

Wat doen we nu eigenlijk ?

En doet

dat ertoe ?

‘Organisaties verwachten van communicatie-deskundigen meer rendement en kwaliteit.’ Dat stelt Gerald Morssinkhof in Het Fundament. Het vak communicatie in 5 vragen en antwoorden.¹ (p. 14) Ik denk dat iedereen die werkzaam is in het communicatievak, dat herkent. En ook dat communicatieprofessionals graag willen voldoen aan de verwachtingen van de organisatie. Maar hoe zorg je er dan voor dat je als communicatieafdeling een **waardevolle bijdrage** levert aan de organisatiedoelen? Wat doe je waarom, wanneer, hoe en waarom zo? Dat zijn **belangrijke vragen** die leidend zijn in de communicatiestrategie die iedereen met eindverantwoordelijkheid voor communicatie elk jaar zal opstellen. Recentelijk zijn drie boeken voor communicatieprofessionals verschenen die daar de **helpende hand** bij willen bieden.



Gerald Morssinkhof publiceerde Het Fundament in 2014. In datzelfde jaar verscheen het Strategisch Communicatie Frame. Praktische methode voor strategieontwikkeling van Betteke van Ruler en Frank Körver.² En in 2013 had Betteke van Ruler Reflectieve communicatie scrum gepubliceerd, dat inmiddels al een vierde druk heeft beleefd.³

Qua onderwerp sluiten deze boeken perfect op elkaar aan. Het eerste, van Morssinkhof, gaat over wat de basis van het communicatievak is of moet zijn. Het boek van Van Ruler en Körver over hoe je een communicatiestrategie kan ontwikkelen. Het derde over hoe je succesvol een communicatieproject van begin tot eind uitvoert.

Dat is mooi: met deze drie boeken op de plank hebben communicatieprofessionals dus alles wat ze nodig hebben. Ze kunnen duidelijk maken waar ze op aangesproken kunnen worden, ze kunnen een strategie ontwikkelen en ze weten hoe ze afzonderlijke projecten tot een goed einde moeten brengen. We zijn dus klaar voor de toekomst. Of ontbreekt er iets? En moeten we misschien een stap verder gaan als we het over het fundament van het vak en het ontwikkelen van een communicatiestrategie hebben?

Basaal

Een basale vraag is: waar hebben we over als het over communicatie in een organisationele context gaat? In de formulering van Morssinkhof: "Wat verbindt die 140.000 actieve communicatieprofessionals nu? Wat is het gemeenschappelijke aan hun werkwijze? Wat is hun fundament, datgene wat hen verenigt?" (p. 12)

Als belangrijkste begrippen van het vak communicatie noemt Morssinkhof identiteit, positionering, relatie en reputatie. (p. 21) Dat komt overeen met de praktijk in veel organisaties. Morssinkhof heeft zijn publicatie dan ook ontwikkeld in dialoog met communicatieprofessionals. Een dergelijk pragmatisme is ook niet onverstandig, want het (top)management zit niet te wachten op vakinhoudelijke of filosofische beschouwingen, maar wil concreet weten wat je gaat doen, met welke prioriteiten, in welke tijdsspanne, wat dat gaat kosten en wat het effect ervan zal zijn.

De vraag is alleen of de vakbeoefenaren de belofte kunnen inlossen dat zij er zijn voor vraagstukken op het vlak van identiteit, positionering, relatie en reputatie. Wat is de specifieke expertise op grond waarvan communicatie daaraan een bijdrage kan leveren? Draagt een corporate story (om dicht bij het communicatiespecifieke te blijven) bij aan de identiteit van de organisatie, aan de positionering, de relatie en de reputatie? Hoewel ik me er wel iets bij kan voorstellen, heb ik er nooit degelijk bewijs van gezien. Hooguit overtuigingen. De realiteit is ook complex: een reputatie wordt in hoge mate gevormd op basis van waargenomen gedrag van de organisatie, in casu haar management en medewerkers. Positionering heeft in commerciële markten te maken met marketingcommunicatie, maar in zeer hoge mate ook met distributie. In niet-

Met deze drie boeken op de plank hebben communicatieprofessionals alles wat ze nodig hebben

commerciële markten niet alleen met beeldvorming door communicatie maar net zo goed met gedrag van medewerkers en management. Dat wordt ook herkend en erkend. Het leidt tot het veel gehoorde standpunt 'dat communicatie van iedereen is.' Maar wat is de bijdrage van de communicatieprofessional? Anderen coachen, helpen om het zelf te kunnen doen. Adviseren? Maar op grond waarvan? Met andere woorden: trek je niet een veel te grote broek aan wanneer je dergelijke claims neerlegt van wat je kan verwezenlijken voor een organisatie.

Zou het door Morssinkhof genoemde probleem dat het communicatievak kennelijk te weinig waarde en kwaliteit levert niet te wijten zijn aan het feit dat niemand weet wat hij aan het vak heeft. En daarom niet weet wat hij kan en mag verwachten? En dat de communicatieprofessional dat eigenlijk zelf ook niet weet en zich daarom gretig stort op wat voor een organisatie belangrijk is en nog geen andere plaats in de organisatie gevonden heeft? Zoals reputatiemanagement, verwachtingsmanagement en storytelling. Een consequentie van zo'n weinig afgebakend werkveld is dat je altijd afgerekend kan worden op dingen die je niet doet, maar die men om de een of andere reden wel van je verwacht had.

Communicatiestrategie

Morssinkhof stelt dat het 'hoogste strategische doel van communicatie de optimalisering van de verhouding tussen identiteit, positionering, relatie en reputatie' is. (p. 45) Maar wat is de communicatieve component daarvan? Zolang een communicatiestrategie dat niet op overtuigende wijze duidelijk kan maken, is de strategie een losse flodder die lawaai maakt, maar niets raakt.

Biedt Strategisch Communicatie Frame. Praktische methode voor strategieontwikkeling van Betteke van Ruler en Frank Körver uitkomst? Het boek stelt inderdaad de vraag wat het specifiek communicatieve in een communicatiestrategie zou moeten zijn. 'Waarmee kan de afdeling communicatie het verschil maken en wat zou de organisatie missen ▶

Misschien ligt de oplossing in het aanbrenge van meer focus.

als de afdeling er niet zou zijn.' (p. 40) 'De fundamentele vraag is wat wel en wat niet communicatie is.' (p. 41)

Wat is volgens deze auteurs wel en niet communicatie? Dat komt verspreid over het boek naar voren. Zo lezen we dat de auteurs het een sterke kernopdracht van de communicatieafdeling vinden om van de organisatie een krachtig merk te maken en de verbinding met medewerkers en externe doelgroepen te versterken. (p. 80). Een andere is het bedrijf op de kaart te zetten en de trots van de medewerkers te vergroten. (p. 80) Voorts een communicatieve organisatie creëren die reputatiekanalen weet te benutten en reputatierisico's vermijden. (p. 80) Op pagina 66 worden genoemd: proberen beeldvorming bij te stellen, bijdragen aan besluitvorming en/of ander gedrag te bewerkstelligen (zoals even niets doen in plaats van communiceren) en proberen verwachtingen van het publiek bij te stellen.

Ook bij de meeste van deze taken is de vraag wat de specifiek communicatieve component daarbij is. Of: hoe en in hoeverre je dat met communicatie kan bewerkstelligen.

Heroriëntatie

Dit alles laat onverlet dat het vak een heroriëntatie op dat punt dringend nodig heeft. Om niet de speelbal te zijn of blijven van uiteenlopende verwachtingen bij het management waar niet aan voldaan kan worden omdat communicatieprofessionals daar de expertise niet voor in huis hebben.

Misschien ligt een oplossing in het aanbrenge van meer focus. En moeten we niet – uit gretigheid om onze waarde te bewijzen – verantwoordelijkheid claimen voor de reputatie van een organisatie, omdat die voor het grootste deel buiten onze invloedssfeer ligt en het maar de vraag is hoeveel communicatie kan bijdragen aan de reputatie. En moeten we om dezelfde redenen ook niet claimen dat we een merk kunnen bouwen. Of ervoor kunnen zorgen dat medewerkers trots op de organisatie zijn. Communicatie speelt in die situaties wel een rol, maar andere factoren lijken leidend.

Een focus zou kunnen zijn dat we teruggaan naar hoe je effectief communiceert. Dat is op zichzelf al buitengewoon complex. Het vereist veel meer dan goed (in de zin van begrijpelijk, op specifieke doelgroepen

toegesneden) kunnen schrijven. Zoals kennis van psychologische mechanismen: hoe wordt een boodschap verwerkt? Het maakt voor de communicatie nogal verschil of de doelgroep een hoge of lage betrokkenheid heeft bij een onderwerp. En kennis van het gebruik van beelden bij tekst: wie bijvoorbeeld in een tekst duidelijk maakt dat de meeste mensen het goede gedrag vertonen, doet er goed aan in een afbeelding niet één, maar meer mensen te laten zien die het goede gedrag vertonen. Inzicht in hoe je laaggeletterden kunt bereiken, is een ander dringend communicatieprobleem: mensen die met veel moeite en alleen als er geen afleiding is een heel eenvoudige zin kunnen lezen (en in een aantal gevallen zelfs die niet). Het zijn er maar liefst 1,3 miljoen tussen de 18 en 65 jaar. En hun aantal neemt alleen maar toe. En wat doe je als er groepen mensen zijn die dezelfde taal spreken en elkaar wel horen, maar absoluut niet tot elkaar kunnen en zullen komen omdat zij zich van andere registers bedienen.⁴

Meer diepte in plaats van breedte?

In diverse vakgebieden is veel kennis over communicatie beschikbaar. Misschien is het beter dat we op basis daarvan de diepte ingaan en echt verstand krijgen van wat communicatie effectief maakt en hoe je dat inzet in de praktijk. In plaats van de breedte in te gaan en ons onderwerpen toe te eigenen waar we te weinig verstand van of invloed op hebben. Dan blijft het resultaat 'teveel en toch te weinig.'

Literatuur

1. Morssinkhof, G. (2014) Het Fundament. Het vak communicatie in 5 vragen en antwoorden. Den Haag: De Communicatiepraktijk
2. Van Ruler, B en Körver, F. (2014) Het strategisch communicatie frame. Praktische methode voor strategieontwikkeling. Amsterdam: Adfo Groep B.V.
3. Van Ruler, B. Reflectieve communicatie scrum. Zó ben je accountable. (2013). Amsterdam: Adfo Groep B.V.
4. Zie daarover: Taal als struikelblok. C 2 (2015)



Auteur Bert Pol (redacteur C), vennoot van Tabula Rasa, is verbonden aan de afdelingen psychologie van de Radboud Universiteit en Universiteit van Maastricht.
@TabulaRasaNL
nl.linkedin.com/in/bertpol