie je ook terug in de manier waarop genetwerkte mensen zonder de overheid al eigen oplossingen en antwoorden gaan zoeken. Een mooi voorbeeld hiervan is hackdeoverheid.nl: een groep vrijwilligers probeert slimme toepassingen te verzinnen bovenop publiek toegankelijke overheidsdata.

Ook de manier waarop nieuws zich verspreidt, is anders: een nieuwsworm in traditionele media kan ooit begonnen zijn met één twitterbericht. En

omgekeerd: een nieuwsitem in de pers kan dankzij een aantal geagiteerde twitteraars een tweede, eigenzinnig leven gaan leiden.

: “De impact van verbonden
: mensen wordt steeds groter
: en dwingt organisaties tot
: goede prestaties”

Tot slot is er de manier waarop genetwerkte mensen in staat zijn zich te mobiliseren tot collectieve actie. De spontane tegencampagne tegen de inenting voor baarmoederhalskanker door een klein groepje verontruste burgers is intussen een bekend voorbeeld.

: “Genetwerkte mensen zoe-
: ken zonder de overheid hun
: eigen oplossingen en
: antwoorden”

Dit zijn nog maar enkele voorbeelden. Het belangrijkste is dat de wereld waarin overheidscommunicatoren acteren, dramatisch veranderd is in de voorbije

tien jaar. En dus worden deze communicatoren voor een aantal ingrijpende uitdagingen geplaatst.

Wat is de impact van een genetwerkte wereld op de rol van de professional op het gebied van overheidscommunicatie?

De grote uitdaging ligt in het bedenken van nieuwe spelregels tussen de communicatie-adviseur, het beleid waarover hij moet communiceren en het genetwerkte publiek waarmee hij communiceert. Dat centreert zich volgens mij rond drie uitdagingen:

Ten eerste: als mensen zichzelf zo gemakkelijk kunnen mobiliseren, moeten we daar in onze communicatiestrategieën dan al niet altijd rekening mee houden? Moeten communicatoren zich niet veel meer gaan verdiepen in de kunst van public relations of crisiscommunicatie?

: “Onze boodschappen
: moeten *worth sharing* worden”

Ten tweede: als nieuws zich meer dan ooit mond-tot-mond verspreidt (o.a. via Twitter of Facebook), moeten we dan niet juist als communicatie-experts gaan nadenken hoe we onze boodschappen veel

KEN JIJ
EEN ROEKELOZE
CHAUFFEUR IN JE
VRIENDENKRING?

meer *worth sharing* of *worth talking about* moeten maken? Wij hebben vorig jaar in België een verkeersveiligheids campagne gemaakt, waarbij jongeren werden uitgedaagd om online alvast het testament van hun dronken rijdende vrienden op te maken. Dan konden ze alvast vertellen wat ze van hen wilden erven wanneer die zich te pletter reden. De hele campagne vertrok vanuit de gedachte om een verhaal te maken dat *worth talking* en *worth sharing* moest zijn. De campagne werd niet alleen door heel wat jongeren opgepikt, ook traditionele media schonken er daardoor heel veel aandacht aan. (zie: <http://bornoncloud9.be/cases/flemish-government/het-testament-van/index.html>)

• “De communicatie-
• professional moet het
• mandaat hebben af en toe
• buiten de krijtlijnen te lopen”

Ten derde: wordt, in een transparante wereld, de manier waarop de overheid zich gedraagt niet veel belangrijker dan wat de overheid vertélt? En moet bijgevolg de communicatie-expert zich ook niet veel meer gaan bezighouden met het regisseren van het gedrag van overheid, zijn instellingen en zijn mensen? In dit nieuwe communicatie-ecosysteem zal de communicatieadviseur zich veel meer als een regisseur moeten gedragen.

Wat heeft een communicatieprofessional nodig om als regisseur op te treden in een genetwerkte wereld?

Hij zal moeten monitoren wat er op de scene gebeurt. Hij zal snel in staat moeten zijn om met spelers te schuiven of om nieuwe elementen in het stuk te brengen, zeker wanneer zijn publiek de spelers begint uit te jouwen. Een goede communicatieprofessional zal ervoor moeten zorgen dat de conversatie soms moet worden opgezocht met een kleine, maar impactvolle groep, en hij zal soms een storm over zichzelf en zijn opdrachtgever heen moeten laten gaan. Hij zal optimalisaties van beleidsinterventies moeten kunnen voorstellen en doorduwen, wanneer hij signalen krijgt dat bepaalde beslissingen een flinke tegenbeweging op gang brengen. Dan heb je leiderschapskwaliteiten nodig om alle spelers in het verhaal op te lijnen en te regisseren. Maar hij zal er vooral voor moeten zorgen dat zijn verhaal de moeite waard wordt om te delen en verder te vertellen. En dat vergt een mandaat om af en toe buiten de krijtlijnen te lopen.

Wat betekent dat dan concreet? Hoe houden we rekening met een genetwerkte wereld in onze communicatiestrategie?

Om een verhaal te regisseren moet je eigenlijk een aantal dingen op orde hebben: je moet het verhaal zelf opmerkelijk maken, je moet het makkelijk maken om over te praten, je moet continu monitoren wat er met het verhaal gebeurt en hoe mensen het oppikken en verder delen, je moet een slimme strategie hebben om daar snel op in te spelen of om je beleidsmakers of politici tot snelle acties of interventies aan te zetten. Proberen is het enige wat je vandaag kunt doen. En fouten maken. En fouten tolereren.

Omgekeerd geldt eigenlijk ook: is een campagne waar niet over gesproken wordt, tegenwoordig nog wel een goeie campagne? Als het niet *worth sharing* is, dan is het waarschijnlijk ook gewoon nooit opgemerkt geweest. Communicatiemensen moeten dit ook durven meenemen in de manier waarop ze het succes van hun acties meten.

• “Is een campagne waar niet
• over gesproken wordt,
• tegenwoordig nog wel een
• goeie campagne?”

Heb je hier voorbeelden van? Bedrijven of overheden die succesvol de regie pakten in de genetwerkte samenleving?

Er zijn heel veel voorbeelden, zowel op kleine als op heel grote schaal. NASA gebruikt duizenden online vrijwilligers om de oppervlakte van Mars in kaart te helpen brengen. Bedrijven als Vodafone hebben een team klaar zitten dat continu het web monitort op wat mensen over hun problemen met Vodafone vertellen, om dan zo snel mogelijk in te grijpen. Zij beseffen als geen ander dat negatieve online conversaties een lang en heel eigen leven kunnen leiden. BBC stelt de toegang tot zijn data open en daagt hackers uit om er nieuwe toepassingen voor te verzinnen. De stad Barcelona vraagt aan gehandicapte inwoners om met hun mobieltje alle plekken te fotograferen die voor hen een obstakel vormen. Deze worden automatisch online gezet op een Google Maps.

Stel dat we geen rekening houden met deze ontwikkelingen. Wat zou er misgaan als we gewoon op de bekende manier blijven communiceren?

In een genetwerkte wereld staan de public relations van de overheid op het spel; letterlijk vertaald, zijn dat de Publieke Relaties. Hoe onderhoud je je relaties met je publiek? Het niet adequaat omgaan met sterke netwerkkrachten die onvermijdelijk los komen door overheidsbeslissingen, versterkt alleen maar het beeld dat de overheid log en bureaucratisch is en niet meer in contact staat met de realiteit.

• “In een genetwerkte wereld
• staan de public relations van
• de overheid op het spel”

Dit is absoluut geen pleidooi om het beleid te wijzigen op basis van wat er op social media gebeurt. Het betekent wel dat je de ene keer het debat zult moeten durven aan te gaan, de andere keer een briljant idee uit het publiek moet oppikken, omarmen of promoten, en nog een andere keer een nieuwe campagne zult moeten bedenken om een hardnekkig misverstand de wereld uit te helpen. Of misschien besluit een krachtige community wel om een beleidsbeslissing te evangeliseren en kun je hen daarbij helpen.

Hoe dan ook: alle grote en kleine interventies kunnen een grote PR-impact hebben. Deze impact is niet altijd tastbaar, behalve wanneer iets uitgroeit tot een PR-ramp. Het HPV-vaccin-verhaal is daar nog steeds een heel mooi voorbeeld van.

.....

Tom de Bruyne is partner & strategy director bij Boondoggle Amsterdam.

www.boondoggle.eu | tom.debruyne@boondoggle.eu | <http://twitter.com/tomdebruyne>





Gezocht: spin met spiegel



Siebe Riedstra
is Secretaris-Generaal bij
het ministerie van Verkeer
en Waterstaat
Siebe.Riedstra@minvenw.nl

De strategische overheidscommunicatie bevindt zich in een deplorabele toestand. Dat was de provocerende conclusie van Bert Pol in 2008 bij de aanvaarding van zijn lectoraat aan de Hogeschool van Utrecht. De communicatieadviseur is verworden tot een uitvoerende procesmanager zonder inhoudelijke mening, die in het kader van interactieve beleidsvorming vooral mensen in gesprek met elkaar brengt, aldus een pessimistische Pol.

Ik ben een optimistisch ingesteld mens en kom tot een andere conclusie dan Pol destijds. Niettemin bevat de tirade van Pol *food for thought*. De wereld is continu in beweging, waardoor communicatieadviseurs met andere antwoorden moeten komen. Laat ik me beperken tot twee zaken waarbij ik als SG hulp nodig heb van de communicatiewereld.

⋮ “De communicatieadviseur mag van
⋮ mij de spin van de afdeling communi-
⋮ catie zijn”

Misschien wel de meest onderschatte eigenschap die ik zoek in de strategisch communicatieadviseur, is die van de verbinder. De rijksoverheid is geen homogene entiteit. Als SG van Verkeer en Waterstaat krijg je te maken met grootschalige projecten (Kilometerprijs), interdepartementale programma's (Deltaprogramma), een sterke uitvoeringsorganisatie (Rijkswaterstaat), een wetenschappelijk instituut (KNMI), een toezichthouder (Inspectie) en tal van stakeholders die op meer of minder afstand tot het departement staan (Schiphol, NS). In dit complexe veld heeft ieder zijn verantwoordelijkheid, maar één ding blijft altijd hetzelfde: de buitenwereld dient te begrijpen wat we doen. Het departement is steeds minder bedenker en uitvoerder, maar meer en meer spin in het web en makelaar van besluiten en informatie. Voor de communicatie in deze omgeving geldt hetzelfde: niet homogeen en lineair, maar tegelijkertijd mag er nooit een diffuus of chaotisch beeld ontstaan. Aan communicatieadviseurs de schone taak deze puzzel op te lossen. Behalve spin in het departementale veld, moet de strategisch communicatieadviseur wat mij betreft ook de spin binnen de communicatieafdeling worden. Ieder departement herbergt mensen die prima de media te woord staan, slimme figuren die een communicatieplan maken en speechwriters met trefzekere volzinnen, maar net als de overheid zelf zijn de communicatiedirecties verkokerd in

hokjes van specialisten. We hebben juist integrale communicatieoplossingen nodig en de strategisch communicatieadviseur moet de verschillende disciplines laten samenwerken.

Een tweede aspect dat mijn collega's en ik continu nodig hebben is een spiegel van buiten. Een communicatieadviseur is in dienst van het departement, maar moet zich altijd opstellen als onderdeel van de buitenwereld. Voor die wereld doen we het ten slotte.

Hoe verleidelijk is het om als communicatieadviseur je te vereenzelvigen met collega's van beleid en begrip te tonen voor gemaakte beleidskeuzen. Niet doen, als communicatieadviseur verlies je dan je meerwaarde. Een 'spiegelvoorbeeld': in 2011 maakt VenW het mogelijk dat jongeren vanaf zeventien een rijbewijs kunnen halen als ze tot hun achttiende verjaardag onder begeleiding van een volwassene de weg op gaan. Jongeren krijgen daardoor extra rijervaring voordat ze alleen worden 'losgelaten' op de weg. De ambtelijke term voor dit beleid is al tijden 'begeleid rijden'. De communicatieafdeling vond uit dat de buitenwereld deze term anders associeert, namelijk met gehandicapten, en maakt zich sterk voor een wijziging in de terminologie. Bij het lastige onderwerp kilometerprijs was één van de lessons learned dat het voor het publieke draagvlak van belang is dat het geld van de kilometerprijs wordt besteed aan infrastructuur. Mensen willen zien waarvoor ze betalen. Als betalen voor mobiliteit leidt tot het onderhouden en aanleggen van de infrastructuur, en niet wordt gebruikt om het begrotingstekort te dempen, dan heeft dat een positief effect op de acceptatie van het beleid. Kortom, een voorbeeld waar inhoudelijke beleidsafwegingen en de noodzaak draagvlak op te bouwen elkaar raken. Natuurlijk zal iedere ambtenaar zich ook extern moeten oriënteren, maar laten we niet naïef zijn. De buitenwereld is de corebusiness van de communicatieadviseur en daarom aan hem de opdracht zijn andere collega's permanent bij de les houden.

De strategisch communicatieadviseur moet dus vooral een spin met een spiegel zijn. Dat vergt de kunst van het balanceren in een heen en weer deinend web en daarnaast kennis van hoe de buitenwereld tegen ons en onze producten aankijkt. Maar - en daarin geef ik Bert Pol helemaal gelijk - om aan tafel bij de ambtelijke top daadwerkelijk strategisch vanuit de communicatie te kunnen sturen, moet de communicatieadviseur een mening hebben én ventileren. En dat mag best stevig, daar kan de gemiddelde topambtenaar wel tegen.

Gevangen in de eigen werkelijkheid

Gesprekken als sleutel voor de rijksoverheidscommunicatie

Bij het maken van nieuw beleid gaat het vaak ook om ander gedrag. Beleidsmakers noch communicatieprofessionals hebben het ‘sleutelkje’ gevonden om dat gedrag op eenvoudige wijze te veranderen. Maar, zo stelt *Erik Reijnders*, het wordt er ook niet gemakkelijker op als de overheid blijft uitgaan van het campagnematig verkondigen van ‘haar waarheid’. Er blijken namelijk meerdere werkelijkheden te bestaan en die zijn ook met strategisch geregisseerde campagnes niet te veranderen. Strategisch communicatiemanagement zou wel eens meer gebaat zou kunnen zijn bij het organiseren van gesprekken over deze werkelijkheden.

In een eerdere bijdrage aan deze serie¹ beschreef ik twee visies op communicatie: de actie-visie en de interactie-visie. Bij de actie-visie ligt het accent op het zenden van boodschappen, met hulp van een weloverwogen combinatie van middelen. Dominante aanname is dat het ruimhartig, maar weloverwogen verspreiden van de boodschap zal leiden tot de ontvangst ervan. En dat zal weer leiden tot meer kennis, een andere houding en mogelijk ander gedrag.

：“Kern van de interactie-visie is de ontmoeting met de ander”

De kern van de interactie-visie is de ontmoeting met de ander; de dialoog vanuit nieuwsgierigheid naar diens opvatting en beelden van de realiteit. De dominante aanname in deze visie is dat allerlei vormen van gesprekken met elkaar een gedeeld handelingsperspectief, betrokkenheid en rijkere uitkomsten opleveren. Die dragen bij aan het dagelijks werk, de verandering of het beleid. Enkele kenmerken van beide visies zijn weergegeven voor zowel externe als interne communicatie in de figuur op pagina 34.

De actie-visie en de interactie-visie zijn totaal verschillend. Zowel qua mensbeeld en dominante aanname, maar ook qua activiteiten. Sommigen menen dat een combinatie van beide heel goed mogelijk is. Het zou van de specifieke situatie afhangen of de keuze ligt op een meer actie-gerichte werkwijze of een meer interactie-gerichte werkwijze. In de praktijk is dat inderdaad het geval, maar dat is wel een pragmatische ziens- en werkwijze. *De principiële vraag is namelijk of de bestuurder (en in diens kielzog de dienstbare communicatieprofessional) meerdere perspectieven op de werkelijkheid erkent én er ruimte aan wil bieden. Mogen er andere opvattingen over een beleidsthema bestaan en doen die er werkelijk toe?*

In de actie-visie is dat niet het geval en is ‘jouw’ werkelijkheidsbeeld leidend. Je wilt dat kenbaar maken en ‘opleggen’ aan de ander, in de hoop dat deze dat beeld overneemt.

：“De principiële vraag is: mogen er andere opvattingen over een beleidsthema bestaan?”

Instrumenteel interactief

Inmiddels zijn veel bestuurders gevoeliger geworden voor thema’s als dialoog en draagvlak. Maar dan wel met de mond beleden, veel minder met het hart. Zo lijkt het in overheidsland usance om de kloof met de burger te willen dichten. Termen als ‘participatie’ en ‘dialoog’ komen als nastrevenswaardige uitgangspunten terug in veel beleidsnota’s (de mond). De praktijk is echter weerbarstiger. Veel van dergelijke dialoog-pogingen stranden in goede bedoelingen. Als het er in de praktijk al van komt, blijken vormen van dialoog toch vooral bedoeld om de ander slechts aan te horen en vervolgens nog eens te overtuigen van het eigen gelijk (het hart). De ingebrachte opvattingen doen er niet werkelijk toe en binnens-kamers wordt duidelijk gemaakt dat de wil van de bestuurder hoe dan ook leidend is. Ik noem dat *instrumenteel interactief werken*.² De daden van de bestuurder wegen zwaarder dan zijn beloften, met een gefrustreerde burger als uitkomst. Als burgers hier keer op keer mee te maken te krijgen, zal het wantrouwen jegens de overheid alleen maar verder toenemen. Hebben communicatieprofessionals op departementen eigenlijk wel voldoende gewicht en statuut om op dat soort momenten tegengas te geven? Mogen, durven en kunnen zij bestuurders confronteren met de consequenties van dit soort tegenstrijdigheden? Zijn zij voldoende in staat de overmoed van de bestuurder te beteugelen? En ook omgekeerd: accepteren bestuurders hun communicatie-

professionals als nar? INSEAD-hoogleraar Manfred Kets de Vries laat ons zien dat de meeste leiders, eenmaal proevend van de macht, hun onvermogen op dit punt laten blijken.³

⋮ “Accepteren bestuurders hun
⋮ communicatieprofessionals
⋮ als nar?”

In de interactie-visie (in de zuivere vorm) is er wel degelijk ruimte en inbreng mogelijk voor andersdenkenden. Maar dat maakt het proces ook lastiger, want welk beeld van de werkelijkheid is dan ‘meer waar’? Ik kom hier straks op terug.

Actie-visie domineert

Ook bij de Rijksoverheid lijkt de actie-visie nog altijd te domineren. De communicatie vanuit de Rijksoverheid is dan weliswaar goed doordacht, maar tegelijkertijd sterk gericht op het zenden van boodschappen en campagnematig ingericht. Het meeste beleid, tijd en geld in de overheidscommunicatie gaat naar beïnvloedende activiteiten die ik rangschik onder de actie-visie. Denk aan Postbus 51-campagnes. Maar ook de externe oriëntatie van directies Communicatie is opvallend groot in verhouding tot de aandacht voor interne communicatie. Bewindslieden vragen erom zichtbaar te zijn en rekenen hun directies Communicatie kennelijk met name af op die (externe!) zichtbaarheid. Want laten we eerlijk zijn:

om het daadwerkelijke effect van deze zendingen lijken de communicatoren (of de bewindslieden!) op de departementen zich minder te bekommeren. Naar mijn opvatting heeft communicatie op deze manier vooral een schaamlapfunctie. Departementen (en bewindslieden) kunnen laten zien dat ze ‘tenminste iets hebben gedaan aan communicatie’.

⋮ “De externe oriëntatie van de
⋮ Directies Communicatie is
⋮ opvallend groot”

Overheerst de waan van de dag? Liggen de nieuwe prioriteiten van de politici alweer te wachten en staat de volgende campagne alweer in de startblokken? Hoeveel prioriteit krijgt regelmatig en gedegen uitgevoerd evaluerend onderzoek naar effecten van communicatiecampagnes nu eigenlijk? Heeft het kritische rapport van de Rekenkamer van alweer bijna twintig jaar geleden de overheidscommunicatoren eigenlijk wel aan het denken gezet?

Een ander perspectief

In deze bijdrage wil ik daar een ander perspectief naast zetten. En dit perspectief zal ik vertalen naar strategische communicatie en regie. Het is een perspectief dat gebaseerd is op de interactie-visie. Uitgangspunt daarbij is dat burgers best willen veranderen. Maar dan moet je ze mobiliseren, ruimte bieden en hun initiatieven ook echt honoreren.

De frustraties van de professor

In de Machiavelli-lezing 2010 beklagt prof. dr Roel Coutinho van het RIVM zich erover dat zijn wetenschappelijk doorwrochte en door *peers* zorgvuldig gereviewde artikel na een Google-search op het internet pal naast een bijdrage over hetzelfde onderwerp van een of andere “bloemiste op de hoek” staat. Coutinho vindt het vreselijk dat hij als gerenommeerd wetenschapper anno 2010 met deze bloemiste moet wedijveren om het gelijk. Hij is van mening dat we mensen al jong zouden moeten leren kritischer te zijn op de informatie die zij consumeren. Volgens hem is het één (de wetenschap, lees: zijn wetenschap...) meer waar dan het ander (de opvatting van de bloemiste). Die vertwijfelde oproep is vanuit zijn perspectief begrijpelijk. En het is zeker zinvol mensen al vroeg enig kritisch mediabesef bij te brengen. Toch blijkt dat enige sturing in de oordeelsvorming van mensen nog niet zo eenvoudig is.

De regierol van de overheid is dan processturing in plaats van inhoudelijke sturing. Analoog aan de indeling tussen actie en interactie, laat de tabel op p. 35 de kenmerkende verschillen tussen beide vormen van regie goed zien. We spreken daarin van de communicatie-adviseur als *Regisseur* als het gaat over de actie-visie en van de communicatie-adviseur als *Procesontwerper* als het gaat om de interactie-visie.²

Samenvattend speelveld van communicatie



Procesontwerper	Regisseur
Werkt vanuit de interactie-visie op communicatie	Werkt vanuit de actie-visie op communicatie
Meestal <i>Begin of Pipe</i> (er is nog geen plan, meestal wel een doel)	Meestal <i>End of Pipe</i> (plan, doel, boodschap marsroute en interventies liggen al vast)
Communicatie in beleid: Hoe maken we het beleidsproces zelf interactiever?	Communicatie over beleid: Hoe krijgen we de boodschap over het beleid bij de ander tussen de oren?
Communicatie is integraal onderdeel van het beleidsproces	Communicatie als uitvloeisel van strategisch beleid
Mede-ontwerper van een beleidsproces (hoe krijgen we draagvlak/ hoe benutten we kennis van betrokkenen?)	Zoekt passende communicatiemiddelen en -activiteiten bij doel/doelgroep/ boodschap (hoe zorgen we dat de doelgroep de boodschap hoort, begrijpt en ernaar handelt?)
Schrijft mee aan het beleidsplan	Vult het communicatie-hoofdstuk van het beleidsplan in
Legt in het communicatieplan accent op interventies. Vaak is er echter geen apart communicatieplan	Legt in het communicatieplan accent op doelen/doelgroepen en middelen uitgezet in tijd. Meestal een matrix.
Zoekt naar, c.q. creëert momenten in het proces om mensen bij elkaar te brengen	Stemt verschillende communicatie-modaliteiten, -activiteiten en -middelen op elkaar af
Bedenkt hoe je mensen met elkaar laat communiceren (dialog) en waarover precies	Legt vooral accent op het informeren van doelgroepen
Gefocust op: mensen (bijeengebrengen)	Gefocust op: communicatie-activiteiten en -middelen (ontwikkelen & afstemmen)
Relatiegericht	Reputatiegericht
Doel: gedeelde betekenisgeving door interactie (ondersteuning, betrokkenheid en verbondenheid). Draagvlak	Doel: overdracht van consistente boodschappen (bewustwording en begrip). Eenduidige beeldvorming en reputatie
Product: een ontmoeting, een conferentie, een discussieforum, een panel, een intranet-discussie, een workshop, een gesprek	Product: een folder, een website, een nieuwsbrief, een artikel, een campagne, een 'gimmick'
Voert (mede) de regie over het ontwerp-proces. Onderkent en ondersteunt anderen in hun communicatieve rol	Voert zelf de regie over de communicatie



Inenten tegen Mexicaanse griep of niet?

In 2009 ontstond verwarring en onzekerheid in ons land over de vraag of je je moest laten vaccineren tegen Mexicaanse griep. Mensen gingen zelf op zoek naar informatie die hen bij deze afweging kon helpen. Ze raadpleegden bijvoorbeeld speciale websites van VWS of RIVM, maar misschien ook die van de Nederlandse Vereniging voor Kritisch Prikken. Ze lasen in de media over grote groepen verpleegkundig personeel die zich niet lieten vaccineren. Ze haalden hun eigen ervaringen met vaccineren terug in herinnering (had ik vroeger last van bijverschijnselen?) en fantaseerden wat er allemaal zou kunnen gebeuren (misschien zaten in het vaccin wel nanochips, die je mee-geïmplant werd kreeg, tegelijk met het vaccin??). Vervolgens spraken ze over hun beelden met anderen. Zo kwamen ze al zoekend, fantaserend en pratend tot een impliciete beantwoording van de drie vragen: 'wat is er aan de hand? Wat betekent dit voor mij? Wat kan ik nu het beste doen?'

'In actie met burgers'

De proeftuinen van het BZK-programma 'In actie met burgers' leverden vele fraaie voorbeelden op (zie: www.inactiemetburgers.nl). Succesfactor was dat er op lokaal niveau, veelal kleinschalige vormen van betrokkenheid werden georganiseerd. *Het organiseren van actieve betrokkenheid (in beleidsvorming) lukt kennelijk beter en gemakkelijker op lokaal niveau.* Dat is een les voor de departementen. In zijn algemeenheid kunnen we stellen dat burgers best willen veranderen, maar niet (door de overheid) veranderd willen worden.

Waarom is het organiseren van actieve betrokkenheid zo belangrijk? Het antwoord op deze vraag begint met de manier waarop in de hoofden van mensen (burgers) beelden ontstaan. Bijvoorbeeld over een beleidsonderwerp. Een beeld ontstaat door een combinatie van vier factoren:

1. mensen gaan op zoek naar informatie in de media. Zij doen dit, mede dankzij internet steeds actiever zelf
2. mensen projecteren hun ervaringen uit het verleden (met de overheid, of met een beleidsonderwerp) op het heden. ("Vroeger ging het zo, dan zal het nu wel weer zo gaan...")
3. ze fantaseren er zaken bij...
4. en mensen gaan informeel met elkaar in gesprek (over het beleidsonderwerp). In die gesprekken duiden mensen het beleid. Ze geven impliciet

of expliciet antwoord op drie vragen:

- a. Wat is er precies aan de hand (rond dit beleidsonderwerp)?
- b. Wat betekent dat voor mij?
- c. Wat kan ik nu het beste gaan doen?

Deze drie vragen samen vormen dan de kern van het 'betekenis geven aan de werkelijkheid'. Ze vormen ook de kern van de interactie-visie. Daarom ga ik er hieronder nader op in.

• "Burgers willen niet • veranderd worden"

Door mensen actief te betrekken en ze met elkaar te laten praten over nieuw beleid aan de hand van deze drie vragen, vernemen ze van anderen hoe die naar deze vragen kijken, c.q. welke betekenis anderen aan het beleid geven. In gesprekken wisselen mensen dus hun beelden van de werkelijkheid met anderen uit en horen ze ook andere beelden van de werkelijkheid. Soms komen ze samen tot een gedeeld beeld van de werkelijkheid. Ze zijn het dan samen eens over de antwoorden op de bovengenoemde drie vragen.

Uit onderzoeken van Renate Werkman⁴ en Thijs Homan⁵ blijkt dat het gedeelde beeld als het ware in

de hoofden van mensen 'verstolt'. Al pratend construeren mensen een werkelijkheid waarin ze zelf gaan geloven. Het beeld wordt een (verstolde) overtuiging, de *waarheid, hun* waarheid. Werkman noemt dat de gefixeerde werkelijkheid. En die werkelijkheid drijft ook het handelen (gedrag). *Als je gedrag wilt beïnvloeden in een bepaalde richting, is het dus de kunst invloed uit te oefenen op die gesprekken.* Bedenk daarbij wel dat het aan de ander is om te bepalen of dat lukt... Het lukt in elk geval niet door het verkondigen van de enige (rijksoverheids-) werkelijkheid op een website, in een campagne of een folder, ook al is die nog zo wetenschappelijk onderbouwd en doelgroepgericht ontwikkeld. Homan noemt dergelijke activiteiten monovocaal. Voor mij is het rondzenden van informatie kenmerkend voor de actie-visie op communicatie. Als we bedenken dat de overheid een steeds meer gewantrouwd partij in de samenleving is geworden, is de kans op succes daarmee gering. In dat licht bezien zijn vraagtekens te zetten bij de overdaad aan campagnes en zendingspanningen van departementale communicatie-afdelingen.

In gesprek met....

De uitdagende vraag voor communicatieprofessionals is hoe dan wél gedragsbeïnvloeding kan worden gerealiseerd. Kennelijk moeten we het zoeken in

gesprekken waarin verhalen worden verteld.⁶ Naar mijn overtuiging is gedragsbeïnvloeding succesvol als mensen in gesprek raken met door hen gerespecteerde actoren. In het geval van de Mexicaanse griep (inerten of niet?) is de eigen huisarts zo'n gerespecteerde actor. Daar ga je heen als je echt worstelt met gezondheidsvraagstukken. En hem/haar geloof je. Alleen dergelijke personen kunnen in een gesprek jouw verstolde beeld of gefixeerde werkelijkheid met succes veranderen en daarmee ook jouw gedrag. Het zou wel eens kunnen zijn dat de viroloog Ab Osterhaus, na het bekend worden van zijn aandelen in een farmaceutisch bedrijf, door het publiek niet meer als een gerespecteerde actor werd gezien, met betrekking tot de vraag of je je wel of niet moest laten vaccineren tegen Mexicaanse griep. Ook VWS-minister Klink werd als representant van de gewantrouwe overheid waarschijnlijk niet echt meer gezien als een gerespecteerde actor in deze.

• “Het beeld wordt een • overtuiging, de waarheid”

In de samenleving kunnen communicatieprofessionals dergelijke gesprekken over beleidsthema's organiseren. Deze gesprekken kennen dan idealiter typeringen als:

- open voor andere inzichten;
- nieuwsgierigheid;
- verwondering;
- open vragen stellen;
- verkennend;
- vertalen naar de eigen situatie;
- samen oplossen;
- samen eens worden (het niet eens te zijn).

Alleen gesprekken die voldoen aan dit soort eigenschappen, én die een voldoende informeel karakter behouden (dus niet teveel een vergadering noch formele plichtplegingen) én waar gerespecteerde actoren aan deelnemen, bieden kansen om gestolde betekenissen te veranderen. Als de actoren niet (voldoende) gerespecteerd zijn, zullen zulke gesprekken snel het karakter krijgen van “ik heb meer gelijk dan jij”. Met andere woorden: een soort onderhandeling, debat of in elk geval strijd om invloed. Met name overheden, doorgaans initiator van dergelijke gesprekken, zullen deze dan mogelijk instrumenteel interactief willen gebruiken. Zij wil de ander(en) immers het liefst overtuigen van het eigen gelijk? De overheid heeft toch het beste met u voor? De uiteenlopende werkelijkheden strijden dan om de waarheid. Welk verhaal is meer waar? Welke werkelijkheid wint en wordt leidend? Aarts ziet dat

als het onderhandelingsproces in interactie. Het is interessant om uit de onderhandelingstheorie⁷ tactische gespreksvormen te kiezen, die ervoor zorgen dat juist dat soort gesprekken een meer open karakter blijven behouden of krijgen. Zo blijft er lange tijd ruimte voor meerdere perspectieven (werkelijkheden) en wordt het geen overtuigspelletje.

• “Gesprekken met de • samenleving moeten een • informeel karakter houden”

Het is echter geen gemakkelijke uitdaging voor de rijksoverheid om op nationaal niveau gesprekken te organiseren die aan deze condities voldoen. Met brede maatschappelijke discussies hebben we immers sterk wisselende ervaringen. Het is voor mij nog een vraag of een soort thematisch ingericht ‘Nationaal Rijksinternetforum’ hier soelaas zou kunnen bieden. Verdient het niet de aanbeveling elkaar fysiek te ontmoeten en recht in de ogen te kijken? Is een combinatie van beide realistischer: een geïntegreerde aanpak, waarin fysiek en on-line contact is afgestemd? Er is nu nog onvoldoende bewijs om te kunnen stellen dat grootschalige on-line interactie tot gedragsverandering van grote aantallen burgers zal leiden.

• “Overheden moeten op zoek • naar gerespecteerde actoren”

En dan nog dit: je kunt op nationaal niveau wel gesprekken organiseren (al dan niet online), maar het grootste en belangrijkste deel van de betekenisgeving vindt plaats in de informele communicatie, ofwel in informele gesprekken. Daarmee kom ik op een belangrijke gevolgtrekking, namelijk dat *als de invloed van de overheid op de (informele) betekenisgeving gering is, de kansen om gedrag van burgers te beïnvloeden eveneens gering zullen zijn*. Juist vandaag de dag (!) bepaalt de burger zelf wel wie hij gelooft, en vervolgens handelt hij dáárnaar. Consequentie hiervan is dat overheden dus op zoek moeten naar gerespecteerde actoren, denk aan de eerder genoemde huisartsen. Waartoe brengt ons dit? *De meest kansrijke gedragsbeïnvloeding vindt plaats als de overheid over een beleidsthema gesprekken weet te organiseren die lokaal, kleinschalig en zo informeel en open mogelijk zijn en waaraan in de ogen van burgers gerespecteerde actoren deelnemen.*

Interne veranderingen

Binnen organisaties, de kern van mijn werkzaamheden, ligt het iets gemakkelijker. Hoewel ook daar sprake is van taaie (verander)processen in robuuste organisaties.⁸ Daar is gedragsverandering mogelijk vanuit dezelfde gedachte, namelijk dat gedrag mogelijk kan worden bijgestuurd door een dialoog met gerespecteerde actoren. In de meeste gevallen is dat trouwens de direct leidinggevende. Vandaar dat onderzoeken naar interne communicatie nogal eens concluderen dat medewerkers nieuws het liefst willen horen van hun directe baas.

Ik hecht veel waarde aan die persoonlijke dialoog in de interne communicatie. Feitelijke, algemene informatie kan best op het intranet worden gepubliceerd. De communicatie (betekenisgeving) en vertaling naar de eigen werksituatie kan plaatsvinden in de interactie, in gesprekken en verhalen in het teamoverleg.⁹ Maar bedenk dat ook hier betekenisgeving vooral informeel plaatsvindt: een praatje op de gang, tijdens de lunchpauzes of bij de koffie-automaat. De gedachte is dat succesvol veranderen lukt als mensen in informele en formele gesprekssituaties met elkaar tot een nieuwe betekenis komen: “zo kijken wij naar de verandering”. Er ontstaat een nieuw gefixeerd werkelijkheidsbeeld dat (ander) gedrag stuurt. En daarmee vloeien communiceren en organiseren (veranderen) naadloos in elkaar over.

Strategisch communicatiemanagement

Strategische communicatie is ook vanuit beide visies op communicatie te benaderen. Vanuit de actie-visie draait het volgens mij om het op een zorgvuldig doordachte wijze inzetten van communicatieve instrumenten/middelen, die een doelgroepgerichte (monovocale) kernboodschap omvatten, opdat de gedefinieerde doelgroepen deze ontvangen en verwerken. Dat moet leiden tot de gewenste houding en gedrag. De strategische regiefunctie komt vanuit dat perspectief werkendeweg in beeld om voortdurend de vinger aan de pols te houden en bij te sturen waar nodig.

De interactie-visie op communicatie laat een vervlechting van veranderen en communiceren zien. Veranderen is dan te omschrijven als een proces van opeenvolgende interactiemomenten waaraan bij voorkeur gerespecteerde actoren deelnemen. Zij voeren gesprekken over (een deel van) de verandering en maken zo samen een (nieuw) verhaal om daarmee een stap verder te komen in het duiden van de verandering voor henzelf. Strategisch communicatiemanagement bezien vanuit de interactie-visie gaat over hoe je die gesprekken organiseert over een

thema/beleidsonderwerp/verandering. Dan gaat het om vragen als: wanneer, hoe vaak, in welke vorm, met welke deelnemers, over welke thema's, hoe zijn die gesprekken opgebouwd en welke speelruimte hebben de deelnemers?

Als je als communicatieprofessional deze interactievisie op veranderen en communiceren onderschrijft, dan heeft dat gevolgen voor bijvoorbeeld jouw rolopvatting, jouw rolafbakening (ten opzichte van andere disciplines!), jouw relatie met beleidsafdelingen, bewindspersonen, leidinggevend en verandermanagers, jouw te leveren output en ook voor jouw dagelijkse werkzaamheden. Inmiddels zijn er verschillende mogelijkheden om je daarin verder te professionaliseren (zie bijvoorbeeld op www.samenveranderen.nl).

• “Werken vanuit de interactievisie vraagt om oog voor de irrationele werkelijkheid”

Werken vanuit de interactievisie vraagt van communicatieprofessionals vaardigheden en kwaliteiten die misschien anders zijn dan de huidige kernkwaliteiten. Het vraagt om te beginnen een goed verhaal om ook de opdrachtgever (beleidsmedewerker, leidinggevende, projectleider of bewindspersoon) van ‘actie’ naar ‘interactie’ te kunnen laten bewegen. In competenties en vaardigheden denk ik vervolgens aan excellente analytische kwaliteiten, stappenplannen kunnen maken, in processen kunnen denken, extreem omgevingsgevoelig zijn, oog hebben voor de irrationele werkelijkheid (‘hoe lopen de hazen hier?’). Daarnaast zou zo’n adviseur (het wordt dan eigenlijk een facilitator) aan de slag moeten kunnen gaan met groepen mensen en kennis hebben van inspirerende werkvormen. Tenslotte hecht ik, zoals eerder genoemd, veel waarde aan de rolopvatting van de adviseur als nar van de koning. Dat vraagt bovenal durf om de koning:

- vragen te stellen die eigenlijk onvraagbaar zijn;
- dingen te zeggen die onzegbaar zijn;
- een spiegel voor te houden;
- te behoeden voor overmoed;
- beter zicht te geven op de werkelijkheid.³

De nar heeft de gave van inzicht en is een échte raadgever van de koning in plaats van een dienaar (met campagnes en middelen). We zien in de nar iemand met een professionele distantie en tegelijkertijd zijn sterke betrokkenheid bij het hof, de koning en zijn beleid.

Conclusie

In de eerste plaats staat de betrouwbaarheid van de overheid in de ogen van de burger onder druk. De overheid is voor veel burgers niet (meer) een gerespecteerde partij. Ook niet in haar communicatie. De overheid is geen Meneer meer... Dat vraagt misschien fundamenteel om het herwinnen van het vertrouwen van burgers in de overheid. Hoe wordt de overheid weer een betrouwbare Meneer? In de tweede plaats, als de overheid in de huidige tijd met communicatie niet alleen kennis, maar ook gedrag van burgers wil beïnvloeden, in een door haar gewenste richting, dan moet zij niet langer vertrouwen op allerlei goedbedoelde creatieve campagnes. Dat soort ‘reclamisch’ communicatiebeleid ‘doet het goed’ in de beleidsverantwoording, maar heeft een betwistbaar gedragseffect. En laat vooral zien dat de overheid zich maar weinig gelegen laat liggen aan wat de *ontvanger* zelf vindt en doet. En die gaat dan terecht zijn of haar eigen gang. Ik denk dat het eenzijdig opleggen van de door de overheid gewenste werkelijkheid steeds minder wordt geaccepteerd.

Kansrijker is de wetenschap dat er verhalen zijn (en vooral informeel ontstaan) waarin mensen betekenis geven aan de werkelijkheid (ook aan de verschillende beleidsissues). Die verhalen kunnen veranderen in het (met name) informele discours met door de ontvanger gerespecteerde actoren. En die nieuwe betekenis leidt misschien tot ander gedrag. Maar communicatieprofessionals moeten zich vooral realiseren dat het heel lastig was en blijft gedrag van mensen echt en blijvend te veranderen. Omdat het primaat voor gedragsverandering bij de burger zelf ligt. En omdat mensen best willen veranderen, maar niet veranderd willen worden.

.....

*Erik Reijnders is zelfstandig gevestigd veranderkundige en communicatieadviseur in Zeist.
erik@samenvanderen.nl*

Literatuur

1. E. Reijnders (2007). *Van actie naar interactie: drie nieuwe rollen voor communicatiedirecties*. In: Platform 8. *Communicatief beleid: van cursus tot cultuur*. Den Haag: SdU.
2. E. Reijnders (2008). *Interne communicatie voor de professional: naar een interactie-visie*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
3. Zie onder meer M.F.R. Kets de Vries (1999). *Leiders, narren en bedriegers*. Schiedam: Scriptum Management.

4. R. Werkman (2005). *Werelden van verschil*. Proefschrift Universiteit van Amsterdam.
5. Th. Homan (2005). *Organisatiedynamica*. Den Haag: SdU Uitgevers.
6. N. Aarts (2009). *Een gesprek zonder einde*. Oratie Universiteit van Amsterdam. Amsterdam: Vossius Pers.
7. Zie bijvoorbeeld W.F.G. Mastenbroek (1987). *Onderhandelen*. Utrecht: Het Spectrum.
8. Zie L. van Oss en J. van 't Hek (2009). *De onveranderbaarheid van organisaties*. Amsterdam: Mediawerf.
9. E. Reijnders (2010). – *De illusie van de cascade, waarom het doorgeven van informatie via de lijn niet werkt*. www.managementsite.nl

Geregisseerd loslaten is ook een kunst



Ellen Vloedbeld
is senior communicatieadviseur bij het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
EVloedbeld@minszw.nl

De lol van communicatiestrategie is voor mij de wisselwerking met mensen waar je het uiteindelijk voor doet, in ons jargon ook wel ‘de burger’ of betrokken organisaties. Gedreven vanuit de belangen van deze belanghebbenden – liefst samen met hen – valt er namelijk veel te ‘winnen’ voor de doelstellingen van onze opdrachtgevers want daar doen we het als communicatieadviseurs ook voor. Ik geloof erin om de ontvanger – veel meer dan we nu doen – als mens voorop te stellen. De burger niet als middel of doelgroep, maar als belanghebbende, betrokkene en wellicht wel medespeler in je communicatiestrategie. Dat moet natuurlijk bij je passen en je organisatie moet de mogelijkheden bieden voor interactieve communicatie: een aanpak met mogelijk een ongewisse uitkomst, dat is best griezelig voor politiek aangestuurde organisaties. Maar ook in het verleiden daartoe heb je als communicatieadviseur of -strateeg een rol. Eentje die ik met plezier ga oppakken via een traject met werkgevers waarbij ik nu nog niet weet waar we uit zullen komen.

Tja, de burger of belanghebbende als medespeler, wat heb ik ‘m vaak gemist in onze leerroute, ook in het licht van social media. De overheersende reactie op mijn mantra hierover was dat de burger zo’n vanzelfsprekend gegeven is dat hij niet steeds apart genoemd hoeft te worden. Een creatieve vondst, maar ik kan me niet aan de indruk onttrekken dat de burger dan vooral op het netvlies staat als doelgroep of middel. In elk geval minder als iemand met wie de overheid een relatie kan opbouwen en die mogelijk zelfs medespeler kan worden in een communicatiestrategie. Dat laatste hebben we bij SZW bijvoorbeeld met succes gedaan in de communicatieaanpak rond de nieuwe Wajong-wet. Geen communicatietraject over jonge mensen met een arbeidsbeperking maar met hen. De ongewisse uitkomst van dat project werd ons gelukkig gegund en heeft goed uitgepakt. Door juist de doelgroep een deel van de invulling te geven, werden ze van ontvangers ook afzenders en partners. Het ‘in positie’ brengen van jezelf of van anderen kun je beschouwen als strategisch regisseren. Zelf hebben we het vooral gevoelsmatig gedaan na een inhoudelijke afweging. Dit gedeeltelijk loslaten, smaakt naar meer.

Steeds vaker uiten burgers publiekelijk hun kritiek of zorgen en de kracht van internet neemt daarbij een vlucht. Bovendien stelt de politiek steeds hogere eisen en verandert het medialandschap snel. Hamvraag voor mij is: gaan we als antwoord op deze ontwikkelin-

gen vooral in de middelen schieten - wat de roep om een middel als ‘strategisch regisseur’ toch een beetje oproept -, of ontwikkelen we eerst een basisvisie van waaruit je wilt werken; een houding en werkwijze waarin je gelooft? Vanuit louter een regievisie in termen van grip en sturing hebben we al voldoende afstandelijke geruststellingen of bezwerende formules geformuleerd. Burgers hebben dat spel door.

Kansen zitten er in het aangaan van echte relaties: opgezochte, toevallige en onverwachte. Niet altijd gelijk de wijsheid in pacht hoeven hebben, maar verkennen of er een gezamenlijk probleem is en kijken hoe je daar uit kunt komen. Uiteindelijk moet er een aanpak komen, maar het proces daar naartoe kun je tot inzet maken van je strategie vanuit contact maken en relaties opbouwen. Illustratief vond ik de suggestie van een van de gastdocenten om als je minister in een penibele situatie dreigt te komen, hem te adviseren tijdelijk in het buitenland te verblijven. Zo’n ‘verwijdering’ lijkt me geen oplossing, al snap ik dat de dilemma’s van woordvoerders weer anders liggen dan die van communicatieadviseurs.

⋮ “Is er iemand gebaat met de veel
⋮ geprezen ‘cohesie en samenhang’
⋮ in communicatie?”

Feit is dat we nog vaak gedreven worden door zendingsdrang, of een idee van (snelle) maakbaarheid. Het is bij uitstek de taak van de communicatieadviseur om hier vraagtekens bij te zetten en een alternatief te bieden. Dat vraagt moed, onafhankelijk durven denken en persoonlijke overtuigingskracht. Vaardigheden die nog niet altijd even sterk zijn ontwikkeld. Ik zie mezelf graag groeien in de rol van meer verantwoordelijkheid nemen voor communicatiekeuzes. Het betekent ook je zaakjes op orde hebben: weten wat werkt. Uitwisseling van kennis en ervaring hierover zou ons verder kunnen helpen. Hebben burgers bijvoorbeeld iets aan vijf langlopende rijksbrede thema’s? En kunnen bewindspersonen daarmee uit de voeten? Is er iemand gebaat met de veel geprezen ‘cohesie en samenhang’ in communicatie? Misschien is een valkuil wel dat we zo van ons vak houden, er zo’n lol in hebben dat we soms vanuit ‘regie’ meer optuigen dan nodig is. Geregisseerd loslaten is ook een kunst.





“Faciliteren van de dialoog, dát is de strategie”

Niet meer toeteren, maar via interne communicatie mensen en doelen met elkaar verbinden: medewerkers onderling, management met medewerkers, de organisatie met de maatschappij. Adviseurs *Aletha Steijns* van het ministerie van Economische Zaken (EZ) en *Monica Wigman* van de Maatschap voor Communicatie werken aan een beleidskader voor de interne communicatie bij EZ. De manier waarop dat beleidskader tot stand komt, is een mooi voorbeeld van strategische interne communicatie.

Hoe zien jullie de rol van interne communicatie?

Steijns: “Die rol is de afgelopen jaren enorm veranderd. Van een middelengericht en uitvoerend vak naar een discipline die bijdraagt aan de organisatie-doelstellingen.” *Wigman*: “Vroeger was voor interne communicatie de belangrijkste vraag: hoe vertel ik het ze? De laatste jaren is dit verschoven naar: hoe krijg ik ze mee? En nu gaat het steeds meer om de vraag: hoe draag ik met interne communicatie bij aan de organisatiedoelstellingen?”

⋮ **“Het gaat steeds meer om de vraag: hoe draag ik met interne communicatie bij aan de organisatie-doelstellingen?”**

Hoe staat de interne communicatie ervoor bij EZ?

Steijns: “Bij EZ is in principe het management verantwoordelijk voor de interne communicatie. Maar om bijvoorbeeld veranderingen effectief te communiceren, moet er wel samenwerking zijn tussen het management en de afdeling Interne Communicatie. We doen binnen EZ heel veel om het lijnproces te ondersteunen, maar dat kan nog beter, bijvoorbeeld door onderling duidelijk te omschrijven wie waarvoor verantwoordelijk is en hoe we elkaar het beste kunnen helpen. Dat kan beter en effectiever.”

Wigman: “Bovendien heb je als ministerie te maken met ontwikkelingen als web 2.0 en de vervaging van de grenzen tussen interne en externe communicatie. Hierdoor komen vragen op als: hoe gaan wij daar binnen de organisatie mee om en welke kansen liggen er voor EZ? Zulke vragen kun je alleen beantwoorden vanuit een gedeelde visie.”

Steijns: “Die visie is er nog onvoldoende. We laten daarmee kansen onbenut en daar gaan we nu wat aan doen.”

Vandaar het beleidskader voor interne communicatie?

Steijns: “Ja. We willen ook binnen EZ de interne communicatie zo inrichten dat het bijdraagt aan de doelen van de organisatie. Daarvoor moet je eerst bepalen aan welke doelen je kunt bijdragen en op welke manier.”

⋮ **“We willen de effectiviteit van de communicatie verhogen door meer verbindingen te leggen tussen verschillende bedrijfsonderdelen”**

Wigman: “En we willen de effectiviteit van de communicatie verhogen door meer verbindingen te leggen tussen verschillende bedrijfsonderdelen en door de link tussen interne en externe communicatie helder maken.”

Steijns: “Een van de bedrijfsdoelen in ons departement is het werken aan één EZ: door meer verbinding tussen bestuurs- en uitvoerende diensten te leggen, dichten we de kloof tussen beleid en uitvoering. Dat is een voorbeeld van een doel waar je als communicatie prima aan kunt bijdragen.”

⋮ **“Het plan is het middel tot het doel: mensen met elkaar in gesprek brengen over interne communicatie”**

Dus jullie schrijven een plan?

Steijns: “Zo’n plan moet er nu eenmaal komen. Daar ontcom je niet aan in een departementale organisatie. Maar daar ligt de uitdaging niet. Het plan heb je in een paar dagen geschreven, maar dan heb je een beleidskader, een pak papier. Zo’n pak papier gaat natuurlijk niet een beweging veroorzaken.”

Je kunt er een mooi implementatietraject aan koppelen, maar dan komt het nog steeds van buitenaf.”

Wigman: “Dat werkt niet goed. Het is veel effectiever om een kader te bedenken in samenwerking met alle medewerkers die op enigerlei wijze iets met interne communicatie te maken hebben.”

Steijns: “Dan krijg je ten eerste de beste ideeën op tafel, ten tweede leg je door dat proces al verbanden onderling en ten derde zorg je ervoor dat het kader straks ook meer kans op uitvoering heeft: mensen hebben er immers zelf aan bijgedragen.”

Wigman: “Het plan is het middel tot het doel: mensen met elkaar in gesprek brengen over interne communicatie.”

- : “De vierduizend
- : medewerkers zouden
- : prachtige ambassadeurs
- : voor EZ kunnen zijn”

Hoe kan interne communicatie bij EZ bijdragen aan de organisatiedoelstellingen?

Steijns: “Bijvoorbeeld door de medewerkers meer in te zetten als ambassadeurs. Wij hebben hier in huis zo’n vierduizend medewerkers. Vierduizend mensen die de hele dag kunnen vertellen: ‘Bij EZ doen we dit, de minister vindt dat, ruimte voor ondernemen is belangrijk en we werken aan betaalbare en schone energie’. Als ze dat zouden doen, zouden het prachtige ambassadeurs zijn. Maar we vragen het niet eens aan ze. En we bieden ook geen hulp daarbij. Het formuleren van heldere kernboodschappen is dus ook om die reden van groot belang.”

Wigman: “Eigenlijk is het achterhaald om te spreken over een harde knip tussen interne en externe communicatie. Die twee lopen volledig door elkaar heen in deze transparante tijd. Dankzij social media kan ieder individu zender van de boodschap zijn.”

Hoe gaan jullie het beleidskader vormgeven?

Steijns: “Het kader bestaat uit drie delen: richten, inrichten en verrichten.” Richten geeft antwoord op de vraag: welke organisatiedoelen ondersteunen we met interne communicatie? In het tweede deel, inrichten, staat omschreven hoe we dat organiseren: wie doet wat en hoe helpen we elkaar. En in het derde deel, verrichten, noemen we concreet de projecten die we gaan oppakken.”

Hoe komt het kader tot stand?

Steijns: “We ontwikkelen het beleidskader door gesprekken te voeren. Met alle medewerkers die met

interne communicatie te maken hebben gaan we brainstormen, we houden een onderzoek onder het management, we spreken met een focusgroep van leidinggevend en we interviewen de opdrachtgevers.”

Wigman: “Communicatieadviseurs zeggen vaak tegen de klant: ga met je doelgroep in gesprek, zorg ervoor dat je weet wat je doelgroep wil, ga de dialoog aan.

En dat doen we dus nu zelf ook: *practice what you preach!*”

- : “Met zo’n gezamenlijk
- : referentiekader creëer je
- : echt meerwaarde”

Wat levert deze aanpak op?

Steijns: “Betere ideeën, verbinding en draagvlak.”

Wigman: “Bovendien is het intern uitwisselen van meningen en visies over interne communicatie ook nuttig om een gezamenlijke taal te ontwikkelen. Een gedeeld referentiekader waarop je terug kunt komen in een volgend gesprek. Taal is enorm belangrijk.

Woorden zijn altijd voor meerdere uitleggen vatbaar en afhankelijk van je eigen perceptie. Een voorbeeld is het woord ‘informeel’, een woord om een cultuur te omschrijven. Als je doorvraagt, blijkt dat die term voor de een iets positiefs betekent: laagdrempelig en toegankelijk. Voor de ander betekent het dat er allerlei zaakjes bij de koffieautomaat worden geregeld. Als je dat niet uitwisselt, niet definieert, kun je makkelijk langs elkaar heen praten.

Steijns: “Dat is ook ‘richten’, maar dan van onderaf. Dat is het mooie, je staat er niet alleen voor, met zo’n gezamenlijk referentiekader creëer je echt meerwaarde.”

- : “De manager is verant-
- : woordelijk, maar staat er
- : niet alleen voor. Voor mij
- : is dat de kern van interne
- : communicatie”

Hoe zien jullie de rol van managers daarbij?

Wigman: “De rol van managers is vaak dat zij de berichtgeving over veranderingen moeten verzorgen. Als communicatieadviseur kun je de verantwoordelijkheid op je nemen om óver de verandering te communiceren. De manager communiceert zelf óm te veranderen: hij helpt en begeleidt zijn medewerkers bij het nieuwe gedrag of de nieuwe werkwijze die van hen wordt gevraagd. Dat proces kun je als

communicatieadviseur wel ondersteunen. En wij willen dat bij EZ nog veel effectiever doen en gaan dus onder meer aan die managers vragen hoe zij die samenwerking voor zich zien.”

Steijns: “De manager is verantwoordelijk, maar staat er niet alleen voor. Voor mij is dat de kern van interne communicatie.”

En dan is het proces straks afgerond...

Wigman: “Ik vind het belangrijk om ervoor te zorgen dat het gesprek dat we nu op gang brengen, een vervolg krijgt. Dat mensen met elkaar blijven praten. Als je het niet onderhoudt, zal het weer wegzakken. De dialoog is uiteraard geen doel op zich, maar wel de verbinding die ontstaat door die dialogen. Die leidt tot betere samenwerking, meer begrip en afstemming en een gedeeld referentiekader. Dat onderhouden en versterken is het doel.”

Steijns: “Ik zou het mooi vinden als de managers bij EZ weten dat interne communicatie een onderdeel is van hun taak, maar dat ze daarbij ondersteuning kunnen krijgen vanuit Interne Communicatie. En ik hoop dat het kader helpt om interne communicatie op de agenda houden.”

- : “Door de dialoog blijvend te
- : faciliteren, kun je de verbin-
- : ding in stand houden”

Hoe kun je er dan voor zorgen dat mensen met elkaar in gesprek blijven?

Steijns: “Door de dialoog blijvend te faciliteren, kun je de verbinding in stand houden. Hoe je dat doet, is afhankelijk van de groep waar het om gaat. Denk aan verschillende platforms voor het voeren van gesprekken, zowel digitaal als live, passend bij de doelgroep. Zoek bij de uitgangspunten de juiste middelen. Middelen die het beste passen bij de organisatie. We hebben nu een Yammer-groep voor mensen die met interne communicatie bezig zijn, zoals adviseurs, redacteuren en webadviseurs. En voor de managers zijn we een managersportal aan het ontwikkelen.”

Wigman: “Maar misschien komen er op dit punt ook wel heel goede ideeën naar voren van de medewerkers en managers zelf. Daar hopen we ook zeker op.”

En de verbinding met de maatschappij?

Wigman: “Als ministerie moet je goed weten wat er om je heen gebeurt, inspelen op ontwikkelingen. We willen met elkaar onderzoeken hoe we dat strategischer kunnen doen en hoe we vanuit interne communicatie daaraan kunnen bijdragen.”

Steijns: “Wat er extern gebeurt, moeten we intern duiden. En dan bepalen wat wij daar mee doen.”

• “Een organisatie staat niet
• stil, dus een beleidskader kan
• ook niet stil staan.”

Wanneer is het kader klaar?

Steijns: “Het beleidskader is nooit klaar. Het is geen statisch stuk, maar een continu proces, waarbij de kaders ook steeds weer zullen worden aangepast. Op het moment dat ik zo’n kader schrijf, is het al achterhaald. We hebben bijvoorbeeld een rijksmissie en motto. Die moeten worden doorvertaald naar de EZ-missie en dat wil zeggen dat het kader voor wat betreft het ‘richten’ ook moet worden aangepast. Dat betekent misschien dat we nuances moeten aanbrengen in de invulling en uitvoering: het inrichten en het verrichten. Laat het dan een proces zijn, want dat groeit mee met de organisatie. Een organisatie staat niet stil, dus een beleidskader kan ook niet stil staan.”

Hoe weet je dan wanneer je geslaagd bent?

Steijns: “Als je alles binnen communicatie accountable wilt maken, is dat een goede vraag. Maar je ziet ook een beweging die zich richt op de kracht van gesprekken. In die filosofie is meetbaarheid geen doel op zich en onze aanpak past in die lijn. Of om met Noelle Aarts te spreken die in verband hiermee Einstein citeert: ‘Niet alles wat meetbaar is, is relevant en niet alles wat relevant is, is meetbaar.’

• “Op den duur moet het
• proces van dialoog en inter-
• actie vanzelf gaan lopen,
• maar zover is het nog niet”

Maar we hebben wel elke twee jaar een medewerkers-tevredenheidsonderzoek. Uiteraard zien we daar graag de effecten van onze inspanningen in terug. Niet alleen in de tevredenheid over de interne communicatie, maar vooral in de betrokkenheid van mensen bij de organisatie: weten ze beter waar de organisatie voor staat? Voelen ze zich in staat en zijn ze bereid om ambassadeur te zijn? Dat is wat meer onderlinge verbinding op zou moeten leveren voor EZ.”

Waar staat de interne communicatie bij EZ over twee jaar?

Wigman: “Twee jaar is een relatief korte termijn, maar we werken eraan dat EZ straks een organisatie is waar medewerkers weten waar EZ voor staat, aan werkt en naartoe gaat, waar managers weten hoe ze hun medewerkers kunnen helpen, waar de communicatie niet alleen van bovenaf komt.”

Steijns: “Op den duur moet het proces van dialoog en interactie vanzelf gaan lopen, maar zover is het nog niet.”

.....

Aletha Steijns werkte tot 15 augustus 2010 als senior adviseur interne communicatie bij het ministerie van Economische Zaken. Vanaf 16 augustus 2010 is zij hoofd communicatie van de Scholengroep Den Haag Zuid-West. aletha@managementvoorcommunicatie.nl | <http://twitter.com/asteijns>

Monica Wigman is als communicatieadviseur verbonden aan de Maatschap voor Communicatie in Utrecht. monica@mvc.nl | <http://twitter.com/Acinomog>

“Ik kon gelukkig al vroeg en op strategisch niveau adviseren over de positionering van het online domein in de communicatiestrategie”

Eind april 2010 heeft Rijkswaterstaat (RWS) een nieuw, centraal intranet geïntroduceerd. Ruim voor de live-gang ging de Activatiecampagne intranet van start. Medewerkers raakten stukje bij beetje betrokken en werden zich bewust van de kansen en mogelijkheden van een interactief intranet. Het project maakt kans op de International Intranet Innovation Award. Een gesprek met programmamanager Online, *Arnold Koning*.

RWS neemt intranet heel serieus. Wat is het belang van intranet voor RWS?

Intranet verbindt bij Rijkswaterstaat ruim 9000 medewerkers en 240 locaties met elkaar. Op intranet brengen we alles samen. Die centrale rol heeft intranet ook heel bewust in onze communicatiestrategie en online strategie gekregen; met intranet willen we collega's informeren, ondersteunen, verbinden, betrekken en laten participeren bij de uitvoering van onze maatschappelijke taak en het realiseren van onze ondernemingsdoelstellingen.

Levert intranet ook een bijdrage aan de strategische communicatie bij RWS?

Intranet is bij uitstek een managementinstrument. Een centraal intranet stelt ons nu in staat om heel doelgericht de agenda te zetten bij heel RWS, in plaats van versnipperd over de diensten. Zo kan een artikel, blog of chat over een issue dat breed speelt, handig zijn om de kennis en houding ten aanzien van dat issue bij te sturen. Vaak weten mensen al een heleboel en hebben ze hun mening klaar; de interactie op intranet biedt ons nu meer inzicht daarin. De kunst is om daarop in te haken en begrip te creëren en/of te sturen op een doel. Dat is onze nieuwe uitdaging, om dat op het juiste moment ook scherp te doen.

: “We zien nu al veranderingen
: in houding en gedrag.
: Er ontstaan discussies,
: mensen weten elkaar te
: vinden en delen kennis”

Wat is het doel van de activatiecampagne?

Medewerkers enthousiast maken voor deelname aan het intranet via de interactieve mogelijkheden. Met als hogerliggend doel een betere productie en

efficiënter werken. Onze communicatiedoelstelling ging over gedrag: de mensen moesten eerst iets gaan doen, meedoen, ervaren. Geen ‘geprime’: “je moet er eerst iets van vinden.” We zien nu al veranderingen in houding en gedrag. Er ontstaan discussies, mensen weten elkaar te vinden en delen kennis. Zonder deze activatie gaat je strategie niet werken.

: “Timing was belangrijk: we
: hebben de activaties steeds
: ingezet op momenten dat
: een onderwerp echt leefde
: bij medewerkers”

Hoe heb je het aangepakt?

We wilden medewerkers al ruim voor de lancering van het nieuwe intranet activeren, in beweging krijgen om verbinding met elkaar te zoeken, om mee te doen. Een belangrijk element van die aanpak is de timing. De start van de campagne was ruim een jaar vóór de introductie van het nieuwe intranet op 29 april 2010. De campagne had een *heartbeat* van twee maanden: om de twee maanden gebeurde er iets om collega's in beweging te brengen. We hebben de activaties steeds ingezet op momenten dat een onderwerp echt leefde bij medewerkers. Denk dan vooral aan actuele prioriteiten, reorganisatietrajecten of beleidszaken die je in de uitvoering van je werk raken. Zo kregen we aansluiting.

Waarom ben je al zo lang van te voren begonnen?

Omdat we voor het eerst een totaal nieuw intranet met veel interactiemogelijkheden gingen implementeren, moest er een brug worden geslagen met waar we vandaan kwamen. Door mensen al vroeg aan deze veranderingen te laten wennen, ging dat soepeler. Ze konden alvast ervaring opdoen met de nieuwe mogelijkheden en vertrouwen opdoen in het gebruik

ervan. Andersom leerden we als projectteam elke keer van de manier waarop mensen met de mogelijkheden omgingen. Zo bleek bijvoorbeeld dat de chat met het bestuur nogal academisch uitpakte, onder meer met lange teksten. Dat werkt niet zo goed in een snelle chat, zul je begrijpen. Door steeds goed op te letten, konden we onze communicatie en de nieuwe functies enigszins afstellen op de gebruiker. Die gebruiker staat namelijk centraal in alle (online) ontwikkelingen bij RWS.

• “Als projectteam leerden we
• elke keer van de manier
• waarop mensen met de
• mogelijkheden omgingen”

Hoe heb je de omgeving kunnen overtuigen van het belang van deze benadering?

Een maand voordat ik bij RWS aan deze opdracht begon, kreeg ik de nieuwe communicatiestrategie alvast toegestuurd. Zo kon ik gelukkig al vroeg en op strategisch niveau adviseren over de positionering van het online domein hierin. Dan doel ik dus op internet, intranet, mobiel en *social media*. Eenmaal aan de slag was mijn eerste advies om een doorvertaling te maken; een online strategie. Het was ook het precies het goede moment daarvoor. Een enorme kwantitatieve slag op online gebied was ingezet om honderden in- en externe sites te consolideren, maar als ik dat afgerond had, was er nog geen perspectief voor een meer kwalitatieve slag om de online communicatie op niveau te brengen. Door bestuur, management en de communicatieketen te betrekken bij het proces om die online strategie te komen, was onze gezamenlijke richting geborgd. Uiteraard heb ik die laten toetsen aan een externe expertgroep met gerenommeerde namen op online communicatiegebied. Deze onderstreepten de nieuwe online strategie, maar gaven aan dat de activatie een cruciaal element was om die te laten slagen. De volgende stap was om samen met de communicatiestaf een activatieplan te ontwikkelen en het begrip ‘activatiecommunicatie’ was geboren bij RWS.

Wat deed de leiding?

Onze nieuwe Directeur-Generaal blogt sinds kort en de Secretaris-Generaal is sponsor van onze initiatieven op Yammer. Dat staat niet op zichzelf. Gedurende het gehele online traject heeft de leiding actief voorbeeldgedrag laten zien. Ook op andere online vlakken, zoals bij de introductie van het eerste online jaarverslag van de rijksoverheid gesteund door de toenmalige DG en bij de introductie van sms-communicatie intern. Ook bij mijlpalen was er altijd een vertegenwoordiger van het bestuur aanwezig.

Daarbij is er een stuurgroep op online ontwikkelingen waarin het Algemeen Bestuur Rijkswaterstaat met drie directeuren sterk is vertegenwoordigd. Voorbeeldgedrag is essentieel bij de inzet van online communicatie en temeer bij interne social media.

• “Gedurende het gehele
• online traject heeft de leiding
• actief voorbeeldgedrag
• laten zien”

Overigens dank ik de realisatie van deze strategie en het intranet aan de enorme energie van mijn team. ‘*Work hard, play hard*’ was anderhalf jaar ons devies, en ook bij tegenslag gingen we door. Ik denk dan ook aan de helden in de organisatie die meehielpen of steun boden. Het succes is van ons allemaal.

Welke resultaten zie je?

Gedurende de campagne en ook nu zien we een stijgende trend in actieve bijdragen uit de organisatie. Deze komen ook steeds meer uit verschillende hoeken van de organisatie. In het begin waren het vooral communicado’s die aan de slag gingen. De afgelopen maand zie ik discussies ontstaan over bijvoorbeeld de positionering van windmolens en andere dingen waar mijn RWS-collega’s expert in zijn. We kapitaliseren meer op online communicatiegebied. Vorig jaar sleutelden we vooral nog aan de basis, dit jaar zijn we aan het oogsten. We realiseren meer interne online communicatie en zetten het kanaal steeds beter in bij projecten en nieuws. Ook zien we een meetbare verandering in houding en gedrag. Het online denken begint nu steeds meer in de organisatie zelf en niet vanuit de *usual suspects*. Dan zijn belangrijke effecten. In termen van resultaten besparen we kosten met dit uniforme intranet, werken we efficiënter en kunnen medewerkers informatie veel makkelijker vinden. Overigens gaan we nu de strategie ook voor intranet monitoren met een *scorecard* en ‘kritieke prestatie-indicatoren’, ofwel manieren om de prestaties van de organisatie te meten. We zien zo dus meteen waar aandacht nodig is. We zijn nog niet klaar, dit is een nieuwe start.

Zie je veranderingen? Of nieuwe problemen?

Zoals gezegd is er een merkbare verandering dat we allemaal steeds meer online gaan denken. Nu komt er een nieuwe uitdaging op ons af. Namelijk om communicatiecollega’s (centraal en bij de diensten) bekwaam te maken in het inzetten van online communicatie in de mix. Kortom, we gaan steeds meer inzetten op communicatie en uitleg en - gek genoeg - steeds minder op realisatie. Een activatie komend najaar is ook om alle intranethelden (ruim

600 mensen zijn inmiddels opgeleid en bekwaam in het publiceren) te helpen het intranet nog effectiever in te zetten. Wij brachten het als corporate team samen, nu geven we het terug.

Wat zijn er nog voor plannen?

Naast onze inzet op meer communicatie hebben we nog een ander ontwikkelspoor: we willen vooral applicaties voor de bedrijfsvoering en het primaire proces beter via intranet ontsluiten. Hierbij zetten we fors in op kennismanagement en nog meer mogelijkheden om samen te werken. Het nieuwe werken komt eraan bij de overheid...

• “Vorig jaar sleutelden we
• vooral nog aan de basis, dit
• jaar zijn we aan het oogsten”

Wat zou je de volgende keer anders doen?

Eigenlijk niets, op enkele nuances na. De kracht van dit traject is het team geweest. De volgende keer zou ik misschien iets schuiven in de samenstelling per fase, om meer focus te houden op het doel in een fase van het traject. We hadden soms moeite met omschakelen. Bijvoorbeeld toen we door RWS-brede omstandigheden iets later live moesten gaan. Toen wilden we de geplande doorontwikkeling naar voren halen, maar dat ging niet zo soepel als we hadden gewild. Zo ook bij oplevering liep het toch weer anders dan we hadden gedacht; dan is de *mindset* ‘afronden en nazorg’, terwijl je dan ook die *drive* naar voren nodig hebt. Anderzijds zijn dat mijns inziens natuurlijke processen, je moet ook blijven aanvoelen wat past.

• “De nieuwe uitdaging is
• communicatiecollega’s
• bekwaam te maken in het
• inzetten van online
• communicatie in de mix”

Wat kost dat allemaal?

Onze aanpak is ‘*low cost, high value*’. We omarmen en gebruiken bestaande mogelijkheden (denk aan blogs en Yammer, die kosten niks). We houden het simpel en doeltreffend. Hierdoor hoeft het zeker niet meer te kosten dan bij een meer traditionele aanpak. In het geval van de activiteiten hebben we zelfs aantoonbaar minder kosten gemaakt vergeleken bij een klassieke campagne. Kortom, zo’n strategie hoeft zeker niet meer te kosten dan een andere benadering, hij is echter wel meer van deze tijd.

De heartbeats van de campagne

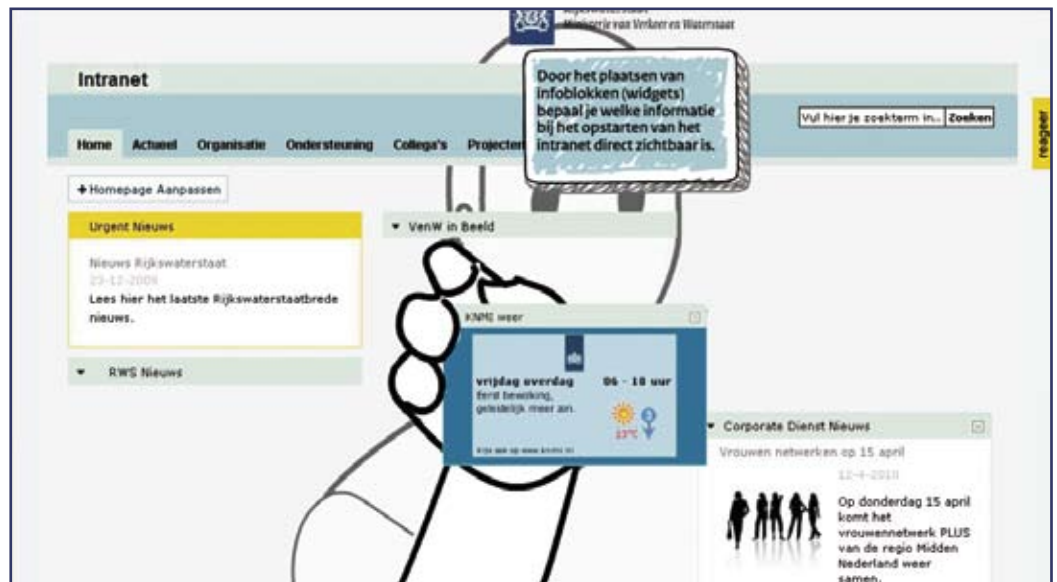
In het voorjaar van 2010 begonnen we met warmlopen, met de eerste socialmedia-elementen, zoals de mogelijkheid om te reageren. De directeur van de corporate dienst begon een blog toen er intern commotie was over een bepaald issue. Meer bloggers volgden de tijd daarop over andere onderwerpen die leefden in de organisatie.

Daarna introduceerden we een *corporate chat* met het bestuur over een Rijkswaterstaat breed impactvol programma. En er kwam een interactief magazine om de inmiddels aangewakkerde nieuwsgierigheid van collega's te belonen met een interactieve *sneak preview*.

- “Zo’n strategie hoeft zeker
- niet meer te kosten dan
- een andere benadering,
- hij is echter wel meer van
- deze tijd”

De volgende *heartbeat* was de introductie van Yammer. We begonnen met 100 collega's. We introduceerden het tijdens de RWS-communicatie-jaardag om actief reacties te genereren en de discussie na die dag te faciliteren. In 4 maanden tijd deden er meer dan 1000 collega's mee en ontstonden er discussies, raakten afdelingen aan de praat die daarvoor nog nooit iets met elkaar te maken hadden gehad. Zonder dat we dit zelf na de communicatiejaardag gepromoot hebben. Uiteraard hebben we wel geholpen bij het gebruik (vooral via Yammer zelf) en hebben sindsdien groepen die 'iets interactiefs' wilden, getipt om zich aan te sluiten op Yammer. Dat werkt prima.

Vlak voor de lancering van het nieuwe intranet begonnen we een *teaser*-campagne. Er waren toen nog veel verschillende intranetten bij de diensten van RWS. Op elk van die intranetten verscheen dagen voor de lancering een klein 'barstje' op de homepage. Dat barstje werd elke dag een stukje groter. Tot er opeens iets te lezen was: “nog 8 dagen”, “nog 3 dagen”, “vanaf 29 april gaan we live!”. Vlak voor de *live-gang* kon je deze barst als het ware opentrekken en werd je gevraagd: “Welke informatie zet jij straks op je persoonlijke homepage?” Hierbij vlogen verschillende mogelijkheden in sneltempo voorbij. We kregen hier erg veel leuke reacties op. De *teaser* had duidelijk een doorfluistereffect. Op 29 april was de *live-gang*. Zonder veel gedoe, het nieuwe intranet was er gewoon. We hadden een animatiefilmpje laten maken voor de homepage. Intranet in 2 minuten. Waar eigenlijk alles in zit:



een persona van RWS (weginspecteur 'Frank') vertelt heel beeldend het verhaal van intranet: het waarom, wat je er allemaal mee kunt, wat dat je oplevert. Kortom, *what's in it for you* in 2 minuten.

Nu loopt het goed en laten we het natuurlijk niet uit onze handen vallen. Het komt nu aan op nazorg en continuïteit. Eigenlijk gewoon aandacht. We hebben net de voetbalpool geïntroduceerd voor de WK in Zuid-Afrika, met een knipoog naar onze vanAnaarBeter-campagne 'Nederland moet door'.

En er volgen meer activiteiten gedurende het komende half jaar om mensen naar het intranet te halen en in beweging te blijven brengen. Denk aan een wedstrijd

om de voor RWS handigste widget (dat is een infoblokje of mini applicatie op de homepage van ons intranet), of een event voor de ruim 600 - meewerkende - helden van intranet om ze te helpen 'hunen' intranet gericht in te zetten. Uiteraard blijven we daarmee aanhaken op momenten dat er iets speelt, kortom als het er toe doet.

Arnold Koning is programmamanager Online bij Rijkswaterstaat, uitvoeringsinstantie van het ministerie van Verkeer en Waterstaat.
arnold.koning@rws.nl | http://twitter.com/arnoldkoning

Zicht op het gesprek

Het benutten van omgevingsonderzoek

De kern van een goed communicatieadvies is vaak: effectief kunnen ingrijpen in het gesprek tussen overheid en samenleving. Daarvoor is het goed benutten van omgevingsonderzoek onmisbaar. Hoe kunnen adviseurs de inzichten uit onderzoek en analyse nog beter benutten in hun dagelijkse praktijk? Hans Caljé, communicatieadviseur en onderzoeker bij de Rijksvoorlichtingsdienst, en Birgit Dewez, als adviseur en onderzoeker verbonden aan Benchmarks Benchlearning Rijk, doen een aantal concrete handreikingen.

Deze vraag houdt veel communicatieadviseurs bezig: hoe kunnen inzichten van onderzoek en analyse (nog) beter worden benut voor de adviessituatie? Hun dagelijkse adviespraktijk is dynamisch en ieder communicatievraagstuk is weer anders. Vooral de pragmatiek van het maatschappelijk gesprek tussen overheid en samenleving is vaak een onderbelicht fenomeen, vanwege het ongrijpbare karakter ervan: wat vragen overheid en samenleving eigenlijk precies van elkaar wat betreft concreet gedrag, en vooral, slagen zij er in dat aan elkaar duidelijk te maken (De Raad, 1985).¹

In dit artikel betogen wij dat de waarde van onderzoek effectiever en simpeler is te benutten en meer impact heeft, als we haar steeds concreet terug vertalen naar het complexe gesprek tussen overheid en samenleving. We geven daarvoor een aantal concrete hulpmiddelen mee, als onderdeel van de ‘mentale portfolio’ van de adviseur.

Gebruik van onderzoek: de mentale portfolio

De ‘core business’ van de communicatieadviseur is volgens ons: ‘het tijdig en voortdurend zicht kunnen bieden op signalen, ‘frames’ en ontwikkelingen van ‘buiten’ - zoals stakeholders, publieksgroepen, politieke en media-actoren - deze in bredere contexten te duiden, en in relatie te brengen met de doelen, ambities en beleidslijnen van de organisatie, en hierover gevraagd of ongevraagd te adviseren’.

Het hoeft geen betoog dat de adviseur daarbij met een woud van uiteenlopende problemen en vragen te maken hebben. Elke adviessituatie is anders, en vraagt om creativiteit. Toch leert ruime ervaring dat een aantal cognitieve schema’s (zeg maar: ‘vuistregels’) algemeen geldend en behulpzaam zijn voor het benutten van analyse en onderzoek in de adviessituatie. We zouden deze vuistregels ook de ‘mentale portfolio’ van de adviseur kunnen noemen (naast de praktische portfolio met vaardigheden en instrumenten).

In dit artikel vullen we de mentale portfolio van de adviseur met de volgende schema’s:

- *De vier communicatieaspecten in het maatschappelijk gesprek*: begrijpen overheid en maatschappij elkaars intenties en gedrag.
- *Het lensmodel*: delen overheid en maatschappij dezelfde beelden over urgentie, doelen, beleids- onderbouwing en neveneffecten?
- *De adviesmatrix*: welke actie kan ik adviseren op basis van de gemaakte analyse?

De vier communicatieaspecten in het maatschappelijk gesprek

Al communiceren we de hele dag door en is communicatie ons vak, een misverstand is snel ontstaan. Meestal komt dit doordat spreker en geadresseerde elkaars bedoelingen niet goed inschatten. Dat is ook lastig, omdat in een gesprek meerdere zaken tegelijkertijd gebeuren; er wordt inhoud gewisseld, een beroep gedaan op elkaar, maar ook een relatie geïmpliceerd (‘wat vinden wij eigenlijk van elkaar?’).

∴ “In een gesprek gebeuren
∴ meerdere zaken
∴ tegelijkertijd”

Eventuele verstoringen in de communicatie zijn handig op te sporen aan de hand de vier communicatieaspecten (zie het schema ‘De vier communicatieaspecten’ op p. 49). Het aardige van dit model is dat het is toe te passen op een gesprek tussen twee personen, maar ook op ‘het gesprek’ tussen overheid en samenleving. De vier aspecten helpen het (maatschappelijke) vraagstuk te analyseren en gericht te adviseren over de aanpak. En daarmee komen we op de rol voor de communicatieadviseur. Juist in het ‘maatschappelijk gesprek’, is de communicatieadviseur de aangewezen persoon om deze vier communicatieniveaus te herkennen en te beheersen. Een paar handreikingen om deze analyse te maken en te vertalen naar een advies.

- Het zakelijke aspect: zijn we begrijpelijk, eenvoudig en duidelijk?

De overheid krijgt regelmatig het verwijt dat zij onbegrijpelijk communiceert met een terminologie die voor ambtenaren betekenis heeft, maar niet voor de burger. De Belastingdienst heeft in feite haar motto "Leuker kunnen we het niet maken, makkelijker wel" hierop gebaseerd. De verstoringen op het zakelijke aspect kan de overheid oplossen door eenvoud, structuur, bondigheid en aantrekkelijkheid in de communicatie.

- Het expressieve aspect: hoe komen we over?

Het expressieve aspect heeft te maken met vragen als: wat is het beleidsbeeld dat de overheid naar burgers 'uitstraalt'? Is het een onderwerp dat burgers enorm bezig houdt? Heeft men het gevoel dat de overheid er over zwijgt? De kritiek is immers vaak: "de politiek staat te ver op afstand, en weet niet goed wat mijn problemen zijn." De overheid wordt verdacht van imponeertechnieken als elitair taalgebruik, positieve mededelingen over zichzelf, of façadetechnieken, zoals zwijgen. Als de overheid meer aandacht geeft aan het zakelijke en relationele aspect, kunnen de verstoringen op het expressieve aspect afnemen. Empathie speelt daarbij vaak een belangrijke rol.

- Het relationele aspect: wat wordt van ons verwacht?

Het relationele aspect gaat over de manier waarop men elkaar toespreekt en wat dat zegt over hoe men zich tot de ander voelt staan. De verstoringen op dit vlak hebben bijvoorbeeld te maken met of kleineren of bevoogden. In de Transactionele analyse van Eric Berne wordt dit gekruiste transactie en mismatch genoemd. De overheid treft regelmatig het verwijt dat 'ze in Den Haag betuttelen', hoewel burgers vaak ook aangeven juist een meer betrokken, leidende, morele rol van overheid en politiek te verwachten.

Bij een verstoorde relatie tussen overheid en samenleving, kan het begrip 'reciprociteit', ofwel wederkerigheid, een oplossing bieden. Dit principe van 'voor wat hoort wat' is voor de overheid zeer relevant. Een voorbeeld: uit focusgroeponderzoek naar tevredenheid over de politie bleek dat veel burgers die aangifte hadden gedaan, geen idee hadden wat er daarna met hun aangifte gebeurde. Het leidde tot daling van aangiftebereidheid en tot een stijging van ontevredenheid over politie. De politie besloot informatie te geven over wat er met hun aangifte gebeurde en waardering te tonen voor het nemen van de moeite tot aangifte. Het gevolg: burgers waren eerder bereid aangifte te doen en ze waren meer tevreden over de politie.

- Het appellerende aspect: is ons beroep op mensen reëel?

Zowel in de reclame als in overheids campagnes wordt regelmatig een appel gedaan ('koop dit!', 'stop met roken'). Daarin effectief zijn is lastig, maar zeker niet onmogelijk zoals Cialdini laat zien.² Een belangrijke stap is daarom een nauwkeurige beoordeling van het appel dat men op de samenleving of bepaalde groepen burgers wil doen. Wat is in feite het appel? En vanuit welke paradigma of frame wordt dit appel gedaan? En is het reëel om een verandering in gedrag of paradigma te verwachten?

Communicatieadviseurs weten bij uitstek dat de invloed van een appel op gedrag van mensen meestal zeer beperkt is. Vaak omdat het beoogde gedrag voor de doelgroep simpelweg onaantrekkelijk is ('eet

minder vlees', 'stop met roken'), maar ook omdat de doelgroep een heel ander beeld heeft van de effecten en motivaties. Bovendien bestaat 'de' doelgroep in feite uit vaak zeer uiteenlopende groepen, die vanuit verschillende frames naar de werkelijkheid en boodschappen van de overheid kijken.

Veranderingen door communicatie zijn meestal pas succesvol als de (verschillende) perspectieven van burgers in de beleidsvorming zijn meegenomen. Het devies is dan ook goed te onderzoeken welke frames er leven, om tijdig tegenspraak op te zoeken, in plaats van draagvlak zoeken (Trappenburg, 2009; Kuijken, 2008).^{3,4}

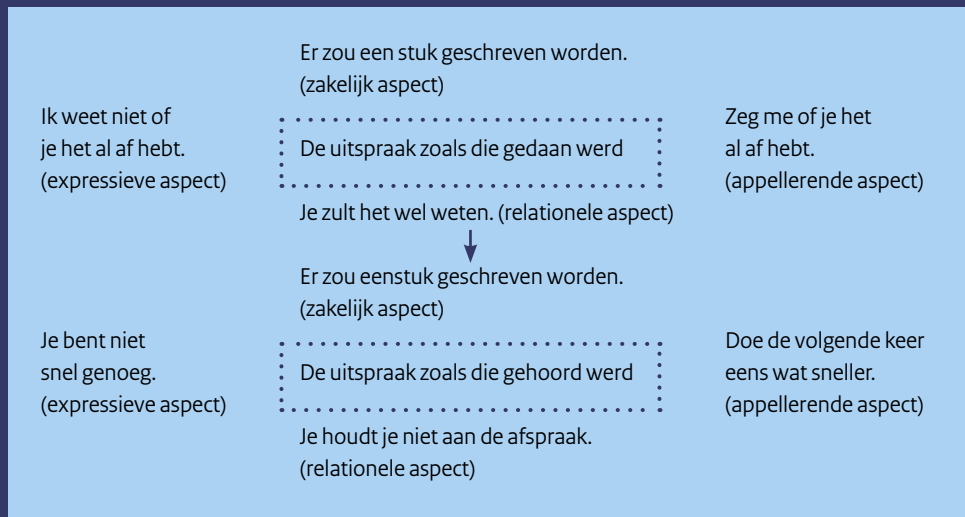
De vier communicatieaspecten

De vier aspecten van een boodschap spelen steeds gelijktijdig een rol. Wat de communicatie compliceert, is dat gesprekspartner steeds vrij is om op één van de vier te reageren. Misverstanden ontstaan door communicatie over één aspect in plaats van over de vier aspecten van een uitspraak.

Een voorbeeld: de directeur vraagt aan de communicatieadviseur: "Heb je het stuk al af?" De communicatieadviseur antwoordt: "Er kwamen andere klussen tussendoor!" Laten we

aannemen dat de directeur een louter informatieve vraag wilde stellen. We kunnen dit voorval analyseren door de uitspraak op de vier aspecten te onderscheiden:

De communicatieadviseur had ook alleen op de zakelijke kant van de boodschap kunnen reageren met "Nee, ik heb nog geen gelegenheid gehad." Maar het antwoord van de communicatieadviseur is gebaseerd op een van de andere aspecten. Als een van beiden dat zou herkennen en benoemen, is het misverstand herstelbaar door metacommunicatie.



Het lensmodel

Optimale inhoudelijke advisering en het verzilveren van omgevingskennis begint bij 'het overzicht houden van het totaalplaatje'. De kernvraag hierbij is: zijn er discrepanties tussen het beleidsperspectief en de samenlevingsperspectieven? Het is bij uitstek de rol van de adviseur om voortdurend overzicht hierop te houden. Opinieonderzoek, stakeholder-analyses, kennis van onderstromen en tijdig signaleren van opkomende media-issues vormen een greep uit het palet van omgevingskennis. Daarbij moet de adviseur de relevantie voor het totaalplaatje voor de organisatie betekenisvol en tijdig te kunnen duiden. Het goed kennen van 'de bril van de organisatie' is hiervoor onmisbaar: wat zijn de specifieke beleidsdoelstellingen, waar zit de kracht van het beleid om de samenleving te overtuigen en te enthousiasmeren, en waar de pijn; de zorgen ('concerns') over de prijs die door de samenleving moet worden betaald (Watson, 1998)?⁵

Een succesvolle adviseur levert allereerst een goede diagnose van dit totaalplaatje, en weet dit vervolgens overzichtelijk te presenteren. Een praktisch hulpmiddel om de perspectiefwisseling tussen beleid en omgeving goed en compact te representeren, is het 'lensmodel' (Wiggins, 1988) (zie kader).⁶

Met het lensmodel willen we vooral het 'out of the box'-denken benadrukken: zijn de argumentaties van de beleidsaanpak ('beleidsframes') voor de samenleving wel voldoende bekend en gedeeld ('in dienst van het gedeelde publieke belang'), of bestaan daar andere opvattingen over? En: hebben we genoeg zicht op mogelijke andere perspectieven en tegenwerpingen vanuit de samenleving ('publieksframes')? We geven een paar voorbeelden van het toepassen van dit model.

Contexten

Een eerste stap in de legitimatie van beleid is de vraag naar het belang. De beleidsontwikkeling start vanuit een bepaalde maatschappelijke vraag of urgentie, gericht op waarborgen of realiseren van een publiek belang. Een voorwaarde voor de overtuigingskracht van beleid is dat deze urgentie, de 'contexten' van beleid, voor burgers invoelbaar is. Weet het publiek welk probleem de overheid eigenlijk aan het oplossen is, en vanuit welk publiek belang zij dit doet? Denk bijvoorbeeld aan klimaatverandering, de sterk stijgende kosten van de zorg, of de invloed van opkomende economieën uit Azië op de Nederlandse economie. Urgentiegevoel ontbreekt bijvoorbeeld als de media geen aandacht besteden aan het onderwerp

Lensmodel: confrontatie van maatschappelijke en beleidsperspectieven

Het lensmodel is oorspronkelijk vooral ontwikkeld om te reconstrueren hoe verschillende waarnemers dezelfde objecten, kenmerken en situaties beoordelen, maar het helpt ook het perspectief van de overheid te confronteren met perspectieven uit de samenleving.

Het model volgt van boven naar beneden de algemene stappen van een beleidstraject.

Links bekeken vanuit het perspectief van de organisatie (de overheid), rechts vanuit de samenleving. Voor het gemak nemen we hier politiek, publiek en media daarbij samen. Per fase staan in de reconstructie de volgende vragen centraal:

contexten: vindt het publiek het beleidsvoornemen bij de start van een beleidsproces ook urgent, door voldoende besef van contexten en ontwikkelingen?

beleidsframes en argumentaties: deelt het publiek de onderbouwing van de beleidsvoorname en herkent het publiek de legitimatie?

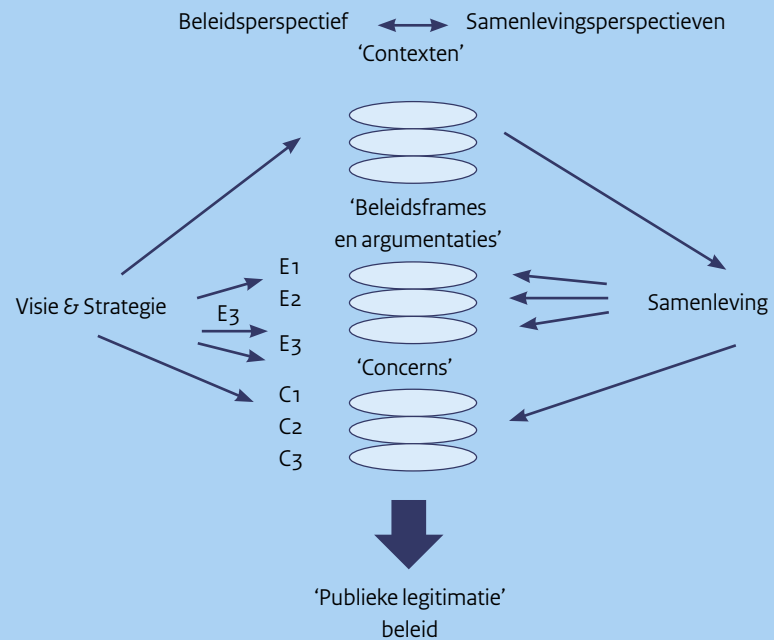
concerns: heeft het publiek begrip voor de (neven)effecten van de invoering van beleid?

Maar ook bijvoorbeeld: worden neveneffecten in de juiste proporties gezien?

Het lensmodel kan in die zin worden opgevat als een integraal 'frame model', dat ambieert een totaaloverzicht te geven van de meest relevante beleids- en maatschappelijke perspectieven, en hun onderlinge relatie. Een (cognitief) frame wil zeggen: een gericht – maar meestal ook een evaluatief en selectief – perspectief of 'venster', waarmee mensen naar de werkelijkheid (objecten, issues, personen) kijken. Nieuws- of boodschapframing is het actief aanbieden van boodschappen, vanuit een bepaald perspectief (zie bijv. Lakoff, 2004).⁷

Het model vindt zijn onderbouwing ook in theorieën over politieke communicatie, die benadrukken dat succesvol politiek overtuigen zich vooral richt op twee onafhankelijke emoties. Enerzijds: mensen kunnen meenemen met het oog op een aansprekend, maatschappelijk belang ('enthousiasme'). En anderzijds: het kunnen wegnemen of beperken van de zorgen die mensen hebben over vaak onvermijdelijke negatieve consequenties van het beleid, niet zelden op basis van disproportionele beeldvorming ('concerns', Watson, 1998).⁵

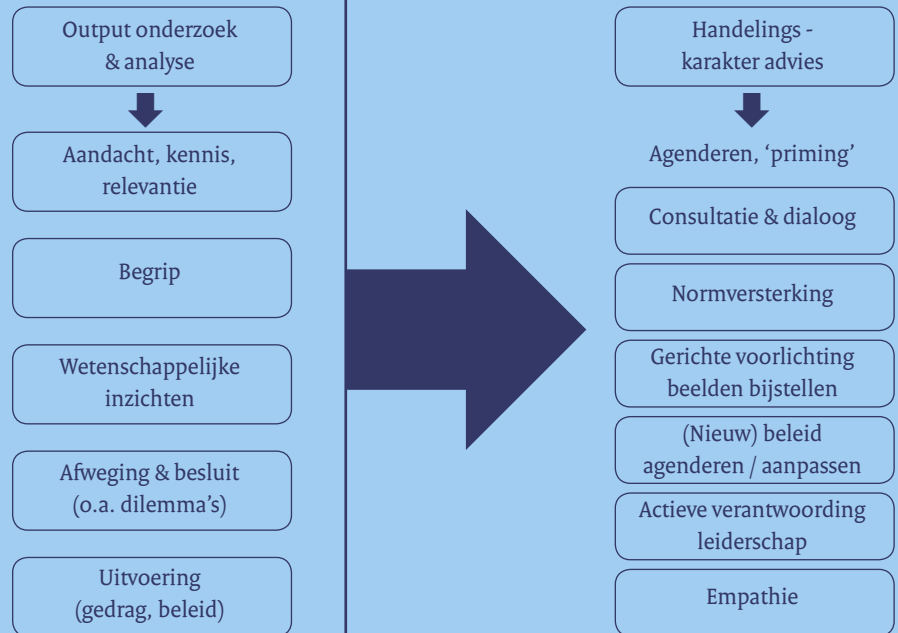
(naar Brunswick, Wiggins, 1988)⁶



Adviesmatrix: van analyse naar actie

Als de analyse is gemaakt, rijst de vraag: wat kan ik adviseren? De adviesmatrix helpt om van analyse naar een gericht advies te komen, en om advies te onderbouwen met een heldere analyse op basis van onderzoek.

De linkerkolom beslaat het inzicht als resultaat van analyse en onderzoek. De rechterkolom geeft een aantal handelingsopties die de adviseur in het adviesgesprek kan inbrengen.



of op andere wijze framen, of als steun voor beleidsmaatregelen ver weg is ('frauderende wetenschappers', 'basiskwaliteit zorg staat op het spel'). Maar urgentie groeit juist als genoemde contexten de nieuwsmidia beheersen, of bijvoorbeeld in de portemonnee sterk worden gevoeld. Actief agenderen en informeren over urgentiecontexten is doorgaans nodig om beleidsclaims in het publieke belang te kunnen waarmaken.

Beleidsframes en argumentaties

Een tweede stap in de legitimatie van beleid is, hoe de beleidsvoornemens onderbouwd zijn. De kernvraag hierbij is: deelt het publiek de argumentatie en het gekozen 'frame'? Graadmeters voor legitimatie zijn wenselijkheid, aanvaardbaarheid voor anderen (o.a. 'fairness'), effectiviteit en uitvoerbaarheid. Voor de missie in Afghanistan bijvoorbeeld, bleken het geloof in het effect van wederopbouw, in de militaire effectiviteit en het daadwerkelijk kunnen verbeteren van de internationale veiligheid goede dragers voor publieke steun.

• "Deelt het publiek de argumentatie en het gekozen 'frame'?"

Maar het gaat lang niet altijd om kennis over of geloof in beleidseffecten. Sociale invloed kan ook een grote rol spelen (*De menselijke beslisser*, WRR

2010).⁸ Een voorbeeld. In focusgroepen bleek dat mensen dat 'het laten staan van de auto' associeerden met dom, sociaal afwijkend gedrag. Dit inzicht leidde tot een andere strategie om draagvlak te verwerven. Uitgangspunt werd de vraag: wanneer gaat de buurman denken: 'de kilometerheffing, dat is zo'n gek idee nog niet'? Principes als eerlijker betalen voor mobiliteit en het principe 'de vervuiler betaalt' bleken wel op bijjal te kunnen rekenen.

Concerns

Aan een beleidsstrategie zitten ook altijd haken, ogen, en ongewenste neveneffecten van beleid ('concerns'). In de uitvoeringsfase van beleid steken vragen de kop op als: is het beleid wel uitvoerbaar, doelmatig en eerlijk?

Beleidsargumentaties moeten deze zorgen beperken, of zelfs helemaal wegnemen. Een recent voorbeeld is de publieke opvatting dat 'de gewone burger wordt gedupeerd door de graaicultuur van de banken, die risico hebben genomen uit winstbejag' (76% van de bevolking steunt deze stelling, Motivaction voor Netwerk, maart 2009). En ook: 'we moeten de Grieken niet helpen, zij moeten zelf opdraaien voor de kosten'. De publieke opinie werd dus vooral gedomineerd door het 'wij-zij'-denken, terwijl het 'collective economic loss frame' in beide gevallen weinig aandacht kreeg. Juist dit 'verlies'-frame was belangrijk om te onderbouwen dat 'niets doen' geen optie was. Na sterk toenemende zorgen over de euro,

de economie en de financiële situatie in Nederland, nam de steun toe voor respectievelijk de noodzaak om te bezuinigen en voor Europese interventie (TNS-NIPO, de Volkskrant, mei 2010). Samenvattend willen we stellen dat het lensmodel helpt om in een vroegtijdig stadium overzicht te krijgen van de sterktes en de aandachtspunten van beleid, deze te delen met alle spelers en hierop te focussen. De beleidsargumentaties die het gedeelde publieke belang representeren, vormen 'de motor' van de publieke verantwoording, zijn de ruggengraat van de kernboodschap, en bepalen vaak de communicatieve opgaven. De 'concerns' dienen te worden gemanaged: bijvoorbeeld door ervoor te zorgen dat de negatieve keerzijden van beleid in de informatievoorziening op evenwichtige wijze worden besproken. Zo wordt een brug geslagen tussen beleidsopgave en maatschappelijk perspectief.

• "Het lensmodel geeft overzicht van de sterktes en aandachtspunten van beleid"

De adviesmatrix

Analyse en onderzoek helpen de adviseur 'het overzicht houden' op de voortdurende perspectiefwisseling tussen beleid en omgeving. Hoe komt een adviseur van een goede analyse naar een helder advies over te nemen acties? Hier komen op het laatste element dat we willen toevoegen aan de

mentale portfolio: de *adviesmatrix* (zie kader). Deze matrix kan een handig hulpmiddel bij het voeren van het interne gesprek.

We geven een paar voorbeelden van de toepassing van de matrix. We maken steeds een analyse van de situatie en koppelen daar een actie aan. Uit de analyse kan blijken dat er een *aandacht- en/of kennisprobleem* is. Weinig aandacht maakt dat er onvoldoende kennis is over de ernst van het maatschappelijk probleem. Dit vraagt om een actie als agendasetting en informeren, gericht op bewustwording ('*awareness*'). Van een andere orde is een *begripsprobleem*: men beseft bijvoorbeeld wel dat er sprake is van klimaatverandering, maar niet dat de rol van menselijk of eigen handelen daarbij een substantiële rol speelt. De te nemen actie ligt voor de hand: gerichte voorlichting, tijdig beelden bijstellen of perspectieven inbrengen, wellicht ook via sociale media.

Discrepancies tussen het beleidsperspectief en omgevingsperspectieven hebben echter lang niet altijd te maken met een gebrek aan kennis of effectieve communicatie ('we moeten het nog beter uitleggen'). De gekozen beleidsrichting kan soms zo pontificaal anders zijn dan het samenlevingsperspectief, dat het beleid zelf ter discussie staat. En vaak een nuttige discussie begint. In dat geval is sprake van *dilemma's rond afwegingen en het besluit*. Het kan daarbij soms zeer nuttig zijn de publieke argumentaties goed intern toe te lichten: 'voor maatregel bestaat geen steun, daarom en daarom. En het ligt niet aan de opiniepeiling.'

Bij deze analyse kan de adviseur aanraden opnieuw in gesprek te gaan met publieksgroepen of *stakeholders*, om perspectieven uit te wisselen over waar de knelpunten zitten (actie: *dialogoog en consultatie*). Als de gesprekspartners dan constateren dat bepaalde kritiek bij nader inzien 'hout snijdt', en dat aan die kritiek tegemoet kan worden gekomen, kan *beleid aanpassen* tot snel resultaat leiden. Ook hier kunnen sociale media wellicht een belangrijke rol spelen, omdat zij snel op knelpunten kunnen anticiperen.

Gebrek aan maatschappelijke steun is uiteraard lang niet altijd allesbepalend. *Actieve verantwoording en leiderschap* tonen over een gemaakte beleidskeuze ('we staan voor ons beleid'), na afweging van dilemma's met het oog op een breed of toekomstig publiek belang ('niets doen kan niet'), werkt vaak als een effectief appel op de samenleving. *Empathie* – begrip overbrengen van de problemen en de pijn die

door beleid wordt veroorzaakt – speelt eigenlijk altijd een rol, maar wordt extra belangrijk als het publiek de indruk heeft dat de overheid of de politiek de belangen van burgers niet kent of heeft meegewogen.

Terugblik: vroegtijdig en compact

De wisselwerking tussen overheid en samenleving is complex, en mede daardoor is er vaak een overvloed aan omgevingsinformatie over 'wat de samenleving vindt en burgers ervaren'. Dat maakt het lastig zicht te houden op wat echt belangrijk is, en het 'totaalplaatje' van het gesprek tussen overheid en samenleving. In het adviesgesprek kan een teveel aan nuttige informatie vaak dodelijk zijn. Het lukt dan slecht het meest alarmerende punt te agenderen, dat om directe actie vraagt. Want als er zoveel belangrijk is, waarom ging het tot nu toe nog steeds best goed, is vaak het frisse verweer.

In dit artikel hebben we willen illustreren hoe de adviseur overzicht kan houden op het maatschappelijk gesprek tussen overheid en burgers, maar ook in het directe adviesgesprek, en de (mis)communicatie kan duiden en vertalen in een gericht advies. Zowel voor het maatschappelijk gesprek als voor het adviesgesprek liggen op dit punt uitdagingen.

Voor het maatschappelijk gesprek ligt er vooral de opgave de wisselwerking tussen overheid en samenleving beter te begrijpen, vanuit het totaalbeeld van het maatschappelijk perspectief enerzijds, en anderzijds de bril van de organisatie.

In het adviesgesprek gaat het bijvoorbeeld om alertheid en zorgvuldigheid ten aanzien van wat men precies wil appelleren en agenderen. Tussen niets doen en negeren (ook vaak een verstandige optie), en 'beleid radicaal omgooien' ligt vaak nog een wereld van zinvolle grijsschakeringen. We hebben een aantal van die grijsschakeringen geschetst, met als hulpmiddel de adviesmatrix.

Veel van de geboden inzichten en methodieken zijn niet nieuw, maar kunnen door de aangeboden structuur en onderbouwing ervan, de adviseur wellicht wat extra houvast en 'ruggengraat' bieden, in de vaak weerbarstige adviesituatie, waarbij vaak geldt: 'roeien tegen de stroom in'. In deze bijdrage adviseren wij de communicatieadviseur om vroegtijdig en op een compacte manier het totaalbeeld van de analyse met zijn of haar opdrachtgever te bespreken. We geven toe dat dit een wat al te voor de hand liggend advies is. Toch leert de ervaring

dat het bespreken van het 'buitenbeeld' kan bijdragen aan een effectiever adviesgesprek. Dat is zeker het geval als dat buitenbeeld in samenhang wordt gepresenteerd met de beleidsvisie en ambities van de overheidsorganisatie, en dus vanuit de bekende 'haarvaten van het beleid'. Daarmee wordt de kans vergroot op een betere wisselwerking tussen beleids- en samenlevingsperspectieven.

.....
Drs. B. (Birgit) Dewez is adviseur/onderzoeker en verbonden aan Benchmarken Benchlearning Rijk.
Birgit.Dewez@minbzk.nl
Dr. J. (Hans) Caljé is communicatieadviseur/onderzoeker bij de Rijksvoorlichtingsdienst.
J.Calje@minaz.nl

Literatuur

1. B. de Raad (1985). *Person-talk in everyday life: pragmatics of utterances about personality*. Proefschrift Rijksuniversiteit Groningen.
2. R.B. Cialdini (2007). *Influence: The psychology of persuasion*. New York: HarperCollins.
3. M. Trappenburg. (2009) *Geen draagvlak zoeken, maar tegenspraak opzoeken*. NRC, 24 maart 2009.
4. W. Kuijken (2008). *Galjaardlezing*. <http://www.verkeerenwaterstaat.nl/actueel/toespraken/galjaardlezing.aspx>
5. D. Watson (2000). *Mood and temperament*. New York: Guilford Press.
6. J.S. Wiggins (1988 [1973]). *Personality and Prediction: Principles of Personality Assessment*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
7. G. Lakoff (2004). *Don't Think of an Elephant: Know Your Values and Frame the Debate*. White River Jct.: Chelsea Green.
8. W. Tiemeijer, C. Thomas en H. Prast (red.) (2009). *De menselijke beslisser. Over de psychologie van keuze en gedrag, WRR-verkenning 22*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Slash



Ariane Balledux
is senior communicatieadviseur/woordvoerder voor het Deltaprogramma bij het ministerie van Verkeer en Waterstaat.
ariane.balledux@minvenw.nl

De strategisch regisseur. Klinkt erg Steven Spielberg. Ik zie iemand voor me in de regisseursstoel op een hoogwerker (voor de helicopterview), die luid blèrend door een megafoon orders geeft aan de acteurs onder hem. Naast de regisseur staat de producent die zich er voortdurend tegenaan bemoeit omdat hij op zijn beurt met deze film geld wil verdienen.

: “De communicatiemanager is in tegen-
: stelling tot de regisseur wel aan de bal”

Twaalf jaar terug begon ik als communicatieadviseur/woordvoerder /persvoorlichter van het Tweede Wereld Water Forum. Je begrijpt het al: een hoop slash tussen alle functies en dat was lastig uit te leggen aan de collega's die alleen de functie communicatieadviseur, woordvoerder of persvoorlichter uitoefenden. Toen mijn visitekaartjes werden gedrukt, pasten al die slashes er niet op. Ik heb het praktisch opgelost: ik werd communicatiemanager. Deze functieomschrijving past naar mijn idee ook veel beter bij het profiel van die ideale communicatiepersoon waar de Voorlichtingsraad naar op zoek is. De communicatiemanager is namelijk in tegenstelling tot de regisseur (die de veeleisende producent in zijn nek heeft hijgen) wel aan de bal.

Er aan de voorkant bij zijn. Dus zorgen dat je meteen aan tafel zit, en dan ook direct laten zien dat communicatie een toegevoegde waarde heeft. Door er vroeg in het proces bij te zijn kan communicatie mede de koers van de organisatie bepalen.

Doordat de communicatiemanager door de directie is uitgenodigd, heeft hij direct een beeld van de koers. Zo vormt hij snel een visie op de rol van de communicatie. Hoe vaak worden er niet te veel beleidsdoelen gesteld, en meestal op de korte termijn? Het advies van de communicatiemanager is succesvol als hij helpt de langetermijngevolgen in beeld te brengen. Vervolgens kan hij adviseren hier prioriteiten in aan te brengen. Regeren is tenslotte vooruitzien, en nog efficiënter communiceren.

Bij de overheid is het doel van de communicatie om het vertrouwen van publiek in politiek en overheid te houden. De communicatiemanager spiegelt de buitenwereld naar de organisatie en zorgt ervoor dat de organisatie zich aansluit bij het gevoel binnen de samenleving. Dat betekent vertrouwen creëren bij stakeholders. Maar ook dat de diverse samenwerkende partijen op hun verantwoordelijkheden mogen worden aangesproken.

Wat is de plaats van de communicatiemanager? Bij de Ideale Directie Communicatie zijn vanzelfsprekend aan de beleidsprioriteiten communicatiekernteams of accountteams verbonden. Elk team bestaat uit een woordvoerder, onderzoeker, (corporate) communicatieadviseur, campagneadviseur, webredacteur en speechschrijver. Dit zorgt voor de broodnodige en continue kruisbestuiving in woord en beeld. De communicatiemanager zorgt voor de coördinatie van dit team en borgt daarmee de eenduidige communicatie. Hij is voor de directie sparringpartner en de innovatieve, creatieve en meedenkende, adviserende partner. Voor zijn collega's is hij een teamworker en een inspirator. De communicatiemanager is op zijn beurt verantwoording verschuldigd aan het hoofd van de accountteams. Het hoofd van de accountteams ondersteunt op zijn beurt daadkrachtig de visie van het team bij de directie en motiveert zijn teams met positieve feedback.

In communicatieopleidingen en op kantoor wordt vaak – soms letterlijk – een enorme afstand gecreëerd tussen de disciplines van adviseur en woordvoerder. Dat is doodzonde. Denk liever in de combinatie van korte (actualiteiten) en lange termijn (communicatieplannen), en zet je teams van al die disciplines eens bij elkaar. Dat is veel leuker en efficiënter werken, en je leert ook weer eens wat van elkaar!

“Die liefdeloze relatie tussen Communicatie en Beleid behoort tot het verleden”

Het waren twee bewogen jaren. Een taakstelling en een zeer kritisch rapport van de commissie-Wallage brachten de directie Communicatie van het ministerie van OCW (Onderwijs, Cultuur en Wetenschap) ruim twee jaar geleden in woelige wateren. Maar het was ook meteen het startsein voor een andere werkwijze. *Walter Snoei* en *Ilie Trienekens*, beiden senior communicatieadviseur bij OCW, vertellen over een leerzaam proces waarin Beleid en Communicatie kwamen tot een betere samenwerking.

Hoe gaat het nu met de Directie Communicatie van OCW?

Trienekens: “Een aantal sterke punten, zoals het managen van de actualiteit en de begeleiding van de bewindslieden, hebben we op hetzelfde hoge peil weten te houden. Maar we hebben vooral een grote slag gemaakt op het gebied van omgevingskennis en strategisch communicatieadvies.” *Snoei*: “Natuurlijk hebben we nog wel het een en ander te wensen en moeten we doorgroeien, maar we hebben de regie weten te pakken op de meest beeldbepalende onderwerpen van OCW. De dialoog met Beleid stond op een laag peil, maar is hersteld. Beleid weet veel beter wat ze aan de directie Communicatie heeft en directie Communicatie levert producten die veel beter tegemoetkomen aan de wensen en behoeften van de beleidsdirecties: gedegen omgevingskennis en advies op lange termijn met een doorvertaling naar praktische acties en uitvoering op de korte termijn. Daarmee hebben vooral de communicatieadviseurs weer een stevige positie aan de directeurs tafels en binnen de beleidsdirecties veroverd, waar we samen met Beleid zoeken naar de beste manier om OCW-beleid te formuleren en te laten landen.”

“We hebben de regie weten te pakken op de meest beeldbepalende onderwerpen van OCW”

Jacques Wallage karakteriseerde de relatie tussen de Directie Communicatie van OCW en de beleidsdirecties als ‘liefdeloos’.

Trienekens: “Ja, dat was nog maar tweeënhalve jaar geleden. De positie van de directie Communicatie in het departement was zwak. Het managen van de actualiteit en de mediabegeleiding van de bewindslieden waren prima op orde, maar bij de beleidsvoorbereiding en uitvoering was Communicatie afwezig. Ook was er nauwelijks direct contact tussen het departement en de belangrijkste einddoelgroepen.

Beleidsdirecties vonden de directie te weinig klantgericht en hadden eigenlijk geen idee wat ze van de directie konden verwachten. Kortom: een directie Communicatie met onvoldoende positie binnen het departement en een dienstenaanbod dat niet goed aansloot op de vraag vanuit Beleid.”

“Alle medewerkers stonden dus aan de vooravond van een ingrijpende heroriëntatie op hun werkwijze en houding”

Wat was jullie reactie op de conclusie van Wallage?

Trienekens: “Het rapport van Wallage kwam natuurlijk hard aan, maar werd ook de basis van een geheel nieuwe werkwijze. Onder leiding van interimmanager Robert Wester lag er een half jaar later al een notitie (Koersen naar een strategische directie COM, 2008) waarin de ambities van de directie scherp werden verwoord. En natuurlijk is daarbij volop geput uit de interdepartementale discussie over de ‘ideale Directie Communicatie’ (zie kader 1) en de lessen die uit het rapport Dijssebloem (Tijd voor Onderwijs) getrokken konden worden. De directie stelde zichzelf tot doel om binnen een à twee jaar uit te groeien tot een goed aanspreekbare en toegankelijke partner waarop men in alle fasen van het beleidsproces kan bouwen voor vakkennis, regie en advies en die men als klankbord kan gebruiken. En dat gecombineerd met een taakstelling van dertig procent! Alle medewerkers stonden dus aan de vooravond van een ingrijpende heroriëntatie op hun werkwijze en houding.”

Hoe zag dat er concreet uit?

Trienekens: “Op basis van de analyse van hoe de ideale Directie Communicatie eruit zou moeten zien, werden twee belangrijke veranderingen binnen de directie doorgevoerd. Omgevingskennis werd

uitgebouwd tot een stevige onderzoeks- en analysepoot, die met media- en stakeholderanalyses en gericht onderzoek continu de belevingswereld van de belangrijkste OCW-doelgroepen en het brede publiek in kaart brengt. Gedegen kennis van de buitenwereld vormt voortaan het vertrekpunt voor alle communicatieacties en geeft de beleidsdirecties een spiegel die laat zien hoe het beleid in praktijk landt en wordt ervaren.”

• “Gedegen kennis van de • buitenwereld vormt voortaan • het vertrekpunt voor alle • communicatieacties”

Wat waren de gevolgen van die ingreep voor de communicatieadviseurs?

Trienekens: “Zij werden in stelling gebracht als stevige gesprekspartners voor de beleidsdirecties. Stap 1 daarbij was het samenvoegen van alle communicatieadviseurs in één afdeling en op één kamer. Stap 2 was het aanbrengen van focus. Je kunt tenslotte niet alle ballen in de lucht houden, zeker niet als je directie ook nog eens met dertig procent moet inkrimpen! Samen met de politieke en ambtelijke top van het departement zijn acht communicatie-prioriteiten bepaald, waarop de Directie Communicatie de regie nam. Voorbeelden van deze prioriteiten zijn het lerarenbeleid, taal en rekenen, voortijdig schoolverlaten en kinderopvang. Per prioriteit werd een senior communicatieadviseur als projectleider benoemd. Deze projectleider maakte een strategisch lange-termijn-communicatieplan en was verantwoordelijk voor de uitvoering daarvan (inclusief budget en uitsplitsing van de verantwoordelijkheden van Communicatie en Beleid). Iedere projectleider werkt samen met een team dat bestaat uit collega’s van de Directie Communicatie en van de beleidsdirecties.”

Welke opdracht had zo’n projectleider?

Trienekens: “Iedere projectleider had als centrale opdracht:

- Richt je op de inhoud, maar met een communicatieve bril.
- Breng omgevingskennis gezaghebbend in.
- Formuleer een concrete en praktische lange-termijn-communicatieaanpak op pakweg twee A4-tjes.
- Pas actualiteit en woordvoering daar op een logische manier in.
- Verbeter het communicatie- en omgevingsgevoel van de beleidsdirecties.
- Ontwikkel kritisch vermogen.”

Hoe zorg je in de praktijk voor samenhang?

Snoei: “Praktisch gezien werden de leden van het managementteam van de Directie Communicatie accounthouder voor de ambtelijke top: de secretaris-generaal en de directeuren-generaal. Hierdoor is de relatie met Beleid zowel op management- als op medewerkersniveau goed belegd.

De afspraken over de communicatieprioriteiten worden jaarlijks vastgelegd in het ‘Jaarplan communicatie’. Ook de inzet ten aanzien van de bewindslieden, omgevingskennis, interne communicatie en corporate communicatie en de online strategie worden daarin meegenomen. Het Jaarplan wordt vastgesteld door het managementteam van OCW (hier ontmoeten beleid, uitvoering, toezicht en communicatie elkaar op het hoogste niveau).

Halverwege het jaar rapporteert de Directie Communicatie aan de Secretaris-Generaal over de voortgang en aan het eind van ieder jaar worden de behaalde resultaten in kaart gebracht, voordat weer een nieuw Jaarplan, met eventueel nieuwe prioriteiten, wordt opgesteld.

Vast onderdeel van deze cyclus zijn ook de startgesprekken die het managementteam voert met alle medewerkers. Hierin wordt precies vastgelegd welke bijdrage van iedereen aan de realisatie van het Jaarplan wordt verwacht.”

Met acht communicatieprioriteiten kon Communicatie natuurlijk niet overal tegelijk zijn. Hoe hebben de beleidsdirecties dit opgelost?

Snoei: “Met de keuze voor focus op die acht communicatieprioriteiten bleven natuurlijk veel andere onderwerpen ‘liggen’. Om de beleidsdirecties daarbij toch enigszins te helpen werd een liaison benoemd, die de directies adviseert en op weg helpt bij kleinere communicatieacties. De regie en de uitvoering is daarbij echter steeds voor rekening van de beleidsdirecties zelf.

• “Het Factor-C-traject werd • over de hele linie een groot • succes”

Het traject ‘Factor C’ van de Academie voor Overheidscommunicatie bleek daarbij een goede ondersteuning. Communicatie in het hart van beleid is immers niet alleen een opdracht voor de Directie Communicatie, maar voor alle medewerkers van het departement. En juist op dat punt had OCW nog het nodige te winnen, zo was ook uit het rapport Dijsselbloem gebleken: over het algemeen was er in

Algemene kenmerken van de ideale communicatiedirectie

De ideale Directie Communicatie adviseert de politieke en ambtelijke top over de manier waarop men het beleid optimaal kan laten landen.

De Directie Communicatie

... realiseert dat op basis van:

- een communicatiestrategie
- brede kennis van (online) media
- nieuwssignalering en een stevige kennis van de omgeving
- communicatieonderzoek onder doelgroepen en het bredere publiek

... doet dat door:

- in dialoog met Beleid en politieke top de kernboodschappen op de beleids-prioriteiten te bepalen
- deze kernboodschappen uit te dragen met een scala aan middelen
- de regie op de totale communicatiefunctie binnen departement te voeren
- de uitvoering zoveel mogelijk inter-departementaal te bundelen!

... heeft medewerkers met vooral de volgende competenties:

- gedegen kennis van beleid en krachtenveld om het ministerie heen (omgevings- en organisatiesensitiviteit)
- kennis van hoe de politieke hazen lopen
- kunnen leveren concrete resultaten
- in het bezit van een helikopterview

... realiseert zich dat vooral de volgende partijen haar stakeholders zijn:

Intern

- bewindslieden en Secretaris-Generaal
- ‘Directeuren-Generaal en directeuren beleidsdirecties

- alle medewerkers

Extern

- andere departementen
- media
- externe stakeholders (‘het veld’)
- doelgroepen
- burgers

beleidsprocessen weinig aandacht voor communicatie met einddoelgroepen. Bijna alle beleidsdirecties hebben de training 'Factor C' gevolgd. In goed overleg is steeds een traject op maat samengesteld, specifiek toegespitst op de eigen actuele casuïstiek en behoeften van iedere directie.

Natuurlijk werd daarbij ook kritisch naar de Directie Communicatie gekeken. Een beleidsmedewerker formuleerde het treffend: "Laat de communicatieadviseurs eerst maar eens een training beleidsmaken volgen, want zij doorzien onze opgave niet!" Maar juist doordat de training zich niet beperkte tot het meer 'communicatieminded' maken van beleidsambtenaren, maar de communicatieadviseurs ook meer 'beleidsminded' maakte, werd het Factor-C-traject over de hele linie een groot succes. Er werd steeds met de beleidsdirectie gewerkt aan een gezamenlijke, gedeelde opgave en daar werd oplossingsgericht en praktisch met elkaar over gesproken. Dus niet de bekende discussie van 'dit is ons communicatieadvies en nu is het aan Beleid om daarmee aan de slag te gaan' maar juist 'wat kan Communicatie al vanaf de start van een beleidstraject inbrengen en hoe pakken we dat samen op?'"

• “We willen ook de samen-
• hang binnen de keten van
• beleid, uitvoering en handha-
• ving beter in beeld brengen”

Wat is nu de volgende stap?

Trienekens: "We gaan herkenbare thema's onderscheiden waaronder de belangrijkste beleidsonderwerpen van OCW in samenhang gecommuniceerd kunnen worden. Thema's zoals Kwaliteit van Onderwijs, Cultuur en Kennis en Innovatie. Door de verschillende onderwerpen op een logische en samenhangende manier onder deze koepelthema's te brengen willen we onze einddoelgroepen nog beter informeren over wat OCW doet, waarom we dat doen en met welke resultaten. En waarbij we ook de samenhang binnen de keten van beleid, uitvoering en handhaving beter in beeld willen brengen."

Hoe kijken jullie terug op de afgelopen twee jaar?

Trienekens en Snoei: "Twee jaar na het snoeiharde rapport van Wallage durven we met een gerust hart te stellen dat die liefdeloze relatie tussen Communicatie en Beleid tot het verleden behoort (zie ook kader 2). Ondanks het krappe tijdschap waarin de veranderingen doorgevoerd moesten worden en ondanks een pittige taakstelling waarbij we van een groot aantal collega's afscheid hebben

moeten nemen, zijn we erin geslaagd de Directie Communicatie weer stevig intern op de kaart te zetten. Eigenlijk jammer dat je als directie alleen doorgelicht wordt als het niet zo goed gaat, want van ons mag Jacques Wallage best nog een keertje langskomen."

.....

Walter Snoei en Ilie Trienekens zijn beiden senior communicatieadviseur bij het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

*w.snoei@minocw.nl | <http://www.twitter.com/WalterSnoei>
c.a.m.trienekens@minocw.nl | <http://www.twitter.com/Ilietrienekens>*

Beleid over COM

Lerarenbeleid is een van de acht communicatieprioriteiten. Hiervoor is een zogenaamd Programmteam opgericht o.l.v. senior communicatieadviseur Walter Snoei. Kermtaak van dit team is het opstellen van een communicatiejaarplan voor alles wat met lerarenbeleid te maken heeft, de uitvoering hiervan en de onderlinge taakverdeling. Het team bestaat, naast Walter Snoei, uit een communicatieadviseur, een woordvoerder, een onderzoeker en omgevingsanalist van de Directie Communicatie, en de twee decentrale communicatieadviseurs en de meest betrokken beleidsmedewerkers van de Directie Leraren. Dit team komt elke twee weken bij elkaar en maandelijks is er een afstemmingsoverleg met de directeur Leraren, Hans van der Vlugt. Hoe kijkt Hans van der Vlugt aan tegen de samenwerking met de 'nieuwe' Directie Communicatie?

"Wallage maakte volstrekt duidelijk dat we als OCW echt anders met communicatie moeten omgaan. En ik zie dat dat ook steeds beter lukt. Om mijn beleidsdoelstellingen te halen ben ik sterk afhankelijk van hoe het beleid op de werkvloer landt en geïmplementeerd wordt. Dat regel je niet met een Wet. Juist door goede beleidscommunicatie zie je dat bijvoorbeeld de Lerarenbeurs (een extra potje voor scholing waar leraren gebruik van kunnen maken zonder dat zij daarvoor afhankelijk zijn van hun schoolbestuur) een groot succes is geworden.

Door de omgevingskennis die de Directie Communicatie inbrengt, kunnen we steeds beter aansluiten bij de werkelijkheid en de behoefte in het veld. Maar misschien nog wel het mooiste vind ik dat de gesprekken tussen de Directie Leraren en de Directie Communicatie niet meer verzanden in discussies over wie nu precies waarover gaat. Dat station is gepasseerd. Er is wederzijds de wil, erkenning en het vertrouwen er samen werk van te maken. Dat is voor mij de echte winst. Communicatie zit nu in het hart van mijn beleid en mijn mensen hebben om die reden communicatie goed op hun netvlies staan als beleidsinstrument. Wanneer ik nog wat te wensen heb, dan is het dit vast te houden, verder uit te bouwen en aandacht te vragen voor nog betere afstemming tussen communicatieadviseur en woordvoerder. Het gaat ook daar beter, maar ik spreek beiden vaak en er is zeker nog winst te halen in het beter verbinden van bijvoorbeeld een reactie op actualiteiten met de langetermijncommunicatieaanpak."

Spiegeltjes en kraaltjes



Roline Veldkamp
is senior communicatie-adviseur bij het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit.
r.m.veldkamp@minlnv.nl
| <http://twitter.com/Roline>

Vanuit diverse hoeken hoor je tegenwoordig dat een communicatieadviseur een strategisch regisseur zou moeten zijn. Oké, zet ik dat toch op m'n kaartje. Ben benieuwd wat voor gecompliceerde vragen ik dan nu op me af ga krijgen. Hé, dat is gek. Ik krijg verzoeken om een website, een folder, een bijeenkomst of een twitteraccount?! Weten ze dan niet dat ik een strategisch regisseur ben? En dat de communicatiediscipline niet meer de leverancier is van de spiegeltjes en de kraaltjes?

⋮ “Terwijl je kraaltjes levert, kun je
⋮ de spiegel tevoorschijn halen”

Als communicatietypes onderling spreken we het liefst schande van dergelijke verzoeken: wat denken ze wel, ben ik dan alleen maar het meisje (in mijn geval) van de middelen? Maar hoe erg is het nu werkelijk? Hoe vreselijk is het om zo'n heel concrete vraag te beantwoorden, mensen op weg te helpen en daarmee de contacten aan te halen? Zodat je later makkelijk nog eens binnenloopt. En terloops eens vraagt hoe dat nu gegaan is met de bijeenkomst. Of het allemaal lukt met het twitteraccount. Die kralen die je toen gegeven hebt, en waarmee je iemand blij hebt gemaakt. In de loop van het gesprek haal je dan de spiegel tevoorschijn, die je altijd bij je hebt. En stel je de juiste vragen. Je bent tenslotte een communicatiedeskundige. Het onderlinge contact is er al en het vertrouwen kan groeien. Zeker als blijkt dat de spiegel die je voorhoudt, leidt tot een beter inzicht in een beleidsprobleem en daarmee hopelijk tot betere communicatie. Nu ben je van het meisje van de middelen ineens een gesprekspartner.

Een volgende stap is dat er zich een nieuwe beleidsvraag aandient. In het ene geval zal dan de collega terugdenken aan die fijne kraaltjes, maar ook aan de spiegel die je hebt voorgehouden. Dat was toen best een goed gesprek, dat nieuwe inzichten gaf. En hij zal jou benaderen om dit nog een keer te doen. Mooi, de vertrouwensbasis is er en nu krijg je de gelegenheid om je communicatiedeskundigheid aan te wenden om je collega verder te helpen, én al in een vroeg stadium de regie op de communicatie te nemen. In een ander geval pakt de collega het zelf verder aan,

maar wel met behulp van de spiegel die je bij hem hebt achtergelaten. En komt-ie toch weer voor de kraaltjes bij jou. Maar nu met een onderbouwde vraag, want hij heeft zichzelf al de juiste vragen gesteld. Of soms blijkt dat er nog wat vragen openstaan, maar na de ervaring van de vorige keer, vraagt hij jou om mee te denken. Ineens heb je ook daar een regierol. En dan heb je een tas vol instrumenten, die je kunt inzetten, zoals kennis van de media, communicatieonderzoek, doelgroepenonderzoek enzovoort. Door de inzet van deze instrumenten op het juiste moment en in de juiste dosering, door niet het beleidsproces over te nemen, maar samen te werken met de collega, houd je de regierol ook. En zullen ze je terugvragen. Jou en je collega-communicatiedeskundigen.

Communicatiedeskundigen kunnen veel. Maar dat weet lang niet iedereen. Waar dat aan ligt, laat ik hier even buiten beschouwing. Daar gaat dit stuk niet over. Wat wel zo is, is dat wij beleidscollega's vragen er blindelings op te vertrouwen dat we zoveel kunnen. Maar misschien is het goed om eerst goed te luisteren naar hun vraag en van daaruit te werken aan vertrouwen. Daarom denk ik dat de verzoeken om de spiegeltjes en de kraaltjes niet zo erg zijn als we graag willen denken. Zolang we met name de spiegels maar strategisch inzetten, kunnen ze een heel goed begin vormen van een langdurige relatie. Maar alleen als we daar zelf de regie op houden!





“Strategisch adviseren is beïnvloeden zonder formele positie”

Communicatieadviseurs krijgen binnen overheidsorganisaties steeds meer een strategische rol. Daarvoor hebben zij specifieke leiderschapskwaliteiten nodig. Zo moeten ze met gezag kunnen opereren, impact hebben en ‘nee’ kunnen zeggen. Ook moeten zij de processen kennen en de gevolgen op langere termijn kunnen overzien. Prof. dr. Janka Stoker van de Rijksuniversiteit Groningen deed veel onderzoek naar leiderschap. Zij vertelt hoe je die inzichten zou kunnen toepassen op de praktijk van de communicatieadviseur.

Zie je deze ontwikkeling naar een meer strategische rol ook in andere vakgebieden?

“Ja, ik denk dat het sterk te vergelijken is met de veranderende rol van de HRM-adviseur. Ook die wordt steeds meer geacht strategisch gesprekspartner te zijn. Maar je ziet het bijvoorbeeld ook bij marketingadviseurs. In alle gevallen gaat het om professionals met een inhoudelijke expertise die ervoor moeten zorgen dat ze voldoende in beeld zijn bij de directie.

Bij HRM betekent strategisch adviseren dat je met een langetermijnperspectief kijkt naar vragen op het gebied van personele bezetting. Stel dat er op een ministerie ontslagen moeten gaan vallen. Dan wil je eigenlijk al een paar jaar vooruitkijken: wat is dan de situatie en welke competenties hebben we daarom nu eigenlijk al nodig? Bij strategisch advies beantwoord je dus niet de vraag van het ‘hier en nu’, maar die van de toekomst. We noemen dat ook wel *anticyclisch handelen*.’

Verloopt die ontwikkeling naar meer strategisch advies binnen HRM soepel?

“Niet altijd. Directies zijn intussen wel overtuigd van de waarde van *anticyclisch handelen*. Maar ze hebben tegelijkertijd ook allerlei problemen die ze graag vandaag nog opgelost willen hebben. Dan vragen ze advies en zegt zo’n adviseur: ‘We kunnen dit probleem wel oplossen, maar als we naar de lange termijn kijken, kunnen we beter een andere keuze maken’. Je ziet dat organisaties de strategische rol wel toelaten, maar dat dit paradoxaal genoeg ook leidt tot irritatie. Want je komt met een boodschap die ze eigenlijk niet willen horen.

Dit maakt dat je sterk in je schoenen moet staan en vooral moet kunnen uitleggen *waarom* het zo belangrijk is om naar de lange termijn te kijken. Een voorbeeld is dat managers bij reorganisaties vooral gericht zijn op het gedwongen vertrek van medewer-

kers, en juist die medewerkers alle aandacht geven. De ‘blijvers’ krijgen weinig aandacht, terwijl juist dit de mensen zijn van wie de organisatie het op de lange termijn moet hebben. HR-adviseurs zijn dus bij uitstek de partij die het management op haar rol moet wijzen.

Zou dat ook gelden voor de communicatieprofessionals?

“Ik denk dat je de communicatieadviseurs wat dit betreft goed kunt vergelijken met de HRM-adviseurs. De communicatieadviseurs gaan zich immers ook steeds meer richten op langetermijnstrategie. Ze maken niet meer alleen een communicatieplan, of ontwikkelen middelen, maar doen al eerder in het traject mee vanuit hun inhoudelijke expertise. Ook zij kunnen als reactie krijgen: waar bemoei jij je eigenlijk mee?”

Is strategisch adviseren een trend?

“Ik denk dat ‘iets doen met strategie’ altijd een sterke aantrekkingskracht heeft gehad. Dat zie ik ook bij mijn studenten Bedrijfskunde. Maar het klinkt aantrekkelijker dan het in de praktijk is: strategisch adviseren is hard werken en zwoegen. Het slaat ook een beetje door in ‘iedereen moet zich richten op strategie’. Alsof dat beter of meer waardevoller zou zijn dan wat je op operationeel niveau doet. Praktische zaken zijn net zo belangrijk. Daar kun je geen steken laten vallen.”

Als strategisch adviseur zul je specifieke leiderschapskwaliteiten moeten hebben.

Maar wat is ‘een goede leider’ dan precies?

“Er bestaat niet zoiets als de universele, goede leider. We weten uit onderzoek dat het heel erg uitmaakt met welke situatie je te maken hebt. Is er een stabiele situatie of een crisis? Om welke type organisatie gaat het? Aan wie geef je leiding? Het antwoord is dus niet goed te geven, zonder naar de context te kijken. Afgelopen jaar hebben we bijvoorbeeld samen met



het tijdschrift *Intermediair* onderzoek gedaan naar de behoefte aan leiderschap tijdens de economische crisis.² Onze (hoogopgeleide) respondenten gaven aan in die situatie graag een niet-autoritair figuur als manager of directeur te willen hebben, iemand die kan luisteren. Dat zijn kwaliteiten die het overigens ook in niet-crisissituaties goed doen: leiders die richting kunnen geven, kunnen inspireren, en in staat zijn om goed naar anderen te luisteren.

Hoe zit het met de managers zelf? Kiezen die ook voor een niet-autoritaire leider?

“Ja, maar we zagen toch ook wel een leuk verschil met de niet-managers. Het blijkt namelijk dat de mannelijke managers in tijden van crisis iets sterker de voorkeur geven aan een meer autoritaire leider. Dat kan iets zeggen over henzelf: mensen selecteren het liefst iemand die op hen lijkt. Ze denken dat ze daar beter mee kunnen samenwerken. Het kan ook dat deze respondenten menen dat zo’n leider echt nodig is in een crisis.”

De kenmerken die jij noemt, worden vaak als vrouwelijk gezien. Betekent dit dat mensen behoefte hebben aan een vrouw als leider?

“In datzelfde onderzoek hebben we inderdaad ook gekeken naar mogelijke verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevendenden. We vroegen mensen zich een fictieve organisatie voor te stellen. Ze kregen een foto en een (vergelijkbaar) cv te zien van een man en van een vrouw. Vervolgens moesten ze kiezen wie in deze organisatie het beste de nieuwe directeur zou kunnen worden. Sommige respondenten kregen een situatie voorgelegd waarin het heel goed ging met de organisatie, terwijl anderen een directeur moesten kiezen voor dezelfde organisatie, maar dan in een slechte situatie. We zagen dat respondenten vooral in situaties waarin het slecht gaat kiezen voor een vrouw als leider. Dat onderzoek is o.a. door RuG-hoogleraar Michelle Ryan ook elders gedaan en daar komt eigenlijk steeds hetzelfde uit.

Blijkbaar dichten mensen aan een vrouw kwaliteiten toe als samenwerken, kunnen luisteren en verbijn-

den. Die zijn volgens de respondenten nodig als het slecht gaat met een organisatie. We noemen dat vaak de feminie kwaliteiten. Maar je moet je er wel goed van bewust zijn dat het gaat om stereotypen. Immers, de man en de vrouw uit het voorbeeld hadden een vergelijkbaar cv. Er zijn natuurlijk genoeg vrouwen die deze kwaliteiten niet hebben en mannen die ze juist wel hebben. Je moet heel erg voorzichtig zijn met het plakken van labels. Maar in zo’n onderzoek zie je dus dat mensen dat wel doen: ze zoeken naar een manager met feminie kwaliteiten en concluderen dat ze die vinden in een vrouw.”

Wat betekent dit voor de communicatieadviseurs en hun veranderende rol? Welke competenties heb je dan nodig?

“We hebben geen specifiek onderzoek gedaan naar communicatieadviseurs. Maar ik denk dat de competenties die ik eerder samen met Tom Horn beschreven heb voor de HRM-adviseur' ook goed bij de communicatieadviseur passen. Als je strategisch

wilt adviseren moet je om te beginnen organisatie-sensitiviteit hebben: je moet de organisatie tot in zijn vezels kennen. Daarnaast moet je omgevings-sensitief zijn: je moet begrijpen hoe de interactie tussen jouw organisatie en haar omgeving werkt. Verder heb je goede analytische vaardigheden nodig en wordt van je verwacht dat je klantgericht bent.

Strategisch adviseren gaat verder vooral over 'beïnvloeden zonder formele positie'. Als adviseur heb je namelijk geen formele of hiërarchische positie. Dat betekent dat je stevig genoeg moet zijn om anderen te kunnen overtuigen, een duidelijke visie moet hebben en goed moet kunnen onderhandelen. Het heeft ook te maken met ervaring en senioriteit. Als je een bepaalde situatie al een paar keer hebt meegemaakt, is dat een voordeel. Dan word je eerder serieus genomen."

Maar er kan natuurlijk ook sprake zijn van een incident waarop je snel moet inspelen. Hoe ga je daarmee om?

"Je moet de praktische zaken (zoals de website of het foldermateriaal) wel op orde hebben. Als je dat niet goed doet, zeggen mensen: 'zorg er eerst maar voor dat je je huiswerk goed hebt gedaan, voordat je met ons mee mag praten'. Overigens hoeft je dat niet allemaal zelf te doen. Zorg ervoor dat binnen jouw afdeling Communicatie alles is afgedekt. Dan ben je vervolgens in de positie om die strategische adviesrol naar je toe te trekken."

Hoe zouden de communicatieadviseurs die een meer strategische rol krijgen zich verder kunnen ontwikkelen?

"Heel belangrijk is om je eerst af te vragen: wat wordt er eigenlijk van mij verwacht? Verwacht het management dat ik strategisch adviseer? Of willen ze dat ik me bezig houd met een communicatieplan of het schrijven van persberichten? Zo voorkom je misverstanden en teleurstellingen.

Maar vraag jezelf ook vooral af wat je zelf wilt. Je ziet nu dat het vak van communicatieadviseur zich ontwikkelt. Dit betekent echter absoluut niet dat iedereen strategisch communicatieadviseur moet worden. Doe het alleen als je het leuk vindt. Tot slot moet je natuurlijk ook de juiste leiderschapscompetenties hebben."

Dergelijke leiderschapscompetenties, heb je die of zijn die aangeleerd?

"Er is veel onderzoek gedaan naar leiderschap. Over het algemeen kun je zeggen dat sommige kwaliteiten sterk verbonden zijn met de persoon.

Intelligentie bijvoorbeeld is een van de beste voorspellers voor het succes van een leider. Daar kun je nog wel iets aan doen met scholing en opvoeding, maar het is ook sterk gekoppeld aan het individu. Hetzelfde geldt voor een persoonskenmerk als extravertie: managers zijn dat gemiddeld meer dan niet-managers. En je moet emotioneel stabiel zijn: mensen zijn het soms ook niet met je eens en daar moet je wel tegen kunnen. Ook daarvoor geldt: dat heeft sterk met je persoonlijke kwaliteiten te maken.

Maar er zijn ook leiderschapscompetenties die je goed kunt aanleren. Zelfs zoals charisma kun je volgens sommigen trainen. Deskundigen zoals de leiderschapsdeskundige Bernard Bass beweren dat charisma in sterke mate te maken heeft met zelfvertrouwen. Als je je zelfverzekerder voelt, straalt je dat ook uit. Al Gore is een goed voorbeeld van iemand die zijn charisma heeft ontwikkeld. Ooit werd hij verguisd omdat hij een kleurloze en saaie presidentskandidaat was, maar een aantal jaren later trekt hij als een charismatisch spreker wereldbreed volle zalen en schudt de wereld wakker over het klimaat. Hij krijgt er zelfs een Nobelprijs voor.

Maar leiderschapskwaliteiten die het makkelijkst aan te leren zijn, liggen vooral op het gebied van vaardigheden. Dus een goede presentatie geven, onderhandelen of conflicten hanteren, een bijeenkomst voorzitten. Trainingen kunnen je helpen om juist die vaardigheden verder te ontwikkelen."

Hoe weet je of je een vaardigheid bezit?

"Er zijn allerlei instrumenten om competenties te meten. Ik denk echter dat je vooral ook aan anderen kunt vragen wat zij vinden van jouw leiderschapskwaliteiten. Onderzoek laat zien dat leiders vaak een ander beeld van hun eigen kwaliteiten hebben dan hun collega's of medewerkers. Als je weet wat je sterke en zwakke punten zijn, kun je je verder gaan ontwikkelen.

Vervolgens kun je natuurlijk allerlei cursussen volgen. Daarmee ontwikkel je zowel je vaardigheden als je kennis. Het kan ook nuttig zijn om een coach te zoeken. Bedenk eens of je iemand kent iemand die adviseert zoals je dat zelf zou willen. Dat is misschien wel een heel geschikt iemand om van te leren."

Prof. dr. J.I. (Janka) Stoker is van huis uit organisatiepsycholoog en sociaal psycholoog. Momenteel is zij vicedecaan van de faculteit economie en bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen. Daar is zij tevens sinds 2003 hoogleraar 'Leiderschap en Organisatieverandering'. Tot eind 2009 heeft zij de functie van hoogleraar gecombineerd met een rol als senior managing consultant bij Berenschot. Zij verricht onderzoek naar leiderschap, macht, diversiteit en ontwikkeling van leidinggevend. Zij heeft diverse nationale en internationale publicaties op haar naam staan, zoals: 'Het onmisbare middenkader' (2000), 'Grip op leiderschap' (2003), 'Leiderschap verandert' (2005) en 'Managers zijn struisvogels' (2008). Stoker is tevens lid van de Raad van Toezicht van de Universiteit Twente.

1. Horn, T. en J. Stoker (2004). Het belang van anticyclisch handelen. In: *Gids voor personeelsmanagement*. Jaargang 83, nummer 9, p. 30-33.
2. Zie voor een beschrijving van het onderzoek: <http://www.intermediair.nl/artikel/diversiteit/92404/vrouwelijke-leiders-geliefd-tijdens-recessies.html>). Stoker, J. en E. de Vos. *Intermediairs Grote Leiderschapsonderzoek*. In: *Intermediair*. 29 november 2005

“Het gaat toch vooral om persoonlijkheid en omgevingsbewustzijn”

Om als communicatieprofessional effectief te zijn heb je persoonlijk leiderschap nodig, daarover is al veel gezegd en geschreven. Maar wat is dat dan precies? Hoe krijg je de directeur, de beleidsafdeling of de minister mee? Hoe kun je hem of haar overtuigen? Wat heb je daarvoor nodig? *Anne-Marie Stordiau*, directeur Communicatie bij het ministerie van Justitie spreekt uit jarenlange ervaring in het communicatievak bij de Rijksoverheid.

Wat moet je in huis hebben om een effectieve adviseur te zijn?

Vaak sta je als adviseur helemaal alleen tegenover een bewindspersoon en zijn of haar ambtelijke omgeving. Het zijn mensen die eigenlijk altijd hoger in de ambtelijke hiërarchie staan. Dat vraagt nogal wat van je als adviseur. In alle situaties moet je tegenspraak kunnen bieden. Pas dan heb je toegevoegde waarde: als je tegen een minister in durft te gaan. Mensen die dat kunnen en durven, zijn zeldzaam en bijzonder. Daar worden ze wel op geselecteerd.

• “In alle situaties moet je
• tegenspraak kunnen bieden”

Waar let je dan op bij de selectie van communicatiemensen?

Een adviseur of woordvoerder moet een persoonlijkheid zijn. Dat onderzoeken we tijdens de verschillende gesprekken die we voeren met kandidaten. We hebben ook altijd een gesprek in een wat informelere setting waarin je ook over andere dingen praat dan alleen over de functie zelf. Dan kom je er ook wel achter of iemand vorm en inhoud durft te geven aan een eigen standpunt. Het is nooit alleen maar inhoudelijk. Het hangt zeer sterk samen met persoonlijke eigenschappen. We zoeken altijd naar een combinatie van inhoud en communicatieve kracht.

• “We zoeken altijd naar een
• combinatie van inhoud en
• communicatieve kracht”

Wanneer ben je effectief als adviseur?

Je moet niet te veel zenden, maar juist goed kunnen luisteren en prettig aanwezig zijn. Niet meteen je eigen standpunt naar voren willen brengen, maar eerst vragen stellen als ‘waarom wil je het op deze manier doen’, ‘ben je ervan overtuigd dat het op deze

manier moet’, heb je aan deze oplossing gedacht?’. Je stuurt het gesprek, maar je doet dat op zo’n manier dat je de ander voldoende ruimte biedt zijn standpunt uit te leggen of zelfs te herzien. Hierbij is timing heel belangrijk: op het juiste moment de juiste vragen stellen.

• “Naar iemand die het op een
• plezierige manier brengt,
• wordt eerder geluisterd”

Humor werkt bijna altijd heel goed, omdat humor vaak ervaren wordt als een prettige manier van tegenspraak. Het werkt beter dan een dwingende toon. Je kunt gemakkelijk doorschieten in tegenspraak. Iemand die altijd eigenwijs is, laat men op den duur links liggen. Naar iemand die het op een plezierige manier brengt, wordt eerder geluisterd.

Dat kan best lastig zijn met een minister tegenover je.

Communicatieprofessionals staan er in het gesprek weliswaar alleen voor, maar dat wil niet zeggen dat ze het advies alleen moeten verzinnen. Hun advies wordt altijd gedragen door de leiding en meestal besproken in teamverband. Daar trainen we hen heel sterk op: alles wordt voorbereid en teruggekoppeld. Ze weten dat ze dan altijd de steun van de directie zullen hebben en dat geeft bewegingsvrijheid en zekerheid.

Je moet dus op het juiste moment de goede dingen zeggen, de juiste vragen stellen en tegenspraak kunnen bieden. Heb je op Justitie nog iets extra’s nodig als adviseur?

Bij Justitie heb je naast de politiek-bestuurlijke aspecten natuurlijk ook nog de juridische aspecten. De elementen van de rechtsstaat vragen om een zeer nauwkeurige afweging. Hierbij moet je als adviseur heel goed weten wat er speelt. Je moet goed op de hoogte zijn van de politiek, maar ook van wat er

speelt bij beleidsdirecties en ketenpartners van beleidsdirecties. Justitie is een grote organisatie, met heel veel uitvoeringsorganisaties en stakeholders. Je moet precies weten waar die staan en ondertussen zelf onafhankelijk blijven. Deze omgevings sensitiviteit is zo belangrijk omdat je naast de politieke en publicitaire gevoeligheid ook te maken hebt met de gevoeligheid voor de eisen die de rechtsstaat stelt. Die zijn niet onderhandelbaar en bepalen de ruimte van het speelveld. Je kunt niet inleveren op wat er in de Grondwet staat en je kunt je op dit punt geen fouten permitteren.

• **“De eisen die de rechtsstaat stelt, kunnen ook innovatie en lef in de weg staan”**

Dat staat dan wel competenties als durf en innoverend vermogen in de weg.

Ja, dat staat wel op gespannen voet met elkaar. De eisen die de rechtsstaat stelt, zijn dominant. Deze eisen kunnen ook innovatie en lef in de weg staan. Transparantie en openbaarheid van bestuur gelden voor elk ministerie, maar ik denk dat Justitie hier nog sterker op wordt afgerekend.

Je schetst een beeld van een onafhankelijke adviseur. Is dat ook het beeld dat de Voorlichtingsraad voor ogen heeft?

Ja, zeker, bij alle departementen geldt dat je in je eentje in een adviessituatie terecht kunt komen, dat je bij incidenten advocaat van de duivel moet kunnen spelen en naar binnen moet kunnen brengen wat zich buiten afspeelt. Daarbij moet je volstrekt onafhankelijk zijn van degene die je adviseert.

• **“Je moet volstrekt onafhankelijk zijn van degene die je adviseert”**

Hoe moet dat als je adviseur bent bij een dienst of een uitvoerende instantie?

Daarom hebben we de communicatieadviseurs ook op het ministerie zelf zitten. Niet bij de diensten en agentschappen, zoals bijvoorbeeld de Dienst Justitiële Inrichtingen of de Immigratie- en Naturalisatiedienst. Medewerkers bij uitvoerende diensten hebben vaak zware en directe verantwoordelijkheden tegenover burgers die met hen in aanraking komen. Deze medewerkers hebben de volstrekt begrijpelijke neiging elkaar in bescherming

te nemen als er bijvoorbeeld dingen misgaan. Het is bijna onvermijdelijk dat je als adviseur ook deel gaat uitmaken van die sfeer, terwijl het juist zo belangrijk is dat je onafhankelijk blijft. Iemand moet toch de lastige vragen kunnen blijven stellen. Dit speelt trouwens altijd, niet alleen bij incidenten, maar ook aan het begin van de beleidscyclus. Bij een incident ligt het alleen gevoeliger, dan is het nog kwetsbaarder. Om dan die rol van advocaat van de duivel te spelen, dat vergt veel van iemand. Juist dan moet de ondersteuning vanuit de Directie Communicatie maximaal zijn.

Hoe help jij je mensen goed te functioneren?

Ik vind het ‘t allerbelangrijkste dat de adviseurs en woordvoerders weten dat ze onder alle omstandigheden gesteund worden door het management. Dat betekent wel dat van hen gevraagd wordt dat ze ook alles bespreken. Alleen dan kan het management die dekking geven.

• **“Bij Justitie wordt informatie maximaal gedeeld en dat weet de leiding van het departement ook”**

Hoe werkt dat dan?

Bij Justitie hebben we een cultuur van informatie delen. Dat is ook wel eens anders geweest. Vroeger was het ministerie soms zo lek als een mandje; dit had tot gevolg dat vertrouwelijke informatie meestal angstvallig binnen een heel kleine groep van direct betrokkenen werd gehouden. Die tijd is voorbij; onze communicatieprofessionals worden juist gestimuleerd om informatie te delen, ook de heel vertrouwelijke. Bij Justitie wordt informatie maximaal gedeeld en dat weet de leiding van het departement ook. Dat betekent dat mensen gemakkelijk met informatie komen. Als je als leiding veel informatie deelt, komt dat terug en houden ook de medewerkers informatie niet voor zichzelf. We zijn hier heel streng in en spreken elkaar erop aan als we merken dat het niet gebeurd is. Het lijkt met elkaar in tegenspraak, maar ik ben ervan overtuigd dat vertrouwelijke informatie daardoor blijft waar die hoort.

• **“Je hebt in dit werk niets aan enkelgängers”**

Een voorbeeld. We kregen Peter R. de Vries op het ministerie over de zaak van Koos H. Hij kwam ons – de minister, de DG, het openbaar ministerie en ik

zaten bij dat gesprek – vertellen dat hij aan Koos H. drie uitzendingen zou gaan wijden en wat er in die uitzendingen aan de orde zou komen. In eerste instantie werd mij gevraagd deze informatie voorlopig voor mezelf te houden. Dat heb ik precies een dag volgehouden. Hoe kun je nu een goede lijn uitzetten als je hierover niet met je teamleden kunt praten? We moesten weten wat er al bekend was over de zaak en wat niet, wat er al aan publicaties over Koos H. was verschenen, wat er al met de Kamer was gedeeld etc. Je hebt in korte tijd heel veel informatie nodig om een goede reactie te kunnen bepalen. Daar heb je mensen voor nodig. Bij ons komt een strategie tot stand in een groep. Vier of vijf mensen - het liefst woordvoerders én communicatieadviseurs samen - zien meer. En kunnen meer vragen opwerpen en meer tegenspraak bieden dan je in je eentje kunt.

Jij geeft zelf als leider het goede voorbeeld.

Ja, in dit werk gaat het om verbinden en om samenwerken. Als je verschillende zienswijzen en meningen met elkaar deelt, kom je echt tot beter advies. Je hebt in dit werk niets aan enkelgängers. Een departement heeft het meest aan een Directie Communicatie met mensen die een team vormen, en die in samenspraak tot ideeën en een goed advies komen.

• **“Bewindspersonen beginnen steeds meer in te zien dat communicatie de kern is van hun functioneren, nog meer dan beleid maken”**

Wat je vroeger nog wel eens zag, waren adviseurs die een meer dan persoonlijke band hadden met een minister. Bewindslieden hebben natuurlijke behoefte aan een vertrouwensband met iemand. Maar uiteindelijk isoleren ze zich daarmee. Ik heb recente ministers ervan kunnen overtuigen dat ze het meest hebben aan een Directie Communicatie die werkt met portefeuillehouders en die functioneert als een traploze estafetteploeg. Een ploeg die voor de bewindslieden op alles aanspreekbaar is, onafhankelijk van wie er op dat moment in de buurt is. De directie draagt er dus verantwoordelijkheid voor, dat de individuele leden altijd op het juiste moment de juiste informatie hebben en het daarbij behorende advies kunnen geven.

Bewindspersonen beginnen steeds meer in te zien dat communicatie de kern is van hun functioneren,

Anne-Marie Stordiau op Twitter

“Twitter is voor mij vooral een leuk experiment waarvan ik niet helemaal weet waar het uiteindelijk op uitdraait. Ik zie dat de snelheid van het medium heel aantrekkelijk is. Ik had bijvoorbeeld op 4 mei tijdens de dodenherdenking binnen luttele minuten een beeld van wat er op de Dam in Amsterdam was gebeurd, maar vooral ook hoe het daar ter plekke beleefd was en hoe journalisten het zagen. Dat was uiterst nuttig, ook voor mijn functioneren die avond. Dus bij incidenten is het zeker een medium dat zijn waarde nu al bewezen heeft als supersnelle informatiebron. Ook bij het verloop van de verkiezingen was het heel nuttig om de tweets van sommige goed geïnformeerde en analyserende journalisten meteen bij de hand te hebben.

Daarnaast kun je deel uitmaken van een professionele gemeenschap met wie je communiceert over wat je bindt. Als voorlichter ga je dagelijks informeel en formeel met journalisten om: Twitter maakt die omgang alweer een stuk transparanter. Natuurlijk blijft de slogan ‘don’t be stupid’ altijd dwingend gelden, maar het is spannend om op dat breukvlak te bedenken hoe je in 140 tekens een boodschap kunt overbrengen of een vraag kunt stellen. Je moet je uiteraard altijd bewust zijn van de verantwoordelijkheid van de minister, maar dat geldt bij elke stap die je zet.

Heel strategisch heb ik Twitter nog niet ingezet, behalve toen we op het punt stonden om naar de VS af te reizen en er plotseling een melding kwam dat de Minister van Justitie van de VS, Eric Holder, een gesprek wilde met Hirsch Ballin. Dat heb ik toen snel getwitterd (en het werd geretweet). Dat ging zo snel dat de ambassade in Washington meteen gebeld werd door journalisten, terwijl ze het zelf nog maar net wisten. Ze hebben zich onmiddellijk bij mij aangemeld als followers.

Ik kan me voorstellen dat je Twitter strategisch kunt inzetten als medium bij incidenten en feitelijke onjuistheden in de media. Je moet dan wel zeker van je zaak zijn als betrouwbare overheid, anders krijg je het als een boemerang terug.”

nog meer dan beleid maken. Continuïteit is voor een politicus heel belangrijk. Daarom is een Directie Communicatie nu veel ook belangrijker dan een jaar of tien geleden.

Een beetje communicatieprofessional mag wel een soort tovenaars zijn.

Nee hoor, het is echt geen toveren. Uiteindelijk maak je toch altijd weer dezelfde zakelijke afwegingen: waar gaat het om, hoe krijg ik het over het voetlicht, wat is het goede moment, past dat bij de bewindspersoon?

⋮ “Uiteindelijk gaat het erom
⋮ dat je baas, de minister op
⋮ zijn team kan vertrouwen”

Kun je dit vak leren?

Het allerbelangrijkste vind ik toch het omgevingsbewustzijn, en dat moet je wel van nature in je hebben. Als iemand te veel einzelgänger is, kun je hem of haar nog wel coachen op samenwerken en informatie delen. Vakkennis is ook belangrijk, maar die kun je altijd bijspijkeren. Nee, het gaat toch vooral om persoonlijkheid en omgevingsbewustzijn. Uiteindelijk gaat het erom dat je baas, de minister op zijn team kan vertrouwen.

.....

Anne-Marie Stordiau is directeur Communicatie bij het ministerie van Justitie.
a.stordiau@minjus.nl | <http://twitter.com/AMStordiau>

Regie op beeldvorming: minder ‘Wallage’, meer ‘Machiavelli’



Giovanni Wouters
is politiek analist bij het
ministerie van Algemene
Zaken
g.wouters@minaz.nl

Proactieve communicatie, beeldregie, framing, public branding, rapid response. Het zijn toverformules die binnen de directies Communicatie van de Rijksoverheid sinds het advies van de commissie-Wallage (2001) gemeengoed zijn. Woordvoerders zijn druk met het managen van de actualiteit, liefst op de achterbank in de auto met de minister. Communicatieadviseurs richten de blik op overmorgen en kijken soms verbaasd welke hype vandaag weer de dynamiek binnen het departement bepaalt. Het legertje communicatiespecialisten in Nederland is de afgelopen jaren uitgegroeid tot een fors bewapend leger. Maar liefst 150.000 communicatiespecialisten - deels werkzaam bij de overheid - staan tegenover slechts 15.000 journalisten, zo blijkt uit recent onderzoek van de Universiteit van Amsterdam.

• Veel communicatieprofessionals • missen het politiek-strategische inzicht

Toch heeft de Rijksoverheid de regie over de boodschap en het beeld van het kabinet of de minister niet in handen. Het draagvlak voor invoering van de kilometerheffing is er nog steeds niet en de beeldvorming rond het kabinet-Balkenende IV is zelden florissant geweest. Om over het beeld van sommige bewindspersonen – met of zonder glossy – nog maar te zwijgen. Een directeur Communicatie is als het jongetje op de brandweerwagen in een draaimolen dat verwoed aan het stuur rukt: hij verbeeldt zich dat de wagen gaat waarheen hij wil, maar in werkelijkheid gebeurt er niets.

Vreemd is het niet dat de Voorlichtingsraad de strategische-communicatiefunctie wil versterken. Ministeries blijven elkaar tegenspreken, nieuws gaat vaak een eigen leven leiden en vaccinatiecampaagnes (HPV, Mexicaanse griep) doen twijfelen aan het vertrouwen in de overheid. Er wordt hard gewerkt aan de ‘ideale’ Directie Communicatie. Liefst bemand met stevige strategische regisseurs die het stuur strak in handen helpen houden. Die in staat zijn de korte en lange termijn, binnen- en buitenwereld met elkaar te verbinden. Die het juiste verhaal, verteld door de juiste persoon aan de juiste mensen, op het juiste moment kunnen uittekenen. De strategisch regisseur moet de

coach zijn die de wedstrijd op de voet volgt, kijkt naar wat spelers met elkaar doen en op basis daarvan aanwijzingen geeft voor momenten waarop actie kan worden ondernomen (Noëlle Aarts, UvA).

Het probleem is dat veel communicatieprofessionals het politiek-strategische inzicht missen. Ze hebben te veel ‘Wallage’, maar te weinig ‘Machiavelli’. Communicatieadviseurs brengen informatie op een zo aantrekkelijk mogelijke manier naar buiten. Gericht op volledige en transparante publieksvoorlichting, zoals die door de commissie-Wallage is bepleit. Van beleidspolitieke communicatie - niet te verwarren met partijpolitieke communicatie! - hebben ze minder kaas gegeten. Aan tafel bij de minister zijn ze dan ook geen echte ‘sparringpartner’. De minister zoekt veelal zijn toevlucht tot een spindoctor uit zijn eigen partij. Die begrijpt immers hoe politiek de hazen lopen. Of zoals hoogleraar bestuurskunde Jouke de Vries eens in *Platform* schreef: ‘Hoe hoger in de bureaucratie, hoe meer Wallage wordt verdrongen door Machiavelli.’ De essentie van politiek is tenslotte macht.

Het is spijtig dat communicatieprofessionals dit onvoldoende onderkennen. Het belang van overheidscommunicatie neemt sterk toe. Zeker nu het politieke landschap steeds verder versnipperd en door bestuurlijke drukte onduidelijk is wie het nu voor het zeggen heeft. Besluit- en beleidsvormingsprocessen voltrekken zich steeds chaotischer en emotioneler. Door de groeiende onzekerheid in de politiek en het bestuur is beeldvorming rond politici, bestuurders en beleidsprocessen steeds belangrijker geworden. Een communicatieregisseur die naast de knikers (beleidsinhoud) ook oog heeft voor het (beleidspolitieke) spel is ‘kingmaker’. Dus graag een beetje meer ‘Machiavelli’!

“Wie geen vuile handen durft te maken, wordt nooit een strategisch adviseur”

Woordvoerders hebben in een ministerie een bijzondere positie doordat zij direct toegang hebben tot hun bewindspersoon. Met hun kennis van binnen- en buitenwereld kunnen zij de minister strategisch adviseren. Dan denken wij bij strategie vaak vooral aan een planmatige aanpak. Maar, zo stelt woordvoerder *Annelou van Egmond*, de oorlogskundige betekenis moeten we vooral niet uit het oog verliezen. De essentie van strategie is inzicht in de strijd.

Strategie is echt een modewoord; alles moet ‘strategisch’. Wat betekent het eigenlijk?

Volgens Van Dale betekent ‘strategisch’ 1. Oorlogskundig en 2. Volgens een weloverwogen plan. Denk nu niet ‘ah, we hebben het dus vooral over de tweede betekenis.’ Hier hebben we namelijk meteen de kern van de zaak te pakken. Het verschil tussen een ‘gewone’ adviseur en een strategisch adviseur is, mijns inziens, juist het begrip van de eerste betekenis. Wie geen vuile handen durft te maken, wordt nooit een strategisch adviseur.

⋮ “Je eigen reputatie staat niet
⋮ op het spel. Daar zit ook
⋮ meteen je meerwaarde”

Betekent dat dan dat iedere moraal overboord moet en dat het doel alle middelen heiligt?

Zeker niet. Oorlogskundig zie ik hier als met begrip voor en inzicht in de ‘strijd’ waarin de opdrachtgever is verwickeld. De strijd die hoort bij het realiseren van plannen, bij het claimen van publiek geld en bij het deelnemen aan het publieke debat. En bij tijd en wijle, de strijd om de gunst van de kiezer. Een goede strategisch adviseur is zich bewust van de strijd, beleeft er zo mogelijk evenveel lol aan als de bewindspersoon of politicus voor wie hij of zij werkt en kan er toch net iets meer afstand van nemen omdat het om een afgeleide strijd gaat. Het is niet je eigen oorlog; je eigen reputatie staat niet op het spel. Daar zit ook meteen je meerwaarde. Je kent de doelen van je opdrachtgever - onderschrijven hoeft niet, maar maakt het soms iets makkelijker -, je hebt dezelfde drive om ze te bereiken, maar je bent niet blind voor de doelen van anderen. En dat is voor de uitkomst van de strijd essentieel.

Waar hebben bewindspersonen advies bij nodig?

Bewindspersonen zitten in de unieke positie dat ze verantwoordelijk zijn voor het ontwikkelen van beleid, voor het organiseren van draagvlak voor dat beleid en voor de implementatie ervan. Ze zijn

politicus, bestuurder, verkoper en uitvoerder ineen. De directe randvoorwaarden waarbinnen ze werken, zijn het Regeerakkoord, de actuele krachtenverhouding in het Parlement en het budget zoals bepaald in ‘s Rijks begroting. Die randvoorwaarden zijn stevig verankerd en toch niet in marmer gehouwen. De meest succesvolle bewindspersoon is hij of zij die juist die randvoorwaarden weet op te rekken. De indirecte randvoorwaarden zijn de continuïteit van beleid – je kunt niet van het ene moment op het andere het roer omgooien – en de publieke opinie – ongrijpbaar, soms volatiel en soms juist onwrikbaar. Effectieve ministers bewaken dat wat behouden moet blijven en organiseren draagvlak voor wat veranderd moet worden. En dat is een voortdurende strijd. Wie dat negeert, zal altijd een gewone adviseur blijven.

Wat onderscheidt een strategisch advies van een gewoon advies?

Een strategisch advies is in feite een advies dat de strijd in een voor de opdrachtgever gunstige zin beïnvloedt. In zijn meest extreme vorm kan het die strijd zelfs beslechten.

⋮ “Hoe minder tussenstappen
⋮ iemand hoeft te nemen om
⋮ het ‘oor’ van de minister te
⋮ krijgen, hoe meer invloed”

Hoe komt zo’n advies bij de minister?

Bewindspersonen zijn de top van de piramide die een ministerie is, of de kern van de cirkel. De hiërarchie in deze lijnorganisatie wordt bepaald door de afstand die mensen hebben tot die top of kern. Hoe minder tussenstappen iemand hoeft te nemen om het ‘oor’ van de minister te krijgen, hoe meer invloed. De meeste simpele meetlat hiervoor is de salarisschaal. Iemand in schaal 14 zit er dichterbij dan een ‘elfje’. De ‘inner circle’ bestaat op de meeste ministeries uit de Directeuren-Generaal en de Secretaris-Generaal (schaal 17+) – de mensen die

zonder afspraak bij de bewindspersoon kunnen binnenlopen en die het 06-nummer hebben.

Is er ook een 'short cut'?

Er zijn een paar mensen die deze overzichtelijke 'lijn' doorbreken, en die alleen al om die reden door het grootste deel van het apparaat met argusogen worden bekeken. Dat zijn de Politiek Adviseur en de Woordvoerder. Eenvoudige schaal 12- of schaal 13-mensen die toch direct toegang hebben tot de minister. Omdat ze, als ze hun werk goed doen, strategisch adviseren. Wat doen zij anders dan de vele honderden andere hardwerkende ambtenaren? Zij zien hun minister niet zozeer als de baas van het ministerie, maar als de vooruitgeschoven post in de buitenwereld. En die buitenwereld, die kennen ze als hun broekzak.

• “Een minister is pas echt
• geholpen met de ‘munitie’
• die nodig is om ook in de
• buitenwereld overeind
• te blijven”

Die buitenwereld van de minister, hoe ziet die eruit?

De minister zit niet alleen in de cirkel van het ministerie, er is nog een andere werkelijkheid. Die van de eigen politieke partij, van de Ministerraad, die van de Tweede en Eerste Kamer. En, steeds meer, ook de wereld van de (social) media. Niet slechts één keer per dag de kranten en af en toe radio of televisie, maar de hele dag door nieuwssites, van serieus tot rellerig. En Twitter! Het publieke debat is sneller dan ooit en uitgesprokener. Een op zich onschuldig beleidsvoornemen kan in no time afgeserveerd zijn. Een rationele suggestie kan op basis van emotionele weerstanden geen schijn van kans maken. Een onwaarschijnlijk gerucht kan meer zeggingskracht hebben dan een op feiten gebaseerde uitrol. En dit is waar de strijd zich afspeelt. In de politieke arena en in de publieke arena. Die twee sferen beïnvloeden elkaar bovendien. Een bewindspersoon rekent erop dat zijn of haar ambtenaren binnen het ministerie alles regelen wat is toegezegd en alles voorbereiden wat nodig is voor de eigen plannen. Een minister is echter pas echt geholpen als hij of zij wordt voorzien van de 'munitie' die nodig is om ook in de buiten-wereld overeind te blijven.

Wat is daarvoor nodig?

Genoeg kennis van en begrip voor de eigen doelen en wensen, maar ook een open blik voor de agenda van de anderen. Wat willen zij, wat zeker niet? Wie

zijn hun bondgenoten? Welke media gaan ze daarbij inzetten? Welk moment zullen ze kiezen? Het lijken simpele vragen, maar de realiteit is dat mensen die dit kunnen, schaars zijn. Genoeg compassie en sympathie voor de wensen van de opdrachtgever opbrengen en toch de opvattingen en acties van de 'tegenpartij' niet afdoen als niet ter zake doende of als een misvatting. Het politieke en publieke debat is verdeeld in kampen, in voor- en tegenstanders. Veel ambtenaren zullen, uit loyaliteit, het beleid van 'hun' minister steunen. Ze gaan aan de slag met de uitvoering en proberen dat zo goed mogelijk te doen. Op feestjes en langs het voetbalveld zullen ze het beleid verdedigen, als misschien niet het ideale, maar wel het minst slechte. *Yes Minister* is een karikatuur, maar de realiteit is dat bewindspersonen in eigen huis betrekkelijk weinig weerwoord krijgen.

• “De echte adviseur
• knoopt de binnen- en
• buitensferen aan elkaar.
• Dat is strategisch advies”

Een ambtenaar wordt toch ook niet betaald om voortdurend zijn minister tegen te spreken?

Dat is jammer, want dit bereidt de minister slecht voor op de slag die buiten de deur geleverd moet worden. En bewindspersonen weten dat. Zij zijn immers zelf de linking pin, de schakel, tussen de binnen- en de buitenwereld. Natuurlijk zitten zij niet te wachten op dwarsliggers, mensen die altijd een reden weten te bedenken waarom we iets niet moeten doen. Maar zij herkennen de adviseurs die hen helpen hun doelen te bereiken door strategisch opereren. De echte adviseur, de persoon waar naar geluisterd wordt, die meerwaarde toevoegt, knoopt de binnen- en buitensferen aan elkaar. Dat is strategisch advies.

En wat is dan strategisch communicatieadvies?

Zo meedenken over het formuleren van boodschappen dat ze niet onnodig veel weerstand oproepen. Adviseren over het moment waarop in het publieke debat ruimte is voor bepaalde voornemens. Erkennen dat mensen die iets heel anders willen, misschien zelfs het tegenovergestelde, ook een punt hebben. Voorzien wat hun boodschap en timing zal zijn.

Gaan we de minister vervolgens overtuigen van de juistheid van de opvattingen van de tegenstanders?

Zeker niet. De doelen van onze opdrachtgever zijn leidend. Maar we kunnen onnodige confrontaties en de daaruit voortvloeiende polarisaties voorkomen.

Verschillen van opvatting zijn normaal en het belangrijkste bestaansrecht van het publieke en het politieke debat. Oplossingen zijn altijd compromissen. De kans op een positief resultaat wordt vele malen groter als het voorafgaande debat op een gecontroleerde manier plaatsvindt. Geen, of zo weinig mogelijk hysterie. Geen gewilde of onverwachte provocatie. Geen vlucht naar de flanken. En als er dan een enkele keer toch een confrontatie komt, dan is het ook belangrijk om die te winnen natuurlijk!

.....

*Annelou van Egmond maakt deel uit van de Communicatiepool van het ministerie van AZ en werkte als woordvoerder voor verschillende bewindspersonen, politici en bestuurders. Opdrachtgevers waren o.a. Loek Hermans, Annette Nijs, Karien van Gennip, Alexander Pechtold, Pieter Kalbfleisch, Cees Veerman, Gerda Verburg, Frank Heemsker en Maxime Verhagen.
avanegmond@commediconsult.nl*

In het vorige nummer van Platform ging het over de vraag wie *online* de regie heeft, en ook bij de strategische rol van communicatie komt de regisseur weer om de hoek kijken. ‘Regie voeren’ op het proces, regie voeren op hoofdlijnen, op thema’s, op de lange termijn – dit lijkt de kern van de nieuwe taakopvatting te zijn. Maar hoe vul je die regierol in?

Centraal in Platform 13 staat de casus van de strategische rol van communicatie bij het AOW-dossier. Bij SZW wilde men participeren in het publieke debat. Meedoen in het hele proces van beeld-, beleid- en besluitvorming, zonder dwingend te zijn. Dat vraagt nogal wat van de discipline: van het doen van gedegen onderzoek en het openstaan voor ideeën van anderen, tot het uitzetten van een strategie op lange termijn. Lees over al deze onderwerpen, keuzes en dilemma’s in deze Platform.

Met bijdragen van onder andere Robert Wester over taaie dossiers, Erik Reijnders over het belang van interactie, Sander Wieringa over ‘kakeljournalistiek’ en Tom de Bruyne over de genetwerkte samenleving. En met interviews met Janka Stoker en Anne-Marie Stordiau over de leiderschapskwaliteiten die een professional nodig heeft om stevig advies te kunnen geven. Want dat is onze taak en, zo stelt Siebe Riedstra ons gerust, “daar kan de gemiddelde topambtenaar wel tegen”.