



Communiceren in tijden van corona

Complexiteit spant de kroon

Werd je als professional ooit eerder opgezaald met zoveel scherpe tegenstellingen en snijdende spanningen? Face-to-face versus online, grote werkdruk versus lege agenda, als ouder thuisonderwijs geven versus werknemer zijn. Ook op het vlak van publicke waarden botst en knettert het: hoe weeg je gezondheid van burgers en een gezonde economie tegen elkaar af? Dit artikel belicht drie basale spanningen, bekeken door een communicatieve bril. Een momentopname, in het volle besef dat de wedstrijd gaande is.

'complex' en 'chaotisch' enerzijds en 'eenvoudig' en 'gecompliceerd' anderzijds. Bij die laatste twee is doorgaans sprake van een duidelijke oorzaak en een voorspelbaar gevolg. Dan maak je een plan. Maar bij complexe opgaven helpen plannen niet. Dan moet je iets uitproberen en *on the spot* handelen. Analyseren volstaat niet, want begrip ontstaat pas achteraf, er is gewoonweg te veel onduidelijk. Neem een vraag als: kunnen kinderen het virus nu wel of niet doorgeven? Wat is dan wijsheid? Drie spanningen met steeds een waarneming, een overweging en een communicatieve handeling.

Wat kenmerkt de coronasituatie vanuit communicatief perspectief? Ontegenzeggelijk springt de complexiteit in het oog. Veel verschillende betrokkenen (zoals zorgprofessionals, ondernemers) en verschillende botsende belangen (zoals gezondheid en economie). Dat levert geheide spanningen op, met een even brede als diepe impact. Die spanningen grijpen bovendien op elkaar in. Het is niet bepaald een situatie die zich eenvoudig laat ontrafelen en waarvoor je even een pasklare oplossing uit de kast trekt.

In termen van Snowden (2007) gaat het in deze coronacrisis om een complexe en mogelijk chaotische situatie. Snowden maakt onderscheidt tussen

Congres Gedrag en Communicatie

De link tussen gedrag en communicatie is een boeiende, vinden ook de leden van Logeion. Daarom is er dit jaar een speciaal congres over dit thema georganiseerd. Het congres, oorspronkelijk gepland op 9 april, wordt gehouden op 6 oktober 2020.

De campagne-uitingen bevestigen de spanning (ik-wij), en koppelen er, steeds weer, een perspectief aan: wat kan wél, hoe kun je in jouw eigen situatie van jouw 'ik' iets maken waar 'wij' wijzer van worden? Net zoals de suggestie om tijdens het thuisblijven wél digitaal contact te houden met elkaar en zo het virus van de eenzaamheid te bestrijden. Plaats in deze lijn een beeldend begrip als 'anderhalvemetersamenleving'. Een van de vele nieuwe woorden die ontstaan zijn. Ze laten zien dat taal de werkelijkheid mee vormgeeft.

Spanning 3

Tussen nu en vooruitkijken

Wat zien we?

Bij de derde spanning is tijd het centrale thema. Na de fase waarin intelligente *lockdown* het *buzzword* was, ontstond een situatie waarin behoefte groeide aan *perspectief*: het snakken naar meer vrijheid schuurde meteen met de noodzaak tot volhouden op de korte termijn. In de media gaat het regelmatig over nieuwe fasen. Maar de complexiteit zorgt ervoor dat niet heel duidelijk is welke fasen er precies zijn en in welke fase we zijn beland.

Hoe zien we dat?

De zucht van de premier tijdens een persconferentie eind april illustreerde hoe het verlangen naar een nieuwe tijd schuurde met het gevaar van een opleving van het virus. Hoe houd je vol met perspectief? De theorie van geanticiperde spijt leert dat mensen ontvankelijk zijn voor informatie die duidelijk maakt wat morgen de gevolgen zijn van hun gedrag van vandaag (Zeelenberg & Pieters, 2006). Het is bekend dat angst om iets te verliezen groter is dan de wens om iets te winnen, en kleine winst (vrijheid) nu gaat voor grotere winst straks ('het nieuwe normaal'). Leiderschap is *helpen duiden van de context nu en straks*, maakte Seydel op uit studie naar leiderschap in tijden van risico en crisis (2008). Het komt er dus op aan mensen als het ware voortdurend reisbereid te maken, klaar om verantwoordelijkheid te (blijven) nemen.

Hoe vertaalt zich dat?

In diverse vage bewoordingen klinkt de onduidelijkheid door van het zoeken naar perspectief: waar staan we als burgers nu ('aan het eind van het begin'), waar gaan we heen ('een nieuw normaal') en hoe komen we daar (door 'een exit-strategie').

De publiekscampagne 'Alleen samen' laat zien niet statisch te zijn maar mee te bewegen met de verschillende fasen. Na de instructieve insteek (was je handen, blijf thuis) kwam de focus te liggen op het volhouden van de verantwoordelijkheid: hoe kom jij en hoe komen wij verder vooruit?

Om mee te kunnen bewegen is een pas op de plaats soms nodig. Zoals het Nationale Kernteam Crisiscommunicatie deed na een maand hardlopen. Samen met experts reflecteerden ze op het communicatieve handelen. Daarbij werden generieke uitgangspunten benoemd. Zo ontstond ruimte voor delen van kennis, ervaringen en dilemma's en kregen die vorm in een handreiking (zie www.communicatierijk.nl).

Op de talige tast verder

Op allerlei andere plekken zijn inmiddels initiatieven aan te wijzen van communicatieprofessionals, regionale communicatiekringen en de beroepsvereniging Logeion. Ze maken duidelijk dat je de basale spanningen tussen regelen en improviseren, tussen ik en wij, tussen nu en straks, het beste kunt dempen door in lijn met Snowden's denken – *on the spot* elkaar te helpen nieuw perspectief te vinden. Monitoren van bevindingen helpt daarbij om als professional wendbaar en responsief te handelen en elkaar scherp te houden in deze ongewisse tijd. Maar wat de coronaspansingen ons vooral duidelijk maken, is hoe belangrijk het is de goede woorden te vinden en steeds weer in dialoog een nieuw sociaal chassis te ontdekken. ■

Zie voor de bronnen bij dit artikel
www.DeWaardeRing.com onder publicaties.

Spanning 1

Tussen regelen en improviseren

Wat zien we?

Toen de ernst van het virus zich openbaarde, greep de angst om zich heen. Het voor de hand liggende gedrag wordt de 'risico-regelreflex' genoemd: de gealarmeerde autoriteit vaardigt snel een richtlijn uit (stelt een commissie in, slaat een ferme toon aan). Vrijwel tegelijk openbaart zich het tegenovergestelde gedrag, en klinkt ook de roep je niet gek te laten maken, los te laten en ruimte te bieden voor improvisatie. De rappe verspreiding van het virus, de enorme druk op de zorg en de internationale ontwikkelingen maakten dat de spanning te snijden was.

Hoe zien we dat?

Als je inzoomt op de rol die de overheid aannam, dan zie je een explosieve uitvergroting van klassiek gedrag: snel regelgevend en prestatiegericht optreden. Aan de andere kant openbaarde zich ook een hang naar meer responsiviteit en het benutten van netwerken en het inspelen op initiatieven in de samenleving (Van der Steen e.a., 2015). Landelijk, in steden en in ondernemingen zochten bestuurders zich een weg in diverse rollen. En zagen zich gesteld voor communicatieve vragen als: wie is het gezicht? Hoe maak je contact? *Top-down* instructie of *bottom-up* dialogen? Of: en-en?

Hoe vertaalt zich dat communicatief?

De aanpak werd snel *chefsache*, met nationale persconferenties (top-down) die kijkcijferkanonnen werden en daarmee veranderden in een medium voor publiekscommunicatie. Momenten waarop het instrueren van alle Nederlanders een communicatief doel werd (blijf thuis, was je handen, hou vol).

Tegelijk werd veel energie gestoken in het delen van overwegingen en opties ('er zijn drie scenario's en we kiezen de eerste') in het erkennen van angst ('ik begrijp dat...')



en het waarderen van ieders inzet ('ik ben trots'). Ook het zoeken in onzekerheid kreeg openlijk woorden: 'met 50 procent van de kennis over 100 procent van de duivelse dilemma's beslissen' en een metafoor als 'varen op zicht'. Taal die de 'Plek der Moeite' (Wierdsma, 2016) zichtbaar maakt.

Spanning 2

Tussen ik en wij

Wat zien we?

Zoals de overheid worstelde met haar rol, zo zochten burgers houvast. Aan de ene kant zie je hoe het virus bezorgdheid oproept over eigen gezondheid, eigen baan, eigen toekomst. Aan de andere kant blijkt hoe groot het 'wij-gevoel' is en er een gezamenlijk belang is om de publieke gezondheid te waarborgen. Daarbij komen risico's in beeld – wat gebeurt er als mensen regels aan hun laars lappen – en ook kansen: hoe vind je samen in buurten, bedrijven nieuw perspectief? En verwarrende gevoelens: als je angstig bent, wil je elkaar vasthouden en dat is juist onveilig.

Hoe zien we dat?

Deze crisis raakt in essentie aan ieders gezondheid. Wanneer ben ik veilig voor het virus? Maslow benoemde het ooit als de basis van zijn piramide: weet ik mij veilig? Tegelijk zijn we sociale wezens, kuddedieren die voortdurend op zoek zijn naar sociale bevestiging bij anderen, en hebben we elkaar nodig (Tversky & Kahneman, 1974). Bovendien blijkt de mate waarin mensen autonomie ervaren bepalend te zijn voor de bereidheid om met anderen in zee te gaan (Wielinga 2001). Dat betekent dat zowel recht gedaan moet worden aan de 'ik' als aan de 'wij'. Experts uit diverse domeinen wijzen op het belang van het wegen van waarden om gedeelde vragen te formuleren en nieuwe perspectieven te ontwikkelen.

Hoe vertaalt zich dat?

De beste communicatieve vertaling van die basale spanning is misschien wel de slogan: 'Alleen samen krijgen we het coronavirus onder controle'.